SCUOLA E DIDATTICA: STRATEGIA E TATTICA

Un uso sempre più frequente, non solo da parte mia, della parola “strategia” richiede qualche approfondimento. Ci sono parole che spuntano misteriosamente, che l’uso rende legittime e che il non uso emargina: strategia è senz’altro una di queste, identità narrativa un’ altra, ancora competenze, responsabilità, epistemologia e così via.

Ciò che va chiarito è il retroterra culturale che apre la strada e la spiana a queste parole che fino a non molto tempo fa erano usate da specialisti e in contesti estremamente limitati, certamente non nella scuola e tanto meno a proposito di didattica.

Prendiamo strategia e tattica. Esse nascono in ambito militare e, con l’idea che la politica è la prosecuzione della guerra in altre forme, si sono diffuse principalmente in ambito politico. Strategia deriva dal greco *straton+aghein*, condurre, guidare l’esercito, mentre tattica sempre dal greco (*tattein o tassein*) vuol dire ordinare, disporre. Dunque prima occorre fare i piani di dove e come condurre l’esercito contro il nemico: battaglia frontale, aggiramento, diversione, accerchiamento, assedio, ritirata, finta ritirata ecc. Stabilito il carattere generale dell’impegno militare ne consegue una certa organizzazione dell’esercito: numero di soldati, loro tipologia, quantità e qualità dei rifornimenti ecc.

Come si vede dunque la strategia è qualcosa di più ampio, generale, complesso; qualcosa che raccoglie in sé gli elementi più significativi del fenomeno e li tiene insieme. La tattica invece è qualcosa di più pratico, operativo, concreto e dipende gerarchicamente dalla strategia. Per la strategia esiste una priorità logica, nonostante la priorità cronologica spetti alla tattica.

Ciò non vuol dire che non ci siano interferenze e che un abile generale non riesca a cambiare tattica, ma questa sarà perdente se non sarà il frutto di una rielaborazione della strategia.

In genere i miei studenti, quando affrontavo questo argomento, ridevano e ironizzavano sulla mia ignoranza, perché convinti che tra tattica e strategia non ci fossero grandi differenze. Forse questa idea non appartiene solo agli adolescenti. Ora qui non si vuol dar vita a un trattato specifico, ma riflettere sulla sempre maggiore diffusione di queste parole nell’ambito scolastico e didattico.

In passato, diciamo fino agli anni Novanta, la strategia era riservata al Ministero della Pubblica Istruzione e al Governo, mentre ai Presidi e agli insegnanti spettava la tattica, cioè la messa in pratica delle disposizioni decise a livello centrale. Come bravi soldati, ognuno con il suo grado, il personale della scuola faceva quello che doveva fare. Come ho ricordato in altre occasioni esemplare è la figura del Preside: egli pre-siedeva, cioè sedeva davanti al fluire della vita scolastica, intervenendo solo quando le operazioni differivano dalle procedure, Circolari Ordinanze Decreti Leggi che fossero. La figura attuale del Dirigente Scolastico è un’altra cosa ed esprime uno dei pochi casi in cui i termini nuovi corrispondono realmente a un cambiamento della “cosa” e non solo a un’operazione dovuta al “politicamente corretto”. Infatti il D.S. non deve limitarsi ad applicare le norme e a far sì che si proceda come da procedure, ma deve dirigere, ovvero indicare il cammino nel senso degli orizzonti verso i quali condurre l’esercito, pardon l’istituzione scolastica. E’ evidente dunque che in tale contesto la strategia si sposti dal centro alla periferia, lasciando al MIUR indicazioni molto generali del tipo “dobbiamo allearci con la Germania o con l’Inghilterra?”

ovvero definire l'ordinamento (licei, tecnici, professionali) e stabilire Linee Guida. Poi tutto il resto spetta ai Dirigenti Scolastici, che in un contesto decentralizzato hanno bisogno del supporto del personale e delle istituzioni.

Lasciamo a questo punto l'analogia militare e addentriamoci nel nostro mondo, quello della scuola e della didattica.

