

**Direttivo FOE**  
**27-28 giugno 2013**  
**Villa Cagnola, Gazzada – Varese**

**Scholz:** è una questione molto importante, una provocazione che ci poniamo tutti spesso negli ultimi tempi. Facciamo cose importanti, significative e poi si perdono, cioè non diventano lavoro, non cambiano, non incidono, rimangono lì magari come un bel ricordo.

Il problema è che bisogna capire che cosa intendiamo per lavoro.

Lavorare non vuol dire “fare cose”, ma vuol dire costruire raggiungendo obiettivi, risultati, con un criterio ideale.

Facciamo l'esempio del vostro convegno. Sono emerse tante cose. Il problema è che quello che è emerso deve diventare un giudizio non generico, ma puntuale: come possiamo affrontare con tutto quello che abbiamo visto e sentito il problema di questa madre che ha questo figlio? Come quello che è stato detto aiuta ad affrontare il problema che abbiamo con il Collegio Docenti? Allora il convegno diventa utile. E, andando al prossimo convegno, abbiamo già delle domande specifiche, perché capiamo che c'è un ulteriore passo da fare rispetto a quello che ci siamo detti l'anno prima e così si inizia una traiettoria di lavoro.

Il problema è diverso dal punto di vista psicologico. Noi siamo tutti appesantiti da tanti problemi; arriviamo all'incontro e abbiamo due effetti: 1) “*non sono da solo con queste fatiche, non sono l'unico*”, e questo un po' rilassa; 2) è un effetto un po' paradossale; siccome se ne parla è come se il problema si allontanasse un po' e ci si rilassa dicendo “*abbiamo una analisi*”; ma l'analisi non serve a nulla se non diventa un giudizio operativo.

Tante volte sui giornali vediamo l'analisi dei problemi; il 90% della popolazione si ferma perché pensa che, quando abbiamo fatto l'analisi, siamo padroni del problema. Bisogna fare il passo dall'analisi a giudizio, perché il giudizio, per sua natura, è sempre operativo, mentre l'analisi è sterile.

Bisogna arricchire questo giudizio con gli incontri che facciamo, così che gli incontri diventino anche un dialogo. Diciamocelo: tanti incontri sono abbastanza noiosi perché qualcuno dice delle cose e poi tutto è finito lì. Invece, se mi confronto immediatamente su una situazione specifica con quello che ascolto, non posso non partire con altre domande, con altri approfondimenti. E' che noi siamo molto capaci di raffinare l'analisi invece di approfondire il giudizio; l'analisi ha indubbiamente un suo fascino intellettuale (capire un problema ha un suo fascino ed è anche necessario), il problema è non fermarsi lì, perché se ti fermi a questo, l'analisi ti distacca invece di farti entrare nella situazione.

Abbiamo dei problemi nelle nostre scuole, invece di partire sempre da zero, diciamoci “*al convegno c'era uno che ha detto...*”: sfruttiamo, utilizziamo tutto questo rispetto alle problematiche che abbiamo; oppure chiamiamo Masi e gli diciamo “*su questa cosa dobbiamo parlare*”, oppure “*dobbiamo fare un seminario su questo problema perché su questo abbiamo bisogno di alimentazione*”.

Questa è la dinamica. Ci poniamo troppe poche domande. In questo periodo ripeto spesso: la nostra forza non sta nelle affermazioni che facciamo, pur giuste che siano, ma nella qualità delle domande che poniamo.

Pensiamo di essere bravi, veloci, intelligenti, di avere un profilo importante, se abbiamo tutte le affermazioni giuste. Questa è una debolezza, perché la tua affermazione di oggi domani non so se starà ancora in piedi. Ma la capacità di porre le domande giuste e di essere aperti, accoglie nel modo più adeguato le risposte; non dobbiamo fermarci subito sui pregiudizi.

Tanto per entrare in merito: faccio incontri in cui, per l'ennesima volta, mi raccontano tutte le cause e le ragioni per cui i nostri licei fanno fatica, ma non nasce un giudizio, c'è un'ostinazione sull'analisi senza arrivare alle conseguenze operative. La cultura, il mondo va a catafascio, la crisi..., va bene. Ma allora come si va avanti? Non per il futuro dell'umanità, ma per la tua scuola nel 2014! Lì bisogna avere la capacità di entrare in merito.

Un altro tema che è stato toccato: la collaborazione operativa fra le scuole è possibile o non è possibile? Auspichiamo che bisognerebbe, che sarebbe bello e utile e poi non succede nulla, o poco. Se è possibile, facciamolo; se non è possibile diciamocelo ed evitiamo di ripetere un "desiderata" che in fondo non è desiderato da nessuno e reputato non realizzabile.

