

La lezione

Jonathan Mahler, The New York Times Magazine, Stati Uniti. Foto di Jeff Riedel

Un giovane preside al suo primo incarico ha trasformato una scuola media di un quartiere difficile di New York in un luogo stimolante e formativo per centinaia di ragazzini. Con molta buona volontà e senza soldi privati

Qualche giorno fa Ramón González, il preside della scuola media 223, una scuola media pubblica del South Bronx, è arrivato nel suo ufficio come al solito alle sette e trenta, si è tolto il cappotto e la giacca, ha poggiato la colazione comprata al bar sulla scrivania coperta di carte e si è avviato lungo il corridoio che porta all'entrata della scuola per accogliere gli studenti in arrivo. Quel giorno aveva molti impegni. Tra le altre cose, doveva mettersi al lavoro su una proposta che voleva presentare al dipartimento dell'istruzione: aggiungere alla sua scuola anche le classi del liceo.

Alle dieci, quando stava finalmente per sedersi al computer, González è stato interrotto. Una giovane insegnante è entrata nel suo ufficio in lacrime. Non riusciva a capire cosa stesse succedendo a una ragazzina di terza appena arrivata da una scuola pubblica in Florida: era indietro rispetto alla sua classe e tra una lezione e l'altra vagava per i corridoi con l'aria sperduta. González non sapeva quasi nulla di lei. Come molti altri studenti, si era presentata solo con un certificato che provava la sua residenza nel quartiere. González ha calmato l'insegnante e ha cercato di capire cosa stesse succedendo (quando finalmente è riuscito a parlare con la segreteria della scuola da cui proveniva la ragazzina, ha scoperto che aveva serie difficoltà di apprendimento).

Subito dopo, è stato informato che i tre libri gratuiti che ogni studente della sua

scuola riceve grazie a un programma non profit per l'alfabetizzazione delle comunità povere non erano mai arrivati. Doveva scoprire che fine avevano fatto (li avevano spediti alla scuola sbagliata). Nel frattempo ha saputo che un ex insegnante che aveva minacciato fisicamente lui, i suoi colleghi e alcuni studenti, e che González aveva finalmente allontanato dopo anni di battaglie, aveva fatto ricorso contro il licenziamento.

Poi c'era la questione della visita oculistica. Per cinque giorni González aveva cercato di mettersi in contatto con un'organizzazione che offre esami della vista gratuiti alle scuole pubbliche e fornisce gli occhiali ai bambini. "Sono sicuro che almeno il 20 per cento dei nostri studenti ha bisogno di occhiali", mi ha detto. Poi ha lasciato un altro messaggio sulla segreteria telefonica dell'organizzazione: "Per favore, per favore richiamatemi". González, un latinoamericano con la pelle chiara e la faccia da bambino, era seduto a un tavolo nel suo ufficio, con la colazione ancora intatta davanti a lui. Appese alla bacheca alle sue spalle c'erano le valutazioni annuali che l'amministrazione comunale invia alle scuole: negli ultimi tre anni la sua ha avuto il massimo dei voti. Un grafico a colori rappresentava i punteggi ottenuti nei test dai 486 studenti. "In questo momento sono tutti in classe, a fissare la lavagna senza la minima idea di quello che stanno guardando", ha detto González. "Puoi avere i migliori insegnanti, i migliori programmi e il miglior progetto di doposcuola del mondo, ma che te ne fai se i ragazzini non ci vedo-



CONTOUR BY GETTY IMAGES

no?". Inaugurata nel settembre del 2003 sulla 145a strada, la scuola media 223 è stata una delle prime scuole aperte da Joel Klein, che all'epoca era il *chancellor*, il direttore delle scuole pubbliche di New York. La 223 doveva sostituire una scuola media che la città aveva deciso di chiudere visti i pessimi risultati: solo il 13 per cento degli

del Bronx



New York, 29 marzo 2011. Ramon González saluta gli studenti all'ingresso della scuola media 223, nel Bronx

studenti del primo anno era al passo con i programmi di matematica e il 10 per cento con quelli di inglese. L'anno scorso, dopo sette anni di direzione González, il 60 per cento degli studenti ha superato il test di matematica e il 30 per cento quello di inglese. Nella maggior parte dei distretti scolastici non sarebbero risultati di cui vantarsi,

ma con queste percentuali la 223 è una delle migliori scuole medie del South Bronx. Secondo l'ultimo rapporto del dipartimento dell'istruzione, che valuta i progressi delle scuole rispetto ad altre che hanno dati demografici simili, la 223 è al decimo posto tra le migliori scuole medie di New York.

Da quando esistono le *charter school*, cioè le scuole che nascono da un progetto privato approvato e finanziato dallo stato, queste storie di successo nei quartieri poveri sono sempre più comuni. Ma la 223 non è una *charter school*: non ci sono genitori che sperano di vincere un posto per i figli come se fosse una lotteria, non c'è nes-

suna selezione delle domande, nessun esperto che spera di scoprire il segreto di questo successo, nessun filantropo che regala Kindle agli studenti. La 223 è una normale scuola pubblica. González non può neanche vedere i fascicoli degli studenti prima che arrivino: "Per venire a scuola qui non bisogna fare altro che attraversare quella porta".

