

# La qualità sociale e la qualità della scuola: la valorizzazione delle persone

Gianfranco Alleruzzo

L'ingresso della qualità nel mondo delle agenzie educative e della scuola non può che partire dal mettere al centro la valorizzazione delle persone che le attraversano quotidianamente. Per narrare questo connubio tra qualità e valorizzazione cercherò di raccontare la qualità, in particolare le certificazioni con le quali si presenta, ed il senso del suo ingresso nella scuola. Poi cercherò di analizzare alcuni concetti con i quali ogni agenzia educativa dovrà fare i conti per dare valore alle persone, perchè questo è strettamente connesso ai significati che ogni giorno definiscono le relazioni.

## Premessa

Cosa è questa qualità che bussava senza sosta all'uscio di ogni organizzazione? La prima precisazione da fare è che la qualità non è da intendersi quale pregio, una organizzazione certificata non è "meglio" di un'altra, semplicemente ha definito delle procedure che le permettono di sapere come fa quello che fa. In questo modo l'organizzazione sarà in grado di intervenire su tutte le parti imperfette, che sono di ostacolo al raggiungimento all'obiettivo prefissato (che di solito nelle imprese è il profitto), attraverso l'attivazione di processi di efficienza ed efficacia. Chi ha svolto un percorso sulla qualità ha scelto alcune caratteristiche della propria organizzazione sulle quali ha investito in maniera consapevole: tutto qua. Se diciamo che un prodotto è di qualità, in realtà lo stiamo comparando con altri prodotti ed affermiamo che alcune sue caratteristiche sono (in questo spazio, tempo e cultura) migliori. Resta il fatto che queste qualità sono opinabili: se diciamo che la Ferrari è un'auto migliore della Punto dico una parte della verità, perché lo scotto che si paga per questo meglio è un costo inaccessibile ai più, ed il prezzo non è una qualità secondaria. Vista in questo modo, la qualità smette di essere automaticamente pensata come pregio, cosa che ci permette di fare i conti con la responsabilità di ogni organizzazione di decidere quali caratteristiche deve privilegiare rispetto ad altre, investendo sulla possibilità di aumentare le sue chance di essere scelta dal mercato. Responsabilità che oggi non riguarda solo le imprese, ma anche le agenzie educative che iniziano ad avere la necessità di distinguersi tra loro per essere scelte dai cittadini.

La qualità entra di solito all'interno delle organizzazioni attraverso le certificazioni, che spesso si affacciano nelle agenzie educative direttamente mutuata dal mondo delle imprese, questo mi fa pensare ad uno dei romanzi chiave del novecento scritto in Austria, nella culla delle grandi trasformazioni culturali del secolo scorso, un romanzo destabilizzante per le certezze positiviste, il cui titolo è "L'uomo senza qualità" di Robert Musil, bene questo titolo mi è tornato in mente quando ho iniziato a pensare a questo seminario perché un gioco di parole mi ha portato a pensare che forse oggi il titolo potrebbe essere "La qualità senza l'uomo". Perché questo titolo? Per varie ragioni che cercherò di condividere con voi.

Oggi non c'è campo socioeconomico che non abbia necessità di confrontarsi con la qualità, concetto che ha preso origine nel settore delle imprese a causa delle grandi trasformazioni occorse nel settore economico con l'informatica, trasporti e comunicazione che hanno completamente trasformato il mercato e, conseguentemente, la produzione di beni e servizi. Ma

questa grande trasformazione avvenuta nel settore economico ha necessità di trovare adeguate traduzioni per potersi affacciare in altri campi dell'agire umano, così da non produrre qualità senza l'uomo.

Le certificazioni di qualità (esempio le ISO 9000) permettono di osservare e valutare come si fa quello che si fa. Un orientamento alla valutazione organizzativa di ogni istituzione, ente o organizzazione. Però sussiste una differenza fondamentale tra un soggetto che produce beni o servizi ed uno che produce/riproduce relazioni educative.

Quando le organizzazioni orientate alla produzione di beni e servizi comprendono come fanno quello che fanno (esempio come producono un'auto), possono intervenire sul processo per renderlo quanto più perfetto e fluido, riducendo il tempo di produzione, contenendone i costi, sviluppano apparati in grado di innovare i processi così da ridurre ulteriormente tempi. Non solo, il processo sarà poi orientato anche alla creazione del migliore ambiente possibile per i lavoratori così da incentivare la loro motivazione, il loro benessere con l'obiettivo di ridurre i tempi di lavoro e, di nuovo, aumentare la produzione, incentivarli a innovare i processi, legarli al posto di lavoro e ridurre i costi. In questo modo anche i sorrisi, le fatiche, le pacche sulle spalle, gli incontri e gli scontri saranno strumentali al raggiungimento dell'obiettivo di impresa: produrre reddito. Questa è la qualità che, utilizzando strumentalmente le relazioni umane, può essere definita senza l'uomo.

