

La scuola aperta

Da alcuni anni, il mondo della scuola deve confrontarsi con un rimprovero ricorrente, quello di essere «chiusa» in sé stessa, incapace di accettare i modelli innovativi provenienti dal mondo aziendale. Questa idea va considerata con grande attenzione, in particolare perché contiene numerose concezioni sulla scuola – ma anche sull'azienda – che emergono spesso, in numerosi ambiti e contesti, e che a mio parere necessitano di alcune precisazioni.

La concezione fondamentale è che tutte le organizzazioni sono essenzialmente uguali, nella loro natura e nella loro gestione, e la scuola – in quanto organizzazione – non fa eccezione. Anzi, in un certo senso la scuola è «più uguale» delle altre, in quanto attiene ad un settore – l'educazione – che sarebbe di competenza di ogni persona, indipendentemente dalla propria professione o formazione.

Vorrei qui di seguito spiegare perché, a mio parere, *questa tesi non è sostenibile*.

Consideriamo in primo luogo tutte le organizzazioni, quindi anche le aziende. Esiste una vastissima letteratura nel campo delle scienze organizzative e del management, e un vasto mercato di «consulenza organizzativa», la cui stessa esistenza prova proprio come le organizzazioni siano profondamente diverse fra loro. Infatti, questi libri sono costellati di esempi di modelli aziendali e manageriali più o meno «vincenti», che vengono contrapposti a modelli superati o inadeguati rispetto al mercato. In generale, un'azienda si rivolge a un consulente proprio perché si rende conto di avere dei problemi, per farsi aiutare a trovare dei percorsi di cambiamento, che molto spesso passano da un cambiamento di «cultura», di stile di gestione, ecc. La conseguenza è che spesso i dirigenti «vecchi» vengono sostituiti con persone più adatte ai nuovi paradigmi. Quindi, anche all'interno di questo mondo, che spesso viene preso a modello per lo Stato, esistono *differenze radicali*, che sono determinanti per il successo aziendale. Pensiamo ad esempio alle differenze che possono

sussistere tra un'industria dell'acciaio e una ditta di alta tecnologia. O pensiamo che, delle 500 migliori imprese americane citate dalla rivista Fortune nel 1954, quarant'anni dopo ben i due terzi di esse erano sparite, o non erano più abbastanza importanti da entrarvi. Nulla di più sbagliato, quindi, del pensare che esista «un'Azienda» monolitica, uguale a se stessa, che possa essere gestita in modo unico e permanente.

Veniamo dunque alla scuola. Quanto detto finora dovrebbe già aiutare a capire perché la scuola è diversa da altre organizzazioni. Ma credo che sia opportuno spendere qualche parola supplementare.

E va fatta una premessa. Gli studiosi dell'organizzazione, dell'innovazione e del cambiamento in ambito scolastico sono concordi nell'affermare che la scuola ha molto da imparare dalle teorie e dalle pratiche che si sono sviluppate nel mondo dell'impresa privata. Una rapida scorsa agli indici e alle bibliografie di tali autori ne dà un'ampia dimostrazione: la letteratura di stampo manageriale vi è più che presente. Bisogna però aggiungere che tali studiosi sono altrettanto unanimi nell'affermare che non è pensabile una semplice «traslazione» di tali teorie al mondo scolastico. Non si può pensare, in altri termini, che sia sufficiente prendere un qualsiasi modello utilizzato nelle aziende e applicarlo semplicemente alla scuola.

Le ragioni sono parecchie, e ne cito solo alcune. La prima, e forse più importante, è che **i processi di apprendimento non sono identici ai processi di produzione**. Ad esempio, non è possibile stabilire in anticipo in maniera univoca gli «standard» del «prodotto-apprendimento», in quanto sussiste la libertà d'ogni singolo allievo di apprendere o di non apprendere, di studiare o di non studiare. Nel processo di apprendimento, il docente deve costruire delle situazioni in cui l'allievo è necessariamente un partner, che deve contribuire in prima persona, con tutto il suo essere, al processo. Non è il destinatario finale di un prodotto.

Un'altra ragione per cui la cautela è

d'obbligo nell'introduzione di modelli di provenienza aziendale all'interno della scuola è che **la tradizione e la cultura scolastiche sono resistenti nei confronti di ogni critica, sia interna che esterna**. Molti studi dimostrano come i docenti siano resistenti a ogni ingerenza dall'esterno, e come ogni tentativo suscitò forti difese. Le ragioni di tale atteggiamento sono molteplici, e non tutte legittime, ma va ricordato come la loro quotidianità sia estremamente complessa, e come la priorità sia data particolarmente al non lasciarsi sopraffare da problemi di disciplina, di eterogeneità, ecc.

Inoltre, una grossa differenza del sistema scolastico rispetto alla maggior parte delle altre organizzazioni risiede nel fatto che **le finalità non sono né univoche né condivise**, per cui la gestione ne deve tenere conto. Basti considerare come le stesse finalità enunciate nelle leggi possano dare luogo – legittimamente, nel gioco politico – a una molteplicità di interpretazioni, sia teoriche che pratiche.

Infine, non va dimenticato che la scuola stessa veicola dei valori e delle pratiche che possono essere di alto interesse per le aziende stesse. Come ricorda Carlo Luissoni, un esperto di ricerca e selezione di personale, nelle scuole superiori e nelle università si funziona sul rispetto, sulla collaborazione, «si lavora su progetti, si è flessibili, pronti, aperti... Insomma, per molti versi la scuola rappresenta un modello organizzativo migliore di quello classico, piramidale delle aziende.»

