

## Best practices a confronto per coltivare Comunità di Pratica

Claudio Pignalberi\*

### 1. Esperienze di comunità di pratica nel Laboratorio di Apprendimento Organizzativo e Comunicazione

Il tema delle Comunità di Pratica è stato oggetto di studi e ricerche prevalentemente nel campo aziendale piuttosto che in quello accademico perché il mondo della formazione e della professione ha da tempo colto le opportunità di sviluppo delle competenze, sia quelle specialistiche sia quelle trasversali, offerte dalle comunità di pratica.

Il Laboratorio di Apprendimento Organizzativo e Comunicazione (denominato LAOC<sup>1</sup>), progettato e successivamente attivato presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi Roma Tre e diretto dalla Prof.ssa Giuditta Alessandrini con l'obiettivo di realizzare attività di ricerca teorico-applicativa nell'ambito della formazione continua in organizzazioni complesse, ha sviluppato sul tema, già a partire dal 2004, momenti di riflessione teorica e applicazione pratica realizzando anche diverse sperimentazioni di attività di formazione sulle comunità di pratica all'interno del Master in Gestione e sviluppo della conoscenza nell'area delle risorse umane. Tra le attività svolte si segnalano un seminario tenuto ad Aprile 2005 da Etienne Wenger, considerato uno dei maggiori esperti in campo internazionale sulle comunità di pratica, le numerose tesi di laurea assegnate sulle esperienze di formazione realizzate in ambito pubblico e privato e, in aggiunta, i numerosi progetti di ricerca in cui è stato possibile fornire un quadro esaustivo dell'applicabilità della metodologia in campo manageriale, sanitario e scolastico.

In questa sezione, è doveroso presentare molto sinteticamente alcune "pratiche di comunità" sperimentate in due Progetti Leonardo seguiti dal LAOC e di fornire anche una vasta letteratura di casi applicati in ambito nazionale.

#### 1.1. I Progetti Leonardo C.AP.IRE. (Conoscere e apprendere l'innovazione in rete) e DI.SCOL.A. (Dispersione scolastica Addio. La professionalità docente per garantire il successo scolastico)<sup>2</sup>

I sistemi scolastici europei, pur diversi per normativa, strutture ed ordinamenti, producono troppo spesso risultati negativi in termini di disagio e demotivazione, sia da parte degli allievi che da parte dei docenti. Questo fenomeno confermato dall'indagine P.I.S.A. dell'OCSE, può essere attribuito al ritardo dei sistemi scolastici rispetto allo sviluppo nella società prodotto dalle nuove tecnologie e dalla rete, come pure all'esigenza diffusa di comunicazione e di interazione, che poco si realizza in sistemi come quelli scolastici che adottano in prevalenza metodologie frontali. I progetti Leonardo C.AP.IRE e DI.SCOL.A, che hanno visto tra i paesi del partenariato Italia, Spagna, Belgio, Portogallo, Bulgaria e Romania, hanno inteso analizzare questa esigenza attraverso l'identificazione e la messa a punto di un modello formativo che integrasse i metodi tradizionali con metodologie innovative; tale modello deve prevedere nuovi approcci in materia di formazione ed essere in grado di attivare interazioni cognitive e processi di apprendimento attraenti per i giovani, grazie all'uso delle tecnologie e della rete. I destinatari del progetto sono gli studenti dalla fascia di età 14-18 anni a più elevato rischio di insuccesso scolastico, problema derivante spesso da disagio e demotivazione sia da parte dei giovani, sia da parte dei formatori. Infatti va anche considerata la demotivazione di molti insegnanti, derivante dalla percezione di non riuscire ad essere

incisivi sulle giovani generazioni. Ulteriore gruppo di destinatari è stato pertanto quello dei docenti, in quanto strettamente coinvolto nel processo di insegnamento, anch'esso rilevatosi spesso lontano dai processi di sviluppo nella società dell'informazione e della comunicazione e bisogno, quindi, di strumenti innovativi ed efficaci. La domanda principale su cui si sono incentrati i Progetti è stato quello di capire il modo in cui le tecnologie e la rete influenzano i processi di comunicazione didattica e le possibili ricadute verificabili in termini di apprendimento e di acquisizione di competenze comunicative e sociali. Nel corso della ricerca il modello preso come riferimento è stato quello della costituzione di comunità di pratica attraverso la rete, inteso come modalità adeguata alla creazione di un setting per l'apprendimento collaborativo, sulla base che le caratteristiche di tali comunità di pratica possono essere ricercate nei contesti scolastici, dove possono testimoniare che le nuove tecnologie sono state accolte ed utilizzate nelle loro potenzialità più avanzate.