Nelle organizzazioni orientate alle relazioni educative, sussiste una parte organizzativa sulla quale le normative ISO possono innestare i processi evolutivi razionali, cioè possono produrre gli effetti che si prefiggono, ma la stessa cosa non può avvenire all'interno della interazione educativa, dove invece ciò che la determina è dato dai sorrisi, dagli scontri, dagli scambi comunicativi che di volta in volta si producono, che per loro natura si producono nel momento stesso nel quale avvengono. Su questa parte le ISO non possono agire, non è possibile definire a priori le azioni giuste e/o sbagliate necessarie per la buona riuscita delle relazioni educative, perché se le dovessimo a determinare a priori avremmo l'instaurarsi di relazioni finte, depurate della vita che dovrebbero veicolare. Nelle agenzie educative lo strumento utilizzato è la relazione, perché abbia senso questa deve toccare tutte le corde che la rendono viva e vitale, per gli insegnanti come per gli allievi. La relazione vera non dimentica le differenze di ruolo, tra insegnante ed allievo, ma si snoda su un piano di parità, dove nessuno dei due conosce a priori gli eventi che si affacceranno. Solo dopo il litigio, la risata, l'urlo, il saluto o l'abbraccio sarà possibile osservarne l'effetto e risponderne professionalmente e/o personalmente. E' la difficoltà di vivere e gestire relazioni "vive", contraddittorie e indefinite, il luogo della "qualità" delle agenzie educative: la loro capacità di utilizzarle per raggiungere l'obiettivo di insegnare.

Però, c'è sempre un però nelle storie che parlano di processi educativi, esiste un nesso tra l'organizzazione (dove hanno effetto le certificazioni) e il setting educativo (che invece sfugge alla loro logica), e questo nesso è la grande occasione e la grande fatica di ogni agenzia che si occupi di educazione: quello di non poter mai ritenere la vita che la attraversa strumentale al raggiungimento dei suoi obiettivi. Da questa relazione tra organizzazione e relazione educativa non si può mai prescindere, perché questa relazione obbliga la scuola a tenere in conto non di un unico obiettivo (esempio gli apprendimenti degli alunni), ma per sua natura è obbligata a perseguire più obiettivi contemporaneamente (la scuola deve operare sulla sua organizzazione

per sviluppare al meglio i processi di apprendimento, ma allo stesso tempo deve monitorare le caratteristiche che si snoda al suo interno) e questi la obbligano a fare i conti con la complessità, non potendo semplificare la propria azione su un unico obiettivo come le imprese for profit. In questo modo, l'uomo è rimesso al centro dei percorsi di qualità, in quanto le sue imperfezioni (sempre presenti e caratteristiche dell'essere umano) non possono più essere considerate elementi di disturbo, ma i mattoni sui quali realizzare l'evoluzione stessa dell'organizzazione scolastica.

Ma allora cosa lega ISO all'evento educativo? Cosa lega la fatica di operare all'interno di una organizzazione per poi produrre un evento che la trascende?

Il nodo sta nel legame tra organizzazione ed evento educativo: la prima è indispensabile perché possa avvenire l'evento, in quanto per prodursi deve avere un luogo organizzato che la rende possibile, mentre il secondo è il prodotto che l'organizzazione offre. L'organizzazione esiste in virtù della produzione di un servizio alla collettività: la produzione di eventi educativi.

Ogni volta che l'attenzione si centra tutta sull'organizzazione, che richiede attenzione e calibrazione continua, si corre il rischio di ritenere l'evento educativo un orpello necessario, ma improduttivo rispetto ai bisogni organizzativi, un fronzolo che si può arrivare a ritenere uno spreco di risorse, sempre troppo poche per i mille bisogni organizzativi: cioè l'organizzazione può arrivare a rinunciare al motivo per il quale è nata, rinunciando al suo futuro. Allo stesso tempo, l'evento educativo, per la sua natura immediata e sfuggente, sente spesso l'organizzazione, che gli permette di accadere, un peso, un insieme di norme e regole che non gli permettono di esprimere tutte le sue potenzialità. Il suo essere evento semantico, cioè legato al senso che si costruisce durante l'evento comunicativo, più farlo apparire slegato dal contesto organizzativo nel quale si svolge, perché tutte le possibilità che apre (e che apre) o che fa baluginare, trovano subito un filtro nelle maglie organizzative (i tempi, le circolari, i decreti, i collegi, il rapporto numerico, la presenza di alunni in situazione di handicap o immigrati, ecc.) e questo spesso invece di essere considerato il vincolo che permette di trasferire l'evento educativo all'interno di un ambiente che lo orienta e gli permette di fare i conti con la realtà del mondo, viene considerato un inutile freno al dispiegarsi delle opportunità educative. Ma la realtà non è buona o cattiva, è semplicemente la realtà con quale non ci si può esimere di fare i conti.

Possiamo, a questo punto, effettuare una prima distinzione sul campo di azione delle certificazioni di qualità:

- **Ambiente** E' la parte definita da leggi, regolamenti, circolari, mura, allievi, famiglie, l'ambiente entro il quale agisce l'organizzazione, su questa parte l'organizzazione non può agire direttamente. Su questa parte non possono agire le normative ISO, in quanto esterna all'organizzazione.
- **Organizzazione** E' la parte sulla quale l'organizzazione può agire, è data dalle prassi, procedure, stili, organizzazione del personale, organizzazione dei ruoli, distribuzione e organizzazione degli strumenti, attrezzature, risorse. E' la parte sulle quali agiscono le ISO.
- **Interazione Educativa** – E' l'evento comunicativo che avviene all'interno delle organizzazioni educative, è orientato alla produzione di significati condivisi tra ruoli

asimmetrici, nella scuola l'oggetto intenzionale è dato dal sapere che viene condiviso – Su questa parte non possono agire le normative ISO. L'interazione avviene all'interno di un spazio simbolico e non materiale, nel quale è possibile distinguere significati espliciti (l'oggetto della relazione, i ruoli, i contenuti esplicitati) ed impliciti (le regole del gioco evolute in questo contesto sociale, le regole che ognuno mette in gioco, le attese, i desideri).