Alla fine del 2010, quando avevo appena scoperto González e la scuola media 223, ho trascorso un po' di tempo con Klein. Erano gli ultimi giorni del suo mandato, e l'ho accompagnato in un paio di visite alle scuole. Oggi il movimento per la riforma della scuola statunitense è una realtà consolidata a livello nazionale, ma nel 2003 Klein era un pioniere. È stato il primo a tentare un'impresa così ambiziosa, e per di più lo ha fatto nella città con il sistema scolastico più grande - 1,1 milioni di studenti - e più complicato del paese. Durante le nostre conversazioni Klein, un ex avvocato, nascondeva la sua ideologia rivoluzionaria dietro la retorica del tecnocrate, descrivendo le "strategie distruttive" che aveva messo in atto per trasformare le scuole di New York. Di fatto, Klein ha rivoluzionato il sistema scolastico della città, aprendo centinaia di nuove scuole e chiudendone decine di altre. Il controllo del bilancio, delle assunzioni e dei programmi è passato agli istituti, che in cambio devono ottenere un buon voto dall'amministrazione comunale - altrimenti rischiano la chiusura.

Cathleen Black, che è stata nominata *chancellor* dopo Klein e si è dimessa il 7 aprile dopo appena 95 giorni, lasciando il timone a Dennis Walcott, ha portato avanti le stesse politiche. È ancora presto per valutare l'eredità di Klein, ma alcune statistiche indicano che ci sono stati progressi significativi. All'inizio del suo mandato, nel 2002, meno del 50 per cento dei ragazzi che si iscriveva alle scuole superiori di New York prendeva il diploma in quattro anni. Oggi la percentuale è salita al 63 per cento. Dal 2006 a oggi, nelle scuole elementari e medie di New York la percentuale di studenti che raggiunge una preparazione adeguata o superiore al proprio livello in matematica è aumentata di 22 punti, arrivando al 54 per cento. In inglese è aumentata di 6 punti (42 per cento).

Nella visione di Klein, New York non doveva aspirare ad avere un grande sistema scolastico, ma un sistema di grandi scuole gestite da educatori di grande talento. Per raggiungere questo obiettivo ha fondato un'accademia per insegnare ai presidi le competenze richieste dal loro

nuovo lavoro e ha spedito i neolaureati nei quartieri più difficili della città, con il mandato di cambiare le cose e con l'autorità e l'autonomia per farlo: "Uno dei nostri maggiori successi è stato trasformare i presidi da burocrati in amministratori delegati".

Ho riflettuto molto su questa idea nei mesi che ho trascorso con González alla 223. Il suo ufficio si affaccia su uno dei più pericolosi quartieri popolari di New York, ma González ha dimostrato di avere lo spirito imprenditoriale di un bravo amministratore delegato: è entrato nel consiglio di

Klein ha trasformato i presidi da burocrati in amministratori delegati

amministrazione della Randall's island sports foundation per poter usare i suoi campi da gioco, ha assunto un esperto per raccogliere fondi, ha coinvolto una serie di organizzazioni non profit per sostenere le attività extracurricolari della scuola e ha perfino affittato una parte dell'edificio per finanziare il suo programma estivo di due settimane.

Per certi aspetti, la 223 è un monumento al progetto di Klein: affida una scuola al preside giusto e vedrai che fiorirà. Grazie a Klein, González ha potuto evitare che gli venissero imposti insegnanti in base all'anzianità. Ha avuto la libertà di scrivere i programmi, organizzare la giornata degli studenti e spendere il budget annuale di quattro milioni di dollari per il personale, i pro-

Da sapere

◆ La posizione di alcuni paesi nella classifica del test Pisa 2009. Il Pisa (Programme for international student assessment) è un'indagine dell'Ocse che ogni tre anni valuta il livello di istruzione degli adolescenti dei principali paesi industrializzati. Questa classifica è ordinata in base alla capacità di lettura.

	Letture	Matematica	Scienze
1. Shanghai (Cina)	556	600	575
2. Corea del Sud	539	546	538
3. Finlandia	536	541	554
4. Hong Kong (Cina)	533	555	549
5. Singapore	526	562	542
Media Ocse	493	496	501
17. Stati Uniti	500	487	502
29. Italia	486	483	489

Fonte: Ocse

grammi e i materiali che considera più adatti ai suoi ragazzi.

Ma la stessa riforma della scuola che ha consentito a González di ottenere molti successi, con il passare del tempo sembra destinata a provocare il suo fallimento. Il sistema di valutazione voluto da Klein, grazie al quale González si è guadagnato per tre volte il massimo dei voti, è basato in parte sui risultati che la 223 ottiene nelle prove di stato. Ma questi stessi risultati, rispetto ad altri parametri, non permettono alla 223 di accedere alle ulteriori risorse statali destinate alle scuole in difficoltà. Le *charter school* che Klein ha tanto auspicato, spesso sovvenzionate da privati e raramente vincolate dalle norme sindacali, attirano le famiglie più ambiziose e motivate del quartiere. E ogni anno, mano a mano che vengono chiuse le scuole pubbliche che non riescono a stare al passo con gli standard, alla 223 arrivano bambini con abitudini di studio sbagliate e poco sostegno da parte delle famiglie. González non si lamenta di questo: la missione della sua scuola è educare chiunque arrivi, dice, e ne è orgoglioso. Ma il flusso interminabile di studenti impreparati abbassa i punteggi nei test, demoralizza gli insegnanti e rende ancora più difficile la sfida di trasformare la 223 in una buona scuola.