**Intervento:** provo a dare una risposta su questo. Per come ho visto nell'esperienza di questi anni, mi sembra evidente che si possa arrivare ad una collaborazione operativa in un percorso di familiarità. Anche tra due realtà della Foe a 1 km una dall'altra (non c'è nulla di scontato, di predeterminato, di precostituito) occorre una familiarità e questa la costruisci nel tempo. Anche di fronte alle cose più ragionevoli ed evidenti (mancanza di alunni, emergenze...) non si può pretendere nulla, però bisogna camminare in una direzione che permetta che le cose ragionevoli vengano affrontate. In Emilia e Romagna è chiaro che siamo un territorio non molto concorrente perché ognuno è nella sua città (in Brianza la densità educativa è diversa). E' significativo però che, nell'ultimo incontro che abbiamo fatto, la scuola di Rimini abbia messo a nostra disposizione un'indagine che ha fatto fare per sé sulla soddisfazione dei suoi genitori, delle sue famiglie, un'indagine da cui escono gioie e dolori, un'indagine interessante sul tema delle iscrizioni, su come la gente li sceglie. E' stato possibile, come cosa assolutamente positiva, ma non scontata: c'è una storia, c'è un cammino e c'è una familiarità che permette anche di tirare fuori delle cose che non saresti disposto a socializzare (le beghe, le cadute, i limiti...). Mi pare una strada molto interessante quella di un cammino insieme che abbia le caratteristiche di un lavoro.

**Intervento:** per l'esperienza della Lombardia, si vede che c'è una buona esigenza di raccontarsi, di dialogare anche su questioni molto concrete. Dopo di che però quest'anno ci siamo visti 2 volte; l'anno prossimo, nella migliore delle ipotesi, potremmo vederci 4 volte. Ma come possiamo rendere sistematici gli strumenti operativi perché il dialogo non rimanga fermo, ma possa diventare quotidiano, come possibilità di tenere sempre aperto un canale di lavoro? Magari è un'utopia.

**Scholz:** a me sembra normalissimo che si incontrino le scuole paritarie della Lombardia. La frequenza degli incontri è un'altra questione; può darsi che basti 2 volte l'anno, dipende dalle problematiche e dalle esigenze. L'importante è che si sa che ci si vede 2 volte all'anno: primavera e autunno. Sistematicità vuol dire che questo diventa un luogo di lavoro. Sapere già che ci si vede in aprile e in ottobre fa una differenza: è una prospettiva, perché sai già che in aprile porterai certe cose sul tavolo. Se non sai che ti vedi, al massimo chiami due o tre che conosci, ma questo non diventa un lavoro comune con tutte le conseguenze facili da immaginare, non crea coesione, non crea forza, non crea nulla; è tutto casuale e improvvisato.

Tutte queste cose nascono quando uno prende iniziativa. Io non so chi si è mosso per questi incontri lombardi, ma se uno prende iniziativa poi dice "*è stato utile, quindi per l'anno prossimo fissiamo già due date così lo sappiamo*", lo mettiamo in agenda, prepariamo le domande su cui vogliamo discutere e poi andiamo avanti.

Sono dell'idea che è meglio avere pochi incontri sistematici, piuttosto che tanti incontri improvvisati, perché altrimenti resta tutto casuale e ci si vede quando c'è un problema. No! Ci si vede perché si vuole costruire insieme qualcosa, non perché c'è un problema; la vita è un problema, quindi vediamoci.

Mi permetto di dire una cosa che vi ho già detto in un'altra occasione. Il problema della sostenibilità delle scuole è un problema di secondo livello. La prima domanda è: come facciamo a raggiungere e soddisfare più famiglie possibili con l'offerta formativa che abbiamo? Se questa domanda non è al centro, parto sostanzialmente da un problema di costi; se pongo questa domanda, cosciente della

missione educativa, non della salvaguardia della scuola, mi accorgo che questa crisi, da questo punto di vista, ha un piccolo vantaggio. Non dico che questa crisi è un'opportunità perchè ne soffre troppa gente, però almeno le cose che possiamo imparare, impariamole. Impariamo che il problema non è quello di salvare le scuole; se pongo la domanda così, vado immediatamente al problema dei costi, alla questione gestionale che evidentemente si pone come problema, ma questo è il secondo problema. Il primo problema, che ci accomuna, è come possiamo raggiungere più genitori possibili o più alunni possibili. Da lì nasce, secondo me, anche una apertura verso la possibile collaborazione, perchè, se tu non parti da lì, alla fine anche la familiarità (che pur ci vuole perchè senza familiarità è impossibile) è un approccio debole.

