

## SCUOLA E TERRITORIO: UNA RELAZIONE VITALE

Bologna, 10 febbraio 2005

### **B. Franca Olivetti Manoukian – Studio APS**

Buon Pomeriggio. Dico due parole su chi sono e che cosa faccio, perché non sono persona illustre né prestigiosa e penso sia opportuno dare indicazioni sulla mia collocazione in modo che si possa individuare da che pulpito viene la predica, ovvero come e dove si situa ciò che mi accingo ad esporre.

Ho una formazione di base di tipo sociologico: ho anche una competenza di tipo clinico ma non mi sono mai occupata di psicoterapia. Da circa 30 anni svolgo attività di formazione, ricerca e consulenza per e con le organizzazioni di lavoro, in particolare per affrontare le difficoltà che le persone vivono nelle situazioni lavorative. La mia formazione nelle fasi iniziali è stata segnata da alcune esperienze che ho fatto all'estero in particolare in Germania e in Francia: quando sono tornata in Italia non sono rientrata all'università, ma ho fondato con altri colleghi un istituto che si chiama Studio di Analisi psico-sociologica – Studio APS – che ha sede a Milano e che, pur essendo un'organizzazione molto piccola, vive da più di 35 anni... sono abbastanza orgogliosa della vitalità di una iniziativa che ha saputo perseverare nella sua esistenza, nonostante le turbolenze che si sono verificate nel corso degli anni e vivendo sempre del proprio lavoro senza sponsorizzazioni e senza finanziamenti a perdere. Per esprimere qualche cosa di più di me stessa, posso segnalare due elementi che hanno caratterizzato sostanzialmente la mia storia e che quindi sono molto presenti nelle cose che dico e nel come le dico.

Uno è costituito dall'interesse a connettere strettamente la teoria e la pratica, dal cercare di collegare in modo molto forte questi due aspetti ambedue molto importanti per qualsiasi lavoro si faccia in campo sociale, educativo, sociosanitario, socio-assistenziale, ma anche gestionale. Questo non vuol dire mettere in pratica la teoria, ma piuttosto concettualizzare la pratica e quindi sforzarsi di capire in quello che si fa e come lo si fa, come si può affinare e far progredire la lettura dei fenomeni che si incontrano.

L'altro aspetto che penso abbia qualificato la mia attività lavorativa, è stata la multidisciplinarietà: nel senso di essere qualcuno che non appartiene tanto ad una scuola psicologica o sociologica, ma che è interessato alle contaminazioni e quindi a trasgredire un po' le partizioni disciplinari per cercare da più fonti e da più strade di cogliere gli elementi significativi che possono permettere delle comprensioni più articolate, più approfondite, delle difficoltà in cui le persone si trovano. Attualmente sono presidente dello Studio APS e tuttora, nonostante sia piuttosto vecchia, mi trovo a dover girare in diverse situazioni lavorative per la realizzazione di consulenze che vengono ritenute particolarmente complesse: a chi è più vecchio tocca assumersi di più i problemi più fastidiosi e complicati. Un'altra parte del mio lavoro consiste nell'avvicinare nuovi gruppi e ambiti sociali, come sto facendo qui oggi, ovvero nel presentare delle ipotesi in contesti in cui sono poco note e acquisite delle competenze o anche semplicemente delle ipotesi psico-sociologiche. Non sono una persona della scuola. Ho lavorato anche relativamente poco con la scuola. Negli anni in cui cominciavo a lavorare, tra la fine degli anni '60 e la fine degli anni '70 sono stata soprattutto impegnata in attività di formazione per grandi aziende industriali. Allora mi sono trovata anche a partecipare a delle iniziative di formazione, anche di lunga durata, che il ministero della pubblica istruzione organizzava per delle nuove figure che venivano ipotizzate all'interno delle scuole medie o superiori (non ricordo bene) per la realizzazione di attività di educazione alla salute che si andavano introducendo. In seguito non mi sono più occupata della scuola; l'ho sempre ritenuta una istituzione con cui per me era impossibile lavorare.

Ho ricominciato ad avere contatti con la scuola negli ultimi anni, un po' per sollecitazione di alcune persone che mi hanno chiamato in causa e un po' per una ricerca internazionale in cui sono stata coinvolta, che mi ha permesso di sviluppare un percorso molto significativo con dei gruppi di insegnanti e mi ha fatto capire molte cose di quello che succede oggi all'interno della scuola.

Il mio ambito privilegiato di lavoro negli ultimi 25 anni sono stati i servizi, in particolare i servizi di tutta l'area socio-sanitaria e sociale, socio-assistenziale, dai consultori ai servizi per la tossicodipendenze, alla psichiatria, e i servizi sociali dei comuni, delle Asl... naturalmente ho anche sempre qualche consulenza con aziende industriali e commerciali.

A me è sempre sembrato e sembra tuttora interessante attraversare diversi contesti, perché la comparazione tra ambienti differenti offre delle illuminazioni sui modi di vedere le cose, mette in contatto con declinazioni differenti degli stessi fenomeni, che permettono di imparare e capire a un livello più significativo ed approfondito.

