

## Storie di frontiera

### *Di Aladino Tognon 2001*

Mai come ora, tutti gli operatori scolastici, vivono sulla loro pelle la “complessità”. Oggi, con i “cicli” congelati”, le riforme da attuare: l’autonomia, gli adempimenti sulla sicurezza, portano tutto il mondo della scuola ad interrogarsi su una questione fondamentale: quale sfondo, o quale “vision” ci può aiutare, a tutti i livelli, dai dirigenti, agli insegnanti, agli operatori degli uffici di segreteria, per poter interpretare al meglio il reale cambiamento che oggi la scuola vive. L’autonomia della scuola è un fatto reale che non viene messo in discussione da nessuna forza politica. Non è non sarà un cambiamento da poco. Interpretare l’autonomia significa avere alla base di ogni Istituto una “Vision”. Dal mio punto di vista credo che il concetto di scuola come “frontiera” sia una bella metafora per delineare tale “vision”. I nostri Istituti sono luoghi di frontiera. Che significato simbolico dare al termine frontiera? Il concetto di “frontiera” affascina o impaurisce. Vari sono i significati che ciascuno di noi potrebbe dare al termine: avventura, eccitazione, onore, energia, oppure, in modo contrapposto, paura, difesa, dolore, distruzione, attacco, risparmio di energia. Forzando la metafora possiamo dire che la della frontiera che impaurisce è peculiare delle culture europee. Le frontiere, nell’immaginario culturale europeo (ecco una difesa culturale che La Comunità Europea deve abbattere), sono legate ai monti che segnano confini, da fiumi che determinano i territori, oltre ai quali ci sono gli stranieri, i barbari, i nemici. Le frontiere, per secoli, nella tradizionale cultura europea sono state vissute come dogane, luoghi del dazio, ostacoli alla comunicazione e allo scambio di merci e di idee. Questo tipo di frontiera impaurisce chi sta oltre, ma rassicura, salva, difende, reprime chi sta dentro la frontiera.

Lo scenario della frontiera come avventura, energia e sfida è più vicino alla cultura d’oltre oceano: oltre la frontiera non c’è tout-cour un nemico, ma potenzialmente un nuovo Eden, nuove possibilità e ricchezza, c’è un territorio nuovo da conoscere, un’avventura da vivere, delle possibilità da realizzare, la valorizzazione delle potenzialità. Nella cultura americana la frontiera viene vissuta come sfida personale: lancio il mio cuore e la mia intelligenza verso Ovest. Nel mettersi in viaggio, nella direzione del calare del sole, c’è la sensazione del pericolo legata alla grandiosità dell’avventura, ma anche consapevolezza che il successo dell’avventura dipenderà molto dalle singole capacità e competenze di colui che si mette in viaggio.

Per analizzare il momento difficile che la scuola italiana dovrà affrontare dal 1° settembre in poi, e per offrire spunti per elaborare una “vision”, ho voluto utilizzare la metafora della frontiera nelle due concezioni: europea e americana. Potremmo continuare ad utilizzare la metafora per leggere alcune caratteristiche della futura scuola dell’autonomia. Ovviamente, come sempre, quando si riflette e si cerca di comunicare tali riflessioni, si operano delle semplificazioni, a volte ingenui, della realtà con rischi facilmente riconoscibili e di ciò mi scuso con il lettore. Mi sembra affascinante presentare la futura scuola dell’autonomia con la metafora della frontiera legata alle due diverse culture: europea ed americana. Nel nostro mondo scolastico qualora pensassimo ai continui cambiamenti e all’attuazione dell’autonomia come situazione negativa, frustrante, pericolosa per il patrimonio di valori della nostra scuola, probabilmente aderiremmo alla metafora della frontiera europea: chiusa, sicura, ma tendenzialmente repressiva. Nel caso in cui il cambiamento portato dall’autonomia lo vivessimo come sfida per le nostre capacità e competenze, come mezzo per sperimentare e aumentare la nostra soggettività nel contesto organizzativo (l’autonomia non è stata pensata per dare i gradi di generale ai capi d’istituto, ma per rendere protagonisti e dare potere a tutti gli operatori scolastici), vivremmo la scuola come “frontiera” nell’accezione americana.

