



**INCONTRO DI INIZIO ANNO SOCIALE
CON BERNHARD SCHOLZ**

Presidente dell'Associazione Compagnia delle Opere

**Milano, Auditorium dell'Istituto Sacro Cuore
28 settembre 2016**

MARCO MASI

Buonasera a tutti. Grazie a quelli che sono qui presenti. Siamo collegati anche con 32 realtà, sia in Italia sia all'estero, perché quando abbiamo pensato questo momento, abbiamo voluto una forma che favorisse la massima partecipazione, anche da parte di persone che hanno responsabilità nelle nostre scuole, nei consigli di amministrazione, ma che, durante l'anno, fanno fatica a partecipare ai momenti che proponiamo e viviamo insieme.

Abbiamo voluto, con l'Esecutivo, organizzare così questo incontro anche per permettere, appunto, al maggior numero di persone di seguire e di incontrare Bernhard Scholz all'inizio di questo anno sociale. Desideriamo che l'amicizia che c'è tra noi, il legame associativo, sia innanzitutto, com'è stato in questi anni, un aiuto a ciascuno di noi, a ciascuna persona e, attraverso le nostre persone, alle nostre opere; in un cammino, in un percorso, in una storia che, con l'inizio di un anno sociale, vogliamo abbia le caratteristiche di un aiuto reciproco a camminare, a cambiare, a fare dei passi avanti.

Io ringrazio ciascuno di voi e ringrazio moltissimo Bernhard perché, anche questa sera, così come in tante altre occasioni – che poi avrete modo di vedere dal programma annuale – in cui gli abbiamo chiesto la sua partecipazione, ha dimostrato la sua massima disponibilità nei nostri confronti.

Io ho in mente anche il cammino che abbiamo cercato di fare in questi anni e come le sottolineature, le provocazioni, gli stimoli, l'aiuto che ci ha dato Bernhard, con le sue riflessioni e la sua esperienza, siano stati decisivi anche per quello che abbiamo messo a tema tra noi, nelle nostre opere, nelle nostre scuole e per i cambiamenti importanti che abbiamo introdotto.

Io, solo come titoli, ricordo tre questioni che, per me personalmente, ma penso anche per tanti di noi, sono state in questi anni decisive, e sulle quali Bernhard in particolare ci ha sollecitato. La prima è la rilevanza dello scopo educativo nelle nostre scuole rispetto a tutte le decisioni che prendiamo, gestionali, organizzative, didattiche, ecc.; la concretezza, l'ingerenza, la rilevanza che ha la finalità della scuola, cioè il bene dei ragazzi che ci sono affidati, rispetto a quello che affrontiamo tutti i giorni e alle scelte straordinarie che siamo chiamati a operare. Il secondo grande tema è che questo scopo che perseguiamo nel nostro lavoro e che caratterizza le nostre opere se, da un lato, richiama la responsabilità di ciascuno, dall'altro, ognuno non lo può perseguire da solo. Questo legame di interdipendenza, questa dipendenza reciproca e questa necessaria collaborazione tra opere e nel lavoro, sono condizione perché quello scopo possa essere meglio perseguito. Il terzo aspetto è che vi sia una tensione continua a comunicare quello che abbiamo tra le mani, che l'educazione ricevuta e che riceviamo gratuitamente possa raggiungere e incontrare il maggior numero di persone, tenendo conto dei cambiamenti che continuamente accadono nella realtà. E' proprio questa inevitabile e originale esigenza di comunicarsi e di trasmettersi ai ragazzi che ci sono affidati e alle loro famiglie, che allarga il nostro orizzonte al territorio in cui siamo e a quanti in esso operano.

Questi tre passaggi sono quelli che in questi anni sono stati, per me, più efficaci nel guidare e nell'orientare il lavoro tra noi, aiutandoci a entrare in merito ai problemi che quotidianamente affrontiamo con il desiderio di rendere viva quell'origine che ognuna delle nostre opere e delle nostre persone incarna; quel desiderio che è la scintilla con la quale affrontiamo, anche l'impegno e la responsabilità che ci siamo presi nelle scuole e nella vita della FOE, per quanto mi riguarda.

