



- **Tutte le scuole sono uguali?**

No, ogni scuola è diversa dall'altra. Con la scelta dell'autonomia scolastica l'Italia ha scelto di ridurre l'accentramento, limitandosi a definire a livello ministeriale i traguardi di apprendimento e fornendo indicazioni su obiettivi, contenuti, metodologie. Di conseguenza ogni scuola elabora e rende pubblico il proprio Piano Triennale dell'Offerta Formativa, costruito in base all'esito di una procedura di auto-valutazione che monitora i punti di forza e di debolezza e definisce gli obiettivi di miglioramento.

A rendere ogni scuola diversa dall'altra ci pensa poi il personale: dirigente scolastico, docenti, personale amministrativo e collaboratori scolastici. Le procedure di reclutamento del personale – nei confronti delle quali la singola scuola non può esercitare alcuna autonomia – producono una continua variabilità e l'impossibilità di mantenere nel tempo gli obiettivi che finiscono per essere disallineati con le competenze specifiche dei docenti.

Gli insegnanti, il personale in genere, il clima, l'organizzazione, la capacità di progettare e reperire risorse per attuare i progetti: questi fattori, oltre a tantissimi elementi di dettaglio, rendono ogni scuola diversa dall'altra, all'interno di una cornice definita a livello ministeriale.



### - Quanto conta la scuola nella vita delle persone?

L'abitudine a volte impedisce di cogliere pienamente il valore delle cose. Ma se noi spolveriamo l'istituzione scolastica e la guardiamo con approccio scientifico, prendendo in esame i dati sia nella loro evoluzione storica sia nella loro distribuzione geografica, possiamo renderci conto che la scuola svolge un ruolo **ESSENZIALE, PRIMARIO** nel garantire e sostenere la coesione sociale, lo sviluppo economico e la partecipazione democratica dei cittadini. Inoltre è grazie alla scuola che ogni persona può elevarsi socialmente, diventare migliore dal punto di vista etico, sviluppare il pensiero critico, realizzarsi all'interno di una visione solidale e sostenibile.

Ognuno di questi punti meriterebbe uno specifico approfondimento ma la caratteristica di questo testo non lo permette e quindi rimandiamo chi volesse approfondire agli studi scientifici più recenti.

Oggi la scuola purtroppo viene vista spesso come un peso o un obbligo per gli studenti. Succede che gli studenti vadano a scuola non perché è la cosa più bella che possono fare, ma perché devono andare a scuola. La scuola e poi il diploma è visto talvolta come un compito da assolvere, un peso da portare. Apprendere, in realtà, è l'esperienza più bella che si possa fare nella vita, aiuta a vedere il mondo con occhi nuovi, ad essere più capaci di affrontare la vita, a non essere vittime del potente o prepotente di turno ma ad essere più liberi. Se il sapere rende le persone libere, allora l'apprendimento non può essere vissuto come un peso ma dovrebbe essere una gioia. I bambini sono curiosissimi, tutto quello che incontrano suscita curiosità e voglia di sapere. La scuola non deve spegnere questa curiosità, ma alimentarla ogni giorno di più. L'apprendimento deve diventare una passione che non si spegne mai e fa venire ancora più voglia di studiare e capire il mondo. Scoprire e vivere gli ambienti della vita quotidiana sotto un altro occhio può alimentare questa curiosità e far sì che lo studio delle discipline scolastiche non sia soltanto un modo per prendere un buon voto o ottenere il diploma, ma anche un modo per capire e vivere meglio il mondo che ci circonda, per appassionarsi alla vita ed essere appieno autori consapevoli delle scelte del proprio futuro. [da "La scuola senza muri"]

Garantire una maggiore equità nell'istruzione non è soltanto un imperativo di giustizia sociale, ma è anche la strada per usare le risorse in modo più efficiente, e per aumentare l'offerta di conoscenze e competenze che alimentino la crescita economica e sostengano la coesione sociale.  
*Se ogni studente quindicenne raggiungesse almeno il Livello 2 della scala di competenza PISA entro il 2030, i benefici per la crescita economica e per lo sviluppo sostenibile sarebbero enormi.*

#### LA "COMPETENZA GLOBALE" IN PISA

Comprende le capacità:

- esaminare questioni di rilevanza locale, mondiale e culturale;
- comprendere e riconoscere il valore delle prospettive e delle visioni del mondo altrui;
- impegnarsi in interazioni aperte, appropriate ed efficaci tra culture diverse;
- agire per il benessere collettivo e lo sviluppo sostenibile.

#### I miti da sfatare:

1. i poveri andranno sempre male a scuola
2. gli immigrati peggiorano i risultati complessivi
3. il successo dell'istruzione sta nella maggiore quantità di denaro disponibile
4. le classi meno numerose garantiscono sempre risultati migliori
5. più tempo sui banchi e nello studio produce risultati migliori
6. il successo scolastico dipende dal talento che si eredita
7. la migliore istruzione di cui godono alcuni Paesi è dovuta alla loro tradizione culturale
8. solo i migliori laureati dovrebbero diventare insegnanti



9. selezionare gli studenti in base alle capacità è il modo migliore per innalzare i livelli di apprendimento

### - Cosa rende una scuola migliore?

Tutti coloro che sono andati a scuola possono raccontare di qualche occasione significativa che ha lasciato segni duraturi nella loro vita. Si tratta di apprendimenti, oppure di relazioni, con compagni di classe che sono diventati amici o con insegnanti che sono diventati significativi punti di riferimento o, quanto meno, ci sono stati di aiuto in qualche situazione importante.

La scuola dovrebbe essere un luogo di apprendimenti significativi, relazioni autentiche e valori condivisi. Quanto più riesce a mantenere, nutrire, corroborare giorno per giorno queste tre dimensioni, tanto più sarà una scuola migliore, che non lascia indietro nessuno e valorizza i talenti di ciascuno.

Queste qualità attendono di essere verificate nella vita concreta e quotidiana della scuola, anche se questo non significa negare l'importanza che tali dimensioni siano chiaramente esplicitate nei documenti di indirizzo con i quali la scuola si presenta, in particolare nel PTOF. Tali documenti hanno il compito di definire e spiegare quali sono i valori che la scuola si impegna a condividere, come si configura l'azione didattica al fine di realizzare apprendimenti significativi, cosa significa costruire relazioni autentiche che permettano la crescita di ogni alunno in autonomia e responsabilità.

[Nuovi paradigmi per la Scuola dell'Infanzia](https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2018/05/17-Nuovi-paradigmi-scuola-dellinfanzia.pdf)

<https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2018/05/17-Nuovi-paradigmi-scuola-dellinfanzia.pdf>

[Nuovi paradigmi per la Scuola Primaria](https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2013/03/nuovi-paradigmi-scuola-primaria-7-settembre.pdf)

<https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2013/03/nuovi-paradigmi-scuola-primaria-7-settembre.pdf>

[Nuovi paradigmi per la Scuola Secondaria di Primo Grado](https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2013/03/nuovi-paradigmi-scuola-secondaria-8-settembre.pdf)

<https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2013/03/nuovi-paradigmi-scuola-secondaria-8-settembre.pdf>

[Appendice ai Nuovi paradigmi 2017](https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2018/05/20-Appendice-2017-ai-Nuovi-paradigmi-1-settembre.pdf)

<https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2018/05/20-Appendice-2017-ai-Nuovi-paradigmi-1-settembre.pdf>

[Appendice ai Nuovi paradigmi 2018](https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2018/12/APPENDICE-AI-NUOVI-PARADIGMI-2018-MENU_.pdf)

[https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2018/12/APPENDICE-AI-NUOVI-PARADIGMI-2018-MENU\\_.pdf](https://www.bonaccorso.edu.it/wp-content/uploads/2018/12/APPENDICE-AI-NUOVI-PARADIGMI-2018-MENU_.pdf)

Ogni giorno, nella nostra vita ordinaria, siamo alle prese con scelte in cui commisuriamo la qualità con altri parametri per decidere fin dove ne vale la pena. Lo facciamo quando



vogliamo comprare ad esempio delle buone mele e arriviamo a scegliere di andare tre volte l'anno da un produttore distante 50 chilometri per assicurarci di avere per tutto l'anno mele di buona qualità ad un prezzo accettabile. Lo stesso facciamo, tante volte, per acquistare un elettrodomestico o un capo di abbigliamento; non andiamo semplicemente nel negozio più vicino a casa – che ci garantisce risparmio di tempo e di spese di trasporto – ma andiamo nel luogo che – a nostro avviso – ci garantisce la sintesi migliore tra qualità e costi. In tali casi la ricerca della qualità non viene ridimensionata da eventuali perdite di tempo e di denaro. Lo stesso facciamo quando dobbiamo scegliere la squadra di calcio per nostro figlio, o l'istruttore di karate o il maestro di musica: abbiamo dei parametri di riferimento che possono portarci tranquillamente a scegliere la squadra, la palestra o la scuola che sono a 20 chilometri di distanza anziché quelle sotto casa.

