

Il Manifesto delle scuole DADA

La scuola
dell'«Eppur si muove!»

Ottavio Fattorini

GUIDE
DIDATTICA



Erickson

IL LIBRO

IL MANIFESTO DELLE SCUOLE DADA

Il DADA (Didattiche per Ambienti di Apprendimento) è un Modello organizzativo-didattico definito dall'insieme integrato e interagente di 10 principi (postulati e caratteristiche) contenuti nel suo Manifesto.

Il volume illustra gli aspetti teorici e pratico-operativi per la realizzazione del Modello, insieme a suggestive visioni pedagogiche e didattiche.

Attraverso i 5 postulati — le condizioni che devono presupporre e verificarsi se, e quando, si vuole attivare il Modello — e le 5 caratteristiche che lo definiscono — il movimento funzionale agli apprendimenti, la «persona educante», la fiducia, l'importanza dell'edificio apprenditivo e della serendipity organizzativa —, il DADA offre le condizioni abilitanti che incentivano la messa in atto di differenti approcci didattici.

Abbiamo fatto le scuole DADA, ora dobbiamo fare i DADAisti!

Ben sapendo che la chiave dell'innovazione nella scuola si gioca sulla progettazione didattica dei singoli docenti, cui questo libro è rivolto, vengono indicati anche i passaggi procedurali e legali necessari a una scuola per essere riconosciuta come DADA, ricordando che il vero fine è quello di innalzare la «GIL (Gioia Interna Lorda)» di ogni componente della comunità educante.

L'AUTORE



OTTAVIO FATTORINI

Dirigente scolastico, già Dirigente tecnico presso il Ministero dell'istruzione e del merito, formatore di esperienza. PhD conseguito alla Sapienza Università di Roma. Cofondatore delle scuole Modello DADA e ideatore del Manifesto che ne definisce il costrutto. Fondatore del Think tank «Dirigenti insieme» e ideatore del costrutto «Dirigenza umanistica», su cui si basa il Master di II livello *Governance strategica delle istituzioni scolastiche* che coordina presso l'Università Lumsa. Ha pubblicato nel 2024 il libro *Dirigenza umanistica. Ragione e sentimento per la governance strategica delle istituzioni scolastiche*, edito da Hoepli.



DADA

Il Dada è uno specifico Modello organizzativo a rilievo didattico che si pone come paradigma metodologico disseminabile e trasferibile in ogni scuola perché raccoglie la sfida della sua realizzazione operativa, pur rimanendo invariati molti dei fattori che determinano il sistema scolastico italiano.

€ 23,00



9 788859 037644

www.erickson.it

Indice

- 9 Premessa e specifiche concettuali
- 17 Introduzione ai principi del DADA

PRIMA PARTE Postulati e caratteristiche del Modello DADA

- 29 CAP.1 Primo postulato: aula-ambiente (mondo-contesto) di apprendimento
- 39 CAP.2 Secondo postulato: ineludibile coinvolgimento corale della comunità educativa
- 47 CAP.3 Terzo postulato: da dispositivo organizzativo a «incubatore di innovazioni»
- 53 CAP.4 Quarto postulato: consapevolezza della ratio pedagogico-didattica che muove il cambiamento
- 63 CAP.5 Quinto postulato: riconoscimento della ideazione originaria e adesione alla comunità DADA, fisica e digitale, della rete scuole DADA
- 69 CAP.6 Prima caratteristica: il movimento è funzionale ai processi di insegnamento-apprendimento
- 77 CAP.7 Seconda caratteristica: la «persona educante» come vera chiave del cambiamento (digitale e non)
- 89 CAP.8 Terza caratteristica: la fiducia come infingimento pedagogico
- 101 CAP.9 Quarta caratteristica: progressivamente verso l'«edificio apprenditivo»
- 113 CAP.10 Quinta caratteristica: costruttività e propositività dei dispositivi di discussione e la «serendipity organizzativa»

SECONDA PARTE Essere DADA

- 129** CAP.11 Lo scopo del gioco del DADA
- 139** CAP.12 DADA facendo: le implicazioni
- 163** CAP.13 Progettare il DADA
- 199** CAP.14 Modi e gradi di essere DADA
- 211** CAP.15 DADA eravamo rimasti
- 223** CAP.16 Il DADA come paradigma di una governance strategica delle istituzioni scolastiche italiane
- 237** CAP.17 Studiare il DADA
- 263** CAP.18 Abbiamo fatto il DADA: dobbiamo fare i DADAisti
- 299** Conclusioni
- 303** Bibliografia

Introduzione ai principi del DADA

Il Modello organizzativo-didattico DADA — acronimo di *Didattiche per Ambienti Di Apprendimento* — nel 2024 ha compiuto 10 anni dal suo avvio. Il DADA, con l'uso al plurale della parola «didattiche», intende offrire il dispositivo organizzativo funzionale a creare le condizioni per abilitare plurime possibilità di mediazioni didattiche efficaci. Con la sua attivazione, infatti, si realizzano progressivamente e si mettono a disposizione dei docenti, spazi che potranno essere da loro interpretati e professionalmente vissuti come ambienti di apprendimento. Il modello fu attivato presso due licei romani, «A. Labriola» (capofila della rete scuole DADA) e «J.F. Kennedy», a partire dall'anno scolastico 2014-2015, per impulso, volontà, competenza organizzativa e coraggio professionale dei due dirigenti di allora, rispettivamente Ottavio Fattorini (il sottoscritto) e Lidia Cangemi, nonché per la capacità progettuale e realizzativa delle relative comunità professionali di riferimento.

Nel corso degli anni è stato seguito da un numero sempre maggiore di istituzioni scolastiche, riscontrando un gran fermento di interessi e domande (Asquini, Benvenuto e Cesareni, 2017, 2019; De Santis e Asquini, 2020; De Santis, Germani e Di Donato, 2021; De Santis e Germani, 2022; De Santis et al., 2023).

