

In copertina

# Il maestro cl

**Ian Leslie, The Guardian, Regno Unito**  
Foto di Greg Miller

La qualità degli insegnanti fa discutere politici e sindacati in tutto il mondo. Eppure nessuno ha trovato un modo per migliorarla. Un maestro statunitense ha sperimentato un metodo che sta avendo un successo inatteso

**A** prima vista il filmato non sembra niente di speciale. Un titolo ci informa che stiamo osservando Ashley Hinton, una maestra della scuola elementare Vailsburg a Newark, nel New Jersey. Hinton, una donna bionda con un foulard di seta colorato, è in piedi davanti a una classe di bambini di otto-nove anni, quasi tutti afroamericani. "Cosa prova secondo voi il personaggio della storia?", chiede. Ripete una seconda volta la domanda e poi, mentre si muove con leggerezza tra i banchi, dà inizio a un'intensa discussione su cosa si prova a leggere un libro e perché gli autori li scrivono.

Una mattina di ottobre del 2014 ho osservato Doug Lemov mentre presentava questo video in una stanza piena di insegnanti in una scuola di Londra. Molti si erano portati dietro una copia del suo libro, *Teach like a champion* (Insegna come un campione), che negli ultimi cinque anni è passato per le mani di migliaia di docenti ed è entrato in centinaia di aule. Ai miei occhi il video della lezione di Hinton era solo una piacevole incursione nella classe di un'insegnante energica e simpatica. Dopo una breve discussione, Lemov lo ha mostrato una seconda volta e poi una terza.

Ecco quello che Lemov vede in queste immagini: vede Hinton che si mette nei punti strategici da cui riesce a osservare meglio i volti dei suoi alunni (quelli che lui chiama i "punti caldi"). Vede che quando Hinton formula per la prima volta una domanda, i bambini che alzano immediata-

mente la mano la riabbassano subito dopo in risposta a un gesto quasi impercettibile della maestra, che serve a dare agli altri bambini più tempo per pensare ("tempo di attesa"). Vede che Hinton ripete la domanda in modo che questa pausa nella conversazione non rallenti il ritmo. Vede Hinton che cambia continuamente l'angolazione dello sguardo per controllare che ogni bambino presti attenzione a chi sta parlando in quel momento, e vede Hinton che mette a tacere con un leggero cenno della mano chi non lo fa. La vede usare gesti simili per richiamare gentilmente ma con efficacia gli alunni distratti senza interrompere il suo discorso o quello dell'alunno che sta intervenendo ("correzioni non verbali"). Vede Hinton che si allontana dai punti caldi per spostarsi ai lati dell'aula, muovendosi in modo da far capire ai bambini che potrebbero trovarselo accanto da un momento all'altro. Vede che a un certo punto si dirige verso un alunno facendo credere al resto della classe che sta semplicemente cambiando prospettiva, in modo da correggere il comportamento del bambino senza metterlo in imbarazzo, e vede che lo fa con l'abilità di una grande giocatrice di tennis che finta un colpo potente per poi tirare una palla smorzata.

Vede che Hinton non smette mai di sor-

**Le foto di queste pagine di ragazzi in attesa dello scuolabus fanno parte del progetto di Greg Miller *Bus stop between two worlds*, realizzato in Connecticut, negli Stati Uniti, tra il 2013 e il 2014. Qui accanto: Ryan, 2013**



# he vorrei



Internazionale 1098 | 17 aprile 2015 **39**

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

## In copertina

ridere, irradiando calore verso gli alunni e modulando il volume della voce per trasmettere entusiasmo. Vede che i bambini di una delle zone più povere degli Stati Uniti - bambini da cui in genere ci si aspetta che si comportino male o che non prestino attenzione a una lezione di letteratura inglese - sono assolutamente conquistati, pronti a esporre le loro idee, avidi di sapere. Vede, infine, che dietro questa dimostrazione di bravura, apparentemente semplice e senza sforzo, ci sono migliaia di ore di pratica meditata e attenta.

### Documento clandestino

Lemov non si è mai considerato un insegnante brillante. Quando lavorava nella scuola di un quartiere povero di Boston gli piacevano le giornate di formazione e ne usciva con la voglia di usare quello che aveva imparato nella lezione del giorno dopo. Ma il giorno dopo entrava in classe e il suo progetto falliva miseramente: invece di entusiasmare i bambini con la sua passione per l'inglese o per la storia, passava il tempo a implorarli di fare silenzio e di smetterla di lanciarsi le penne. Un giorno, in sala insegnanti, un collega più esperto gli diede un consiglio. "Quando vuoi che seguano le tue istruzioni, sta' fermo. Se cammini in giro distribuendo fogli sembra che le istruzioni non siano più importanti di tutte le altre cose che stai facendo". Fu una rivelazione. Era proprio il genere di suggerimento - chiaro, concreto, preciso - di cui Lemov aveva bisogno. E funzionò.

Lemov, che ha un master in gestione aziendale ad Harvard, ama la precisione e gli piace scomporre un problema nei suoi elementi essenziali prima di mettere insieme una risposta. È così che ha affrontato il problema di diventare un insegnante migliore, ed è così che oggi cerca di risolvere la questione che lo preoccupa più di ogni altra: ridurre il "divario di risultati" tra gli studenti poveri e tutti gli altri. Di fatto, è arrivato alla conclusione che i due problemi siano indissolubilmente legati.