Se facciamo questo per garantirci quelli che a nostro avviso sono buoni alimenti, strumenti per la casa, abbigliamento, istruttori per il tempo libero dei nostri figli, cosa ci chiediamo e cosa facciamo quando si tratta di iscrivere i figli alla scuola nella quale passeranno gran parte del loro tempo migliore ogni giorno, ogni settimana, per almeno 9 mesi all'anno?

#### 1. PREPARARE I GIOVANI PER UN MONDO INCERTO

La misura in cui gli Obiettivi per lo sviluppo sostenibile approvati dalla comunità globale per il 2030 saranno realizzati dipenderà in gran parte da ciò che accade nelle classi scolastiche di oggi. Mentre la sostenibilità mira a porre il mondo in equilibrio, la resilienza cerca le modalità necessarie per far fronte a un mondo in costante disequilibrio (e la resilienza non è un tratto della personalità ma un processo che può essere appreso e sviluppato. Un livello di istruzione più elevato non si ricollega soltanto a migliori risultati sociali ed economici, ma anche a un livello più alto di partecipazione sociale e civica e di fiducia. Nell'età agricola il bene economico principale era la terra; nell'era industriale questa importanza l'ha avuta il capitale; nell'epoca odierna si tratta invece delle conoscenze, delle competenze e delle qualità caratteriali delle persone.

#### 2. L'ISTRUZIONE COME ELEMENTO DIFFERENZIATORE CHIAVE

Quei bambini che crescono con un magnifico smartphone ma senza un'adeguata istruzione si troveranno ad affrontare sfide senza precedenti. Il minimo che adesso possiamo fare è usare la nostra capacità di re-immaginare l'istruzione di cui avranno bisogno.

#### 3. LO SVILUPPO DELLE CONOSCENZE, DELLE COMPETENZE E DEL CARATTERE IN UN'EPOCA DI ACCELERAZIONI

Il successo in ambito scolastico non ha più a che fare con la capacità di riprodurre i contenuti del sapere, ma con quella di estrapolare da quanto sappiamo per applicare creativamente quel sapere in situazioni inedite: ha a che fare anche con la capacità di pensare oltre i confini disciplinari. Tutti possono cercare – e di solito trovare – informazioni su internet; viene ricompensato solo chi sa cosa fare con quel sapere. Quanto più rapidamente evolve la conoscenza dei contenuti relativi a un dato argomento, tanto più è importante per gli studenti comprendere i fondamenti strutturali e concettuali di una disciplina (know how), piuttosto che padroneggiare semplicemente i suoi contenuti di durata limitata (know that). Nel campo della matematica, per esempio, gli studenti devono sapere come e perché studiamo matematica ("credenze epistemiche"), essere in grado di pensare come un matematico ("comprensione epistemica") e afferrare le procedure associate alla matematica ("conoscenza



metodologica”). Da qui la necessità di riformulare i curricula e i sistemi didattici in modo da porre maggiore enfasi sulla comprensione concettuale ed epistemica avanzata.

Apprendimento basato sulla ricerca (enquiry-based learning).

Apprendimento basato sui progetti (project-based learning).

Vista la sempre maggiore conoscenza che la tecnologia ci permette di ricercare e a cui ci permette di accedere, e visto il clima di post-verità in cui la quantità di informazione sembra essere più apprezzata della qualità, invece di proteggere le persone dalle informazioni, può essere più proficuo rafforzare la capacità delle persone di riordinare le informazioni che ricevono.

La crescente complessità richiede che si trovi un equilibrio tra esigenze diverse: equità e libertà, autonomia e comunità, innovazione e continuità, efficienza e processo democratico. Per riconoscere le interconnessioni occorre fondarsi su: empatia, adattabilità e fiducia.

Quanto più il mondo diventa interdependente, tanto più abbiamo bisogno di collaboratori efficienti. Per sviluppare l'intraprendenza (agency) abbiamo bisogno di intraprendenza congiunta (co-agency). Per questo nel 2015 PISA ha effettuato la prima valutazione internazionale al mondo relativa alle capacità di problem-solving collaborativo. Servono quindi ambienti di apprendimento collaborativi, per aiutare gli studenti a imparare a essere autonomi nel loro pensiero e a sviluppare un'identità che sia consapevole del pluralismo della vita moderna (concetto di competenza globale, la cui misurazione è una formidabile sfida scientifica).

#### 4. IL VALORE DI AVERE DEI VALORI

La sfida più ardua dell'istruzione moderna è come integrare i valori nell'istruzione. I valori sono sempre stati al centro dell'educazione, ma è giunta l'ora che da aspirazioni implicite si trasformino in obiettivi e pratiche educative esplicite, in modo tale da aiutare le comunità a passare da valori contingenti a valori sostenibili che generino fiducia, legami sociali e speranza.

Se vogliamo stare al passo con gli sviluppi tecnologici dobbiamo cogliere e affinare le qualità che sono proprie unicamente della nostra umanità e complementari – non in competizione – con le capacità che abbiamo creato nei nostri computer. Sebbene l'esigenza di creare e implementare un nuovo curriculum per il XXI secolo sia forte, sembra che a frapporsi sulla via del cambiamento intervenga un'alleanza altrettanto forte (genitori+insegnanti+amministratori scolastici), per cui ideare piani di studio per la nuova generazione che si spingano oltre le esperienze passate richiederà straordinarie capacità di leadership.

#### 5. IL VOLTO NUOVO DEI SISTEMI SCOLASTICI DI SUCCESSO

L'importante è pensare in maniera più sistematica a ciò che vogliamo ottenere dalla progettazione dei programmi, invece che continuare ad aggiungere materiale a ciò che viene insegnato. I curricula del XXI secolo devono essere caratterizzati da rigore, focalizzazione, coerenza. I curricula devono equilibrare la conoscenza dei contenuti disciplinari con la conoscenza della natura profonda e dei principi delle discipline.

Ma come possiamo stimolare studenti motivati e impegnati? Nei sistemi scolastici tradizionali i docenti vengono spediti in classe con le istruzioni relative a cosa dovranno insegnare ma nei sistemi scolastici di eccellenza emerge un nuovo modello: si definiscono chiaramente gli obiettivi relativi a ciò che gli studenti dovrebbero essere in grado di fare e ci si aspetta che gli insegnanti usino la loro indipendenza professionale per determinare come raggiungerli.

#### 6. UNO STUDENTE DI NUOVO GENERE

La conseguenza più ovvia di un mondo che richiede agli studenti costante adattamento e crescita è la necessità di costruire la capacità e la motivazione necessarie per un apprendimento permanente. Prima imparavamo a fare un lavoro, adesso il lavoro consiste proprio nell'apprendimento – e questo richiederà uno stile postindustriale di coaching, mentoring, insegnamento e valutazione, in grado di costruire passione e capacità di apprendimento.

Occorre anche passare dal documentare i percorsi educativi all'evidenziare ciò che gli individui possono effettivamente fare, indipendentemente da dove e come hanno acquisito le loro conoscenze, abilità e qualità caratteriali.

### - Come si migliora la qualità?

Non potendo qui fare la storia dei cambiamenti più o meno radicali che hanno caratterizzato la storia della scuola nel nostro Paese, semplifichiamo dicendo che il miglioramento della qualità avviene in tanti modi diversi, agendo su alcuni fattori chiave oppure su aspetti apparentemente marginali ma capaci di provocare conseguenze ad ampio raggio.

Quando la scuola italiana ha fatto la scelta dell'integrazione degli alunni con disabilità ha agito su un fattore chiave, ha compiuto una scelta valoriale che ha finito per connotare – positivamente – l'intero sistema scuola che, negli anni



successivi, si è impegnato a rendere tale scelta di fondo sempre più efficace grazie ad una visione – didattica e organizzativa – di tipo inclusivo.

