

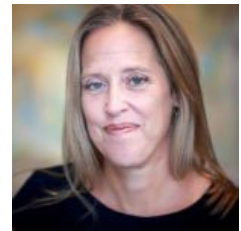
Teach for All: dall'idea all'organizzazione globale

Wendy Kopp



Che cosa hai osservato nella realtà intorno a te che ti ha portato all'idea di Teach For America?

Credo che ci siano state molte cose che mi hanno portato all'idea che è poi diventata Teach For America e ora Teach For All.



Prima di tutto, **mi colpivano le disuguaglianze** nell'istruzione nel mio Paese, che si proclama terra delle pari opportunità. In realtà studiando scienze politiche e, più in generale, come studentessa universitaria attenta, ho visto che il luogo in cui nasci nel nostro Paese determina il tuo futuro. Determina i risultati scolastici e quelli della vita. E io ero molto sensibile a questo problema.

Allo stesso tempo, la nostra generazione era conosciuta come la "*me generation*", la "generazione dell'io". La gente era convinta che ci importasse solo di guadagnare tanto e di lavorare nelle banche di Wall Street. E questo non mi sembrava giusto. Sentivo che **la nostra generazione stava cercando un modo per fare la differenza nel mondo** e che il problema non eravamo noi, ma piuttosto le banche e le società di consulenza che bussavano alle nostre porte per reclutarci, dicendo: "Impegnatevi a lavorare nelle nostre aziende solo per due anni".

Quindi mi sono chiesta: perché non siamo reclutati in modo altrettanto deciso a impegnarci per due anni a insegnare nelle scuole pubbliche, urbane e rurali? Da qui è nata **l'idea di reclutare alcuni dei laureati più brillanti del Paese** – che hanno studiato le materie più diverse, da ingegneria a scienze politiche e che avrebbero tutte le opportunità – **perché si impegnassero a insegnare per due anni nelle nostre comunità svantaggiate.**

Questa idea è diventata la risposta alla mia ricerca di un argomento per la tesi. E mentre l'approfondivo, mi sono convinta sempre di più che avrebbe avuto un impatto sia nell'immediato – cioè il fatto di incanalare questa energia nelle aule delle nostre comunità più svantaggiate – sia a lungo termine, pensando a quanto sarebbe stato potente per ridefinire le priorità di una generazione: prendere questi futuri leader e far sì che i loro primi due anni dopo l'università fossero dedicati a insegnare in comunità a basso reddito, invece che a lavorare nelle banche di Wall Street.

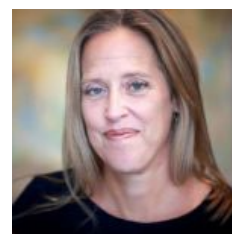
Ho pensato che questo avrebbe cambiato la consapevolezza del nostro Paese - qualcosa su cui stiamo ancora lavorando - ma che abbiamo già visto realizzarsi. Così la mia tesi si è trasformata nel progetto per creare Teach for America. E i tempi erano perfetti.

Molto **rapidamente l'idea è andata ben oltre me**. E da lì è partito tutto.



Che cosa hai fatto dopo che hai avuto questa idea?

Durante la stesura della tesi, ho iniziato a contattare persone, leader nel campo dell'istruzione e altri, chiedendo consigli e idee.



Alcune delle persone che ho contattato mi hanno incoraggiato molto. Questo mi ha aiutata ad andare avanti.

Ho contattato il capo del sindacato degli insegnanti negli Stati Uniti, Albert Shanker, un leader sindacale incredibile, ancora molto rispettato, che mi ha risposto: "Questo è esattamente ciò di cui abbiamo bisogno". Ricordo ancora chiaramente quelle poche parole incoraggianti.

Ricordo anche di aver contattato l'allora preside della Graduate School of Education di Harvard, che mi ha detto anche lui: "È proprio quello che ci serve". L'idea ha ricevuto molti incoraggiamenti, si è detto che era una grande idea, che rispondeva a esigenze urgenti.