Il Modello DADA coinvolge scuole di ogni ordine e grado, essendo praticabile e praticato sulla scorta dei suoi principi, dalla scuola primaria alla scuola secondaria di primo e secondo grado. L'unica scuola che, strutturalmente, potrebbe non essere interessata al DADA è la scuola dell'infanzia che già lavora, per ordinamento, per campi di esperienza.

La diffusione del DADA è cresciuta ulteriormente a seguito di una convergenza di circostanze di fatto occasionali e casuali, determinatasi con l'arrivo dei finanziamenti derivati dai fondi PNRR per il Piano scuola 4.0. In particolare, a seguito della necessità di realizzare progettazioni atte ad acquisire i fondi per allestire aule come ambienti di apprendimento,¹ l'attenzione di molti docenti e dirigenti scolastici si è rivolta al DADA, per le incredibili sovrapposizioni che gli avvisi progettuali presentavano con quanto era già presente sul sito da molti anni. Si è infatti determinata un'urgente esigenza da parte delle scuole di trovare un contenitore teorico, didattico e pedagogico, per la progettazione degli interventi per ricevere i finanziamenti specifici, così da dare sostanza e visione progettuale-didattica all'acquisto di incredibili quantità di supporti tecnologici.

Tali frangenti hanno aggravato un fraintendimento comune dovuto al fatto che «scuole Modello DADA» veniva talvolta usata erroneamente per antonomasia in relazione a qualsiasi didattica per ambienti di apprendimento o per «aule laboratorio disciplinare» (dizione del *Manifesto delle Avanguardie educative* di Indire; Laici e Orlandini, 2016), ignorando invece che fa riferimento a uno specifico costrutto. Questo, come abbiamo detto in premessa, è definito dal «combinato disposto» e interagente dei 10 principi (5 postulati e 5 caratteristiche) del *Manifesto delle scuole DADA*, presente sul sito (www.scuoledada.it) e illustrato in questo libro.

Il Modello DADA

Per descrivere la sua peculiarità è opportuno sottolineare che il DADA si definisce un «modello» e non un progetto, un metodo, una sperimentazione, una tecnica o altro. Conseguenza di ciò è che ad esso ci si riferisca parlando con il genere maschile: «il» DADA e non «la» DADA (per quanto sarebbe stato divertente giocare con le parole riferendosi a «Lady DADA»). È un modello in quanto, seppur definito in maniera chiara e distinta dai suoi 10 principi, può e deve comunque essere adattato e «personalizzato» da ciascuna istituzione scolastica, declinandolo sulle proprie caratteristiche strutturali, logistiche, didattiche, ecc. e, soprattutto, scegliendolo solo come risposta ai propri bisogni.

¹ *Missione 4: Istruzione e ricerca* (Componente 1, Investimento 3.2: Scuola 4.0 – Scuole innovative, nuove aule didattiche e laboratori) che prevedeva la realizzazione di 100.000 classi tradizionali in *connected learning environments* sparse in ogni istituto scolastico.

Per questo il DADA non è un progetto perché, per dirlo con richiamo etimologico, non è più gettato avanti (*proiectum*),² ma è stato teorizzato, strutturato, realizzato e praticato da oltre dieci anni.

Il DADA non è una sperimentazione, perché è un costrutto definito e da anni praticato in tante scuole e non prevede possa essere sperimentato o parzialmente realizzato, perché presuppone, come si vedrà più avanti, un'attivazione in modalità «on/off» cioè da zero a tutto. Questo proprio perché, seguendo le indicazioni per la sua attivazione, deve essere studiato, progettato, organizzato e preordinato affinché possa andare «in onda» da subito in modo completo e definitivo. Eventuali prove in periodi antecedenti la sua completa attivazione non sono pertanto definibili come sperimentazioni ma solo come step di attivazione.

Al contempo il DADA non è un metodo, perché non è prescrittivo, non prevede una cogente ortodossia di applicazione, ma trova la sua riconoscibilità nel vedere praticati e invariati i 10 principi che lo definiscono.

Di certo non è una tecnica, che è specifica e circoscritta a una esecutività pedissequa, mentre il DADA ha una portata organizzativa generale e corale che solo induce, incentiva, suggerisce e abilita plurime possibilità didattiche, autonomamente realizzate dai singoli docenti. Non è un caso se, nella formazione ai collegi docenti per illustrare il Modello (unica circostanza obbligatoria e vincolante per avvicinarsi al DADA, come anticipato nella premessa), si parte sempre dalla condivisione nella comunità educante delle domande sui *perché* di un cambiamento. In particolare, prima di iniziare a interessarsi e voler conoscere lo specifico *come* e *cosa* previsti dal Modello, ci si deve interrogare sulle esigenze educative e professionali che muovono quella comunità, sulla sua cifra identitaria e sui suoi bisogni.

Solo condividendo e comprendendo i perché di questo specifico cambiamento, infatti, avrà senso illustrarlo nelle sue caratteristiche e peculiarità concettuali, organizzative, didattiche e operative.

Ecco dunque che, per capire cosa è il DADA e cosa non è, per coglierne la portata concettuale e i risvolti, risulta necessario leggere l'intero «Manifesto delle scuole DADA», perché solo considerato nella sua interezza è possibile scoprire il portato pedagogico-didattico e la visione unitaria sottesa, la cui scientificità è stata garantita, sin dalla sua attivazione, dal fatto di essere oggetto di studio nell'ambito del dottorato in Psicologia sociale dello sviluppo e della ricerca educativa dell'Università Sapienza di Roma (Asquini, Benvenuto e Cesareni, 2017, 2019; Benvenuto e Fattorini, 2020).

² Progetto deriva da *proiectum*: *pro*, avanti e *jacere*, gettare.

