



Unione Cattolica Italiana Insegnanti, Dirigenti, Educatori, Formatori

# LA SCUOLA E L'UOMO

Periodico fondato da Gesualdo Nosengo





Periodico fondato da  
Gesualdo Nosengo

Via Crescenzio, 25 - 00193 Roma  
Anno LXXX - Numero 3-4 - Marzo-Aprile 2023  
Poste Italiane spa spedizione in abbonamento  
postale D.L. 353/03 (conv. in L. 27/02/2004  
n° 46) ART. 1 COMMA 1 MP-AT/C/RM/

Autorizzazione del tribunale di Roma  
n. 452 in data 11 febbraio 1949

DIRETTORE  
Rosalba Candela  
DIRETTORE RESPONSABILE  
Pasquale MARRO

COMITATO REDAZIONALE  
Francesca GIAMMONA  
Maria Luisa LAGANI  
Caterina SPEZZANO  
Giovanna VENTURINO

COORDINATORE DI REDAZIONE  
Elena FAZI

PROGETTO GRAFICO  
Luigi GAGLIARDI

Tel. 06 6875584  
Presidenza: presidenza@uciim.it  
Segreteria: segreteria@uciim.it  
Tesseramento: tesseramento@uciim.it  
Redazione: redazione@uciim.it  
Amministrazione: amministrazione@uciim.it  
Consulenza: consulenza@uciim.it  
Webmaster: webmaster@uciim.it  
Sito internet: www.uciim.it

Banca Intesa San Paolo  
IBAN IT56 A030 6909 6061 0000 0071 210  
Unione Cattolica Italiana Insegnanti Medi  
Via Crescenzio, 25 - 00193 Roma

Inviato in omaggio ai soci dell'UCIIM

STAMPA  
Eurorit - Roma

Questo numero è stato chiuso il 9 maggio 2023  
Finito di stampare nel mese maggio 2023  
ISSN 0036-987X

LA SCUOLA E L'UOMO  
Anno LXXX- Numero 3-4 - Marzo-Aprile 2023

# SOMMARIO

1

Editoriale - Tommasina Barillà

POSSIBILITÀ FUTURE PER LA SCUOLA

3

Spiritualità - Padre Giuseppe Oddone

A 150 ANNI DALLA MORTE DI ALESSANDRO MANZONI.  
RIFLESSIONI SULLA SUA SPIRITUALITÀ

5

Ernesto Diaco

DUE SENTIERI PER SALIRE INSIEME

7

Alfano Gabriele

CONFERENZA SULLA PACE E IL DISARMO NUCLEARE

8

Italo Spada

LEZIONI AMERICANE. DIDATTICA A DISTANZA (DI TEMPO E LUOGO)

15

Andrea Porcarelli

INSEGNARE RELIGIONE TRA PONTI E MURI:  
DALLA LEZIONE DI NOSENKO AL DIBATTITO CONTEMPORANEO

20

Giovanni Cogliandro - Ottavio Fattorini

IL COSTRUTTO DELLA DIRIGENZA UMANISTICA

30

Gian Carlo Sacchi

LE SCUOLE NUOVE

33

Giuseppe Chiaramonte, Caterina Fabrucci, Debora Palazzese,

Marcella Panariello, Donatella Visceglia

UNITÀ DI APPRENDIMENTO PER LA SCUOLA INCLUSIVA

39

Alberto Spinelli

UN CORSO DI FORMAZIONE ON LINE PROMOSSO  
DALLA SEZIONE UCIIM DI BOLOGNA

## RUBRICHE

42

LO SCAFFALE

A. Bisazza Madeo

42

VITA DELL'UNIONE

Foligno, Milazzo, Piazza Armerina

# IL COSTRUTTO DELLA DIRIGENZA UMANISTICA

Giovanni Cogliandro - Ottavio Fattorini, Dirigenti Scolastici

## 1. Dirigenza umanistica, comunità scolastica e pubblico dibattito

L'intento di questo intervento è offrire alcuni spunti di riflessione che possano essere utili a pensare e rendere concreta quella che definiamo *comunità di dirigenti umanistici*, nella quale vengono ripensate e ridefinite con maggior chiarezza, ambiti e competenze di ciascuna componente della scuola. Per ridefinire e attuare in forme rinnovate e aperte il ruolo di docenti, genitori, studenti, occorre in primo luogo lavorare sulle relazioni e sulla comunicazione ed anche sul controllo di questi processi. Questo processo può avvenire con l'aiuto delle scienze sociali e con l'implementazione di pratiche già poste in essere nelle esperienze educative più avanzate e non solo.

I Dirigenti Scolastici, coordinatori della comunità di pratica «Dirigenti insieme» che operano come Ufficio studi della storica Associazione «EIP Italia - Scuola strumento di pace», Ente di formazione accreditato, da diversi anni stanno lavorando per la declinazione del *costrutto* della Dirigenza umanistica. Il gruppo di lavoro adotta un approccio teorico-operativo ispirato ai modelli del *Problem-based learning* (PBL) e dell'apprendimento *trialogico* (K. Hakkarainen), finalizzati alla creazione di una comunità di pratica. Elementi fondamentali sono dunque la condivisione di materiali prodotti e validati dai dirigenti formatori esperti, la condivisione di esperienze personali e professionali, lo studio di casi specifici proposti dai membri o emergenti dall'attualità della vita scolastica, la condivisione di valori, principi ispirativi e stile della dirigenza, e il reciproco supporto emotivo. Questo modo di lavorare garantisce la crescita collettiva del gruppo e quella individuale di ciascun membro. Si condivide una visione della pratica professionale nella qua-

