



La scuola della leggerezza

Puntiamo sulla responsabilità e la fiducia
ce la faremo

di Marco Orsi

La scuola ora si è diffusa sul territorio. La pandemia l'ha costretta a lasciare il suo edificio che riuniva alunni, docenti, bidelle in aule popolate da tavoli, banchi, scaffali, libri, materiali didattici. Abbiamo dovuto rinunciare a lavorare in presenza, a stringerci le mani, a lavorare con le mani, a costruire con le mani. Insieme. La pandemia ci ha distanziato, generando disagio, sofferenza e per alcuni dramma vero e proprio per la perdita dei propri cari. Un evento davvero impensabile in questa società occidentale dove tutto sembrava sotto controllo, soggiacere al dominio della tecnica come avrebbe detto il grande filosofo Emanuele Severino. Eppure in questa dimensione inusitata, sotto l'effetto di qualcosa che ci ha sconvolto la vita, ci siamo accorti dell'importanza di molte cose. Forse di quelle più piccole, scontate, feriali. Quando fui invitato ad andare in Repubblica Dominicana - un Paese non certamente ricco - per sostenere quelle scuole mi apparve chiaro che alla fine una società ha bisogno di tre cose fondamentali, tutto il resto è un di più: l'agricoltura con i suoi contadini e pastori, la sanità con i suoi medici e infermieri, la scuola e la cultura con in suoi i artisti, scrittori, scienziati e insegnanti. Insomma l'essenziale.

E con la pandemia siamo stati richiamati ad andare a questo essenziale. E c'è una parola che da sempre ha aleggiato nel nostro movimento e che sempre più chiedo di prendere sul serio. Essa è connessa all'essenzialità. **Questa parola è leggerezza.** Tutto è nato da quell'idea apparentemente banale di **togliere il peso dello zaino** dalle spalle degli alunni, con tutto il risvolto dei problemi sulla colonna vertebrale su cui discettano ancora gli ortopedici. Ma ovviamente la cosa va ben oltre. Di *leggerezza* scrivevo in un articolo pubblicato sulla *Rivista dell'Istruzione*, nel quale dicevo che ne aveva parlato il visionario Italo Calvino nelle sue *Lezioni americane*, ma anche Gesù detto il Cristo che incitava ad andare in missione senza portarsi dietro bisacce. Kundera ci ha scritto un libro: *L'insostenibile leggerezza dell'essere*. **Che sia proprio la leggerezza il valore del terzo millennio** cui siamo chiamati a corrispondere?

Sì perché di leggerezza ne tratta anche Baricco nel suo libro *The Game*, quando mette in campo la triade storica dei games: il *calcio balilla* molto corporeo, il *flipper* abbastanza corporeo, *space invaders* per niente corporeo. La **digitalizzazione ha alleggerito e di parecchio**. A pagina 225 Baricco si domanda se la scuola possa continuare con la sua *secolare pesantezza*. Sentite cosa dice:

Magari andrà avanti così ancora per decenni: ma certo il giorno in cui a qualcuno verrà in mente di rinnovare un po' i locali, le prime cose che andranno al macero saranno la classe, la materia, l'insegnante di una materia, l'anno scolastico, l'esame. Strutture monolitiche che vanno contro ogni inclinazione del Game". Fidatevi, andrà tutto al macero.

Ecco questo appena 2 anni fa e quel qualcuno oggi è venuto e si chiama Covid-19. Autori vecchi e nuovi sono su questa lunghezza d'onda. Penso a Dewey, a Freinet, a Maria Montessori

