

Ascolto e spirito di iniziativa

Mi è stato chiesto: *si può ancora parlare di scuola e alla scuola in questo periodo?*

Possiamo parlare di scuola per sottolineare gli aspetti critici: i difetti della DaD, il desiderio di presenza di tutti, il *learning loss* degli studenti in questo periodo, le conseguenze psicologiche della pandemia sui ragazzi/e, le scelte politiche e la definizione delle priorità, le difficoltà dei genitori, ecc.

Difficile parlare alla scuola in questo periodo di difficoltà: i docenti e i dirigenti sono stanchi. Quindi abbiamo due possibilità: o ci si piange addosso lamentandosi di tutto quello che non va – a ragione sicuramente – oppure si comincia a pensare al domani, a seminare per la scuola che verrà.

Che messaggio vogliamo dare ai docenti e, attraverso di loro, agli studen-

Stefano De Marchi

ti? Come capitani – dirigenti o docenti – possiamo dare fiducia, speranza, valorizza-

re quel poco/tanto che abbiamo, dare una prospettiva, una visione del futuro. E come si fa?

Prima di tutto ascolto. David F. Bower¹ studioso di sistemi educativi presso la University of New Mexico individua tra le abilità del dirigente quella dell'ascolto. Il dirigente deve dare spazio e tempo agli insegnanti, proteggendoli dalle richieste pressanti degli uffici scolastici e dal Ministero [dai genitori dico io]: questo permette loro di essere più efficaci. Se il dirigente si concentra sui processi (relazioni, dialogo, conferimento di senso, comunicazione e feedback) la scuola si sposta da una leadership individuale a una collettiva. Ma anche ascolto degli alunni, dai più piccoli ai più grandi,



comprensione delle loro emozioni, empatia, che non significa che abbassiamo le richieste ma che ci siamo, con loro, fermi: “questa è la situazione e con questa dobbiamo confrontarci” mi ha detto un genitore-rappresentante di classe.

Chris Lowney, autore nel 2003 di un originale libro intitolato *Heroic Leadership* e tradotto in italiano nel 2005 con il titolo *Leader per vocazione*² racconta l’epopea dei gesuiti, con particolare attenzione ai temi della leadership e dell’organizzazione. L’autore identifica nel modo di fare dei gesuiti una serie di principi utili a mio avviso alla scuola specie in un periodo come questo.

Ottimismo, immaginazione e spirito di iniziativa. Un primo principio a cui vengono educati i giovani gesuiti è che “il mondo intero sarà la vostra casa” con lo scopo di spingere i giovani gesuiti a essere veloci e mobili e a reagire prontamente. L’uomo trova il giusto equilibrio per rivolgere la propria immaginazione a nuove opportunità e soluzioni, il cui numero aumenta considerevolmente se sappiamo guardare al futuro con ottimismo. L’uomo si deve affrancare dai pregiudizi e dall’avversione verso il rischio e dalla mentalità del “si è sempre fatto così” che potrebbe impedirgli di correre rischi e accettare le innovazioni. È ciò che Loyola chiamava “vivere con un piede sempre levato”. “Lo spirito di iniziativa trova il suo fondamento nella convinzione che tutti i problemi hanno per lo più la loro soluzione e che non sarà difficile trovarla grazie all’immaginazione, alla perseveranza e all’apertura mentale”.

Visione. Esercitare la leadership non significa semplicemente fare in modo che qualche lavoro venga svolto. Per ogni leader questo significa esercitare un’influenza, avere una precisa visione, essere perseveranti, infondere energie negli altri, essere aperti alle innovazioni e offrire i propri insegnamenti. Un leader ha un’immagine ispirata del futuro e lotta per darle forma concreta, anziché restarsene a guardare passivamente ciò che accadrà intor-

no a lui. Gli eroi sanno ricavare oro da ogni opportunità in cui si imbattono, anziché aspettare che sia qualcun altro a offrire loro delle dorate opportunità. Sant’Ignazio una volta incoraggiò un gruppo di gesuiti che si trovavano a Ferrara dicendo loro che avrebbero dovuto sforzarsi di “concepire grandi decisioni e spronare desideri altrettanto grandi”, ponendosi obiettivi eroici.