le la scuola è il luogo d'elezione in cui esercitare congiuntamente la doppia natura professionale, individuale e sociale dello stare in comunità, un luogo di mediazione concreta che collega la dimensione individuale con quella astratta dell'umanità pensata in modo planetario, e quindi la libertà dell'individuo con la solidarietà, l'una delle quali non potrebbe esistere senza l'altra, se non in modo gravemente distorto o mutilato. La comunità si definisce perciò come una società umana caratterizzata più che dalla vicinanza spaziale dalla condivisione di un'etica sociale, che prevalga sui movimenti ciechi dell'economia, che impedisca o almeno limiti e controlli la dinamica della riduzione integrale del lavoro umano a capitale variabile e preservi perciò spazi dell'agire umano sottratti alla logica del capitale. La comunità non nega la dimensione individuale, ma emenda la concezione dell'individuo come soggetto originariamente estraneo alla convivenza stessa, cioè all'atomismo individualista.

Uno degli obiettivi attuali del gruppo è quello di strutturare progressivamente e al contempo realizzare e inverare il costrutto di «*Dirigenza umanistica*». In esso, infatti, si condivide la visione di una professionalità in cui l'adesione alla norma non rappresenta il fine ma il mezzo da cui partire per esercitare uno stile di dirigenza definita «umanistica», centrata sul valore delle relazioni e delle persone, non solo studenti e docenti, ma anche le famiglie.

L'attenzione professionale è volta a considerare e valutare il merito delle questioni scolastiche, anziché i formalismi o gli adempimenti, pur necessari. Una delle massime che definisce lo stile della Dirigenza umanistica è infatti: «Non è l'uomo fatto per il sabato ma il sabato per l'uomo» (Vangelo di Marco 2, 23-28).

Il rispetto della norma, cioè, viene sotteso

alla ricerca della *ratio* che la muove e alle finalità che si propone, così da potervi temperare non con la pura logica dell'adempimento ma con uno slancio etico-professionale. Praticare la «dirigenza umanistica», vuol dire, cioè, dare sostanza ad una modalità di *governance* delle istituzioni scolastiche, in cui la competenza tecnica, congiunta con la scelta consapevole e meditata, il coraggio professionale, siano finalizzati ad esprimere

ed *educativa*, perché questi aggettivi rendono meglio del participio educante e di qualunque participio la co-essenzialità di questi aggettivi per la descrizione della scuola, che senza ciascuno di questi due non sarebbe Scuola.

Una grande attenzione mediatica in questi mesi di pandemia si è indirizzata verso la scuola. Il dibattito pubblico sulla scuola è quindi ripartito, con una passione, un'intensità e una partecipazione che non si erano mai viste prima. Probabilmente mai nella storia repubblicana si è tanto parlato di vita scolastica e di pratiche di scuola, il pilastro fondamentale dello stato sociale.

Certo il dibattito pubblico si sposta velocemente come le tendenze di pensiero e le mode di abbigliamento, come la fama virgiliana, cosicché anche in questo si attua una delle tante declinazioni della teoria socio-

al meglio lo spirito di servizio civile di chi lavora per il futuro di tutti.

Se, oggi, ispirandoci all'*incipit* del volume di Alasdair MacIntyre *After Virtue* (1), scritto nel 1981 ma sempre attuale, dovessimo ricostruire un lessico della scuola, probabilmente la prima parola fondamentale e necessaria da declinare ed analizzare dopo la crisi permanente che dura da decenni sarebbe *positività*. La positività che oggi tanto ci fa paura è quella sierologica, noi invece ci ostiniamo a pensare alla positività assoluta e volenterosa, la positività che supera persino l'ottimismo della volontà, quella positività di chi non si scoraggia dinanzi alle avversità.

Per questo l'altra parola fondamentale di un possibile lessico rinnovato della scuola potrebbe essere *comunità*. Comunità scolastica

logica detta Acceleration theory di Hartmut Rosa (2). Per Marx, il sistema capitalistico si basava sull'idea di una crescente capacità di produrre potenza produttiva, idea che non aveva l'ambizione di una fine, perché la produzione sarebbe sempre cresciuta. Rosa ritiene che la logica dell'accelerazione sociale abbia degli elementi in comune con questa analisi, che considera un prerequisito, una sorta di promessa culturale che ci suggerisce che se diventeremo più produttivi, se riusciremo ad accelerare più intensamente, allora, avremo più ricchezza, ma anche più conoscenza. Per questo riteniamo che il dibattito pubblico sulla scuola fagocita il pensiero in dibattiti pubblici e semipubblici (come sulle chat dei genitori) senza fine, nei quali non si pensa alla fine dell'accelerazione, in una

(1) A. MACINTYRE, *Dopo la Virtù. Saggio di teoria morale*, Armando Editore 2007, (ed. orig. *After Virtue, A Study in Moral Theory*, Third Edition, University of Notre Dame Press 2007 (1. Ed. 1981)

(2) Hartmut Rosa, *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica nella tarda modernità*, Einaudi 2015

pseudo-istituzionalizzazione di una logica che somiglia alla logica dell'accumulazione di capitale.

Per provare a spezzare questo accumulo di discorso senza senso riteniamo che bisogni continuamente proporre elementi di riflessione grazie ai quali coinvolgere i decisorи politici e il pubblico più riflessivo, mantenere quindi aperto questo spazio pubblico, questa finestra di riflessione è a nostro parere necessario come non mai, per questo motivo siamo felici che questa riflessione pubblica sulla scuola abbia avuto un nuovo slancio.