Mettersi insieme perchè altrimenti falliamo (ci sono anche piccole imprese che preferiscono morire piuttosto che mettersi insieme con qualcun altro, quindi già voler mettersi insieme è un passo di una certa levatura) è ancora troppo debole, perchè poi si agisce solo sui costi e non sullo sviluppo. Bisogna sempre lavorare su uno sviluppo, su una generazione. Esempio: tu dici *“dobbiamo a tutti i costi ridurre i licei”*; però c'è un potenziale (c'è il tale, ci sono gli insegnanti...) e allora usi queste energie per fare qualcosa sulle scuole medie, sulle elementari: nasce un'idea di sviluppo, di protagonismo; altrimenti è tutto riduttivo: *“Il mondo è brutto, i genitori non ci capiscono, invece di comprarsi la SUV potrebbero pagarci le quote...”*. Poi cominciano risentimenti e recriminazioni, il clima non migliora; alla fine siamo tutti dei depressi. Ma questo perchè? Perchè la domanda è sbagliata. Il problema non è salvare la scuola, il problema sono gli alunni; la scuola è uno strumento. Bisogna porre le domande in questa ottica, da qui nasce un approccio un po' diverso. Diciamoci la verità: devi trovare in qualche modo i soldi per pagare gli stipendi e ti fai condizionare dal problema. Così parti dal condizionamento e non da una logica di sviluppo. Allora la domanda è: *“come posso creare uno sviluppo che mi fa pagare poi anche gli insegnanti?”*

Sono convinto che debba cambiare qualcosa nelle strutture delle nostre scuole; non possiamo pensare che, se la crisi avesse una leggera ripresa, questo cambierebbe il mondo. Allora, se il liceo non funziona più, non vuol dire che bisogna chiudere, facciamo altre cose.

Come raggiungiamo altri bisogni formativi? Oppure: c'è uno che ha già una struttura, suddividiamola: nella tua struttura tu prendi il liceo, io prendo le medie. Questa apertura nasce solo da una domanda; la familiarità aiuta tantissimo, anche perchè certe cose non si possono imporre, ma possono solo nascere dalla libertà dei soggetti. Questo è un vantaggio della CdO Opere Educative: c'è un clima di fiducia, di comprensione, di idealità condivisa che permette un dialogo.

**Intervento:** in Sicilia la crisi è spaventosa e le famiglie hanno tantissime difficoltà. Abbiamo deciso di non continuare il liceo, ma stiamo cercando di lanciare la scuola media, la scuola primaria e di iniziare un progetto di bilinguismo nella scuola dell'infanzia, valorizzando l'esperienza acquisita nel liceo che stiamo chiudendo. Non si può però portare avanti qualcosa a tutti i costi, bisogna fare anche dei conti.

E' possibile fare qualcosa di più anche a livello politico per dare un aiuto alle nostre scuole?

**Scholz:** piuttosto che portare avanti una questione che è destinata a fallire, si chiude. Sono molto d'accordo su questo. Però questo deve essere sempre dentro la grande domanda di come facciamo a fare in modo che sempre più persone possano incontrare la nostra proposta educativa. In termini di contabilità: se tu allarghi l'offerta delle scuole medie, dove incontri i ragazzi in una età molto importante per il loro sviluppo e decisiva dal punto di vista dell'educazione, cominci anche in termini di contabilità a fare volume perchè più ragazzi hai, più hai margini elevati di volume.

Ci sono delle opere sociali che, invece di allargarsi, di aprirsi su altri possibili target, rimangono fisse *“Io sono fatto solo per questa specifica problematicità”*. Io dico: *“Sarà vero, però c'è un altro accanto, mettetevi insieme; non perdi qualcosa, ma ti arricchisci”*. Sono sempre dell'idea che una realtà che non abbandona il suo input originale, fa il meglio che può ma, se questo non funziona più, occorre cambiare, senza abbandonare la domanda originale per la quale si è nati.

**Intervento:** a Napoli la crisi si è fatta sentire. Abbiamo preso la scuola nel '99, periodo in cui si riempiva da sola; prima si aveva un grande numero di iscrizioni per la posizione e la tradizione della scuola, questo oggi non vale più. Anche se la scuola funziona bene, registriamo un calo di iscrizioni nelle classi iniziali. Allora dobbiamo offrire qualcosa di valido non solo per i nostri amici, ma per la città, per tutti. Siamo stati contattati da due realtà, i Salesiani e l'Opus Dei, per affrontare il problema di avere contributi. Abbiamo allora proposto di sfruttare questa occasione per vedere quale valore abbiamo ancora nella città (queste scuole hanno formato generazioni di classi dirigenti fin dal 1200). Questo ha sollecitato interesse, anche nella FIDAE. Siamo partiti da chi siamo e da cosa ci interessa per raggiungere un alto numero di famiglie, non partendo dal preconconcetto che dovessero essere le famiglie che avevamo sempre raggiunto, ma anche altre. Abbiamo cambiato abitudini, stiamo cercando di capire veramente che cosa serve, uscendo da quello che sapevamo già.