e a tutti gli altri. Lo storico Harari, che nel suo recente libro intitolato *21 lezioni per il XXI secolo* si esercita nella critica alla pesantezza industrial - burocratica della scuola, ha lo stesso accento del nostro Baricco. D'altra parte anche le grandi riflessioni di Edgar Morin si situano sulla lunghezza d'onda della *leggerezza* e *dell'essenzialità*. Morin parla della prospettiva di un pensiero ecologico che connette, superando le frammentazioni e affrontando le complessità. Tanti sono **gli aspetti che legano la leggerezza al pensiero e alla pratica ecologica**, per cui molti sarebbero gli agganci con la famosa Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Permettetemi però solo di citare il grande sociologo tedesco Niklas Luhmann. Questi aveva presente che lo sviluppo della società andava, per forza di cose, verso **gradi maggiori di complessità** e che per potervi far fronte occorre operare **riduzioni di complessità, ovvero di alleggerire**. Attenzione, non si tratta di fare a meno della complessità che è un elemento di ricchezza. L'*iphone* è un attrezzo di complessità inaudita dal punto di vista tecnico, ma leggero e semplice da utilizzare. Qui la complessità è stata ridotta nell'uso, ma non annullata nella sostanza. Tuttavia Luhmann sostiene che la riduzione di complessità, oltre che con accorgimenti tecnici ed organizzativi, la si raggiunge con un **elevando il tasso di fiducia** tra gli esseri umani, diffuso nel vivere sociale. Occorrono **fiducia e responsabilità** che ampliano il raggio delle nostre opportunità. Mi colpisce il fatto che il solito ragionamento viene riproposto in un articolo recentissimo sul *Financial Times* dal citato Harari. Questi vede due prospettive per la fuoriuscita dalla pandemia globale: o una ripresa della pesantezza burocratico - sorvegliativa e controllante degli stati e delle istituzioni (e la scuola è tra queste) o la diffusione tra i cittadini di un più elevato senso di responsabilità, con connessa attribuzione di fiducia. Si tratta di una questione di grande rilievo che ci porterebbe a ripensare le nostre istituzioni compresa la scuola.

Voglio però scendere a terra, **andare alla pratica**. E allora faccio solo alcune considerazioni. Dal 4 marzo in poi la scuola ha ritrovato la sua **essenzialità**, ovvero la sua **leggerezza: la didattica è diventato il rovello fondamentale degli istituti**. Come possiamo continuare ad insegnare le cose principali? Come gestire una classe virtuale? Come preparare bene una lezione a distanza con genitori che mi aiutano? Come fornire i dispositivi a chi non li possiede? E così via. Di colpo ci siamo alleggeriti del progettificio di cui sono infarciti i nostri PTOF. Si sono arrestati gli enormi flussi di avvisi di enti locali, ministeri, associazioni, gruppi, università per proporre percorsi, itinerari, questionari, rilevazioni, un flusso che inondava giornalmente le poste elettroniche istituzionali. Ora solo proposte di app e piattaforme, di formazioni a distanza, con l'ardire di facilitare, cioè di *alleggerire*, il lavoro dei docenti. La ministra ha promesso svariati milioni per i *device*: sono arrivati in quattro e quattr'otto, la mia segreteria in un lampo ha fatto gli ordini e abbiamo distribuito 55 tablet a chi ne aveva bisogno. E' arrivato a tempo di record un PON per la classe digitale semplicissimo da predisporre. Dopo solo 8 giorni abbiamo avuto i finanziamenti. **Che leggerezza!** Dobbiamo continuare così.

Ora la scuola è trasparente di per sé, essendo entrata nelle case: siamo andati ben oltre la pesantezza dei documenti d'obbligo. Per non dire del discorso sulla privacy che nel bene e nel male si è semplificato. Il percorso didattico si è fatto traslucido, andando a delineare una nuova forma di partecipazione, oltre i limiti di quei *patti di corresponsabilità* spesso costruiti più per definire steccati, che per favorire condivisioni. Certo noto anche paura tra i docenti per gli sconfinamenti genitoriali. Ma perché non puntare, di nuovo, sulla fiducia e la responsabilità, piuttosto che sulla preoccupazione e la chiusura?

Con i miei insegnanti finalmente ho parlato sul **serio di autovalutazione** che - abbiamo scoperto - **alleggerirebbe il lavoro didattico**. Sì perché la valutazione la fanno loro, i ragazzi e i bambini. Ai docenti spetterebbe solo qualche forma di controllo. Insomma **un ulteriore esempio**

di riduzione di complessità, che però si deve basare, ancora, sulla fiducia e sulla responsabilità da accreditare ai nostri alunni prima di tutto. E la fiducia e la responsabilità di cui parlano gli autori citati, sembrano essere davvero **la benzina valoriale del terzo millennio**. Ce la faremo a riempire i nostri serbatoi pedagogici di questo carburante, senza tornare ai vecchi sistemi fondati sui premi e le punizioni, sul bastone e la carota, sul controllo e la sorveglianza, tanto per scomodare Michael Fuocault? Con la fiducia e la responsabilità i dispositivi burocratici si **allentano, si sbriciolano, si essenzializzano**: entra in gioco la *leggerezza*.