La scuola viene presentata alla pubblica opinione e pensata in primo luogo dal punto di vista della didattica, ma la scuola non è solo didattica, bensì è organizzazione complessa e articolata di persone con loro aspettative, desideri, vissuti, dolori e gioie da dividere e mettere al servizio della comunità educativa.

La distinzione tra conoscenze e competenze che ha a lungo alimentato il dibattito sulla dialettica pedagogica ci sembra secondario rispetto a una rivisitazione articolata del rapporto tra pedagogia e psicologia considerate in gioco e in continua interazione tra di loro.

È sempre opportuno e fecondo osservare con occhi nuovi il tesoro di esperienze e di vissuti presenti nella scuola italiana, un tesoro che in passato non aveva ricevuto adeguata considerazione.

Crediamo che sia necessario uno sguardo terso e critico al tempo stesso su ciò che ci circonda, dalla realtà circoscritta della nostra quotidianità agli orizzonti sconfinati della filosofia, dell'arte e della scienza che scruta il cosmo, delle ultime sfide della matematica, della bellezza dei poemi omerici e delle tragedie greche.

*Dirigenti insieme* si configura come un *think tank* che vuole riflettere e dare testimonianza di uno stile dirigenziale che, nel dimostrarsi efficace sul campo, sia riconoscibile per la sua cifra «umanistica» e disseminabile per contagio, così che si possano perseguire gli obiettivi istituzionali avendo a cuore non solo il benessere organizzativo ma, se possibile, quella che viene definita la «*Gioia Interna Lorda*» (GIL) di tutti i membri della comunità educante. Ciascun dirigente del gruppo si spende, inoltre, per la comunità

stessa dei colleghi, anche attraverso incontri periodici, che non sono semplicemente legati alla formazione reciproca ma si focalizzano sulla discussione di casi, talvolta anche molto personali, che abbiano valenza generale. Emergono due tipologie di sostegno: la condivisione di materiali utili, validati dalla comunità stessa, l'illustrazione di casi di studio simili e la consulenza ad personam di dirigenti esperti, volta anche al supporto emotivo a ciascuno. Quest'ultima è la peculiarità della dirigenza umanistica e di una comunità che si fa «contenitore emotivo» per i singoli.

Nel corso dell'ultimo Seminario, svolto agli inizi di settembre 2022, ha preso forma provvisoriamente definitiva il *Manifesto della Dirigenza umanistica*, (già pubblicato sul Bollettino EIP Italia, in occasione del 50° anno dalla nascita dell'Associazione) strutturato in cinque principi:

**1. «Il sabato è stato fatto per l'uomo e non l'uomo per il sabato!» (Mc 2, 27): per non farsi strumenti della banalità del male.**

La consapevolezza che il fine delle norme sono le persone, consente di interpretarle con «*discernimento*», utilizzandone i margini di azione consentiti, per sottrarsi alla tendenza ad imbrigliare, automatizzare, o rendere implementabili in automatismi ed algoritmi, i processi decisionali.

**2. Dove pongo il cancello della scuola... ogni singola volta**

In ogni singola circostanza e specifico caso il dirigente decide (*sun-balio*), come, quando e quanto interpretare il suo ruolo al di là dei limiti di esercizio/adempimento istituzionale. Il DS come «regista» di una scuola che può farsi hub territoriale valuta, di volta in volta, di farsi, o non, catalizzatore di molteplici dinamiche interagenti tra comunità, territorio, istituzioni e persone, che ruotano intorno a specifiche situazioni (cfr. Coefficiente energetico del momento).

**3. «*Ecce homo*» tra il «*de minimis non curat praetor*» e la visione per-spicua delle persone**

Ricerca e valutazione (situazione per situazione) di un equilibrio efficiente tra il tempo personalmente dedicato alla presenza, alla partecipazione diretta, al pre-

siddio, all'ascolto e alla cura degli altri e la quantità e qualità, fisicamente praticabili con efficacia, di queste azioni. Da qui l'esigenza di abilitare più risorse possibili.

#### 4. Lavorare nella direzione di una leadership «autonomo-rinascimentale»: per far crescere nel benessere la comunità professionale (*il DS abilitante*)

Valutazione, situazionale e adattiva, della propria collocazione sull'asse continuo che va da una gestione «procedural-procedimentale» (prescrittiva e vincolante) a una «autonomo-rinascimentale», esercitata attraverso deleghe più aperte, volte agli obiettivi, perché ispirate al principio di autonomia funzionale. Si favorisce così la crescita e formazione delle persone e dell'organizzazione utilizzando una «quota etica» volta al benessere organizzativo.

#### 5. Apprendere una modalità di pensiero e di azione «digitale», volte al merito delle questioni oltre i formalismi

«Digitale» inteso come disponibilità appresa ad accogliere, decifrare per agire, aspetti cangianti, assetti variabili e in continua trasformazione delle relazioni, intercettando «esperienza e competenza» ovunque si trovino anche per circostanze contingenti e portandole a conoscenza sistematica, con flessibilità, umiltà e coraggio, così da restare volti al merito delle questioni. Il Dirigente «sun-balla», considera insieme, tutte le sfumature del «dipende», legato al contesto e alle situazioni, compiendo scelte complesse, non algoritmizzabili.