#### Valorizzare persone, valorizzare ruoli

Passando dalla qualità alla valorizzazione delle persone è necessario fare una premessa, distinguendo tra valorizzazione delle persone e valorizzazione dei ruoli. Nella scuola non si incontrano persone, ma ruoli abitati da persone, se confondiamo le cose ed iniziamo a mettere al centro la persona, senza declinazione di ruolo si corre il rischio di creare confusione, di pensare che l'incontro avvenga tra pari, che quello che accade in una classe vada bene se si crea un clima di accettazione e di benessere. Non è così. Il benessere nella classe si crea se si agiscono i ruoli dati: quello di chi insegna (che ha il ruolo precipuo di insegnare) e quello del discente (che ha il ruolo di apprendere), poi attraverso questi ruoli è possibile condividere la vita che nella classe scorre. Il ruolo in questo caso non è un limite nel permettere il riconoscimento e dare valorizzare all'altro, ma diventa un filtro attraverso il quale incontrare, riconoscere e valorizzare l'altro.

Per comprendere la forza che hanno i ruoli vi faccio un esempio. Ogni insegnante conosce bene la fatica quotidiana di insegnare all'interno di una classe: le disattenzioni, la voglia di non fare, i desideri di conoscere cose che c'entrano poco con la materia, le domande fondamentali e quelle che fanno avvertire che quello che si è detto fino a quel momento non è stato per nulla colto, il brusio di chi parla in fondo alla classe, gli assonnati che la sera prima ha fatto tardi, ecc. Bene, basta aver partecipato ad un corso di formazione per insegnanti e ci si accorge subito che chi ha assunto il ruolo di formatore si è trovato davanti allievi (cioè insegnanti che per un momento rivestono di nuovo il ruolo di allievi) che parlottano, altri che sono disattenti, quelli che sanno già tutto, quelli che domandano tutto, quelli che si possono partecipare ma solo fino alle 11,55 perché il figlio esce di scuola ed a casa non c'è nessuno e quelli che sono lì, ma oggi ho la testa da un'altra parte. Ecco che all'improvviso (come per magia) tutti gli insegnanti si comportano come una normale classe di quasi adolescenti. C'è un errore? No, i ruoli sono potenti e orientano l'agire di ognuno che li veste.

Il problema si presenta se non si analizzano queste differenze e le connessioni che queste differenze rendono evidenti: se ad esempio un insegnante, vestendo di nuovo il ruolo di allievo, non si rende conto del gioco che il ruolo gli permette: fare i conti con le sue difficoltà quando è insegnante e connettere questo alle difficoltà che può creare al formatore (quando veste i panni di allievo), perché questa connessione gli permetterà di apprendere molto sul suo ruolo di insegnante. Comprendere che rispetto all'impegno assunto con il formatore, l'uscire prima non ha più valore nel caso dell'insegnante/allievo rispetto al ragazzo che vuole uscire prima di classe perché in TV passa quel video che aspettava da tanto. Questo rimette al centro la necessità di ricomprendere le ragioni di ognuno, con la consapevolezza che in questo modo si è costretti a fare i conti con le ragioni di tutti, ed in questo capire che quello che orienta non sono le ragioni di uno sugli altri o la mediazione tra le ragioni di tutti, ma è il contesto nel quale si agisce: cioè il rapporto asimmetrico tra chi insegna e chi apprende orientato alla trasmissione/condivisione/produzione di

sapere. Ogni azione, ogni scelta, ogni problema, ogni domanda ha questo sfondo che ne orienta il senso: produrre sapere a partire dall'incontro tra i ruoli di insegnante/allievo.

Prima parola chiave: Autonomia

*La natura delle organizzazioni trasforma il senso delle certificazioni di qualità.*

Una certificazione è sicuramente utile per le imprese, ad esempio quando garantisce al cliente la bontà di un prodotto, perché esente da sostanze tossiche, oppure di un servizio, perché fruibile senza attese di sorta. L'obiettivo per l'impresa for profit in questo caso è evidente, acquisire la fiducia del cliente per legarlo il più possibile, innescando un processo che porta alla fidelizzazione. E' questo obiettivo che muove le imprese ad evidenziare alcune caratteristiche ritenute essenziali nel creare prodotti tra loro omogenei, nell'offrire servizi collaterali, ecc. Oggi il bisogno di fidelizzare la clientela è tale che i produttori di auto si sono trasformati in fornitori di servizi e in produttori di simboli, ad esempio di cultura della sicurezza Volvo e Renault, di rispetto per l'ambiente la Volkswagen e di status la Mercedes.

Se chi opera nel campo educativo dovesse utilizzare le certificazioni per determinare le caratteristiche delle prestazioni con l'obiettivo di fidelizzare i clienti/allievi compierebbe un doppio salto mortale dalle conseguenze nefaste, per sé, per i "clienti" e per il contesto in cui opera. L'obiettivo della scuola nell'accogliere i "clienti" è restituirli alla comunità quanto più autonomi possibile, il sapere che gli allievi acquisiscono nel loro percorso scolastico è l'elemento centrale sul quale costruiscono le loro possibilità di essere autonomi. La scuola deve cioè accogliere persone (gli allievi) per accompagnarle alla porta attraverso il difficile percorso dell'esplorazione dell'autonomia, questo, tra le altre cose, richiede di lasciare margini di bisogni senza risposte. Questo significa la capacità di gestire ed elaborare la difficoltà che origina da risposte ai bisogni lasciate inevase, piuttosto che la certificazione che la scuola è in grado di rispondere a tutti i bisogni reclamati, in quanto è questo disagio il luogo di crescita delle reciproche autonomie. Si comprende quanta difficoltà ci sia ad elaborare questo in un mercato che si basa su standard che devono certificare la capacità di rispondere in tempi sempre più rapidi ai bisogni dei clienti, con la consapevolezza che rispondere ad ogni bisogno è il cammino più breve per instaurare relazioni di dipendenza.