Non mi dilungo: intendo soltanto sottolineare che le considerazioni e riflessioni che propongo nascono dalla mia esperienza e da un particolare punto di vista e mi sembra interessante, in occasioni come questa, avere la possibilità di confrontarmi con altri sguardi e in particolare con sguardi di persone che sono più interne alla scuola, che hanno un'esperienza più ravvicinata con le difficoltà che la scuola vive e che hanno anche uno spessore di anni di frequentazione e pratica lavorativa nel contesto della scuola, come Francesca Busnelli o come molti di voi che siete qui.

### **Scuola e territorio:una relazione vitale**

“Scuola e territorio: una relazione vitale”. Questo è il titolo dato alla mia relazione ed è un'affermazione forte; per fortuna c'è un sottotitolo che dice ‘le connessioni create, mancate, possibili’. Infatti dovremmo dire che se la relazione tra scuola e territorio è vitale di per sé non lo è: non è cioè automatico che ci sia una relazione vitale tra scuola e territorio e non è neanche naturale. Tradizionalmente la relazione tra scuola e territorio c'è sempre stata. Forse riprendo qualche cosa a cui ha accennato anche il prof. Loperfido. E' una relazione che è stata importante e probabilmente anche portante, nel senso che la scuola, voi lo sapete meglio di me, è una istituzione centrale, è stata una istituzione centrale per la costruzione della società italiana: dal suo nascere, dalla legge che l'ha istituita; subito dopo il costituirsi dello stato italiano, è stato chiesto alla scuola, ad ogni scuola dislocata in ogni piccolo paese di questo territorio molto variegato e differenziato che è il nostro paese, dalla Sicilia al Friuli, di fare in modo che tutte le persone parlassero la stessa lingua e che quindi avessero anche dei modelli di comportamento simili. La famosa frase di Cavour “fatta l'Italia bisogna fare gli italiani” rimanda a un'idea centrale della funzione del nostro sistema scolastico: è la scuola che deve fare gli italiani. All'interno del territorio, la scuola si presenta così per decenni, perché, come sapete, nel sociale tutte le istituzioni e tutte le dimensioni istituzionali hanno un'inerzia e una permanenza notevole. Ci sono cambiamenti molto accelerati e nel contempo ci sono inerzie molto molto consistenti; i processi sociali più determinanti e condizionanti cambiano lentamente, ed è per questa ragione che è sempre interessante far riferimento un po' al passato quando si vuole pensare al presente, al futuro, perché è il passato che fa sì che il presente sia quello che è; il presente non nasce dal niente. Alla scuola per decenni è stato richiesto di promuovere e garantire l'acquisizione di saperi che devono essere il più possibile uguali per tutti, che devono garantire un'omogeneità per garantire l'uniformità. Per decenni la missione forte della scuola, il mandato centrale è stato quello di garantire l'uniformità delle competenze linguistiche (scrittura, lettura ecc.), ma anche dei modi comportamento adeguati all'essere cittadini. Se si leggono ad esempio biografie o libri che ricostruiscono ricordi dell'infanzia e dell'adolescenza si può apprezzare il peso che hanno avuto le esperienze scolastiche. Ho avuto occasione di ascoltare alla radio la testimonianza di Accornero - professore di sociologia del Lavoro, all'università di Torino - che descriveva la sua storia e ricordava come lui, figlio di operai, nel passare alla scuola media superiore, si doveva mettere il vestito buono per andare a scuola e non l'aveva; e non poteva andare a scuola senza il vestito buono, che era d'obbligo per appartenere a quel gruppo sociale, i

cui figli potevano/dovevano “naturalmente” frequentare la scuola media superiore. Ora questo avveniva dopo la fine della seconda guerra mondiale, nei primi anni cinquanta..non è qualche cosa che accadeva nella notte dei tempi

Se consideriamo i rapporti scuola-territorio, possiamo osservare che la scuola ha avuto sempre tendenzialmente una posizione centrale e dominante, nel senso che ha costituito un riferimento costante, continuamente attivato per orientare e giudicare il comportamento delle nuove generazioni.... Ad esempio è la scuola che dice chi può andare avanti e chi no e che diventa pertanto determinante per i percorsi di ascesa sociale su cui le famiglie, prima ancora che i ragazzi investono per la loro riuscita a livello della società in generale; la scuola dunque è considerata una istituzione cardine per la promozione delle nuove generazioni.

Per esempio in una ricerca internazionale sul malessere degli insegnanti, a cui ho partecipato, all'interno di piccoli gruppi , gli insegnanti si sono raccontati le loro storie di vita, in particolare ripercorrendo le tappe della loro storia scolastica. Nella storia di questi insegnanti, dai 35 ai 50 anni, (perché questa era la fascia di età delle persone del nostro gruppo), emergeva con grande evidenza la centralità che la scuola aveva anche a livello dell'immaginario delle loro famiglie: cioè le famiglie consideravano quello che diceva la scuola fondamentale per l'educazione dei ragazzi ; si attribuiva notevole importanza a quanto gli insegnanti consigliavano, a quello che la scuola forniva ai ragazzi, a quello che la scuola definiva dei ragazzi, dei loro apprendimenti, dei loro comportamenti: la scuola aveva un credito molto elevato.