Ciascun principio viene praticato sulla base della consapevolezza, del proprio «coefficiente energetico - emotivo» professionale e anche personale. Questo varia nel qui e ora transitorio e determina il «come», il «quanto», il «quando» e il «con chi» dell'applicazione di ciascun principio, muovendosi tra la prudenza amministrativa e la pratica della «dirigenza offensivista» (per indicare l'esigenza di non rimanere bersagli immobili della deriva legale cui si assiste di questi tempi).

Il coefficiente energetico - emotivo può essere sostenuto dal piacere funzionale e dalla forte motivazione etica radicata nella visione teleologica di ciascun operatore di

buona volontà, volta al miglioramento e al bene.

#### 2. Essere comunità di dirigenti umanisti a partire dall'umiltà e per la fioritura della persona

Come dirigenti pubblici e prima ancora come dirigenti umanistici crediamo fermamente nella necessaria anteriorità dell'ottimismo, nella necessità di vincere l'isolamento che distrugge dentro molti nostri colleghi, bruciandone l'entusiasmo e trasformandoli in meri burocrati o funzionari di un apparato, spegnendo la luce che ardeva nei loro occhi appena vinto il concorso da insegnante o da dirigente scolastico, che sia stato un anno o venti anni fa, poco importa.

Nel corso di numerosi seminari residenziali e non, svolti negli ultimi anni sono emersi alcuni elementi caratterizzanti del costrutto della Dirigenza umanistica, quali l'ascolto che orienta, il porsi dinanzi a docenti e studenti con umiltà, il praticare la cura per gli altri e per sé stessi, l'essere guida e cambiamento per la comunità educante.

Altro aspetto innovativo fondamentale è il volersi fare promotore affidabile e guida esemplare dell'attività di tutto lo staff, l'essere aperti, disponibili ed effettivamente attivi nel confronto professionale, il vedere la propria azione come la spinta per un movimento ascensionale dell'intera scuola, il procedere in cordata con la consapevolezza che l'azione dell'uno ha ricadute inevitabili sulla vita e il benessere degli altri, l'agire con equilibrio e l'apertura verso il contesto e verso gli altri.

A titolo puramente esemplificativo si illustrano alcuni degli elementi più significativi:

- *L'ascolto orientato*, esteso a tutte le componenti della comunità scolastica, finalizzato alla comprensione profonda di quanto può esserci di problematico nella situazione esposta e alla conoscenza, quasi empatica, di colui che direttamente o indirettamente si rivolge al dirigente.
- *L'umiltà*, da diversi anni al centro dell'attenzione dei filosofi politici e morali intesa come la disponibilità ad imparare dagli altri, la predisposizione a trattarli come preziosi interlocutori, la consapevolezza

- dei propri limiti o della propria inadeguatezza rispetto a specifiche situazioni.
- La *cura* degli altri e di sé stessi che si concretizza in momenti non formali e informali quali espressione di cura e al tempo efficace modalità di ascolto.

Fare comunità è svolgere pratiche comunitarie per vincere la tentazione di cedere alla *violenza degli uffici*, traduzione letterale della *burocrazia*, termine che chiunque non abbia tempo di leggere i saggi di Max Weber può ritenere come sintesi essenziale di un pensiero fecondo sulle dinamiche del potere pubblico (ma anche privato), una finita neutralità che è anche sterilità e male da evitare.

L'*umiltà* è in questo contesto di superamento del normativismo e del consequenzialismo a partire dai loro riflessi presenti nell'etica delle virtù, una possibile efficace prova delle potenzialità insite nella nozione di fioritura della persona che superi, seguendo le elaborazioni più recenti, l'aristotelica nozione di eccellenza.

In particolare l'*umiltà* può essere valutata, come notato da Micheletti nei suoi saggi sull'argomento, a partire dalla prospettiva di una virtù necessaria per conseguire il bene perseguito nella fioritura o nella realizzazione autentica della persona umana. Micheletti ampio lo spettro dell'indagine proponendo il riferimento ad autori come Kellenberger che hanno riscontrato come sia possibile riscontrare la presenza di un elemento cognitivo nell'*umiltà* (3).

L'*umiltà* è del tutto assente dall'*Etica Nicomachea* e dalle altre opere di Aristotele, mentre ai nostri occhi l'*umiltà* può ben essere un esempio di quello che nella teoria aristotelica è la mediana posizione in un centro virtuoso, situato tra i due estremi. Questo aspetto non era percepibile dai greci dato che per la loro visione del mondo l'*umiltà* trasmetteva un senso di stravaganza, l'ingiusto svuotamento di sé. Anche oggi il proble-

ma dell'agire supererogatorio si trova declinato nell'*umiltà* come disposizione al dono di sé o allo svuotamento di sé che solleva l'ulteriore questione di come l'*umiltà* favorisca la pienezza e il completamento associati al desiderio umano, l'obiettivo tradizionale dei tipi più influenti di etica della virtù.

Più in generale però l'*umiltà* ha indubbiamente un ruolo di apertura all'accoglienza, di posizione dell'anteriorità dell'altro nei nostri confronti, un'apertura che svolge un ruolo nel rendere possibile l'instaurarsi di una relazione feconda tra persone e nel rendere possibile un'amicizia della tipologia più elevata tra quelle enumerate da Aristotele nei libri VIII e IX dell'*Etica Nicomachea*. Una tale amicizia è radicata nell'interazione tra pari, non considera l'altro in maniera strumentale, né come terminale per l'acquisizione di beni o di utilità di un qualunque tipo, né come mero compagno di piaceri o soddisfazioni psicologiche. Anche nella contemporanea ricerca filosofica si sottolinea il ruolo dell'*umiltà* nell'ambito intellettuale, ad esempio come ha provato a mostrare Zagzebski, come virtù che promuove l'acquisizione di beni *epistemici*, in contrasto con la vanità, l'arroganza, le forme *irrazionali* di sospetto e di sfiducia.

