

Le Scuole per il Lavoro: il fenomeno delle Studio School

ROBERTO FRANCHINI¹

Nel 2006 la Young Foundation, un'organizzazione inglese che ha come mission l'analisi delle problematiche sociali della popolazione giovanile, elaborò un modello di scuola, potenzialmente in grado di tradurre i concetti chiave dell'educazione e della prevenzione in un modello effettivo di organizzazione scolastica. Quattro anni dopo, nel 2010, le prime due Studio School presero vita, Nell'anno scolastico 2016-2017 le Studio School saranno trentasette, a testimonianza di un movimento in forte crescita, auspice l'evidenza dei loro risultati in termini di apprendimento, di contenimento della dispersione scolastica e di apprezzamento da parte del mondo delle imprese. Nel contesto italiano, e in un periodo delicato di dibattito sulla riforma del sistema di Istruzione e Formazione Professionale, l'esperienza delle Studio Schools può forse rappresentare un significativo modello di innovazione organizzativa e didattica, in grado di elevare i risultati in termini di contrasto alla dispersione e potenziamento degli apprendimenti accademici e professionali. Gli elementi chiave del modello delle Studio School, infatti, sono probabilmente replicabili nel nostro sistema educativo: organizzazioni di piccole dimensioni, forte tutoraggio, diversificazione delle figure di supporto, apprendimento per problemi/progetti e intenso partenariato col mondo delle imprese sembrano essere elementi decisivi per la qualità dei processi formativi.

In 2006 the Young Foundation, an English organisation whose mission is the analysis of social problems of young people, developed a school model able to translate the key concepts of education and prevention in an effective model of school organisation. In 2010, four years later, the first two Studio Schools were established. In the school year 2016-2017 the Studio Schools will be thirty-seven, this reflects their effectiveness in terms of learning, prevention of early school leaving and appreciation from the labour market. In the Italian context the experience of the Studio Schools may represent a significant example of organisational and educational innovation in fighting school dropout and strengthening of academic and vocational learning. Key elements of the Studio Schools could be adopted in our educational system: small organisations, strong mentoring, diversification of support staff, learning by problems/projects and strategic partnerships with companies seem to be crucial elements for the quality of training processes.

Premessa

Nel 2006 la Young Foundation, un'organizzazione inglese che ha come mission l'analisi delle problematiche sociali della popolazione giovanile, al fine di contrastare le disuguaglianze sociali, elaborò un modello di scuola in grado di tradurre

¹ Presidente ENDO-FAP, docente Università Cattolica del Sacro Cuore.

i concetti chiave dell'educazione e della prevenzione in un modello effettivo di organizzazione scolastica.

Lo studio, pubblicato con il supporto del Department for Education (l'equivalente del nostro Ministero dell'Istruzione), uscì con il titolo di *Studio School: from concept to model*². Quattro anni dopo, nel 2010, le prime due Studio Schools presero vita, grazie alla grande autonomia concessa dal governo inglese alle organizzazioni educative inglesi, sotto l'egida delle cosiddette *academies*³.

Nell'anno scolastico 2016-2017 le Studio School saranno trentasette, a testimonianza di un movimento in forte crescita, auspice l'evidenza dei loro risultati in termini di apprendimento, di contenimento della dispersione scolastica e di apprezzamento da parte del mondo delle imprese.

1. Lo scenario

Il contesto da cui prese vita l'analisi e la proposta organizzativa era ed è caratterizzato da alcuni elementi problematici:

- la dispersione scolastica, nonostante i grandi sforzi di contrasto e prevenzione, rimane costantemente ancorata ad un livello del 10%, percentuale che, sebbene sia da ritenere accettabile alla luce della Strategia di Lisbona, è ritenuta ancora troppo elevata dal governo inglese;
- gli studenti etichettabili come *persistent truants* (ovvero con assenze ingiustificate persistenti) ammontano a circa 250.000⁴, a testimonianza di un rapporto non facile tra l'istituzione scuola e l'assetto di vita degli adolescenti, che dimostrano una forte demotivazione, quando non un significativo distacco, verso e dall'ambiente che pure li accoglie per una percentuale significativa del loro tempo;
- il livello degli apprendimenti nelle discipline facenti parte del curriculum nazionale non sono soddisfacenti. Infatti, solo in circa il 40% del territorio inglese viene raggiunto il target del 50% degli studenti con Livello 2 (consistente nel raggiungimento di cinque General Certificate of Standard Education, inclusi inglese e matematica, con valutazione da A* a C); in due circoscrizioni

² YOUNG FOUNDATION, *Studio Schools: From concept to model*, July 2006, Creative Commons License, paper fornito dal Trust delle Studio School.

³ Istituzioni scolastiche che, a causa del loro insediamento in zone ad alto rischio di dispersione scolastica, godono di ampi poteri di autonomia finanziaria, didattica, organizzativa e curricolare.

⁴ Entro questa statistica sono annoverati gli studenti che sono assenti da scuola per almeno un giorno alla settimana. Cfr. DEPARTMENT FOR EDUCATION. OFFICE OF NATIONAL STATISTICS, *Pupil absence in schools in England*, 2010, cit. in Studio School Trust, *The need for Studio Schools. Overview of the evidence*, scaricabile dal sito <http://studioschoolstrust.org/node/148>.

- gli studenti con queste caratteristiche si fermano al 30%, mentre circa il 5% degli studenti lascia la scuola senza aver raggiunto alcun certificato;
- infine, le imprese segnalano una significativa carenza degli studenti nelle cosiddette *employability skills* (competenze necessarie per l'assunzione in impresa): i giovani in uscita dalla scuola sembrano dimostrare una scarsa tenacia, un dispersivo utilizzo del tempo e una preoccupante mancanza di iniziativa e autonomia⁵.