Nei primi capitoli, quindi, vengono illustrati i 5 postulati e le 5 caratteristiche che definiscono tale costrutto ma, per favorire una lettura sinottica e congiunta dei principi fondanti, viene qui anticipato schematicamente l'intero Manifesto.

Il Manifesto in breve

Prima di leggerlo sveliamo una pura curiosità. Per ogni principio è presente una massima, una frase celebre, un motto che, metaforicamente, lo illustra o lo correda. Possiamo qui anticipare che, una volta acquisiti e compresi tutti i 10 principi, ognuna di quelle massime, pur se proposta a illustrazione di un principio specifico, può trovare collegamenti o applicazione per ciascuno degli altri. Si potrebbero cioè, padroneggiando il quadro di insieme, trovare ragioni per illustrare un postulato o una caratteristica, con una massima ascritta nella stesura del Manifesto a un qualsiasi altro principio.

Di seguito le tabelle 1 e 2 riportano rispettivamente i postulati e le caratteristiche del costrutto di Modello DADA, che verranno approfonditi nei capitoli successivi.

Nota ai postulati

Più che principi indimostrati, i postulati sono definiti tali perché appaiano come circostanze «da postularsi» e al contempo realizzarsi, affinché si possa parlare di una «scuola Modello DADA». Si tratta, cioè, di condizioni che devono presupporre e verificarsi se, e quando, si vuole avviare la progettazione del Modello in una scuola. Per questo è necessaria la loro consapevole ricerca e un'intenzionale attivazione e percezione, rilevata nel gruppo di *governance* di una scuola nonché nella pluralità del collegio docenti.

Prima di iniziare, è necessario premettere che, più che difficile, è inutile definire a priori, e genericamente per tutte le scuole, percentuali minime o massime (o addirittura avere auspici plebiscitari) di docenti della scuola che hanno compreso, introiettato e condividono i 5 postulati e le 5 caratteristiche, vista la aleatorietà del percepito. La richiesta sembrerebbe quella di una domanda del tipo: «Quanti granelli fanno un mucchio?». Non si può pertanto che richiamare al fatto che le condizioni per riscontrare l'adempimento di ciascuno dei postulati e di ciascuna delle caratteristiche del Modello dovranno limitarsi a un percepibile «per lo più», da parte dei docenti, del dirigente e del gruppo di staff dell'istituto. Un'unità di misurazione apparentemente lasca

e aleatoria, simile alla nozione di «quanto basta» nelle ricette di cucina (in effetti efficace per chi sa di cucina), che è comunque funzionale a riscontrare una comprensione generalizzata. Rilievi più accurati sono certamente possibili, ma inutili, pensando al rapporto tra costi della ricerca e benefici dei risultati.

TABELLA 1
I 5 postulati del Modello DADA

	Postulato	Descrizione	Motto
1	Aula-ambiente (mondo-contesto) di apprendimento	Gli istituti funzionano per «aula-ambiente di apprendimento», assegnata a uno o due docenti della medesima disciplina o ambito disciplinare con la rotazione dei gruppi classe nel cambio di insegnamento. L'ambiente di apprendimento è reperibile ovunque nel... mondo.	<i>Piuttosto che niente, preferisco... piuttosto.</i>
2	Ineludibile coinvolgimento corale della comunità educativa	La peculiarità del DADA — rispetto a qualsiasi altra innovazione didattica (ad esempio quelle presenti nel catalogo delle <i>Avanguardie educative</i> di Indire) — è nella pervasività e ineludibile coinvolgimento corale di tutte le componenti delle comunità scolastiche che lo sperimentano (alunni o studenti, insegnanti, dirigenti, ATA, famiglie, territorio, ecc.). Il DADA non riguarda il singolo docente «innovatore spontaneo».	<i>La scuola come intrapresa collettiva: «io... siamo».</i>
3	Da dispositivo organizzativo a «incubatore di innovazioni»	Il Modello DADA è un «dispositivo organizzativo» a rilievo didattico, che sollecita, nelle fasi della sua attivazione collegiale, molteplici effetti indiretti e «di sistema», determinando un indiscutibile movimento di comunità verso le innovazioni (a partire da un <i>clinamen</i> creativo e progettuale che attiva il dispositivo organizzativo). L'innovatività o pratica diventa innovazione o prassi.	<i>Una goccia nel mare è niente, ma il mare non è più lo stesso.</i>
4	Consapevolezza della ratio pedagogico-didattica che muove il cambiamento	I docenti, il sistema di governance della scuola (dirigenza, staff, funzioni strumentali e figure di referenza) esplicitano consapevolmente e condividono una ratio pedagogica che sottende e muove l'adozione	<i>Il «perché» muove più del «come» e del «cosa».</i>

	Postulato	Descrizione	Motto
		del Modello: la visione di una scuola attiva, co-costruita, transazionale, bottom-up, caratterizzata da approcci didattici operativi, collaborativi e laboratoriali in cui si tenda alla centralità dell'alunno, alla personalizzazione degli insegnamenti, in setting didattici variabili e adattabili: <i>un grande futuro dietro le spalle</i> per passare dal <i>sapère aude</i> all' <i>agère aude</i> .	
5	Riconoscimento della ideazione originaria e adesione alla comunità DADA, fisica e digitale, della rete «scuole DADA» (scuoledada.it)	Riconoscimento del Modello DADA avviato in due licei romani («A. Labriola», capofila della rete e «J.F. Kennedy»), a partire dall'a.s. 2014-2015, sulla base dei 10 principi identificativi del costruito espressi in questo Manifesto e interpretato, adattato, arricchito, personalizzato da tante scuole in Italia. Adesione e sottoscrizione di principi, valori, stili educativi, visioni, esplicitati nel Manifesto cui si riferisce l'Accordo di rete delle scuole DADA e riferimento all'unico sito ufficiale scuoledada.it. (si veda sul sito la voce «Modi e "gradi" per essere scuola DADA»).	<i>Se vuoi arrivare primo corri da solo, se vuoi arrivare lontano corri insieme agli altri.</i>