Dopo aver lasciato l'istituto di Boston, Lemov ha lavorato per qualche tempo come consulente per scuole in difficoltà. In quel periodo ha capito che poteva anche aiutare gli istituti ad adottare sistemi di valutazione migliori o a usare la tecnologia in modo più efficace, ma non sarebbe servito a niente se gli insegnanti non avessero migliorato la loro capacità di aiutare i bambini a imparare. Cosa poteva fare? Ha cominciato con un foglio di calcolo elettronico. Incrociando i dati demografici con i risultati dei test, ha individuato le scuole che otte-

nevano i risultati migliori con gli studenti poveri. Poi, armato di videocamera, ha visitato le classi degli insegnanti più bravi di quelle scuole. Studiava e rivedeva le lezioni che aveva registrato, come un allenatore di calcio che esamina i filmati delle partite, analizzando nei minimi dettagli il comportamento di quei maestri straordinari. Ha dato un nome alle tecniche usate da quei maestri. Poi ha fatto circolare i suoi appunti tra gli insegnanti con cui lavorava.

Quegli insegnanti li hanno passati ad altri colleghi, che a loro volta li hanno condivisi con altri, fino a quando il fascicolo, all'epoca conosciuto solo come "la tassonomia", è diventato una specie di *samizdat*, le pubblicazioni clandestine degli oppositori ai tempi dell'Unione Sovietica. Lemov

## Nel 2010 Lemov si è fatto convincere a trasformare i suoi appunti in un libro

si è reso conto del successo del suo fascicolo quando un maestro della California lo ha contattato per chiedergliene una copia. Nel 2010 si è fatto convincere a trasformare i suoi appunti in un libro, che a sorpresa è diventato un best seller negli ambienti scolastici. Nell'ultima edizione di *Teach like a champion* sono elencate "62 tecniche per avviare gli studenti all'università". Lemov dice che alcuni dei suoi consigli probabilmente sono sbagliati e che il libro non pretende di essere esauriente. Ma è diventato il testo fondamentale di una trasformazione dell'insegnamento che ha poco a che fare con i proclami e la politica ufficiale dei governi.

Niente è più importante dell'istruzione. Eppure quando ne parliamo passiamo la maggior parte del tempo a discutere di cose non così importanti. La dimensione delle classi, le uniformi, i piani di studio, la nomina del ministro della pubblica istruzione: nessuno di questi argomenti fa molta differenza sui livelli di apprendimento dei bambini. I genitori si preoccupano di scegliere la scuola migliore per i loro figli, ma è più importante sapere chi sarà il loro insegnante. John Hattie, docente di pedagogia all'università di Melbourne, ha realizzato una rigorosa valutazione delle migliaia di studi empirici sul successo scolastico. Ha concluso che oltre alla capacità cognitiva del bambino c'è solo un'altra variabile che conta veramente: "Quello che

gli insegnanti fanno, sanno e hanno a cuore". I dati suggeriscono che un bambino con un bravo maestro in una scuola scadente ha risultati migliori di un coetaneo che ha un cattivo insegnante in una buona scuola. La fortuna di aver avuto un bravo insegnante ha effetti a catena nel corso degli anni, e lo stesso vale per la disgrazia di averne avuto uno cattivo. Questi vantaggi non ricadono in modo omogeneo su tutta la popolazione: i bambini più favoriti dal lavoro di un buon insegnante sono quelli delle famiglie disagiate in cui le attenzioni dei genitori, i libri e i soldi scarseggiano. Trovarsi nella classe di un insegnante straordinario è la più grande opportunità che questi bambini hanno per mettersi alla pari dei coetanei più fortunati.

### La soluzione sbagliata

Nel 1992 l'economista Eric Hanushek analizzò migliaia di dati sull'efficacia degli insegnanti e arrivò a una conclusione impressionante: uno studente nella classe di un insegnante particolarmente inefficace - nel 5 per cento più basso della classifica - impara in media la metà del programma di un anno scolastico; al contrario, nella classe di un insegnante molto efficace - nel 5 per cento più alto - imparerebbe l'equivalente di un anno e mezzo di programma. In altri termini, la differenza tra un insegnante buono e uno cattivo vale un anno intero.

La soluzione proposta da Hanushek al problema di come migliorare gli standard educativi era di una semplicità brutale: licenziare il 10 per cento peggiore degli insegnanti e sostituirlo con un gruppo di colleghi migliori. Chi proponeva riforme nell'istruzione ha usato i suoi dati per sostenere che le scuole dovrebbero avere il potere di licenziare gli insegnanti insoddisfacenti e di assumere docenti migliori con stipendi più alti. Questo movimento della "valutazione e responsabilità", sostenuto da politici come Barack Obama e filantropi come Bill Gates, è strettamente associato alla nascita delle *charter schools* negli Stati Uniti e delle *academy schools* nel Regno Unito, scuole finanziate dal governo centrale ma gestite in modo indipendente. Ma migliorare gli standard si è rivelato molto più complicato di quanto i riformatori immaginassero. La retribuzione basata sui risultati ha avuto effetti contraddittori, e separare sistematicamente gli insegnanti bravi da quelli cattivi si è dimostrato difficile. I riformatori possono vantare alcuni successi significativi, ma nell'insieme i







Yannick e Lina, 2013

bambini delle *charter* e delle *academy schools* non hanno maggiori probabilità di successo dei bambini delle altre scuole.