Dopo questa analisi di scenario, tratteggiata per sommi capi, è già possibile porre, seppure in modo parziale, la questione della trasferibilità del modello delle Studio School nel contesto sociale italiano: il belpaese, infatti, è a sua volta affetto da problematiche molto simili, con una dispersione più elevata di quella inglese (particolarmente nel settore dell'Istruzione Professionale), apprendimenti non brillanti (almeno a partire dalle analisi OCSE-PISA) e un rapporto con le imprese (...)

Oltre a questo, l'attuale situazione dell'Istruzione e Formazione Professionale italiana, stretta tra riforma della Costituzione, delega al governo per la riforma dell'Istruzione Professionale di Stato e sperimentazione del sistema duale, richiede una nuova visione d'insieme, in grado di ridare anima e *status* al delicato settore della Istruzione e Formazione Professionale. Il rischio concreto è che, proprio mentre risulta sempre più chiaro il ruolo cruciale della Formazione Professionale per uscire dalle secche della grande crisi, in Italia ci si continui ad arrovellare entro anguste beghe di titolarità istituzionali e retaggi didattici oramai desueti e inefficaci.

Il confronto con l'esperienza delle Studio School, dunque, può dimostrarsi proficuo, in quanto esse rappresentano senz'altro un modello di successo, in un contesto - quello inglese - caratterizzato da sfide simili, e nell'orizzonte di una innovazione non fine a se stessa, ma profondamente ancorata a fondamenti pedagogici e didattici che vanno ben al di là di mode e avanguardismi, in quanto legati al principio eterno dell'imparar facendo.

2. Il modello di scuola

Iniziamo dal nome: Studio School ha origine dal sostantivo *studio*, che in italiano ha diverse e ambigue traduzioni, e che invece nella lingua inglese sta a indicare l'atelier dell'artigiano, o la bottega del maestro d'arte, o ancora la sede di

⁵ Cfr. ad esempio CBI. Confederation of British Industry's, *Ready to grow: Business priorities in education and skills*, scaricabile dal sito <http://news.cbi.org.uk/reports/better-off-britain/skills/>, cit. in Studio School Trust, *The need of Studio School*.

un'attività imprenditoriale (un po' come quando in Italia diciamo "lo studio del geometra" o di altri professionisti autonomi).

Le Studio School sono dunque per definizione Scuole per il Lavoro, ovvero istituzioni formative che accettano la sfida di dimostrare la piena valenza educativa del lavoro, non accettando il dualismo tra competenze di base e competenze professionali, ma stimolando le prime attraverso le seconde, senza gerarchie o curricula paralleli.

Il filo rosso che unisce le competenze di base con quelle professionali viene identificato nelle cosiddette *employability skills*, le quali, lungi dall'essere semplicemente dei prerequisiti o dei riferimenti trasversali, costituiscono il cuore del curriculum. Non confonda l'aggettivo: non si tratta di abilità tecniche di base, comuni ai vari settori professionali, ma di vere e proprie competenze per la vita (*soft skills*⁶), o competenze personali, esplicitamente il riferimento universale allo standard *CREATE*, del quale si parlerà tra poco.

Di fatto le Studio School costituiscono una sorta di *impresa giovanile*, un luogo dove i giovani dai 14 ai 19 anni sono stimolati a dare il massimo della loro creatività, entro l'argine di una specifica professione, che sono chiamati ad assumere già durante il percorso scolastico, in una progressione che li conduce dai primi anni di "apprendistato" sino ad una sorta di condizione esperta, guidando gli allievi più giovani e partecipando ai profitti dell'impresa.

Le Studio School sono unite tra loro attraverso la libera adesione ad un Trust, il quale ha il compito di tenere insieme l'esperienza, attraverso la divulgazione di riferimenti comuni, sia curricolari che metodologici, il supporto esperto e la rappresentanza unica nei confronti del mondo del lavoro.

Dall'uscita del già citato studio iniziale della Young Foundation (2006) ad oggi, il Trust ha diffuso svariate pubblicazioni, che hanno contribuito a fissare gli elementi chiave del modello di scuola, che possono oggi essere così riassunti:

- competenze per l'occupabilità e rapporto con le imprese
- ancoraggio agli standard nazionali relativi alle qualifiche
- apprendimento personalizzato
- apprendimento basato sui problemi e sui progetti
- lo studente come lavoratore
- scuole di piccole dimensioni

⁶ Per un approfondimento sull'importanza delle soft skills cfr. M. PELLERAY, *Orientamento come potenziamento della persona umana in vista della sua occupabilità: il ruolo delle soft skills, o competenze personali generali*, in Rassegna CNOS, 1/2016, pp. 41-50.