TABELLA 2
Le 5 caratteristiche del Modello DADA

	Caratteristica	Descrizione	Motto
1	Il movimento è funzionale ai processi di insegnamento-apprendimento	Il movimento del corpo è funzionale al processo di insegnamento-apprendimento: non esistono tempi che non siano anche indirettamente funzionali agli apprendimenti. È per questo che si prevede lo spostamento degli alunni da un'aula all'altra, o meglio da un ambiente di apprendimento a un altro, per la riattivazione della concentrazione e delle capacità cognitive ed emotive, oltre che per canalizzare in forme regolamentate esigenze del corpo e della mente dei discenti.	<i>Fa' quel che devi, accada quel che può.</i>

	Caratteristica	Descrizione	Motto
2	La «persona educante» come vera chiave del cambiamento (digitale e non)	<p>Il fatto che i docenti abbiano un'aula-ambiente di apprendimento assegnata in base alla disciplina insegnata favorisce e incentiva una messa in moto autonoma, creando le condizioni abilitanti (i dispositivi) per una valorizzazione della professionalità docente. Questa passa, anche, attraverso la possibilità di autonoma personalizzazione delle aule e di flessibilità dei setting didattici, affinché diventino sempre più funzionali e adattabili, di volta in volta, alla disciplina e ai propri stili e repertori di insegnamento.</p> <p>È la «persona educante» che può o meno raccogliere le occasioni di ripensamento professionale, individuale e collegiale, per sfruttare le condizioni che abilitano le differenti didattiche, che il dispositivo consente.</p>	<i>Andare piano per arrivare prima.</i>
3	La fiducia come infingimento pedagogico	<p>La fiducia viene consapevolmente usata dai membri del collegio dei docenti come infingimento pedagogico: strumento intenzionale di crescita veicolato anche dalla responsabilizzazione <i>de facto</i> di alunni o studenti negli spostamenti tra le aule-ambienti di apprendimento e non solo. L'organizzazione comunica implicitamente un «mi fido di te» silente, che porta a sollecitare e rinvenire forme di partecipazione, collaborazione e protagonismo degli studenti alla vita della scuola. Ad esempio: gestione degli spostamenti, compartecipazione ai regolamenti, controllo tra pari, collaborazione al mantenimento del decoro degli spazi e al loro funzionamento, organigramma degli studenti, ecc.</p> <p>Vengono creati dispositivi e spazi funzionali alla espressione di prosocialità collaborativa, alla canalizzazione delle energie, fisiche ed emotive, così da passare da una scuola del «tu devi...» alla scuola del «noi vogliamo».</p>	<i>Il sabato è stato fatto per l'uomo e non l'uomo per il sabato!</i>

	Caratteristica	Descrizione	Motto
4	Progressivamente verso l'«edificio apprenditivo»	<p>Progressivamente gli spazi dell'edificio scolastico si trasformano in modo da renderlo con il tempo un edificio apprenditivo. Il sistema favorisce e incentiva la personalizzazione degli spazi (aula o altro) da parte dei docenti stessi che si possono attivare autonomamente (anche con il contributo degli studenti). L'aula è resa non solo più confortevole e ospitale ma più funzionale alle loro esigenze didattiche e a pratiche operative e laboratoriali. Il sistema permette di valorizzare strumenti, risorse, arredi.</p> <p>Anche gli spazi comuni da spazi «anonimi» diventano spazi «emozionali», arricchiti, caratterizzati tematicamente, artisticamente decorati o funzionalmente allestiti con il contributo di tutti. L'edificio apprenditivo però è tale non quando è bello, o esteticamente fruibile, ma quando è usato e usabile, manipolabile, diventando esso stesso un artefatto, al contempo, un mezzo e un prodotto di apprendimenti immersivi, operativi e costruttivistici (si veda «l'apprendimento dialogico» di cui si dirà nel capitolo dedicato a questa caratteristica).</p>	<i>Scelgiti come causa delle cose che non vanno come vorresti.</i>
5	Costruttività e propositività dei dispositivi di discussione e la «serendipity organizzativa»	<p>Può essere considerata una meta-caratteristica perché riguarda le modalità di attivazione del DADA. Queste passano per la consapevole organizzazione di dispositivi, occasioni e spazi di discussione e progettazione (anche a supporto digitale) proattivi e costruttivi, volti a creare una <i>forma mentis</i> e una <i>forma operandi</i> della comunità professionale, che verranno conservati e trasferiti ad altre occasioni.</p> <p>Per la progettazione e messa in pratica del Modello, si ricercano e strutturano occasioni di lavoro e di socialità formali, ma anche non formali, di interazione e scambio tra docenti, estesi alla comunità scolastica allargata: studenti, famiglie, ter-</p>	<i>Se non cerchi la soluzione, fai parte del problema.</i>

	Caratteristica	Descrizione	Motto
		ritorio, istituzioni varie («serendipity organizzativa»). Incontri, riunioni e organi collegiali vengono vissuti e condotti come brainstorming collettivi, laboratori di ideazione (filosofia del Kaizen), strumenti di una «comunità di pratica» volta al trovare soluzioni.	

Lo scopo del gioco del DADA

Una volta illustrati e compresi tutti e dieci i principi che definiscono il costruito di scuola Modello DADA, è possibile andare a svelare quelli che, nel personale slancio ideativo del sottoscritto autore del Manifesto, possono e, soprattutto, dovrebbero essere considerati i motivi principali che determinano la scelta del Modello. Prima di andare a vedere nei prossimi capitoli le implicazioni della sua attuazione e i risultati scientificamente monitorati a oggi raggiunti, è importante sapere per quali finalità dovrebbe essere deciso e praticato il Modello: quello definibile lo «scopo del gioco» del DADA, che in questo caso però sono almeno due.