Qualcuno si è sicuramente meravigliato che la mia presentazione pubblica al Collegio docenti del 10 settembre 2012 sia avvenuta con alcune diapositive dal titolo "Strategia didattico-educativa".

Ferme restando alcune norme di carattere generale che rappresentano la cornice dentro la quale la scuola si trova ad operare, disegno e colori sono opera dell'istituzione stessa. In realtà non è cambiato il rapporto strategia-tattica, ma sono cambiate le condizioni per cui i soggetti che operano attivamente in un determinato contesto (come la scuola) devono sentirsi maggiormente coinvolti nella strategia e nelle scelte strategiche. In passato l'Università ci forniva le conoscenze, il Concorso ci riconosceva il ruolo, il nostro lavoro consisteva esclusivamente nel trasferimento di quelle conoscenze alle nuove generazioni, le quali riavviavano il processo: alla strategia pensava il centro e i cambiamenti che si decidevano ci riguardavano esclusivamente o come dipendenti o come utenti. Tutto qui.

Oggi vediamo invece che ogni giorno, o quasi, siamo coinvolti in iniziative, scelte, decisioni che ci mettono in gioco e che richiedono una conoscenza che vada al di là del patrimonio disciplinare. Purtroppo anche qui abbiamo vissuto una deriva, tipicamente italiana, del tutto ideologica, perdendo di vista il ruolo istituzionalmente storico della scuola: si è passati dall'autoritarismo al sei politico, dalle competenze disciplinari al volontariato e alla solidarietà, dal rispetto coercitivo di tutte le circolari alla libertà totale, dal controllo più rigido con tanto di firma sui registri all'assoluto fidejussorio. In generale, non diversamente da altri ambiti italiani, anche nella scuola il rispetto delle norme è stato e continua ad essere un optional creando una confusione totale per cui non c'è mai stato tanto burocraticismo come da quando la scuola è in regime di autonomia. Responsabilità politiche e istituzionali non possono essere taciute, ma ciò che suona strano è il coinvolgimento in questa pratica del corpo docenti. Spesso sono i docenti che sono in ritardo rispetto alle norme, avendo bisogno di quella coperta di Linus senza la quale sembra impossibile andare avanti. E ciò vale per l'attaccamento ai programmi, alla ricerca di norme che autorizzino o giustifichino un determinato comportamento, all'approvazione dirigenziale di ogni minimo respiro, al modello di verbale per ogni riunione, non perché se ne sia incapaci, ma per paura che possa essere inadeguato. Insomma mentre il mondo più avanzato parla di creatività, curiosità, del dibattito critico noi ci autotarpiamo le ali e la scuola che è sempre stata il luogo della libertà e del libero pensiero, almeno nel mondo occidentale, è diventata il luogo della ripetizione, burocratica e didattica.

Questo mio intervento non può essere un saggio e dunque alcuni passaggi richiedono inevitabilmente dei salti e dei voli e una serie di riferimenti che vanno dati per noti agli operatori scolastici.

Abbiamo detto: strategia, autonomia, responsabilità dei docenti (e, ovviamente, dei dirigenti). Tutto questo corrisponde a cambiamenti sia sul piano culturale-epistemologico sia sul piano dell'organizzazione sociale. Piani strettamente connessi. Mentre è cresciuto il

grado di complessità della società mondiale, si è affermata una visione complessa della conoscenza, con profonde trasformazioni a livello epistemologico, il che vuol dire di come acquisire-creare- trasferire conoscenza, che è poi il campo principale per cui la scuola esiste.