Benvenuti

Alla 223 la giornata comincia alle 7.50, cioè dieci minuti prima dell'orario consentito dalla United federation of teachers, il sindacato degli insegnanti di New York. Questo significa che ogni anno l'orario di apertura della 223 deve essere votato e approvato a maggioranza dagli insegnanti. Quei dieci minuti permettono di avere più tempo per i progetti di doposcuola, in particolare per seguire gli studenti in difficoltà, prima che faccia buio e le strade diventino pericolose. "Secondo gli esperti, sarebbe meglio cominciare la giornata scolastica più tardi", dice González, citando gli studi in cui è dimostrato che gli adolescenti hanno bisogno di dormire di più per essere al loro meglio. "Ma quegli esperti non vivono nel mio quartiere".

La 223 è nel cuore del distretto scolastico 7, che fa parte di una delle circoscrizioni elettorali più povere del paese. Più del 90 per cento degli studenti vive in uno dei cinque progetti di edilizia popolare del quartiere, soprattutto nelle Patterson houses, un enorme complesso di 15 torri di fronte alla scuola. Circa il 70 per cento è costituito da ispanici, in particolare portoricani e dominicani. Gli altri sono neri, afroameri-



cani o immigrati provenienti da paesi dell'Africa occidentale come il Senegal. Circa l'11 per cento degli allievi della scuola è formato da *ell* (english language learners), cioè non madrelingua inglesi (un altro 60-70 per cento è costituito da *ex ell*). Circa il 17 per cento ha difficoltà di apprendimento.

Quando arrivano alla 223, gli studenti passano attraverso due file di insegnanti sorridenti. González vuole che al mattino i docenti accolgano i ragazzi sulla porta delle loro aule. Fa parte del suo tentativo di distinguere la scuola dalle strade che la circondano. "I ragazzi devono avere voglia di venire a scuola", dice. "Questo quartiere è pieno di problemi. Tubercolosi, aids, asma, ricoveri per senzatetto, disturbi mentali, per qualsiasi malattia fisica o sociale siamo in cima alla graduatoria della città. Perciò quando la mattina i nostri ragazzi vengono a scuola, quando arrivano a quella porta, dobbiamo dargli il benvenuto".

C'è anche un altro motivo, non meno importante, per adottare questa politica: far aspettare gli insegnanti fuori dalle aule aiuta a mantenere l'ordine nei corridoi. È una delle iniziative, come spostare gli armadietti nelle classi, introdotte da Gonzá-

lez per garantire che i ragazzi trascorrono meno tempo possibile nei corridoi, dove cominciano molti problemi delle scuole medie.

È difficile dire se González sia riuscito veramente a tenere sotto controllo i corridoi della 223. Durante le settimane che ho passato nella scuola, ho visto al massimo un ragazzo che lanciava per aria lo zaino di un compagno, ma la massa di studenti che si riversava rumorosamente nelle classi era molto lontana dalle file ordinate e silenziose che di solito si vedono nelle *charter school*. Queste scuole però hanno un netto vantaggio rispetto alla 223: poiché le famiglie hanno scelto di mandarci i figli e spesso hanno fatto i salti mortali per poterli iscrivere, le *charter* si sentono più legittimate a crearsi una propria cultura. Possono stabilire la lunghezza della giornata scolastica, l'abbigliamento dei ragazzi e imporre rigide regole di condotta. Gli studenti che non le rispettano non durano a lungo.

Anche quello che González fa alla 223 implica la creazione di una cultura, che i ragazzi sono costretti a rispettare senza accorgersene. Se si guarda con attenzione, dietro tutto ciò che succede alla 223 c'è un

progetto. Gli studenti sono tenuti a indossare camicia bianca e pantaloni o gonna blu. González vorrebbe che i ragazzi si vestissero in modo più formale, ma piuttosto che costringere tutti a mettere la cravatta, come si usa in molte *charter*, ha incoraggiato solo gli atleti della scuola a indossarla, sperando che la moda si diffonda. La maggior parte delle *charter* prolunga l'orario scolastico fino alle cinque del pomeriggio, un modo semplice per influire di più sulla vita degli studenti. Le scuole pubbliche tradizionali, invece, sono autorizzate a trattenere i ragazzi a scuola solo per sei ore al giorno, quindi González ha dovuto inventarsi dei modi per trattenerli più a lungo, per esempio obbligandoli a frequentare lezioni di sostegno di matematica o di inglese prima di praticare qualsiasi attività sportiva o musicale.