Ma la gente non credeva che gli studenti universitari lo avrebbero fatto. Erano scettici sul fatto che i migliori laureati avrebbero accettato di insegnare nelle scuole pubbliche urbane e rurali. Ma quella era proprio l'unica cosa di cui ero assolutamente convinta.

Studiavo in un college e sapevo che l'avremmo fatto. E il **mio obiettivo è diventato di dimostrare alla gente che la nostra generazione avrebbe colto al volo questa opportunità**. Ho lavorato attraverso circuiti di amici e abbiamo costruito una rete di studenti in 100 campus che hanno diffuso la notizia attraverso una "strategia dal basso". All'epoca non c'era la posta elettronica. Quindi si trattava di infilare volantini sotto le porte. Ma in tre mesi abbiamo ricevuto 2.500 candidature. Nessuno riusciva a crederci.

Abbiamo avuto 170 candidature solo a Yale. Questo ha portato alla pubblicazione di un articolo sul New York Times che chiedeva da dove venisse questo slancio di idealismo nella "me generation". Una volta dimostrato che era possibile, abbiamo finito per attirare il sostegno di distretti urbani e rurali, di formatori, esperti e insegnanti che volevano

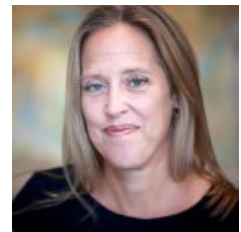
aiutare con la formazione. E alla fine è venuto il sostegno del settore finanziario, di chi poteva finanziare il progetto e farlo funzionare.

Così, un anno dopo la laurea, **mi sono ritrovata in un auditorium pieno dei nostri primi 500 membri di Teach for America.** Ed è stato allora che è iniziato il vero percorso di apprendimento. Un incredibile viaggio di apprendimento.



Qual è stato il tuo “viaggio di apprendimento”?

Beh, ho capito in fretta quanto poco sapessi. Cercavamo aiuto da tutti. Ma non avrei mai immaginato quanto sarebbe stato difficile reclutare e selezionare le persone davvero pronte per questo compito, formarle e sostenerle affinché avessero successo con i loro studenti e imparassero le lezioni giuste che derivano dal successo piuttosto che dal fallimento.



Alla fine ci siamo resi conto che **gran parte del valore di questo programma dipende da quello che succede dopo quei due anni di insegnamento.** Perché quei due anni sono trasformativi e le persone non lasciano il lavoro dopo, rimangono a tempo pieno, a lungo termine. Magari alcuni escono dalla classe e passano alla dirigenza scolastica o alla leadership di sistema.

E quindi c'è la questione di **come sostenere il loro percorso di crescita come leader**, in modo che possano realizzare il loro potenziale come agenti di cambiamento, di cui c'è davvero bisogno nel sistema.

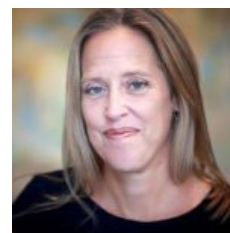
Quindi c'è stata un'enorme curva di apprendimento dal punto di vista del programma. E allo stesso tempo, una curva di apprendimento su tutti i fronti: da come sostenere finanziariamente il progetto, a come gestire un'impresa in crescita, a come orientarsi nella politica dell'istruzione. Quindi ci sono state molte curve di apprendimento e molti punti in cui non ero sicura che ce l'avremmo fatta.



Quali caratteristiche cercate nelle persone che selezionate per Teach For America? E come formate e sostenete questi insegnanti?

Questo è davvero molto impegnativo.

Allora, tutto comincia con il reclutamento e la selezione. Abbiamo imparato che **insegnare con successo, specialmente in contesti con risorse molto limitate, è un atto di leadership**. Quindi cerchiamo persone che abbiano vere capacità di leadership. Cioè persone che si pongano obiettivi ambiziosi e li raggiungano nonostante le difficoltà. Che perseverino di fronte alle sfide. Che siano in grado di coinvolgere e motivare gli altri comprendendo cosa li anima e facendo leva su questo. E questo lo si può vedere dalla loro esperienza passata.