Come ricordava poco fa il prof. Loperfido, si è avuto un periodo (credo il decennio '60-'70) in cui si diceva che la scuola si stava aprendo al territorio: era il momento dei movimenti anti-istituzionali che sostenevano l'inserimento a scuola di alunni handicappati, nonché la chiusura delle scuole speciali ...ma probabilmente anche in quel periodo la scuola ha comunque mantenuto la sua posizione centrale tanto che spesso per i ragazzini con qualche disturbo si rischiava di assistere ad una sorta di lotta tra insegnanti e operatori. Ricordo, quando cominciai a lavorare, le situazioni drammatiche e di conflitto tra insegnanti e operatori sulla questione delle segnalazioni dei bambini handicappati: gli insegnanti pretendevano di avere delle diagnosi che gli operatori non volevano dare. Gli insegnanti pretendevano di avere una definizione dello scarto dalla normalità di questi bambini 'diversi' e solo in funzione di questo scarto loro avrebbero potuto agire. Altrimenti come avrebbero fatto ad occuparsi di questi bambini? Vedete, questo accadeva ancora alla fine degli anni '70, inizio degli anni '80, quindi vuol dire circa 20 anni fa. Non so come sia ora, ma allora era ancora così : la scuola pretendeva di avere dai servizi, delle diagnosi molto chiare su ciò che gli insegnanti dovevano fare nei confronti di questo e di quest'altro; e se questo non c'era, c'erano tensioni molto forti.

Queste continue rivendicazioni della scuola agli operatori, questo affermare di non avere qualche cosa di ritenuto indispensabile per lo svolgimento del proprio lavoro, ci dice come la scuola fosse pensata ancora in quel periodo come al centro della situazione e gli altri dovessero girare intorno e fornire quello che era indispensabile per lo svolgimento della propria missione... Forse esagero un po' ma esagero per far vedere, per segnalare il fatto che in questi ultimi 20 anni ci sono state delle trasformazioni enormi che ci sono piombate addosso: trasformazioni non volute, non cercate, non previste, non governate, che hanno investito tutte le istituzioni e i rapporti tra istituzioni.

Propongo questa ipotesi, che in realtà non è mia , ma che riprendo da analisi che vengono fatte da diversi autori che qui richiamo soltanto rapidamente(da Beck a Baumann a Fitoussi a Dahrendorf, una serie di sociologi che si prendono la briga di capire che cosa succede oggi in questo nostro mondo così difficile, così complicato, così diverso da quello che ci aspettavamo fino a qualche anno fa): siamo di fronte a delle trasformazioni di tipo tecnologico prima di tutto ed economico, che hanno delle ripercussioni fortissime anche nella vostra vita quotidiana e che ci mettono di fronte ad un mare di contraddizioni che entrano nella quotidianità della vita lavorativa ( e non solo) e anche nella scuola.

## Le contraddizioni che investono anche la scuola

Le contraddizioni le conosciamo bene perché fanno parte della nostra esperienza quotidiana ma le rinomino per attualizzarle un po' nella mente.... Siamo in una situazione in cui sembra sia possibile un progresso sempre maggiore e in realtà ci troviamo in condizioni di vita che non migliorano, anzi...Siamo nella società della comunicazione per antonomasia in cui è possibile interagire in tempo reale anche a distanza di migliaia di chilometri, ma nei micro-contesti siamo sempre più di fronte a difficoltà di comunicazione, per cui non ci si conosce e non si scambia tra vicini di casa, tra persone che abitano nella stesso paese, nello stesso quartiere, che lavorano a volte nello stesso ambiente: non ci si incontra e non ci si intende.... Abbiamo l'idea di essere liberi di fare tutto perché la tecnologia ci permette e ci promette tutto, ma ci scontriamo con vincoli insuperabili che tendiamo a non riconoscere come tali : basta pensare alle difficoltà che ci sono per venire da Milano a Bologna in treno e in auto; sei libero di muoverti, ma in realtà sei ultra vincolato..... Allo stesso modo è molto evidente la possibilità di aumentare la ricchezza soprattutto di certi paesi, di certe fasce sociali, ma dall'altra parte aumenta contemporaneamente la povertà in quegli stessi paesi, non in altri!

Per restare più vicini alla scuola... tutte le facilitazioni tecnologiche che abbiamo ci rendono possibile l'acquisizione di competenze sempre più sofisticate: in realtà sperimentiamo delle incompetenze mostruose ! Quando è avvenuto il maremoto, lo *tsunami*, si vedeva alla televisione la gente che stava lì, che vedeva che il mare, l'ondata arrivava inesorabilmente e non si preoccupava nemmeno di scappare o di mettersi da qualche parte. Stavano lì a vedere come se fosse uno spettacolo televisivo. Che dire, allora, della contraddizione tra l'esistenza di competenze ultraspecialistiche eccezionali e insieme e contemporaneamente il ritrovarsi con delle incompetenze di base, per cui non si è nemmeno in grado di riconoscere l'avvicinarsi di un fenomeno atmosferico pazzesco ? Questo mi ha molto colpito, perché è come se le persone fossero completamente fuori dal potersi immaginare, dal potersi aspettare un evento eccezionale e si pensa sempre che da qualche parte ci sarà qualche specialista che ci pensa , che sarà lui che saprà prevedere e dare le indicazioni, ecc.... e la competenza dei singoli per cercare di capire, per rendersi conto, per verificare, va a farsi benedire.