Contatti

Quest'anno il Career day, la giornata d'incontro tra studenti e mondo del lavoro, si è svolto un lunedì mattina alla fine di gennaio. I partecipanti, una ventina di professionisti per lo più appartenenti alle minoranze tra cui una stilista di moda, un avvocato aziendale e un agente addetto alla sorve-



CONTOUR BY GETTY IMAGES

glianza dei detenuti in libertà vigilata, hanno cominciato a raccogliersi intorno alle nove in un'aula surriscaldata. Qualcuno si è servito al poco invitante buffet di uova fredde, panini e bacon bisunto. Molti guardavano il loro BlackBerry con impazienza.

Forse pensavano di cavarsela con una rapida descrizione del loro lavoro e qualche battuta con gli studenti, ma González aveva altri piani. Verso le 9.15 è entrato nella stanza ed è andato dritto al punto. "Alcuni di questi ragazzi non hanno mai lasciato il Bronx", ha detto, lanciando uno sguardo severo a tutto il gruppo. "Questa esperienza cambierà la vita di molti di loro e voglio essere sicuro che anche voi la vediate in questo modo. Sarò fuori nel corridoio a tifare per voi, ma questa opportunità non deve andare sprecata". Poi è uscito.

González, che è per metà cubano e per metà portoricano, ha una parola specifica per indicare questi momenti che possono incidere sul futuro dei suoi ragazzi. Li chiama *touches*, contatti. È stato un contatto a cambiare la sua vita quando era alla scuola media. González è stato cresciuto a East Harlem da sua madre, che ha tirato su sette figli con l'aiuto dei servizi sociali. Un agente di cambio portoricano che faceva volon-

tariato al circolo giovanile dove González trascorreva gran parte del suo tempo libero s'interessò a lui e lo incoraggiò a tentare il concorso per una borsa di studio alle superiori. González superò l'esame e fu accettato alla Middlesex, una scuola di preparazione al college alla periferia di Boston. "Ho sempre avuto la strana sensazione di tenere un piede in un mondo e uno in un altro", racconta. "I servizi sociali mi pagavano il volo. Quando tornavo a casa per le vacanze scoprivo che avevano sparato a qualche ragazzo del quartiere". Dalla Middlesex passò alla Cornell university.

I giovedì di lettura

González conosce bene gli ostacoli che i suoi studenti incontrano nel loro percorso scolastico: quand'era ragazzino metteva un cuscino nella vasca da bagno e chiudeva la porta, perché quello era l'unico posto tranquillo per leggere. Ma González ha avuto almeno un vantaggio. Suo padre, un reduce del Vietnam diventato eroinomane, entrato e uscito di prigione per gran parte della vita e morto di aids durante l'ultimo anno di università del figlio, era un autodidatta politicizzato, un membro dei Young Lords, l'equivalente portoricano

delle Pantere Nere. Si rendeva conto che suo figlio era in gamba e, anche se non poteva essere un modello per lui, lo incoraggiava. Voleva che studiasse legge e diventasse un avvocato al servizio degli abitanti del quartiere.

Invece, dopo essersi diplomato al college ed essere tornato nel suo vecchio quartiere, González ha cominciato a insegnare matematica aspettando il momento opportuno e costruendosi un curriculum per candidarsi a dirigere una scuola.

L'opportunità di aprire la 223, che all'inizio aveva solo 150 studenti, tutti di prima media, gli si è presentata quando aveva 31 anni. All'inizio la 223 si trovava nello stesso edificio del South Bronx che ospitava una scuola per ragazzi con esigenze speciali. Ma dopo un episodio di violenza non grave scatenato da un ragazzo con disturbi comportamentali, González decise che ne aveva abbastanza. Durante un temporale, il giorno della vigilia di Natale ha trasportato personalmente i trenta computer della sua scuola in un edificio vuoto, che oggi è la sede della 223.

González vive ancora a East Harlem, a pochi isolati da dove è cresciuto. Anche se

CONTINUA A PAGINA 40 >>

Laurencio, il maggiore dei suoi tre figli, frequenta la materna in una scuola privata dell'Upper east side di Manhattan, spera di poter mandare lui e gli altri due figli alla 223. "È il mio obiettivo: fare di questa scuola un posto dove vorrei mandare i miei figli".

Una notte di dicembre l'ho accompagnato a una riunione del consiglio della comunità in una scuola elementare del South Bronx. González ha lanciato da poco un progetto di alfabetizzazione, chiedendo a tutti i genitori e agli studenti di abbandonare qualunque attività stiano facendo ogni giovedì sera alle sei per passare due ore a leggere. Nell'ambito di questa campagna, la 223 ha messo dei cestini di libri gratuiti nei negozi, negli ambulatori e nelle lavanderie a gettone della zona. Quella sera, González sperava di estendere l'iniziativa a tutto il distretto.

Il suo intervento è stato preceduto da un concerto. Alla fine della performance, i genitori hanno cominciato ad avviarsi verso la porta. Quando González si è alzato per parlare, la sala, che al nostro arrivo era abbastanza piena, ormai era quasi vuota. La presentazione in PowerPoint che aveva preparato è saltata perché mancava un cavo. "Questa comunità è in crisi", ha detto. "I punteggi nei test di alfabetizzazione sono al 23 per cento. È una percentuale spaventosa. Significa che solo il 23 per cento dei nostri ragazzi potrà prendere il diploma di scuola superiore e andare al college. Dico andarci. Non è detto che riuscirà a finirlo. Non possiamo sostenere la nostra comunità con il 23 per cento. Dobbiamo cominciare a leggere con i nostri figli. È l'unico modo per cambiare questa terribile situazione".