In questi ultimi anni vi è stata una cresciuta di interesse per l'*umiltà* tra i filosofi di lingua inglese che si occupano di etica delle virtù e di filosofia della religione. Mi limito a menzionare i recenti contributi di Kvænig (4) e Dunnington (5) nel contesto della filosofia analitica della religione e la raccolta di studi interdisciplinare dedicata all'*umiltà* curata da Alfano, Lynch e Tanesini (6).

La persona nella sua crescita impara a cercare il bene comune di per sé, lasciando sviluppare secondo i gradi di universalizzazione etica descritti da Kohler una base motivazionale che tende ad universalizzare il bene comune. Questo, aggiungendo qualcosa alla ricostruzione operata da MacIntyre in *Animali razionali dipendenti*, spiega perché gli esseri umani hanno bisogno delle virtù. Le

(3) M. MICHELETTI, *La virtù dell'umiltà e l'eudemonismo*, in «Recherches Philosophiques» - DOSSIER: *L'humilité*, N° 4 (premier semestre 2017), pp. 25-34.

(4) J. L. KVÆNIG, *Faith and Humility*, Oxford University Press 2018.

(5) K. DUNNINGTON, *Humility, Pride, and Christian Virtue Theory*, Oxford University Press 2019.

(6) M. ALFANO; MICHAEL P. LYNCH; ALESSANDRA TANESINI, *The Routledge Handbook of Philosophy of Humility*, Routledge 2020.

virtù umane non sono semplicemente strumentali all'efficacia basata sui ruoli: il resoconto delle virtù come standard interni alle pratiche fornisce solo una definizione parziale; completato dall'ordinamento di quelle inclinazioni umane a un bene generale, vissuto in comunità. Le virtù acquisiscono tratti caratteriali che dispongono gli esseri umani per giudicare e agire bene per il fiorire umano, e il bene comune che è costitutivo di quella fiorente. Ma non dovrebbero essere visti come puramente strumentali a una concezione esternalizzata di *eudaimonia*. La pratica delle virtù è preziosa in sé stessa e costitutiva della prosperità umana. Secondo MacIntyre (7), lo standard primario cui applicare il giudizio è la possibilità di caratterizzare e valutare la persona in quanto *agente virtuoso*, persona che, attraverso la sua vita e azioni, incarna ciò che significa per gli esseri umani vivere bene in comunità.

Alcune scuole si sono sfaldate nei conflitti interni, altre con fatica hanno saputo fare gruppo e reagire insieme. Questa reattività va oltre la tanto decantata resilienza, e si può focalizzare su un atteggiamento e una salda disposizione e apertura all'ottimismo

Anche durante la pandemia la nostalgia dello stare in classe si è concretizzata negli *sguardi*, interrogativi e reciproci tra studenti e docenti, cercati negli schermi nel lungo intermezzo della DAD poi divenuta DDI. Il volto si era ridotto per diversi mesi allo sguardo, uno sguardo essenzializzato che traspariva come ben ricordiamo sopra i contorni delle mascherine, o addirittura si decomponeva e ricomponeva coem simulacro e immagine in uno schermo, copia platonicamente diminuita dell'originale sede delle espressioni e delle emozioni la cui percezione è quindi tanto mutata.

Il volto per la filosofia del XX. Secolo, in particolare la fenomenologia di Lévinas, poi ispiratrice per Derrida e Nancy, è stato l'epifania dell'alterità, un'alterità sempre nuova e non riducibile al medesimo, il mostrarsi del diverso, la possibilità dell'incontro.

La scuola vissuta attraverso gli sguardi è stata una porzione e una mutazione, l'interazione attraverso gli occhi ha generato un'e-

sperienza di scuola che purtroppo si trova nelle condizioni di dover lasciare da parte il volto ma ci fa concentrare su questo spazio più esiguo in cui le emozioni ristagnano, fioriscono, danzano, vogliono comunque manifestarsi.

Crediamo fermamente nella necessità di una nuova considerazione filosofica della persona, una definizione più ampia del soggetto ancor di più dell'individuo, fruendo delle ultime declinazioni della psicologia delle emozioni, di una valutazione olistica del benessere integrale come obiettivo da conseguire tramite o sviluppo delle *capabilities*. Come conseguenza i programmi scolastici sono da ripensare in forme totalmente nuove.

Ricordando l'etimologia del termine persona, secondo quanto riscontrabile nei testi di Boezio, tale termine deriva dal verbo latino *personare*, il gesto espressivo che l'attore compiva parlando con forza attraverso la maschera del teatro classico, personando per in-personare il proprio ruolo. Oggi questi volti mascherati, anche quando eravamo tutti in presenza a scuola, costretti nella maschera, al filosofo non possono non dire l'eccedenza della persona proprio in quello che la contiene.

Un pensiero pedagogico e prima ancora filosofico in grado di rinnovarsi sempre aprendosi a nuove dimensioni della nozione di persona rinnova l'antropologia tipica della filosofia morale utilizzando gli strumenti forniti dall'etica delle virtù, oltrepassando i paradigmi normativista e consequenzialista che si sono sviluppati concentrandosi negli ultimi secoli sulla nozione moderna di soggettività e individualità.

