

ISSN: 2036-5330

DOI: 10.32076/RA14105

*Articolo su invito*

# Missione Luna, Missione Terra, Missione Scuola. La comunità scolastica e la comunità educante come base del nuovo contratto sociale per le sfide dell'Agenda 2030

## Moon Mission, Earth Mission, School Mission. The community school and the educational community as the basis of the new social contract for the challenges of the 2030 Agenda

**Marco Orsi<sup>1</sup>**

### Sintesi

La Missione Apollo 11, che portò l'uomo sulla Luna, può essere il paradigma capace di ispirare un nuovo contratto sociale tra governi, imprese e cittadini che orienta e innova nella prospettiva della co-creazione di valore. Questo nuovo contratto sarà utile per realizzare la Missione Terra, missione di pace, con il compito di mettere al primo posto i 17 obiettivi dell'Agenda ONU 2030 dello sviluppo sostenibile. Inoltre si sottolinea l'importanza di una leadership leggera che metta al primo posto la fiducia nelle persone. Si conclude sostenendo che occorre anche una Missione Scuola, in quanto i sistemi scolastici potranno dare un contributo indispensabile per un futuro sostenibile e di pace se superano la loro tradizionale chiusura e autoreferenza e se ogni scuola diventa una comunità capace di animare la comunità educante.

**Parole chiave:** Missione Terra; Scuola; Comunità; Nuovo contratto sociale; Leadership; Comunità educante.

### Abstract

The Apollo 11 Mission that first landed man to the moon, can be the paradigm capable of inspiring a new social and economic contract between governments, businesses and citizens as an orienting and innovating subject, in the prospect of value co-creation. This new contract will be useful to realize the Earth Mission, a peace mission with the task of putting in first place the 17 objectives of the UN 2030 agenda for sustainable development. Furthermore it underlines the importance of a light leadership whose priorities will be the trust in people. We conclude with the claim that a School Mission is also needed, as school systems can make an essential contribution for a more sustainable and peaceful future, if they overcome their traditional closure and self-reference and if each school becomes a community that develops an educational community.

**Keywords:** Earth Mission; School; Community; New social contract; Leadership; Educational community.

1. Presidente onorario associazione Senza Zaino, Responsabile nazionale progetto *L'Ora di Lezione non Basta* finanziato da *Con I Bambini*, [m.orsi.lucca@gmail.com](mailto:m.orsi.lucca@gmail.com)

Mariana Mazzucato, docente alla University College di Londra, è un'economista di fama mondiale di origini italiane, che ha dato un contributo importante per i piani di ripresa del governo italiano. Nel suo testo *Missione Economia* (Mazzucato, 2021) si rifà alla straordinaria esperienza promossa da John Fitzgerald Kennedy, che affidò all'ente statale NASA l'incarico della *Missione Luna*: lo scopo fondamentale era far toccare per la prima volta il suolo del nostro satellite a esseri umani, riportandoli sulla Terra sani e salvi. Ebbe così inizio una grande sfida densa di rischi e di incertezze. All'inizio nessuno sapeva come pianificare le azioni, quali enormi ostacoli si sarebbero dovuti affrontare, quali obiettivi particolari era necessario porsi, chi coinvolgere nell'impresa, quante persone e quanti dollari ci sarebbero voluti: quasi una sfida lanciata alla cieca da un giovane visionario presidente.

## 1. Missione Luna

Questa sfida però si basava sulla fiducia che, se il proprio Paese avesse riunito e coordinato le sue forze straordinarie, avrebbe formato un sistema integrato, multicompetenza e interdipendente, con grandi possibilità di successo. Tra le poche cose chiare c'era la tempistica: portare a termine la missione entro il decennio. Kennedy tenne il famoso discorso della Luna nel settembre 1962 alla Rice University e nel luglio 1969 tutti poterono esclamare "*Missione compiuta!*": il 20 di quel mese l'uomo mise il piede sulla Luna e il 24 luglio l'equipaggio ammarò sano e salvo nell'oceano Pacifico vicino all'atollo di Wake. Fu il successo della missione Apollo 11, do-

vuto anche all'esercizio di una leadership visionaria.

Mariana Mazzucato propone questo approccio per affrontare le grandi sfide dell'umanità condensate nei 17 obiettivi dell'agenda ONU 2030, che riguardano, tra l'altro, la giustizia sociale, la lotta alle disuguaglianze, la ricerca di un nuovo equilibrio con la natura e la costruzione di istituzioni solide anche sovranazionali in grado di abolire le guerre. Un approccio, questo, chiamato *mission - oriented*, orientato alla missione, proprio come quello adottato per Apollo 11. Ma cosa implica un approccio del genere? Come abbiamo visto nel caso della Luna, occorre una leadership visionaria capace di attivare un sentimento comune attorno alla missione stessa, in grado di sollecitare le competenze in modo tale che si connettano, pronta a indicare una chiara e verificabile meta. Nel caso della Luna ci fu, nell'esercizio della leadership, anche un elemento di leggerezza (Orsi, 2021), perché la considerazione delle pesantezze costituite dai grandi problemi da affrontare, non bloccarono l'azione. Scrive l'economista italiana:

«Definisco questo diverso modo di agire *mission - oriented*, ossia si adotta un approccio orientato alla missione. Significa decidere la direzione che vogliamo imprimere all'economia e poi [in secondo piano ndr] mettere i problemi che devono essere risolti per ottenere quel risultato al centro del nostro modo di progettare il sistema economico. Significa realizzare politiche che catalizzano gli investimenti, l'innovazione e la collaborazione tra un'ampia varietà di attori dell'economia, coinvolgendo sia le imprese sia i cittadini» (Mazzucato, 2021, p. 9).