La qualità di una scuola abita la sua capacità di rendere autonomi, per quanto possibile, coloro che a lei si rivolgono, compreso il contesto nel quale opera. E nel fare questo è costretta a fare i conti con l'assoluta ed irriducibile autonomia di tutti i ruoli che si incontrano, riconoscendone in questo modo il loro valore.

Seconda parola chiave: Relazione

*Non è mai possibile separare i contenuti dalle relazioni che permettono di dividerli.*

Nelle agenzie educative l'obiettivo è insegnare dei contenuti, nella scuola l'oggetto intenzionale è il sapere, ma questo può avvenire solo attraverso l'instaurarsi di relazioni. Separare le due parti apre però degli imbarazzi, perché è possibile farlo in un libro, in una lezione dotta capace di distinguere fin nei minimi particolari i contenuti dalle relazioni che rendono possibile questo passaggio. Poi però si esce dalla dotta lezione o si alza il capo dal libro ed immediatamente, sia che si entri in classe oppure si partecipi ad una riunione con i colleghi, si entra in confusione, quello che era

presentato facilmente classificabile e separabile appare tutto legato, tutto confuso (nel senso di fuso assieme), tutto opaco rispetto alle chiare parole ascoltate o lette. La bella lezione preparata e programmata, nel momento in cui inizia ad incontrare la classe che ci sta davanti inizia a fare i conti con i brusii, le facce stanche, le voglie di sapere, le domande, le parole non comprese o fraintese. I contenuti (italiano o matematica) sono aiutati o bloccati, oltre che dalle competenze dell'insegnante e dalle capacità degli allievi, dal clima relazionale, dalle antipatie o simpatie (forse non sta bene dirlo, ma gli insegnanti hanno le loro preferenze rispetto agli stili relazionali di ogni allievo e con queste umane debolezze si deve fare conti, per non permettere che agiscano comunque senza consapevolezza), dalle tensioni, dalle stanchezze, da tutti gli incidenti che però non sono incidenti ma il normale dipanarsi delle relazioni umane. Allo stesso modo le migliori intenzioni con le quali ci si presenta alla riunione con i colleghi e/o i genitori spesso si trasformano in scoramento o rabbia, chi non ci ascolta, chi trasforma le nostre parole in qualcosa che noi non abbia detto (ma come fanno gli altri a trasformare quello che diciamo in quello che non avevamo intenzione di dire?).

Tutto questo non è dovuto ai limiti di qualcuno (persona o organizzazione), ma è il normale dispiegarsi delle relazioni umane. Il problema di fondo è non perdersi, ma essere orientati dall'oggetto intenzionale che istituisce le differenti relazioni:

- Relazione allievo/insegnante: il **processo di insegnamento** definisce la relazione asimmetrica allievo/insegnante, che ha l'obiettivo di determinare la produzione di sapere.
- Relazioni tra insegnanti: che hanno l'obiettivo di **organizzare il lavoro** (che non ha nulla a che fare con la qualità educativa che poi si offre agli allievi, ma che ha a che fare con i differenti bisogni degli insegnanti, spesso contrastanti), **valutare la qualità del lavoro** svolto (pratica indispensabile per chi insegna: quella di giudicare e essere giudicati), **scambiare conoscenze** (elemento centrale che deve essere sempre tenuto presente negli incontri tra insegnanti).
- Relazioni con le famiglie: che hanno lo scopo di **scambiare informazioni**, di **scambiare giudizi** (e nel farlo essere giudicati), ecc.
- Relazioni con il territorio: ogni agenzia educativa (e la scuola tra queste) è al centro di decine di relazioni che la legano al territorio, l'obiettivo di queste relazioni è **attivare risorse**, **scambiare informazioni e conoscenze**, **sviluppare progettualità**, ecc.

Sono questi oggetti intenzionali che permettono di orientarsi nelle differenti relazioni, oggetti che permettono scambi e un rapporto basato sulla reciprocità. Ogni volta che verranno abbandonati per inseguire altro (evitare le tensioni o i giudizi, pensare di avere ragione già all'inizio di una relazione, ecc.), altro che comunque sarà presente e che come tale agirà, le relazioni perderanno di significato e saranno orientate da elementi personali che avranno poco a nulla a che fare con il senso dell'agire di una agenzia educativa.

Terza parola chiave: Processo

*Le cose cambiano se la nostra attenzione è sui prodotti oppure abbraccia anche i processi.*

La qualità è nata in un settore dove le azioni/processi sono orientati alla produzione di beni o servizi, dove cioè si producono oggetti (materiali o immateriali ma osservabili nel loro esserci, quali i servizi telefonici o alberghieri). Nel settore educativo l'azione/processo è la prestazione stessa, non c'è un prodotto finale perché il prodotto è l'azione/processo.

La produzione di beni/servizi ha permesso di estrarre dalla produzione le azioni migliori (di qualità) per la produzione (minor tempo o materie prime, minor costo, minor numero di personale, ecc.) cioè efficacia ed efficienza. Un processo continuo di selezione delle caratteristiche di produzione in grado di migliorare i prodotti, riducendone il costo. Si comprende che estrarre il meglio rispetto ad un prodotto richiede di orientare l'organizzazione (e le persone che la costituiscono) ad essere un mezzo strumentale alla produzione del bene/servizio (la qualità senza l'uomo del titolo del romanzo). Un orientamento alla perfezione rivolta alla migliore produzione del bene e servizio, che in questo modo determina lo schiacciarsi dell'organizzazione verso un percorso sempre più liscio e banale (perché tutto incentrato su unico significato della sua esistenza), una banalizzazione che è costretta a limitare (o eliminare) l'imperfezione umana.