Nel frattempo, i sindacati degli insegnanti sulle due sponde dell'Atlantico si sono opposti tenacemente ai tentativi di differenziare i docenti, e accusano le autorità di "aggressioni pregiudiziali". Sono posizioni comprensibili. I politici sembrano provarci gusto a puntare il dito contro i "pessimi insegnanti", e non bisogna essere paranoici per considerare questa retorica come un attacco appena mascherato all'intera categoria. D'altra parte, visto che insegnare è un mestiere impegnativo e complesso, sarebbe strano se non ci fosse un netto divario tra i professionisti migliori e quelli peggiori.

La globalizzazione ha fatto aumentare l'esigenza di migliorare i sistemi d'insegnamento, ma ora le pressioni arrivano anche dal basso. La nascita delle *charter* e delle *academy schools* ha provocato un'esplosione di nuove idee e innovazioni, aprendo un

dibattito sulla didattica stimolato dagli stessi insegnanti. La rete ha messo a disposizione piattaforme che consentono agli insegnanti di comunicare con i colleghi di altre scuole al di fuori dei canali ufficiali. Su internet gli insegnanti condividono idee, dati e tecniche, organizzano conferenze e discutono sui metodi d'insegnamento più efficaci. Dopo anni di dibattito tra studiosi e politici su come migliorare l'insegnamento, sono i professionisti che stanno risolvendo il problema. Ed è diventato evidente che l'accanita discussione sui "cattivi insegnanti" rischiava di relegare in secondo piano una questione molto più importante: come si trasforma un cattivo insegnante in un buon insegnante? E cosa rende bravo un bravo insegnante?

### Prima in classifica

Nel 2010 il Los Angeles Times ha scatenato un piccolo terremoto in città. Il distretto scolastico di Los Angeles - il secondo degli Stati Uniti per estensione - aveva raccolto

dati dettagliati sulle prestazioni dei suoi circa seimila insegnanti, ma non li aveva resi pubblici. Il giornale ha fatto ricorso alla legge statunitense sulla libertà d'informazione per mettere le mani su quei dati e, dopo un'attenta analisi, ha pubblicato un elenco di tutti gli insegnanti di Los Angeles classificati in base alla loro efficacia. Si è scoperto che gli insegnanti migliori non solo ottenevano risultati nettamente superiori a quelli dei docenti in fondo alla classifica ma il loro rendimento era due volte superiore a quello dei bravi insegnanti. In testa a tutti c'era una donna, una certa Zenaida Tan.

Tan insegnava nella scuola elementare Morningside, un istituto decoroso ma non particolarmente degno di nota, frequentato principalmente da studenti poveri che avevano grosse difficoltà con l'inglese. Anno dopo anno, gli studenti entravano nella classe di Tan con competenze di matematica e inglese inferiori alla media e ne uscivano con punteggi superiori alla media. Pen-

## In copertina

serete che, già prima di apparire nella classifica del Los Angeles Times, Tan fosse apprezzata dai colleghi per le sue capacità e che il suo talento fosse noto ad altri insegnanti desiderosi di apprendere i suoi segreti. Vi sbagliate.

Quando un giornalista del Los Angeles Times è andato a intervistarla, ha trovato la maestra che svolgeva tranquillamente il suo lavoro. Solo quelli che avevano frequentato le sue lezioni e sapevano quanto avessero inciso sulla loro vita conoscevano le sue doti. "Nessuno mi ha mai detto che sono una brava maestra", ha detto Tan al giornalista. Pensava che i colleghi la giudicassero "severa, perfino cattiva". In una valutazione espressa poco tempo prima, il preside aveva osservato che per tre volte Tan aveva richiamato in ritardo i suoi studenti dalla ricreazione. Era come se i compagni di squadra di Lionel Messi lo considerassero un buon centrocampista che deve lavorare di più sulla difesa.

Nel sistema dell'istruzione c'è la radicata resistenza a selezionare singoli individui, perfino a lodarli o a emularli. Una maestra come Tan può essere valutata solo in base a due parametri: "all'altezza degli standard richiesti" o "al di sotto degli standard richiesti". Ma se Tan e altri come lei passano inosservati è anche perché non corrispondevano al prototipo del grande insegnante. Chiedete a qualcuno di descrivere un insegnante eccellente e con ogni probabilità tirerà fuori un personaggio alla Robin Williams nell'*Attimo fuggente*: eccentrico, esuberante, uno che salta sui banchi. Quando vediamo un insegnante che riesce a ottenere senza alcuno sforzo l'attenzione della sua classe, istintivamente tendiamo ad attribuirlo a qualche aspetto della sua personalità: i grandi insegnanti, si dice, hanno qualcosa di speciale, la capacità innata di ispirare i ragazzi.