Energia e auto-motivazione. I gesuiti erano altresì spinti da un’energia inesauribile che pareva racchiusa in una semplice parola divenuta il motto della loro società: *magis*, cioè sempre qualcosa di più, qualcosa di più grande. I giovani accettarono quell’invito e, in tutto il mondo, dei gesuiti spinti dall’impulso del *magis* iniziarono a credere e ad agire come se tutto ciò che facevano fosse in qualche modo “la più grande impresa del mondo odierno”. Essi seppero immettere nel loro lavoro energia, immaginazione, ambizione e motivazione. Ma la vera motivazione è l’auto-motivazione e la vera auto-motivazione è frutto di una visione condivisa. Nei processi di cambiamento, che sono il *leit motiv* della gestione delle organizzazioni, e quindi delle scuole specie in questo periodo, sono necessarie delle forti visioni capaci di orientare il gruppo, attivarne l’auto-motivazione e liberarne le energie creative.

Ci sono due esempi di scuole emersi durante il convegno internazionale dell’Adi il 26-27 febbraio scorso, uno internazionale e uno italiano, che a mio avviso incarnano questi principi.

La Albany Senior High School è una scuola neozelandese dai 16 ai 18 anni, inserita in un contesto normativo che lascia molta autonomia alle scuole, che è riuscita durante il *lockdown* a valorizzare fortemente il protagonismo degli studenti portandoli ad auto-organizzarsi e a lavorare in maniera sempre più autonoma. La settimana è stata suddivisa in modo tale che nei primi due giorni della settimana gli studenti fossero seguiti dagli insegnanti, un giorno fosse dedicato ai progetti e per gli ultimi due giorni l’apprendimen-

Ascolto e spirito di iniziativa



to fosse autogestito dagli studenti. La scuola ha lavorato in modo collaborativo con gli studenti, la comunità e gli insegnanti per co-progettare un approccio flessibile e agile all'apprendimento che ha permesso agli studenti di progredire nell'apprendimento sia con la didattica in presenza che online. Il nuovo approccio è stato così efficace che è stato poi mantenuto durante il periodo in presenza, graduando man mano l'autonomia nel corso dell'anno. Il punto focale, come afferma la dirigente Claire Amos, è la progettazione: l'insegnante-coach progetta l'apprendimento come se non fosse in classe. L'istituto ha altresì colto l'opportunità di valutare e riconoscere in modo più creativo l'apprendimento degli studenti – gli studenti scelgono

come essere valutati – anche attraverso *podcast*, video – sviluppando piani di certificazione individualizzati, esaminando i ragazzi quando si sentono pronti e raccogliendo portfolio per valutare i progressi nell'apprendimento sia online che in presenza.

Il Pier Santi Mattarella, una scuola secondaria di I grado facente parte dell'Istituto Comprensivo 3 di Modena diretto da Daniele Barca, è riuscita a trasformare in modo creativo i limiti imposti dal Covid-19 in opportunità. Tra le innovazioni: il tutoring online e l'inserimento di nuove "materie" come Intelligenza Artificiale, Digital Sound, Graphic Design, Clil e Movimento. Il percorso di sperimentazione è nato a marzo 2020 con il nome di "oltre le discipline": l'idea è stata quella di superare i confini delle discipline con attività di insegnamento/apprendimento transdisciplinari, per giungere a una autovalutazione e valutazione di tipo formativo e narrativo. Nell'ambito delle 30 ore curricolari, per due pomeriggi alla settimana, la classe è stata suddivisa in due: metà classe ha frequentato i *club*, ovvero gli insegnamenti transdisciplinari, le nuove "materie", lavorando per competenze, senza voto ma con il conseguimento di un diploma finale; metà classe invece ha fatto tutoraggio: gli insegnanti si sono messi a supporto dei più deboli, con lavori di gruppo attraverso l'utilizzo del tablet – sdoppiamento reso possibile dall'affiancarsi del personale Covid ai docenti curricolari o agli esperti.

E quindi dove vogliamo andare? Su quale versante vogliamo lavorare? Ci sono tante possibilità, conosciute e sconosciute. Ascoltiamo gli studenti e i docenti. Siamo ottimisti, sfruttiamo l'immaginazione e lo spirito di iniziativa. Abbiamo il coraggio di condividere una visione del futuro e di dare energia a tutti.

1) D.F. Bower, *Sustaining school improvement, Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 3 (1), 2006.

2) C. Lowney, *Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i Gesuiti*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 2005.