Nel settore educativo il fatto che l'azione/processo sia il prodotto cambia completamente la prospettiva. Per comprendere facciamo un esempio. Una scuola che si trasforma in "azienda" e che si pone come fine di preparare gli alunni alla migliore entrata nel mondo delle imprese, sicuramente accetta la sfida in atto nel mercato globale e della competizione tra territori, ma se questo le fa perdere per strada il suo essere oggi uno dei primi e dei pochi luoghi di socializzazione e scambio tra diversità per bambini e giovani, il problema si fa evidente. Già oggi questa tensione al raggiungimento di apprendimenti cognitivi e di culture finalizzate ad obiettivi strumentali sta facendo sentire la sua forza, non solo all'interno della scuola, ma nelle stesse attese delle famiglie. La presenza di un ragazzo in situazione di handicap all'interno di una classe viene a volte avvertita come problema da insegnanti e famiglie in quanto "rallentatrice" degli apprendimenti cognitivi, da raggiungere prima possibile. La necessità di una formazione culturale e professionale all'altezza dell'evoluzione economica e tecnologica deve fare i conti con i bisogni di convivenza e conoscenza tra persone differenti per cultura, status sociale, situazione fisica o quanto altro. Di questo si deve fare carico la scuola anche se trasformata in azienda, pena il suo trasformarsi in un nuovo luogo di esclusione e non di integrazione quale dovrebbe essere. La sfida è quella di un luogo che deve essere capace di tenere assieme gli obiettivi da raggiungere, senza però per questo sacrificare lungo la strada tutti i problemi che a questi si frappongono: perché spesso questi problemi sono persone.

Una scuola che si appiattisce sull'aziendalismo e dimentica la sua natura sociale, terminerà prima i curricoli e accontenterà alcune famiglie, ma evitando di insegnare/imparare a maneggiare il disagio si renderà e renderà (gli insegnanti, gli allievi, le famiglie) sempre più fragili, in quanto sempre più incapaci di tollerare le difficoltà che nella vita di ognuno saranno sempre ben rappresentate.

Le agenzie educative sono luoghi di socialità (dove la declinazione sociale non è un'appendice, ma la radice della loro esistenza) non possono mai orientarsi ad un unico fine ma devono sempre (sempre) essere luoghi aperti.

Un elemento che rende oggi difficile osservare la prestazione che si esaurisce nell'azioni/processo deriva dallo sviluppo dei mezzi di riproduzione delle stesse: relazioni, video, fotografie,

osservazioni, raccolta dati, interviste. Tutti questi strumenti, utili per riflettere sugli eventi, rischiano di nascondere la natura contingente ed effimera della prestazione educativa, che però resta l'orizzonte originale nel quale vive. L'attenzione su questi strumenti, che diventa altissima nei processi di qualità, rischia di depurare la realtà della fatica dell'agire e della responsabilità immediata che questo richiede, facendo immaginare che alla limpidezza di questi strumenti faccia da contro altare l'opacità dell'agire.

Pensare per processi e non semplicemente per prodotti, che sono importanti in quanto esito dei processi (questo va precisato perché altrimenti si corre il rischio di dare troppa enfasi ai processi e considerare secondario un prodotto, quale l'apprendimento della matematica, quando invece non è così), obbliga nuovi punti di vista. Facciamo un esempio, noi siamo tutti colpiti ed ammiriamo un'opera d'arte, che sia un dipinto, un film o un libro, ma questo esito (l'opera d'arte) è resa possibile dal processo creativo che, non dimentichiamolo, è spesso debitore di nevrosi, felicità, manie, competenze, abilità, insomma dalla vita dell'autore. Bene, la materialità del prodotto può offuscare il processo (tanto che i musei sono una raccolta di risultati, ma non contengono le follie che gli hanno resi possibili), ma la stessa cosa può essere fatta da un'agenzia educativa? E' possibile nelle agenzie educative producano risultati senza tener conto della vita che li ha resi possibili? Possono le agenzie non tenere conto o non osservare il contributo (positivo o negativo) di coloro che le vivono (insegnanti, allievi o bidelli che siano)? A questo punto, pensando per processi ai quali ognuno prende parte con la sua irriducibile autonomia, come fa chi entra nel processo ad avvicinarsi agli altri pensando già di avere ragione?

Pensare per processi, significa che non può essere eliminata (occultata sì, eliminata no) la vita che attraversa ogni agenzia educativa. E la vita significa fare i conti con l'amore, i sentimenti, le relazioni, il benessere, quando nella scuola l'oggetto dell'insegnamento è dato da sintassi, storia, letteratura, aritmetica, economia, ecc. Per questo è necessario riappropriarsi del rapporto che lega le "materie" curricolari alla vita, in quanto il sapere scolastico è uno dei possibili modi di interpretare l'esperienza di vita. Oggi la scuola è sommersa di quantità di richieste extracurricolari "Educazione all' ... intercultura, alla sessualità, alla salute, all'integrazione", è come se alla scuola mancassero decine di pezzi, decine di percorsi di cui gli allievi hanno bisogno, mentre invece mancano i modi per permettere alla vita di rimettere il naso al suo interno, di essere trattata e non elusa. Sino a che un qualsiasi progetto di integrazione interculturale verrà percepito e concepito come un'aggiunta alla programmazione ordinaria da imbastire per rispondere alle ansie sociali, non solo risulterà compresso e giustapposto, ma impedirà di cogliere un'occasione fondamentale: ripensare cioè complessivamente al rapporto tra l'insegnamento scolastico, il sapere del quale è portatore e i saperi individuali e collettivi con i quali ha bisogno di interagire. L'integrazione interculturale, come del resto i problemi del rapporto con l'ambiente, con i disabili, con la propria salute, non sono né materie scolastiche né discipline scientifiche ma fatti della vita interpretabili da una moltitudine di punti di vista, compreso quello disciplinare. Ed è appunto questo che la scuola può e deve fare. Ma per farlo deve ripensare la propria prassi didattica perché non si può entrare in comunicazione con il sapere degli altri semplicemente comunicando il proprio. L'integrazione interculturale non è solo conoscenza dell'alunno presente in classe o peggio gestione del caso difficile, ma differenza di comportamento, di ruoli, di sentimenti e di pensiero, e di questo si può ragionare in termini biologici, storici, geografici, letterari e sin'anco matematici. Purché non si pretenda di farlo escludendo dal discorso ciò che dell'integrazione pensano i propri interlocutori,