### Davanti alla classe

Sam Freedman, che dirige la sezione ricerche di Teach first, un'organizzazione britannica che assume laureati con il massimo dei voti per farli lavorare in scuole frequentate da ragazzi svantaggiati, osserva che perfino i docenti sono ostili all'idea che il loro lavoro possa essere analizzato e riprodotto: "L'idea di imparare i metodi più efficaci non gli sembra valida perché non gli fa scoprire l'insegnante che è in loro". Ma a ben vedere il mito dell'insegnante magico sminuisce lo status dell'insegnamento, oscurando le straordinarie capacità necessarie per svolgere questo lavoro ad alti livelli.

li. E implica che non si possa insegnare a insegnare.

Nelle scuole di formazione i futuri insegnanti studiano le diverse teorie sullo sviluppo infantile e imparano l'importanza di concetti come "feedback" e "alte aspettative". Ma ricevono pochissimo aiuto sulla vera didattica. Immaginate di sentirvi dire che dovete dimostrare di "aspettarvi molto" dai vostri studenti. "È come dire a un ragazzino di prendere una bella pagella", mi ha detto Jenny Thompson, insegnante e vicepresidente della Dixons trinity academy di Bradford, nel Regno Unito. Il motivo per cui gli insegnanti rispondono con tanto entusiasmo alle idee di Doug Lemov è che lui è lì con loro davanti alla classe.

## Gli allenatori sanno che i grandi gesti tecnici sono il frutto di molte ore di esercizio

Alto e robusto, Lemov ha il fisico di un giocatore di football americano. In realtà il suo sport preferito è il calcio, che giocava quando era all'università, nello stato di New York. I suoi allenatori all'epoca non perdevano molto tempo a discutere il gioco a livello teorico. Gli dicevano piuttosto di "stringere l'angolo" o "chiudere lo spazio". Nei suoi libri e nei seminari, Lemov parla del ritmo da tenere quando ci si muove in classe, del linguaggio da usare per lodare uno studente, di come inclinare la testa per far capire agli alunni che li stai guardando. Insegnare, dice, "è un atto di recitazione".

Gli allenatori sportivi sanno bene che i grandi gesti tecnici apparentemente semplici, come il rovescio di Roger Federer, sono in realtà il frutto di moltissime ore di esercizio e di studio. Quando devono affrontare un problema - una situazione difficile durante una partita - lo scompongono in parti diverse e cercano di migliorare l'esecuzione di ogni aspetto prima di rimettere tutto insieme. Gli atleti di successo hanno quella che la psicologa Carol Dweck chiama "una mentalità di crescita", la convinzione che il talento in realtà sia uno sforzo mascherato e messo in pratica con intelligenza. Quelli che capiscono meglio di tutti questo principio sono gli atleti che nascono senza il talento supremo di Federer, quelli che devono lottare per ogni millimetro di terreno da conquistare.

I migliori insegnanti non sono necessa-

riamente consapevoli di come funziona l'insegnamento, perché per loro la tecnica è invisibile. Gli psicologi dello sport parlano di amnesia provocata dall'esperienza. Quando il Los Angeles Times ha chiesto ad alcuni degli insegnanti in testa alla classifica quale fosse il loro segreto, uno di loro ha risposto che i grandi maestri si limitano ad amare gli studenti e il loro lavoro: "Non si può ridurre a una serie di regole e non si può insegnare".

Doug Lemov è impegnato in una crociata per dimostrare che quell'eccellente insegnante aveva torto. Nel seminario che ha tenuto a Londra i maestri si sono esercitati a formulare le domande e ricevere le risposte. Qualche minuto prima, Lemov aveva citato una ricerca secondo cui in media un insegnante fa passare appena un secondo e mezzo tra la domanda e la risposta. Non basta, aveva detto. Gli insegnanti, che avevano tutti parecchi anni di esperienza, erano d'accordo con lui. Mentre discutevano, ho cominciato a capire quanto sia difficile questo lavoro e il motivo fondamentale della sua difficoltà: il pensiero è invisibile.

Immaginate di essere un insegnante in piedi davanti alla classe. Fate una domanda: "Qual è stata la causa scatenante della prima guerra mondiale?". Tre mani si alzano contemporaneamente. Ne scegliete una. "Ok, Leon". Leon risponde in base a quello che avete insegnato la settimana precedente: l'assassinio dell'arciduca Francesco Ferdinando. Le cose stanno andando bene, giusto? Ma che succede se in terza fila c'è una bambina che stava per dare la risposta giusta ma ha rinunciato quando ha visto Leon alzare la mano? E se c'è un altro bambino, in fondo all'aula, che non si preoccupa nemmeno di pensarci perché sa che tanto Leon arriva sempre per primo?

Lemov ha fatto vedere un video in cui un insegnante, Maggie Johnson, interroga la classe a proposito del *Buio oltre la siepe*, il libro di Harper Lee: "Cosa dice Atticus degli usignoli?". Dopo aver lasciato passare qualche secondo, chiede a un alunno di rispondere. Lemov ha fatto vedere di nuovo il video e stavolta, con l'aiuto degli insegnanti presenti nella sala, ha analizzato la tecnica di Johnson, mostrando che la maestra aveva usato "il tempo di attesa" per trasmettere le sue aspettative e convincere tutti gli alunni che potrebbero avere una risposta che vale la pena di condividere. Prima ancora che abbia finito di fare la domanda, un bambino alza la mano. Johnson aspetta. Si alzano altre due mani. Johnson cammina lentamente davanti alla classe,

CONTINUA A PAGINA 44 »

## In copertina

sorridente, scrutando gli allievi, mentre altre mani si alzano. I suoi movimenti e il suo sorriso fanno sparire ogni tensione prima ancora che si manifesti.