Voglio fare un accenno sulla questione economica; sapendo già prima che in questo periodo dell'anno avremmo saputo il numero degli iscritti e quindi degli organici, avendo una quarantina di iscrizioni in meno, abbiamo cercato di ridurre i costi dove non viene toccata la nostra essenzialità, non toccando quello che ci interessa veramente fare. Abbiamo diminuito delle ore e abbiamo introdotto delle ore integrative per "colorare" la scuola e proporre quello che ci interessa di più: non possiamo rinunciare a questo e a un certo modo di essere!

**Scholz:** posso fare una domanda? Nel calo degli iscritti qual è il calo al momento del passaggio da un grado scolastico all'altro?

**Intervento:** In una indagine che abbiamo fatto, abbiamo valutato che, quest'anno rispetto all'anno scorso, c'è un calo di circa il 25% di iscritti alla prima superiore. Nelle scuole che hanno tutto il percorso (si è visto bene a Rimini), ci sono due motivazioni: 1) hai il liceo, ma ci sono studenti che non fanno il liceo: questo è ragionevole, 2) vogliono "cambiare aria", infatti ci sono studenti che vanno a fare il liceo nella scuola statale. Ovviamente è sempre un coacervo di cose.

**Intervento:** il passaggio è massiccio dal nido alle materne e dalle materne alle elementari, il 66% è passato dalle elementari alla 1<sup>a</sup> media, la metà soltanto passa dalle medie ai licei; però abbiamo un fenomeno molto particolare: una forza afflusso ai licei classico e scientifico che sono il nostro punto di forza adesso; i ragazzi vengono da altre scuole, da statali anche prestigiose e da altre scuole paritarie. Abbiamo questi inserimenti che noi non gradiamo molto, in seconda, terza e quarta.

**Scholz:** quindi il calo degli iscritti non l'hai avuto ai licei, ma nelle scuole precedenti

**Intervento:** nelle classi iniziali, soprattutto delle primarie, perché poi in Napoli, nella nostra zona, ci sono le migliori scuole statali con un'utenza grosso modo equiparabile alla nostra, non c'è una differenza sociale; per molti, che non ci conoscono, c'è l'idea che sia meglio andare nelle scuole statali.

**Scholz:** allora bisogna farsi conoscere!

**Intervento:** rispetto alle scuole statali come minimo abbiamo un 30% di costi in più. Le rette sono molto diverse da zona a zona. Abbiamo avuto una forte flessione sugli asili nido, sulle primarie e sulle materne; sulle classi iniziali, non sulle altre dove siamo addirittura in crescita. La crisi economica scoraggia: se io dovessi rinunciare a qualcosa per i miei figli, sicuramente rinuncierei al nido e alla materna, prima che alle elementari, medie e superiori, è una scelta anche oggettiva. Tutto il personale si è coinvolto nella preoccupazione di comunicare l'esperienza vera della scuola e nel cercare di costruire una risposta attenta al bisogno contingente. Mi sono incontrato con tutte le realtà, un migliaio di addetti, e ho espresso le preoccupazioni del Consiglio di Amministrazione; ci sono stati gesti di apertura, una creatività di iniziative e di promozione. Bisogna però anche essere

realisti, per cui chiuderemo una scuola piccolina in un paese (è la prima volta in 15 anni che chiudiamo una scuola), perchè i dati della natalità del posto non ci permettono di rimanere lì, non ci sono i numeri e il costo sarebbe troppo alto.

Possiamo chiedere al governo e alle istituzioni di aiutarci su certe cose (non sto parlando di soldi), ad es. una maggiore flessibilità; faccio riferimento alla circolare 31 per le elementari da allargare a tutto il sistema perchè può permettere alcune innovazioni, sperimentazioni e dare alcuni chiarimenti. Secondo me questo va chiesto a tutti i costi. Ciò che non costa è più facile.

**Scholz:** tutte le questioni politiche le mettiamo in fila e poi vediamo con chi se ne deve parlare

**Intervento:** quando parlavi dei volumi, un po' mi gasavo perché la questione dei numeri non è distinta dallo scopo. Ci siamo accorti che il numero è condizione del tuo lavoro (e questo fin qua è banale), ma la crescita, i volumi, la saturazione delle classi, è condizione per rendere la scuola accessibile a tutti; se noi vogliamo che il nostro scopo sia conosciuto, questo è un lavoro da cui non possiamo esimerci. Su questo abbiamo lavorato non solo con il personale amministrativo, tutti se ne devono occupare.