Forse Klein lo considera un manager, ma González preferisce considerarsi, un po' anacronisticamente, un attivista della comunità. L'idea di fondo della riforma di Klein, e sicuramente quello per cui sarà ricordato, è che anche se non possono scegliere in che quartiere vivere, le famiglie a basso reddito dovrebbero almeno poter scegliere a quale scuola iscrivere i figli. Per questo ha fatto nascere più di cento *charter school* riconosciute a New York - dove ne arriveranno almeno altre cento - concentrando nelle aree ad alto tasso di povertà come Harlem e il South Bronx per fare concorrenza a quelle pubbliche. Senza mai dirlo esplicitamente, Klein si ribellava all'idea di una scuola di quartiere, radicata nella comunità, che è esattamente quella che González sta cercando di rilanciare.

In generale, l'obiettivo della maggior

parte delle *charter school*, almeno nei quartieri poveri, è allontanare i ragazzi da un ambiente considerato dannoso. In linea di principio, González è contrario a questa teoria. "Non voglio incoraggiare un sistema in cui i ragazzi di talento per andare avanti devono lasciare il loro quartiere", dice. Inoltre, non crede che sia un obiettivo realistico, considerata la popolazione della 223. "La maggior parte dei nostri studenti non lascerà mai questa zona se non altro per motivi economici, e non potrà mai permettersi di vivere altrove, non avrà mai la guida giusta. Perciò dobbiamo chiederci: come possiamo migliorare questi quartieri per evitare che i loro figli facciano la stessa fine?".

Spesso i nuovi presidi spediti nei quartieri svantaggiati hanno poca esperienza

González è d'accordo con i sostenitori della riforma quando dicono che le scuole devono assumersi la responsabilità dei risultati, ma teme che troppa competizione pregiudichi l'obiettivo generale, che è quello di migliorare l'istruzione pubblica. Secondo lui il rischio è che la concorrenza spinga le scuole a tenersi strette le innovazioni che funzionano invece di condividerle. Inoltre, i nuovi presidi spediti nei quartieri svantaggiati hanno poca esperienza e pochi rapporti con le comunità che dovrebbero servire. González è infastidito dalla serie infinita di programmi pilota in corso nei quartieri come il suo. "Ho solo paura che i nostri studenti vengano sacrificati, mentre gli altri imparano qualcosa", dice. "Non possiamo continuare a fare esperimenti. È in gioco la loro vita".

Giovani idealisti

González cerca di visitare le classi almeno tre volte alla settimana per dare consigli informali ai suoi insegnanti meno esperti. Una mattina l'ho accompagnato nel suo giro e sono entrato nella classe di scienze di Garrett Adler, che insegna alla 223 da due anni.

Adler è cresciuto nel West side, ha frequentato l'Hunter college high school, una delle scuole pubbliche più selettive di New York, e si è laureato con lode alla Brown university. Eppure, quando l'anno scorso è arrivato alla 223 attraverso il programma

che forma gli aspiranti professori e li inserisce nel sistema delle scuole pubbliche della città, era in grande difficoltà. Non riusciva a controllare la sua classe. Gli studenti si lanciavano elastici, giocavano con le attrezzature di laboratorio e ignoravano i suoi ordini. "Tutte le mattine come prima cosa andavo nella sua classe, terrorizzato da quello che avrei potuto trovare", racconta González. "A essere sincero, a un certo punto avevo pensato di licenziarlo". Invece ha deciso di dedicare tempo e risorse per insegnare ad Adler come si insegna, assumendo un addetto alla formazione che assisteva alle lezioni e parlava con lui 45 minuti alla settimana.