ciò che di integrazione agisce nel rapporto tra di loro e tra loro e chi insegna e ciò che si produce a proposito di integrazione in termini di modelli, culture e pratiche sociali nell'ambiente entro il quale la relazione educativa è inserita.

#### Quarta parola chiave: Depurazione

*Depurare la vita che attraversa le agenzie educative provoca più difficoltà di quelle che permette di evitare.*

Selezione è ciò di cui abbiamo bisogno per osservare e valutare la realtà, un decadimento culturale di questo processo è la depurazione che esclude a priori alcuni aspetti della realtà e reputa automaticamente sbagliato tutto il resto (tanto sbagliata da restare nel filtro del depuratore). Questo processo di depurazione avviene in maniera strisciante, attraverso concetti quotidianamente banalizzati ed utilizzati nei progetti che sono sviluppati nelle agenzie educative.

Ogni agenzia educativa ha bisogno di un continuo processo di selezione per osservare e valutare quello che fa, ma essendo queste agenzie dei luoghi in cui la vita accolta per essere accompagnata verso l'autonomia è indispensabile che esse siano in grado di accogliere/osservare/valutare tutto ciò che avviene al loro interno, tutto, senza escludere nulla. Tutti i metodi e/o le culture che depurano la realtà prospettando a priori quello che è giusto e quello che non è giusto (e che di conseguenza non deve avvenire e se avviene deve essere eliminato) lasciano soli gli insegnanti e gli allievi, che in questo modo non sono in grado di affrontare i temi (anche quelli difficili) del vivere comune e non permettono far svolgere alle agenzie educative di svolgere quel ruolo di palestra di autonomia che devono essere.

Per comprendere questo osserviamo il concetto di sviluppo armonico. Per comprendere il limite di questo concetto vi faccio una domanda: chi di voi durante il suo percorso scolastico è cresciuto attraverso uno sviluppo armonico? Pochi ritengo, anzi nessuno, perché la crescita di ognuno di noi non avviene lungo una linea retta fatta di fermate progressive, positive, trasparenti e chiare, ma attraverso incidenti, sgambetti, abbracci, nuove conoscenze, risa, incontri fortunati ed altri meno (e la fortuna/sfortuna degli incontri abita ambedue le parti: insegnanti e allievi). Tutto questo è esperienza di ognuno ed un luogo deputato ad accompagnare lungo il difficile itinerario della crescita (culturale e personale) deve farci i conti e non può pensare di limitarlo per decreto. Il concetto di sviluppo armonico nasconde la tensione a limitare le dissonanze, perché ogni elemento che spezza l'armonia (agognata e ricercata) va subito eliminato e/o nascosto, ma fare questo porta più disagio che gestire le dissonanze naturalmente presenti in qualsiasi contesto di socialità.

Le difficoltà, i comportamenti problematici, non sono di ostacolo al processo educativo, ma sono gli elementi attorno il quale è possibile fare crescere la relazione educativa, questo perché indagare le precomprensioni che agiscono durante le crisi (vedi l'esempio dello sviluppo armonico), i significati, le funzioni comunicative che si attivano permettono di cogliere le possibilità di apprendimento che proprio le crisi rendono possibili.

#### Quinta parola chiave: disagio

*Nelle agenzie educative è indispensabile analizzare qual è il significato dato al disagio.*

Le difficoltà ed i comportamenti problematici provocano disagio, ma cosa è disagio? Chi si trova nel suo andare ad attraversare il territorio del disagio, di solito cerca di allungare il passo per il desiderio di lasciarlo alle spalle il prima possibile. Il disagio porta con sé il desiderio che questo scompaia nel minor tempo possibile. Allo stesso tempo coloro che condividono il disagio con chi lo vive hanno lo stesso desiderio: che scompaia. Desideri molto umani che influenzando il significato delle azioni che ruotano attorno al disagio, creando la cultura orientata ad eliminare il disagio per permettere a tutti di vivere bene. Un'idea che porta con sé molto più disagio di quanto ne possa realmente eliminare, che pervade le stesse agenzie educative che passano il tempo a riflettere su come eliminare il disagio o alzano le mani e dichiarano la loro sconfitta rispetto a questa iattura alla quale, spesso, sono affibbiati colpe e responsabilità altrui. Altri che non hanno lavorato bene, che si mettono di traverso rispetto alle idee in grado di risolvere il problema, che non collaborano come dovrebbero, che fanno di testa loro, che non hanno capito il vero obiettivo, che...