In preparazione a questo momento, ogni membro dell'Esecutivo ha fissato un tema e formulato una domanda, per avere da Bernhard un aiuto utile in merito a quello che avvertiamo come più interessante e urgente, per l'anno che sta iniziando.

Vogliamo stare in un tempo ragionevole, anche se le domande sono tante.

La prima questione riguarda il contesto nel quale stiamo vivendo che, come tutti avvertiamo, è caratterizzato da un profondo sentimento di incertezza e di paura. In questo clima ci ha colpito, qualche mese fa, la posizione che ha assunto il Cardinal Tauran all'indomani degli ultimi attentati che ci sono stati in Francia, reagendo ai quali lui ha indicato due strade come risposta alla violenza e al terrorismo: il dialogo e l'educazione. Sulla questione educativa lui dice: «Lo ripeto sempre, non mi stancherò mai di farlo: occorre un'educazione che parta dalla giovane età, il primo e inevitabile strumento per contrastare qualsiasi tipo di estremismo e di follia omicida. Se alle origini dell'esistenza, nella giovane età, educiamo all'amore, tutto sarà diverso. È un lavoro lungo e dispendioso, ovviamente, eppure assolutamente necessario. La scuola ha un grande compito e una grande responsabilità, anche alla luce del vuoto educativo che segna la vita di tantissimi giovani».

La domanda è: che contributo può offrire la scuola in questo contesto storico? Come siamo chiamati in causa, come non restare schiacciati dalla inevitabile sproporzione che si avverte di fronte a questa sfida?

BERNHARD SCHOLZ

Buonasera. Evidentemente, questa è una domanda cruciale. Penso che siamo tutti d'accordissimo con questa osservazione del Cardinale Tauran, che il vero problema è il problema educativo. Però, per capire bene in che cosa consiste questo nostro compito educativo, bisogna comprendere le ragioni e le origini di questa violenza e dell'indifferenza che viviamo e incontriamo intorno a noi. Il cardinale dice: «*Dobbiamo educare all'amore*». Io penso che il vero problema è che uno può amare solo se si sente amato. Quindi, tanti problemi che vediamo, che vedete voi tutti i giorni nelle scuole e di cui vediamo poi gli effetti più devastanti la sera in televisione oppure li leggiamo sui giornali, nascono dal fatto che la persona non si sente a casa, cerca di difendersi dal mondo, non si sente accolta, voluta e, quindi, diventa aggressiva o remissiva. Queste sono due facce della stessa medaglia, perché una persona che si sente ultimamente condizionata - o addirittura schiavizzata dalle circostanze che vive - o reagisce tirandosi indietro, chiudendosi, andando sulla difensiva, oppure diventando aggressiva; tanto è vero che nei ragazzi che vivono questo disagio queste cose oscillano fra una fase depressiva e una più aggressiva. Il problema è dunque che la persona non si sente accolta e, quindi, il primo problema di una qualsiasi educazione è quello di dimostrare nei confronti del ragazzo un interesse gratuito e incondizionato per la sua vita, per ciò che è lui. Questo riguarda qualsiasi adulto nei confronti di qualsiasi ragazzo, riguarda anche il fatto che io incontro un ragazzo sul treno, con il quale comincio a parlare. Figuriamoci, poi, quanto vale per un rapporto educativo dentro la scuola. Tanti ragazzi vivono già dentro un condizionamento. C'è su di loro una pretesa che diventino in un certo modo e quindi si sentono chiusi dentro il progetto di qualcun altro; altre volte si sentono trascurati, non presi sul serio per quello che sono.