E' pur vero che la domanda se questo possa realizzarsi nella scuola provoca dei dubbi. In particolare, c'è da dire che le comunità di pratica sono formazioni spontanee, a geometria variabile, non possono essere decise dall'alto, sono a partecipazione volontaria, le discussioni sono condotte senza una leadership formale, ma al più attribuita di volta in volta dalla stessa comunità. In conseguenza di questo, non è forse pensabile che la scuola decida di creare artificiosamente nuovi ambienti e spazi incentrati sul valore della pratica; piuttosto potrebbe entrare come nuovo soggetto che partecipi a quelle già esistenti, mediando il coinvolgimento degli allievi e magari in alcuni casi fungendo da "esperto esterno". La comunicazione nella e della scuola potrebbe così trovare degli spazi diffusi di innovazione, anziché essere confinata in tempi e luoghi ristretti<sup>3</sup>. Appare evidente la consapevolezza che un'organizzazione non può accogliere un cambiamento dirompente proveniente dall'esterno senza avere dei mezzi per governarlo, cosa che metterebbe a rischio la sua identità e quella dei suoi componenti. Per questo l'intento è stato quello, a partire dalla ricerca teorica e dai dati della ricerca empirica, di arrivare a disegnare delle linee metodologiche, dei riferimenti di buone prassi, delle ipotesi su cosa la scuola possa fare in questo contesto e su come possa ridisegnare il proprio ruolo.

Può esistere un partecipante "collettivo" nelle comunità di pratica spontanee? Può esistere un facilitatore, un mediatore, per gli studenti che singolarmente partecipano alle comunità? E questo mediatore può aiutarli a sviluppare le competenze più utili a partecipare attivamente e criticamente a questi contesti? E attraverso quali metodologie? Sono queste alcune delle domande emerse a cui si è cercato di dare risposta. Tra i risultati delle sperimentazioni:

tutti i soggetti coinvolti hanno dimostrato un uso più costante ed efficace delle TIC per le comunicazioni nell'attività didattica;

il ricorso a metodi attivi ha garantito un apprendimento quantitativamente e qualitativamente maggiore;

la struttura della scuola, spesso rigida, si adatta con difficoltà ad un uso più frequente di metodologie attive;

nel campione individuato cresce la motivazione, la partecipazione e l'attenzione.

Nelle comunità di pratica la classe è immaginata come un luogo, o meglio uno spazio, dove tutti possono giocare i diversi ruoli, scambiandosi compiti e responsabilità. Tutti apprendono, imparano nuove cose, mettendo in discussione le proprie conoscenze, accedono a nuove informazioni, utilizzano canali e strumenti di comunicazione originali, discutono con gli altri sia di conoscenze già acquisite, che di dubbi, di idee, di progetti. Tutti possono insegnare, condividendo con gli altri le proprie conoscenze, spiegando ed informando gli altri, circa le proprie conoscenze e scoperte, e cercando di dimostrare la fondatezza delle proprie opinioni.

La sperimentazione avvalora l'immagine di una scuola che sta cambiando, dove coesistono sia spinte verso didattiche collaborative che il ricorso a lezioni frontali, dove vengono usate le TIC ma operano ancora forti barriere all'apprendimento. L'apertura al cambiamento è una precondizione, ma, da sola, non garantisce un impatto reale di cambiamento nei modi di comunicare della scuola.

Le sfide che emergono dalle sperimentazioni evidenziano l'esigenza di ridefinizione dell'identità professionale del docente in quanto facilitatore dei processi esplorativi e partecipativi.