Quindi la fase di selezione è molto impegnativa. **Teach For America e i partner di Teach For All selezionano in genere il 5% o meno dei candidati**. Quindi sono poche le persone che hanno questo profilo. E poi investiamo su di loro durante i due anni del programma. Penso che un grande vantaggio sia il modo in cui siamo strutturati.

Se si guarda alle **ricerche sullo sviluppo professionale degli insegnanti**, si vede che **una delle cose più efficaci è fornire coaching agli insegnanti nell'ambiente in cui insegnano**. Quindi, dato che siamo strutturati in questo modo, possiamo investire molte risorse nel coaching e nel sostegno continuo che gli insegnanti ricevono.

Si comincia con una **formazione iniziale intensiva** dove seguono dei corsi fondamentali. Inoltre, acquisiscono esperienza didattica durante i programmi estivi e ricevono molti feedback sul loro insegnamento. Si tratta quindi di una formazione intensiva per l'inserimento nella professione.

Poi vengono raggruppati nelle scuole, nelle comunità. Cioè di solito si inizia con un corso nazionale di cinque o sei settimane e un paio di settimane di inserimento locale nella loro comunità. E poi vengono raggruppati nelle scuole. Hanno **due anni di coaching continuo e sviluppo professionale da parte di insegnanti esperti** del nostro staff e spesso in collaborazione con istituti di formazione.

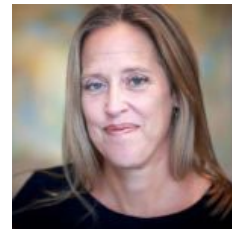
A seconda del Paese e del contesto, di solito c'è un coach pedagogico didattico per ogni 10-20 nuovi insegnanti, che così sono seguiti da un insegnante esperto con esperienza di lavoro in ambienti simili. Questi insegnanti esperti trascorrono il loro tempo nelle scuole come mentori o tutor, osservando gli insegnanti e fornendo loro feedback sul loro insegnamento e facilitando il loro percorso di sviluppo professionale.

Si tratta di un programma molto intenso. Stiamo investendo molto nella selezione e nello sviluppo degli insegnanti.



Quali sono i risultati di Teach For America?

Innanzitutto, credo che la nostra visione di cambiamento e l'obiettivo di Teach for All siano quelli di **sviluppare quella che chiamiamo "leadership collettiva"** per garantire che tutti i bambini realizzino pienamente il loro potenziale. Il nostro obiettivo finale è quello di affrontare disuguaglianze profondamente radicate. Abbiamo bisogno di **molte persone che condividano la stessa missione a tutti i livelli del sistema** educativo, sia dentro che fuori di esso, e a livello delle politiche. Stiamo lavorando per sviluppare questa leadership collettiva e per contribuire ad essa.



Quindi quando misuriamo il successo, e **non è facile misurare il successo** su questa scala, guardiamo, prima di tutto, **se i nostri insegnanti hanno un impatto positivo sui bambini durante i due anni**. Altrimenti non ha senso. Poi valutiamo in che misura quei due anni contribuiscano a sviluppare la leadership di cui abbiamo bisogno. E valutiamo **se migliorino i risultati complessivi nelle comunità** in cui abbiamo raggruppato questi insegnanti nel corso del tempo.

Se guardiamo al passato, c'è un corpus molto significativo di ricerche che esamina l'impatto di questi insegnanti sullo sviluppo olistico dei loro studenti, sui loro progressi accademici e su quelli non accademici. E queste ricerche mostrano che hanno un effetto positivo. Gli insegnanti da soli non possono risanare un sistema che non funziona, ma vediamo effetti positivi rispetto ad altri insegnanti alle prime armi e, in alcuni casi, anche rispetto ad altri insegnanti esperti.

E poi la ricerca che è stata fatta **sull'impatto di questa esperienza sugli insegnanti stessi**, ha contribuito a convincerci dell'importanza di questo lavoro, perché mostra un impatto notevole. La ricerca guarda alle persone all'inizio e poi due anni dopo. Questi insegnanti dicono che è cambiato il loro DNA, ed è vero. La ricerca mostra che imparano a credere molto di più nel potenziale dei loro studenti e nelle risorse delle comunità in cui lavorano. E imparano a credere di più anche nella propria capacità di fare la differenza.