Credo che queste grandi trasformazioni che scuotono la nostra società, grandi mutazioni, mutazioni nel senso che a mio avviso sono proprio dei cambiamenti che cambiano di segno, qualcuno li chiama anche cambiamenti 'catastrofici', nel senso che c'è una discontinuità con quello che è avvenuto in precedenza: non sono cambiamenti evolutivi, che seguono la stessa linea, che vanno nella stessa direzione; sono cambiamenti di registro, che fanno entrare in contraddizione. Questo penso che tocchi profondamente anche la scuola.

Gli insegnanti con cui abbiamo lavorato nella ricerca internazionale ci raccontavano che si trovano a non avere più classi in cui gli allievi sono tutti italiani (perché ci sono ragazzi che vengono da varie parti: filippini, cinesi, albanesi, di tutti i colori ma realmente di tutti i colori). C'è una multiculturalità che entra pesantemente nella scuola e non è solo la multiculturalità che è data dalle diverse razze o provenienze geografiche, ma è la multiculturalità che è data anche dai diversi ambienti di provenienza, che sono sempre più disparati nelle premesse culturali, nei modelli di comportamento, nelle attese, nelle motivazioni che i ragazzi, le famiglie hanno nei confronti della scuola. Abbiamo una grande differenziazione che entra pesantemente e immediatamente nella situazione scolastica.

Inoltre anche nella scuola i problemi sono sempre più complessi e le risorse sono sempre più ridotte: c'è una forbice che si allarga tra complessità, difficoltà da affrontare e risorse da investire, economiche e finanziarie, ma anche di organici, di tempo, di risorse, di competenze. In terzo luogo la questione dell'efficienza: la scuola è pesantemente interrogata nella sua efficienza, e il modello di valutazione attraverso i numeri è come se fosse un must, un'esigenza, un dovere, che è richiesto dal quadro più generale, perché ogni organizzazione per poter sopravvivere deve essere efficiente e

quindi anche la scuola deve essere efficiente.... E per gli effetti della globalizzazione, si applicano ad essa i criteri di efficienza delle aziende produttive di beni che hanno ben poco a che fare con il funzionamento della scuola..

Anche la scuola, credo, importi entro se stessa questi fenomeni più generali e sia anch'essa attraversata da queste grandi trasformazioni che appunto sono un po' quelle di tenere insieme l'uniformità e la differenziazione, le direttive centralizzate e l'autonomia.

Come accennava prima la dottoressa Del Mugnaio, è molto diffuso il perseguimento dell'eccellenza: da una parte si punta molto all'eccellenza, si vogliono fare anche le scuole di eccellenza, i poli d'eccellenza ecc... e dall'altra parte è come se ci fosse una proletarizzazione delle conoscenze, almeno secondo le considerazioni che si sentono fare da docenti universitari.

Tra le altre cose faccio un corso alla Università di Milano Bicocca. I docenti che fanno lezione negli insegnamenti istituzionali e che incontrano centinaia di studenti sottolineano le difficoltà di ottenere un livello di preparazione adeguato da parte della maggior parte degli iscritti. Anche se su dieci persone che si laureano, ce ne sono probabilmente soltanto due che meriterebbero di essere laureate, le altre non possono evidentemente essere respinte: quindi passano tutte. A due si dà effettivamente il voto, alle altre si dà il minimo e amen. Come professore a contratto non posso certo entrare direttamente in queste questioni ma non posso nemmeno esimermi dal chiedermi quali laureati si vanno a mettere sul mercato...

## **La perdita della centralità**

Da tutto questo viene fuori che la scuola perde il suo ruolo centrale nel territorio. La scuola si trova a concorrere nel territorio con molte altre agenzie. Se ho ben capito gli insegnanti di ogni istituto scolastico devono predisporre il POF... ( mi chiedo come mai si sia andati su questa sigla che è così malamente evocativa e richiama degli intercalari come "pof!", "boh!"... Sono i misteri delle combinazioni linguistiche che all'interno di un contesto vengono considerate congruenti e per uno che è fuori da quel contesto, come me in questo caso, rimandano a un immaginario astruso ...).

POF mi pare significhi Piano di Offerta Formativa: quindi se si parla di offerta vuol dire che ci si mette nell'ottica di proporre un'offerta, che concorre con quella di qualcun altro, che può essere accettata o non accettata. Questo diventa un indizio assai significativo, un elemento chiave per leggere la collocazione che ha o che si vorrebbe avesse la scuola: la scuola non è più al centro del territorio, non è più un'istituzione che ha una posizione predominante, non gode più di quella centralità per l'indirizzo e il giudizio che aveva nei decenni precedenti. E' davvero un passaggio notevolissimo! E credo che venga sottovalutato. Pensiamo a che cosa vuol dire per un'organizzazione e per chi lavora all'interno di un'organizzazione. Ci sono situazioni in cui si può cogliere direi quasi fisicamente la difficoltà di accettare e sostenere questo passaggio. Ad esempio in una riunione tra vari servizi e soggetti del territorio arriva una preside ... ho visto, ho notato che lei si mette al posto centrale e ...il posto centrale non c'è più! C'è nella sua rappresentazione e nelle sue aspettative, nel modo in cui si immagina di essere considerata e trattata, ma nella realtà delle interazioni che cosa le garantisce una posizione privilegiata ? perché dovrebbe essere lei a orientare e dirigere ? E' un partecipante all'incontro che come gli altri porta un proprio contributo parziale .....non è una cosa da poco rappresentarsi questo. E' un passaggio enorme questo. E se non è costituito soltanto da dichiarazioni formali, ha un grande peso per le persone che vivono nell'organizzazione... non dobbiamo dimenticarci che l'organizzazione, l'istituzione scuola, esiste come istituzione, ma nell'istituzione ci sono le persone che sono soggetti, persone in carne ed ossa, che hanno età, sesso, esperienze, aspettative, motivazioni, storie.