Il ruolo delle TIC non è confinabile come supporto didattico, ma come un tessuto connettivo che modificando quantità, qualità e direzione della comunicazione trasforma i processi relazionali organizzativi e di costruzione della conoscenza.

## 2. ALCUNE ESPERIENZE DI COMUNITÀ DI PRATICA SU SCALA NAZIONALE

Facendo una ricerca su Google, è facile avventurarsi nella miriade di pagine che forniscono innumerose citazioni sulle comunità di pratica. Ed è altrettanto vero che se ci imbattiamo alla ricerca dei possibili "casi" su scala nazionale, il numero delle fonti acquistano una dimensione modesta. Cercheremo di fornire, a tal proposito, un quadro sintetico delle comunità di pratica attivate nel corso degli ultimi anni nei contesti organizzativi nazionali<sup>4</sup>.

### Orchestra: saperi all'opera

Progetto di e-learning del Comune di Roma per costruire, in modo cooperativo e partecipato, i materiali didattici da erogare a tutti i dipendenti tramite il portale Marco Aurelio. È articolato su due piani: da un lato la formazione di 100 tutor on line e 324 dipendenti capitolini al ruolo di Editor di LO (Learning Object), dall'altro la realizzazione di 27 laboratori per lo sviluppo di prodotti didattici successivamente erogabili e fruibili on line.

È, in sostanza, l'attivazione di un circuito virtuoso delle competenze professionali presenti nell'organizzazione, che porta alla esplicitazione ed alla condivisione delle conoscenze presenti nelle comunità professionali dell'amministrazione capitolina. E' la creazione di una comunità di "attori" che sa valorizzare quel "sapere pratico" derivante da esperienze concrete, da best practices conosciute, da riflessioni svolte e da idee progettuali concepite da parte dei soggetti impegnati su tali temi: un sapere organizzato, sviluppato e tradotto in proposte formative per tutte le persone potenzialmente interessate.

Il Progetto Orchestra ha rappresentato per i partecipanti un'esperienza formativa nuova, ma anche un "contesto altro" rispetto a quello nel quale si rendono esplicite le proprie interazioni lavorative. La scoperta di questa diversità del quotidiano (con l'implicita critica verso il contesto lavorativo che lo connota) ha rappresentato uno degli elementi che, nei partecipanti, hanno inciso nella attribuzione di senso al progetto.

### LabornetFilas

LabornetFilas è un portale dedicato all'e-learning e all'e-recruiting, realizzato dalla Filas, al nell'ambito delle iniziative del Centro Atena, per favorire la crescita del patrimonio di conoscenze e, quindi, lo sviluppo attraverso l'uso di tecnologie web-based. Esso promuove un nuovo modello di raccordo tra mondo dell'istruzione (labornetlearning, nasce per sviluppare un modello formativo centrato sulla persona che valorizza il rapporto docente/allievo), formazione professionale (labornetcampus, offre alle aziende la possibilità di pubblicare offerte indicando il profilo richiesto; labornetjob, dà vita ad una piazza virtuale per promuovere l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro nei settori innovativi), università (E-Citizen, piazza telematica promossa da Filas e Ateneo Roma Tre) in grado di integrare le opportunità presenti nel territorio.

## Formez

Ha creato numerose reti e comunità di pratica i cui link sono riportati nell'home page del sito, nella voce "Comunità on-line". Talvolta, è solo una vetrina per le attività di stampo amministrativo che vede coinvolti, in particolare, aziende e professionisti.

## AIF (Associazione Italiana Formatori)

Il sito fornisce sia i servizi di un portale specializzato nel settore della formazione, sia strumenti di supporto all'attività di una vera e propria comunità di pratica. Occorre dotarsi di user e password, prevede tre livelli tematici, con diversi "diritti" di accesso e di interazione nella comunità. Allo stato attuale, sono attivi gruppi di lavoro in diverse aree ed è prevista la partecipazione degli iscritti ad attività editoriali e formative.

## ISTUD - Istituto degli Studi Direzionali

Nell'ambito della sua attività di formazione e consulenza, ha progettato e fatto nascere due comunità professionali coinvolgendo formatori e consulenti di direzione.