Ciò mi permette di analizzare tre idee di frontiera che possono interessare la scuola vissute alternativamente come avventura, rischio, potere soggettivo e gruppale (frontiera americana) oppure come battaglia all’ultimo sangue per la difesa di una scuola che non c’è più (frontiera europea),

poiché i bisogni e i desideri della nostra società sono legati ad un cittadino con saldi principi morali e consolidate e certificate competenze, che vuole esprimere il diritto di esserci e contare

**1° frontiera:** *scuola della scarsità (frontiera chiusa) o scuola dell'abbondanza (frontiera aperta)*

Un tempo, fino agli anni '50, la scuola era, essenzialmente, una risorsa scarsa. Non era la scuola di tutti e per tutti (pensiamo alla sc. Media). A quel tempo il problema "forte" era la lotta all'analfabetismo e la necessità di rendere abbondante la risorsa edifici scolastici. Due erano, a quel tempo, le sfide: scardinare una cultura elitaria di scuola, far sorgere una scuola sotto ogni campanile.

Per quanto riguarda la prima sfida non è possibile dimenticare il contributo fondamentale di don Milani. La seconda sfida trova un alleato nella congiuntura economica di quegli anni. Oggi non lottiamo più contro l'analfabetismo di base, casomai con l'analfabetismo di ritorno e la dispersione scolastica, ma sono altre importanti faccende. Oggi viviamo l'abbondanza del servizio educativo con un gioco significativo e interessante tra pubblico e privato.

Il problema, a mio avviso, è questo: saper leggere, saper approfittare, saper organizzare l'abbondanza formativa. Personalmente sono contento che oggi l'utente possa scegliere una determinata scuola o possa desiderare una scuola di qualità secondo una sua soggettiva idea di qualità. La scelta di una scuola anziché un'altra non è necessariamente, in una società che assicura l'abbondanza formativa, un giudizio di valore sulla scuola non scelta. Semplicemente si dovrebbe leggere la scelta, nella scuola dell'autonomia, come l'appropriazione di un'aspirazione, di un proprio desiderio. La scuola dell'abbondanza (obiettivo della scuola autonoma) è la scuola che sa cosa proporre, che ha fatto delle precise scelte legate allo sviluppo di competenze specifiche del ragazzo a fine corso e che altresì dimostra serietà professionale a tutti i livelli dell'organizzazione. Cosa non facile da realizzarsi. Nelle nostre scuole, molte volte, (frontiera chiusa) c'è la paura di chiedersi ciò che vuole l'utente, il genitore. Non ci si lascia sfidare dai nuovi studi sull'apprendimento cognitivo ed emotivo, si insegna come c'è stato insegnato e non si veste i panni dell'insegnante che ricerca. Si continuerà, nelle scuole che abbracceranno la metafora della frontiera chiusa, a praticare i soliti stili d'insegnamento, la solita scansione dei tempi e delle discipline restando angosciati dal programma disciplinare, prigionieri del proprio ruolo, puntando sulla quantità delle nozioni.

Nel concetto di frontiera americano si rischia: si trovano, si creano, si inventano percorsi nuovi e poiché, oltre la frontiera, ci sono molti rischi ed incognite, i pionieri si riuniscono in carovane, si aiutano condividendo competenze, aggiustano insieme la ruota del carro che si è rotta, sono leali tra loro e non corporativi, competitivi sì, ma senza ammazzare l'altro. Nella scuola dell'abbondanza formativa, nella scuola dell'autonomia gli operatori scolastici (i pionieri) imparano a lavorare in gruppo, sanno inventarsi e realizzare progetti didattici, si scambiano informazioni, competenze, materiale, usano la "flessibilità didattica". Quale l'alternativa? Ritornare alla scuola della scarsità dove non c'è spazio per l'attenzione ai soggetti, non c'è spazio per la formazione ma si pratica la mera "istruzione", non c'è sviluppo dell'intelligenza personale ed interpersonale. Ho un sogno di frontiera: mi azzardo a raccontarlo. Nella scuola dell'autonomia realizzata, gli operatori scolastici non si trasferiscono più per avvicinarsi a casa, per sfuggire ad un dirigente inetto, per l'incivile clima tra colleghi, per il lavoro mal organizzato che crea frustrazione e malessere. Tutti si trasferiscono perché si è portatori di potenzialità, per trovare il giusto spazio e il giusto progetto formativo, ci si muove per imparare qualcosa di nuovo. Non possiamo essere prigionieri né di modelli, né di mansionari, né di cattivi dirigenti. Siamo uomini di frontiera, viaggeremo con i nostri progetti, con i nostri sogni e ricercheremo una "verde valle" per realizzarli. Sogno una mobilità basata sulle competenze, sulla serietà dei progetti. Nella scuola della qualità, dell'abbondanza formativa non si rischia di morire senza sogni e speranze, realizzato un progetto ci si guarda intorno, si accolgono nuove idee e nuovi compagni di viaggio, si ha il coraggio di affrontare e ricercare il cambiamento. Ovviamente ciò vale soprattutto per i Dirigenti.