Lemov ha imparato anche un'altra lezione dal calcio: per migliorare davvero, non basta giocare le partite. Bisogna lavorare sui vari aspetti tecnici, preferibilmente insieme ai compagni di squadra. Gli insegnanti come Maggie Johnson hanno affinato le loro capacità fuori dalla classe, trangucciando caffè nelle infinite riunioni con i colleghi. Sanno svolgere il lavoro di routine con il minimo di sforzo consapevole, e questo li lascia liberi di concentrarsi sul complicatissimo compito di mettere a fuoco quale bambino ha capito cosa, e di chi ha bisogno di quale tipo di aiuto.

### Il tempo è denaro

La retorica dei "buoni e cattivi insegnanti" non solo rafforza la percezione che la capacità di insegnare sia un dono innato, ma annulla quel tipo di collaborazione informale tra maestri tanto auspicata da Lemov. Uno dei problemi che si presentano quando si lega lo stipendio alla prestazione, infatti, è che in questo modo si incentivano gli insegnanti a non aiutarsi a vicenda. Di fatto, quasi tutte le scuole sono organizzate in modo da non favorire la collaborazione. Negli istituti tradizionali il lavoro più importante viene fatto a porte chiuse da insegnanti separati dai loro colleghi (gli studiosi della formazione lo chiamano "modello molecolare"). Di conseguenza, i maestri non hanno mai messo a punto un vocabolario comune per discutere del loro lavoro in modo approfondito. Un insegnante che partecipava al seminario mi ha detto: "Se chiedo a un mio collega 'Hai provato con le domande a freddo?', lui capisce immediatamente a cosa mi riferisco. Questo fa un'enorme differenza".

Lemov ha riproposto il video di Maggie Johnson per la terza volta e lo ha fermato dopo qualche minuto. Ha indicato una bambina magra in prima fila. Porta gli occhiali e delle trecce ordinate. Quando quasi tutta la classe ha le mani alzate, la sua è ancora giù. L'insegnante aspetta. La bambina fissa attentamente i suoi appunti. La mano le sale verso il collo e poi torna giù. L'insegnante sta ancora aspettando. La bambina alza la mano, questa volta con convinzione, e la tiene sollevata.

Lemov guarda con diffidenza le grandi idee e le filosofie educative. La maggior parte degli strumenti di *Teach like a champion*, dice, non viene minimamente presa in considerazione dagli studiosi della for-

mazione. Eppure una filosofia ce l'ha, anche se lui non la definirebbe in questo modo. Uno dei suoi pilastri è che gli insegnanti devono portare al massimo la quantità di riflessione e apprendimento che si produce nella loro classe in un qualunque momento, e fare in modo che questo sforzo si distribuisca il più possibile. Prendiamo le "domande a freddo": invece di fare una domanda alla classe e poi scegliere una mano, l'insegnante interpellava uno studente anche se non ha alzato la mano. Sembra una cosa troppo banale per essere significativa. Ma, per usare una delle espressioni preferite di Lemov, la domanda a freddo è "un piccolo cambiamento che ha effetti a catena". Permette all'insegnante di verificare il livello di apprendimento di qualun-

## I bambini sanno che la prossima domanda potrebbe essere rivolta a loro

que studente della classe, fa in modo che il ritmo della lezione rimanga serrato perché l'insegnante non deve aspettare volontari e fa apparire l'insegnante più autorevole. E, soprattutto, fa aumentare il livello di concentrazione della classe perché tutti sanno che la prossima domanda potrebbe essere rivolta a loro.

Un altro dei principi cardine della teoria di Lemov è che la semplice routine può avere effetti magici. Lemov aprì spesso i suoi seminari mostrando il filmato di Doug McCurry, un insegnante della Amistad academy di New Haven, in Connecticut, un'altra scuola che ottiene risultati eccezionali con studenti svantaggiati.

È il primo giorno di scuola e McCurry sta spiegando ai suoi alunni come distribuire dei fogli. Anche se la distribuzione dei fogli si fa diverse volte in ogni ora di lezione, non è il genere di argomento che si affronta in un corso di formazione. McCurry dedica un minuto a spiegare la procedura: passare tra le file, cominciare al suo ordine, solo la persona che distribuisce deve alzarsi dal posto. Poi fa esercitare gli studenti mentre prende il tempo con un cronometro. "Dieci secondi. Piuttosto buono. Vediamo se riuscite a restituirci in otto secondi". Quando Lemov fa vedere questo video, molti insegnanti sono scettici. Perché prestare tanta attenzione a una cosa così banale? Cerca di trasformare i suoi studenti in automi? Esattamente il contrario, risponde Lemov. Sup-

poniamo che in media una classe distribuisca e ritiri dei fogli venti volte al giorno, e che ci vogliano ottanta secondi. Gli studenti di McCurry riescono a farlo in venti secondi, risparmiando venti minuti al giorno. In questo modo si aumenta del 4 per cento il suo bene più prezioso - il tempo di insegnamento - senza spendere altri soldi. Se pensate che sia solo un arido approccio manageriale, riflettete sugli effetti concreti: venti minuti risparmiati sulla consegna dei fogli sono venti minuti in cui un bambino cresciuto in una casa senza libri può imparare qualcosa su come Charles Dickens usa le immagini; venti minuti in cui una bambina convinta di essere totalmente negata per la matematica può imparare a calcolare l'area di un cerchio. Nel corso di un anno scolastico questi minuti equivalgono a otto giorni di scuola: un tempo sufficiente per appassionarsi al piacere di imparare cose difficili.