La questione è avere bene impressa nella mente e nel cuore la missione facendo in

modo che i vari attori - cioè le imprese e i mercati, lo stato e la pubblica amministrazione, i cittadini e le loro associazioni - si mettano assieme per creare *nuovo valore*. Dello stesso tenore è l'approccio di Alec Ross, saggista ed esperto di tecnologia già consigliere di Barack Obama, il quale sottolinea la necessità di stabilire tra queste tre entità - imprese (il mercato), governi (lo stato) e cittadini (la popolazione) - un nuovo contratto, che li unisca in una forma di collaborazione inedita, dove anche le istituzioni pubbliche possano riscoprire il ruolo di *investitore innovativo*. Lo stato e le stesse istituzioni sovranazionali come l'Unione Europea, diventano quindi non tanto e non solo soggetti che ridistribuiscono risorse ad esempio intervenendo nel caso di fallimenti di aziende o del sistema bancario. Esse infatti hanno anche il compito di elaborare una visione capace di valorizzare le competenze del personale statale, privato e del privato sociale, nutrendo fiducia tanto nei dipendenti pubblici, quanto nei cittadini, proprio alla maniera della leadership leggera, incarnata da John Fitzgerald Kennedy. Queste sono le parole di Alec Ross:

«Dal bailamme della Rivoluzione industriale abbiamo ricavato un equilibrio fondamentale tra governo, popolazione e grandi aziende. Ora le imprese potevano influenzare la nostra vita quotidiana in senso sia positivo che negativo, mentre lo Stato aveva il potere di tenerle in riga, e la popolazione aveva il potere di scegliere i propri capi» (Ross, 2021, p.25).

Ma questo tipo di relazione tra imprese, stato e cittadini, coerente con lo scenario del

ventesimo secolo, nel ventunesimo entra decisamente in crisi. Si è determinata infatti una combinazione di fattori che ha destrutturato il precedente contratto, e ciò a causa di fenomeni come la rivoluzione digitale, la perdita di importanza della classe operaia, lo strapotere della finanza speculativa, l'ascesa di grandi colossi privati che sopravanzano per potere e risorse molti stati nazionali, la crisi climatica, l'ondata in varie parti del mondo di enormi flussi migratori, il divario crescente tra ricchi e poveri dentro e fuori i singoli Paesi, il rischio ora più evidente di pandemie, i problemi di gestione dei big data, le questioni inerenti l'intelligenza artificiale e l'uso delle biotecnologie<sup>2</sup> infine il riproporsi su scala mai vista della guerra, come è accaduto nel conflitto tra Federazione Russa e Ucraina. Così conclude Ross:

«Tutto questo ha ristrutturato radicalmente il rapporto tra governo, cittadini e imprese, in ogni nazione del pianeta e nell'arena internazionale. Però troppe società nazionali non hanno ancora messo a punto un nuovo contatto sociale che sia all'altezza di questi cambiamenti imponenti» (ibidem).

L'esito è stato quello di uno scenario planetario di *deregulation* di stampo neoliberista, dove la competizione sfrenata ha creato le basi per sfociare nelle soluzioni belliche. Per un nuovo indirizzo è necessario, allora, riconsiderare il *tema del valore* da sempre al centro del dibattito della scienza economica. Secondo però la narrazione neoliberista, in auge dalla fine degli anni Novanta dello scorso secolo, è il mercato a *creare valore*: sono i suoi meccanismi a essere ritenuti i migliori per

2. Molti di questi temi di grande attualità e di forte drammaticità li ritroviamo presenti nel film satirico del 2021 *Don't Look Up* del regista americano Adam McKay che ha avuto molti riconoscimenti.

produrre innovazione ed efficienza, mentre lo stato deve retrocedere a funzione di arbitro, di controllore, di facilitatore e di salvataggio. Questa prospettiva comporta la mitizzazione del leader/imprenditore, un *deus ex machina* glorificato dai media che, grazie alla sua capacità di inventiva, riuscirebbe da solo a creare *valore*, immettendo nuova linfa vitale nel sistema economico e sociale. Un'impostazione che, tra l'altro, ha generato nei leader aziendali un senso di autoreferenza, che si accompagna con la costante critica verso le inefficienze dello stato, ritenuto ottuso e al più un ostacolo per la libertà di impresa. Ma le cose non stanno proprio così. Infatti la *creazione di valore* non è né l'esito dei meccanismi, sia pur oliati del mercato, né esclusivo merito di un qualche taumaturgo. Prendiamo il caso Elon Musk, patron di *Space X* e di *Tesla*. Per queste aziende il tycoon americano - secondo il Los Angeles Times - avrebbe ricevuto sovvenzioni pubbliche per ben 4,9 miliardi di dollari (Mazzucato, 2021, p.178). E tuttavia, continua Mazzucato «Questo sostegno non viene menzionato nella narrazione del suo successo imprenditoriale, e non si riflette nemmeno in contratti concreti; nulla viene condiviso dei benefici prodotti con i soldi dei contribuenti» (ibidem).