C'è un libro recente intitolato *Smart Simplicity* di due esperti di management, Morieux e Tollman, che ci aprono lo scenario della *leggerezza* a livello organizzativo. Sì perché nel dibattito che ho frequentato, **poco o niente viene detto sulla pesantezza dell'istituto scolastico**. Morieux e Tollman **criticano gli approcci pesanti fondati** su quella mappatura dei processi organizzativi che esaurisce i tempi e le risorse, senza avere riscontri di miglioramento o sulla valutazione delle performance dei lavoratori che deresponsabilizza, perché sollecita la voglia di dire *questo non è compito mio*. Questi autori - ad esempio - non danno importanza ai sistemi di valutazione o autovalutazione organizzativa come i RAV o i CAF (tra parentesi chi ne parla in queste settimane?) **Dicono di andare oltre il cosiddetto allineamento strategico** fondato sulla compartimentalizzazione, gli organigrammi, i piani strategici (si veda il PTOF), la divisione artificiosa di competenze e discipline, su aggiungere obiettivi su obiettivi in modo da appesantire e complicare. Per non dire del registro elettronico su cui si sta discutendo poco, prevalentemente allestito nella solita prospettiva del controllo delle presenze di docenti e alunni e per una valutazione sommativa che poco ha a che fare con il miglioramento (per cui ci siamo rifugiati su Google Suite for Education o su Microsoft 365). Non solo questo. Ma penso anche al moltiplicarsi delle sedi decisionali e di coinvolgimento atte a fare i cosiddetti passaggi consensuali, per cui nella scuola in definitiva si perde il valore della competenza a favore di un partecipazionismo consensuale fintamente democratico dalla scarsa efficacia didattica.

Tutti quegli apparati burocratici di cui si nutre la nostra scuola, ma anche tante organizzazioni si fondano - dicevo - su un sistema di controllo del personale, su una logica top - down esasperata, sulla ricerca di consenso (che è un modo politicamente corretto di controllo) e non sulla fiducia e sulla responsabilità, di conseguenza vengono negate per l'appunto le competenze professionali. Direi che la scuola italiana funziona più con **la categoria politica del consenso**, piuttosto **che con quella della competenza**. Ricordo come prima di questa pandemia il tema della competenza fosse drasticamente messo in discussione e come del resto oggi abbia ripreso finalmente vigore, perché ci *affidiamo* - riecco la fiducia - ai competenti virologi, epidemiologi, statistici, economisti. Spero davvero che, ritornati piano piano alla normalità, la *competenza* ritrovi il suo posto come dovrà accadere per il momento partecipativo, senza quegli sconfinamenti che hanno caratterizzato anche la nostra scuola.

La leggerezza implicherebbe un'**ecologia organizzativa** fondata, di nuovo, sulla fiducia e la responsabilità. Ho citato La *Smart Simplicity*, ma sulla stessa lunghezza d'onda *leggera* troviamo il filone della *lean organization* o il metodo aziendale *Agile*. Leggerezza come riduzione degli sprechi (*lean*) e agilità che rende reattivi al cambiamento. Una collega mi diceva che ora **le riunioni dei docenti sono veloci** e vanno all'essenziale, non solo per il mezzo che facilita, la videoconferenza (da tenere anche dopo), ma anche perché si va al sodo delle questioni: cosa dobbiamo fare domani con i nostri ragazzi e bambini? Come posso preparare la lezione in modo efficace? Mi dici come si usa questa piattaforma? Come facciamo a valutare il lavoro dei nostri ragazzi? Molti docenti hanno preso l'iniziativa senza che i dirigenti dettassero loro norme, emanassero circolari. Personalmente ho cercato di affiancare e sostenere, piuttosto che impartire ordini. Ora i dirigenti - scomparsa l'aula fisica in cui non riuscivano ad entrare per il troppo tempo

succhiato dall'amministrazione - finalmente si fanno vivi nell'aula digitale. Ma allora non è il caso di ripensare la figura del dirigente? Perché non parlare sul serio di leadership educativa?