### Come nel calcio

Gareth Cook, un ragazzo snello dagli occhi svegli, osserva se stesso, sullo schermo di un computer portatile, mentre si rivolge a un gruppo di dodicenni seduti sull'erba artificiale con un pallone tra le mani. Parlando in modo sintetico e incisivo, Cook, un ex maestro, spiega ai bambini cosa fare quando la squadra perde il possesso della palla. Quando il video viene messo in pausa, Cook si appoggia allo schienale della sedia e dice: "Troppe chiacchiere". Accanto a lui Martin Diggie annuisce, indicando il tempo trascorso sotto l'immagine: "Ventinove minuti di discorso in una sessione di novanta minuti".

Cook è un allenatore del settore giovanile della squadra di calcio inglese del Liverpool. Diggie è stato assunto dalla federazione calcistica inglese per assistere gli allenatori dei club, nel tentativo di migliorare gli standard dello sport nazionale. Ai tecnici delle squadre più importanti di solito non piace sentirsi dire come devono fare il loro lavoro, ma Diggie, un allenatore di grande esperienza dai modi rassicuranti, è molto ascoltato. "Il mio compito non è dirgli come devono allenare", mi ha detto. "Il mio compito è aiutarli a riflettere su quello che stanno facendo."

Lo stesso giorno avevo osservato Nick Marshall, direttore del settore giovanile del Liverpool, mentre valutava un altro giovane allenatore. Aveva parlato, tra l'altro, dell'importanza di curare il singolo oltre che il gruppo, e di come invogliare i bambini a rispettare le regole invece di conside-





Gioia, 2013

rarle un'imposizione. "Come allenatori tendiamo a essere ossessionati dalla tattica", mi ha detto Marshall. "Ma invece di studiare schemi tattici fino alle tre del mattino, perché non leggiamo Carol Dweck o la neuroscienza del cervello degli adolescenti?"

Mentre gli allenatori sportivi diventano colti, gli insegnanti stanno prendendo in prestito la loro strategia di puntare a un miglioramento continuo e meditato. Di solito non ci si aspetta che gli insegnanti, una volta acquisiti gli elementi fondamentali del mestiere, cerchino di migliorare i loro metodi. Secondo Dylan William, professore emerito di valutazione del sistema scolastico all'Institute of education dell'università di Londra, i dati suggeriscono che la maggior parte dei nuovi insegnanti migliora nei primi due o tre anni di carriera, quando impara a gestire le classi, poi si ferma. "Molti maestri sostengono di avere vent'anni di esperienza", mi ha detto William, "ma in realtà hanno solo un anno di

esperienza ripetuto venti volte".

Per anni i programmi di allenamento del calcio britannico non hanno fatto progressi a causa di un disprezzo machista per le nuove idee importate dai club europei che battevano regolarmente le squadre inglesi. Nel campo dell'istruzione succede qualcosa di simile: i paesi asiatici sono in testa alle classifiche internazionali sul successo scolastico, mentre nel Regno Unito si fanno battute sprezzanti sui bambini oppressi dallo studio. Ma il motivo per cui le scuole di Shanghai sono tra le migliori del mondo è che i loro insegnanti non smettono mai di pensare a come possono diventare più efficaci. Quando Marc Tucker, presidente del National center on education and the economy (Ncee), un centro studi statunitense, è andato a Shanghai, ha trovato un sistema concepito per stimolare il miglioramento continuo. I docenti si riuniscono una volta alla settimana in base all'anno di corso e alla loro disciplina, e si suddividono in gruppi che scelgono un problema su cui la-

vorare. Ogni giovane insegnante ha un tutor anziano. Il sistema adottato a Shanghai, osserva Tucker, ruota intorno all'idea che "non solo migliorare è possibile, ma è un tuo compito e non finisce mai".

Oggi gli insegnanti ambiziosi vogliono lavorare in una scuola che li aiuti a migliorare, invece che in un istituto dove sono così impegnati a cercare di imporsi alla classe da non riuscire a sviluppare le proprie abilità. "Nella maggior parte delle scuole l'insegnante cerca di imporre la disciplina a un bambino allontanandolo dalla classe solo perché il vicepresidente lo rimandi dentro qualche minuto dopo", mi ha detto Sam Freedman dell'organizzazione Teach first. Nelle scuole di successo tutti rispettano le stesse regole sapendo che sono un mezzo per raggiungere un fine. Quelle migliori riescono a instillare la passione per il sapere, e non solo negli studenti.