## IMS - Global learning Consortium

Accedendo al portale ed iscrivendosi alla comunità, è possibile scaricare diversi documenti tra cui articoli, casi d'uso, buone pratiche. L'obiettivo principale che si prefigge è lo sviluppo di standard aperti, non proprietari, per l'educazione a distanza e non .

## Porte Aperte sul Web

Dal sito ufficiale è possibile accedere al portale. Porte Aperte sul Web è il nome di una comunità di pratica formata da docenti delle scuole lombarde che si occupano dell'accessibilità dei siti scolastici. L'obiettivo del gruppo, aperto alla partecipazione di tutti coloro che ne condividono le aspirazioni, è quello di promuovere la diffusione del web come ambiente collaborativo e designato alla diffusione e alla condivisione di conoscenze e competenze. Tra le iniziative della community è di particolare interesse il Manuale Aperto per la Qualità dei siti scolastici, scritto in modo collettivo su wiki e rivolto alle scuole che intendono iniziare a maturare un approccio concreto con la rete.

## EUN Community

Ambiente on line rivolto ad attori scolastici che intende promuovere la "diversità" di cui ogni individuo è prezioso portatore. Iscrivendosi alla comunità è possibile conversare, scaricare file, creare nuove comunità e proporre tematiche di discussione. La piattaforma, attualmente in uso, oltre ad offrire spunti per attività didattiche ai docenti, è un valido strumento multimediale per qualsiasi tipo di utente: dallo studente al singolo cittadino.

## Orientamento a Scuola On line: "Cosa farò da grande" (INDIRE)

Il progetto nasce dall'idea di utilizzare le potenzialità di Internet quale sistema per interagire. La rete è adoperata come ambiente di apprendimento in cui è possibile collaborare per risolvere dei problemi, compiere ricerche e costruire e diffondere informazioni. L'uso di una piattaforma di comunicazione in rete di tipo 24-7, Virtual Classroom, cioè che può funzionare 24 ore al giorno per 7 giorni su 7, permette di sfruttare tutte le tecniche di interazione in rete per coinvolgere gli alunni nel processo di apprendimento (Engaged Learning) e di attuare una forma di educazione distribuita, continua e permanente (Distributed Learning). Il progetto ha la finalità di istruire gli allievi a:

usare metodi di interazione in rete asincrone (e-mail personali e mailing list) e sincrone (chat); compiere ricerca in rete tramite i motori di ricerca;

lavorare in un ambiente web aperto e condiviso da più utenti;

applicare il metodo scientifico in un caso concreto di ricerca: l'effetto Marliani-Mpemba.

## Altrascuola

E' lo spazio web di informazione e formazione all'uso delle nuove tecnologie dedicato agli insegnanti ed agli studenti. L'obiettivo del progetto è di offrire ai destinatari strumenti che li aiutino a muoversi in rete in maniera più piacevole ed efficace favorendo la crescita di una "cultura didattica", legata alla cooperazione e alla costruzione delle conoscenze. Il cuore della sperimentazione è, quindi, lo sviluppo di una formazione on line reticolare, dinamica, interattiva e cooperativa e alla creazione di una comunità di utenti che di volta in volta siano autori, tutor e studenti dei corsi proposti.

#### Telescuola (ISC Jesi)

L'esperienza di Telescuola, grazie al lavoro di cinque anni di centinaia di insegnanti e migliaia di alunni, è ormai consolidata. Il suo scopo è stato quello di sviluppare azioni di ricerca in didattica, formazione in servizio e documentazione intorno alla comunicazione nella costruzione sociale dei processi di conoscenza a scuola. Questa comunicazione oltre che essere più motivante per gli alunni è anche più proficua per l'apprendimento: ci si potrà infatti confrontare con altri modi di fare, altri modi di pensare. Da un punto di vista interno al progetto si è creata una cultura che sfocia in una prassi quotidiana di lavoro di progettazione, riflessione e documentazione della didattica; questo vuol dire che gli insegnanti sanno cos'è un progetto di rete e sanno come inserirlo nel curricolo didattico delle loro classi. Da un punto di vista esterno, Telescuola è un modello riconosciuto di rete didattica: è sicuramente l'esperienza più vasta, più duratura e con una impostazione coerente nel tempo presente in Italia.