Tanto più un ragazzo si manifesta in modo violento, tanto più questo, paradossalmente, dimostra l'immenso bisogno di affetto che ha. Occorre un grande coraggio per abbracciare una persona in questa situazione di disagio, però è l'unica strada, lo sapete meglio di me, quando vedete certe reazioni dei ragazzi, perché non c'è nulla di più controproducente che cercare di addomesticarli, perché creiamo solo l'effetto contrario.

C'è poi un'altra considerazione, che accenno solo brevemente e che riguarda il momento in cui in un ragazzo sente dentro di sé il desiderio - che a un certo punto nasce nella vita e comincia a emergere nella

pubertà - di dedicare la vita a qualcosa per cui vale la pena vivere, scoprire qualcosa per cui vale la pena dare se stessi. Questo nasce in un modo più o meno accentuato. Se non trova una risposta, lì c'è il vero rischio (qui è stata usata la parola "follia") che diventa un vero problema, anche psicologico, perché l'uomo, per sua natura, diventa se stesso se si dà. E se non trova qualcosa a cui dedicarsi, a cui darsi, almeno inizialmente e poi gradualmente crescendo, lì, nascono tanti estremismi. Non è un caso se questi ragazzi finiscono per dare la vita a una causa completamente folle e assurda. L'uomo ha bisogno di vivere "per". Se non incontra un "per" è perso. Evidentemente, questo "per" non può essere imposto, anzi, non deve essere imposto, altrimenti diventa una perversione; ma deve essere proposto con amore, con dedizione, in un dialogo, perché, altrimenti, tutta l'energia positiva della vita va a concentrarsi su altri fronti, ripeto, in un modo remissivo o violento. Perché il desiderio dell'uomo è così forte che se non trova una strada si "perverte". Ma non può non trovare un'espressione, è troppo forte per non poter trovare un'espressione. Io penso che questo sia il vero problema che abbiamo oggi, perché, non dobbiamo vergognarci, l'indifferenza e la violenza nascono esattamente dalla stessa causa: dal non volersi impegnare positivamente con la vita. Perché l'aggressione è sempre l'ultima difesa.

MARCO MASI

La seconda questione, che, mi sembra, prosegua quello che ci stavi dicendo, è questa: il bisogno a cui risponde una scuola è comunicare tutto il bagaglio che gli uomini hanno maturato in millenni di storia, allo scopo di aiutare i giovani a stare nella realtà. Per far questo, occorre che l'educatore abbia la certezza di un'ipotesi da proporre, da offrire alla ragione e alla libertà dello studente, affinché possa verificare se quell'ipotesi da ragione di tutti gli aspetti della realtà. La domanda è questa: per la tua esperienza personale e anche per la conoscenza che hai di tante nostre realtà, quali sono, secondo te, le caratteristiche essenziali, oggi, di questa ipotesi educativa?

