**Consiglio nazionale DISAL** 12 - 13 - 14 - 15 novembre 2015 - ***PALERMO***

***- Migliorare il sistema attraverso la leadership scolastica-***

**Venerdì 13 Novembre: La scuola del risveglio – tesi per una direzione educativa**

**Avviare una sperimentazione completa dell’autonomia di** *Dario Nicoli*

**Un passaggio epocale**

Gli anni della post-modernità e dei consumi estetici hanno visto una lenta e progressiva decadenza della scuola come bene comune, a causa di:

* la «teoria dell’istruzione» e gli obiettivi minimi;
* l’«iperrealtà», progetto educativo della «condizione signorile» (Ricolfi 2014) come protezione e distrazione tramite la «seconda vita» mediatica iperagitata, ma incapace di azioni feconde (i consumi intesi come un «regime di illusioni che tiene viva la noia affinché non si dissipi né si consoli» (Fumaroli 2011);
* l’autoreferenzialità della scuola, che comporta l’impoverimento, la routinizzazione e l’economizzazione degli stimoli offerti agli studenti (accidia culturale);
* l’influsso del pensiero postmoderno a fondo scettico che considera la realtà inconoscibile e nega il valore dell’incontro creativo tra persone.

Questa decadenza ha «ossidato» la cultura, divenuta inerte, incapace di creare vita. Ciò contrasta con il compito della scuola, una grande risorsa in ogni epoca, perché tramite essa si svolge in prevalenza quel fecondo dialogo partecipativo tra le giovani generazioni e coloro che hanno reso grande la cultura, in grado di entusiasmare i primi ed incoraggiarli a fornire il proprio contributo originale al miglioramento della vita sociale, e di rendere gli adulti più vivi, positivi e generativi.

Nell’attuale epoca del risveglio, la scuola è chiamata ad inserire positivamente i giovani nel reale, in modo vivo, autonomo e responsabile, distogliendoli da uno stile di vita segnato da un fragile rapporto col mondo. Ciò facendo leva sul valore vitale della cultura e sulla passione che questa ha generato negli insegnanti: l’inerzia culturale si evita solo conservando e comunicando il gusto della vita (Whitehead 1992).

La scuola dà segno di intraprendere questa strada se saprà superare la funzione sospensiva ed irreale dell’istruzione, così come si è manifestata drammaticamente per la “leva della crisi”, essa è chiamata a togliere una parte considerevole della gioventù dall’inconsistenza e dalla dissipazione dei propri talenti, ed in tal modo mettere vita nel futuro.

La scuola è l’istituzione decisiva per il risveglio culturale della nostra società. La sua qualità si evidenzia in cinque missioni:

1. Essere punto di riferimento nel territorio (studenti, famiglie, imprese, sistema educativo sociale e istituzionale, cultura e orientamento) ovvero reputazione e immagine.
2. Mobilitare le risorse della comunità (testimoni, istituzioni, imprese, enti ed associazioni…) in consonanza con l’opera educativa della scuola.
3. Suscitare e mobilitare le risorse ed i talenti degli studenti (con l’attività formativa e con le iniziative educative ulteriori) entro le relazioni fondamentali che ne costituiscono la personalità.
4. Formare in modo educativo i giovani (crescita nella cultura, scoperta del mondo, scoperta di se stessi e della propria strada, apprendimento di un mestiere, agire positivamente nel reale sapendo essere utili agli altri in modo riconoscibile).
5. Svolgere un’azione generativa per famiglie, mondo economico, mondo associativo ed istituzionale (genitorialità).

La principale ingiustizia che la scuola può provocare non è l’insuccesso scolastico, ma l’insignificanza, di cui il primo è semmai l’esito. L’insignificanza è ciò che avviene in quel contesto in cui non accade nulla che abbia valore per le persone che vi trascorrono parte della loro esistenza.

Il giovane si disperde per mancanza di legami significativi, mancanza di corrispondenza tra ciò che si aspetta e ciò che trova veramente (vedi il caso degli Istituti professionali), specie la passione e l’incoraggiamento, mancanza di scopi persuasivi circa lo studio.

Non è vero in generale che il carico di studio è un motivo di dispersione, casomai è il contrario. Lo è invece l’assenza di una proposta identitaria in grado di soddisfare le attese di una vita autentica, un’adesione convinta, magari anche critica, a ciò che si propone loro. Banalizzare è un altro modo in cui si tradiscono le attese dei giovani.

