

Rinnovare la Scuola guidando il suo cambiamento

Rimini, 23 agosto 2026. Le transizioni in corso (Digitale, demografia e ambientale) stanno trasformando la scuola, si intrecciano tra loro e mettono in crisi tutto ciò che finora è stato strutturale. La scuola vive, perciò, una vera metamorfosi, mentre dirigenti e docenti devono affrontare cambiamenti privi di precedenti chiari senza lasciare che emergenze e adempimenti assorbano la visione educativa. È il punto di partenza dell'incontro "Rinnovare la scuola guidando il suo cambiamento", organizzato da Associazione Culturale Il Rischio Educativo, Cdo Opere Educative, Diesse, Di.S.A.L. e ASLAM. Sono intervenuti Andrea Benassi, tecnologo INDIRE; Francesco Liuzzi, co-founder & partner di Tebat; Giuseppina Rita Mangione, primo ricercatore INDIRE; Fabrizio Schiavo, ricercatore INDIRE; e Lydia Zampolini, dottoranda INDIRE. Ha moderato Paolo Maino, presidente Di.S.A.L. Maino ha collocato il confronto nel percorso dedicato negli ultimi anni dal Meeting alle sfide della scuola dopo la pandemia, alla governance, all'innovazione didattica, all'orientamento e al contrasto della dispersione. Il lavoro si è concentrato sulla transizione digitale e sulla pervasività dell'intelligenza artificiale: se la scuola introduce alla realtà, deve accompagnare studenti e docenti a comprenderla e usarla. La questione, dunque, non riguarda una tecnologia da aggiungere alle pratiche esistenti, ma il modo in cui una comunità conserva la propria responsabilità mentre cambiano organizzazione della conoscenza, processi decisionali e relazioni.

Mangione: non un futuro da prevedere, ma possibilità da costruire

Mangione ha proposto di cambiare prospettiva: «Quale sarà la scuola del futuro attraverso l'intelligenza artificiale? Quali saranno i futuri della scuola?». Il plurale indica che non esiste un esito unico da prevedere, ma una pluralità di possibilità da riconoscere e orientare. Il metodo del foresight, sviluppato nell'unità Future Education di INDIRE, osserva trasformazioni, segnali deboli e discontinuità e mette alla prova le convinzioni sul presente attraverso scenari coerenti. La ricercatrice ha ripreso i quattro scenari elaborati dall'OCSE per il 2040: la Scuola Estesa, che conserva la regia dell'apprendimento formale ampliando i propri confini fisici e digitali; l'Outsourced, nel quale l'apprendimento si distribuisce tra soggetti pubblici e privati; la scuola come Learning Hub, centro educativo e sociale capace di offrire servizi ulteriori; il Learn as You Go, nel quale i confini tra apprendimento formale, non formale e informale diventano porosi e qualunque cosa diventa esperienza di apprendimento. Inserita in questi scenari, l'IA genera e adatta contenuti, connette opportunità, sostiene percorsi flessibili e può diventare tutor. Ma solleva interrogativi su equità, contenuti, valutazione e rischio di isolamento. Nel Learning Hub, in particolare, la tecnologia facilita le connessioni, ma «facilitare le connessioni non vuol dire costruire relazioni»: cura, fiducia e responsabilità rimangono compiti delle persone che fanno la scuola. Per Mangione, scuole e reti possono diventare cantieri nei quali mettere alla prova scenari propri, legati ai contesti reali e continuamente verificati. Chi decide quali sono i contenuti da apprendere? Sarebbe provocatorio pensare che questi sono gli unici scenari possibili per la scuola del 2040. Nell'enciclica Papa Leone dice: *"le nuove generazioni ereditano il compito di creare le forme del nuovo tempo, è necessario lavorare con i cantieri della storia, e tra questi ci sono le reti di scuole che sono cantieri dove mettere alla prova gli scenari del futuro"*.