Ogni giorno spazziamo la nostra casa, la puliamo dalla polvere che con certosa pazienza l'aria si premura di riportare dentro, dalle briciole che ogni giorno siamo costretti a far cadere dal tavolo, dalla terra che accompagniamo in casa, dai capelli che ostinatamente continuano a caderci nonostante la lozione pagata cara. Nel pulire la casa però non siamo in grado né di far scomparire la spazzatura, perché semplicemente la spostiamo in un'altra parte (bidone o cortile che sia) contribuendo ad aumentare la scorta di quella che tornerà dentro, né tanto meno di mantenere la nostra casa pulita il giorno dopo, nonostante le pattine, la chiusura degli spifferi, l'attenzione a non far briciole e l'uso della colla travestita da gel per tenere ferme le capigliature. Il disagio dello sporco dato dalla spazzatura non si elimina: si sposta.

La stessa cosa con il disagio, qualsiasi disagio non potrà mai essere eliminato. Allora non restano che due possibilità:

- *spostarlo* verso altre persone, verso altri servizi (che di nuovo significa verso altre persone che però dovrebbero professionalmente essere preparate a trattarlo), nello spazio ed infine nel tempo. Tenendo conto che non esistono scariche del disagio, ogni volta che lo si occulta prima o poi si farà vivo e richiederà udienza. Domandarsi allora dove si è spostato è ecologico e permette di fare i conti con la responsabilità di scegliere e di domandarsi cosa potremo fare quando tornerà a bussare al nostrouscio.
- *trasformarlo*, attraverso un percorso di cambiamento, e questo certamente non può essere fatto per la polvere che, per quanto possiamo desiderarlo, resterà sempre polvere.

Ogni agenzia educativa fa i conti quotidianamente con processi che attivano situazioni di disagio: dall'allievo in situazione di handicap, all'allievo proveniente da paesi stranieri ma anche tensioni tra allievi (per le più differenti ragioni) o con i familiari. Bene, ogni agenzia educativa oltre a dover utilizzare queste situazioni (che nonostante tutti gli sforzi non potranno mai essere eliminate, perché connaturate alle relazioni umane) come occasioni per nuove conoscenze, trasformando così il disagio (che resta comunque tale) anche in occasione, allo stesso tempo ogni volta che pratica lo spostamento deve essere consapevole delle conseguenze (dove, a chi, per quanto) di questa scelta. Per la sua natura di essere luogo di educazione, l'agenzia educativa è comunque responsabile ogni volta che fallisce nella

gestione del disagio, per questo deve capire le ragioni di questo fallimento (altro elemento naturale dell'agire umano), pena divenire cieca sulle conseguenze delle sue decisioni.

Le agenzie educative hanno poi il mandato di utilizzare le occasioni di disagio come occasioni per nuovi apprendimenti, trasformando così il disagio in un elemento di "valore". Ma che cosa è questo valore?

Il disagio non esiste come concetto a sé stante, non è una cosa che vive di vita propria, ma è uno dei prodotti della relazione umana, che prende origine dall'incontro tra differenti bisogni. E per questo si comprende che la capacità di tollerarlo nella relazione sarà proporzionale al significato che gli sarà attribuito dal singolo e dalla cultura. Chi per professione si trova ad incontrare e trattare il disagio non può permettersi di definirlo solo come elemento da gestire nella relazione diretta con l'allievo, ma deve anche utilizzare questa esperienza come occasione per arricchire il suo significato, cosa possibile perché è proprio l'incontro con l'altro che permette di far evolvere i bisogni e, di conseguenza, il disagio. Va eliminata l'idea che il disagio è di qualcuno e che da questo può essere sradicato (con sprezzo del pericolo, bontà e fatica), e va assunto il disagio come fatto sociale e come tale trattato. Questo orizzonte è necessario anche per eliminare il rapporto chiuso tra insegnante/organizzazione ed allievo, l'insegnante deve sentire il proprio intervento come parte di una rete dove anche la circolare del ministero della pubblica istruzione o il regolamento hanno senso. Va osservato e domandato come il disagio si ridistribuisce tra tutti gli attori del sistema (chi paga economicamente, chi interviene personalmente, chi organizza le azioni, chi ne beneficia, ecc.).

#### Quinta parola chiave: Evoluzione

##### *La scuola come laboratorio di produzione di nuove conoscenze*

Gli allievi che si presentano il primo giorno di scuola nella classe rappresentano non solo se stessi, la propria storia, le proprie competenze o limiti, ma sono anche l'occasione con la quale l'insegnante (e la scuola) incontra l'evoluzione culturale in atto nel contesto sociale. La rapida evoluzione alla quale si sta assistendo (evoluzione economica, culturale e sociale) si rispecchia sugli stili, sui modi, sulle conoscenze, sulle relazioni dei bambini, e la rapidità con la quale la società sta evolvendo si riflette sui cambiamenti ai quali si assiste di anno in anno nelle classi. La società della crisi, così definita in quanto segnata da una trasformazione perenne dalla quale non è possibile prescindere, presenta anche nella scuola il suo conto, quello di una trasformazione senza fine delle abitudini, delle culture che si presentano ad ogni nuovo anno scolastico. Un'evoluzione che è stata vertiginosa e, per ora, appare in continua accelerazione. Bene, da questa trasformazione la scuola non può prescindere, non si può ancora sognare la stabilità (che in realtà era lenta evoluzione) di un tempo. Questa trasformazione continua non è un male, e nemmeno un bene, è lo stato delle cose e la scuola deve imparare a trattarla e per farlo per prima cosa deve accettarla. Quando le cose si ripetono, quando quello che appariva una devianza si trasforma in normalità, ed oggi la rapida evoluzione culturale è normalità, non ci si può continuare a stupire, ci si deve fare i conti.