Che cosa succede agli insegnanti? A differenza di quello che succedeva negli anni o forse nei decenni passati in cui la scuola forniva dei puntelli forti e solidi, per la costruzione dell'identità professionale e personale ( il "maestro" o la "maestra" che nel piccolo paese contava come il farmacista il medico o il parroco, il "professore" di liceo che era l'intellettuale riconosciuto o il

maestro di generazioni di professionisti, ecc. ), oggi la scuola non dà più la legittimazione forte e certa che ha dato per decenni a coloro che svolgevano in essa un ruolo docente o dirigente. Gli insegnanti devono fare i conti con una fragilizzazione dei riferimenti per la costruzione della identità professionale e personale e questo porta dei disorientamenti “Che cosa faccio quando sono lì, quando faccio l’insegnante? Punto sui contenuti o punto sulle relazioni, quello che conta è che i ragazzi mi vogliano bene o che faccia il mio lavoro fino in fondo? Quello che conta è che all’interno della classe ci sia un buon clima o perché i ragazzi imparino, è bene che mi temano e che si punti sulla prestazione?”. Questi sono interrogativi aperti e appunto non si sa più come collocarsi nelle situazioni critiche quando i ragazzi, le famiglie e gli insegnanti si trovano tutti quanti implicati in situazioni in cui bisognerebbe prendere delle decisioni. Non si sa più che cosa fare. Posso citare ad esempio una situazione: un liceo scientifico di Milano molto chic, ben nominato, in cui si sono fatte tutte le possibili formazioni e sperimentazioni per quanto riguarda la valutazione, la qualità, ecc... All’interno di questo liceo insegna un’insegnante di filosofia che mi telefona alla sera molto tardi e mi dice che ha veramente urgenza di parlarmi. Pensavo fosse successo qualcosa alla sua famiglia... Mi racconta questa vicenda: tre o quattro ragazzi del suo liceo sono stati visti ‘spinellare’ davanti all’ingresso della scuola. E sembra che si siano proprio fatti vedere, che abbiano voluto farsi vedere anche dagli insegnanti, dagli altri ragazzi ecc... Si comincia a parlarne qua e là e qualche insegnante ha cominciato a dire “da lì vengono anche dentro a scuola! Cosa facciamo?”. L’insegnante mi chiede che cosa penso io e che consiglio posso dare. Cerco di farmi descrivere un po’ meglio e emerge che nel gran parlare nessuno ha parlato con i ragazzi. Nessuno ha parlato con le famiglie e da tre giorni lei e il gruppo degli insegnanti continuavano a litigare tra loro per capire se bisognava fare qualcosa o non farlo. Questo è ciò che accade nella quotidianità... e che cosa possiamo capire? A me prima di tutto dice che degli operatori – gli insegnanti – si trovano a gestire delle situazioni rispetto alle quali non hanno dei criteri, degli orientamenti, degli indirizzi, non hanno delle direzioni verso cui andare, che li aiutino un po’ a capire come affrontare queste difficoltà loro, dei ragazzi e delle famiglie. Agli occhi di una persona come me sembrano situazioni ‘normali’: mi pare relativamente “normale” che dei ragazzi di 16/17 anni vogliano fare delle bravate, ma non mi sembra normale che gli adulti non reagiscano. E credo, per le informazioni che circolano che ci siano tante vicende di ragazzi che fin dalle ultime classi delle elementari o nelle medie manifestano modalità aggressive e distruttive nei confronti degli oggetti, degli spazi comuni... Nessuno li ferma. Arrivano alla seconda, terza liceo... e sono conosciuti da anni per essere così individualmente e in gruppo. Naturalmente se sono ragazzi di famiglie benestanti sono ancora più intoccabili, perché si avrebbe a che fare con medici, avvocati, magistrati, ecc...

La scuola come istituzione non è più al centro del territorio: gli insegnanti come singoli si trovano molto disorientati rispetto ai criteri guida per la presa di decisioni; in particolare per quanto riguarda i comportamenti che ragazzi e famiglie portano dentro la scuola. Questo vuol dire che quando gli insegnanti escono nel territorio si sentono minacciati, perché non hanno più una sicurezza di quello che vogliono portare avanti e si sentono in qualche modo assediati, premuti da una serie di richieste a cui non sanno bene come rispondere. Non si sa bene come interagire. In modo sottile e diffuso si sviluppano le condizioni per il crearsi, paradossalmente, di un circolo vizioso: meno gli insegnanti escono, più le loro difficoltà aumentano; sentendosi in difficoltà tendono a rinchiudersi e non si confrontano con l’esterno e la loro identità viene ad indebolirsi. Oggi l’identità non è più come una volta: se prima veniva garantita dalla posizione, oggi è garantita molto di più da quello che fai, che riesci a realizzare e che riesci a mostrare nell’interazione con gli altri. E’ l’identità riconosciuta, quella che ti permette di consolidare anche la tua identità personale, che è data molto dall’interazione con gli altri, perciò nella misura in cui ci si chiude, l’identità diventa esile, è come se fosse striminzita, non robusta. Sentendosi meno robusti, gli insegnanti hanno sempre meno voglia di esporsi, si ripiegano e la scuola invece di essere un luogo che alimenta aperture e irrobustimenti, rischia di essere il luogo della minaccia.