Acquisiscono una **maggiore comprensione della natura sistemica della sfida**. All'inizio pensano che si tratti semplicemente di trovare soluzioni tecniche, mentre con il tempo capiscono che è una sfida complessa e adattiva, e le loro priorità cambiano. E alla fine il 75% di loro non lascia più il lavoro.

Quindi quella ricerca dimostra che non solo reclutiamo persone che altrimenti non avrebbero intrapreso la carriera di insegnanti in contesti

svantaggiati, ma contribuiamo anche a trasformarle in leader che credono nei loro studenti, e rifiutano le soluzioni semplicistiche.

E cerchiamo modi per analizzare gli effetti sistemici a lungo termine. È molto difficile stabilire una relazione di causa-effetto per questo intervento. Ma negli Stati Uniti, ad esempio, in molte delle comunità in cui ha operato Teach for America abbiamo assistito a progressi significativi: in un periodo di 15 o 20 anni, i tassi di conseguimento del diploma sono aumentati di 20-30 punti percentuali, sono aumentati i livelli di competenza e i tassi di iscrizione all'università.

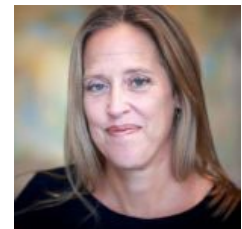
Nella maggior parte di questi luoghi, c'è una concentrazione significativa di ex membri di Teach for America, che rappresentano tra il 10% e il 30% dei dirigenti scolastici del distretto. In molti casi gestiscono organizzazioni no profit. E centinaia di loro continuano a insegnare in quelle comunità.

Ovunque, da Newark, nel New Jersey, a New Orleans, a Washington DC, a New York City, a Chicago, molti dei distretti urbani in più rapida crescita hanno una concentrazione significativa di questi Alumni.



Come ha fatto Teach For America a superare i confini degli Stati Uniti?

Il primo adattamento di Teach for America è stato **nel Regno Unito, Teach First**. E abbiamo visto lo stesso copione ripetersi lì: hanno iniziato a lavorare a Londra quando i bambini economicamente svantaggiati di Londra erano quelli con il rendimento più basso di tutto Regno Unito. In 15 anni, hanno inserito circa 5.000 Teach Firsters nelle scuole pubbliche di Londra. E in quel periodo, i bambini svantaggiati sono migliorati enormemente. Ora hanno risultati migliori dei bambini della classe media fuori Londra. Si sono visti davvero dei miglioramenti notevoli e misurabili.



Ancora una volta, questo è dovuto a molte ragioni.

Ci sono stati cambiamenti politici e altro. Ma diversi studi hanno dimostrato che **l'intervento di Teach First ha contribuito a questo miglioramento**. Ad esempio, attualmente 120 presidi a Londra sono ex-allievi di Teach First. Gestiscono molte delle scuole modello, mostrando alla gente che cosa è possibile fare, sia nelle Academy Schools sia nelle scuole pubbliche, che hanno avuto una vera e propria svolta. Gestiscono 40 delle imprese sociali più dinamiche di Londra, che hanno messo in discussione il modo in cui vengono forniti i servizi sociali, formati gli insegnanti o progettate le scuole.

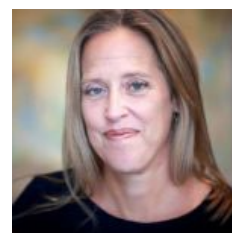
E molti sono impegnati nella politica. Circa 50 di loro sono nel dipartimento centrale dell'istruzione.

E ora **abbiamo iniziato a vedere gli stessi effetti in tutto il mondo**, dallo Stato di Ogun, in Nigeria, a Pune, in India, ad Ancash, in Perù. È tutto questo che ci spinge a continuare questo lavoro.



Hai qualche esempio, qualche storia da condividere, da diverse parti del mondo?

