



Dirigenti coraggiosi

Vorrei dedicare questo editoriale alla figura del dirigente. Lo ritengo il vero protagonista dello scenario di cambiamento che la scuola italiana sta vivendo e non solo perché si ritrova al centro di un vero e proprio tsunami burocratico-amministrativo. No, i dirigenti sono protagonisti della fase che la scuola italiana sta attraversando perché è da loro che dipende la possibilità delle scuole di sfruttare come un'opportunità le trasformazioni che il sistema dell'istruzione sta conoscendo. La condizione è che abbiano voglia di rischiare, di mettersi in gioco, che non accettino di assestarsi su posizioni tranquillamente conservative: la scuola italiana ha bisogno di dirigenti coraggiosi, proprio come i capitani della celebre canzone cui Gianni Morandi e Baglioni hanno ispirato il loro recente format su Rai1.

La scuola come dispositivo

Gli storici sanno che la scuola, così come noi la conosciamo, è una creazione dello Stato moderno che funziona come un dispositivo. Dispositivo è termine foucaultiano che vuol dire macchina, meccanismo. Dire della scuola che è un dispositivo significa dire che è una macchina il cui funzionamento serve a raggiungere determinati obiettivi: la socializzazione, la riproduzione culturale, lo sviluppo di cittadinanza e di identità nazionale. Vale per la Scuola Repubblicana in Francia, vale per la scuola italiana dalla Riforma Gentile a oggi. Il dispositivo-scuola funziona su alcuni assunti: la trasmissione della cultura; il rispetto dell'insegnante; l'ordine, la disciplina; il sistema dei voti a sostegno di promozioni e respinzioni. L'insegnante, come il dirigente, dentro questo dispositivo è cresciuto per anni come studente e poi si trova a operarvi come professionista dell'educazione. Il rischio che del dispositivo assuma in maniera implicita e irriflessa tendenze e caratteristiche è forte: esse si fissano come un habitus dal quale è difficile prendere le distanze. Questo spiega la difficoltà della scuola ad accettare il cambiamento, la sua resistenza al nuovo: la forza del dispositivo sta nella sua capacità di riprodursi e consolidarsi senza distinzione generazionale (e infatti spesso è facile incontrare giovani insegnanti assolutamente intransigenti, come anziani insegnanti flessibili e disponibili).

Forzare il dispositivo

Come si capisce l'unica possibilità è di provare a forzare il dispositivo. Qui si ritaglia lo spazio dell'innovazione e il significato profondo dell'adozione di metodologie alternative: si tratta di scelte che, se fatte con serietà e radicalità, vanno a supporto di processi di riflessività organizzativa che non possono che portare fuori dai limiti angusti del dispositivo.

Porto qui l'esempio degli EAS, gli Episodi di Apprendimento Situato, un metodo che conosco bene per averlo messo a punto e poi diffuso nella scuola italiana grazie al lavoro della redazione di SIM e di molti insegnanti e dirigenti. Lavorare per EAS implica di lasciare agli studenti il tempo della scoperta (nella fase preparatoria), della produzione e del lavoro di gruppo (nella fase operatoria), della metacognizione (nella fase ristrutturativa): è inevitabile che la didattica veda dilatarsi i suoi tempi (educazione lenta). Se i tempi si dilatano il numero dei contenuti che vengono affrontati in classe si riduce (curricolo breve). Nasce subito il problema di decidere in base a quali criteri scegliere quelli che devono essere affrontati. E ancora si comprende di dover mettere mano all'orario scolastico perché occorrono sessioni di lavoro di almeno due ore continuative. Progettare gli EAS significa accordare la priorità alle attività rispetto ai contenuti: non parto dal contenuto

per immaginare attraverso quale attività mediarlo didatticamente; parto dall'attività e poi scelgo attraverso quale contenuto realizzarla. L'attività è coerente con i traguardi di competenze definiti nelle *Indicazioni*, progettare così significa lavorare sulle competenze e di sicuro mettersi nelle migliori condizioni per valutarle. E ancora, lavorare per EAS significa mettere al centro dell'attenzione la didattica del fare: produrre artefatti e condividerli nella classe è una delle attività che secondo l'indicazione di Gardner (1999) serve a sviluppare un'educazione al comprendere. Uno degli indicatori di questo tipo di apprendimento (detto anche significativo, o profondo) sta proprio nell'essere in grado di mediarlo ad altri: come si dice da sempre, una cosa la sai veramente solo se sei capace di insegnarla.

Da questi rapidi cenni si capisce bene che l'EAS destabilizza il dispositivo, lo modifica dall'interno. Favorire il cambiamento e sposare l'innovazione nel proprio istituto può voler dire anche solo questa semplice presa di decisione: adottare un metodo e fare in modo che i propri insegnanti ne seguano fino in fondo le conseguenze. Ci vuole coraggio per farlo, perché significa rischiare di rendersi impopolari ed essere sicuri di non accontentare tutti. Ma vi sono alcune scelte che non possono non essere fatte: e il dirigente coraggioso lo sa bene.

Connettori carismatici

Walter Isaacson (2011), nella sua monumentale biografia di Steve Jobs, dice che Steve non era particolarmente intelligente; Steve Wozniack, il suo amico e cofondatore della Apple, era molto più intelligente di lui; semplicemente Steve era un genio. A cosa si deve questa sua genialità? Steve aveva la capacità di individuare ricorrenze e parentele tra i fenomeni lì dove tutti gli altri non vedevano nulla: la sua genialità consisteva nel sapere collegare quel che di per sé non lo era, individuando un ordine laddove ai più appariva soltanto una caotica distribuzione di dati. Isaacson non sa attribuire questa capacità a qualcosa in particolare: prova a ipotizzare che la passione e la pratica di Jobs per lo e dello Zen vi abbiano avuto una qualche parte proprio nella misura in cui lo Zen educa chi lo pratica a isolare ciò che conta senza considerare quello che non è importante. Quindi il genio più che consistere nella capacità creativa, nell'immaginazione generativa, consisterebbe nella competenza relazionale, nell'uso dell'analogia, nell'arte di trovare relazioni tra le cose abituandosi a sostituire il simile con il simile (vicarianza). Alex Pentland (2015), uno dei padri della fisica sociale, direbbe di Jobs che egli era un "connettore carismatico". Connettore carismatico, in una società come la nostra fatta di informazioni e di dati, non è chi possenga più informazioni, ma chi sia in grado di collegarle tra loro in modo funzionale.

Mi piace pensare al dirigente scolastico come a un connettore carismatico. Un esperto di relazione, uno scienziato delle relazioni, attento a cogliere ciò che ricorre, a mettere insieme ciò che è comune, a individuare logiche implicite. Di quest'arte della connessione fa parte anche la capacità di capire che l'innovazione passa dalla possibilità di richiamare gli insegnanti a produrre riflessione sulle loro pratiche. Gli EAS possono servire allo scopo.

Risorse

- H. Gardner, *Educare al comprendere*, tr. it., Feltrinelli, Milano 1999
- W. Isaacson, *Steve Jobs*, tr. it., Mondadori, Milano 2011
- A. Pentland, *Fisica sociale. Come si propagano le buone idee*, tr. it., UBE, Milano 2015