## Che fare ?

Fin qui ho fatto, o meglio ho cercato di tratteggiare una analisi del quadro scuola-territorio.

Tento ora di sviluppare una *pars construens*, che è necessaria. La parte analitica è imprescindibile perché ci aiuta a individuare le problematiche da affrontare e troppo spesso la si dà per scontata, ma è anche vero che dall'analisi possano emergere delle ipotesi per l'azione..

Se la scuola non è più un'istituzione centrale, non è più l'unica depositaria dei percorsi di socializzazione, se ci sono molte esperienze istruttive e interessanti o anche condizionanti a cui i bambini possono accedere anche al di fuori e al di là della scuola, che cosa possiamo immaginare che sia la scuola nel territorio, qual è la posizione, la funzione anche dinamica, che la scuola può avere nel territorio? A me sembra che un'ipotesi interessante da percorrere sia che la scuola offra alle famiglie e alle nuove generazioni dei servizi che sono ineliminabili. Per cui la scuola può essere intesa, immaginata, rappresentata come un servizio, che non è solo per i ragazzi e le ragazze, i bambini e le bambine, ma è anche, e forse soprattutto, per le loro famiglie. Le famiglie oggi sono in una situazione di grande difficoltà e disorientamento, sono premute da tutte le parti sul piano del tempo e degli orientamenti educativi, sul piano del capire che cosa è importante e che cosa no, del capire che cosa può essere interessante da proporre ai ragazzi e che cosa rischia di essere distruttivo. Le famiglie sono molto complesse perché sono divise, ricomposte, con trasferimenti con modificazioni. Pensate ad esempio a tutte quelle situazioni in cui i genitori, e soprattutto il padre, si sono trovati a cambiare lavoro... e cambiare lavoro vuol dire che da una posizione certa e prestigiosa passa a attività precarie e poco riconosciute (persone che dicono: "ho vergogna di dire a mio figlio che cosa faccio"). O a famiglie in cui convivono figli di genitori differenti o in cui ci sono malattie congenite .... All'interno delle famiglie che sono sempre più idealizzate come il luogo del benessere e degli affetti si vivono problemi davvero difficili. E' certo che, quando diciamo che è importante fornire servizi alle famiglie, non significa risolvere certi problemi: fornire servizi non equivale ad eliminare problemi, ma mettere a disposizione delle opportunità per sopportare delle difficoltà, perché la maggior parte dei problemi che oggi viviamo tutti quanti sono ineliminabili! Questo, secondo me, lo dobbiamo avere molto presente: la tecnologia ci fa continuamente credere di poter eliminare i problemi. In realtà i problemi che possiamo eliminare sono molto limitati e la maggior parte dei problemi che ci angosciano non sono eliminabili.

E in questo sta secondo me il significato maggiore del costruire e mantenere collegamenti e legami nei microcontesti sociali...: abbiamo l'esigenza, forse la necessità di connetterci, perché per sopportare i problemi dobbiamo stare insieme, non abbiamo altra strada: di fronte a problemi complessi, a problemi angoscianti, a problemi carichi di incertezza, a problemi di cui non si vedono bene le vie di uscita, l'aiuto non ci può venire da uno specialista ma dal riuscire insieme a riconoscerli e a inventare dei modi per far fronte. La maggior parte delle volte questi problemi non sono dati; quelli indicati come problemi sono delle disfunzioni. La differenza tra problemi e disfunzioni è molto importante da ricordare, perché la disfunzione è "le cose non vanno come io vorrei che andassero" punto! Si denuncia uno scarto dalla normalità, dal bene ecc... I problemi vanno individuati all'interno della disfunzione, perché una stessa disfunzione può essere collegata o ricollegata a problemi di tipo economico, psicologico, culturale, organizzativo, interpersonale ecc... Il passaggio dalla disfunzione al problema è centrale e questo passaggio non possiamo farlo da soli, perché, essendo i problemi complessi, per riconoscerli abbiamo bisogno di più punti di vista in interazione; abbiamo bisogno, è necessario ed indispensabile collegare quadri di riferimento differenti con cui leggere le situazioni; abbiamo bisogno di competenze diversificate per poter individuare da che parte prendiamo le cose e non solo e tanto competenze disciplinari, quanto competenze che vengono dalla rielaborazione delle esperienze, dall'apprendere perché si è capito come mai in altre situazioni le cose sono andate in un modo o in un altro.

Per la scuola è importante collocarsi nel territorio come un servizio per i ragazzi e per le famiglie.

Il contesto territoriale è effervescente magari più in alcune aree del Nord Italia e anche al Sud... Francesca Busnelli ci dirà della sua esperienza... e' importante sviluppare molte iniziative, perché, di fronte a fatti spesso drammatici, non si può star fermi.