In tante altre occasioni, i provvedimenti legislativi sulla scuola succedutesi negli anni hanno agito su singoli aspetti all'apparenza meno fondanti ma comunque capaci di determinare effetti domino di vasta portata all'interno delle singole scuole nella misura in cui le scuole stesse su tali aspetti hanno aperto dinamiche di ricerca e di sperimentazione.

Per andare bene in PISA gli studenti devono essere in grado di estrapolare da ciò che hanno imparato a scuola, di pensare in modo trasversale rispetto alle singole materie e di applicare creativamente le proprie conoscenze in situazioni non familiari.

L'Estonia e la Finlandia sono diventate le mete più ambite per gli insegnanti e per i decisori politici di tutta Europa. In questi due Paesi gli studenti cominciano la scuola a 6 anni compiuti e seguono un numero annuo di ore di lezione di gran lunga inferiore rispetto a quello della maggioranza degli altri Paesi. All'età di 15 anni, però, gli studenti di entrambi i Paesi – a prescindere dal livello socioeconomico da cui provengono – risultano tra i migliori al mondo. E, senza apprezzabili divari nelle performance fra un istituto e l'altro, queste nazioni riescono a perseguire sia l'eccellenza che l'equità, nell'insieme del loro sistema scolastico.

Preparare gli studenti al loro futuro, non al nostro passato. Fin dai tempi di Confucio e Socrate coloro che si occupano di educazione conoscono bene il duplice fine dell'istruzione: trasmettere il significato e il valore del passato e preparare i giovani alle sfide del futuro. Quando si poteva ancora supporre che quanto veniva appreso a scuola potesse valere per una vita intera, trasmettere contenuti disciplinari omogenei e sviluppare abilità cognitive di routine era giustamente ritenuto di centrale importanza per l'istruzione. Nel nostro tempo, in cui è possibile accedere ai contenuti tramite motori di ricerca e in cui i compiti cognitivi di routine sono stati digitalizzati e esternalizzati, ci si deve occupare anzitutto di consentire a ogni individuo di diventare un soggetto in formazione continua (lifelong learner). L'apprendimento continuo richiede costantemente di imparare, di disimparare e di re-imparare quando si modifica il contesto. Implica processi continui di riflessione, di previsione e di azione.

La formazione scolastica del mondo attuale deve basarsi su determinate modalità di pensiero (fra cui la creatività, il pensiero critico, il problem-solving e il discernimento), su particolari metodi di lavoro (fra cui la comunicazione e la collaborazione), sulla familiarità con gli strumenti del lavoro (a partire dalla capacità di comprendere e di sfruttare il potenziale delle nuove tecnologie) e sulla capacità di vivere a pieno un mondo dal multiforme aspetto come cittadini attivi e responsabili.

La scuola del passato era segnata dalle divisioni, con insegnanti e contenuti suddivisi per materia e studenti separati a seconda della prospettiva di carriera attesa; quella del futuro deve essere una scuola dell'integrazione, che metta l'accento sui rapporti di interazione fra i vari soggetti coinvolti e sulla connessione fra gli studenti. La scuola in passato era incentrata sulle materie; in futuro deve basarsi sui progetti, costruendo esperienze che aiutino gli studenti a pensare oltre i confini tra le singole discipline. Il passato era gerarchico; il futuro è collaborativo e vede come risorse e nel contempo co-creatori sia gli insegnanti sia gli studenti. In passato a studenti diversi veniva impartito il medesimo insegnamento; adesso i sistemi scolastici devono cogliere la diversità con approcci differenziati all'apprendimento. Gli obiettivi del passato erano standard e conformità; il futuro dovrà basarsi sulla costruzione del sapere a partire dalle passioni e dalle capacità degli alunni, con un aiuto alla personalizzazione dell'apprendimento e delle valutazioni, attraverso modalità che promuovano l'impegno e i talenti individuali. Si tratterà di incoraggiarli ad essere geniali. In passato le scuole erano simili a isole da un punto di vista tecnologico; oggi le scuole devono sfruttare le potenzialità delle nuove tecnologie per liberare l'apprendimento dai sistemi convenzionali. In passato le politiche pubbliche erano focalizzate sul fornire l'istruzione; ora devono esserlo sugli esiti scolastici. In passato le amministrazioni ponevano l'accento sulla gestione della scuola; ora la focalizzazione va spostata sulla leadership didattica, con dirigenti scolastici che supportano, valutano e promuovono la crescita di insegnanti di qualità e progettano spazi educativi innovativi.

Gli standard educativi e gli esami sono il punto in cui comincia il sistema scolastico, non quello in cui finisce. Il fattore chiave è come tradurli in un curriculum, in materiali per la didattica e, infine, in attività didattiche vere e proprie. Mi sorprende spesso a considerare quanto siano scarse l'attenzione e le risorse che i vari Paesi dedicano al potenziamento dei loro curricula e dei materiali didattici, al proprio allineamento con gli obiettivi e gli standard di apprendimento, con la crescita e l'aggiornamento professionale degli insegnanti e con gli esami.



Poiché il tempo di apprendimento degli studenti è limitato e siamo apparentemente incapaci di abbandonare l'insegnamento di materie che probabilmente non hanno più rilevanza, i giovani rimangono prigionieri del passato e le scuole perdono l'opportunità di sviluppare preziose conoscenze, abilità e doti caratteriali che sono importanti per la realizzazione personale degli studenti nella vita.

Aggiungere nuovi materiali è un metodo semplice per mostrare che il sistema scolastico fa qualcosa per rispondere alle nuove richieste, mentre è complicato togliere del materiale da un sistema didattico. I genitori spesso si aspettano che i figli imparino quello che hanno imparato loro, ed è probabile che una riduzione dei contenuti sia ai loro occhi equivalente a un abbassamento degli standard.

E' estremamente importante determinare e ri-esaminare con regolarità quali argomenti e in quale ordine di progressione debbano essere insegnati nelle diverse classi. Così come è di cruciale importanza che i sistemi scolastici vengano costruiti sulla base di quello che le scienze dell'educazione ritengono sia il modo in cui gli studenti imparano e fanno progressi, piuttosto che semplicemente sulla base delle materie disciplinari. Essere chiari in merito alla progressione degli apprendimenti; gli studenti dovrebbero progredire dal saper distinguere fra giusto e sbagliato al saper comprendere il concetto di integrità morale fino all'esprimere la virtù del coraggio a difesa di ciò che è giusto.....

Un caso esemplare è il recente intervento normativo che abolisce il voto numerico nella scuola primaria. Il provvedimento è arrivato così, quasi per caso, comunque non all'interno di una modifica normativa di più ampia portata, dopo meno di 3 anni da un decreto legislativo che aveva ridefinito tutti gli aspetti più significativi in tema di valutazione. Ora, l'abolizione del voto numerico può essere accolta semplicemente nella forma, trasformando il voto numerico in un giudizio descrittivo opportunamente standardizzato, oppure può diventare l'occasione per aprire un confronto interno ad ogni scuola – meglio sarebbe a livello di reti di scuole – sul senso della valutazione, sulla ricerca di restituire ad essa la sua funzione formativa, su cosa andiamo a valutare, sulle conoscenze e le competenze, sul curricolo delle discipline e sull'articolazione degli obiettivi di apprendimento. Così facendo, a partire dal singolo aspetto della modalità di espressione della valutazione nella pagella si arrivano a rivedere aspetti cardinali dell'azione didattica e delle metodologie per favorire gli apprendimenti.

A volte è necessario apportare un cambiamento rivoluzionario, ma in molte altre occasioni appare più efficace e fecondo intervenire su singoli fattori organizzativi e/o didattici secondo l'ottica del miglioramento costante, sulla base di un'analisi dei punti di forza e di debolezza, del contesto territoriale e scolastico, delle risorse sulle quali possiamo contare e di quelle che possiamo sperare di raccogliere. La scuola è un ambiente di vita e come tale è un sistema complesso, che deve prima di tutto essere ben conosciuto, studiato, analizzato, nel concreto, non



sulla base dei ricordi che tutti abbiamo e che spesso producono visioni pregiudiziali, standardizzate, eccessivamente semplificate. La conoscenza vera delle dinamiche e delle correlazioni che ogni cambiamento può suscitare devono fare da guida nelle scelte che ogni scuola, dal basso, ogni giorno si trova a compiere per garantire al massimo grado possibile il successo scolastico e formativo degli alunni che le vengono affidati. I margini concessi dall' autonomia scolastica sono infatti così ampi che il settore ricerca e sviluppo di ogni singola scuola non rischia mai di rimanere inattivo, sempre che sia disponibile a farsi carico, a prendersi cura, a rispondere agli appelli, alle sfide, alle questioni poste dalle persone che la abitano ogni giorno, poste dai cambiamenti sociali, ambientali, economici e tecnologici, poste dalle ricerche e dalle rilevazioni in ambito educativo e scolastico, a livello nazionale e internazionale.