Una nuova forma mentis e una nuova forma operandi

Il primo scopo del gioco riguarda principalmente i docenti e ha a che fare con la sollecitazione di un approccio professionale e di una forma mentis progettuale e organizzativa, sulle quali si dovrebbe sostenere qualsiasi proposta didattica (non solo nelle scuole DADA). L'abbiamo già incontrato analizzando le caratteristiche che definiscono il Modello e si sintetizza nella frase che suggerisce il passaggio «dalla scuola del *tu devi*, alla scuola del *noi vogliamo*».

Si tratta di un cambiamento nel modo di porsi dei docenti nella loro progettazione didattica, ma anche nel modo di pensare il sistema di governance e di gestione di una scuola.

La sfida è quella di prefiggersi come obiettivo la strutturazione di *percorsi di apprendimento* che siano quanto più possibile automotivanti, perché sostenuti da un ingaggio intrinsecamente interessante e sfidante. Questo avviene quando un ambiente di apprendimento viene pensato e strutturato affinché sia attivo e quanto più possibile autentico («Il mio spazio didattico è il mondo»), immersivo, funzionale a privilegiare compiti di realtà e approcci basati sulla ricerca, la scoperta e una applicazione, da parte dei discenti, su un oggetto di studio, quanto più possibile autonoma e collaborativa («Il mio tempo didattico è l'oggetto di studio»). Tale approccio dovrebbe essere custodito come primo *focus professionale* ed essere perseguito con convinzione e serena determinazione, senza timori di osservarsi agire in azioni didattiche che non hanno la sembianza, l'apparenza esteriore, della scuola tradizionale. Tenendo a mente queste priorità progettuali, il docente dovrebbe avere una guida ideativa e creativa nel reperimento e nella predisposizione dell'ambiente di apprendimento, che a sua volta si trasforma e cambia sulla base delle specifiche esigenze tracciate da ciascun percorso di apprendimento progettato (Cecalupo, 2021; De Santis, 2022).

Sarà questa la via per sostenere negli studenti una partecipazione motivata e interessata, che possa alimentare intrinsecamente lo sforzo e l'applicazione, sempre necessari ma che si possono perseguire anche in modi meno ingiuntivi ed estrinsecamente vincolanti (come le minacce o la ricerca del voto, a prescindere da ciò che si studia per conseguirlo). Si può portare come similitudine esplicativa la scelta tra possibilità alternative per insegnare le scale musicali al pianoforte, utili a esercitare la mano del discente. Si possono imporre esercizi di ripetizione con un approccio esclusivamente quantitativo e ingiuntivo, oppure si possono proporre piccoli brani musicali che, nel risultare piacevoli all'ascolto e alla riproduzione, procurano immediata soddisfazione al discente, favoriscono ugualmente l'esercizio della mano. Si persegue, in altro modo, il medesimo obiettivo che si era posto con l'esecuzione delle scale musicali. La ripetizione, lo sforzo e l'applicazione saranno, in questo secondo caso, sostenute dalla piacevolezza intrinseca del brano eseguito e dal rinforzo motivante che deriva dall'emozione di riuscire a riprodurre una pur elementare melodia. Situazione assimilabile a quella di promuovere l'acquisizione di alcune competenze del disegno tecnico sottoponendo gli studenti a ricorsive squadrature del foglio, oppure facendoli «giocare» con software per progettazioni architettoniche su qualcosa di familiare e affettivamente connotato, come la loro casa. Dopo i rilievi fisici autonomamente compiuti, gli studenti potranno implementare i dati su appositi programmi digitali, così da poter disegnare gli ambienti e corredarli di arredi e decorazioni, seguendone gli sviluppi, con immediata

evidenza fotorealistica, tramite rendering in 3D. Alla fine, potranno realizzare il progetto in un plastico in scala, da costruire insieme, con materiali riciclati, per poi presentare ad altre classi l'intera esperienza, metariflettendo sui processi.

Questi citati sono solo un paio di esempi didattici tra i tanti possibili che, nell'essere automotivanti e rispondenti ai principi di apprendimento efficaci, favoriscono una percezione acquisita di *self efficacy* (Bandura, 2012) autonomamente conquistata. Questa potrà sorreggere ulteriori sforzi, necessari per superare le inevitabili frustrazioni che arriveranno con il progressivo aumentare della difficoltà. Un elastico continuo e interagente tra sforzo e frustrazione, soddisfazione e gioia, impegno e scoraggiamento, condotto e guidato solo sapendo modulare saggiamente, di volta in volta, l'ineffabile misura del «quanto basta», nota al sapiente didatta.

Vedremo nel capitolo 18 esempi paradigmatici di didattiche che abbiano queste caratteristiche progettuali e di risultato. Percorsi didattici creati indossando gli «occhiali fatati del didatta» e usando il *tautogramma in P* della progettazione didattica e organizzativa, che prescrive di pensare, premeditare, prevedere, progettare, pianificare, programmare, predisporre, proporre e portare a compimento un qualsiasi percorso di apprendimento.¹

L'insegnante si trova ad agire, come farebbe un sapiente scrittore di romanzi gialli che progetta a ritroso la storia, così come lui progetta a ritroso l'attività didattica, partendo dalle finalità che vuole perseguire. L'abile giallista, infatti, scrive un libro sapendo già chi è l'assassino, perché così potrà costellare il romanzo di indizi e incastri funzionali a farlo potenzialmente scoprire al lettore. Altrettanto potrà fare il didatta che, avendo chiaro competenze, conoscenze e abilità da perseguire, penserà, predisporrà, progetterà, ecc. (e tutto il *tautogramma in P*) percorsi di apprendimento in cui gli studenti possano agire e apprendere. Questa predisposizione progettuale didattica consentirà ai discenti di imbattersi di fatto nelle discipline, che saranno ora più facilmente inquadrabili come metodi e strumenti piuttosto che come «materie». Agendo in *setting didattici* pensati come «parti di mondo», i discenti si troveranno a usare e comprendere la epistemologia delle discipline, perché prima ne avvertiranno il bisogno e poi eserciteranno metodi di ricerca specifici a ciascuna di esse. Avranno così occasione di considerare le discipline come chiavi ermeneutiche del mondo, cioè filtri ottici, lenti, per interpretarlo e comprenderlo. Acquisiranno repertori euristici, utili per sempre nuove scoperte, da compiersi in altri campi e in altre occasioni. Ecco come verranno acquisite le famigerate

¹ E altre possibili azioni che iniziano con la «p», come in «Povero Pinocchio», citando un testo di Umberto Eco scritto con *tautogramma in P*.

competenze, conoscenze e abilità trasferibili e usabili in altri contesti e soprattutto... nella vita.