Il punto è che spesso queste iniziative sono fare per fare. Trovandomi spesso in situazioni differenti, a volte mi sembra emergano delle indicazioni per operare in una certa direzione e lo dico : "si potrebbe tentare questo..." e la risposta è: " sì, sì, ma l'abbiamo già fatto!". Si è già fatto tutto, ma come è possibile, che se si è già fatto tutto, non sia rimasto niente? Non è rimasto niente perché si è fatto per fare! E come se non si fosse operato con delle ipotesi che se danno dei riscontri contrari, ti permettono comunque di acquisire qualche cosa che non è stato considerato o adeguatamente apprezzato.

Nel contesto in cui operano le scuole, gli istituti in cui fisicamente gli insegnanti lavorano, spesso c'è un pullulare di iniziative diverse da parte di associazioni di volontariato, dei servizi pubblici, del privato sociale, di gruppi informali, da parte delle famiglie ecc... Secondo me è avvertita la presenza nei ragazzi, nelle famiglie di un disagio invisibile. Quando leggiamo sui giornali che un ragazzino si è suicidato i commenti per lo più sono nell'ordine della inspiegabilità perchè era tranquillissimo, perfetto, ottimo rapporto con tutti... Forse è realistico pensare che tutti sono stati piuttosto ciechi, sordi e muti! Perché il disagio invisibile si avverte, ma è come se nei confronti del disagio individuale fosse diffuso un certo diniego. Segnalo la differenza fra rimozione e diniego? Rimozione è qualche cosa che porta a non sapere e non poter sapere, perché è un processo inconscio che esclude qualche cosa o qualcuno dalla possibilità di essere conosciuto. Nel diniego si sa che qualche cosa esiste, se ne ha la percezione ma non lo si prende in considerazione: quanti genitori, insegnanti, adulti, nelle interazioni con i ragazzi, gli adolescenti usano il diniego di fronte ad un disagio invisibile che viene colto... si intraprendono attività di ogni genere per colmare lacune, per far in modo che non manchi niente, e che tutte le possibilità siano percorse nei confronti dei ragazzi, ma quanto spazio si dà all'ascolto dei segnali deboli ..... Vorrei segnalare alla vostra attenzione che spesso questa pluralità di iniziative rischia di essere dell'attivismo, un po' perché non ci si ricollega a delle ipotesi pensate e un po' perché ogni attore sociale tende a fare per conto suo: ognuno apre la sua scatola, intraprende la sua iniziativa, il suo spettacolo, la sua attività ...ognuno è molto orgoglioso e pensa che è la sua iniziativa è meglio di quella dell'altro. ...c'è tanto movimento ma poca costruzione.

Queste considerazioni ci aiutano a capire perché la scuola possa essere considerata come un servizio significativo e insostituibile e perché questo servizio possa usufruire, condensare e promuovere delle risorse che sono presenti nel territorio in modo integrato. E' molto importante porsi in un ottica costruttiva e non pensare che le connessioni o ci sono o non ci sono: le connessioni sono date dalla presenza, esistenza di tanti soggetti, ma si tratta anche di avviare dei processi che implicano riconoscimenti e riconoscenze. Riconoscimenti vuol dire che non penso di essere io quello che è depositario dell'idea migliore, io come persona, io come professionista, io come organizzazione o come istituzione, ma riconosco che nel territorio sono presenti, non solo legittimamente, con loro risorse, opportunità e potenzialità, altri soggetti. "Li riconosco" vuol dire che li legittimo come qualcuno che ha qualcosa da dare e vuol dire anche mettersi in posizione di debito, essere qualcuno che chiede e non solo qualcuno che pretende, che dà, non solo porsi in posizione dialogica, ma anche un po' in posizione *down*. Secondo me, per sviluppare queste connessioni bisogna un po' trasgredire, cioè uscire dai binari più consolidati con cui conosciamo e con cui agiamo, perché i binari già dati ci portano su altre strade che non sono quelle del riconoscimento e della riconoscenza. Attraverso questi processi è possibile svelare, scoprire le connessioni che ci sono e che non riusciamo a vedere.

## Costruire connessioni parziali

Molto spesso mi sono confrontata con questa ipotesi, che non è poi così sbagliata, che le connessioni vanno costruite e che per costruirle bisogna innanzi tutto scoprirle: perché non le scopriamo subito? Perché si investe molto nella denuncia delle disfunzioni! nella denuncia delle disfunzioni ci si aggrega, ma molto superficialmente e in un'assemblea si è tutti uniti "Pane! Pane! Viva! Viva!" e il giorno dopo non c'è più nessuno! Con questo non costruisci connessioni, quindi aggregare sulla denuncia delle disfunzioni e sull'allarmismo, non permette di costruire connessioni. E' come se questa strada portasse su binari di conoscenza ed azione che non permettono di costruire, anche perché spesso la denuncia si collega all'attribuzione di colpe, di nemici... Seconda difficoltà per trovare le connessioni, è che si investe molto sulle posizioni gerarchiche o specialistiche: ma chi è più alto in grado, nei modi in cui funzionano le nostre organizzazioni, non è detto che sia il più competente o il più interessato; perché molto spesso i posti di responsabilità nelle nostre organizzazioni sono presi per ragioni che sono tutte diverse dai contenuti reali del lavoro, dalla specificità delle questioni da affrontare. Se ci si rivolge ad esempio al dirigente o responsabile del servizio o al presidente dell'associazione, non è detto che sia la persona con cui si possano interessare effettivamente connessioni costruttive, e così per lo specialista: esistono i più diversi psicologi o educatori o medici .....