Tutto ciò deve portarci a concludere che sia quindi giusto che la scuola debba restare indifferente a quanto avviene in altri contesti, chiudendosi su sé stessa? No, assolutamente. Il contatto con nuove teorie, modelli e pratiche è sicuramente fecondo anche per essa, ma è fondamentale che il processo sia attentamente riflettuto e seguito. E questa «mediazione» può essere fatta principalmente da chi si occupa di scuola, sia come studioso che come operatore sul terreno. Lo scopo è quello di trovare le migliori soluzioni per il cambiamento e la qualità, attingendo sia dalla tradizione educativa che dal mondo delle scienze organizzative, ma sempre nel rispetto della cultura scolastica. E' semplicemente una questione di buon

(Continua a pag. 24)

esposizioni legate alla cultura locale come la «Piccola storia dell'arte nel Ticino», dove saranno presentate opere di artisti ticinesi, presenti nelle collezioni dei Musei del Cantone.

Il museo in erba sarà un museo privato. Per la sua realizzazione è indispensabile poter contare sul contributo di enti pubblici e privati, di tutti coloro che credono nell'importanza di questa iniziativa.

Per informazioni e per aderire all'Associazione scrivere a: Associazione *il museo in erba*, CP 1089, 6500 Bellinzona, Svizzera.

«Classi separate?»: un opuscolo della Commissione federale contro il razzismo

La Commissione federale contro il razzismo ha pubblicato nell'agosto scorso un opuscolo intitolato: «Classi separate? Un dossier sulla richiesta di segregare i bambini di madre lingua straniera nella scuola». Il fascicolo, di 51 pagine, passa in rassegna le diverse problematiche emerse nell'ambito dell'educazione di allievi di lingua straniera nelle diverse regioni svizzere per infine formulare le raccomandazioni della Commissione federale contro il razzismo: favorire l'integrazione dei bambini di lingua straniera

evitando la segregazione nella loro scolarizzazione. La posizione della Commissione a favore di una scuola multiculturale è in linea sia con le raccomandazioni della CDPE che con i principi sanciti dalla Costituzione federale e dalla Convenzione internazionale contro il razzismo.

Per ulteriori informazioni, si prega di rivolgersi alla Commissione federale contro il razzismo (CFR), SG, Dipartimento federale degli interni, 3003 Berna.

«Manifesto 2000» per l'Anno internazionale della cultura della pace

Nell'anno internazionale dedicato alla cultura della pace, l'UNESCO ha voluto promuovere un'azione di sensibilizzazione denominata «Manifesto 2000» allo scopo di accrescere lo spirito di tolleranza e di solidarietà a ogni livello di attività sociale. L'iniziativa, che è stata elaborata da un gruppo di personalità importanti già insignite del Premio Nobel per la pace, prevede la firma del Manifesto quale testimonianza e impegno individuale a favore della pace e del rispetto nella realtà quotidiana. Fra i principi del manifesto: rispettare la vita, praticare la non-violenza attiva, condividere il tempo e le risorse materiali nella generosità, difendere la libertà di espressione e la diversità culturale, promuovere un consumo responsabile, contribuire allo sviluppo della comunità. L'UNESCO si auspica che nel mondo, entro settembre, il numero di firmatari del Manifesto superi la quota di 100 milioni.

Nell'ambito di questa azione, la Fondazione Educazione e Sviluppo (FES), con sede a Lugano, si occupa di coordinare la promozione in Svizzera di supporti didattici destinati alle scuole per la riflessione attorno ai sei punti principali del Manifesto 2000. In particolare, si occupa di diffondere 60'000 poster e dossier didattici gratuiti in collaborazione con i diversi cantoni.

Per la richiesta di ulteriore materiale da parte dei docenti, la FES invita a volersi rivolgere al Centro didattico cantonale, Stabile Torretta, 6500 Bellinzona. Per ulteriori informazioni, si prega invece di contattare la Fondazione Educazione e Sviluppo, via Breganzona 16, 6900 Lugano, telefax 091/966.14.06 (persona di riferimento: Roger Welti), sito Internet: www.unesco.org/manifesto2000.

La scuola aperta

(Continuazione da pag. 2)

senso: se vogliamo essere efficaci e non dar vita a effetti controproducenti, non possiamo fare altrimenti.

Io non penso che questo sia un atteggiamento di «chiusura» o di «resistenza al cambiamento». Semmai, la resistenza nasce proprio quando le soluzioni proposte non tengono palesemente in considerazione le caratteristiche dell'organizzazione scolastica, e quando vengono formulate in maniera tale da far intendere che dalla parte della scuola vi siano unicamente persone poco inclini al cambiamento, che solo chi proviene dall'aureo ed efficiente mondo dell'azienda è in grado di «educare». Se vogliamo mantenere e accrescere la già alta qualità della nostra scuola, credo che la via non possa essere che quella del dialogo fecondo, non dimenticando di riconoscere, sostenere e incoraggiare il duro lavoro quotidiano di tutti gli operatori scolastici.

Emanuele Berger

G.A.B. 6500 Bellinzona 1
Mutazioni:
Divisione scuola - 6501 Bellinzona

REDAZIONE:

Diego Erba
direttore responsabile
Maria Luisa Delcò
Mirko Guzzi
Giorgio Merzaghi
Renato Vago
Francesco Vanetta

SEGRETERIA E PUBBLICITÀ:

Paola Mäusli-Pellegatta
Dipartimento dell'istruzione
e della cultura, Divisione scuola,
6501 Bellinzona
telefono 091 814 34 55
fax 091 814 44 92

GRAFICO: Emilio Rissone

STAMPA:

Salvioni arti grafiche
6500 Bellinzona

Esce 7 volte all'anno

TASSE:

abbonamento annuale fr. 20.-
fascicolo singolo fr. 3.-