#### Le Scuole del Parco in Rete (Ente Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga)

Il progetto, in corso di realizzazione, si propone di stimolare la partecipazione e il confronto interistituzionale sui temi della qualità dell'offerta formativa e della progettazione educativa attraverso la costruzione di una rete di scuole, di un forum telematico, l'attivazione di una mailing list e di strumenti utili a rendere possibile la comunicazione a distanza. L'aspetto significativo è stata l'attivazione, come dicevamo, del forum, ubicato nel sito dove il progetto "Le scuole del parco in rete" trova la sua collocazione in una pagina dedicata. Lo spazio telematico ha soddisfatto le necessità di comunicare in tempo reale le idee e le riflessioni sul come fare scuola in un'area protetta, specialmente per quei docenti che vivono in realtà marginali. Inoltre, ha permesso lo scambio di esperienze tra i vari "ambienti", elaborando in tal modo un archivio con schede di indagine, schede di lettura critica del lavoro didattico. Questi materiali sono stati di valido aiuto ai docenti e dirigenti per monitorare le attività educative delle varie istituzioni scolastiche. La cura della comunicazione a distanza ha facilitato la conoscenza e la propositività tra i soggetti della rete e se potenziata costituirà in futuro uno strumento di innovazione utile e necessario.

#### Skill Shortage - @Lis e-learning in cultural diversity (Università di Firenze)

Il progetto, conclusosi nel 2002, si inserisce nell'ottica di fornire formazione, sviluppare nuove conoscenze e realizzare studi e ricerche nell'area europea e dell'America latina. Le nuove conoscenze si possono sviluppare solo a patto di poter determinare una reale crescita e dare una vera risposta a quelli che sono i fabbisogni richiesti. Il progetto si è proposto di superare il divario tecnologico esistente, creando occasioni di condivisione di conoscenze e di cooperazione tra organizzazioni di formazione, università, centri di ricerca e gruppi economici e sociali. La sua attuazione ha previsto la creazione di un Laboratorio virtuale di ricerca e sviluppo del NET-Learning al fine di tracciare un percorso di formazione permanente che favorisca la collaborazione on line ed il confronto tra esperti.

In conclusione, la sfera pedagogico-sociale delle comunità di pratica contribuisce in larga misura a legittimare la formazione come una delle risorse strategiche per il contesto politico-istituzionale del nostro Paese attenta alle necessità e ai processi di cambiamento.

---

\* Assegnista di ricerca presso la cattedra di pedagogia sociale e del lavoro della Facoltà di Scienze della Formazione dell’Università degli studi Roma TRE. E’ tutor al Master di I livello a distanza GESCOM “Gestione e sviluppo della conoscenza nell’area delle risorse umane”.

---

### Note

1 Per consultare le attività e i progetti di ricerca del laboratorio è possibile collegarsi al link [www.laoc.eu](http://www.laoc.eu).

2 Il paragrafo è stato elaborato con la collaborazione della Prof.ssa Antonella Isopi, cultore di materia di pedagogia sociale presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell’Università degli Studi Roma TRE.

3 Giuditta Alessandrini, Claudio Pignalberi, Progetto Leonardo DI.SCOL.A., in Cartografie pedagogiche, a cura di Elisa Frauenfelder, Napoli, Liguori, 2007, pp. 245-248.

4 Per maggiori approfondimenti: Progetto Orchestra ([www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it)); Filas ([www.filas.it](http://www.filas.it)); Formez ([www.formez.it](http://www.formez.it)); AIF-Associazione Italiana Formatori ([www.aifonline.it](http://www.aifonline.it)); ISTUD ([www.istud.it](http://www.istud.it)); INDIRE ([www.gold.indire.it](http://www.gold.indire.it)).

5 Massimo Tomassini, Come evolve la learning organization, *<Sistemi e Impresa>*, 6, 1998.