Chi indossa gli «occhiali fatati del didatta» sa ad esempio, come detto nella premessa, che la base di ogni efficace ingaggio didattico si radica in un bisogno, in una esigenza, in una «sete», per riprendere la poesia di Emily Dickinson (2014) *L'acqua la insegna la sete*. La sua *vis* didattica, la sua attenzione progettuale e il suo impegno ideativo saranno dunque prioritariamente volti alla sollecitazione di una «arsura», per riprendere la metafora, al contempo corporea, emotiva e cognitiva, attraverso la predisposizione di dispositivi didattici, ambienti o contesti di apprendimento, situazioni autentiche, che incentivino gli studenti a dire autonomamente: «noi vogliamo».

Le stesse forma mentis e forma operandi suggerite come «scopo del gioco» per la progettazione didattica possono essere applicate nella progettazione organizzativa. Il DADA, infatti, muove dalla logica di creare spazi di espressione autonoma funzionale, strutturare possibilità di azione, predisporre contesti, dispositivi organizzativi, regolamenti utili a creare vie e contenitori di espressione, a convogliare energie. Tutto ciò, una volta condiviso e deliberato collegialmente, renderà legittimi e istituiti comportamenti che sono espressione di esigenze naturali degli studenti, altrimenti manifestabili in modo disfunzionale o almeno para-funzionale. Calzante l'esempio del movimento tra aule, inserito in orario, per assolvere a esigenze di riattivazione cognitiva o emotiva, oltre allo scarico fisico, altrimenti repressi o agiti impropriamente (De Santis, 2022).

Abbiamo già citato la massima che può illustrare questo modo di progettare la scuola: «Se vuoi sentire il canto degli uccelli non costruire gabbie ma pianta alberi». Ancora meglio si può favorire l'introduzione del concetto con un aforisma attribuito ad Antoine de Saint-Exupéry.

Se vuoi costruire una nave, non devi per prima cosa affaticarti a chiamare la gente a raccogliere la legna e a preparare gli attrezzi; non distribuire i compiti, non organizzare il lavoro. Ma invece prima risveglia negli uomini la nostalgia del mare lontano e sconfinato. Appena si sarà risvegliata in loro questa sete si metteranno subito al lavoro per costruire la nave.

Come abbiamo già accennato, illustrando le caratteristiche, il dispositivo organizzativo del DADA dovrebbe favorire didattiche impostate secondo i principi dell'«apprendimento ludiforme», così definito dal pedagogista Aldo Visalberghi (1988; si veda anche De Santis, 2021), in cui l'attività richiesta agli studenti possa avere le sembianze ludiche, in modo da mantenere desta l'attenzione per motivazione intrinseca, pur avendo intenti formativi. La didattica

all'interno delle scuole DADA dovrebbe infatti ispirare attività per alunni e studenti che abbiano le sembianze del gioco, ma l'intento formativo. Si potrebbe sintetizzare con la massima di Baden-Powell: «Tutto con il gioco, ma niente per gioco» (Degl'Innocenti, 2018). In questo modo viene mantenuta desta la motivazione intrinseca e con essa la volontà di sostenere lo sforzo e l'impegno richiesti. Dovrebbe essere sottinteso che rivendicare tale l'approccio non è una abdicazione dagli intenti formativi, tesi anche alla acquisizione di contenuti e conoscenze, ma è soltanto un modo differente di raggiungere i medesimi risultati, ricordando di domandarsi quale sia la strategia differenziale migliore.

Il benessere: GIL e gioia apprenditiva

Arriviamo così al vero e principale «scopo del gioco» del DADA, la prima finalità per il quale il Modello dovrebbe essere scelto, attivato e perseguito da una comunità scolastica. Non avere chiara questa finalità rende vano, e solo di facciata, lo sforzo organizzativo e operativo intrapreso da una scuola per avviarlo.

Ciò che si cerca di perseguire, attivando il DADA, è la diffusa percezione di un clima rinnovato nel vivere la comunità scolastica, a prescindere dal ruolo in essa ricoperto (alunno o studente, docente, collaboratore, genitore, ecc.). Lo scopo del DADA è che possa contribuire al benessere, non solo genericamente definibile come organizzativo ma, contestualmente e vicendevolmente, di ciascun membro di quella comunità. Questo scopo del gioco si sintetizza con l'intenzione strategica esplicita di perseguire quella che, con umoristico acronimo, ho definito la GIL (Gioia Interna Lorda)² di tutti i membri della comunità educante (si veda Fattorini, 2019a).

Per GIL si intende la ricerca di un effetto positivo di percepito benessere e serenità, misurabile e misurato all'interno di un'organizzazione, indotto scientemente ma non direttamente. Ha più a che fare con quello che può essere definito «effetto clima» (Fattorini, 2024a, p. 153).