Lo scopo è più ampiamente quello della realizzazione della persona intesa come sua graduale sempre maggiore attualizzazione delle proprie potenzialità: in questo si può pensare a prendere spunto da quanto suggerito da Martha Nussbaum e da Amartya Sen in tema di *capabilities*, ma non limitandosi al sistema dei bisogni e al collegato contesto sistematico e ambientale del lavoro. Si può infatti andare ben oltre, includendo forme di realizzazione intellettuale, artistica, visiona-

(7) A. MacINTYRE, *Animali razionali dipendenti. Perché gli uomini hanno bisogno delle virtù*, Vita e Pensiero 2000.

ria, se il *telos* è quindi quello della fioritura latamente intesa ottenuta attraverso l'attualizzazione delle virtù nel vivere concreto. In questo è possibile trovare armonia con un liberalismo aperto alla nozione di eccellenza o perfezione nelle sue diverse declinazioni possibili, formulando un dover essere che dia giustificazione teleologica ai precetti propri della società liberale progredendo in una relazionalità improntata alla mutua dipendenza come si mostra in modo eminenti nella pratica anche sociale dell'amicizia.

Riflettere sulla socialità originaria è un più affidabile e realistico metodo di valutazione inclusivo dei temi propri della *virtue ethics* e della *virtue theory* più recente, nonché la possibilità di offrire una interpretazione non rivolta semplicemente alla riconsiderazione di modelli antichi ma propositiva e aperta al confronto con le dottrine filosofiche che si sono confrontate più a fondo con i temi della secolarizzazione e del multiculturalismo e con la dottrina della legge naturale. Infatti l'idea di inclusione e l'apertura al dialogo con l'alterità, anche la più remota, sono costitutive del paradigma multiculturale e iperpluralista (secondo il termine coniato da Alessandro Ferrara) proprio della contemporaneità degli anni '10 del XXI secolo.

Questa constatazione e questa costruttiva prescrizione implica la considerazione della potenzialità della relazione originaria, del dono che viene prima della valutazione, dell'anteriorità dell'etica sulle diverse forme di esistenza. Le forme di esistenza comportano il riconoscimento di scopi che sono anche dei beni, verso i quali si volgono le inclinazioni. John Finnis, filosofo con particolare attenzione al diritto e all'etica, individua nelle sue opere degli anni ottanta e novanta del secolo scorso sette beni fondamentali: la conoscenza, la vita, il gioco, l'esperienza estetica, l'amicizia, la religione e la ragionevolezza pratica. Questi, indiscutibili e indimostrabili, sono le condizioni per lo sviluppo e la realizzazione, in una parola per conseguire la fioritura (*flourishing*) delle persone.

Tendere alla propria fioritura equivale a cercare di vivere la propria vita virtuosamente. Le teorie etiche moderne, anche quando si differenziano grandemente fra loro sotto

l'aspetto formale, condividono spesso la presupposizione che la mia felicità, la mia piena realizzazione, e la felicità e gli interessi degli altri si possano esaminare in sfere di ragionamento pratico del tutto distinte. Un aspetto caratterizzante dell'etica delle virtù è invece la declinazione peculiare della regola aurea (altresì nota come regola di platino) per la quale il bene degli altri deve importare a me *proprio perché* è il bene degli altri, non perché faccia parte del mio bene o perché si riduca al mio bene.

### 3. Dirigenti scolastici tra esemplarismo, norme in evoluzione e didattica di prossimità

Per l'attualizzazione di queste potenzialità è necessaria una didattica di prossimità, che riesca a svilupparsi anche quando fisicamente si è distanti. Lontananza e vicinanza sono i due poli di una diade che ha influenzato e continuerà a influenzare l'esperienza scuola, rendendo contigue la paura di perdere e la gioia di fruire un darsi che non può più essere dato per scontato. Fondamentale è il ruolo del Dirigente scolastico, che nelle due figure tipo di leader educativo e di coordinatore e supervisore dell'organizzazione esprimere e rappresenta in modo esemplare l'identità di ciascuna delle circa ottomila scuole d'Italia. Al riguardo giova ricordare velocemente quanto alcuni filosofi morali negli ultimi anni hanno affermato in tema di etica delle virtù e di psicologia positiva, sull'importanza delle figure esemplari, quindi provare a incrociare la tematica del paternalismo liberale, moderato o meno, con la ricerca contemporanea in tema di esemplarismo morale. Quest'ultima potrebbe fornire alcune linee di condotta fondate su psicologia morale e pedagogia non oppressiva ma promozionale che potrebbe utilmente integrare la riflessione con una concezione di *flourishing* come scopo della società repubblicana che voglia concretamente sottrarsi a logiche di dominio. Linda Zagzebski, filosofa americana che si è dedicata con particolare profondità allo sviluppo dell'etica delle virtù, ad esempio nel suo *Exemplarist Moral Theory*, pubblicato nel 2017 sviluppa la sua teoria morale a partire dall'emozione dell'ammirazione,

usando esempi che mostrano una linea di condotta da seguire, sfuggendo alle logiche di dominio.

Il dirigente scolastico risponde del proprio incarico in termini di raggiungimento del risultato, ossia degli obiettivi che gli vengono assegnati dal direttore dell’Ufficio Scolastico Regionale sulla base del RAV della scuola che guida: in estrema sintesi gli obiettivi sono scelti nelle macro aree della gestione unitaria e funzionamento dell’istituzione scolastica, delle azioni amministrativo-contabili, dell’organizzazione educativo-didattica. La visione di scuola e il progetto educativo del dirigente scolastico si esprime attraverso l’atto di indirizzo al collegio dei docenti per l’elaborazione del PTOF, monitorato attraverso il Rapporto di autovalutazione, a cui segue il Piano di Miglioramento per la realizzazione degli obiettivi prioritari. Il tutto viene successivamente reso manifesto alla comunità educativa e a tutti gli *stakeholders* attraverso la rendicontazione sociale.