**2° frontiera:** *dalla scuola del bisogno ( frontiera chiusa) alla scuola del desiderio( frontiera aperta)*

E' abbastanza ovvia la distinzione tra desiderio e bisogno ma voglio ricordarla. E' una faccenda seria trovarsi in mezzo al deserto e avere sete, mentre è un'altra cosa aver sete quando si è seduti a casa propria potendo scegliere tra l'acqua di rubinetto, l'acqua minerale, una bibita, o fra le cento/mille bottiglie di vino che abbiamo in cantina o nel ripostiglio.

Evidentemente il bisogno è legato alla scarsità, quindi alla quantità, all'autoritarismo, all'imporre alcune cose all'altro. Il desiderio è invece collegato all'abbondanza, ai tempi distesi, o comunque da noi governati, alla scelta, alla negoziazione, al consenso, alla decisione condivisa. Una scuola arroccata solo sui bisogni sarà per forza selettiva e gerarchizzerà i bisogni. Allora mi domando: quali bisogni saranno soddisfatti e con quale gerarchia interna? Saranno soddisfatti i bisogni dei ragazzi, dei genitori, degli insegnanti, dei dirigenti, dell'organizzazione in genere? E chi deciderà la gerarchia? La scuola dei desideri ( frontiera aperta) non attua alcun atto di fede, è soggettiva, si fa carico di dar voce ai desideri, negozia ciò che sa offrire in termini di professionalità con i desideri del territorio, si attrezza con nuove competenze, si valuta, si fa valutare e valuta a sua volta. La scuola dell'abbondanza non ha paura della valutazione dei ragazzi, dei genitori e del capo d'istituto. Non facciamo gli struzzi: nella realtà tutti valutano tutti. Perché non conoscere le reciproche valutazioni?

Perché non hanno cittadinanza i desideri degli insegnanti presso i dirigenti, i desideri dei ragazzi presso gli insegnanti e i genitori? Perché i desideri vengono, per lo più, nascosti ai genitori, agli alunni, ai dirigenti? La scuola del desiderio è la "fiera della soggettività", della democrazia, del rispetto delle idee del "nemico" ( colui che la pensa in maniera diversa da me). Vivere il desiderio significa offrirsi delle possibilità, sviluppare il pensiero creativo, prevenire il disagio, conoscere e tenerne conto delle opinioni degli altri. La scuola della frontiera aperta, in altre parole del desiderio, è la scuola dove tutti hanno spazio per essere attori. C'è una motivazione in più per realizzare Istituti aperti al "desiderio": il desiderio è negoziabile, a differenza del bisogno, il desiderio si può modificare, rimandarlo a tempi migliori, decidere con il metodo del consenso. Nella scuola del bisogno ( frontiera chiusa) la "soggettività" di qualche dirigente, di un gruppetto d'insegnanti o di genitori, sarà o vorrà esser spacciata per oggettività, come realtà unica e indiscutibile per tutti gli altri. La scuola dei desideri fa scattare il sentimento di appartenenza. La scuola dei bisogni e della scarsità fa scattare alleanze esterne, distruttive per la realtà interna. Nella frontiera aperta della scuola che si fa carico dei desideri immagino tanti questionari, colloqui, dibattiti con i genitori, con e tra docenti con e tra ragazzi. La scuola dei desideri la ritrovo tra gli scritti e il pensiero di Raffaele Iosa con la sua proposta di "scuola mite";

la ritrovo negli studi e negli scritti di Piero Floris e Giancarlo Cerini. Per il primo l'azione didattica passa attraverso il rigore scientifico dell'azione dell'insegnante, per il secondo è fondamentale la messa a fuoco delle piccole /grandi cose del "quotidiano" dell'insegnante: la valutazione, la programmazione, la struttura oraria. Tre personaggi che, a loro insaputa, ma ci lega la stima reciproca, metto nella categoria dei nuovi operatori scolastici: gli operatori del benessere. E' una nuova figura per la scuola, della quale tutti sentiamo la necessità. Se è vero che si può imparare a vivere benessere e a costruire climi di lavoro positivi e ordinati, ciò vuol dire che, queste abilità, possono e si devono insegnare. Ogni corso di formazione, oltre agli specifici contenuti, dovrebbe insegnare a star bene.