#### 7. GLI INSEGNANTI DEL XXI SECOLO

Le aspettative nei confronti degli insegnanti sono elevate e aumentano di giorno in giorno. Da loro ci aspettiamo che abbiano una profonda e vasta conoscenza della propria materia, degli individui a cui si rivolgono e delle modalità di apprendimento degli studenti, perché ciò che interessa e sta a cuore agli insegnanti ha un grande impatto sui loro apprendimenti. Ma le nostre aspettative nei confronti degli insegnanti sono molto più elevate di quello che figura sul loro profilo professionale. Pretendiamo che siano appassionati, compassionevoli e premurosi; che mettano al centro l'apprendimento e incoraggino l'impegno e la responsabilizzazione degli studenti; che rispondano in maniera efficace agli studenti con necessità, background e lingue diverse; che promuovano tolleranza e coesione sociale; che forniscano valutazioni continue e feedback agli studenti; che facciano in modo che gli alunni si sentano valorizzati e inseriti, assicurando un apprendimento di tipo collaborativo. Pretendiamo che siano gli insegnanti stessi a collaborare e a lavorare in squadra, con altre scuole e con i genitori, che siano loro a formulare obiettivi comuni e a pianificarne e monitorarne il raggiungimento. Non ultimo, è improbabile che gli studenti si impegnino in futuro nella formazione permanente se non considerano i loro stessi docenti come persone impegnate in un apprendimento continuo, disposte ad ampliare i loro orizzonti e a mettere in discussione il sapere costituito della loro epoca.

Gli insegnanti degli alunni connessi di oggi devono anche affrontare le sfide emerse dalla digitalizzazione, che vanno dal surplus informativo al plagio, dalla protezione dei minori dai rischi online, come le truffe, le violazioni della privacy o il bullismo su internet, all'impostazione di un'adeguata dieta mediatica, adatta ai propri studenti. Pretendiamo la loro collaborazione nell'educare i ragazzi a diventare consumatori critici dei servizi internet e dei media digitali, per riuscire a fare scelte informate ed evitare comportamenti pericolosi.

Ma c'è di più. La maggior parte delle persone di successo hanno avuto almeno un insegnante che ha fatto la differenza nella loro vita – o perché ha agito come esempio, o perché ha dimostrato un sincero interesse per il benessere e il futuro dello studente, oppure perché ha fornito un supporto emotivo quando lo studente ne ha avuto bisogno. Le tecnologie digitali non potranno rendere gli insegnanti inutili in quanto il cuore dell'insegnamento è sempre stato relazionale, e l'insegnamento sembra essere una delle attività sociali più durature. Ma dobbiamo utilizzare la tecnologia per elevare il ruolo degli insegnanti, trasformandoli da semplici erogatori di conoscenze ricevute a co-creatori della conoscenza, coach, mentor e valutatori. La tecnologia può dare la possibilità di avere accesso a materiali specializzato che va ben oltre i testi scolastici, può supportare nuove metodologie di insegnamento, basate su progetti e ricerche, facilitando attività pratiche e apprendimento cooperativo e fornendo valutazioni formative in tempo reale.

Soprattutto può costruire un ecosistema intorno all'apprendimento fondato sulla collaborazione; la tecnologia può creare comunità di discenti in grado di rendere l'apprendimento più social e divertente e può creare allo stesso modo comunità di insegnanti per condividere e arricchire le risorse e le pratiche didattiche; può aiutare i dirigenti a sviluppare e condividere le migliori pratiche. Possiamo alla fine immaginare un'enorme piattaforma di crowdsourcing sulla quale i docenti, i ricercatori in ambito educativo e gli esperti politici collaborano per curare i contenuti più rilevanti e la pratica pedagogica al fine di raggiungere gli obiettivi educativi, e dove gli studenti di ogni parte del mondo hanno accesso alle migliori e più innovative esperienze formative. Il problema è che non siamo ancora diventati abbastanza bravi in quel tipo di pratiche pedagogiche che sfruttano al meglio la tecnologia e che aggiungere le tecnologie del XXI secolo alle pratiche didattiche del XX secolo in un'organizzazione scolastica del XIX secolo non farà che ridurre l'efficacia. In breve, mentre le tecnologie digitali possono amplificare un tipo di insegnamento eccellente, esse possono raramente rimpiazzare un insegnamento scadente.

I Paesi devono avere un progetto chiaro e aumentare la capacità degli insegnanti di realizzarlo. Il futuro è con gli insegnanti che sono in grado di sfruttare il potenziale della tecnologia e di aiutare gli studenti ad accorgersi del valore





dell'insegnamento, oltre ad acquisire la conoscenza dei contenuti; insegnanti che sono in grado di progettare ambienti creativi incentrati sulla risoluzione dei problemi e che coltivano la valutazione critica e la metacognizione. Valutare il potere della sharing economy ed applicarlo al campo educativo? A Shangai già nel 2013 gli insegnanti usavano una piattaforma digitale per condividere i programmi delle lezioni ma il fatto che faceva la differenza era che la piattaforma fosse associata a misure reputazionali; più gli altri docenti scaricavano, o criticavano, o miglioravano le lezioni, maggiore era la reputazione del docente che le aveva condivise. In questo modo Shangai ha creato una gigantesca comunità open source di insegnanti e ha sbloccato la loro creatività, semplicemente attingendo al desiderio delle persone di offrire il proprio contributo, collaborare ed essere riconosciute per quanto hanno fatto. Ecco come la tecnologia può estendere la portata di un insegnamento efficace, riconoscendo che il valore si crea sempre meno dall'alto verso il basso, mediante il comando e il controllo, e sempre di più orizzontalmente, da parte delle persone con cui siamo connessi e lavoriamo.

Il fulcro di un insegnamento di eccellenza non è la tecnologia ma la piena titolarità. Si dice che non si possono dare loro maggiori autonomie perché mancano delle competenze necessarie per adoperarla ma limitarsi a perpetuare un modello prescrittivo di insegnamento non produrrà insegnanti creativi: è improbabile che chi viene esclusivamente addestrato per riscaldare hamburger precotti diventi uno chef. Per questo la risposta consiste nel rafforzare contemporaneamente fiducia, trasparenza, autonomia professionale e cultura collaborativa della professione. Quando i docenti entrano in pieno possesso della propria funzione, è difficile chiedere loro più di quanto loro chiedano a se stessi; nessun governo sarà mai capace di imporre standard così severi per la professione come quelli elaborati dalla categoria stessa. Vista la rapidità con cui cambiano i tempi, l'oggetto e i metodi dell'apprendimento, l'unico modo per non rimanere indietro è professionalizzare l'insegnamento, assicurandosi che i docenti abbiano una profonda comprensione non solo del curriculum come prodotto, ma del processo della sua progettazione e delle pratiche pedagogiche che possono meglio esprimere le idee alla base del curriculum stesso. Paradossalmente, un'autonomia scolastica dello 0 per cento si è tradotta nel 100 per cento di isolamento degli insegnanti dietro le porte chiuse delle aule. Scoprire quali siano gli approcci pedagogici più efficaci, e in quali contesti, richiede tempo, investimenti in ricerca e collaborazione, in modo che le buone idee si diffondano e vengano incorporate nella professione. L'attuazione di tutto questo richiederà una trasformazione radicale, da un'organizzazione del lavoro di tipo industriale a un'organizzazione del lavoro realmente professionale per docenti e leader scolastici, per cui le norme di controllo della professione rimpiazino forme di controllo burocratiche e amministrative.

A sua volta, accordare agli insegnanti una maggiore discrezionalità professionale concederà loro una maggiore libertà nello sviluppo della creatività degli studenti e delle loro capacità di pensiero critico, centrali per avere successo nel XXI secolo, e molto più difficili da sviluppare in ambienti di apprendimento altamente prescrittivi. Supportare un tale cambiamento è ciò che dovremmo aspettarci dalle pratiche scolastiche del XXI secolo.