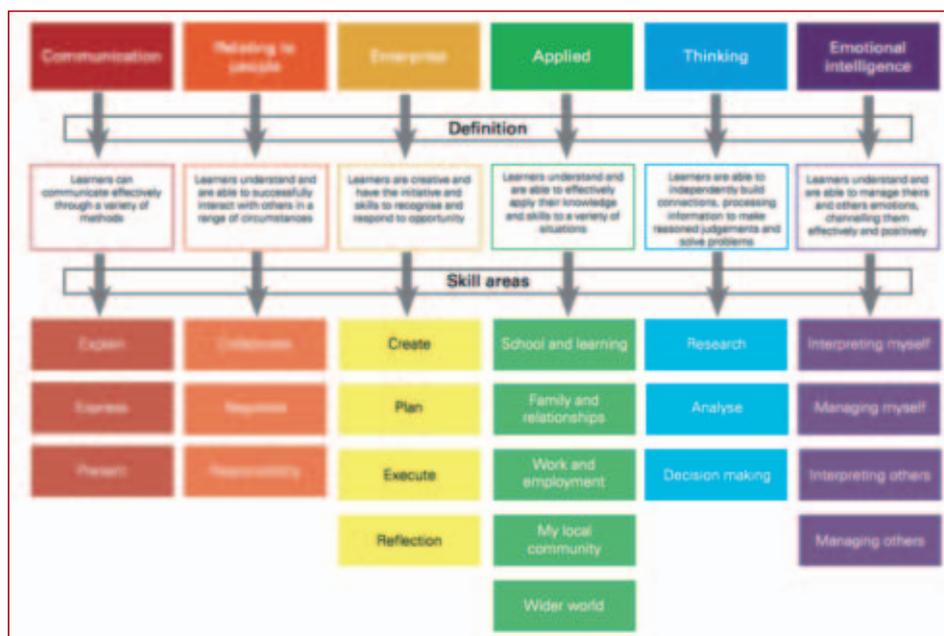
2.1. Competenze per l'occupabilità e rapporto con le imprese

Come già segnalato in un precedente articolo pubblicato su questa rivista, il Trust delle Studio School ha elaborato un quadro delle competenze che si ritiene costituiscano l'esito dei processi di apprendimento, per rispondere alle attese non tanto e non solo delle organizzazioni scolastiche, quanto e soprattutto del mondo del lavoro.

Infatti, nel Regno Unito i *panel* di ricerca rivolti alle aziende e alle imprese hanno indicato un pacchetto di requisiti necessari per una pronta occupazione, tra i quali figurano competenze come l'autonomia, l'attitudine positiva verso il lavoro e la capacità di collaborazione. Queste competenze rappresentano a giudizio delle aziende e delle loro corporazioni l'elemento prioritario sul quale investire, dal punto di vista delle politiche formative: in un mondo competitivo e incerto, i giovani hanno bisogno di pensare in modo creativo, essere tenaci e resilienti ed affrontare con fiducia il cambiamento.

Il curriculum delle Studio School è stato immortalato mediante il conio dell'acronimo CREATE, che vale a significare:

- Communication (comunicazione)
- Relating to People (relazionarsi con gli altri)
- Enterprise (impresa e iniziativa)
- Apply (applicazione delle conoscenze)
- Thinking (pensiero)
- Emotional Intelligence (intelligenza emotiva).



Insomma, ci si attende che al termine della loro esperienza formativa gli studenti siano in grado di:

- comunicare e relazionarsi con gli altri in diversi modi e in svariati contesti;
- essere creativi e dotati di spirito di iniziativa, avendo gli strumenti cognitivi per cogliere le opportunità;
- applicare le loro conoscenze ad una varietà di situazioni, evitando l'ancoraggio dei concetti alle situazioni tipicamente scolastiche;
- elaborare informazioni in modo flessibile, per valutare accuratamente le situazioni e risolvere i problemi;
- gestire positivamente le proprie e altrui emozioni, trovando i canali giusti per esprimerle in modo costruttivo.

Come è visibile dall'ampiezza del curriculum, non si tratta di asservirsi ai bisogni immediati dell'impresa (potenziale limite che si intravede nell'annunciata via italiana al sistema duale), quanto di leggere in profondità le attese del mondo del lavoro, individuando quelle caratteristiche personali che non solo rendono l'uomo un buon lavoratore, ma rendono il lavoratore un buon uomo.

Per favorire l'intelligente coniugazione tra impresa e scuola, il Trust favorisce la nascita di nuove imprese, o l'insediamento di imprese già attive, entro i locali delle Studio School, attraverso accordi di mutuo vantaggio sia per la scuola che per l'azienda, fattispecie i cui vantaggi emergeranno con chiarezza nei punti successivi.

In generale, le Studio School nascono non solo per generare lavoratori, ma anche per generare lavoro, in una visione che si avvicina molto, sotto questo profilo, alle intuizioni della scuola professionale ottocentesca di ispirazione cristiana.

2.2. Ancoraggio agli standard nazionali

Nelle intenzioni del Trust, lo sviluppo delle competenze per l'occupazione deve essere pienamente compatibile con la ricerca dell'eccellenza nelle competenze accademiche, così come definite dal National Curriculum nell'ambito dei GCSE (General Certificate of Standard Education), superando l'annoso dualismo tra lavoro e cultura.

Le Studio School, dunque, sono a tutti gli effetti istituzioni scolastiche, mantenendo ben fermo il riferimento agli standard relativi agli studenti della scuola secondaria superiore, ma in un modo che integra fermamente l'apprendimento delle competenze di base con il lavoro. Pur immergendo nell'esperienza pratica gli elementi relativi alle discipline nazionali, le Studio School hanno l'obiettivo di condurre gli studenti al conseguimento di almeno sei General Certificate of Standard Education nei primi due anni.

In generale, infatti, tutte le Studio School insegnano il National Curriculum e offrono GCSE in lingua inglese, matematica e scienze, oltre ad altri GCSE e qualifiche professionali che sono riconosciuti dai datori di lavoro e dalle università. La differenza con le altre scuole, dunque, consiste semplicemente nel modo di fornire queste qualifiche, in quanto tutte le materie vengono insegnate attraverso progetti condivisi con i datori di lavoro, consentendo agli studenti di conseguire i GCSE in inglese, matematica e scienze attraverso un apprendimento basato sulla ricerca, sulla soluzione di problemi e la creazione di prodotti “commerciabili”.