Sottolineo questi aspetti anche minuti perché mi sono ritrovata in situazioni in cui in Comuni relativamente piccoli, di 30 35mila abitanti, ci si proponeva di costruire delle reti civiche, tra vari attori territoriali, comprese le scuole ecc...Si organizzano delle assemblee nella sala del consiglio comunale: mi sembra sempre più interessante non invitare le persone che hanno le posizioni formali, ma piuttosto quelle che sono interessate all'argomento. Certe volte bisogna fare 3, 4 riunioni per trovare il gruppo interessato; perché la prima volta ognuno viene lì perché bisogna esserci... E' come non avere fatto la riunione e si deve ricominciare di nuovo con l'assessore per mettere a fuoco che cosa ci si propone...

Mi sono ritrovata in una situazione in cui si voleva fare qualche cosa per gli adolescenti, un piccolo comune: tutti erano angosciati dal fatto che c'era un gruppo di adolescenti che faceva dei vandalismi molto pesanti, dal rompere i vetri dei negozi, al distruggere i giardinetti appena sistemati. L'assessore ha in mente di proporre di costituire la "rete civica" e ha già varie reazioni: chi è d'accordo e chi prende distanza... Mi parrebbe ragionevole prima di tutto cercare di capire che cosa si intenda per rete civica: ci si mette insieme per fare la guerra coi ragazzini? O forse bisognerà capirli, capire perché fanno queste cose? Non varrebbe la pena cominciare a costruire una riunione tra coloro che sono interessati a capire prima che a fare? quelli che sono interessati solo a fare per adesso, li lasciamo lì. Cerchiamo quelli che sono interessati a capire. Sapete che cosa ci implica portare un assessore o una giunta a comprendere, a condividere che vale la pena costruire una riunione la sera dopo cena, alle nove, per quelli che sono interessati a capire cosa succede a questi ragazzini? Però le connessioni le costruisci così... e dopo in queste riunioni chi trovi? Gli allenatori! Chi l'avrebbe mai detto che gli allenatori di una palestra fossero interessati ad una riunione così. L'assessore diceva che quelli delle palestre e delle società sportiva era inutile coinvolgerli perché sono solo interessati ai soldi, a far andare da loro tanti ragazzi e basta. Trovi quella signora che fa un doposcuola che non si sapeva neppure che esistesse e che si presenta con umiltà, segnalando però di aver intercettato delle difficoltà familiari e di avere la capacità di raccogliere e animare un gruppo di colleghe. Scopri un mondo che per esempio l'assessore dei servizi sociali di questo comune non sapeva neanche che esistesse

Le connessioni richiedono delle costruzioni. Le costruzioni si fanno a partire da una trasgressione dei modi di conoscere, di agire solidificati che puntano più sulle gerarchie, sulle posizioni normali, sugli specialisti, sulla denuncia ecc. e che invece entrano in contatto con gli interessati che vuol dire entrare in contatto con le soggettività per ricostruire legami: connessioni che abbiano un certo spessore, che durino nel tempo. Abbiamo bisogno di rivolgerci di nuovo alle soggettività dei singoli

perché sono quelle che tengono, è nella soggettività che costruiamo legami sociali. Se prescindiamo dai soggetti abbiamo delle aggregazioni di individui che, come oggi ci sono, domani non ci sono più. Individui vuol dire ruoli, numeri, vuol dire parti delle persone. Allora la parzialità è importante perché le connessioni non possono che essere parziali, non possiamo chiedere alle persone un'adesione su tutto, perché le adesioni su tutto state sicuri che si traducono poi in posizioni di amore e odio. E come oggi vi dicono di sì, domani vi dicono di no . Puntiamo a sviluppare delle connessioni parziali, ma una parzialità in cui le persone ci siano fino in fondo: ci sono su poco, su un aspetto limitato, su una questione relativamente circoscritta che potrebbe anche sembrare non così importante, ma in quel poco ci sei con il tuo interesse, con la tua motivazione, con le tue attese, la tua iniziativa, la possibilità di prendere parte e non solo di essere parte. E rispetto a queste connessioni mi sembra che ci potrebbe essere lo sviluppo di un'organizzazione cosiddetta 'temporanea', perché queste connessioni che andiamo ad avviare, se non le alimentiamo svaniscono! E non possiamo lasciarle agli appuntamenti formali, perché, in una società come la nostra, le persone sono bombardate da una infinità di sollecitazioni e di pressioni che vengono oltre che da tante altre iniziative anche dall'ambiente lavorativo e familiare (malattie, esigenze di cura, di assistenza, bambini piccoli, vicende varie che si interpongono). Per continuare a mantenere vive le connessioni bisogna continuamente alimentarle, prenderle, ricordarle, finché si costruisce quella fiducia reciproca nell'affrontare i problemi che allora diventa un tessuto. Non parlo di una base, un cemento ma un tessuto, un qualche cosa che è fatto di nodi, un intreccio fatto da tanti nodi che relativamente può tenere, anche se deve essere flessibile e adattarsi agli imprevisti. Mi fermo qui e vi ringrazio per l'attenzione.