Già la Seconda Legge della Termodinamica, già Darwin avevano incrinato la visione classica di una scienza assoluta e universale: il Novecento ne ha sanzionato il crollo, con l'emergere di una scienza della complessità che si presenta relativa ma non casuale. La scienza seicentesca si presentava come qualcosa di chiuso (il libro e l'alfabeto dell'universo di cui parla Galileo ne Il saggiaiore), la scienza della complessità scopre che il mondo del reale è aperto, nello spazio come nel tempo. Le montagne non sono piramidi, il futuro non è prevedibile, la natura sceglie attraverso continue biforcazioni. Tutto questo (ovviamente estremamente semplificato) pone un elemento completamente nuovo di cui non possiamo non tenere conto: la storicità della scienza. La storicità è resa possibile dal fatto che vivere e conoscere sono la stessa cosa e che si vive e si conosce in una dimensione aperta. La società mondiale oggi, che piaccia o no, si presenta con questa configurazione, come è visibile ovunque, geograficamente e socialmente. Una dimensione aperta significa però la rottura delle gerarchie, fisse stabili assolute. Ma la rottura delle gerarchie obbliga a una riconfigurazione delle relazioni: le istituzioni perdono il loro aspetto verticale, monodirezionale (dall'alto verso il basso) e assumono una struttura reticolare, orizzontale, costituita da hub, cioè da snodi paragonabili alle sinapsi del cervello, che scambiano informazioni e stabiliscono connessioni di tipo ricorsivo, non deterministico. In un siffatto sistema il centro cambia di volta in volta interessando uno o più hub, mentre ciò che si chiede al sistema è che mantenga la configurazione complessa, ma perché ciò avvenga è necessario salvaguardare negli attori la dimensione strategica, pena o il ritorno al centralismo e alla struttura piramidale o all'annichilimento per blow up dei componenti.

Veniamo dunque al nostro Istituto. Molti docenti si sono trovati a settembre di fronte a una presenza nuova non tanto per la storia del nuovo Dirigente, ma per quanto il nuovo DS proponeva. La risposta è stata differenziata, come era giusto che fosse: chi ha approvato convinto, chi ha approvato subendo, chi ha disapprovato esplicitamente, chi ha disapprovato occultamente, chi se ne è fregato del tutto. Da parte mia c'è stata una forzatura nel porre nuove basi, ma si è trattato di una forzatura solo rispetto al normale andamento della scuola italiana, e fiorentina in particolare. Essa era ben fondata oltre che culturalmente anche a livello normativo. La forzatura era necessaria per rivitalizzare un corpo (docente) di grande qualità, come –dopo attento studio- avevo avuto modo di esplicitare nella mia strategia didattico-educativa.

Dopo sette mesi non posso che essere contento e ringraziare tutti coloro che hanno sostenuto il cambiamento, cambiamento che a qualcuno non è piaciuto ma soprattutto che a qualche altro non è apparso tale.

Molto spesso l'incomprensione nasce dall'esigenza di riconoscimento della propria storia e in questa operazione si nasconde un'incomprensione che è sempre di natura epistemologica. Poiché il luogo deputato alla conoscenza (anche se non certamente l'unico) rimane la scuola risulta opportuno far emergere ed esplicitare quei filtri e quei paradigmi epistemologici che sono alla base di strutture e comportamenti. Ciò appare non necessario

quando quei paradigmi sono comuni e convenzionali, diventa obbligatorio in epoca di significative trasformazioni. Pensiamo all'epocale conflitto che ha attraversato 150 anni della storia europea: quello tra comunismo e capitalismo. La concezione marxista aveva la stessa visione epistemologica del suo avversario, essendo basata su una visione scientifica della realtà.

Oggi non è più così: ci si interroga se la Rivoluzione Informatica sia la Terza Rivoluzione Industriale, la critica a Cartesio è diventata qualcosa di necessario nel processo della conoscenza, i nuovi paradigmi epistemologici parlano di possibilità lasciandoci di fronte a un futuro aperto. In questa situazione la scuola non può risultare indifferente di fronte alle problematiche epistemologiche. Se la fisica teorica è orientata allo studio dell'organizzazione e non delle particelle, se la storia rileva il peso decisivo della farfalla-evento, se la chimica si rivolge allo studio dei sistemi lontano dall'equilibrio, se il diritto indaga sul valore relativo della norma, se principi di algoritmi genetici vengono sempre più utilizzati nel campo dell'elettronica, dell'elettrotecnica, dell'automazione, se i frattali ci aiutano sempre più a rappresentare la realtà e a capire l'economia ... ebbene la scuola non può fregarsene.