**3° frontiera:** *dal potere ripartitivo ( frontiera chiusa) al potere lievitativo (frontiera aperta)*

Nell'immaginario collettivo sembra che il potere sia di pochi: quelli che contano. Non è così. Tutti siamo portatori di un "sentimento di potere" che agisce nel quotidiano e si enuclea o nel nostro bloccare, fermare la realtà quotidiana affinché nulla cambi, oppure nell'usare il sentimento di potere per modificare la realtà. E' un alibi pensare che il potere, per natura, sia dato a pochi. Un alibi comodo. Nella vecchia organizzazione scolastica il potere era ripartitivo: massimo al vertice della piramide organizzativa, o per chi avesse frequentazioni con il vertice, minimo alla base. E' tempo di

Aladino Tognon e-mail : [dstognon@libero.it](mailto:dstognon@libero.it) tel uff. 0424 – 503736 – materiale x "Dirigere la scuola"

riflettere sul potere, interrogarci, fare i conti e scegliere tra il potere che blocca i cambiamenti (ripartitivo, accentrato) e un potere lievitativo che favorisce e sviluppa i cambiamenti. Gli operatori scolastici hanno un potere e devono decidere come lo vogliono usare. Nel caso, gli operatori, a tutti i livelli, decidessero di costruire la scuola come fortino da difendere arroccandosi tra nicchie di potere, si sceglierebbe il modello ripartitivo e in tal caso, con l'autonomia, si codificherebbe il potere del Dirigente Scolastico, del Consiglio d'Istituto, del Collegio Docenti, dei genitori, degli studenti. Si costruirebbe in tal modo una realtà organizzativa vecchia, tendente a vivere due situazioni specifiche: 1° situazione: si strutturerebbero poteri molto forti che schiaccerebbero l'azione di altri poteri, si eliminerebbero i conflitti tra poteri innescando invece lotte corporative per stabilire la gerarchia della piramide. Alla fine delle lotte corporative ogni soggetto lavorerebbe per mantenersi la nicchia di potere conquistata bloccando ogni cambiamento.

2° situazione: le lotte corporative non finirebbero mai, non emergerebbero leadership definitive, nella nuova scuola dell'autonomia ci sarebbe perenne guerra. Sarebbe un conflitto molto duro, fatto da tante carte bollate. A terra mortalmente ferito resterebbe a volte un insegnante, a volte un dirigente, qualche genitore, molto spesso i nostri ragazzi.

Al posto del potere ripartitivo dovremmo sviluppare due condizioni, a tutti i livelli: la delega e il consenso. Esse sono le due caratteristiche fondanti del potere lievitativo. Nel potere ripartitivo passo la mia vita a togliere potere agli altri ( il Dirigente agli insegnanti e viceversa, il Governo al Parlamento e viceversa, La Confindustria ai Sindacati e viceversa), nel costruire potere lievitativo aumenta il potere degli altri in base alle competenze dimostrate. Ecco alcune caratteristiche del potere lievitativo, tipico della frontiera americana e quindi della "scuola abbondante", ricca di progetti, di desideri, di opportunità e di competenze.

#### A LA DELEGA

Non possiamo essere divorati dall'onnipotenza e dallo stress del controllo continuo su tutto. Per un dirigente scolastico esercitare potere non significa mai comandare ( termine che dovrebbe essere utilizzato solo dai militari in periodo bellico), ma sviluppare le potenzialità, le reali capacità di tutti gli operatori e su tali capacità delegare l'ideazione e la realizzazione dei progetti. Per ogni Capo la scommessa da vincere è il saper valorizzare ogni persona dell'organizzazione. Non è semplice delegare, né attuare la delega. Bisogna imparare. Saper delegare e saper interpretare la delega sarà fondamentale per la scuola di "frontiera aperta". Aprendo altri orizzonti per convalidare la necessità di saper delegare potremmo chiederci: "Chi e che cosa fa la differenza tra una bella e brutta scuola?". La risposta è unica: le risorse umane ben motivate e professionalmente capaci". E' tempo di uscire dai mansionari che hanno reso la gente triste e priva di motivazioni. Storicamente i mansionari hanno avuto la loro ragione d'essere per arginare abusi e arbitri. Oggi non hanno più senso: la scuola è un' "impresa collettiva" che diventa comunità che apprende e si educa educando. Vorrei vestire i panni di Cassandra: qualora non imparassimo a delegare ( anche nella gestione della classe, vedi apprendimento cooperativo) ed ad interpretare correttamente la delega potrebbe succedere che ora abbiamo chiesto e ottenuto l'autonomia degli Istituti, in seguito i docenti vorranno l'autonomia dai Capi d'Istituto, eliminati i capi d'istituto saranno i genitori, sarà la società a chiedere l'autonomia dagli insegnanti e dalla scuola. Un buon Capo oggi è colui che sviluppa motivazioni, con fatica decide utilizzando il metodo del consenso, rende "dolce l'organizzazione", analizza, conosce e sviluppa le potenzialità degli operatori, chiede, alla fine, una verifica dei risultati avendo, come ottica di fondo, la volontà di premiare e aiutare, non di punire.