Quando le suore un po' di anni fa hanno lasciato la scuola, l'hanno consegnata a dei genitori. La mia domanda è sul soggetto: se le suore, coscienti dello scopo per cui avevano fatto la loro opera, l'hanno data in mano ad altri, cosa ferma noi dal metterci insieme? Tante volte parliamo di soggetto diverso, ma il soggetto non è diverso dallo scopo, tanto che le suore hanno messo sul piatto lo scopo dell'educazione. Visto che questa è una domanda che viene spesso, mi aiuti a capire di più che soggetto siamo?

**Scholz:** prima voglio dire una cosa. Abbiamo visto la situazione di Napoli che è diversa dal resto, abbiamo visto la Toscana che, per altre ragioni, è di nuovo diversa. Quello che è importante è capire le cause del perché la gente non si iscrive alle paritarie. Devo capire perchè. Una delle cause è che, per esempio, la prima generazione di un certo tipo di genitori, che ha fatto un certo tipo di esperienza che conosciamo, esce di scena. Loro sono stati i moltiplicatori e noi stiamo perdendo una generazione di moltiplicatori. Questa è una delle cause dei problemi delle elementari.

**Intervento:** dall'indagine a Rimini è emerso che nella persona, nella famiglia, sta calando lo spessore della domanda educativa. Per me gestore, questo vuol dire che sta calando il mercato. È un'equazione semplicissima.

**Scholz:** benissimo, adesso partiamo da lì.

**Intervento:** volevo sottolineare che tu hai detto di farci delle domande vere. Allora io mi chiedo: io che compito ho e con chi lo posso vivere? Lo vivo con amici, ma lo vivo con le famiglie. Dobbiamo fare un passo avanti: le nostre scuole devono scoprire la funzione educativa anche verso la famiglia, risvegliare e sostenere la soggettività educativa. Questo vuol dire considerare la famiglia, non cliente, ma compartecipe della risposta. Ho visto nella nostra scuola che alcuni genitori vedono la scuola come loro, così come la vede l'amministratore. La generazione che ha creato la scuola adesso si è fatta da parte e poi la seconda e adesso abbiamo la terza generazione che è protagonista della risposta. Ma tutto parte dalla domanda di qual è il compito di ognuno e lo vediamo insieme. Allora la cooperativa è strumento per aiutarci a svolgere questo compito.

**Scholz:** abbiamo detto che bisogna capire le cause e le cause sono diverse. Ad esempio: per tutti quelli che sono nati in un determinato momento storico, con genitori che avevano una serie di bisogni condivisi, la domanda educativa aveva un certo spessore; adesso non è più così.

Qualunque siano le cause, dobbiamo renderci conto che dobbiamo diventare noi protagonisti di una offerta. Però c'è un punto importante: molte scuole sono state iniziate da fondatori più o meno

carismatici: questa fase è finita o sta finendo. Cosa vuol dire? Che noi dobbiamo rendere più oggettiva, anche dal punto di vista della comunicazione, l'offerta formativa.

Bisogna sistematizzare e esplicitare l'offerta formativa che facciamo e questo non è assolutamente semplice. Dobbiamo poter dire e scrivere in che cosa noi facciamo la differenza, non dal punto di vista che siamo più buoni, ma dal punto di vista del risultato che vogliamo consegnare al ragazzo che esce dalla scuola. A noi non interessa fare una scuola di élite, ma fare una scuola popolare con una offerta formativa che si contraddistingue, non perché diciamo che la scuola statale non funziona.

Questo deve essere concettualmente elaborato molto bene e poi deve essere comunicato in un certo modo. Questa comunicazione non può prescindere dall'insegnante testimone e dal genitore testimone nella comunicazione, però con in mano e sulle labbra una certa concettualità chiara. Non possiamo continuare a dire *"siamo più umani, mettiamo la persona al centro..."*, perché lo dicono tutti. Bisogna saper bene comunicare ed è un compito molto difficile. Il carisma ha il vantaggio di essere evidente: vedi uno e dici che vorresti che tuo figlio fosse educato da uno così; ma d'ora in poi sarà sempre di più il collegio nel suo insieme a dover portare avanti questo compito.

Lo si vede anche sulle imprese. Finita la generazione dei fondatori, arriva una seconda generazione che si contraddistingue per il fatto che è un insieme di persone che porta avanti la questione e non più solamente uno: questo cambia molto.