Introducendo il suo seminario, Lemov ha mostrato un grafico che riportava il successo in matematica sull'asse orizzontale e



## In copertina



Erin ed Emily, 2013

le condizioni socioeconomiche su quello verticale. Ogni punto nello spazio tra i due assi rappresenta una scuola degli Stati Uniti. I punti si raggruppavano in una linea confusa ma evidente che andava da sinistra in alto a destra in basso: più sei povero, meno probabilità hai di raggiungere il grado di istruzione che potrebbe consentirti di uscire dalla povertà. Dopo averci invitato a riflettere su questo fatto, Lemov ha indicato alcuni punti a caso che si distanziavano dal gruppo principale: erano le scuole dove i bambini dei quartieri poveri se la cavavano altrettanto bene o perfino meglio dei loro coetanei della classe media. Se queste scuole ci sono riuscite, ha chiesto Lemov, perché non dovrebbero riuscirci le altre? E perché tutte le altre scuole non si danno da fare per prendere esempio?

**Coinvolgere gli alunni**

La prima cosa che fa Jenny Thompson quando arrivo nella sua scuola un gelido lunedì mattina è portarmi fuori. “Vieni

sulla porta con me”, dice. “Io lo faccio ogni mattina”. Thompson, 34 anni, è vicepresidente alla Dixons trinity academy di Bradford. Sam Freedman di Teach first dice che è la migliore scuola che ha visitato in Inghilterra. È presto - non sono neppure le otto - e non è ancora giorno del tutto. Mi chiedo se dovrei tornare indietro a prendere il cappotto. Ma poi vedo arrivare i bambini, alcuni da soli, altri a due o a tre, alcuni sorridenti, altri con le teste abbassate. Thompson ha una parola per tutti. “Come va stamattina, Ahmed? Hai dormito bene, Shazia? Ben, sei guarito?”

Le scuole pubbliche con un alto livello di autonomia in media non hanno maggiore successo delle normali scuole statali, ma quelle migliori stanno facendo cose straordinarie. Poco dopo aver cominciato a registrare video degli insegnanti migliori, Lemov ha partecipato alla creazione di Uncommon schools, una rete di *charter schools*. L'obiettivo è aiutare i bambini nati in famiglie povere a raggiungere l'univer-

sità. Si tratta di una quarantina di scuole disseminate nelle città nordorientali degli Stati Uniti, come Boston e New York, che lavorano soprattutto con alunni poveri, prevalentemente afroamericani. Al contrario di quello che succede a livello nazionale, gli allievi neri di queste scuole battono gli allievi bianchi della zona nei test di matematica e di lettura, e superano sistematicamente le medie nazionali, spesso in misura significativa.

Gli alunni della Dixons trinity, che ha aperto nel 2012, vengono da una delle zone più svantaggiate di Bradford, una cittadina che deve ancora ritrovare il benessere dei tempi d'oro dello sviluppo industriale britannico. Circa la metà dei suoi studenti vive nei cinque quartieri più poveri della città. Molti sono figli di immigrati pachistani e indiani, e molti non parlano inglese a casa. Eppure i loro risultati sono superiori alla media del Regno Unito in inglese e in matematica, e chi entra alla Dixons trinity con le carenze maggiori riesce a fare me-



glio di chiunque altro. Questo è un motivo di particolare soddisfazione per Luke Sparkes, il preside, che mi racconta di come la scuola sia progettata proprio per gli studenti più vulnerabili. "Se ce la fai con loro, ce la fai con tutti".

Sono le otto e mancano cinque minuti all'inizio delle lezioni. I bambini si precipitano fuori dall'auto dei genitori e corrono. Thompson li rassicura. "Tranquilli. Non siete in ritardo". Alle 8.05 tutti i bambini sono in aula. È un orario anticipato rispetto a quello di molte scuole, ma il tasso di puntualità dei bambini - la Dixons trinity raccoglie dati su tutto - è quasi del 100 per cento. "Il fatto è che sono loro a voler arrivare in tempo", dice Thompson.

Doug Lemov sostiene che le sue tecniche funzionano meglio se gli alunni capiscono quando e perché vengono usate. Anche alla Dixons trinity prevale la trasparenza. Ai nuovi alunni viene chiesto di sottoscrivere - letteralmente - i valori di "duro lavoro, fiducia e correttezza" professati dalla scuola. Dopo di che, "spieghiamo tutto di nuovo", dice Thompson. Non c'è regola o abitudine - dal rimanere in silenzio nei corridoi al mettersi in riga nel cortile dopo pranzo - che non venga spiegata e ripiegata minuziosamente. "I nostri standard sono alti, e questo significa regole", dice Sparkes. "Ma non vogliamo che i ragazzi abbiano la sensazione di doverle contestare, perciò occorre che se ne sentano parte".

### Attenzione ossessiva

Osservo Dani Quinn, la responsabile dei corsi di matematica, mentre insegna ai suoi alunni come calcolare l'area sotto una curva. Comincia spiegando per quale motivo devono fare questa lezione, visto che hanno svolto lo stesso compito la settimana scorsa: "Le ricerche in campo psicologico ci dicono che quando il vostro cervello è costretto a sforzarsi di ricordare qualcosa, la conoscenza si rafforza". Quando due ragazze si mettono a bisbigliare mentre Quinn sta parlando, lei le zittisce spiegando rapidamente ma dettagliatamente perché lo fa: "Così gli altri non riescono a sentirti bene e questo gli impedisce di imparare, il che non è giusto nei loro confronti e danneggia la fiducia che esiste tra noi. Bene, allora come calcoliamo questo valore?".