## - I confronti nazionali e internazionali, il contesto territoriale e la situazione attuale della scuola

Se c'è una cosa che emerge dalla storia delle istituzioni scolastiche e soprattutto dalle rilevazioni internazionali condotte negli ultimi 20 anni è che i sistemi scolastici si possono modificare e migliorare. Ma la cosa più importante è che i cambiamenti significativi non avvengono grazie ad una elite illuminata al vertice dell'organizzazione ma tramite cambiamenti introdotti in singole scuole o gruppi di esse che si sono rivelati efficaci e diventano pratiche condivise in contesti sempre più ampi.

Le conoscenze che oggi abbiamo del mondo della scuola ci permettono di fare scelte consapevoli e di immaginare gli scenari futuri che ne possono scaturire.

8. INCORAGGIARE L'INNOVAZIONE ALL'INTERNO E ALL'ESTERNO DELLA SCUOLA La promozione dell'innovazione nell'istruzione è alla base della scelta dell'autonomia, della diversità e della competizione tra le istituzioni educative, ma le prove dei benefici di questo approccio restano frammentarie e l'istruzione non è stata al passo con l'innovazione in altre aree. È vero che i budget per la ricerca sulla sanità pubblica nei paesi dell'OCSE sono 17 volte superiori rispetto ai budget per la ricerca in campo educativo ma il problema è che molti operatori non pensano che i problemi che affrontano possano essere risolti dalla scienza e dalla ricerca. Troppi insegnanti credono che l'insegnamento sia un'arte individuale basata sull'ispirazione e sul talento, e non una serie di competenze che vanno acquisite nel corso della carriera. Sarebbe tuttavia errato imputare la colpa di ciò soltanto agli insegnanti visto che il problema spesso deriva dalla politica, perché



mancano gli incentivi e le risorse necessarie a codificare la conoscenza e il know how professionale. In molti paesi lo spazio per un orario di lavoro che esuli dalla didattica è di gran lunga troppo limitato perchè gli insegnanti lo impiegino per la creazione del sapere. Pertanto i governi possono aiutare a rafforzare l'autonomia professionale e la cultura collaborativa ma i governi da soli possono fare ben poco. Bisogna incoraggiare l'innovazione all'interno del sistema e renderlo aperto nei confronti delle idee creative provenienti dall'esterno. Invece l'imprenditorialità nel settore dell'istruzione rimane molto limitata. E l'incertezza che caratterizza qualsiasi tipo di cambiamento fa sì che gli educatori finiscano per optare per il mantenimento dello status quo. Investire nello sviluppo delle competenze e nelle capacità di gestione del cambiamento sarà fondamentale ed è fondamentale che gli insegnanti diventino protagonisti attivi del cambiamento, non solo per quanto riguarda l'implementazione delle innovazioni tecnologiche ma anche per quanto riguarda la loro progettazione. Purtroppo 3 insegnanti su 4 considerano il proprio posto di lavoro un ambiente fondamentalmente ostile all'innovazione e non cambierà nulla se non modifichiamo questa percezione.

#### 9. COLTIVARE UN'EFFICACE LEADERSHIP DI SISTEMA

Tutti sono pronti a supportare la riforma scolastica a patto che non tocchi i propri figli. E così i leader finiscono per sfruttare il populismo per preservare lo status quo, perchè è tanto più facile per tutti restare all'interno della propria comfort zone o investire in soluzioni popolari come la proposta di classi più piccole, invece di impiegare il proprio tempo per convincere genitori e docenti dei benefici legati a investimenti più efficaci, come quelli relativi al miglioramento della professionalità degli insegnanti.

I leader che vogliono realizzare cambiamenti lungimiranti non devono limitarsi a impartire direttive e a cercare di farle rispettare. Devono costruire una comprensione condivisa e una responsabilità collettiva, per portare la causa del cambiamento, offrire un supporto che renda reale il cambiamento e restare credibili senza per questo diventare populistici. I leader di sistema devono essere capaci di mobilitare le risorse umane, sociali e finanziarie necessarie all'innovazione. Esempio di Singapore.

Molti docenti e molte scuole sono pronti. Per incoraggiare la crescita la politica deve ispirare e favorire l'innovazione e identificare e condividere le pratiche migliori. E costruire fiducia è il modo più promettente per far avanzare e alimentare i sistemi di istruzione moderni.

#### 10. PROGETTARE UN NUOVO TIPO DI VALUTAZIONE

Il modo in cui gli studenti sono valutati nei test ha una grande influenza anche sul futuro dell'istruzione, perchè segnala le priorità per il curricolo e per la didattica. I test inducono sempre a focalizzarsi su ciò che conta, come è giusto che sia. I docenti e gli amministratori scolastici, al pari degli studenti, presteranno attenzione a ciò che viene valutato nei test e adatteranno il curricolo e l'insegnamento di conseguenza. Il problema è che molti sistemi di valutazione sono poco allineati con il curricolo e con le conoscenze e le abilità che occorrono ai giovani per crescere bene.

Più che guardare alla capacità degli alunni di riprodurre determinate informazioni, dovrebbero verificare se sono in grado di estrapolare da ciò che sanno e applicare in modo creativo le proprie conoscenze in situazioni inedite. Le valutazioni devono inoltre poter riflettere le competenze sociali ed emotive (eppure impediamo di collegarsi a internet o di consultarsi con un altro studente).

Spesso privilegiamo la validità a scapito dell'efficienza così come la rilevanza a scapito dell'affidabilità.

Inoltre le valutazioni devono essere eque, tecnicamente solide e adatte allo scopo.

Dobbiamo lavorare sodo per colmare il divario esistente tra le valutazioni sommative e quelle formative, in quanto la valutazione formativa è un approccio più diagnostico, effettuato mentre gli studenti si preparano e finalizzato a mostrare quali sono i bisogni formativi da migliorare in quel preciso momento.

Le valutazioni dovrebbero anche fornire feedback produttivi, a livelli di accuratezza appropriati, per favorire le decisioni volte al miglioramento. I docenti devono essere in grado di capire che cosa rivelano le valutazioni a proposito del pensiero degli studenti, così da non vederli come qualcosa che porta via tempo utile all'apprendimento ma piuttosto come uno strumento che lo incrementa.

Le valutazioni PISA possono aiutare le scuole, anche mettendo a punto strumenti open source che le scuole possono usare per elaborare da sé i propri punteggi PISA.

#### 11. GUARDARE FUORI MENTRE SI VA AVANTI

Il leader dovrebbe avere anche la qualità di guardare non soltanto avanti ma anche fuori, condurre un'analisi comparativa internazionale e incorporare i risultati di questa analisi nelle politiche e pratiche scolastiche.

Ho deciso di scrivere questo libro quando ho visto i ragazzi provenienti dai quartieri più poveri di Shanghai imparare – con gioia – dai migliori docenti della città. E' stato allora che ho capito che l'istruzione universale di alta qualità è un obiettivo raggiungibile, che abbiamo i mezzi per offrire un futuro a milioni di studenti che al momento non ce l'hanno, e che il nostro compito non è quello di rendere possibile l'impossibile, ma di rendere il possibile realizzabile.

L'evolversi dei risultati nelle rilevazioni OCSE-PISA rivolte ai quindicenni di più di 70 nazioni del mondo distribuite nei cinque continenti ha fornito indicazioni ai governi che hanno intrapreso progetti di riforma nell'ultimo ventennio e tali rilevazioni forniscono ad ogni operatore della scuola un quadro di riferimento che può aiutare nel selezionare le innovazioni che



si sono dimostrate più efficaci, quelle che il contesto specifico può accogliere più facilmente, quelle che sono attuabili fin da subito e quelle richiedono investimenti di medio e lungo periodo.