Consegnare quello spirito fondativo che si comunicava in modo quasi immediato a un gruppo di persone che prende in mano la questione e la comunica in modo più mediato, è un bel passaggio. Dobbiamo comunicare in un modo diverso e molto più incisivo e molto più su larga misura chi siamo e la visione per la quale ci muoviamo. Dobbiamo cambiare anche l'aspetto comunicativo perché, il problema non è più *"come salvo la mia scuola"*, ma *"come raggiungo altri genitori, una nuova generazione di genitori, nuovi target di genitori, ceti popolari diversi"*; questa è la domanda e quindi cambia completamente l'azione. Devo capire anche le cause, perché è diversa la mossa se perdo gli alunni delle elementari o quelli del liceo.

Io sono stato in collegio dai Benedettini in Svizzera per 7 anni (anni tra i più belli della mia vita, tutti piangevano *"poveri ragazzi da soli in collegio"* e io me la sono goduta alla grande; l'unico problema era imparare il dialetto). Poi il collegio è diventato per i ragazzi disagiati perché i genitori che non reggevano più l'educazione portavano lì i ragazzi. Quindi il collegio ha fatto un percorso completamente diverso e alla fine ha chiuso; perché? Perché non ha più saputo comunicare, in questo caso, non una proposta educativa scolastica, ma la proposta di un collegio: è diverso perché, se metti un ragazzo di 11-12 anni in un collegio deve trovare una proposta educativa. Questa proposta educativa non è più stata comunicabile, ma neanche nella mia e nelle altre famiglie, perché è cambiato il mondo. Ma lì mi sono reso conto (e questa è l'analogia) che, se tu non riesci più a comunicare in modo molto oggettivo una proposta educativa, prima o poi finisci.

La comunicazione è importantissima; come fai a raggiungere i genitori? Questo è il problema che dobbiamo porci. Se non capiamo che la comunicazione è molto diversa con i genitori, con i Comuni, con i tessuti sociali, io la vedo molto grigia. Non solo per i licei, perché diventa sempre più difficile anche sulle elementari. Ma un volume lo dobbiamo fare per forza, perché sotto un certo volume non reggi, lo sappiamo tutti. Il volume è anche indicatore della tua capacità di comunicare la tua offerta.

Ho esagerato un po', ma vuol dire che devono cambiare i meccanismi con cui proponiamo noi stessi. Questa non è una sfida negativa, ma è molto interessante; faccio degli esempi: ognuno che lavora in una scuola non può pensare *"io ho finito, vado a casa, non mi pagate..."*, no; tu sei protagonista, quindi tu insegnante hai anche tu il compito di essere protagonista educativo dove vivi, dove sei, come ti muovi. Altro esempio: la scuola deve lanciarsi un po' più nel pubblico, cosa che alcune scuole fanno, ma non tutte; la scuola deve essere un luogo sul territorio, del territorio e col territorio e questo va comunicato. E' l'aspetto più popolare, che va ripetuto e proposto. Queste sono delle sfide enormi sulle quali le scuole si devono mettere insieme; è un "temone" e, se devo affrontarlo da solo, mi sparo. Ognuno di noi non è esperto in comunicazioni ma, se una scuola ha

fatto una certa esperienza e me la comunica, facciamo insieme. Lì nasce l'idea che noi ci aiutiamo per arrivare insieme affinché il nostro tessuto educativo tenga.

Se pensiamo che le nostre scuole ce la facciano ancora da sole, ognuno per conto suo, non dico che è impossibile, ma la vedo molto, molto difficile.

**Intervento:** ho una domanda sulla collaborazione tra le scuole: quest'anno abbiamo fatto un bel lavoro perché siamo andati più a fondo nel dialogo tra di noi e nell'aiuto effettivo. Mi pare che sia iniziata a passare un'idea: oltre che la "mia" scuola è un bene per tutti, ha cominciato ad affacciarsi l'idea che la "tua" scuola è un bene per tutti. Allora la domanda è questa: nel modo con cui io faccio scuola c'entra la possibilità di sviluppo della relazione tra di noi, l'aiuto tra noi? Se concepisco che, mentre faccio la mia scuola, ho come nell'orizzonte, nell'occhio che c'è anche l'altra, penso che come io affronto un problema può essere utile anche all'altro. La familiarità ha come contenuto un giudizio: che tu sei un bene e che io sono un bene. Mettere insieme queste cose crea uno sviluppo.

**Scholz:** è così, però mettiamo subito il dito sulla piaga, diciamo le cose come sono. C'è un'altra scuola, siamo nati nello stesso periodo, ma l'altro non mi è molto simpatico perché ad un certo punto ci siamo trovati con posizioni diverse. E' di fronte a questi problemi che deve reggere la collaborazione. Ci sono animosità, ci sono risentimenti, ci sono antipatie e così via. Nascono anche nel corpo docente ... sempre gli stessi problemi! Di fronte a questo deve reggere una familiarità non solo sentimentale, ma vera. E questo nasce dal fatto che io sono perfettamente cosciente del compito e della responsabilità che ho come insegnante e come scuola.