Naturalmente si possono citare innumerevoli casi di imprese che hanno goduto dell'intervento statale. Sappiamo, ad esempio, che il governo americano, finanziando l'esercito, ha consentito agli inizi degli anni '50 lo sviluppo dei computer e dell'informatica, mentre nel 2000, con la liberalizzazione del segnale GPS operata dal presidente Clinton, sempre il governo americano ha consentito la geolocalizzazione a livello planetario. Questi interventi pubblici hanno reso possibili le avventu-

re imprenditoriali di uomini come Steve Jobs (Apple), Jeff Bezos (Amazon), ma anche di non americani come Jack Ma (Alibaba). Per venire all'Europa ci basti ricordare che fu la struttura pubblica del CERN di Ginevra che permise a Timothy John Berners-Lee di inventare, insieme a Robert Cailliau, il World Wide Web, cioè la Rete Internet, sulla quale ora si basano le piccole e grandi iniziative di privati imprenditori (Mazzucato, 2018).

In conclusione - come sostenuto anche dalle ricerche del premio Nobel per l'economia 2009 Elinor Ostrom (2006) - il processo di innovazione non è frutto di uomini isolati, di singole aziende o delle forze impersonali dei mercati, al contrario è una dinamica collettiva, dove pubblico e privato concorrono alla *creazione di valore* nel presente, impiegando anche le risorse sedimentate nel passato in termini di infrastrutture e di know how. Secondo Mazzucato allora è necessaria una *nuova comprensione di bene comune* e di interesse pubblico. Si tratta di definire uno scopo condiviso, che orienti le missioni e le modalità con cui i vari attori, pubblici e privati, interagiscono per *co-creare* il valore stesso. Un processo collaborativo, questo, che può essere definito "creazione di valore pubblico". Infatti:

«I beni comuni sono il risultato dell'immaginario collettivo, degli investimenti e della pressione dei movimenti sociali, dall'aria pulita all'istruzione pubblica. La produzione di questi beni richiede le giuste conoscenze e capacità per pianificarli e gestirli, comprese le interazioni fra i diversi gruppi di interesse. In questo senso, la produzione di beni comuni attraverso la finalità pubblica ha bisogno di una teoria della creazione del valore collettivo» (Mazzucato, 2021, p.156).

## 2. Missione Terra

Anche a seguito della pandemia che ha investito tutto il mondo, registriamo una pressante attenzione verso quei beni comuni che sono stati identificati - come abbiamo notato - dai 17 obiettivi dell'Agenda ONU 2030, che poggiano su quella nuova cultura dello sviluppo dichiarata nella Carta della Terra dell'UNESCO<sup>3</sup>. Perché allora, come è successo per la *Missione Luna*, oggi non possiamo far convergere risorse umane e materiali per questa grande missione che potremmo chiamare *Missione Terra*? In effetti i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 sono la *Missione Terra* che ci dobbiamo dare. E, come abbiamo trovato ingenti disponibilità finanziarie, di *know how* e di uomini per il viaggio di Apollo 11, non possiamo fare altrettanto per realizzare una giustizia sociale che combatta le disuguaglianze, per promuovere uno sviluppo sostenibile che diminuisca il peso dell'impronta umana, per alimentare una convivenza pacifica che abolisca la guerra? Ancora suggerisce Mazzucato: «Immaginate se mettessimo il coraggio, lo spirito di sperimentazione e la forza di volontà della missione sulla Luna per affrontare il più grande problema del nostro tempo: l'emergenza climatica» (ivi, p.126) e, con la drammatica esperienza dell'oggi, per porre fine ad ogni conflitto bellico.

Coraggio, disposizione a sperimentare e collaborare, forza di volontà, fiducia negli altri, sono beni immateriali e - possiamo dire - *spirituali*, dunque leggeri, impalpabili, che non costano niente, ma sono assai forti e deter-

minanti nelle loro conseguenze. Una di queste, importante, è che tutti gli attori potranno beneficiare l'uno dell'apporto dell'altro, anche in vista di una globalizzazione pacifica, esprimendo perciò gratitudine per quanto ricevuto: l'imprenditore riconoscendo il contributo dello stato, lo stato dell'imprenditore, ambedue dei cittadini e delle loro associazioni, e questi ultimi dei primi due. Il gioco non sarebbe più a somma zero, vinco io a scapito tuo, ma *win-win*, un gioco di cooperazione dove tutti sono vincenti. Stiamo infatti parlando di quel gioco cooperativo che, come diversi studiosi hanno messo in evidenza, ha permesso a *Homo sapiens* di progredire (Hare & Woods, 2013). Così i livelli di autoreferenza si abbasserebbero, mentre i doni dello spirito come l'umiltà e la condivisione - all'origine di quell'intelligenza collettiva che crea, quella sì, valore (Sloman & Fernbach, 2018) - emergerebbero con chiarezza. Ecco, di nuovo, l'idea di una leadership, che per essere davvero visionaria, dovrebbe avere una caratteristica di leggerezza, che è anche alleggerimento della pesantezza dell'impronta umana sul pianeta causata, non solo da uno sviluppo economico incontrollato, ma anche dall'uso delle armi per comporre i conflitti.