Concretamente, in tutti i mandati di lavoro sono specificati gli elementi di conoscenze, abilità e competenze da perseguire nel corso del progetto, insieme alle modalità di valutazione utili al conseguimento dei certificati/qualifiche. In ogni squadra sono inclusi tutor disciplinari di inglese/ comunicazione/matematica e ICT, con il compito di esplicitare le opportunità di apprendimento per i loro studenti e di gestire la valutazione.

In concreto, gli studenti avanzano nel loro curriculum attraverso tre principali modalità di apprendimento:

- il lavoro reale;
- i progetti aziendali collegati al lavoro e gli stage esterni;
- il programma personalizzato, costruito in modo tale da conseguire i necessari GCSE attraverso lezioni, sessioni di gruppo, attività di recupero e di arricchimento e colloqui personali.

Anche nella terza modalità le discipline e gli argomenti sono resi rilevanti attraverso la loro contestualizzazione in unità integrate o moduli di apprendimento, che mantengono un chiaro collegamento con i progetti di lavoro. Inoltre, un’ampia gamma di potenziali percorsi personalizzati sono messi a disposizione degli studenti, per essere selezionati con l’aiuto del personale educativo.

2.3. Apprendimento personalizzato

Il postulato presupposto al principio dell’apprendimento personalizzato è che gli studenti rispondono meglio quando il loro percorso di apprendimento è costruito su misura, tenendo conto realmente dei loro punti di forza individuali, dei loro interessi e aspirazioni.

Le Studio School cercano di tradurre in formula organizzativa questo principio, garantendo la presenza di figure professionali diversificate. Per analizzare la portata rivoluzionaria di questo aspetto è sufficiente esaminare la situazione italiana: nelle nostre istituzioni la figura chiave continua ad essere il docente/formatore, mentre il tutoraggio stenta ad affermarsi, finendo per configurare organizzazioni con un unico direttore manager (preside o altro) e tanti docenti, tanti quanti i numerosi soggetti disciplinari; con questo tipo di organizzazione il docente fini-

sce di fatto per avere un'autonomia totale sui contenuti e sulle modalità di insegnamento. Infine, il rapporto tra docente e classe è statico, al punto tale che la miglior cosa che un formatore può fare è quella di attestarsi su un'*aurea mediocritas*, tale da non annoiare troppo alcuni studenti, e non scoraggiare in modo dannoso i rimanenti.

Nelle Studio School, invece, l'organizzazione è ampiamente articolata in diverse figure professionali. Tenzialmente lo staff è così articolato:

- un direttore;
- un leader didattico;
- alcuni tutor legati alle discipline dei GCSE;
- i tutor professionali;
- gli "allenatori" (*coach*).

Mentre ogni docente è considerato un tutor, in quanto è chiamato ad assumere l'identità "non frontale" di un educatore, in un ambiente fortemente personalizzato e favorente l'autoregolazione, è degna di attenzione la presenza della figura del *coach*, considerato il ruolo chiave atto a sostenere gli studenti nella loro identità, nello sviluppo delle competenze e nel miglioramento del loro benessere.

Nelle Studio School ogni studente incontra frequentemente il proprio "allenatore personale", che lavora attraverso un chiaro ed efficace sistema di guida e orientamento, atto a sviluppare il programma di apprendimento personalizzato, tenendo insieme ogni elemento della vita scolastica, tra sessioni tutoriali, progetti di impresa e lavoro retribuito.

In pratica, ogni studente ha il suo punto di riferimento educativo, chiamato a garantirgli un programma individualizzato di apprendimento, a supporto dello sviluppo di tutte le competenze, generali, sociali e professionali. Ogni coach è responsabile del percorso di apprendimento di circa 25 allievi, incontrando ogni studente in un colloquio personale con la frequenza di almeno una volta ogni due settimane.

In definitiva il *coach* è responsabile del mantenimento di un'alta motivazione, incoraggiando gli studenti a esplorare le opzioni, per diventare indipendenti e autoregolati, e mantenere un ritmo di apprendimento impegnativo. Inoltre, egli deve raccogliere e sistematizzare le valutazioni intermedie dei suoi studenti, presentandole al consiglio di classe per concordare gli eventuali piani di recupero o di sviluppo di nuove competenze.

2.4. Apprendimento basato su problemi e progetti

Come già affermato, le Studio School, pur essendo un nuovo tipo di scuola, sono ispirate e radicate in un'idea antica, quella dell'imparare facendo (e collaborando). Per realizzare questo principio, senza retorica né ideologia, le Studio

School adottano esplicitamente il metodo del Problem Based Learning o Project Based Learning (PBL), metodo di insegnamento centrato sull'allievo in cui un problema (o un progetto) costituisce il punto di inizio (o l'esito finale) del processo di apprendimento.

La sigla PBL indica, in modo felicemente ambiguo, due percorsi esperienziali contigui, alternativamente connotati o da un problema da risolvere o dalla costruzione di un progetto. Entrambi gli approcci sono, tuttavia, profondamente accomunati dall'esigenza di mettere al centro lo studente, in modalità attive e collaborative di apprendimento.

Il metodo è intenzionalmente proposto come antidoto e alternativa allo stile di insegnamento centrato sui contenuti: in sostanza, le conoscenze e le abilità da insegnare non devono essere fini a se stesse, ma immediatamente finalizzate alla risoluzione di problemi o alla creazione di oggetti culturali/professionali.