#### B- la CREATIVITÀ

Le regole rigide, vissute come vincolo e non come risorsa, uccidono la creatività. Nella nostra società, dove tutti i soggetti, giustamente, vogliono agire il loro potere fatto di sogni e desideri, occorre sviluppare e possedere tecniche creative per risolvere i problemi. Non è facile accettare la creatività e molto spesso falsamente si valorizza le persone creative solo con parole e soprattutto tenendole a debita distanza. Nell'immaginario collettivo si concede agli artisti di essere i creativi per eccellenza, salvo punirli subito dopo affermando: " Gli artisti sono tutti pazzi ed eccentrici". Per sviluppare creatività, utile a risolvere i problemi occorre sviluppare delle precise conoscenze e

Aladino Tognon e-mail : [dstognon@libero.it](mailto:dstognon@libero.it) tel uff. 0424 – 503736 – materiale x "Dirigere la scuola"

competenze legate a: gestione della comunicazione, utilizzo del conflitto come risorsa, saper sospendere il giudizio.

#### C- LA NEGOZIAZIONE

Nelle organizzazioni a “frontiera aperta” si negozia tutto. Si parla molto dell’esigenza di Nuovi Organi collegiali. E’ una giusta esigenza. Ma, mi permetta il Ministro di suggerire una strada che porti il Parlamento a ridisegnare degli Organi Collegiali non caratterizzati dal potere ripartitivo ma luoghi di negoziazione, di sintesi dei bisogni e dei desideri. Mi permetto di suggerire uno slogan per i nuovi Organismi: “ Una buona negoziazione al giorno, toglie ogni ricorso di turno”. Per negoziare occorre essere molto coerenti con se stessi. Infatti, mi posso permettere il lusso, come dice Pierluigi Amietta, di essere coerente quando:

- ho chiarito i miei pensieri
- faccio dei miei pensieri lo sfondo per il mio agire
- ho una forte spinta a credere che i problemi si possono superare.

Scuola dell’ autonomia significherà quindi saper inventare agili organizzazioni del lavoro, atte a valorizzare le potenzialità dei singoli, decentrate, vicine all’utenza. C’è un’ulteriore sfida da vincere per la nostra scuola: passare dal malessere diffuso ( scuola a frontiera chiusa) al benessere condiviso ( scuola a frontiera aperta), pensare da “benestanti e non da molestanti”.

#### d) LA VALUTAZIONE

La valutazione da ripartitiva( qualcuno giudica qualcun altro per punirlo) a generativa. Occorre innescare una cultura della giustizia valutativa che rifiuti e abbandoni l’ottica dell’assistenza a tutti, sottraendo la visibilità dei meriti e dei demeriti dei soggetti. Una giustizia valutativa che valorizzi i progetti realizzati dai “benestanti”, di coloro che vogliono star bene a scuola facendo star bene gli altri: utenti, genitori, colleghi, dirigente. Vivere la propria soggettività per essere psicologicamente benestanti non significa assolutamente arbitrio o individualismo, al contrario, significa valorizzare la convinzione che il mio personale benessere si sviluppa facendo attenzione al benessere degli altri e che nel mio mondo lavorativo hanno cittadinanza i conflitti agiti, i desideri conflittuali e per questo tutti negoziabili.

Nei locali di ritrovo dei vecchi pionieri americani c’era il pianista con il famoso cartello “ non sparate sul pianista”. Ho cercato di essere un libero pianista di frontiera che suona il suo grande amore per la scuola. Non espongo il famoso cartello. Sparate pure magari utilizzando “Dirigere la scuola”, affinché più ottiche e presupposti culturali si trovino a dialogare per costruire arcobaleni di benessere per le nostre scuole. Vorrei recuperare un’antica cultura di frontiera aperta, nata nella nostra Europa: “ Ad maiora certe! In agmine virtus cotidie paratur” ( Sempre protesi ad ideali eccelsi. Tuttavia si realizza l’eroismo nel procedere di ogni giorno).Tale eroismo ha uno sfondo, una “ vision”: la scuola come “frontiera aperta”

Aladino Tognon

Dirigente Scolastico di Bassano del Grappa

e- mail : [dstognon@libero.it](mailto:dstognon@libero.it) oppure [aladino@lead.it](mailto:aladino@lead.it)

tel. 0424-503736

fax 0424-501957

cel. 0333-3543992