**CARATTERISTICHE COMUNI DEI SISTEMI SCOLASTICI AD ALTE PRESTAZIONI**

1. I vari leader hanno persuaso la cittadinanza che occorre investire nel futuro tramite l'educazione piuttosto che dedicare la spesa pubblica a benefici immediati.
2. Convinzione che tutti gli studenti siano in grado di imparare.
3. Rispondono ai diversi bisogni degli studenti con una pratica pedagogica differenziata – senza compromettere gli obiettivi; personalizzano l'esperienza educativa in modo che tutti gli alunni possano raggiungere standard elevati.
4. Selezionano e formano il proprio personale docente in modo accurato, elaborano scale salariali in modo da rispettare i diversi livelli di professionalità e offrono ambienti in cui i docenti possono collaborare per creare buone pratiche.
5. Sono passati a forme di organizzazione del servizio di tipo più professionale, creando una cultura della collaborazione e solide reti per l'innovazione.
6. Cercano di attrarre i migliori dirigenti scolastici nelle scuole più "difficili" e gli insegnanti di maggior talento verso le classi più "difficili".
7. Uniformano le proprie politiche e garantiscono che esse siano coerentemente adottate per lunghi periodi di tempo.

Il progetto del nostro Istituto è il frutto di otto anni di ricerca e di sperimentazioni, di piccoli aggiustamenti a livello didattico ed organizzativo introdotti in questi anni, della collaborazione con l'amministrazione comunale e con gli operatori del terzo settore; tiene conto dei risultati delle rilevazioni OCSE-PISA così come dei dati che abbiamo estrapolato dalle prove INVALSI; fa tesoro delle riflessioni sviluppate durante il periodo di chiusura della scuola e della conseguente attivazione della didattica a distanza. Si tratta di un progetto che riguarda elementi chiave della vita della scuola: metodologie di apprendimento, motivazione, valutazione e gli aspetti organizzativi ritenuti funzionali per migliorare gli ambienti di apprendimento (orario scolastico, strumenti tecnologici, arredi scolastici, aule dedicate). Ad esempio, la modifica dell'orario scolastico nella scuola secondaria approvata dal Consiglio d'Istituto di dicembre è funzionale all'attuazione della pietra angolare del progetto Il Grande Trasloco, cioè la personalizzazione del percorso formativo per ogni alunno; organizzare l'orario scolastico in 33 moduli da 55 minuti permette infatti di introdurre strutturalmente nel curriculum obbligatorio di ogni alunno una componente personalizzabile sulla base degli interessi e delle attitudini di ogni singolo studente.



Fra le caratteristiche comuni dei sistemi scolastici ad alte prestazioni vi è quella di SAPER RECLUTARE E MANTENERE INSEGNANTI DI QUALITÀ. Ma le nostre aspettative nei confronti degli insegnanti sono molto più elevate di quello che è contenuto nel loro profilo professionale. Ci aspettiamo che siano appassionati, compassionevoli e premurosi; che promuovano l'impegno e il senso di responsabilità degli studenti; che sappiano rispondere ai differenti bisogni degli studenti di ogni provenienza e che promuovano la tolleranza e la coesione sociale; che forniscano continuamente valutazioni e feedback agli alunni; che sappiano valorizzare le differenze individuali e favorire l'inclusione di ogni studente e che sostengano l'apprendimento cooperativo. Ci aspettiamo che gli insegnanti lavorino a loro volta in team e siano collaborativi con le altre scuole e con le famiglie, fissando obiettivi comuni, di cui pianifichino e verifichino la realizzazione. Poiché la qualità di un sistema educativo non può mai essere superiore alla qualità dei suoi insegnanti, i sistemi scolastici ad alte prestazioni si impegnano a:

- Attrarre docenti di alta qualità
- Formare docenti di alta qualità
- Aggiornare le competenze degli insegnanti
- Valorizzare i docenti come professionisti autonomi e responsabili
- Valorizzare il tempo dei docenti
- Concentrarsi sul benessere degli studenti
- Passare dalla responsabilità amministrativa a quella professionale
- Trovare il modo di valutare chi è un ottimo insegnante.

Dai risultati delle rilevazioni OCSE-PISA e INVALSI la scuola ha posto l'attenzione sulla didattica della matematica e sulla didattica per competenze.

Dai documenti di indirizzo didattico-organizzativo degli ultimi anni la scuola ha scelto di continuare a riconoscere l'importanza degli ambienti di apprendimento e le aule dedicate, della revisione del curriculum, della creazione di una comunità professionale dei docenti, dei materiali didattici alternativi e/o integrativi dei libri di testo, dell'inclusione come dimensione strutturale.

Dall'esperienza della didattica a distanza la scuola ha avuto l'occasione di riflettere sull'importanza di mettere al centro del processo formativo i concetti di autonomia e responsabilità.

Infine, alla luce del DPCM 26 aprile 2020 che permette la ripresa di molte attività e quindi la minor presenza di genitori a casa, il dirigente scolastico invita tutti a tener conto di questa cosiddetta Fase 2 anche nell'organizzazione della didattica a distanza.

a) I docenti dovranno porre attenzione soprattutto nel programmare attività in sincrono, cioè che richiedono il collegamento dell'alunno ad un orario preciso poiché a partire dal 4 maggio – a causa delle esigenze lavorative della famiglia – alcuni alunni potrebbero trovarsi nelle condizioni di non poter partecipare.

b) D'altra parte, i genitori dovranno tener conto che le attività in sincrono non rivestono una specifica funzione sul piano degli apprendimenti ma hanno una valenza soprattutto relazionale per cui non è un problema se qualche volta per le esigenze lavorative della famiglia un alunno si trovasse nelle condizioni di non poter partecipare (naturalmente si dovranno creare il più possibile le condizioni per una costante e attenta partecipazione!).

c) I docenti porranno attenzione anche nella comunicazione delle attività, privilegiando una scansione più ampia di quella giornaliera (eventualmente anche settimanale) specialmente se sono a conoscenza che ci sono famiglie – in una specifica classe - che a partire dal 4 maggio dovranno lasciare i ragazzi da soli o con nonni ai quali non può essere affidata la gestione della didattica a distanza.

d) Allo stesso tempo, ricordo ai genitori che, nei limiti del possibile e in relazione all'età, la didattica a distanza è un'occasione preziosa per far sì che si sviluppino nei figli **maggiore autonomia e responsabilità**. Controllando il registro elettronico avrete il modo di rendervi conto quali attività possono essere delegate all'autonomia dei figli e quali invece riservare ai momenti nei quali potete offrire la vostra collaborazione.

e) La fase 2 ci accompagnerà fino al termine della scuola e rappresenta, dal punto di vista educativo, una sfida importante: **stiamo imparando nuovi ambienti di apprendimento, stiamo sviluppando una nostalgia di relazioni autentiche, stiamo riposizionando tante cose nella nostra scala dei valori.**

Se collaboriamo davvero, ogni giorno possiamo crescere nella consapevolezza che la scuola è il posto migliore dove andare. E con questa consapevolezza, ritrovarsi a settembre, con tanta voglia di scuola vera.

[da Circolare sulla DaD del 28 aprile 2020]



## - Il Grande Trasloco

La metafora del trasloco rende bene il percorso di cambiamento che la scuola ha intrapreso e, in particolare, lo stile che deve caratterizzare i passi da compiere. Il progetto enuncia i temi posti all'attenzione e delinea alcune possibili azioni ma si tratta di un documento di lavoro che viene sottoposto all'esame di 6 gruppi di ricerca. Sarà il lavoro condiviso dalla comunità professionale dei docenti a determinare le priorità e a programmare i tempi di attuazione del progetto, determinando anche quello che la scuola può fare fin da subito, con le risorse attualmente in essere, e ciò che la scuola ha bisogno di trovare attraverso collaborazioni e partenariati.

Il cuore pulsante del progetto è costituito dall'obiettivo di tenere sempre viva e alimentare costantemente la motivazione ad apprendere da parte di ogni alunno.

*Dal testo di PIETRO TRABUCCHI, Perseverare è umano, Corbaccio 2012*

La resilienza è la capacità di persistere, di far durare la motivazione nonostante gli ostacoli e le difficoltà. [...] L'automotivazione si lega al piacere di sentirsi competenti e al gioco, al divertimento. In realtà tutti questi fattori formano un triangolo ai cui vertici stanno piacere e divertimento, senso di competenza e impegno. [...] Quando facciamo qualcosa per passione, perché proviamo piacere nel farlo, indipendentemente da ricompense o da un'approvazione esterna, siamo di fronte alla motivazione intrinseca. [...] Facendo leva sul senso di competenza, sul piacere di farcela, possiamo ottenere dalle persone un impegno straordinario. Chi è mosso dalla motivazione intrinseca è più resiliente. [...] La resilienza è una questione cognitiva: ha a che fare con il modo in cui percepiamo e valutiamo il mondo. [...] La più subdola tra le trappole cognitive – perché permea l'intera nostra cultura e noi ne subiamo gli influssi fin dalla più tenera età – è: l'aspettativa di sfuggire eternamente all'incontro con qualsiasi tipo di disagio. [...] L'intelligenza è alla mercé della capacità di autocontrollo.