Il problema/progetto consegnato agli studenti non deve avere un'identità scolastica, ovvero artificiosa e astratta, ma rappresentare una situazione reale, ovvero che gli studenti potrebbero dover affrontare in futuro, nella loro vita umana e professionale. Per questo, i progetti sono generalmente presentati agli studenti alla stregua di una breve ma impegnativa commessa di lavoro. Per rendere il più possibile realistica l'esperienza, la commessa prevede molto spesso il confronto con il mondo esterno alla scuola, ad esempio sotto forma di intervista, inchiesta o breve tirocinio, in modo che gli studenti vengano a conoscenza del contesto economico più ampio in cui la Studio School opera.

Nella commessa, messa a punto secondo un formato (*template*) comune alle scuole, sono specificati i risultati, sia in termini di benefici per l'"impresa scuola" che in termini di risultati di apprendimento per gli studenti. Il mandato di lavoro è dunque il cuore della sequenza didattica, e la sua ideazione costituisce l'elemento più delicato e critico dal punto di vista della progettazione didattica: infatti, il problema/progetto, oltre ad essere autentico, deve essere tale da sollevare i concetti e i principi più rilevanti di un certo dominio di contenuti o ambito disciplinare.

I contenuti e gli esiti possono essere specificati a diversi livelli in modo che gli studenti possano raggiungere i risultati che corrispondono ai propri piani personalizzati. Questo significa che gli standard di apprendimento, come ad esempio le competenze chiave di alfabetizzazione, di comunicazione, di calcolo e ICT, sono accuratamente mappati all'interno delle attività. Anche le *soft skills* sono evidenziate in ogni progetto, diventando oggetto di valutazione alla stregua delle altre competenze: gli studenti, ad esempio, vengono valutati per la puntualità, per la gestione del tempo, per la capacità di lavorare come un membro di un *team* o di assumerne il ruolo di *leader*, o ancora per la loro tenacia nel produrre risultati entro le scadenze concordate.

I progetti possono essere affrontati individualmente o in gruppo; nel gruppo, studenti a diverso livello di apprendimento possono collaborare fianco a fianco, anche in modalità di educazione tra pari; individualmente, ogni studente è incoraggiato a intraprendere un progetto di impresa personale, ricevendo il sostegno necessario per portare le proprie idee a buon fine.

Una volta assegnato il mandato, il gruppo degli studenti, o il singolo, hanno la responsabilità di definire il percorso, identificare le conoscenze iniziali già possedute, rintracciare le nuove conoscenze da apprendere, stabilire i passi da compiere.

L'insegnante/tutor ha un ruolo di facilitatore, con una intensità variabile, che può andare dalla semplice supervisione dei processi di scambio e di collaborazione alla fornitura delle informazioni e conoscenze, o mediante la lezione o attraverso l'indicazione di fonti autentiche, attraverso la fornitura di una bibliografia e/o di una sitografia.

Infine, la valutazione dei risultati di squadra e di apprendimento individuale viene effettuata dal tutor, oppure anche da colleghi e partner esterni, come ad esempio manager di imprese o di istituzioni culturali locali.

2.5. Lo studente come lavoratore

L'ancoraggio alla vita reale è reso efficace attraverso l'esperienza diretta della condizione lavorativa, senza alcun tentennamento al riguardo della giovane età degli studenti: fin dai 14 anni i giovani allievi cominciano l'esperienza di *stage* per quattro ore settimanali, superando lo schema del singolo blocco (come ad esempio due settimane di stage durante l'interruzione del ciclo normale delle lezioni), per dare continuità alla dinamica del lavoro. Compiuti i sedici anni lo stage si allarga a due giorni alla settimana, tutte le settimane e per tutto l'anno.

Più che uno stage si può forse parlare di un'esperienza di apprendistato: infatti, gli studenti sono trattati alla stregua di dipendenti delle imprese coinvolte e, aspetto assai significativo, gli studenti maggiori di sedici anni iniziano a percepire un salario.

Una presenza così massiva della dinamica di impresa richiede naturalmente un forte collegamento con il mondo aziendale, chiamato a dare ampie opportunità ai giovani di sperimentarsi nelle loro capacità e aspirazioni, a seconda della loro specializzazione. Tuttavia, anche all'interno della matrice organizzativa delle Studio School c'è posto per un coinvolgimento attivo degli studenti nel ruolo lavorativo: infatti, essi sono coinvolti nella gestione del bar della scuola, in quella del Centro di Supporto (Business Center, luogo di documentazione aperto sia agli studenti che alle comunità locali) e nella stessa amministrazione burocratica dell'istituzione scolastica.

Un ruolo così pervasivo del lavoro non deve fuorviare: va ricordato che i pro-

getti di impresa sono costantemente collegati agli apprendimenti nei principali GCSE, e più ancora alla valutazione delle competenze per la vita, all'interno dello standard CREATE. Gli studenti sono monitorati attentamente durante il loro tirocinio, essendo supportati nel collegare le loro esperienze sul posto di lavoro con la più ampia offerta curricolare.

2.6. Scuole di piccole dimensioni

Il modello delle Studio School non trascura il nascosto, implicito⁷, profondo collegamento tra la dimensione organizzativa e quella didattica. Già qualcosa è emerso a proposito delle figure professionali: un'organizzazione scolastica costruita quasi esclusivamente intorno al ruolo del docente rischia di rendere vana ogni esortazione pedagogica circa la centralità della dimensione educativa all'interno dei processi di apprendimento. Al contrario, la diversificazione del personale addetto, con la presenza di figure esclusivamente dedicate alla relazione personale, all'orientamento e al sostegno della motivazione, traduce in formula organizzativa il rilievo assegnato alla personalizzazione, fuori da ogni retorica, pienamente dentro ad una progettazione di impresa pedagogica.