Questa responsabilità riguarda i ragazzi come risposta e riguarda la scuola come strumento; altrimenti non siamo coscienti che abbiamo una responsabilità educativa, per più persone. Se non siamo convinti che la nostra offerta è un bene per tutti, è un bene per il paese, per il territorio, per la città, per i genitori, per il futuro del mondo, torniamo a fare il microcosmo con qualche amico, ma non abbiamo una posizione costruttiva rispetto a tutti.

La familiarità che nasce dal fatto che ci vogliamo bene, regge e si apre agli altri di fronte a una domanda che si basa su una responsabilità oggettiva. Più oggettivi siamo e più diventiamo familiari, mentre noi pensiamo il contrario, che si debba essere soggettivi. No! Più siamo oggettivi e più diventiamo familiari, perché abbiamo un compito nella vita, un compito professionale, un compito per la scuola che gestiamo. Questa responsabilità è oggettiva e riguarda potenzialmente tutti e lì bisogna arrivare.

Sono d'accordo con te, ma la crisi ha accentuato l'oggettività della nostra responsabilità; siamo usciti dal fatto che qualunque cosa facciamo va sempre bene e i genitori ci applaudono e la nostra scuola è sempre la più bella; non è più così e quindi dobbiamo recuperare in modo molto più oggettivo la nostra identità per poterla proporre.

Questo è un compito non facile, ma ha il suo fascino perché ti rendi conto che ti porta più soddisfazione, perché ti fa fare un'esperienza più profonda e ti accorgi che costruisci, ti obbliga a comunicare con quelli che non appartengono al tuo solito ambito. Far loro capire che è un bene per i loro figli portarli nella tua scuola, ti cambia completamente l'assetto.

Dove è il vantaggio? Ti rendi più profondamente conto dell'esperienza che stai facendo, ti rafforzi, perché ti fa scoprire veramente lo spessore educativo, la diversità, la positività che c'è dentro mentre, lo stare su quello che sai già, paradossalmente ti indebolisce.

**Intervento:** Un buon andamento della scuola dipende dalla qualità che si offre. Visto che in questo momento posso permetterlo sto investendo su una politica retributiva, nell'insegnamento dell'inglese, su nuova modalità di fare l'open day per far capire ai genitori il contenuto e il metodo educativo che noi sviluppiamo. La mia visione è che solamente una qualità complessiva potrà salvarmi; questo mi sembra essere decisivo.

Rispetto alla collaborazione tra le scuole, mi pare che c'è troppo amor proprio nel condurre le nostre opere, siamo troppo concentrati a fare ciascuno la miglior scuola, per cui non si sente il

bisogno di un lavoro insieme. Forse si dovrebbe fare un tavolo di lavoro per aiutarci a dare un giudizio su questo aspetto che è veramente pesante.

**Scholz:** io sono stato in Brianza, ho incontrato tutte le scuole e ho avuto la netta coscienza che, se tutto fosse andato proprio benissimo, l'esito sarebbe stato che due scuole avrebbero cominciato a parlarsi. Occorre che qualcuno prenda l'iniziativa e cominci a lavorare con un altro, altrimenti la cosa non parte, perché uno vede il lavoro con l'altro come un limite e non come una risorsa, come un condizionamento, come una necessità inevitabile, ma non come positivo. Bisogna fare in modo che alcune scuole comincino a fare "esperienza" della positività della collaborazione. Finché non si arriva lì, tutto è solo predica domenicale.

E' una gradualità, una sistematicità senza della quale non puoi fare i massimi discorsi.

Virtualmente siamo sempre d'accordo, ma poi arriviamo a questi punti e ci incastriamo; diciamo "*bellissima riunione*" e il giorno dopo andiamo ancora per i fatti nostri.

Questo si supera, non quando ci si fissa sulle singole scuole, ma quando ci domandiamo: come facciamo a far sì che le famiglie del nostro territorio possano avere un'educazione migliore?

Allora si relativizza tutto in senso positivo. Diventa tutto relativo al target finale: in questo gioco ogni scuola avrà una sua identità specifica ed è giusto che sia così, però deve essere aperta e quindi comunicabile e dialogabile.

Le persone non lavorano insieme perché fanno cose insieme. A livello del fare non ci sarà mai collaborazione in nessun modo e in nessuna parte del mondo. Ciò che fa lavorare insieme sono gli scopi, gli obiettivi. Se non c'è questo, il resto ce lo scordiamo, diventa uno sforzo immane.

Faccio un esempio: quante volte è stato detto "*mettete insieme le amministrazioni, il controllo di gestione...*". L'esito di una cosa così è nulla perché si parte dalla fine del problema. L'inizio è "*come facciamo affinché...*" e poi da lì si declina.