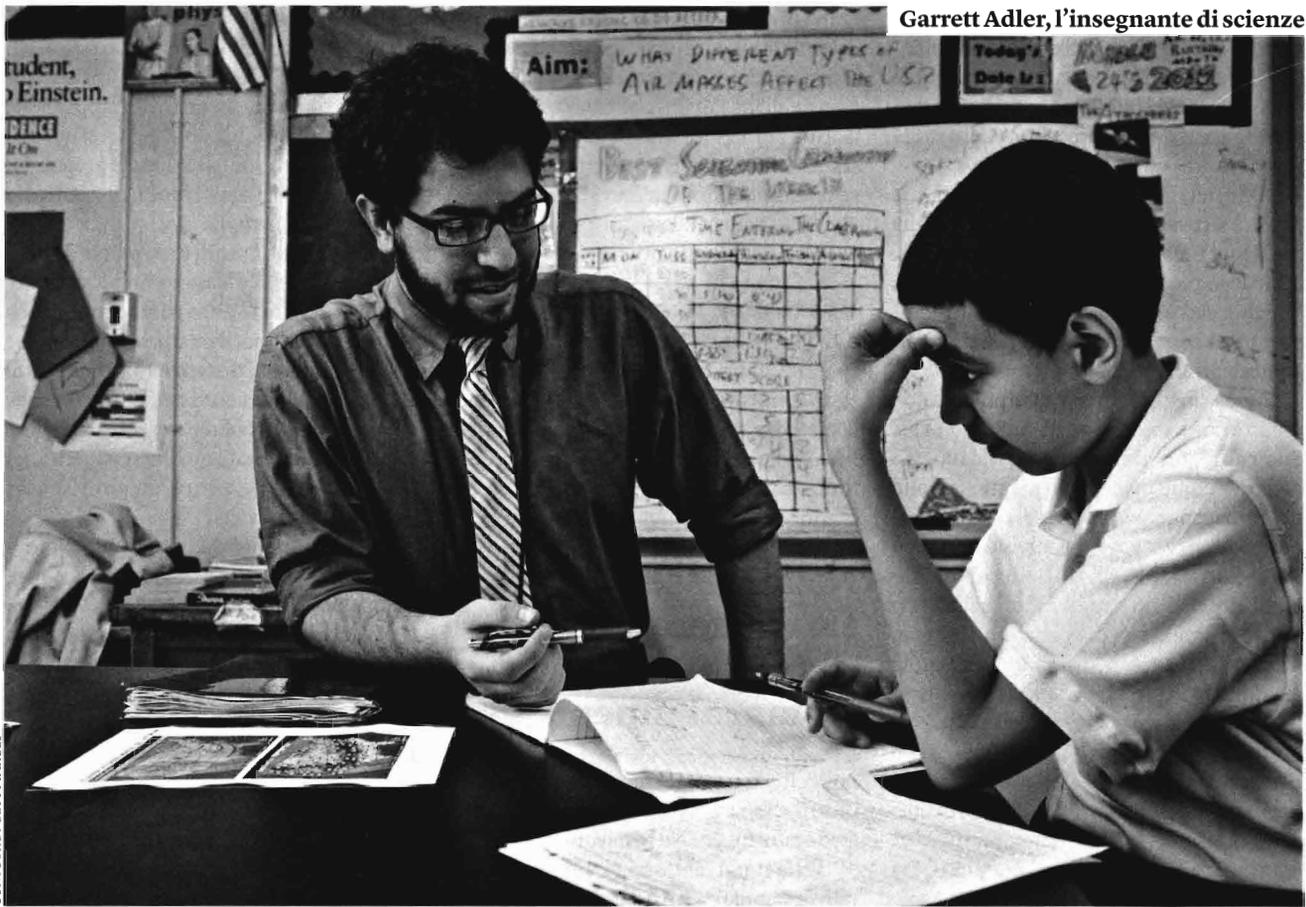
C'erano trenta studenti nella classe di Adler, seduti nei banchi divisi in vari gruppi. L'argomento del giorno era la materia. Adler, 24 anni, un ragazzo magro dall'aria ansiosa con gli occhiali e la barba, indossava pantaloni di cotone, una camicia con il colletto abbottonato e la cravatta, la tenuta ufficiosa dei docenti di sesso maschile della 223 (in base al contratto nazionale González non può imporre la cravatta agli insegnanti).

Dopo un breve filmato introduttivo che aveva come protagonista un robot animato, Adler ha insegnato ai suoi studenti la "marcia della materia", avvertendoli che era "incredibilmente stupida", ma che una volta imparata quella, non avrebbero mai più dimenticato la definizione di "materia". In piedi di fronte alla classe, Adler ha cominciato la marcia, che prevedeva un giro su se stessi e una battuta di mani accompagnata da queste parole: "La materia è tutto ciò che occupa spazio e ha massa!".

Poi è andato avanti con il resto della lezione, senza interrompersi per non perdere il ritmo. "Non adesso", ha detto bruscamente, gli occhi fissi sulla lavagna, a una studentessa che aveva alzato la mano. Nel corso degli anni, González e il suo staff hanno messo a punto un piano semplice ma rigoroso per aiutare i nuovi insegnanti a gestire le classi senza che le lezioni vengano interrotte. I 45 minuti di lezione sono divisi in cinque parti, o *waves*, come le chiamano. Adler marcava ogni passaggio intonando: "Lavoriamo sodo. Impariamo presto. Woot! Woot!". L'idea gliel'ha data l'anno scorso il suo formatore. "All'inizio ho pensato che fosse veramente stupida, mi sentivo molto a disagio", mi ha detto alla fine della lezione. "Adesso penso: sai una cosa? Perché no?".

Adler non è mai arrivato alla fase finale





della lezione, quella di condivisione, in cui gli studenti si mettono in cerchio per ripassare la lezione che hanno imparato nella giornata. Dopo la lezione González l'ha criticato per questo, ma nel complesso era contento. La sua paura adesso è che Adler se ne vada, come fanno molti insegnanti giovani, e che tutti i soldi spesi per la sua formazione vadano sprecati: "Ogni volta che un mio insegnante se ne va sono 200mila dollari che escono dalla porta".