L'implementazione del DADA ha lo scopo di favorire la sensazione di un clima di benessere socio-emotivo (OECD, 2015), che, se pur indotto in sede

² «Nonostante l'espressione sia stata formulata e pubblicata molti anni fa, è stata anche oggetto di plagio da parte di qualche plagiatore seriale impenitente, che ha tentato di scimmiottarla attribuendosela con fittizie parafrasi che ne snaturano il concetto (la GIL non è attinente con il concetto di FIL, Felicità Interna Lorda, nota per il suo uso nello Stato del Bhutan). Ma così va il mondo!» (Fattorini, 2024a, p. 153).

organizzativa, si possa riverberare in ciascuna persona che lavora e vive in quella comunità scolastica, perché contribuisce (come abbiamo visto illustrando i postulati secondo e terzo) a sollecitarne la percezione di autoefficacia, la liberalità creativa, il protagonismo, la proattività, l'entusiasmo operoso.

Avere chiara questa finalità principale deve essere una scelta consapevolmente e intenzionalmente perseguita da chiunque nel sistema di governance di una scuola DADA — dirigenti, docenti dello staff, funzioni strumentali, docenti referenti di specifici aspetti dell'organizzazione, ecc. — decida e intenda contribuire ad attivare e far funzionare il Modello, esercitando quella che ho altrove definito la scelta «etica» di una «Dirigenza umanistica» (Fattorini, 2024a). L'acquisizione educativa del DADA, dunque, potrebbe essere considerata il «capitale psicologico» (Gentile e Pisanu, 2023) dei discenti, ma in realtà di ogni membro della comunità, se specificata secondo il modello HERO, dal suggestivo acronimo *Hope, Efficacy, Resilience e Optimism*; Luthans, Youssef-Morgan e Avolio, 2015; Luthans e Youssef-Morgan, 2017), cioè: speranza, efficacia, resilienza e ottimismo.

Infatti, lo scopo delle scuole modello DADA è proprio l'innalzamento della GIL in tutte le componenti della comunità educante: in primis gli studenti, ma anche i docenti e financo le famiglie. Per gli studenti il dispositivo organizzativo e l'adempimento dei dieci principi che definiscono il costruito di scuola DADA devono servire proprio a sostenere la «gioia apprenditiva», che, prima di altra cosa, favorirà la crescita personale, oltre che scolastica dello studente, contribuendo a perseguire indirettamente anche il miglioramento negli esiti degli apprendimenti (Fattorini, 2024a, p. 153).

In relazione ad alunni o studenti, lo scopo del DADA è nel ricercare e sostenere la «gioia apprenditiva»: la voglia di scoprire, sperimentare, indagare e infine conoscere. Si tratta cioè di sostenere quella che dovrebbe essere considerata la «scienza alla base di ogni scienza» e dunque di ogni scoperta scientifica: la curiosità. Questa si può definire la scienza dei «perché», se pensiamo alla sovrapposizione lessicale con la parola latina *cur-* che appunto vuol dire «perché». ³ Inoltre, il fatto che «curiosità» abbia la stessa radice etimologica della parola «cura» ci apre all'ulteriore riflessione sulla esigenza di sostenere, al contempo, la dedizione, lo sforzo e l'impegno nella ricerca se, appunto, mossi dal virente desiderio di conoscere.

³ La parola latina *cur* significa «perché» e l'etimologia di «curioso» dal latino *curiōsu(m)*, derivato di *cūra*, «sollecitudine», indica qualcuno «che si cura di qualcosa».

Dunque, dovrebbe essere la curiosità (così intesa come cura e piacere per la scoperta) la prima attitudine da alimentare e incentivare nei nostri studenti. Questo il primo scopo da prefiggersi da parte di chi lavora in una scuola, se è vero, come si è detto, che degli alunni che oggi entrano in prima primaria, il 65% di loro, fra 20 anni, svolgerà un lavoro che oggi ancora non esiste (World Economic Forum, 2023).

Altrettanto, si dovrebbe prendere atto che oggi non è più possibile usare un approccio enciclopedico alla conoscenza, poiché, contrariamente al passato, nell'epoca contemporanea, non esiste più la possibilità di sapere «tutto». Se mille anni fa la conoscenza presente nel mondo raddoppiava ogni mille anni e cinquecento anni fa ogni cinquecento, oggi viviamo in un'epoca in cui la conoscenza presente nel mondo raddoppia ogni trenta anni e andiamo rapidamente verso un tempo in cui raddoppierà ogni cinque! Che senso ha dunque oggi cercare di insegnare *tutto* e non invece insegnare *a come poter sapere tutto*? Chi oggi vuole essere cittadino del mondo e restare al passo con i tempi è destinato ad apprendere per tutto l'arco della vita (Commissione europea, 2007), ben sapendo ormai che la plasticità del cervello e delle sue capacità di apprendimento e modificazione perdurano fino alla fine (Levi Montalcini, 1998; Rizzolatti e Sinigaglia, 2019).

Ecco il motivo per cui il vero scopo del gioco del DADA, ma forse della scuola, dovrebbe essere ricercato nel mantenere viva la voglia di apprendere, la felicità di stupirsi e di chiedere, la pratica della curiosità, intesa come scienza e cura dei «perché», cioè esattamente quella che abbiamo definito la «gioia apprenditiva» dei discenti.

Inoltre, la gioia professionale e il clima di benessere sono perseguiti nel DADA anche per chi nella scuola lavora, avendo l'occasione di sperimentare ed esaltare la propria autoefficacia lavorativa, incentivata dal dispositivo organizzativo.

La GIL viene perseguita anche nella componente docenti e, sulla base degli studi esistenti, è dimostrata essere più alta nelle scuole in cui è attivato (se secondo la procedura prevista) il modello organizzativo [...]. In effetti tra gli esiti delle ricerche sulla motivazione docenti nelle scuole che praticano il modello DADA si riscontrano altri indicatori come: il miglioramento percepito delle relazioni tra colleghi della stessa disciplina; una maggiore concentrazione degli studenti quando arrivano a lezione e una incidenza inferiore delle richieste di uscita per andare al bagno; la percezione (testimoniata dai docenti), rispetto ad altre modalità scolastiche tradizionali, di una maggiore apertura mentale e disponibilità al cambiamento, ecc. (Fattorini, 2024a, p. 153).

