



La spinta gentile che cambia la scuola

Recensione del testo di Marco Orsi, *Leadership leggera con il nudge*, Logus mondi interattivi, 2024

In *Leadership leggera con il nudge* Marco Orsi sposta l'attenzione dal "quanto" facciamo al "come" lo rendiamo possibile. Si tratta di un approccio che porta nella scuola strumenti e sensibilità dell'economia comportamentale, delle scienze sociali e dell'organizzazione senza perdere il focus sul primato della sua finalità: la formazione integrale della persona.

Non si tratta di inseguire obiettivi prestazionali e metriche di apprendimento, secondo una logica pervasiva che appiattisce la complessità delle funzioni e delle sfide educative. Al contrario, la *leadership leggera* è una presa di posizione chiara contro i rischi della *learnification*: non è "meno scuola" o "solo apprendimento"; è "più scuola" - nella sua accezione piena, culturale, sociale e democratica - dove organizzazione, didattica e comunità sono allineate nella ricerca di un'educazione di senso, legata alla cura, alla qualità, ai valori e al bene comune.

In questa prospettiva la governance non è fine a se stessa, ma funzionale alla costruzione di una comunità più collaborativa e partecipativa, in cui il docente è un attore intenzionale e co-autore della strategia educativa, mentre il dirigente un facilitatore del cambiamento, chiamato a creare le condizioni perché il progetto educativo collettivo prenda forma.

Secondo Orsi, si tratta di riconnettere organicamente gli aspetti gestionali con quelli didattici, superando il mito dei "due mondi separati" e smontando una contrapposizione che indebolisce tutto il sistema. La scuola funziona quando *front* (insegnamento in classe) e *back* (governo e servizi dell'istituto) non si ostacolano ma si potenziano. Il docente smette di essere "terminalista" delle circolari, il dirigente smette di essere "gestore di scartoffie": entrambi

diventano co progettisti di una stessa impresa educativa. Questa ricucitura può avvenire solo sulla base di una precisa architettura operativa: chiarezza degli obiettivi didattici, tempi e rituali professionali che proteggono la preparazione delle lezioni, flussi decisionali snelli, feedback rapidi, spazi coerenti con le metodologie.

L'operazione tentata dall'autore è tutt'altro che accademica: la riflessione prende le mosse da una ricostruzione puntuale della scuola italiana e degli ostacoli che, da anni, ne limitano l'efficacia. Il turnover del personale, che interrompe la continuità didattica e di progetto; la piattezza organizzativa e la rigidità della burocrazia che spostano energia dall'aula ai processi; la sfiducia e l'isolamento professionale che impoveriscono la cooperazione; le disegualianze educative, che la scuola fatica a compensare senza alleanze territoriali; la frammentazione e l'incoerenza del curriculum.

È una fotografia dei limiti strutturali e delle criticità del sistema in cui agiamo ogni giorno. Non un elenco di colpevoli, ma una mappa per interventi gradualmente e sostenibili. Il volume non si ferma però qui: avanza proposte e possibili soluzioni, in un impianto dichiaratamente pragmatico. Se nel dibattito educativo il *management* è spesso circondato da una sua mistica specifica - demonizzato come burocrazia o celebrato come carisma risolutore - Orsi percorre una terza via. Il leader non incanta, abilita. Il suo capitale principale non è l'onnipotenza, ma l'attenzione selettiva, per proteggere ciò che sostiene l'apprendimento e rimuovere ciò che lo intralcia, così che il quotidiano torni a servire la missione educativa. Si tratta di una *leadership educativa leggera*, orientata a un comportamento professionale cooperativo che cerca di eliminare il superfluo (come le riunioni-fiume, i documenti ridondanti o i progetti vetrina) per liberare tempo cognitivo a chi insegna e apprende. E, allo stesso tempo, rendere semplice il complesso senza banalizzarlo, attraverso l'individuazione di processi chiari per problemi articolati.

"Leggera" non è qui sinonimo di superficiale. Rimanda piuttosto a un modo di guidare che semplifica procedure, chiarisce priorità, mette in ordine segnali e spazi perché le persone possano fare bene il loro lavoro. In questa grammatica entrano i *nudge* - spinte gentili che orientano scelte e abitudini senza coercizione - tipici dell'economia comportamentale. Un promemoria visivo efficace, una riunione breve e progettata per generare decisioni, un *default* più intelligente sono interventi minuti che, sommati, spostano l'equilibrio organizzativo, modificando e orientando i comportamenti senza ricorrere a premi e punizioni. Lo stesso spazio diventa una leva che favorisce comportamenti virtuosi e orienta le azioni della scuola-comunità: mappe visive, evidenze, *checklist*, materiali pronti all'uso, *layout* sollecitano la diffusione di pratiche collaborative che sostengono il cambiamento più di una catena di comando calata dall'alto.

Uno dei meriti maggiori del volume è certamente di mettere a fuoco un tema troppo a lungo eluso nel nostro sistema: la questione del *middle management*, il livello organizzativo intermedio che si incarica di tradurre la visione in pratica quotidiana, costituendo una condizione di efficacia e continuità. La sua mancanza è un ostacolo strutturale. Senza questo ponte operativo, le decisioni restano sulla carta e i processi si disperdono. Nella scuola italiana - caratterizzata da una leadership spesso di buona volontà ma priva di strumenti - questa cerniera è spesso assente o informale. I compiti sono distribuiti in modo episodico, gli incarichi senza un mandato chiaro. La chiave è allora costruire uno staff intermedio esplicito, stabile, formato, con ruoli di coordi-

namento didattico, supervisione dei processi, supporto alla progettazione e cura delle comunità professionali. Non “vice-dirigenti”, ma “apripista”. Figure che sostengono, mettono in moto, si accertano che nessuno resti indietro, promuovono lo sviluppo professionale. Un’immagine lontana dall’avanguardia solitaria e più vicina al lavoro di “tessitura” quotidiana: una condizione abilitante perché il *back* non schiacci il *front* e il *front* non ignori il *back*.

In un mondo - come quello scolastico - che è troppo spesso ripiegato su stesso e auto centrato, Orsi ci indica in modo convincente come la compenetrazione tra diversi ambiti degli studi e della ricerca sia una chiave indispensabile per ripensare il nostro sistema educativo. In questo senso l’economia comportamentale non è un vizzo, ma un linguaggio che aiuta a progettare contesti più favorevoli all’apprendimento; l’organizzazione non è un “altrove” ma una leva didattica.

È un invito ad agire, all’insegna di una leggerezza che deve essere intesa come disciplina di esecuzione, non come estetica. Un libro che parla al cuore del lavoro di chi insegna e dirige, che mostra che si può innovare con piccoli passi coerenti, costruendo comunità professionali reali e non proclamate. Luoghi dove la fiducia non è un auspicio, ma l’esito organizzativo di un processo che cerca di dare forma, dignità e strumenti per restituire tempo, attenzione e qualità all’atto educativo, che resta il criterio con cui misurare ogni scelta di management.

Salvatore Lentini

Dirigente scolastico IC Sovere (BG)