Durante il suo mandato, Klein ha spesso definito la missione di migliorare la scuola pubblica "la battaglia per i diritti civili del nostro tempo". Questo tipo di retorica ha aiutato la campagna per la riforma dell'istruzione a diventare un movimento. Oggi i giovani laureati vanno a insegnare nelle scuole dei quartieri degradati più o meno come i loro coetanei della generazione precedente andavano a manifestare al sud per i diritti civili. Per González è una manna. Quando ha cominciato la sua avventura alla 223, otto dei suoi nove collaboratori erano arrivati freschi dal college tramite Teach for America, l'organizzazione non profit che punta a eliminare le disuguaglianze del sistema educativo statunitense. Oggi il 60 per cento dei suoi in-

segnanti ha meno di trent'anni. "Abbiamo bisogno di idealisti, di persone disposte a lavorare di più", dice. Ma questa dipendenza dagli insegnanti giovani comporta anche delle difficoltà. "Quelli del primo anno sono più o meno inutili", dice González. Il problema, almeno dal punto di vista di González, è che Teach for America richiede agli insegnanti un impegno minimo di soli due anni. L'organizzazione attira i candidati migliori non solo con la prospettiva di cambiare la vita degli studenti dei quartieri poveri, ma anche con la possibilità di costruirsi un curriculum per accedere a istituzioni elitarie come la Harvard Business School o la McKinsey & Company. "Sto cercando di formare persone che vogliono restare a lavorare con i nostri ragazzi", dice González. "Questo non dev'essere solo l'inizio della loro carriera, ma la loro vita".

Oltre che tra gli studenti, González ha cercato di creare una cultura speciale anche tra i suoi docenti, facendo leva sia sull'idealismo sia sugli incentivi. L'anno scorso, per evitare che gli insegnanti approfittassero della clausola del contratto nazionale che gli consente di stare a casa dieci giorni all'anno, ha regalato a tutti

quelli che non avevano mai fatto assenze una videocamera (come al solito c'era un ulteriore motivo: voleva che la usassero per registrare le loro lezioni).

Fino a qualche anno fa, il programma di educazione bilingue della 223 era il corso più sfortunato della scuola. Studiato per permettere agli ispanofoni di passare alle classi in lingua inglese il più velocemente possibile, era diventato una sorta di deposito per gli studenti più lenti, e le scarse aspettative sui partecipanti avevano finito per peggiorare ancora di più la situazione.

Grazie alla riforma di Klein, González ha potuto allontanarsi dai programmi bilingui della città e tentare un approccio diverso. Nel 2007 ha chiesto a un nuovo insegnante, Silvestre Arcos, di rivedere il programma. E Arcos l'ha rivoluzionato stabilendo un nuovo obiettivo: non più svezzare i ragazzi dalla loro lingua madre, ma sviluppare e affinare la conoscenza dello spagnolo parallelamente a quella dell'inglese. Il programma di Arcos inoltre prevedeva che le lezioni si svolgessero in entrambe le lingue, e che ci fosse un corso in cui gli studenti imparavano la grammatica spagnola e leggevano la letteratura ispanica. Oggi il programma bilingue è l'orgoglio

della 223. Quest'anno è stato tra i finalisti di un concorso nazionale di educazione bilineare indetto dall'ambasciata di Spagna. E trecento ragazzi hanno fatto domanda per i trenta posti della prima classe del prossimo anno.

È difficile valutare gli insegnanti, ma Arcos è sicuramente uno dei migliori della 223. Ogni mese González deve inventarsi un trucco per evitare che il premio per la "miglior classe", attribuito in base al rendimento, al comportamento e alla preparazione degli alunni, finisca sempre a lui.

Arcos, un trentatreenne corpulento con il pizzetto, è cresciuto nel sud del Texas. Suo padre, un immigrato messicano che lavorava come meccanico in una stazione di servizio, ha smesso di studiare da giovane, ma Arcos a scuola era bravissimo. Dopo aver vinto una borsa di studio per andare alla Cornell e prima di trasferirsi a New York per prendere il master alla Columbia, ha lavorato per quattro anni in una scuola legalmente riconosciuta della Kipp (Knowledge is power program) una rete di scuole gratuite di preparazione al college. Aveva pensato di insegnare in una *charter* di New York mentre si laureava, ma poi ha deciso che l'orario era troppo impegnativo per continuare a studiare, così è andato alla 223, portando con sé la filosofia della Kipp: le pareti della sua classe sono decorate di slogan come "Impareremo tutti" e "Niente scorciatoie, niente scuse".

Nella classe di Arcos l'atmosfera appare rilassata. Lui se ne sta in piedi davanti ai banchi con le mani nelle tasche dei pantaloni color kaki, lasciando che gli studenti scherzino mentre cercano le risposte alle sue domande. Ma lavora instancabilmente, soprattutto durante la prima parte dell'anno scolastico, per creare e rafforzare le aspettative accademiche, la disciplina e il senso di responsabilità dei suoi allievi. All'inizio delle lezioni loda i ragazzi che si siedono e tirano fuori i libri senza essere invitati a farlo. Quando riporta i test o altri compiti, cita gli studenti che "hanno rispettato o superato le aspettative". A ogni nome scoppia un applauso. Tutti gli alunni, anche i più bravi, sono tenuti a rimanere dopo la scuola per le lezioni di sostegno.