Il fatto che la motivazione dei docenti, genericamente intesa, sia stata comparativamente rilevata più alta nelle scuole DADA rispetto ad altre scuole potrebbe apparire come la rivendicazione di convenienze corporativistiche ed egoistiche del corpo docente. Tale circostanza però ha dei risvolti incredibilmente utili, finalizzati proprio al miglioramento degli esiti scolastici — cioè allo scopo del Sistema Nazionale di Istruzione e Valutazione — e al contemporaneo perseguimento del successo formativo di ogni studente. Studi e ricerche, infatti, confermano la relazione esistente tra la motivazione dei docenti e gli esiti scolastici degli studenti (Bureau et al., 2022; Deci e Ryan, 2000; Epstein, 2018; Howard et al., 2021). Dove si registra la più alta motivazione nel corpo docente si registrano anche migliori esiti da parte degli studenti e, vicendevolmente, il clima di una scuola ha effetti sulla motivazione. Si tratta dunque di un circuito *win-win*, in cui cioè tutti vincono, perché mette in moto meccanismi utili a perseguire la piena soddisfazione e percezione di autoefficacia (Bandura et al., 2000) sia da parte dei docenti sia da parte dei discenti. Una percezione che, pur essendo personale e di ciascuno, favorisce al contempo il perseguimento di fini istituzionali e di sistema. Sembra cioè che lavorare con gioia e *per* la gioia sia paradossalmente il modo migliore per assolvere a adempimenti non solo deontologici ma anche contrattuali e istituzionali. Un modo per ottemperare a un profilo di responsabilità di docenti (e dirigenti) talvolta sottaciuto perché non direttamente perseguibile giudiziariamente: la responsabilità educativa. Ecco dunque un esempio virtuoso ed entusiasmante di convergenza nella eterogenesi dei fini perseguiti.

Addirittura, l'innalzamento degli esiti Invalsi nelle scuole DADA (si veda il capitolo 17) può e deve essere considerato solo un eventuale «effetto collaterale», cioè indiretto e di lungo corso della sua attivazione, niente affatto specificamente ricercato.

Contrariamente a ogni logica ascrivibile al *teach to test* (Anderson e Krathwohl, 2022) o anche latamente opportunistica, ciò che va sottolineata è la scommessa professionale che muove docenti e artefici di una scuola DADA. La scelta di investire nella «gioia apprenditiva», nell'innalzamento della GIL di comunità, avendo buona fiducia che poi gli esiti degli apprendimenti, Invalsi o diversamente rilevati, arriveranno in qualche modo.

Si può corredare questa scelta professionale con una prospettiva più complessiva, che porti a considerare le solide motivazioni che dovrebbero condurre a una «estensione» umanistica del proprio operato. Un approccio professionale che tenga sempre desto il principio: «Non è il sabato fatto per l'uomo ma l'uomo per il sabato» (Marco 2, 23-28); che si volga al merito e alla qualità degli esiti organizzativi; che non si accontenti di una rispondenza

formale a adempimenti o procedure meramente corrette, senza coglierne il senso.

Citando sempre il testo sulla «Dirigenza umanistica».

Provare ad aumentare il benessere percepito di coloro che operano e vivono in un'organizzazione, la loro soddisfazione lavorativa, ha un effetto benefico non solo sul buon funzionamento dell'organizzazione stessa ma ha dei riverberi anche sulla vita personale di ciascuno, che avrà l'occasione di vivere con serenità e piacevolezza anche il contesto lavorativo. Certamente l'esito non è scontato per tutti e impatta con numerose condizioni specifiche personali e psicologiche, ma di certo la ricerca sistematica e intenzionale della GIL organizzativa come fine, prima che come mezzo, non può che aumentare la probabilità statistica di un miglioramento emotivo per tutti e per ciascuno (Fattorini, 2024a, pp. 153-154).⁴

Ecco che la scelta di attivare il DADA avrà il suo miglior riscontro nella percezione — di entusiasmo, benessere, orgoglio, motivazione, ecc. — che la sua pratica potrà suscitare in ciascun membro della comunità scolastica, sapendo che, anche solo questa, sarà una conquista che rimarrà per lungo corso nella memoria emotiva di ciascuno (Gentile e Pisanu, 2023). Coloro che lavorano nella scuola e per la scuola dovrebbero infatti domandarsi quale sarà il ricordo emotivo che rimarrà di essa in ciascuno di coloro che l'ha vissuta. Se ricordiamo che la cultura scherzosamente viene definita come «Tutto ciò che ti rimane dopo aver scordato tutto ciò che hai studiato», potremmo domandarci: «Che cosa rimarrà sul lungo corso e nel profondo agli studenti di una scuola (DADA o non)?». Se rimarrà l'emozione della conoscenza, la voglia di apprendere, lo spirito di ricerca e di iniziativa, la cura per la scoperta, il gusto del sapere, la curiosità per la vita, la scuola avrà compiuto il suo compito più alto. Saranno infatti questi gli elementi che consentiranno non solo di ricordare quanto si è appreso a scuola ma, soprattutto, di continuare a conoscere nel futuro proprio perché lo si è appreso in un contesto, cognitivamente stimolante, emotivamente coinvolgente, fisicamente attivo, di gioia, serenità e benessere.

⁴ «Resta inteso, a scanso di equivoci, che tale finalità non ha nulla a che vedere con comportamenti di entusiasmo e sorriso coattivi o con slanci motivazionali basati sul nulla — la politica del "Dai! Dai! Sei forte... non ti arrendere!" o espressioni del genere (tipiche dei raduni aziendali pseudo-motivazionali di venditori e commerciali) —, è aliena da queste considerazioni» (Fattorini, 2024a, p. 154).