Dall'uso individuale a una scelta collegiale

Benassi ha mostrato un video interamente realizzato con l'intelligenza artificiale: studenti e docente non esistevano, ma le situazioni rappresentate descrivevano comportamenti già presenti, dall'affidare alla macchina i compiti al chiederle esempi, spiegazioni e riscontri utili all'apprendimento. «Quello che vediamo non è fantascienza, è quello che sta già succedendo», ha osservato. Il problema è che l'uso improprio non si ferma mentre la scuola cerca il proprio orientamento. INDIRE lavora perciò con una rete di 26 scuole del primo e del secondo ciclo, distribuite nelle regioni italiane, per individuare modalità consapevoli e sperimentabili. Molti istituti sono ancora "esploratori": singoli docenti provano strumenti e applicazioni, ma manca una posizione collegiale. Altri sono "prudenti", anche per le responsabilità previste dalle linee guida e dalla normativa europea: quando offre un servizio di IA, la scuola assume il ruolo di deployer e deve rispondere anche sul piano della privacy. Altri istituti stanno invece già elaborando ipotesi trasformatrici. La rete consente di procedere insieme, condividere risorse e competenze e bilanciare la necessaria cautela con scenari attuabili. L'obiettivo indicato da Benassi è trasformare gli scenari in progetti accompagnati da regolamenti, coperture normative e condizioni organizzative chiare, affinché le sperimentazioni diventino buone pratiche credibili e trasferibili. L'innovazione non coincide così con una fuga in avanti o con l'iniziativa isolata del singolo, ma con un percorso comune capace di apprendere dall'esperienza.

Liuzzi: l'intelligenza artificiale come specchio del soggetto

Liuzzi ha invitato a non ridurre la discussione alla ricerca di un equilibrio tecnico tra vantaggi e rischi. Più che come un oggetto, l'intelligenza artificiale può essere guardata come uno specchio: restituisce l'immagine delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni che la utilizzano. La velocità, la semplificazione della complessità, l'isolamento nell'esecuzione dei compiti e la meccanizzazione della conoscenza non sono pericoli interamente nuovi, ma tendenze già presenti che la tecnologia rende più visibili e potenti. La vera sfida riguarda quindi il soggetto: chi usa lo strumento, quale idea ha della realtà e delle altre persone, quale organizzazione desidera costruire? Per Liuzzi, la tradizione moderna ha consolidato l'immagine di un individuo incaricato di modellizzare, controllare e dominare la realtà; anche il management rischia di applicare alle comunità una logica meccanica. Un'organizzazione umana, invece, nasce da relazioni, significati e responsabilità che non possono essere ricondotti a procedure. Da qui il compito della leadership: creare e custodire spazi nei quali le persone possano parlare, contribuire e riconoscersi in una direzione condivisa, senza rinunciare alla responsabilità di orientare. L'IA può diventare allora l'occasione per domandarsi «chi siamo e chi vogliamo essere», riportando al centro la qualità del lavoro comune. La scuola non è chiamata soltanto ad adottare strumenti più efficienti, ma a interrogare la propria cultura organizzativa e a ricostruire condizioni nelle quali relazione e dialogo siano fattori concreti di conoscenza e governo.

Zampolini: trasparenza e alfabetizzazione per governare l'IA

Zampolini ha letto la scuola come un ecosistema complesso, nel quale livelli didattici, pedagogici, organizzativi e amministrativi interagiscono. L'ingresso dell'intelligenza artificiale produce cambiamenti non lineari e non reversibili: non si limita a manipolare testi, ma interviene sul modo di interpretare informazioni, formulare valutazioni e prendere decisioni. Delegare a sistemi probabilistici funzioni che appartenevano alle persone apre una questione epistemologica e modifica autonomia, responsabilità e mediazione educativa. Un feedback generato automaticamente può apparire plausibile, ma non conosce la storia dello studente a cui è rivolto. Per questo l'iniziativa individuale, già diffusa tra studenti, docenti e personale amministrativo, deve diventare capacità organizzativa fondata su trasparenza e apprendimento collettivo. Zampolini ha richiamato due disposizioni dell'AI Act. L'articolo 50 richiede trasparenza: nella scuola devono essere riconoscibili il ruolo dell'IA, la parte del processo delegata, chi ha verificato il risultato e i criteri adottati. Rendere visibili le pratiche permette anche di riconoscere ciò che funziona e condividerlo. L'articolo 4 richiede invece un'alfabetizzazione adeguata di chi interagisce con questi sistemi. Non riguarda soltanto studenti e docenti: poiché l'IA

attraversa l'intera organizzazione, coinvolge tutto il personale con livelli di competenza coerenti con ruolo, contesto ed esperienza. «La sfida qual è? È quella non di come possiamo usare l'intelligenza artificiale, ma di come possiamo governarla», ha sintetizzato Zampolini.