Se gli insegnanti si aspettano che un bambino sia capace, lo tratteranno – anche inconsapevolmente – in modo diverso; il bambino interiorizzerà il giudizio e si comporterà di conseguenza; si instaura così un circolo virtuoso/vizioso per cui il bambino tenderà a divenire nel tempo proprio come l'insegnante lo aveva immaginato. L'effetto Pigmalione, infatti, vale al positivo ma anche al negativo. Se ci aspettiamo che qualcuno non ce la faccia, tenderemo a trattarlo in maniera congruente alle nostre aspettative. Gli comunicheremo sfiducia. Questa cosa tenderà a demotivarlo. L'effetto Pigmalione è un'ulteriore dimostrazione che il talento non esiste. Esiste l'impegno a conseguire degli obiettivi che è funzione della motivazione individuale. Questo processo però è influenzabile da molte variabili, tra le quali hanno un peso non trascurabile le aspettative delle persone che ci circondano. La motivazione non può essere instillata, ma sicuramente può essere sostenuta da parte di figure "fiduciose". [...] Quanto detto si attua a livello pratico anche fornendo al soggetto feedback corretti e numerosi; e stabilendo per lui degli obiettivi adeguati. Obiettivi irraggiungibili, al pari di obiettivi troppo facili, veicolano una percezione di scarsa fiducia.

Perseverare è umano: diabolico è arrendersi.

Naturalmente ciò implica rendersi conto degli elementi che impediscono l'avverarsi dello stato di grazia dell'apprendimento, in particolare il sistema standardizzato per cui ad ogni alunno è offerto il medesimo percorso formativo sia a livello di contenuti sia di metodologia. Per questo motivo il



progetto parla esplicitamente di PIANO DI STUDI personalizzato e di una MAPPA affidata ad ogni alunno che ne descrive e progetta il viaggio negli apprendimenti – cognitivi, socio-emotivi, comportamentali. In parallelo con il percorso di personalizzazione del curriculum ci poniamo l'obiettivo di spolverare il curriculum – secondo i principi “meno ma bene” e “non cosa ma come” – e soprattutto di attuarlo attraverso forme di apprendimento attivo che valorizzino da una parte le competenze della professionalità dei docenti e dall'altra l'autonomia e le responsabilità degli alunni.

La valutazione deve sostenere costantemente il processo di apprendimento, aiutando gli alunni e le loro famiglie a diventarne consapevoli e gestori attivi. Il documento di valutazione diventa il racconto di crescita personale, evidenzia identità e attitudini, accompagna e orienta.

L'Istituto mette a disposizione una strumentazione tecnologica di alto livello affinché i docenti possano realizzare videolezioni da utilizzare, in questo periodo come supporto della didattica digitale integrata, al termine dell'emergenza sanitaria come strumenti a supporto di metodologie didattiche maggiormente centrate sul protagonismo degli studenti, su forme di tutoraggio tra pari, sulla flipped classroom, sull'insegnante che trasmette conoscenze ma svolge anche funzioni di coach e mentore. Tutto ciò dovrà rendere progressivamente obsoleto il sistema delle attività di recupero e di potenziamento, assorbite nel curriculum personalizzato.

Il Grande Trasloco ritiene inoltre fondamentale che gli alunni possano contare – nel definire, monitorare e aggiornare il proprio piano di studi – sul supporto dei loro insegnanti e su altre figure professionali, quali lo psicologo, il tecnico degli apprendimenti e lo specialista in coaching.

*Dal testo di Nicolò Govoni, Se fosse tuo figlio, Rizzoli 2019 – brani del racconto del giovane di 27 anni che dopo aver fatto scuola da volontario nel campo profughi di Samos, ha deciso – con alcuni amici – di fondare un'associazione per offrire educazione, sicurezza e protezione ai minori profughi, svantaggiati, orfani e dimenticati nei luoghi più caldi della migrazione globale.*

*Chissà cosa pensano di lui – e di loro stessi - oggi i suoi insegnanti...*

Gli altri insegnanti mi credevano una causa persa. “Signor Nessuno”, così mi aveva ribattezzato quella di francese. “Non andrai da nessuna parte nella vita” diceva quella di fisica. “Al massimo confezionerai merendine in fabbrica”. A Nicoletta però non importava. Da bambino amavo leggere, scrivere, dipingere, ma la scuola aveva ucciso la mia fame di conoscere e inventare. Mi ero scontrato con un sistema obsoleto e volto all'omologazione che, anziché creare qualcosa di nuovo, mi forzava a ripetere ciò che riportavano i libri di testo riga per riga.



Mi feci bocciare due volte, prima di incontrare Nicoletta. [...] Quando tutti gli altri avevano gettato la spugna, quando pregavano in silenzio che scivolassi nel pozzo nero in cui mi ero infilato da solo, Nicoletta fu l'unica ad afferrarmi per i capelli e riportarmi alla luce. Mi ribattezzò "Cercatore" e mi salvò la vita. Nicoletta mi mostrò che nessun ragazzo è perduto, se ha un educatore che crede in lui e che sia pronto, quando sbaglia, a dirgli: "Tu sei meglio di così. Puoi farcela". I miei genitori mi hanno dato la vita, è vero, e i nonni mi hanno cresciuto, ma Nicoletta mi ha insegnato a vivere bene. Come lei con me, adesso anch'io cerco la scintilla sepolta negli occhi di chi troppe volte si è sentito ripetere: "Non vali nulla", quando invece vale il mondo intero. Spero di essere diventato la persona di cui avevo bisogno quando ero bambino.

Capisco che gli insegnanti mediocri ti riempiono la testa di nozioni e numeri, mentre i buoni insegnanti ti colmano di speranza per il futuro e di ragioni per apprezzare la vita. "Spesso gli alunni diventano il riflesso dei propri insegnanti" mi dico. "Un bambino diventa tanto brillante quanto gli consentiamo di essere". [...] Imparo e insegno che giusto ed equo non sono sinonimi. È impossibile trattare tutti allo stesso modo e pretendere di chiamarla "giustizia". Ogni studente è unico e i suoi bisogni sono diversi. Tutti gli insegnanti losanno, ma alcuni fingono di non saperlo. Perché? Perché trattare la classe come un gregge è più facile. E' così che realizzo che alcuni dei professori che hanno punteggiato la mia adolescenza erano stati, ahimè, preparati in modo inadeguato al proprio lavoro; certi sognavano un lavoro diverso ma, per un motivo o per l'altro, erano finiti a scuola. E poi c'erano anche – ci sono sempre – quelli erano semplicemente degli stronzi.

"Che ne dite di tenere aperto tutto il giorno, così da proteggerli dal campo il più possibile?"  
"Deve essere una scuola in cui amino stare" dice Giulia, "un luogo sicuro".  
"Un luogo a cui appartenere" concordo. Posso quasi vederla, la nostra futura scuola. "Un luogo pieno di amore".  
"Un luogo di pace" dice Brodie.  
"Un luogo in cui essere se stessi" conclude Sarah.  
Prendo le posate, ma le uso per tracciare piani a mezz'aria. "Avrremo una libreria incredibile, stracolma di libri."  
"E aule separate per i diversi livelli linguistici." Brodie si spinge gli occhiali sul naso.  
"E per le diverse età." Sarah tiene le mani in grembo, sempre composta, ma si vede che è elettrizzata.  
Giulia appoggia i gomiti sul tavolo. "E avremo una sala comune."  
Penso alla pizza fatta in classe. "E una cucina!"  
"E una sala in cui fare attività..."  
"E guardare film tutti insieme..."  
"E dipingere..."  
"E danzare..."  
"E non accetteremo mai soldi dal governo, dalle Nazioni Unite e dall'Unione Europea."  
Piomba il silenzio. Sono stato io a parlare, l'ho fatto di getto.  
"Non ci terranno mai in pugno, mai. Faremo del bene senza compromessi."  
Giulia, Sarah, Brodie annuiscono. Ci guardiamo per un istante e riconosciamo gli uni negli altri i quattro spicchi di un tutto. Davanti abbiamo l'avventura della nostra vita.