La stessa cosa vale per le famiglie e la comunità nella quale la scuola opera: le perturbazioni che queste portano nella scuola non sono un problema, sono uno stimolo al quale la scuola deve rispondere attraverso la sua missione: produrre sapere. La scuola è un osservatorio privilegiato, attraversato dalle tensioni derivanti dal contesto sociale/economico e culturale, che le permettono

di leggere e trattare i cambiamenti. Tutto questo le deve permettere di essere il primo luogo di elaborazione dei cambiamenti in atto: un luogo di produzione di ricchezza immediatamente utilizzabile dalla comunità, in questo modo si smetterebbe di considerare la scuola solo come investimento nel futuro (la formazione degli allievi), ma anche un importante laboratorio capace di riversare sul contesto locale letture in continua evoluzione dei cambiamenti in atto.

#### Sesta parola chiave: Stile

*Insegnare è anche una questione di stile (metodologia)*

Per concludere quanto presentato, che come avete potuto ascoltare è centrato su significati in grado di definire un orizzonte entro il quale collocare il concetto di qualità nell'ambito educativo, è necessario anche introdurre il concetto di stile. E' cioè necessario che non solo chi educa si dia obiettivi, ma faccia i conti anche con lo stile (cioè il colore con il quale tinge le sue azioni quotidiane) con il quale agisce nel raggiungere gli obiettivi.

Parlando dello stile, possiamo osservare cosa intendiamo per un insegnante.

Un insegnante che sappia imparare, che non si angosci di fronte ai propri errori, che sopporti di essere valutato, che sappia affrontare la noia e la fatica dell'apprendimento, che non creda di sapere già il necessario e che di conseguenza sia consapevole che l'altro ha qualcosa da insegnargli, un insegnante che ha queste consapevolezze é d'esempio per qualsiasi allievo al quale chiede proprio ciò che per sé accetta: la disciplina, l'accettazione dei propri sbagli e dei giudizi che ne derivano, la fatica del nuovo che rimette in discussione il già consolidato.

Un insegnante ogni giorno deve fare i conti con i bisogni, le urgenze, le tensioni, per questo deve imparare a considerarli non incidenti di percorso da eliminare nel minor tempo possibile, ma l'orizzonte quotidiano nel quale agire il suo ruolo, inserirsi in questo orizzonte richiede di viverli come elementi naturali e, conseguentemente, con uno stile in grado di trattarli, maneggiarli, sentirli. E' necessario imparare/insegnare ad abitare questo orizzonte e per far questo è necessario imparare/insegnare che si può agire fino dove la propria azione può giungere, il resto è responsabilità della comunità alla quale si appartiene. Fino dove si può giungere però è propria responsabilità, fino in fondo. Un insegnante deve essere consapevole che la parte su cui agisce deve essere accettata così com'è e non come vuole che sia. Si deve smetterla di prendere una classe, un tema, un problema o un progetto ed invece di agire (con la propria responsabilità) utilizzare le risorse (tempo, energie, idee) per sottolineare come tutti gli altri (quelli che hanno agito prima o attorno) hanno lavorato male, una fatica senza fine che è anche un brutto stile. La responsabilità di ogni educatore/insegnante abita l'orizzonte su cui può agire, il resto è responsabilità di altri: colleghi, istituzioni, famiglia, servizi, ecc. (che oltretutto è fiducia nel resto del mondo che, fortunatamente, non è sotto nostro controllo).

Ogni insegnante nel momento della sua azione educativa è completamente responsabile delle sue azioni, indipendentemente dalle condizioni che il contesto/ambiente realizza. Quando esce dalla relazione educativa e indossa poi il suo ruolo organizzativo avrà luoghi (consigli di classe, incontri con le famiglie, incontri sindacali, ecc.) dove (di nuovo) assumersi la responsabilità di restituire ciò che ritiene sbagliato. In questo modo l'insegnante assume il suo ruolo declinandolo in diverse maniere: ruolo educativo e ruolo organizzativo. Riconoscendo l'orizzonte della propria

responsabilità (e di conseguenza il suo limite) si metterà fine alle false giustificazioni (l'hanno rovinato alle elementari, qui ormai cosa possiamo fare?) e permetterebbe di fare i conti con l'orizzonte del proprio ruolo (bene, questo è il problema/la persona/il progetto, io cosa posso/debbo offrire?). Una educazione in grado di dare valore al lavoro degli altri, anche quando avviene in nostra assenza, in grado di assumersi e portare avanti il progetto fatto da altri, mettendo fine alla fantasia che per portare avanti un progetto questo debba essere per forza elaborato da zero, imparando/insegnando che è possibile mettere la propria intelligenza assieme a quella di altri. Tutte le cose che non conosciamo (cosa ha fatto l'alunno a casa, cosa ha fatto in altre scuole, la nuova circolare) non sono sbagliate, semplicemente non le conosciamo.

Per finire faccio riferimento ad una frase che giunge dal mercato for profit, dove la consapevolezza dell'estrema imprevedibilità dei processi di mercato, ha fatto coniare ai consulenti dei sistemi di qualità lo slogan "da governare il cambiamento a gestire l'incertezza". Bene, questo ha molto a che fare con uno stile che ha compreso che l'alternativa non è tra gestire certezze o abbandonarsi al caos, ma appunto nel gestire/abitare l'incertezza orientati dall'oggetto intenzione sul quale si basa l'azione della scuola (produrre sapere a partire dalla relazione insegnante/allievo) e, riprendendo il titolo di un bel libro di Paolo Peticari, di chi sa che l'unica cosa che si può incontrare nel lavoro educativo (ma lo stesso vale nel mercato e nella vita di ogni giorno) sono gli Attesi Imprevisti.