Il dirigente scolastico è dunque una figura che interpreta un ambito di funzioni di tipo amministrativo-istituzionale coniugandole e armonizzandole con il suo profilo di guida educativa, che si esprime nella gestione delle relazioni, della comunicazione e nel saper creare benessere diffuso. La strada per farlo è quella della *leadership* partecipata e non autoreferenziale per costruire una reale comunità inclusiva, dinamica, aperta.

Il dirigente scolastico è organizzatore esemplare da un lato e umanistico delle relazioni e per il benessere dall’altro, interpretando costantemente questa ambivalenza interna ed esterna: deve saper continuamente passare dal trattare ad esempio di contratti e forniture, all’accogliere i disagi e i turbamenti di un alunno o di un genitore in difficoltà. Un buon dirigente è colui che riesce ad armonizzare nella propria figura questa pluralità di sfaccettature con equilibrio, resilienza e risposta pro-attiva agli stimoli sui vari fronti della prospettiva scolastica.

Dal profilo definito alla lettera della norma è necessario fare un passaggio alle persone che incarnano tale ruolo: un’articolazione complessa come quella appena tratteggiata richiede individui all’altezza del compito, capaci di interpretare tutte le funzioni in una

continua ricerca di equilibrio tra le funzioni di tipo amministrativo, i profili comunicativo-relazionali, la gestione del personale e gli aspetti di leadership educativa. Il tutto unito alla capacità di gestire emergenze continue e alla necessità di stabilire continuamente ordini di priorità tra le azioni da svolgere, distinguendo urgenze dalle questioni che possono attendere.

La situazione dell’emergenza sanitaria ha messo alla prova l’equilibrio professionale di ogni singolo dirigente scolastico. Ha posizionato come priorità assoluta la questione sanitaria e della sicurezza e ha fatto emergere in tutta la sua evidenza la realtà della scuola che è un’organizzazione complessa a legami deboli: gli equilibri interni al sistema in numerosi casi sono saltati.

#### 4. Il dirigente umanista della scuola costruttore di benessere

Il dirigente umanistico della scuola secondo noi dovrebbe essere un *costruttore di benessere*, ricco di empatia, un facilitatore di relazioni che si proietta verso un nuovo umanesimo, fermo restando il profilo tecnico-amministrativo della sua funzione.

La gestione del sistema scolastico dovrebbe scoprire la centralità della dimensione del benessere che deve caratterizzare lo stile educativo di ogni comunità scolastica. Il clima di benessere è allo stesso tempo presupposto e punto d’arrivo: è necessario un intenso lavoro sugli aspetti delle relazioni e della comunicazione interpersonale affinché si stabilizzi un clima positivo che sappia restare saldo al soprallungare di imprevisti.

Da un lato per il dirigente si è posto come prioritario tutto quanto afferente alla dimensione della salute e della sicurezza, dall’altro docenti, famiglie e studenti hanno visto nel dirigente scolastico il responsabile unico e diretto dell’intero sistema delle misure anti-Covid; accanto alla sicurezza sono state messe in discussione tutte le certezze a livello didattico e valutativo oltre alle emergenze dei disagi psicologici e della dispersione. Nelle scuole in cui i legami hanno ceduto spesso si è imputato ogni malfunzionamento al dirigente. In molte scuole i legami hanno

retto ma si sono allentati: si è riusciti a rispondere all'emergenze con la resilienza. In altre scuole invece i legami sono riusciti a rinforzarsi, la comunità non si è limitata a reagire e si sono raggiunti buoni risultati in termini di benessere interno e di esiti formativi degli alunni. Possiamo quindi affermare che ogni comunità educativa ha dato una diversa risposta all'emergenza sulla base del quadro di rapporti pre-esistente.

Ripartire dal volto, un volto che eccede la maschera e mostra l'essere persona che non vuole lasciarsi costringere oltre il necessario ma mostra che la relazionalità essenziale al volto non potrà essere soppressa. Andando anche oltre il nostro ruolo di organizzatori della didattica, cercandone le ragioni e le motivazioni profonde, possiamo affermare che oggi più di ieri è necessaria una pedagogia basata su una filosofia che sappia ripartire quindi dallo *sguardo* e dal *dialogo*, così fondamentali nel consentire lo scambio di parole e lo scambio preverbale che fornisce quel supporto emotivo a ciò che si vuole significare e che viene perso negli scambi scritti fintamente dialogici che affannano le menti e distolgono dall'autenticità.

Per dare attuazione al costrutto della Dirigenza umanistica si è scelto di investire energie nella formazione di livello superiore, impegnandosi nell'anno accademico 2022-2023 per la realizzazione della prima edizione del Master universitario di II Livello dedicato alla «*Governance* strategica delle istituzioni scolastiche», organizzato dalla Università LUMSA e da EIP Italia e rivolto a docenti, dirigenti e a tutti coloro che decidono di impegnarsi in modo operoso, dialogico e attivo nella vita della propria comunità educante.

Il sistema-scuola deve infatti conseguire secondo noi uno spessore e una resilienza durevole *dum volvitur orbis*, un carattere proprio derivante da scelte mature di dirigenti e docenti formati al governo delle persone, una consistenza umanistica che consenta di evolversi mantenendo ciò che lo qualifica, in un continuo e sempre rinnovato equilibrio, in osmosi con l'esterno (che può porsi in forma collaborativa o oppositiva), reagendo nello stesso momento rispetto agli stimoli di crisi che sopraggiungono.