Sul piano strutturale, infatti, il Trust ha fatto alcune scelte elementari, che ne connotano profondamente lo stile e il metodo:

- mantenere ogni singola organizzazione in una dimensione medio-piccola, con massimo tre-quattrocento studenti, al fine di evitare la deriva istituzionale (che rischia di rendere le istituzioni scolastiche rigide, poco flessibili) e di imitare il più possibile la dinamica di impresa;
- creare dinamiche temporali che sostituiscano il tempo di lavoro all'orario scolastico: si tratta di un orario scolastico pieno che va dalle 9 alle 17 e che, unitamente all'obbligatorietà per gli allievi di indossare l'abito da lavoro, rinforza l'idea di un metodo didattico impostato per emulare in modo costante il luogo di lavoro, al fine di avvicinarsi il più possibile al clima d'impresa;
- allestire spazi diversificati, di volta in volta destinati alle sessioni tematiche, ai gruppi di cooperazione o ai progetti individuali;
- creare anche all'interno dell'organizzazione scolastica ampie opportunità di assumere il ruolo lavorativo: nelle Studio School il bar è tendenzialmente gestito dagli studenti e così anche il Centro di Documentazione (Business Center). Non ci sono mansioni per principio negate agli studenti all'interno dell'ordinario funzionamento della comunità/impresa a cui appartengono;

⁷ Cfr. R. FRANCHINI, *L'educatore implicito: il presidio organizzativo nella formazione professionale. Comunità, figure, alleanze*, in D. NICOLI, *L'intelligenza nelle mani. Educazione al lavoro nella formazione professionale*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2014, pp. 243-269.

- caratterizzare gli elementi regolamentari nell'orizzonte del concetto di autonomia e autoregolazione: gli studenti possono in ogni momento fruire liberamente dello spazio scolastico, essendo responsabilizzati sui risultati del proprio lavoro, e non sulla presenza controllata in aula. In generale, si cerca di instaurare un'atmosfera di libertà e autoregolazione, pur nel rispetto delle regole di civile convivenza: gli studenti sono liberi di ascoltare musica o persino di rispondere al cellulare, se tutto questo è compatibile con lo svolgimento puntuale delle loro attività. La libertà dello studente non è da concepire come anarchia, ovvero come assenza di regole: al contrario, proprio la possibilità di autodeterminazione concessa agli studenti richiede il confronto con un set di regole condivise, che ne stabiliscono i confini (mentre nella scuola tradizionale le regole, al limite, potrebbero anche non esserci, in quanto interpretate dalla personalità del docente, che gestisce tutte le scelte). In questo modo, la presenza dei tutor non è ancorata ai tradizionali concetti di controllo per così dire di processo, ma alla verifica dei risultati, concedendo agli allievi spazi di autonomia inediti nelle tradizionali organizzazioni scolastiche.

Per entrare maggiormente nel vivo della dimensione organizzativa può essere utile trascorrere con la mente una possibile tipica settimana di uno studente delle Studio School nei primi due anni di frequenza, facendosi aiutare dal seguente diagramma, tratto dal documento sorgente della Young Foundation:

Giorno/ora	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00
Lunedì	Incontro tra scuola e impresa	Colloqui personali e tutoraggio di gruppo		Pranzo	Centro di Supporto	Progetti di arricchimento GCSE opzionali Progetto di cittadinanza			Centro di supporto con supervis.
Martedì		ICT	Centro di supporto	Pranzo	Inglese e comunicazione		Centro di supporto		Il Centro è aperto anche all'esterno, gestito dagli studenti
Mercoledì		Matematica		Pranzo	Progetto professionale		Progetto inglese e comunic.	Centro di supporto	
Giovedì	Progetto professionale		Progetto inglese e comunic.	Pranzo	Stage nell'impresa interna alla scuola				
Venerdì	ICT	Progetto professionale		Pranzo	Progetto matemat.	Scienze	Centro di supporto		

Come è visibile, le poche sessioni ristrette all'ambito disciplinare sono incastonate dentro una molteplicità di progetti, professionali e non, che ne finalizzano immediatamente i contenuti, o al contrario ne richiedono l'approfondimento, in quanto resisi necessari all'interno dei diversi percorsi progettuali. La disciplina, così, è al contempo premessa e strumento di ampi itinerari di studio e ricerca, che si susseguono in modo coerente entro una mappatura dei risultati di apprendimento e dei relativi livelli richiesti dai GCSE.

3. Trasferibilità del modello: punti di forza e limitazioni

In questo paragrafo, di natura conclusiva, si cercherà di rispondere a due questioni: la prima, quale impatto hanno avuto le Studio School nel contesto inglese, seppure nella breve storia che esse ancora hanno alle spalle? La seconda, per noi più importante: il modello delle Studio School è trasferibile nello scenario istituzionale e sociale italiano?

Per quanto riguarda la prima domanda, essa può essere posta da un doppio punto di vista, uno più superficiale e immediato, l'altro più analitico e rigoroso. Infatti, l'efficacia del modello può essere valutata attraverso il parere dei vari *stakeholders* (compulato dal Trust in alcune indagini⁸), oppure attraverso l'indagine sugli apprendimenti, comparata con le medie nazionali per il medesimo livello e tipologia di scuola.