Quando si è trattato della Luna non si è badato a spese, quello che contava non era l'equilibrio di bilancio e l'austerità, piuttosto ha prevalso *la forza della visione* al di là dei meri calcoli economici. Ma d'altra parte è quanto accade in tempo di guerra: tutta l'economia viene orientata a sostenere lo sforzo bellico, riconvertendo industrie, scardinando i bilanci

3. La Carta della Terra è considerata uno degli strumenti più innovativi ed efficaci dall'UNESCO per la promozione di un'educazione sostenibile, nel quadro del Decennio ONU 2005-2014 sull'Educazione allo Sviluppo Sostenibile. Si veda: <http://www.cartadellaterra.org/bin/indexd5c1.html?id=1766>.

e mettendo insieme enormi somme di denaro, infine destinando allo scopo (purtroppo) una grande parte della popolazione: tutti uniti per portare avanti quella tragica missione. Dunque la *Missione Terra*, che è una missione di pace, ben altra cosa rispetto a una guerra, non potrebbe avere una più ampia e convinta partecipazione e un coinvolgimento da parte di tutti i cittadini del pianeta? Uniti per salvare la Terra, uniti per dare un futuro alle nuove generazioni, uniti per combattere povertà e disuguaglianze, uniti per rimediare ai cambiamenti climatici, uniti per abolire la guerra, dando rilievo a istituzioni sovranazionali che mettono in campo strumenti di pace per superare i conflitti.

### 3. Esperienze del nuovo contratto

Ci sono esperienze in giro per il mondo che vanno nella direzione della *Missione Terra*. È il caso - per citarne una - del movimento del *bilancio partecipativo*, che ha saputo mettere insieme governo (locale), imprenditori e aziende, cittadini, prefigurando le basi del nuovo contratto orientato a uno sviluppo sostenibile. In *Una nuova storia (non cinica) dell'umanità*, lo storico Rutger Bregman nomina i casi - divenuti esempi pilota - della città venezuelana di Torres e di quella brasiliana di Porto Alegre. Ambedue le città avevano un tasso piuttosto alto di corruzione, uno scarsissimo coinvolgimento dei cittadini, servizi e strutture deficitarie, scarsa attenzione all'ambiente. La strada scelta fu quella di puntare al maggiore coinvolgimento possibile della popolazione, rendendola responsabile dei problemi della città, informata sulle risorse

a disposizione, coinvolta nelle decisioni da prendere. Il comune di Torres ha uno dei bilanci partecipativi più ampi del mondo, al quale collaborano 15.000 cittadini che hanno l'opportunità di discutere in ben 560 assemblee dislocate in diverse località (Bregman, 2020, p. 250). Uno degli aspetti che sale agli occhi è che in una città come Porto Alegre all'inizio, nel 1989, c'era il solito disinteresse e la consueta sfiducia nei politici e nell'amministrazione. Ma, da quando le autorità locali introdussero l'innovazione del bilancio partecipativo, le cose cambiarono per cui le associazioni di quartiere incrementarono in modo consistente il loro numero, passando dalle 180 iniziali alle 600 del 2000. Non solo, ma il 30% dei partecipanti apparteneva al 20% meno abbiente della popolazione, segno che furono offerte opportunità davvero inclusive.

Rob Hopkins, co-fondatore dell'ecologista *Transition Movement*, nel suo libro *Immagina se...* fa una rassegna di esperienze simili. Tra i tanti racconti citiamo il caso del comune di Preston in Inghilterra, nella contea del Lancashire, che nel 2011 si stava trovando in una situazione difficile a causa di una crisi economica dovuta al fatto che molto del denaro speso dalle 7 istituzioni più importanti - tra le quali il Comune, la Polizia, l'Università e il più grande ente di edilizia popolare - veniva drenato fuori dal proprio territorio, impoverendo progressivamente la popolazione. Emerse così la leadership visionaria di un consigliere comunale, Matthew Brown, che riuscì a convincere i vari soggetti della necessità di guidare diversamente gli appalti pubblici e privati in direzione di un'economia più democratica, dove meno spazio avessero i grandi *shopping centre* e le aziende globali

come Amazon. Venne promosso così un frazionamento degli appalti al posto delle precedenti mega gare e, assieme ad altre misure, venne rivitalizzato il tessuto locale fatto di piccoli imprenditori, artigiani e commercianti. Nel 2018 si registrò, in questo modo, un reindirizzamento per complessivi 75 milioni di sterline di risorse pubbliche e private da parte delle 7 istituzioni coinvolte, mentre 200 milioni di sterline rimasero come giro d'affari entro il territorio comunale (Hopkins, 2019, pp. 197-198). Indubbiamente siamo di fronte, pur se su piccola scala, a quel nuovo contratto sociale, auspicato da Mazzucato e Ross, tra governo (locale) e altre istituzioni pubbliche, imprese e cittadini, che comunque mette in discussione lo strapotere dei monopoli, ricordando le intuizioni del famoso ecologista Ernst Schumacher (1978) che negli anni '70 sosteneva l'attenzione verso la dimensione *piccola* in quanto ecologicamente più sana.