Prima di passare al contesto globale, vorrei condividere una storia che riguarda gli Stati Uniti. Ho appena parlato con un ricercatore che si chiama Tony Brake, che ha osservato l'evoluzione delle scuole pubbliche di Chicago per 30 anni, e ha appena pubblicato un grosso compendio di ricerche su ciò che è accaduto. Racconta che, **circa 30 anni fa, le scuole pubbliche di Chicago erano quelle con il rendimento più basso** di tutti i grandi sistemi scolastici urbani del Paese.



Da come descrive le cose, il sistema era bloccato. C'era una burocrazia distrettuale completamente scollegata dalle persone che lavoravano nel sistema, dagli insegnanti e dai presidi delle scuole. E c'era una comunità imprenditoriale e filantropica che si incontrava in questo club molto elitario di Chicago e si lamentava del sistema, ma non aveva mai pensato che si potesse fare qualcosa al riguardo.

E Tony Brake ha descritto quello che lui definisce **un cambiamento a livello di ecosistema, che ha portato Chicago a diventare il secondo sistema in più rapida crescita del Paese**, con un aumento pari a 20-30 punti percentuali, dei tassi di conseguimento del diploma. E la percentuale di diplomati delle scuole pubbliche di Chicago che si sono laureati è cresciuta di 10 punti percentuali.

Come è successo? Lui dice che **tutto è iniziato quando è stato inserito in queste scuole urbane un profilo diverso di insegnanti**, con un gran numero di membri di Teach for America. E c'è stato un grande investimento nella loro formazione.

Alcuni di loro sono rimasti in classe, ma altri sono diventati dirigenti scolastici e hanno seguito un percorso di apprendimento, trasformandosi in leader incredibilmente innovativi. Altri ancora hanno avviato organizzazioni no profit, per colmare lacune del sistema. Alcuni di questi dirigenti, crescendo all'interno del sistema, sono arrivati a lavorare come leader nel distretto.

I leader delle organizzazioni no profit hanno raccolto fondi dagli imprenditori e li hanno convinti che il cambiamento era possibile e a fare investimenti significativi a lungo termine nel sistema. E questo ha generato la capacità di continuare a migliorare nel tempo. Abbiamo dovuto formare i nuovi insegnanti e poi c'è voluto del tempo perché diventassero dirigenti scolastici e leader distrettuali.

Ecco, questa storia, secondo me, riassume il senso del nostro lavoro. **Si tratta di un progetto a lungo termine.** Questa è la sfida. È un progetto a lungo termine. Non esistono soluzioni rapide.

Ma c'è tanto da cui trarre ispirazione, da tutto il mondo.

Abbiamo appena riunito la nostra comunità globale in Cambogia. **E Teach for Cambodia è attiva solo da nove anni.** E opera in questo Paese che, come sapete, ha subito un terribile genocidio alla fine degli anni '70, che ha decimato il sistema educativo: l'80% degli educatori del Paese è stato ucciso durante il genocidio.

Teach for Cambodia considera il proprio lavoro come una ricostruzione della nazione attraverso la ricostruzione del sistema educativo. Ci sono molti ostacoli alla sua crescita. Ogni anno assumono 25 persone, tutte incredibili. Ci sono alcuni dei giovani cambogiani più istruiti che si impegnano per due anni in questo lavoro e poi non lo lasciano più.

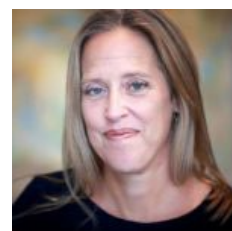
E già gestiscono interi dipartimenti del ministero, lavorano per la Royal University di Phnom Penh, che si occupa di tutta la formazione degli insegnanti e dello sviluppo della leadership scolastica. E il preside di quella scuola di formazione dice che **senza i leader di Teach for Cambodia non si potrebbe fare ciò che stanno facendo su così vasta scala.**

Hanno lanciato delle ONG. Insomma, stanno già lavorando in tutto l'ecosistema, anche se sono solo all'inizio del loro percorso. Ma penso che, dato il contesto, si possa vedere l'impatto enorme di questo tipo di lavoro di sviluppo, incentrato sulla formazione della leadership di cui abbiamo bisogno per costruire sistemi in continuo miglioramento.