Sono andato a trovare Arcos nella sua aula un pomeriggio d'inverno, il giorno dopo che una tremenda bufera di neve si era abbattuta su New York. Anche se le scuole non erano state chiuse, più del 50 per cento degli studenti della 223 era assente. Arcos ha chiamato i 12 della sua classe che non

erano presenti all'inizio della giornata. Sei di loro sono venuti immediatamente. Arcos aveva appena ricevuto un'email dal sindacato degli insegnanti che ringraziava i suoi iscritti per essere andati al lavoro nonostante la bufera. "Ho pensato: ma stiamo scherzando? Ringraziano le persone perché sono andate a lavorare?", ha detto Arcos. "Mi è sembrato ridicolo".

Nuove sfide

A febbraio, la 223 ha ricevuto la visita inaspettata di un urbanista. Per González è stato come se gli prendessero le misure per la bara. Ha subito pensato che una *charter school* voleva trasferirsi nel suo edificio. Era furioso: "Ti intrometti nella mia comunità e non vieni nemmeno a discuterne con

Nella classe di Arcos l'atmosfera appare rilassata. Ma lui lavora instancabilmente

me?". Inoltre, per lui non aveva senso. "Ci sono tre, forse quattro scuole medie nel nostro distretto che se la cavano", ha detto. "Perché non chiudono una di quelle che non funzionano? Anzi, se ci sono duecento ragazzini che hanno bisogno di andare a scuola, perché non li mandano da me? Li prendo io. Adesso devo combattere con il dipartimento, e quelle sarebbero le persone che devono aiutarci".

Le battaglie tra le nuove *charter school* e le scuole pubbliche sono diventate un motivo ricorrente nel paesaggio della riforma dell'istruzione newyorchese. Per González l'apertura di una *charter* significherebbe non solo perdere gli spazi in più che si è faticosamente ritagliato per la formazione degli insegnanti e l'orientamento degli studenti, ma anche rischiare che il suo progetto di espandere la 223 venga compromesso. Con l'aiuto di una classe di studenti della Robert F. Wagner graduate school of public service dell'università di New York, González ha messo in piedi un progetto per creare una scuola superiore non profit collegata alla 223 e comprare un edificio abbandonato del quartiere da convertire in pensionato. Una scuola pubblica trasformata in collegio: sarebbe un'idea rivoluzionaria, ma anche molto in sintonia con la visione che González ha della 223.

Quando mi ha parlato per la prima volta della possibilità che venisse aperta una *charter*, la sua indignazione mi è parsa con-

divisibile. Sembrava uno scherzo crudele, un'ulteriore punizione per il suo successo. Dal punto di vista dell'amministrazione comunale, tuttavia, l'edificio non appartiene a lui, e neanche alla città. Appartiene agli studenti. L'amministrazione non può lasciarsi sfuggire l'opportunità di usarlo per creare un'altra scuola.

González ha fatto di tutto perché la nuova scuola venga messa in un altro posto, sostenendo, tra le altre cose, che la 223 ha meno spazio inutilizzato di molte altre scuole medie del distretto (ha anche fatto sapere al dipartimento dell'istruzione che stavo scrivendo questo articolo). Alla fine di marzo ha ottenuto un rinvio. Almeno per un anno, non si aprirà un'altra scuola nell'edificio della 223.

Il dipartimento dice che sta solo prendendo in considerazione l'idea e che l'insistenza di González sarà irrilevante ai fini della decisione finale. Dai suoi colloqui con le autorità, González ha avuto invece l'impressione che la decisione sia stata già presa. Comunque, per lui è solo un problema in più, che si aggiunge a quello della formazione dei giovani insegnanti, del coinvolgimento dei genitori e delle visite oculistiche gratis per i suoi studenti.

Durante una delle nostre ultime conversazioni, González mi ha parlato di un nuovo alunno di terza con difficoltà di apprendimento che è appena arrivato alla 223. Nel test statale standardizzato, il ragazzo, che ha già quasi 16 anni, ha ottenuto il punteggio più basso sia in lettura sia in matematica. Sua madre si è appena trasferita nel quartiere, e anche se avrebbe diritto a ricevere una serie di servizi gratuiti per disabili che non sono disponibili alla 223, ha sentito parlare bene della scuola e ha rinunciato a quei privilegi perché suo figlio possa frequentarla.

Ero stanco già solo a sentir parlare di quello studente e delle difficoltà che avrebbe presentato, un'ennesima questione da risolvere tra le tante che riempiono le giornate della 223. Ma la reazione di González, che ha solo poche settimane per preparare il ragazzo a entrare in qualche modo nella scuola superiore, è stata molto diversa: "Sono giornate come questa che mi ricordano perché mi alzo la mattina". ♦ *bt*

L'AUTORE

Jonathan Mahler è un giornalista statunitense. Ha scritto *Ladies and gentlemen, the Bronx is burning* (Farrar, Straus and Giroux 2005) e *The challenge: Hamdan v. Rumsfeld and the fight over presidential power* (Farrar, Straus and Giroux 2006).