Per quanto riguarda l'indagine sulla soddisfazione, è possibile dare voce ai soggetti coinvolti, seppure attraverso la potenziale parzialità dei due rapporti citati (che potrebbero non dare conto di eventuali pareri negativi sull'esperienza). Iniziando dagli stessi studenti, il Trust ha raccolto circa 250 interviste da proprie scuole distribuite su tutto il territorio nazionale, attraverso alcune affermazioni che richiedevano la semplice risposta "sono d'accordo/non sono d'accordo". I risultati sono visibili nella seguente tabella:

Studio Schools Trust National Satisfaction Survey 2016: gli studenti	%
La scuola mi ha dato opportunità che non avrei avuto in altre scuole	90
Sono orgoglioso del lavoro che sto facendo in questa scuola	84
La scuola mi aiuta a orientarmi sul mio futuro	81
In questa scuola mi sento più fiducioso	80
Mi piace andare in questa scuola	77
In questa scuola sono più felice	75
Sento che in questa scuola posso progredire in modo più efficace	74
In questa scuola mi sento più motivato ad apprendere	72
La scuola mi aiuta a gioire dei miei successi	69
I miei insegnanti mi conoscono e mi valutano meglio rispetto alla precedente scuola	69
Sento che questa scuola mi valorizza	68

⁸ Cfr. ad esempio Studio Schools Trust, *Studio Schools. Taking stock five years on*, 2016, come anche Studio Schools Trust, *Studio Schools Trust. 2016 National Satisfaction Survey*, 2016, entrambi scaricabili dal sito del Trust.

Gli item proposti valutano soprattutto gli aspetti emotivi e motivazionali: emergono chiaramente elementi come il protagonismo, l'orgoglio, l'autostima e il benessere, indicatori di un'istituzione in grado di mettere davvero al centro l'attività dello studente, valorizzandone gli esiti. Per quanto riguarda le famiglie, in valore percentuale esse sembrano ancora più soddisfatte rispetto ai loro figli, sottolineando maturazione, motivazione e orientamento verso il futuro, con una buona percezione anche al riguardo degli apprendimenti di base.

Studio Schools Trust National Satisfaction Survey 2016: le famiglie	%
La dimensione della scuola ha un impatto positivo su mio figlio	91
Mio figlio è maturato grazie alla sua esperienza scolastica	86
Mio figlio è più felice in questa scuola	83
Questa scuola sta preparando bene mio figlio per il futuro	83
Mio figlio sta progredendo bene negli apprendimenti di base	83
Questa scuola è in grado di personalizzare l'esperienza di mio figlio in modo significativo	83
Questa scuola ha aumentato l'autostima di mio figlio	79
Mio figlio è migliorato nella sua attitudine verso l'apprendimento	78
La scuola sta preparando bene mio figlio per gli esami	78
Mio figlio ha avuto benefici nel prendere parte in attività con le imprese	69

Infine, le aziende sono praticamente unanimi nel mettere in luce i vantaggi della loro collaborazione con le Studio School: gli studenti sembrano essere più preparati per il lavoro, mentre le imprese sono facilitate nelle loro attività di reclutamento.

Studio Schools Trust National Satisfaction Survey 2016: le imprese	%
La scuola sta preparando gli studenti nelle competenze e nelle esperienze necessarie per il mondo del lavoro	94
Il nostro lavoro con la Studio School ci aiuta a identificare potenziali futuri collaboratori	91
Valorizziamo il contributo della Studio School alla nostra azienda	91
Gli studenti della Studio School sono più pronti per il lavoro rispetto agli studenti di altre scuole	91
Lavorare con la Studio School ha cambiato in meglio la mia visione dei giovani	82

Per quanto riguarda la valutazione analitica degli apprendimenti, è ancora presto per dare un riscontro definitivo e generalizzato riguardo alle Studio School, in quanto si tratta di un'esperienza troppo recente, priva pertanto di un consistente quadro longitudinale. Tuttavia, a pochi giorni dalla pubblicazione dei risultati negli esami GCSE, è possibile dare uno sguardo rapsodico ad alcune singole valutazioni di coorti di allievi di Studio School, facendo riferimento alle notizie via via pubblicate sul sito Internet del Trust.

Ad esempio, la Kirklees Creative and Media Studio Schools, che ha aperto i battenti nel 2010, ha registrato nel 2014 il 100% dei suoi studenti in grado di ottenere cinque GCSE, incluso inglese e matematica, con votazione tra A* e C. La media locale in quel territorio per il medesimo risultato è solo del 59%! Ancora, la Midland Studio College di Hinckley, che ha aperto nel 2012, nello stesso anno è stata elogiata dagli ispettori dell'Ofsted per il "risultato davvero eccezionale nella più ampia gamma di competenze, in grado di preparare gli studenti per la prosecuzione del loro percorso, sia nell'istruzione che nel lavoro." Infine, nel 2015 l'ispezione dell'Ofsted nella Rye Studio School ha sortito in una valutazione di eccellenza, particolarmente negli apprendimenti, accompagnata dal seguente commento, puntualmente registrato nel rapporto finale dell'organismo di valutazione: "gli studenti che arrivano presso questa scuola (...) hanno generalmente apprendimenti sotto la media. I progressi che hanno fatto nella loro istruzione secondaria precedente sono anch'essi inferiore alla media. Questo modello di scuola cambia drasticamente il ritmo del loro progredire: il miglioramento è consistente e sostenuto nel tempo. Questo dato è rivelato dai dati sulla scuola e pienamente supportato dai test di controllo. (...) Gli studenti coinvolti dall'indagine hanno fatto molto bene nelle discipline indagate, soprattutto in arte, con i loro risultati in genere superiori di almeno un livello alla media nazionale".