**La prospettiva: inserire positivamente i giovani nel reale**

Tramite l’opera della scuola si svolge in prevalenza quel fecondo dialogo partecipativo tra le giovani generazioni e coloro che hanno reso grande la cultura, in grado di entusiasmare i primi ed incoraggiarli a fornire il proprio contributo originale al miglioramento della vita sociale, e di rendere gli adulti più vivi, positivi e generativi. Ciò significa formare persone competenti; questa scelta di fondo richiede l’assunzione di una prospettiva pienamente educativa: si tratta di sottrarre i giovani dalla distrazione e dallo stigma sociale, e di porli in modo adeguato di fronte al reale, capaci di cultura viva, ovvero di stupore, responsabilità e reciprocità sociale.

Tutto questo è confermato anche dalle ricerche più sistematiche sull’apprendimento le quali mostrano che gli studenti che attivano un approccio di tipo *Mastery* (padronanza – desiderio di comprendere e padroneggiare il reale) hanno un migliore rendimento scolastico; al contrario, chi adotta un approccio *Avoidance* (evitamento) – non mostrare la propria inadeguatezza) tende ad avere un rendimento scolastico peggiore (Patrick e Ryan, 2008).

La scuola non è un progetto che prima si pensa e poi si applica, poiché una parte rilevante degli obiettivi non sono conoscibili all’avvio, ma si svelano passo passo, con la partecipazione - consonanza degli allievi.

La scuola non è neppure un processo in cui le risorse (input) si trasformano in apprendimenti (output), perché la conoscenza non è un meccanismo e gli apprendimenti sono la ricaduta (indiretta) di un perfezionamento umano (diretto). Chi persegue gli apprendimenti non ottiene neppure quelli; chi persegue la maturazione umana ottiene anche gli apprendimenti (principio di ridondanza).

La scuola è un luogo in cui accade un avvenimento: il farsi persona degli allievi nella comunità. Ciò richiede una partecipazione autentica degli allievi.

Da qui l’importanza di un “circolo della conoscenza” in grado di integrare la lezione frontale, il laboratorio interno e le azioni compiute esterne, così che gli allievi possano conseguire ad un tempo apprendimenti, padronanze e maturazioni. Si tratta di un metodo organico che consente – se applicato correttamente – di sciogliere numerosi nodi entro cui la scuola oggi si dibatte, compreso quello della valutazione e del dilemma, rimasto colpevolmente irrisolto, tra pagella e certificato delle competenze.

**La «Buona scuola» come scelta strategica**

La legge 107 del 2015 dichiara di voler realizzare “una scuola aperta, quale laboratorio permanente di ricerca, sperimentazione e innovazione didattica, di partecipazione e di educazione alla cittadinanza attiva”. Si tratta di una definizione impegnativa, che indica la missione della scuola del futuro, una visione strategica che impone scelte precise per la sua attuazione.

Di conseguenza, va evitato innanzitutto il pericolo della frammentazione degli interventi con bandi su temi particolari, una strategia dilatoria fondata su un pensiero magico, secondo cui piccoli innesti su una pianta vecchia avrebbero il potere di rendere nuovo l’intero albero. La Buona scuola va istituita, mettendo mano in modo unitario e sensato all’intero arco dei fattori in gioco: il modello, le norme, la metodologia, le alleanze e la governance.

L’istituzione della Buona scuola richiede una visione di fondo chiara ed alternativa alle altre da cui si differenzia. Occorre evitare di confondere questa visione con le numerose «mode didattiche» spesso annunciate come cambio di paradigma, quando invece consistono in elementi superficiali che si ripresentano, decadono e rinascono in modo ricorrente (Calvani 2011).

La moda più recente sostiene che a) l’uso delle tecnologie produca nuove forme di pensiero e b) che il «rovesciamento» della classe porti di per sé a migliorare l’apprendimento, ambedue asserzioni carenti di riscontri empirici e fragili sul piano teorico (Ranieri 2011).

Spingere le scuole e realizzare mode frammentarie senza un disegno unitario ed organico, è la migliore strada dell’insuccesso.

Per comprendere l’opzione di fondo della Buona scuola, occorre un confronto con le soluzioni alternative circa la natura ed il compito dei questa istituzione.

Tre sono le proposte per uscire dalla crisi della scuola:

1. *Restaurazione del rigorismo precedente agli anni ’60*. Si propone di re-istituire la scuola delle conoscenze e del rigore, utilizzando i test di ingresso come strumenti vincolanti di accesso, impegnando le famiglie entro un patto di corresponsabilità centrato su un consistente lavoro domestico coerente con i programmi scolastici. Ma la «scuola seria» di matrice restaurativa potrebbe coinvolgere al massimo il 10% dei giovani; essa esporrebbe se stessa ai rischi dell’inerzia propria di un sapere riduttivo, ed inoltre i giovani che la frequentano a nevrosi e autolesionismo, le patologie di un impianto centrato su regole e limitazioni (Mastrocola 2011).
2. *Adattamento mediatico piacevole e leggero*. Si propone di abbandonare non solo i programmi, ma anche il curricolo, e di riempire il tempo scolastico di «esperienze» stimolanti e piacevoli, centrate sulla conoscenza multimediale e multitasking, così che i giovani possano costruire autonomamente i propri schemi e adattarsi al mondo nel modo del surfing mediatico. Questa scuola porterebbe a pensieri superficiali e senza forma, negando momenti di pensiero più lenti, profondi, lineari e cristallizzati – periodi di calma e ‘riposo digitale’ – necessari alle sintesi cognitive personali ed alla memorizzazione. Addestrati solo nella navigazione digitale, i giovani sarebbero formati entro una sorta di vuoto mediatico che ne accentuerebbe la solitudine, lo spaesamento e la fragilità soggettiva (Pellerey 2015).
3. *Cultura come arricchimento della vita personale e sociale*. Si propone di delineare un curricolo composito ed «alternante» (aula, laboratorio interno e compiti di realtà esterni) al fine di formare persone competenti, sottrarle alla distrazione ed allo stigma sociale (certificazioni), e porle in modo adeguato di fronte al reale, capaci di cultura viva, ovvero di stupore, responsabilità e reciprocità sociale. È il modello perseguito dall’attuale ordinamento, apprezzabile, ma risulta impegnativo: richiede un deciso arricchimento del ruolo del docente, la fluidità organizzativa, una piena autonomia entro reti evolute e stabili di scuole ed una vera governance definita entro un’alleanza con i soggetti partner (Nicoli 2012).

Il confronto fra le tre opzioni strategiche aiuta a comprendere la necessità di superare una fase di stallo derivante dal non aver focalizzato le conseguenze della terza opzione e dal mantenere ancora aperte le altre due – le visioni opposte di rigorismo e adattamento - che emergono anche indirettamente dai documenti ministeriali e dal comportamento concreto delle scuole.

**Evitare lo spreco di risorse e l’implosione**

Seguire le mode didattiche porta ad una linea di ricerca rapsodica, che termina con il cambio di moda, ed evita di dover dimostrare che il problema sia stato risolto.

Una scuola sollecitata ad aderire alle mode della didattica si espone a ricorrenti e sistematici sprechi di energie e risorse, in primo luogo quelle umane, che risultano stressate, e rimane invischiata nel pantano di un cambiamento caotico.

La scuola, nei passaggi d’epoca, va rinnovata riproponendo il meglio della tradizione in rapporto ai tempi mutati. Per questo, occorre un ambiente di apprendimento disegnato sul compito della scuola: orientato ad uno scopo, comunitario, stimolante, impegnato, disciplinato in relazione a risultati significativi ed utili (pedagogia del successo e del riconoscimento) serio e lieve, dove risalti l’io come desiderio di raggiungere risultati buoni con le proprie forze ed uno spazio comune «somigliante».

L’attuale passaggio «frammentato» alla Buona scuola, non indicando una prospettiva consistente in grado di far acquisire prestigio e senso dell’onore alla scuola, non affrontando i nodi del ruolo del docente, dell’organizzazione, dell’autonomia sostanziale e della governance territoriale, espone la scuola al rischio dell’implosione a seguito della crisi della dirigenza lasciata sola ed iper stressata, al logoramento dell’élite militante, al rischio di una stagione di rivendicazioni salariali di matrice radicale, unite ad agitazioni studentesche ribelliste.

Più si prolunga l’incertezza e l’indecisione circa il modello di scuola e le sue condizioni, più questo rischio si avvicina.

Per istituire la Buona scuola, offrire una meta chiara ed un fattore identitario al personale ed alla comunità sociale, servono cinque condizioni:

1. *Il modello* di scuola intesa come soggetto culturale per l’arricchimento della vita personale e sociale si fonda su una concezione vitale della cultura, sul protagonismo degli allievi, sulla dinamica di comunità (classe, scuola, territorio), su un “curricolo per la vita” dei giovani, sulla flessibilità organizzativa, logistica e delle risorse umane, sul concorso del territorio al compito educativo e formativo. È un modello misto e dinamico, che integra l’aula tradizionale con spazi per laboratori e studio individuale, per eventi ed esposizioni delle opere degli allievi.
2. *Le norme*. Va elaborato un «testo unico» della scuola dell’autonomia semplificando e riducendo la congerie di norme che ne soffocano l’attività e che rispondono ad un istinto dirigistico che soffoca l’intrapresa e la creatività delle persone (Moroni 2015). Inoltre servono la tripartizione della figura dell’insegnante (di base, ampia ed a tempo pieno, senior per la supervisione metodologica e la ricerca-azione, a tempo parziale per i professionisti), l’accorpamento delle classi di insegnamento, la fluidità degli orari e dell’utilizzo degli spazi, l’introduzione del merito in base ai risultati, un comitato guida della scuola con reali responsabilità economiche e gestionali. Va elaborata una convenzione tra reti di scuole e Miur che conceda spazi crescenti di autonomia e risorse in base ai successi della scuola e della rete cui appartiene.
3. *La metodologia*. Serve una progettazione viva, dotata di un’anima, unitaria, globale, progressiva, partecipata, come ricerca-azione, sostenuta da un accompagnamento formativo stabile interno ed esterno. Da essa deriva un curricolo per la vita che indica un percorso formativo centrato sulle tappe di crescita degli allievi, realizzate alternando in modo intelligente l’aula, il laboratorio interno e l’esperienza formativa esterna all’istituto e segnate da compiti di realtà significativi e reali. Il Piano triennale è lo strumento di riflessione e guida della scuola, che si alimenta in corso d’azione. La prima versione annuncia le mete, i principi metodologici ed organizzativi; le versioni successive saranno più specifiche, riflettendo i progressi dell’opera scolastica.
4. *Le alleanze*. Se ne individuano tre tipi: tra le scuole dello stesso territorio e gli attori ivi presenti per regolare le offerte formative e ottimizzare l’uso delle risorse; tra le scuole della stessa tipologia e settore anche a livello nazionale per elaborare metodologie e strumenti basate su ampie comunità professionali; tra le scuole e gli attori corresponsabili dell’alternanza e dei processi innovativi. Tali alleanze indicano reti evolute e stabili, dotate di risorse umane, finanziarie e logistiche adeguate per la loro conduzione.
5. *La governance*. Occorre distinguere tra la guida della scuola come comunità educativa e la gestione delle funzioni di secondo livello, da affidare alle reti evolute; ciò disegna una duplice funzione del dirigente e delinea compiti e risorse di ciascuna di esse. I compiti connessi alla fase di istituzionalizzazione della Buona scuola non sono infatti affrontabili dal singolo istituto; essi richiedono una struttura ad hoc con adeguate dotazioni di personale, accompagnata da Indire ed Invalsi, posta nella condizione di progettare da sé la propria strada e valutata in riferimento alle mete strategiche: attrazione dell’utenza, successo formativo interno ed esterno, inserimento lavorativo degli ex allievi, metodologia e clima, contributo culturale al territorio, reputazione.

In prospettiva, le reti di scuole potranno diventare soggetti giuridici stabili, ed assumere una forma appropriata, suggerita dall’esperienza, optando frale diverse soluzioni possibili: istituzioni scolastiche plurime, fondazioni di servizio, imprese speciali.

Il Miur dovrà divenire una struttura di servizio di queste entità di secondo livello, oltre che di indirizzo, controllo e ricerca di più ampio respiro.

**Bibliografia**

Calvani A. (2011), *Principi dell’istruzione e strategie per insegnare. Criteri per una*

*didattica efficace*, Carocci, Roma.

Fumaroli M. (2011), *Parigi - New York e ritorno*, Adelphi, Milano.

* Manent P. (2014), *Le metamorfosi della città. Saggio sulla dinamica dell’occidente*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
* Israel G. (2004) *La macchina vivente. Contro le visioni meccanicistiche dell’uomo*, Bollati Boringhieri, Torino.
* Mastrocola P. (2011), *Togliamo il disturbo*, Guanda, Parma
* Morgan G. (2002), *Images. Le metafore dell’organizzazione*, Angeli, Milano.
* Moroni S. (2015), *Libertà e innovazione nella città sostenibile. Ridurre lo spreco di energie umane*, Carocci, Roma.
* Nicoli D. (2012), *Una scuola per persone competenti*, in Schiavone N. (cur.), *Orientamento e mondo del lavoro*, Carocci, Milano, 2012, pp. 77-97.
* Patrick H.; Ryan A.M. (2008), *What do students think about when evaluating their classroom’s mastery goal structure?* Journal of Experimental Education, 77, 99-124.
* Pellerey M. (2015), *L’integrazione delle tecnologie mobili (tablet, smartphone) nel contesto scolastico e formativo*, «Rassegna CNOS», 2, pp. 143-157.
* Ranieri M. (2011), *Le insidie dell’ovvio. Tecnologie educative e critica della retorica*
* *tecnocentrica*, Ets, Pisa.
* Ricolfi L. (2014), *L'enigma della crescita*, Mondadori, 2014.
* Sergiovanni T.J. (2002), *Dirigere la scuola comunità che apprende*, LAS, Roma.

Whitehead A.N. (1992), *Il fine dell'educazione e altri saggi*, Nuova Italia, Firenze.