Una competizione interna non serve a nessuno. Abbiamo tutti la stessa missione, poi abbiamo modalità diverse per realizzarla, abbiamo tempi diversi ma, se questo scopo non ci mette insieme, al massimo ci scambiamo un po' di cose e poi è finita lì. Dobbiamo essere coscienti che abbiamo una eredità di educazione da comunicare a più ragazzi possibile perché questo mondo cambi un pezzettino e la loro vita diventi sempre più dignitosa, interessante, affascinante.

Il problema è: come te la giochi in questa tua responsabilità avendo avuto la fortuna immeritata di aver fatto questa esperienza e di poterla proporre al mondo? Immeritata!

Partiamo da questo concetto di gratuità iniziale: non siamo nè i possessori delle nostre scuole, nè i possessori dei ragazzi, nè i possessori dei genitori, nè di nessuno; siamo gente che, immeritatamente, ha avuto il dono di fare esperienza di una proposta educativa, con una potenza infinita, con una bellezza affascinante e di poterla comunicare. E' questo che fonda tutta la responsabilità che abbiamo e che ci mette in comune. Il resto è conseguenza.

Se non partiamo da lì, partiamo dalla parte sbagliata e rimaniamo sotto il livello di quello che possiamo costruire.

Ad esempio, Neri fa nidi aziendali; non è che li debbano fare tutti, però è una prospettiva che qualcuno può cogliere come possibilità. Ma non dobbiamo scimmiettarsi: ognuno deve valutare per sé, però la prospettiva è di una proposta educativa per tutti. La scuola è solo uno strumento, così come la CdO che è uno strumento e non lo scopo delle mie attività. La CdO è uno strumento per creare, attraverso tutte le realtà aderenti, una socialità diversa, nuova, più umana, più vivibile, più incisiva. Questo è lo scopo della CdO e, se non serve più a questo, facciamo altro.

Bisogna sempre aver chiaro a che cosa servono le cose, poi facciamo tutto e ci apriamo a tutto.

**Intervento:** il punto che hai detto è tutt'altro che scontato. Seguo un piccolo gruppo di scuole e ho cominciato in un contesto assolutamente privo di tradizione, ma con scuole molto buone. Ho dovuto rifondare la scuola dove lavoro. Ho dovuto da subito dialogare con un contesto di persone che non avevano nessun motivo di venire da noi e quindi ho dovuto fare promozione e mi sono trovato da subito nella condizione descritta. E' stata anche la cosa più interessante di questi anni e abbiamo



conquistato molti genitori. Costruire una credibilità è una cosa difficilissima che tutti gli anni deve essere rimessa in discussione. Ho costruito su queste due certezze: 1) tutto è in discussione, per cui è vero quello che è stato detto sulla comunicazione, ma non si comunica qualcosa che è già definito. Noi lavoriamo con i bambini, ma abbiamo a che fare con le famiglie. Se i genitori non capiscono quello che faccio, è un problema mio; se le famiglie non hanno il problema che dovrebbero avere, in qualche misura è un problema mio.

**Scholz:** però bisogna precisare molto bene la questione. Perché è un problema tuo?

**Intervento:** rispondo parlando del 2<sup>o</sup> punto. Quello che è decisivo è perché io faccio una scuola. Le scuole che seguo, pur piccole, esistono perché io lo voglio, perché se non ci fossi stato io a volerle, queste scuole non sarebbero esistite. Quindi quello che resta è la mia identità cioè quello che io sono e voglio comunicare alle famiglie. In questi anni ho dovuto rischiare per un'idea di scuola, è stato decisivo difendere un principio e una scelta; su altre questioni, era giusto cambiare. Esempio: abbiamo deciso di chiudere il sabato riducendo il monte ore, per una scelta ponderata. Non possiamo più fare quello che si faceva una volta. Cosa si faceva? Tutto, massima estensione per coprire il massimo del servizio. Dovevamo decidere se continuare a fare tante cose, oppure se diventare più identificabili. Per fare questa scelta non ho fatto il sondaggio ma, ad un certo punto mi sono detto: *“secondo la mia sensibilità, secondo la mia esperienza, secondo il complesso dei fattori che io ho, e che so solo io (problemi economici, finanziari, la prospettiva...), devo fare un passaggio”*. Non è che tutti l'hanno preso benissimo e ho rischiato di perdere qualcuno. L'idea di ragionare in termini di sviluppo è la cosa che possiamo dare meno per scontata ed è ciò in cui siamo anche meno attrezzati.

**Intervento:** come spesso capita, grazie a Dio, questo incontro mi ha portato molto più di quello che potevo immaginare prima. Ci sono dei contenuti che per me sono di grande aiuto.