Prima di concludere, affrontiamo per brevi tratti la questione cruciale, alla quale la prolungata analisi sul modello delle Studio School intendeva condurre: può questa esperienza, in quanto percorso di successo, rappresentare un punto di confronto per il mondo dell'Istruzione e Formazione Professionale italiano? A parere di chi scrive, in un periodo di profondo dibattito e di tentativi di riforma su questo delicato settore una riflessione sul modello inglese può contribuire a preservare il dibattito dalle tentazioni e dagli apriorismi ideologici, sensibilizzando opinioni e punti di vista con l'istanza pragmatica del successo formativo (e solo in seconda battuta, quasi in via subordinata, con l'istanza dei paradigmi pedagogici).

Come già affermato, lo scenario italiano non è dissimile, se non per misura peggiorativa, da quello inglese: noia, demotivazione, dispersione scolastica e apprendimenti non ottimali sono ingredienti anche del contesto sociale del Belpaese. In tale situazione, è urgente non smarrirsi in questioni di titolarità (tentazione persistente a livello governativo, stante il ruolo inesistente della Formazione Professionale nel disegno della Buona Scuola), ma avere il coraggio di salvaguardare e potenziare ciò che funziona.

Come è noto, la Formazione Professionale accreditata rappresenta in Italia già un caso di successo, se paragonata alla tragica situazione degli Istituti Professionali di Stato (che, come si sa, disperdono ben oltre il 30%). Ciò non toglie che anche gli Enti di Formazione abbiano davanti un potenziale percorso di mi-

glioramento: proprio per essi le Studio School possono rappresentare un'idea guida per un itinerario trasformativo. Infatti:

- gli Enti di Formazione hanno già una dimensione ideale, non superando di norma la soglia massima prevista dal Trust di 3-400 studenti;
- il rapporto con le imprese è tendenzialmente un'eredità già presente in questo tipo di organismi, i quali, essendo a statuto debole, sono stati costretti a stringere alleanze sui loro territori in modo più stringente rispetto agli istituti di Stato; alcuni di essi, per altro, nascono già dalla matrice delle organizzazioni datoriali, o comunque dalle parti sociali;
- il filone pedagogico del Problem Based Learning è più radicato nella Formazione Professionale regionale rispetto all'istruzione di Stato, la quale invece, particolarmente con il decreto 87/2010, si è fortemente riavvicinata ad un modello accademico, particolarmente nei primi due anni.

Poste queste condizioni di partenza, il confronto con le Studio School mette comunque in luce un percorso di miglioramento potenzialmente impegnativo. La flessibilità nella gestione degli spazi e dei tempi, la costante finalizzazione dei contenuti ai progetti e la diversificazione delle funzioni educative rimangono mete lontane in organizzazioni che, tendenzialmente, hanno un uso rigido del tempo (con un orario sempre uguale per tutto l'anno, frantumato in blocchi disciplinari), mantengono uno spazio ispirato al principio dualistico "istruzione e lavoro" (con la tradizionale articolazione in aule e laboratori) e assegnano alla figura docente un'autonomia praticamente totale, lasciando poco spazio ad altre funzioni di accompagnamento.

Al di là delle condizioni interne, esistono altre limitazioni che rendono arduo un augurabile itinerario di cambiamento: oltre alla già ricordata debolezza istituzionale, altri ostacoli si intravedono, ad esempio nel dispositivo degli esami finali (ancora in qualche caso ancorati alla centralità delle conoscenze), nello stile di controllo degli uffici ispettivi (che tendono ad interpretare in modo peggiorativo le già impegnative regole emanate dai governi regionali), nelle soffocanti e restrittive normative sulla sicurezza (che, almeno apparentemente, sembrano vietare la concessione di spazi di autonomia agli studenti) e nelle direttive sul lavoro, che paiono lasciare poco spazio al promettente concetto di scuola come "impresa giovanile".

Fermo restando queste ed altre difficoltà, si ritiene potenzialmente fecondo l'avvio di uno scambio significativo con queste realtà⁹. Del resto, anche l'espe-

⁹ I Centri di Formazione Professionale della CONFAP, ed in particolare del CNOS-FAP e di ENDO-FAP, hanno avviato e stanno conducendo un itinerario di visita e modellizzazione dell'esperienza delle Studio School.

rienza inglese delle Studio School, sebbene in un contesto certamente meno centralista, ha incontrato e incontra difficoltà simili: nel già citato rapporto di quest'anno¹⁰, tra le varie sfide affrontate e da affrontare si citano la struttura degli esami finali di GCSE (con la paventata introduzione del baccalaureato in inglese per tutti) e la tendenza a considerare gli studenti sino ai 16 anni non pronti per il lavoro (visione che condurrebbe a rimandare a oltre quest'età la transizione nelle scuole per il lavoro).

Quest'ultima notazione sembra davvero decisiva: è fondamentale trasformare gli stereotipi impliciti all'educazione scolastica, considerando gli studenti sin dai quattordici anni non come bambini cresciuti, ma come giovani adulti, modificando in profondità le attese nei loro confronti. Per il meccanismo della profezia che si auto-adempie, è solo con questo tipo di visione che la scuola otterrà in cambio la presenza di giovani motivati, auto-determinati e orientati al successo scolastico e lavorativo. Se, invece, la scuola italiana protrarrà lo stile del controllo (esercitato attraverso orari, lezioni e spazi obbligati) rischierà di perpetuare una condizione giovanile considerata di rischio, contribuendo a determinarla.

¹⁰ Cfr. STUDIO SCHOOLS TRUST, *Studio Schools. Tacking stock of five years on*, 2016.