Hopkins presenta anche il caso del Comune di Bologna che nel 2014 promosse una Fondazione per l'Innovazione Urbana con l'istituzione, a corredo, dell'Ufficio Immaginazione Civica. La missione era orientata a sollecitare i cittadini ad assumersi una responsabilità collettiva per prendersi cura degli spazi pubblici e per sviluppare un'azione volta alla sostenibilità ambientale. Si era stabilita così un'unità di *governance* gestita dal Comune e dall'Università, per fare da ponte tra la città e i cittadini, realizzando un nuovo contratto formalizzato in patti di collaborazione per la valorizzazione dei beni pubblici. In tal modo si sono create le partnership tra governo locale, altre istituzioni pubbliche, imprese e associazioni di cittadini e sono stati messi a disposizione finanziamenti, al punto

che nel 2018 i progetti realizzati erano 480 e andavano dagli orti comuni alle biblioteche degli oggetti, dai murales alla riconversione di edifici in centri di comunità (Hopkins, 2019, pp. 204 - 205). Insomma, ancora una volta, sia pur a livello locale, si comincia ad intravedere una nuova direzione per realizzare più in grande stile la *Missione Terra*.

Esperienze di questo tipo sono segnalate anche da Mariana Mazzucato che, ad esempio, parla di missioni *place-based* a carattere locale, in grado di utilizzare metodi collaborativi e partecipativi. E cita l'esperienza svedese della missione *street-based*, nella quale i cittadini di una strada sono coinvolti in un progetto per rendere sano, sostenibile e vivace un determinato quartiere. Mazzucato chiarisce le caratteristiche di queste missioni sociali:

«Nel caso del programma Apollo i cittadini erano ispirati, ma non sono stati coinvolti nella progettazione della missione. [...] Ma per le missioni di carattere sociale - legate alla crescita verde, al vivere sano, al futuro della mobilità o alla soluzione dei problemi del divario digitale - è essenziale che voci diverse partecipino fin dall'inizio per contribuire a riflettere sulle implicazioni della missione per la gente comune e modificarla al fine di coinvolgere il più possibile i cittadini consentendo loro di trarne il massimo vantaggio» (Mazzucato, 2021, p.121).

Tornando in Italia vale la pena di sottolineare l'esperienza emblematica di collaborazione tra imprese private, amministrazione statale e cittadini nel caso del *parbuckling* (raddrizzamento), del recupero e dello smantellamento della nave Costa Concordia, che si incagliò il 13 gennaio 2012 presso l'Isola del Giglio. Scrive il commissario governativo Franco Gabrielli:

«Tutto si può dire, tranne che il rapporto di necessaria collaborazione con Costa Crociere sia partito in discesa. [...] Col passare del tempo - l'esigenza di lavorare insieme con obiettivi comuni, rimuovere la nave quanto prima, farlo nel massimo rispetto ambientale e senza arrecare ulteriori danni alla comunità giligiese - ci assestammo, ognuno rispetto ai propri compiti e responsabilità, e iniziammo a interagire sentendoci parte della stessa squadra. L'imperativo era rimediare per quanto possibile - perché le vittime sarebbero purtroppo rimaste - a un gravissimo incidente» (Gabrielli, 2022, p. 145).

Come nel caso della *Missione Luna* le parti in causa, pubbliche e private, posero al centro le esigenze della missione, al di là anche dei costi che alla fine lievitarono dai previsti 200 milioni a circa 1 miliardo di euro; in secondo luogo si ebbe una leadership visionaria esercitata dallo stesso commissario Gabrielli e dal *senior salvage master* dell'impresa privata Titan Micoperi, Nick Sloane; infine fu grande ed encomiabile la partecipazione dei cittadini isolani, prima come soccorritori, poi come *stakeholders* costantemente informati e partecipi.

## 4. Missione Scuola

Ma alla *Missione Terra* - che necessita questo nuovo contratto - occorre che partecipi per la sua riuscita un'istituzione così importante per il futuro delle società come quella scolastica. Di qui l'esigenza di una vera e propria missione ausiliaria, ovvero la *Missione Scuola*. Non esiste probabilmente un sistema pubblico così capillarmente diffuso e penetrante nei territori del pianeta come quello scolastico (Rosling, 2017). Se guardia-

mo alla sua dinamica evolutiva, vediamo che, dagli anni '50 in poi, ormai tutte le nazioni del mondo garantiscono almeno la formazione a livello elementare. Di questa capillarità del sistema scolastico si dovrebbe prendere coscienza, perché un suo cambiamento potrebbe aiutare la *Missione Terra*. Insomma, se vogliamo uscire dalla deriva neoliberalista e fare in modo che gli attori pubblici esercitino una leadership innovativa e leggera, anche la scuola dovrà assumersi la sua responsabilità e inventarsi - per stare alle parole di Mazzucato - un suo ruolo di *investitore pubblico innovativo*. La scuola dovrebbe diventare dunque, nella difficile temperie attuale, un'istituzione protagonista del cambiamento, partendo proprio dalla comunità locale e facendosi essa stessa comunità (Gruenert & Whitaker, 2019), per tutelare il bene pubblico dell'istruzione e per coinvolgere gli studenti e il territorio nella più ampia *Missione Terra* definita dagli obiettivi dell'Agenda 2030. Ciò può essere possibile a patto che la scuola stessa sappia svincolarsi dalla sua atavica autoreferenza, speculare rispetto a quella delle imprese private e dei suoi leader, di cui abbiamo detto in precedenza. Diventa pertanto urgente mettere da parte un malinteso senso dell'autonomia e della libertà di insegnamento di dirigenti e docenti, per fare in modo che al suo interno emergano leader visionari aperti al mondo circostante (Orsi, 2021). Tutti aspetti questi che meritavano, tra l'altro, una più forte attenzione nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)<sup>4</sup>.