## 5. Valorizzazione degli insegnanti, personalità uniche e non riducibili a modelli o schemi preconcetti

Recentemente da più parti è stata messa in discussione la modalità tradizionale di fare scuola, imperniata attorno all'aspetto trasmissivo e centrata sulla verifica di contenuti e di abilità. I docenti hanno dovuto per necessità abbandonare questo approccio (parecchi erano già sua questa nuova strada di apertura, ma ancora con timidezza, soprattutto nelle scuole superiori) per aprirsi ad una didattica collaborativa e per competenze, in cui l'alunno deve essere operativo: si è aperta l'attenzione sulla responsabilità, l'autonomia, il pensiero creativo e tutte le dimensioni delle *soft skills*. I docenti hanno risposto in modo diverso alla situazione dell'emergenza sanitaria e all'anno scolastico in corso: c'è stato chi ha risposto alla sfida con entusiasmo e chi invece non ha reagito al colpo e pur mettendosi in moto ha vissuto con fatica emotiva quando accaduto, fino all'estremo del *burn out* in alcuni sporadici casi.

I docenti del domani dovranno avere connotata la dimensione collegiale: non è possibile ragionare di sviluppo delle competenze se a farlo non è presente un team, un consiglio di classe di professionisti che sappia lavorare in dimensione interdisciplinare.

Nelle scuole si stanno definendo team di docenti che si focalizzano su tematiche essenziali per il governo della comunità scolastica, che possano attuare la comunità: potremmo dire che la scuola del dopo sarà comunitaria o semplicemente non sarà. Questa necessità ha conseguito negli ultimi anni una particolare attenzione da parte dei dirigenti scolastici e da parte dell'amministrazione centrale, che ha cercato di esprimere al meglio questa esigenza di potenziare lo staff e la condivisione della dirigenza con i docenti, *dirigenza diffusa o condivisa*, utilizzando la locuzione inglese del *middle management*, che vuole esprimere una novità rilevante e un mutamento importante rispetto alla categoria dei docenti.

Sappiamo bene quanto la scuola sia un'organizzazione complessa sempre più articolata: il dirigente da solo non può controllare

tutti i processi in via diretta, deve ricorrere alla delega per molti di essi e deve essere affiancato da un team di docenti che possono insieme a lui gestire la situazione. Per fare questo è necessaria l'individuazione, per norma e per contratto, di un livello di docenti-quadro che costituiscano il livello del *middle management*: docenti che dovrebbero avere l'esonero temporaneo dall'insegnamento per poter così costituire un gruppo di lavoro opportunamente formato alla gestione dei numerosi processi interni in cui si articola il funzionamento di ogni scuola.

Le inclinazioni sono possibilità di realizzare degli abiti, quindi di far crescere mature disposizioni al bene quali sono le virtù o al contrario di edificare abiti molto diversi dalle virtù, che però secondo quanto riscontrato sperimentalmente, non portano alla realizzazione di persone felici.

Il legislatore democratico decide quanto spendere in istruzione e quanto in sanità, determinando in tal modo il grado di soddisfazione che si potrà dare ai diritti delle persone all'istruzione e alla sanità. Il legislatore democratico traccia il perimetro di protezione della nostra intimità e in questo modo esprime un modo, tra quelli possibili, in cui in una società viene reso compatibile il flusso delle informazioni, delle idee e delle opinioni con la riservatezza di ciascuno. Scegliere un modo o l'altro ha comunque un grande valore espressivo, mostra che tipo di società, dal punto di vista linguistico, si vuole realizzare.

In diversi contesti si può toccare con mano la rottura dell'alleanza educativa, fondamento essenziale della comunità scolastica; tale frattura può manifestarsi nelle martellanti richieste dei genitori, nel rifiuto di interagire con i docenti preferendo la via gerarchica del colloquio con il dirigente o addirittura l'appellarci al ministro, nell'assurdo

proliferare di dibattiti spesso violenti in chat tra genitori e docenti e altre forme di fittizio dialogo elettronico, fittizio perché viene condotto senza volto e quindi con modalità artificialmente costringenti, invasive fino al parossismo. Di questo vediamo le conseguenze, amplificate in questi anni di emergenza, nella crescente conflittualità tra docenti e docenti e tra docenti e genitori, o anche tra studenti e tra studenti e famiglie.

Questo riteniamo sia il compito di una scuola che si vuole comunità di persone, comunità dialogante, e per questo educante.

Gli sguardi rimandano ai volti, specchio dell'altro e dell'incontro quotidiano in tutta la sua ricchezza emozionale, continua meraviglia dello scoprirsì e dello scoprire insieme.



Questa valorizzazione degli sguardi, dei volti e della comunità scolastica va declinata in forme nuove da pensare insieme agli insegnanti, che sono da considerare come personalità uniche e non riducibili a modelli o schemi preconcetti. Gli insegnanti come gli studenti e come i dirigenti sono personalità in continuo processo di formazione, che continuano a studiare e a interrogarsi. Il dirigente scolastico infatti secondo noi non è solo un manager ma anche un *talent scout* umanistico che sa dare valore a tutte le persone che lavorano nella sua scuola.

Cercheremo di attuare questo suo ruolo in tutta la sua poliedricità e il suo fascino che ci ha spinto a scegliere questa magnifica professione.