Una comunità che sperimenta, discute e decide

Governare non significa imporre un divieto generalizzato né controllare ogni interazione, ma creare condizioni nelle quali l'uso dell'IA sia chiaro, visibile e discutibile. Servono spazi nei quali docenti e dirigenti condividano pratiche, segnalino problemi, confrontino soluzioni e valutino quando la tecnologia sostiene la professionalità e quando si trasforma in delega. Tra proibizione e abbandono al singolo si colloca una leadership capace di decidere non soltanto ciò che è tecnicamente possibile, ma ciò che è coerente con la missione educativa di ciascuna scuola. La rete delle 26 scuole offre, in questa prospettiva, un contesto nel quale l'esperienza diventa conoscenza comune. Gli scenari di foresight non descrivono un futuro improvviso e lontano: prendono forma nelle scelte quotidiane, più o meno esplicite, delle persone e delle comunità. Mangione ha raccolto il filo degli interventi nella parola "relazione": reti che condividono responsabilità e affrontano insieme tensioni normative; leadership relazionale e "visionary leadership" diffuse tra dirigenti, docenti e studenti; nuovi curricula capaci di sviluppare pensiero critico e sistemico. La tecnologia, da sola, non cambia un sistema complesso. Il cambiamento nasce dalla capacità di generare una visione, apprendere insieme e assumere il peso delle decisioni. Le scuole che sperimentano e condividono opportunità e preoccupazioni costruiscono una responsabilità distribuita e una capacità collettiva di innovazione.

La leadership come servizio alla crescita

Nelle conclusioni Liuzzi ha allargato lo sguardo alla complessità climatica, sociale e organizzativa che rende sempre più difficile assumere ruoli di guida. La leadership è il punto nel quale la complessità esterna deve diventare «digeribile, masticabile, vivibile e assimilabile» per le persone affidate alla responsabilità di chi guida. Per questo dirigere oggi non può coincidere con il comando o con la ricerca di gratificazione: significa costruire un luogo, dare voce alle persone, custodire lo spazio comune e condurlo verso una meta. È un'autorità intesa nel suo significato generativo, capace di far crescere. Chi vuole aiutare studenti, docenti e comunità a non ripiegarsi su sé stessi deve compiere anzitutto questo lavoro su di sé e vivere la guida come servizio. Maino ha concluso richiamando ascolto e dialogo quale terreno comune su cui edificare insieme e trasformare la diversità in risorsa. L'incontro ha così ricondotto la transizione digitale alla questione decisiva: non quale tecnologia entrerà nella scuola, ma quale scuola e quale umanità prenderanno forma attraverso le scelte di oggi. Rinnovare significa evitare sia l'immobilità sia l'innovazione senza criterio, assumendo la responsabilità di orientare i cambiamenti. Nella rete, nella trasparenza, nella formazione di tutto il personale e in una leadership che crea relazioni si apre la possibilità di una scuola capace di abitare il futuro senza perdere la propria missione educativa.

Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli ETS

via Flaminia, 18/20 – 47923 Rimini | tel. +39 0541 783100

meeting@meetingrimini.org www.meetingrimini.org

**Ufficio stampa Meeting di Rimini****Eugenio Andreatta**

Responsabile Comunicazione

+ 39 329 9540695

eugenio.andreatta@meetingrimini.org

**Ufficio stampa Comin & Partners****Federico Fabretti**

Partner Media Relations

+39 06 90255555 + 39 335 753 4768

federico.fabretti@cominandpartners.com

Adriano Dossi

Senior Media Relations Consultant

+ 39 342 8443819

adriano.dossi@cominandpartners.com

Communication Partner



News Agencies Partner