Proprio di *Missione Scuola* si occupa uno dei progetti nazionali finanziati dall'Im-

4. Riguardo al PNRR (Missione Scuola) alcuni problemi sono a nostro avviso i seguenti: non è chiara la definizione della struttura organizzativa

presa Sociale *Con i Bambini*<sup>5</sup>, portato avanti dall'Associazione *Senza Zaino per una scuola comunità*<sup>6</sup> e denominato *L'Ora di Lezione Non Basta* (LODLNB). Lo scopo fondamentale di questo progetto è il contrasto alla povertà minorile e, nel contempo, lo sviluppo della comunità scolastica e di quella territoriale a sostegno della crescita delle nuove generazioni. La peculiarità del progetto risiede nel fatto che il perno di tutta l'azione è individuato nella scuola (spesso burocraticamente chiamata plesso), cioè in quell'unità di base - il vero mondo vitale - che fa parte dell'istituto scolastico, al quale è riservato un ruolo di coordinamento. Nel progetto LODLNB sono state coinvolte 15 scuole di 8 Regioni, ognuna delle quali ha avuto la possibilità di usufruire di risorse formative ed economiche, messe a disposizione da un network di 14 partner nazionali pubblici, privati e del terzo settore, che hanno partecipato alla co-progettazione iniziale coordinata dall'Associazione Senza Zaino.

La scuola stessa è stata sollecitata a diventare una comunità (Orsi *et al.*, 2013) protagonista del cambiamento, assumendo un ruolo di agente di trasformazione sia al proprio interno che nel territorio di riferimento. Il titolo del progetto - *L'Ora di Lezione Non Basta* - sta a significare principalmente due cose: la prima, interna, che la tradizionale lezione non basta in quanto la scuola deve innovare la didattica e le relative metodologie, diventando una comunità di docenti, studenti

e genitori; la seconda, esterna, richiama l'esigenza di andare oltre le stesse mura scolastiche, perché la crescita dei bambini e dei ragazzi e il contrasto alla povertà educativa sono grandemente influenzate dalla qualità del contesto di vita (Gladwell, 2009). Così la scuola stessa, in quanto soggetto pubblico, ha l'occasione di svolgere un ruolo di leadership coinvolgendo altri soggetti pubblici, privati e del terzo settore, stabilendo con essi formali patti di collaborazione, prefigurando, in tal modo, a livello di base, il nuovo contratto sociale.

Ma il punto di partenza della *Missione Scuola* è quello di realizzare la dimensione di comunità. Michael Fullan, consulente del dipartimento educativo dell'OCSE, ha sottolineato come la professione del docente sia giocata all'insegna dall'autosufficienza professionale. Scrive Fullan:

«La storia della professione dell'insegnante è fondata sull'autonomia della classe (troppa autonomia secondo la mia opinione). Stare chiusi dietro la porta della classe, in un mondo tutto proprio, significa due cose: che si ha la licenza di essere creativi e che si ha la licenza di essere inefficaci. Ma se tu sei creativo e isolato, le tue idee non circolano e non ci sono benefici per l'eventuale feedback. Se sei inefficace, non puoi renderti conto della situazione e in ogni caso non ottieni alcun aiuto.[...] Gli insegnanti, il più grande gruppo di impiegati pubblici, hanno una lunga storia di lavoro chiusi dietro la porta della classe. Si tratta come qualcuno ha detto di una professione solitaria» (Fullan, 2015, p. 53 e p. 87).

che dovrebbe privilegiare la scuola come comunità di base guidata da funzioni di leadership intermedia; si promuovono le STEM, mentre sarebbe più opportuno parlare di STEAM dove la A sta per le arti, la dimensione manuale, i saperi umanistici; non si pone il problema dell'essenzializzazione dei curricula; non si immaginano interventi per attenuare la cultura dell'autoreferenza dovuta al carattere avvolgente della scuola (Orsi, 2021).

5. L'Impresa Sociale Con i Bambini è una società senza scopo di lucro, costituita nel 2016 per contrastare la povertà educativa minorile. Si veda: <https://www.conibambini.org>.

6. Questo modello di scuola è stato inserito in una ricerca sulle *best practices* dell'OCSE: Paniagua A. Istance D. a cura di (2018), *Teachers as Designers of Learning Environments*. Paris: OECD.