Morieux e Tollman ci dicono che un'organizzazione migliora se si ascoltano i lavoratori e se si guarda al loro contesto d'azione fatto di **concreti obiettivi** che ognuno si pone (che non sono quasi mai quelli ufficiali del PTOF), delle **risorse** effettive a disposizione, dei **vincoli** con cui debbono fare i conti. L'organizzazione implica un governo attento al contesto d'azione, l'ascolto di quanto avviene dove si "produce". Lì si deve operare. Ad esempio nella scuola normalmente i vincoli sono vissuti come impedimento e non come occasione. C'è sempre bisogno di risorse. Ora è accaduto il contrario, **il grande vincolo della scuola a casa**, ha prodotto in un battibaleno la formazione digitale a tappeto del corpo insegnante, quasi senza spendere niente, perché ha funzionato, ad esempio, quello scambio di pratiche che molti dirigenti, come il sottoscritto, hanno predicato da tempo senza molto successo. Quanti soldi e quanto tempo inutilmente speso in questi anni per la formazione digitale di pochi docenti, magari anche alle prese con i paletti sindacali che non hanno mai voluto l'obbligatorietà dell'aggiornamento? Quanto convegni, incontri e prediche sulla necessità dello scambio di pratiche senza esiti apprezzabili? Quando entrano in gioco certi vincoli si scoprono anche le risorse e cambiano gli obiettivi. Nel mio istituto molti hanno scoperto che c'era Google Suite for Education e Padlet e che qualche collega era preparato e disponibile a dare una mano: ecco le **risorse che entrano in gioco** nel contesto di vita di un insegnante!

Occorre dare più responsabilità e fiducia. Ma qui **sono importanti le figure intermedie** che facilitano non tanto le discussioni, le partecipazioni e i coinvolgimenti che hanno una finta veste democratica, ma che in realtà bloccano perché - lo dicevo - tutto si risolve nella ricerca del consenso e nella attenzione ai formalismi procedurali. Mi riferisco naturalmente a come funzionano i nostri vetusti organi collegiali. Le figure intermedie dovrebbero invece favorire la collaborazione, **vale a dire il lavoro comune dei docenti**. Queste figure si inquadrano in quella che definisco una **gerarchia di servizio**, alternativa a quella di potere, ed è fondata sul riconoscimento della competenza. Ma nella **scuola che ha in compito di sviluppare competenze negli allievi**, come dicevo prima, spesso **non si riconoscono le competenze del personale che vi opera**. E questa schizofrenia organizzativa si pensa davvero che non abbia un impatto serio sul curriculum implicito dei nostri bambini e ragazzi?

C'è l'approccio interessante della *servant leadership* che andrebbe perseguito e che ci aiuterebbe a rivisitare **la struttura dell'istituto scolastico**. I miei docenti hanno riscoperto come sia importante **il responsabile della scuola** (ovvero il ruolo del capoplesso per usare il logoro linguaggio burocratico), come punto di riferimento unitario per le famiglie e per la didattica, non per la burocrazia o per la rappresentanza delle lamentele come succedeva. Per non dire del ruolo dei cosiddetti coordinatori di classe soprattutto nelle scuole secondarie, i quali in questa situazione di didattica a distanza totale sono stati chiamati a regolare il traffico dell'attività digitale per rendere integrato il curriculum. E tuttavia queste figure, sappiamo, come siano scolorite e burocratiche. In Italia dobbiamo istituire le **figure intermedie e fare del plesso una scuola - comunità**. I responsabili di scuola (plesso) in particolare hanno funzionato nei fatti - per stare a Morieux e Tollman - da **integratori**, vale a dire hanno sollecitato la collaborazione, il lavoro dei docenti gomito a gomito, mettendo da parte le politiche del consenso e della gestione del conflitto. Se a scuola ci misuriamo collaborativamente sulle cose da fare, se ci mettiamo insieme all'opera per organizzare il lavoro in classe, per pianificare la lezione, allora è possibile che le nostre riunioni diventino un luogo significativo e non spazi per le lamentele, le rivendicazioni, i conflitti da gestire, i protagonismi dell'io.