Come selezionate questi insegnanti che sono in grado di diventare leader?

Ciascuno dei partner della rete Teach for All sviluppa il proprio processo di selezione. Le persone si candidano, presentano domande scritte e vengono sottoposte a una preselezione. Poi, la maggior parte di queste organizzazioni,



e Teach for America, riuniscono le persone per delle giornate di selezione in cui osservano come insegnano lezioni di prova e come partecipano a gruppi di discussione su studi di casi. E poi fanno un colloquio approfondito.

Ogni organizzazione cerca le caratteristiche che contraddistinguono gli insegnanti di maggior successo nel proprio contesto.

Ma queste **caratteristiche sono molto simili:**

- perseveranza,
- un'etica di apprendimento continuo,
- la capacità di influenzare e motivare gli altri,
- un grande impegno,
- la fiducia nel potenziale dei bambini e delle famiglie delle comunità a basso reddito
- e un profondo impegno a garantire loro la possibilità di realizzare il proprio potenziale.



Come siete passati da Teach For America a Teach For All e qual è la missione di Teach For All?

Quando ho avviato Teach for America, non avrei mai immaginato che sarebbe diventata un'impresa globale. Lavoravo a testa bassa, completamente concentrata sulle enormi sfide di questo Paese.

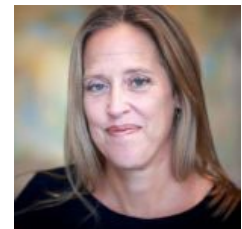
E poi ho iniziato a incontrare persone provenienti da tutto il mondo che erano entrate in contatto con gli Alumni di Teach for America e volevano fare qualcosa di simile nei loro Paesi.

Parlo di circa 20 anni fa. C'era qualcosa nell'aria. In un anno ho incontrato persone provenienti da 13 Paesi, che cercavano aiuto.

E questo ha portato all'**idea di lanciare una rete che abbiamo chiamato Teach for All**, composta da organizzazioni indipendenti e guidate a livello locale, con un'organizzazione globale che aiuta a imparare gli uni dagli altri.

Ora Teach for All è **composta da 63 organizzazioni in ogni regione del mondo, delle quali 23 in Europa, compresa Teach for Italy**. E credo che ci sia qualcuno di Teach for Italy in questa sala. Sono all'inizio del loro percorso, ma hanno cominciato molto bene e sono impaziente di vedere come si svilupperanno.

Sì, abbiamo imparato tantissimo gli uni dagli altri.



Penso che la nostra curva di apprendimento sia aumentata notevolmente, perché ora possiamo imparare da tutte queste persone brillanti, che si trovano in contesti culturali molto diversi, ma affrontano questioni simili. Alla radice, le sfide della disuguaglianza nell'istruzione e il bisogno che abbiamo tutti di riorientare i nostri sistemi educativi per il mondo di oggi sono molto simili.



Quale consiglio daresti a chi, come te, ha una "change idea", una "idea di cambiamento"?

In realtà, parlo sempre con i nuovi insegnanti che entrano in questo lavoro e che chiedono consigli, e sono giunta all'idea che la sfida per tutti noi è quella di **operare al giusto punto di intersezione tra fiducia e umiltà.**

Il mondo ha bisogno delle nostre grandi domande e grandi idee e della convinzione che abbiamo, che ha radici nella nostra visione, nei nostri valori e in un senso di possibilità.

E, allo stesso tempo, c'è così tanto da imparare ogni volta che affrontiamo grandi disuguaglianze e ingiustizie sistemiche. E dobbiamo rimanere consapevoli di questo.

Penso che **Teach for All sia quello che è perché abbiamo imparato da tante persone** che ci hanno sfidato e sostenuto a realizzare il nostro potenziale, quindi dobbiamo solo essere davvero aperti a lavorare in collaborazione con gli altri. Questo è ciò che ho imparato nel corso del tempo.