Tutto questo vuol dire che le buone pratiche non vengono riconosciute, scambiate e diffuse, mentre allo stesso tempo le pratiche sbagliate rischiano di persistere, senza che vi sia la possibilità di invertire la rotta. In tal modo il senso di appartenenza a una comunità svanisce. Eppure molte ricerche mettono in evidenza come la capacità dei docenti di fare effettivamente comunità abbia un riscontro significativo sull'innalzamento della qualità degli apprendimenti. L'attenzione alla comunità dei docenti, dunque, è un fattore centrale per la riuscita dell'insegnamento, certificato da studi come quelli di Donohoo, Hattie e Eells (2018) che riguardano le prassi di maggior impatto sugli apprendimenti in termini di *effect size*. Nella tabella che segue si veda come lo status socio-economico di provenienza degli alunni sia molto meno influenzante dell'efficacia della collaborazione tra docenti.

Influence	Effect Size
Collective Teacher Efficacy	1.57
Prior achievement	0.65
Socioeconomic status	0.52
Home environment	0.52
Parental involvement	0.49
Motivation	0.48
Concentration/persistence/engagement	0.48
Homework	0.29

Tab. 1 - *Impatto sugli apprendimenti in termini di effect size.*

Lo sviluppo della comunità professionale si alimenta e si intreccia con la promozione della comunità nella scuola. Il movimento Senza Zaino (Orsi *et al.*, 2016) avanza come primo punto la ridefinizione del ruolo dell'istituto scolastico che, da struttura centralistica, dovrà assumere le sembianze di un organismo che coordina e mette in rete le scuole-comunità (Sergiovanni, 2000), vale a dire quelle realtà di base che costituiscono i veri e propri mondi vitali. In secondo luogo si propone che la scuola, proprio per diventare comunità, venga a essere guidata da una leadership ossatura di un vero e proprio *middle - management*<sup>7</sup>. Tutto ciò consentirà di implementare politiche e azioni di scambio di pratiche, sperimentando workshop sia tra i docenti di una singola scuola che tra quelli delle scuole dell'istituto. In terzo luogo si sottolinea l'importanza delle azioni di *on-boarding*, ovvero di accoglienza e di inserimento dei nuovi docenti e dei nuovi alunni. Un quarto punto, poi, riguarda specificamente la crescita della comunità professionale, che dovrà focalizzarsi sulla collaborazione, piuttosto che sulla ricerca del consenso. Un quinto aspetto prevede che il curricolo venga inteso come percorso di vita degli alunni, alimentato da approcci interdisciplinari orientati a sviluppare competenze di cittadinanza che si sostanziano per Senza Zaino nel sistema delle responsabilità e nei consigli dei bambini e dei ragazzi. Un sesto elemento - e questa è una delle sensibilità particolari del movimento Senza Zaino - assegna un'importanza decisiva agli spazi (Orsi, 2021). Sia la comunità degli alunni che dei docenti può esprimersi e crescere se viene rico-

7. Come è noto, il *middle - management* in Italia è assente e ancora non è chiaro se questa introduzione farà parte del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

nosciuta la dimensione spaziale - oggettuale. Nel movimento Senza Zaino si parla, infatti, di progettare gli ambienti di apprendimento attraverso l'allineamento intenzionale tanto degli artefatti immateriali (le idee, i metodi, le culture, ecc.), quanto degli artefatti materiali (gli arredi, i locali, gli strumenti didattici, la comunicazione visuale, ecc.). Per questa ragione si parte dalla riconfigurazione dell'aula scolastica in modo collaborativo con arredi e strumentazione adeguata, fino a coinvolgere gli spazi dei docenti e dell'intero edificio scolastico, inclusi i giardini. In definitiva la scuola tutta deve diventare un *paesaggio dell'apprendimento*. Infine, e siamo al settimo punto, il movimento Senza Zaino vede nei leader della scuola-comunità (il dirigente scolastico e i docenti) i promotori della comunità educante. Andreas Schleicher, direttore del settore Education and Skill presso l'OCSE, sottolinea che le scuole che funzionano hanno leader scolastici che si assumono rischi e che sono orientati alla costruzione di partenariati al di fuori della scuola, al fine di favorire una maggiore coesione fra tutti coloro che sono coinvolti nella realizzazione e nel benessere di ogni ragazzo (Schleicher, 2018, p. 136).

## 5. Per la pace e lo sviluppo sostenibile: *whatever it takes*

Dalla *Missione Luna* alla *Missione Terra* e dalla *Missione Terra* alla *Missione Scuola*, dal lontanissimo e straordinariamente impegnativo viaggio spaziale, al viaggio nel nostro pianeta, partendo non solo dai governi delle nazioni, ma anche dai territori prossimali, dai mondi vitali costituiti da gruppi di citta-