La comunità scolastica è importante nella prospettiva di una flessibilità che dobbiamo ritrovare, negli orari, nei tempi, negli spazi. Orari, tempi e spazi che debbono essere rivisti nel contesto del territorio, perché la scuola **dovrebbe essere un asset della più ampia comunità educante** in cui territorialmente è inserita. Si può far scuola a scuola, ma anche a casa, presso la sede di un'associazione o nei prati di un parco giochi, vicino al fiume o in un museo cittadino? E poi gli spazi possono essere ripensati come cerchiamo di fare da un paio di decenni, considerando la necessità di lavoro in coppia, nel piccolo gruppo, nel grande gruppo, senza dimenticare lo spazio personale per la concentrazione e il silenzio? Spazi dove la differenziazione delle attività abbia luogo? E dove per il dirigente fino ai docenti e alle bidelle la sorveglianza e la sicurezza non diventino tanto asfissianti quanto stressanti per tutti compresi gli alunni?

Naturalmente **la leggerezza riguarda anche gli strumenti didattici** ed in primis i libri di testo. Come sappiamo il loro peso nei decenni è incrementato, peso fisico ed economico. Un aumento in relazione alla espansione dei contenuti e dei saperi che si vogliono impartire, una pesantezza tra l'altro non prevista dalle Indicazioni Nazionali, ma praticata anche da case editrici e accettata dalle scuole di buon grado. Ci sono ormai **tanti orientamenti di studiosi che invitano alla leggerezza e all'essenzialità**. Avere un *device* da introdurre in una leggera cartellina, affiancato da poche cose da portare a scuola, sarebbe la scelta giusta. Per questo mi sembra utile che le case editrici stiano proponendo, assieme al tradizionale cartaceo, contenuti digitali da manipolare, riarticolare, organizzare. Ci vuole un libro di testo che riduca la complessità, senza semplificare, ma al tempo stesso occorrono giochi didattici, spazi per la gamification e giochi di ruolo, strumentazione per laboratori scientifici ma anche per falegnamerie e bricolage. Ci devono essere strumenti didattici per le varie discipline al modo cui aveva pensato Maria Montessori. D'altra parte ho visto che se ne parla anche in relazione all'emergenza sanitaria: se manteniamo questi zaini pesanti ricolmi di astucci, libri e quaderni e quant'altro che provengono dalle varie abitazioni, la sanificazione degli ambienti diventerà assai più complessa e rischiosa. La scuola, anche tornata alla normalità, deve offrire questa strumentazione didattica indispensabile avendo cura di mantenerla, sanificarla, pulirla, tenerla ordinata. Ma quanto sono disordinate e disadorne le nostre scuole invece! E quanto i bambini e i ragazzi sono poco abituati alla cura e alla pulizia degli spazi, dei materiali, dell'edificio! Tutto si lega perché, anche qui, non possiamo fare appello che alla responsabilità e alla fiducia.

Insomma auspico una sana prospettiva deburocratizzante e leggera, fondata sulla fiducia e la responsabilità che non concentri l'attenzione, come talvolta facciamo a partire dalla scuola, sui pochi che fanno i furbi, che cercano di barare, dimenticando la maggioranza che viene comunque rimproverata e minacciata a causa di quei pochi. La minaccia dei premi e delle punizioni, del bastone e della carota, edulcorata dal politicamente corretto, ha una cittadinanza troppo estesa anche nella scuola.. A volte mi viene da pensare in termini di struttura e sovrastruttura, nel senso che **sia la struttura scolastica vigente** a definire la società nelle sue varie forme di espressione organizzativa. La scuola è un *moloch* ottocentesco molto pesante che influenza - più di quello che ci appare - il vivere sociale. Le aziende sono cambiate, persino la Chiesa Cattolica ha avuto il Concilio rimodernando gli spazi, ma la scuola è ferma. Ciò accade perché si basa sull'eccesso di individualismo, sulla ricerca esasperata del consenso, sul bloccare l'innovazione poiché genera conflitto, sull'astrattezza dei contenuti, sulla piattezza e la finta uguaglianza, sul non riconoscimento delle competenze, sulla poca fiducia nella leadership anche se giocata con spirito di servizio. In una parola **manca la comunità**. Ma questa è l'occasione per dire *ce la faremo, ce la faremo* a puntare sulla responsabilità e la fiducia, nel nome di una *leggerezza* che, a mio avviso, è il futuro che dobbiamo costruire.

Lucca, 16.05.2020