Sparkes, un ragazzo pacato di trentacinque anni di Liverpool, ci tiene a sottolineare che gran parte dei metodi della sua scuola sono ripresi da altre buone scuole. "C'è poco di nuovo", mi ha detto mentre

osserviamo due insegnanti che nel cortile mettono in riga l'intera scuola per la ripresa delle lezioni dopo pranzo. "L'unica differenza è che facciamo quello che diciamo". Alla Dixons trinity non c'è un'unica innovazione o una personalità magica intorno a cui ruota tutto, solo un'attenzione continua e condivisa per migliorare le prestazioni. E questo la rende un posto dove lavorare può essere difficile. "Per lavorare qui serve un atteggiamento autocritico", dice Thompson.

Su una scrivania dell'ufficio di Sparkes ci sono alcune copie di *Teach like a champion*. "Ne compriamo una per ogni docente", mi ha detto. Almeno due mattine alla settimana gli insegnanti si riuniscono in gruppo o in coppie formate da un insegnante più giovane e uno più esperto. Quando vado a trovarli, sono impegnati a mettere a punto due delle tecniche di Lemov: "nessuna rinuncia", vale a dire insistere, quando un bambino dà una risposta, perché la ripeta finché è corretta al 100 per cento, e "la correzione positiva", cioè rendere incoraggianti le osservazioni critiche. Piccolezze, commenta Sparkes, ma insegnare è difficile e in classe "queste cose devono essere automatiche per avere il tempo di pensare". Gli insegnanti della Dixons trinity applicano a se stessi quello che dicono ai bambini: è essenziale sforzarsi al massimo, per diventare bravi bisogna lavorare sodo, bisogna sempre cercare di migliorarsi. Eppure questi imperativi non sembrano imposizioni. La scuola si basa su regole, ma è animata da qualcos'altro. Nei video di Doug Lemov quello che ti colpisce sono le modalità di insegnamento, ma quello che ti commuove è la gioia evidente che provano gli studenti nell'imparare. Nei giorni successivi alla mia visita della Dixons trinity, ho continuato a pensare a Jenny Thompson che irradiava cordialità nell'aria fredda dello Yorkshire e ai bambini che correvano sulle scale per entrare in classe.

Prima di andarmene, chiedo a Thompson dove trovi la volontà di alzarsi ogni giorno alle cinque del mattino, di lavorare la sera e il fine settimana, di sopportare la fatica di pensare con atteggiamento autocritico a tutto quello che fa. Almeno nello sport e nella finanza, azzardo, ci sono dei premi. "Ma io credo che per noi sia più facile essere motivati", obietta, osservando che il suo stipendio è ancora inferiore a quello che le venne offerto dalla Goldman Sachs appena laureata. Ride. "Non lavorerei tanto se questa fosse una scuola privata". ♦ gc

## Dal Regno Unito

### L'esempio di Londra

**N**egli anni novanta e all'inizio degli anni duemila le scuole di Londra erano considerate tra le peggiori del Regno Unito. Oggi, grazie a una serie di riforme fatte negli ultimi quindici anni, la città può vantare il miglior sistema scolastico del paese", scrive il mensile britannico **Prospect**. Alcuni numeri permettono di capire la portata di questa trasformazione. Nel 1998 solo il 32 per cento degli studenti di Londra aveva superato con alte valutazioni il General certificate of secondary education (Gcse), l'esame intermedio nella scuola superiore britannica. Nel 2013 la percentuale è salita all'83 per cento, rispetto a una media nazionale del 59,2 per cento. Nel triennio 2000-2003 Londra aveva solo nove scuole considerate "buone" dall'agenzia governativa per gli standard educativi, oggi la capitale vanta più scuole "eccellenti" di qualsiasi altra regione del paese.

"Questi miglioramenti sono coincisi con le riforme portate avanti dal governo di Tony Blair, poi rafforzate dal sindaco Boris Johnson", spiega Prospect. "All'inizio del loro mandato, nel 1997, Blair e il ministro dell'istruzione David Blunkett lanciarono un programma per riformare i piani di studio delle scuole primarie. Londra è stata la principale beneficiaria di questa iniziativa". Una delle misure più importanti è stato il London challenge, lanciato nel 2003 con l'obiettivo di individuare le scuole con i risultati peggiori e poi assegnare a ognuna un "consulente" che aiutasse gli istituti a mettere a punto un programma ritagliato sulle esigenze degli studenti. Prospect spiega che è stata fondamentale l'analisi sistematica di una grande quantità di dati. L'analisi ha permesso di dimostrare l'efficacia di un determinato metodo in una determinata scuola, e di applicare i risultati ottenuti ad altri istituti in difficoltà. Il miglioramento ha riguardato gli alunni di tutte le classi sociali, anche di quelle più povere: "Nel 2003 uno studente con diritto ad aiuti da parte dello stato aveva il 35 per cento di possibilità di finire in fondo alla classifica dei risultati dell'esame Gcse, nel 2012 la percentuale è scesa al 25 per cento". ♦