dini, anche di una fetta piccola dello spazio del pianeta Terra. Tanto la *Missione Terra* quanto l'ausiliaria *Missione Scuola*, alla maniera della *Missione Luna*, implicano - lo ribadiamo - leader visionari, ovvero innovatori che sappiano porre al centro una direzione di marcia, nella consapevolezza che occorre il *whatever it takes*: cioè mettere in campo tutto quello che serve - tutte le risorse di natura economica, culturale, sociale, spirituale ed etica - per raggiungere la meta condivisa. Si tratta di dipingere una nuova leadership che abbiamo definito *leggera*, capace cioè di mettere in primo piano la visione e la missione, senza farsi condizionare immediatamente dalle preoccupazioni dei mezzi necessari, dagli obiettivi impegnativi da raggiungere, dall'infinità di ostacoli che ci saranno durante il cammino. Non dobbiamo, infatti, dimenticare che la considerazione degli impedimenti agisce troppo spesso da alibi per non agire, paralizzando quell'immaginazione di cui c'è una stringente necessità. E l'iniziativa non dovrà essere solo a livello centrale, ma anche impegnare le periferie, investendo le comunità locali e, all'interno di esse, rilanciando il ruolo della scuola-comunità. All'inizio della pandemia da Sars-Covid-2 la scienza e gli esperti non avevano una chiara cognizione dei problemi da affrontare, ma hanno avuto la fiducia dei governi e dei cittadini, per cui si sono trovate le risorse economiche e le competenze per individuare soluzioni. La missione era chiara: debellare il virus. Poi è venuto il *whatever it takes*. Così una strada è stata tracciata. Dalla Luna, ma anche dall'esperienza della pandemia, dobbiamo trarre ispirazione, un'ispirazione che deve far convergere gli sforzi dell'umanità intera anche per

porre fine al devastante metodo per dirimere i conflitti costituito dalla guerra, di cui ora facciamo esperienza diretta come Europei a causa dello scontro bellico tra Ucraina e Russia. Tutto ciò ci riporta alla consapevolezza della necessità di un nuovo contratto globale, capace di coinvolgere le organizzazioni pubbliche, private e no profit del terzo settore ai vari livelli, dove la scuola, diventata comunità, potrà giocare un ruolo fondamentale. Il movimento del nuovo contratto dovrà promanare tanto dall'alto dei governi verso il basso delle

periferie, quanto prodursi dal basso delle municipalità e dei territori - dove più agilmente si esprimono i cittadini - influenzando l'alto. Dall'impegno su questi dei due fronti - in un intreccio fecondo tra *top down* e *bottom up* - può trovare una nuova linfa vitale la stessa democrazia, che allora potrà sostenere una più forte spinta per affrontare le grandi sfide di un mondo radicalmente cambiato, sfide di pace e per la sostenibilità dell'impronta umana, che debbono sancire l'abolizione di qualsiasi guerra.

## Bibliografia

---

- Bregman, R.** (2020). *Una nuova storia (non cinica) dell'umanità*. Milano: Feltrinelli.
- Donohoo, J., Hattie, J., & Eells, R.** (2018). The Power of Collective Efficacy. In *Educational Leadership*, Vol. 75 No. 6.
- Fullan, M.** (2015). *Freedom to Change. Four Strategies to Put Your Inner Drive into Overdrive*. San Francisco CA: Jossey Bass.
- Gabrielli, F.** (2022). *Naufragi e nuovi approdi*. Milano: Baldini e Castoldi.
- Gladwell, M.** (2009). *Fuoriclasse. Storia naturale del successo*. Milano: Mondadori.
- Gruenert, S., & Whitaker, T.** (2019). *Committing to the Culture: How Leaders Can Create and Sustain Positive Schools*. Alexandria VA: ASCD.
- Hare, B., & Woods, V.** (2013). *Gli manca solo la parola*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Hopkins, R.** (2019). *Immagina se... Libera il potere dell'immaginazione per creare il futuro che desideri*. Milano: Chiarelettere.
- Mazzucato, M.** (2018). *Il valore di tutto. Chi lo produce e chi lo sottrae all'economia globale*. Bari-Roma: Laterza.
- Mazzucato, M.** (2021). *Missione economia. Una guida per cambiare il capitalismo*. Bari-Roma: Laterza.
- Orsi, M., Orsi, M. B., & Natali, C.** (2013). *La comunità che fa crescere la scuola*. Napoli: Tecnodid.
- Orsi, M., con Merotoi, G., Natali, C., & Orsi M. B.** (2016). *A scuola senza zaino*. Trento: Erickson (seconda edizione).
- Orsi, M.** (2017). *Dire bravo non serve*. Milano: Mondadori.
- Orsi, M.** (2021). *Uno zaino troppo pesante. Le strade per una scuola ecologica e leggera*. Rimini: Maggiori.
- Ostrom, E.** (2006). *Governare i beni collettivi*. Venezia: Marsilio.

- Paniagua, A., & Istance, D.** (2018). *Teachers as Designers of Learning Environments*. Paris: OECD.
- Rosling, H.** (2017). *Factfulness*. Milano: Rizzoli.
- Ross, A.** (2021). *I furiosi anni Venti. La guerra fra stati, aziende e persone per un nuovo contratto sociale*. Milano: Feltrinelli.
- Save the Children** (2021). *Il futuro è già qui. Il mondo dei bambini di domani*. Firenze: Ponte alle Grazie - Save the Children.
- Schleicher, A.** (2018). *Una scuola di prima classe. Come costruire un sistema scolastico per il XXI secolo*. Bologna: Il Mulino.
- Schumacher, E. F.** (1978). *Piccolo è bello*. Milano: Mondadori.
- Sergiovanni, T. J.** (2000). *Costruire comunità nelle scuole*. Roma: LAS.
- Sloman, S. & Fernbach, P.** (2018). *L'illusione della conoscenza*. Milano: Raffaello Cortina Editore.