"E se non fossimo semplici insegnanti?" chiede Sarah. "E se fossimo qualcosa di più... mentori?"  
"Ci sta. Non si impara per la scuola" cita Giulia, "ma per la vita".  
"Allora gli studenti dovrebbero scegliersi le materie. Il piano educativo dovrebbe essere personalizzato secondo i talenti del singolo."  
"E l'insegnamento incentrato sullo studente" aggiunge Sarah. "Gli studenti dovrebbero essere incoraggiati a porsi domande e a cercare ognuno le proprie risposte."  
"Non esistono test" dico. Gli studenti si pongono degli obiettivi e l'apprendimento è misurato in base al loro raggiungimento. L'ansia non dovrebbe avere niente a che fare con l'amore per la conoscenza." Ci penso su. "Troppo sdolcinato?"  
"Chiaro" mi sfotte Giulia. "Ma ci sta."  
Sarah addenta un trancio di pizza al pollo e feta – specialità di Samos. "Dobbiamo incoraggiare i nostri studenti a restare in contatto con le proprie radici, ma sempre attenti al piano globale."  
"E senza paura della tecnologia" continua Brodie.  
"Per ora ci mancano pure le lavagne" dico ridendo, "ma..."  
"Ma sogniamo in grande" finisce Giulia. "E insegniamo come imparare. Mi passi la margherita?"  
Le porgo il cartone. "Insegniamo come sposare ciò che li appassiona e ciò per cui sono portati." Silenzio. "Chiediamo scusa quando facciamo un errore. Siamo tutti umani, insieme."  
"Sdolcinato" fa Sarah. "Ma ci sta."

Un altro capitolo fondamentale riguarda il valore del servizio e lo spirito di ricerca che devono accompagnare ogni fase del percorso formativo; l'Istituto dovrà predisporre attività che aiutino a mantenere sempre viva l'attitudine a porsi domande e



la finalità del sapere, quali il servizio civile scolastico e un curriculum di filosofia.

Quello che abbiamo scoperto sempre più in questi anni è che la scuola non è un sistema chiuso ma in quanto ambiente di vita risente del contesto, interagisce con esso, è al tempo stesso causa ed effetto di quanto avviene fuori dai suoi cancelli. Non solo la scuola non può fare da sola ma sarebbe profondamente sbagliato porsi un obiettivo di tal genere. La scuola è il cuore pulsante di una comunità e non si può dar pace finché non ritiene di aver fatto tutto il possibile perché questa diventi nel suo insieme una comunità educante. Il sistema scuola esige la creazione di una rete di alleanze e tra queste una è imprescindibile, quella con i genitori.

Il primo passaggio all'inizio di ogni ordine di scuola è il dialogo accogliente in cui i genitori presentano alla scuola il figlio. Ma la costruzione di un rapporto di fiducia – che è il più grave deficit comparativo della scuola italiana – ha bisogno di essere nutrita da una trasparente e competente condivisione della vita scolastica nei suoi fondamentali aspetti educativi e didattici. E questa condivisione deve trovare nuove strade, occasioni in cui la professionalità della comunità docente costruisce e rinforza l'alleanza educativa con i genitori.

Lo *status quo* ha molti difensori.

La governance imposta dall'alto attraverso una stratificazione di strutture amministrative non funziona più. La sfida consiste nello sfruttare la competenza delle centinaia di migliaia di insegnanti e delle decine di migliaia di dirigenti scolastici, arruolandoli nella progettazione di politiche e pratiche superiori.

Altra priorità consiste nel comunicare in maniera chiara una visione a lungo termine degli obiettivi da realizzare per l'apprendimento scolastico.

Sfruttare il principio della *best-in-class performance* (utilizzo della performance più elevata in un determinato settore o attività come standard o come termine di confronto – *benchmark* – per raggiungere risultati analoghi se non superiori).

Il Grande Trasloco non si limita a disegnare il nuovo progetto di alleanza educativa basata sulla corresponsabilità ma intende dare ai genitori – dentro la scuola – anche occasioni di formazione e di partecipazione attiva ai progetti della scuola; per queste finalità la scuola sarà sempre aperta e disponibile. Ogni cambiamento di cultura, di mentalità, di clima si fonda su innovazioni efficaci relative alle dimensioni portanti della vita della scuola – motivazione, ambiente di apprendimento, valutazione – ma si nutre quotidianamente di dettagli che





creano mentalità, senso di appartenenza, benessere emotivo. Per questo un gruppo di ricerca è dedicato agli interventi estetici, simbolici, rituali che creano identità, fanno amare i luoghi scolastici, li rendono riconoscibili e pieni di vita. Per questo si dovranno valorizzare tutti gli interventi che alimentano la resilienza, la capacità di riconoscere la crisi come opportunità, la capacità di resistere, anzi di rilanciare, senza mai accontentarsi di mantenere le posizioni o di poter tornare quanto prima ai posti occupati in precedenza. Il Grande Trasloco stesso è un atto di resilienza che fa tesoro di quanto la crisi pandemica ci ha aiutato a riconoscere e per vincere la nostalgia di un semplice ritorno al passato.

### - **Attuazione del progetto**

Per definire le priorità, strutturare il progetto, scendere nei dettagli attuativi, reperire le risorse sono stati costituiti i 6 gruppi di ricerca ma l'avvio del progetto avverrà attraverso sperimentazioni basate sul lavoro di ricerca ma senza attenderne gli esiti definitivi. Tale lavoro accompagnerà probabilmente tutta la prima fase di attuazione che copre all'incirca l'anno solare 2021. Fin da subito però ci sono scelte che possono essere intraprese e soprattutto gli insegnanti possono cominciare a organizzare la comunità professionale che sta alla base di tutto il progetto. E' chiaro che occorre contare su un numero abbastanza ampio di docenti che garantiscono la continuità e sono disposti a crescere professionalmente, sia in quanto disposti ad affrontare nuove sfide, sia in quanto aperti al confronto e alla collaborazione, consapevoli di limiti e risorse.

La scuola ha potuto contare negli ultimi anni su ingenti risorse economiche, utilizzate per dotare la scuola di tecnologie e strumenti di avanguardia e per sperimentare didattiche innovative, per l'arricchimento dell'offerta formativa e il sostegno alla peer education e al servizio civile, per garantire l'esperienza della cooperativa scolastica, per rispondere alle principali forme di disagio e ai bisogni educativi speciali.

Nei prossimi anni potremo contare ancora su budget economici significativi per la lotta alla povertà educativa e la crescita della comunità professionale dei docenti, valorizzando il servizio che ognuno di essi può rendere alla comunità educante mettendo in gioco la propria professionalità e realizzando materiali didattici e unità di apprendimento che entrino a far parte del repertorio dell'Istituto, a sostegno della motivazione degli alunni e della personalizzazione dei loro percorsi di crescita.

Il progetto MAPPE DI RESILIENZA rappresenta un primo approccio alle potenzialità di una personalizzazione del curricolo, e intende porsi come esempio di quello che può diventare una scuola davvero capace di rispondere alle sfide di oggi, partendo dalle attitudini e dagli interessi e lasciando che i curricoli si curvino sui bisogni e i desideri di ogni alunno.



I gruppi di ricerca su IL GRANDE TRASLOCO rappresentano da questo punto di vista un'occasione di formazione unica nel suo genere, in quanto affidata all'iniziativa dei docenti e alla loro capacità di collaborare e sperimentare; ogni gruppo ha a disposizione un budget significativo di risorse economiche da investire, per sostenere i progetti e l'entusiasmo dei docenti.

Il progetto prevede una ristrutturazione profonda della scuola e può diventare realtà soltanto se si realizza un'autentica comunità professionale tra i docenti. Come ebbi modo di dire già qualche anno fa presentando i nuovi paradigmi: a chi non si riconosce in questo progetto, chiedo di non essere un freno alla ricerca; a chi lo ritiene sbagliato, invio i miei ringraziamenti per il percorso fatto insieme fino ad oggi.

Personalmente dedicherò gran parte del mio tempo fino al 2022 a monitorare l'attuazione de Il Grande Trasloco, incontrando gli insegnanti, le classi, i genitori, monitorando l'attività didattica, contando gli occhi che brillano.

Il dirigente scolastico Luca Gaggioli

NOTA: le citazioni dei testi contenuti nel documento, quando non espressamente indicato sono tratte da ANDREAS SCHLEICHER, *Una scuola di prima classe. Come costruire un sistema scolastico per il XXI secolo* (2020)