Cercherò di stringere, rinviando ad altri interventi l'approfondimento di questo o quel tema, magari su sollecitazione di qualche docente.

La strategia didattico-educativa da me illustrata cerca di avviare un processo di riconfigurazione che vada in questa direzione: in tal senso la struttura organizzativa proposta, basata su cinque hub non è una suggestione alla moda, ma corrisponde ad alcuni principi della scienza della complessità, in parte richiamati poco sopra, per cui forma e contenuto sono la stessa cosa. Vediamo dunque di concludere cercando di convincere quante più persone possibile che quanto fatto quest'anno rappresenta un punto di partenza, la creazione di un'intelaiatura che favorisce la progettazione, la costruzione di un'offerta formativa adeguata e che deve sempre più fare propria la strategia dell'Istituto. Per fare questo ritengo opportuno ricordare quanto più volte e in differenti sedi espresso riguardo ai nodi in cui si articola la strategia: nodi strategici appunto, hub.

1)Didattica per competenze. Questo aspetto richiede una nuova visione della didattica, sganciata dal presunto programma, rinviata alle scelte del Consiglio di classe, in un'ottica multi-inter-transdisciplinare. Non si tratta di dare medaglie. Aver fatto progetti interdisciplinari 20 anni fa è una nota di merito, ma il fatto che siano rimasti lì dimostra che, una volta data la medaglia, occorre rimboccarsi le maniche e ripartire da zero, pur utilizzando il patrimonio acquisito. Senza consapevolezza epistemologica (e 20 anni fa ogni progetto interdisciplinare era suggestivo ma non fondato culturalmente e quindi privo di sbocchi) la scuola italiana non ha prospettive.

2)Didattica laboratoriale. Le mode nella scuola italiana sono state la costante degli ultimi 30 anni, con continui sbandamenti: si è passati dalla didattica dei 20 volumi di letteratura (per Istituti Tecnici!) del Materiale e l'immaginario alla didattica breve, dalla storia del quotidiano ai grandi temi filosofici (secolo breve? Lo stalinismo è dentro il marxismo-leninismo? La lotta di classe nella società romana?), dagli insiemi alla statistica, radicalizzando, così facendo, la lontananza tra astrattezza e teoria delle materie umanistiche vs. la concretezza delle scienze. Trent'anni in cui si è fatto di tutto e di più. Didattica laboratoriale non è una moda, ma

risponde a quanto emerge a livello epistemologico. Learning by doing è la punta dell'iceberg che la scienza della complessità ha costruito. Tanto per capirci riporto una frase di due biologi, Maturana e Varela, che aiuta a capire il legame di cui sopra: *“Esporremo un'interpretazione che non concepisce il conoscere come una rappresentazione del mondo là fuori, bensì come permanente produzione di un mondo attraverso il processo stesso del vivere”*. (L'albero della conoscenza, Mondadori)

3)Rapporti col territorio. In una società complessa quelli che un tempo erano aspetti separati della vita sociale risultano sempre più interconnessi; così l'economia non è regolata da leggi generali, ma si intreccia con numerosi altri fattori, anche apparentemente distanti (v. Trust di F. Fukuyama). Non solo ma la nuova realtà economica è, come si dice ovunque, qualcosa di inestricabilmente connesso con la conoscenza: la società della conoscenza e dell'informazione. Dunque il rapporto con il territorio e, per un Istituto tecnico, con le imprese diventa una necessità sia per la scuola (conoscenza) sia per le imprese (economia). E in un modo completamente diverso dal passato, quando gli istituti tecnici nascevano in funzione esclusivamente delle imprese da cui dipendevano del tutto: vedi la storia del Buzzi rispetto al tessile pratese.

In quest'anno scolastico, abbiamo posto le basi per dar vita ad un Istituto capace di garantire un'offerta formativa sempre più all'altezza delle richieste della società civile. La storia dell'Istituto, la professionalità e le competenze dei suoi docenti, le sue strutture sono il punto di forza che rende questa sfida possibile. La condivisione della strategia rappresenta uno snodo fondamentale, capace di orientare il percorso che ci aspetta già a partire dal prossimo anno scolastico.