BERNHARD SCHOLZ

Io penso che la questione centrale (credo di averlo già detto in un'altra occasione, quindi non voglio essere ripetitivo) stia nel fatto di permettere ai ragazzi di fare un'esperienza positiva di sé e della realtà. Voglio fare due esempi: io posso insegnare Dante, geografia, storia, tutto quello che voglio, ma se la geografia non viene sperimentata dal ragazzo come un'apertura alla grandezza e alla bellezza del mondo nel quale lui è a casa e che è la sua dimora, se la storia non viene percepita come una espressione di esperienze umane che, nel bene e nel male, hanno portato alla condizione attuale in cui oggi vive e, quindi, gli diventa più evidente che lui stesso ha una possibilità di incidere positivamente sul mondo, se Dante diventa solo una ripetizione, anche bella e saggia, di versi, ma il ragazzo non scopre quello che Dante dice sulla propria vita, rimane un'educazione che, dal punto di vista nozionistico, può essere perfetta; sarà un bravo ragazzo, si comporta bene, ripetendo tutto alla perfezione, avrà 10 e lode, ma non è stato aiutato a fare una esperienza di sé attraverso un paragone, un confronto, un dialogo con chi è vicino e chi è lontano. E quando dovrà affrontare il primo vero problema della vita, tutto quello che lui sa non è presente, è un saputo che non incide sulla vita, perché non ha saputo, almeno inizialmente, fare esperienza di sé. Quante persone hanno saputo della nostra cultura europea e poi hanno fatto il contrario? Pensiamo solo alla Seconda Guerra Mondiale o alla Prima, che è ancora dimenticata ma che era, lo abbiamo ricordato recentemente, di un'atrocità incredibile. Tutte le persone che hanno commesso o vissuto questo erano tutte, come si dice in tedesco *gebildet*, acculturate. Sapevano tutti i grandi autori, le grandi filosofie, tutto, ma questo non era, in nessun modo, diventato esperienza, paragone: e questa è la sfida oggi. L'ipotesi educativa è dire: «La realtà che ti è data è una possibilità infinita per scoprire te stesso, la grandezza della tua vita e la bellezza del mondo, andiamo a scoprirla insieme, io ti accompagno, ti aiuto; le varie discipline ti aiuteranno in questo e così emergerà anche il tuo talento». Evidentemente, la persona che educa, e qui entriamo in gioco noi, sia come genitori, sia come insegnanti, ma anche come persone che rappresentano la scuola come dirigenti, ognuno di noi viene guardato dai ragazzi per vedere in che modo vive, affronta i problemi, se abbiamo questa idea, questa ipotesi, questo slancio, questa tensione di scoprire il positivo che si nasconde, spesso

anche tanto, dentro le cose che avvengono. Quindi, una scuola non può avere questa ipotesi solo in alcuni punti, dovrebbe essere sempre di più la scuola in quanto tale, anche per il semplice fatto che un ragazzo guarda subito le possibili fessure, per curiosità, non per cattiveria, proprio per provare se quello che gli viene proposto è consistente e se vede che c'è un divario tra diverse ipotesi rispetto a questo punto, gli nasce, forse, qualche dubbio. Non vuol dire che dobbiamo essere uniformi, ma uniti in quell'ipotesi positiva educativa. Io penso che (ci torneremo dopo più approfonditamente) il vero nucleo di un'ipotesi educativa oggi, stia nel fatto di stare di fronte a tutto, ma proprio a tutto, come persone che non possiedono la realtà, ma a cui il mondo è dato perché lo possano scoprire come bene per se stesse e per tutti. E far emergere il bene in tutto vuol dire costruire una società diversa, una socialità nuova, una cultura più umana. E su questo, tra l'altro, possiamo essere uniti con tutti, perché non abbiamo la pretesa di avere la soluzione per tutte le questioni, ma abbiamo la certezza che in quello che ci è dato c'è un positivo da far emergere e da condividere.

Voglio fare il secondo esempio. Questo riguarda la parte più strettamente scolastica. Quando due ragazzi litigano in modo molto forte, io posso, evidentemente, andare da loro come insegnante e dire "Dovete comportarvi bene, essere pacifici" ecc. Quindi, dettare loro le regole comportamentali. Oppure posso prendere uno di loro e dirgli: "Ho capito, è stato difficile per te sopportare quello che l'altro ti ha detto o ti ha fatto. Ma, secondo te, tu vivi meglio, sei più contento se riesci addirittura a perdonarlo, a venirgli incontro, a cercare di ricostruire una relazione positiva, oppure se vai lì a difendere il tuo diritto, che può anche essere giustificabile? Quando ti senti più te stesso? Quando sei più contento di te e della tua vita?". Quindi, io non gli dico come si deve comportare, ma lo invito a fare esperienza del fatto che in lui c'è qualcosa che è più forte di una pretesa giustizia a tutti i costi, come istintivamente lui pretenderebbe. Così comincia a fare esperienza di sé, ma su questo lo devo accompagnare e provocare gradualmente perché scopra se stesso in questa dimensione. Quindi, l'educazione diffusa che, volente o nolente, è molto basata sul "comportamentalismo", sulle regole, anche buone, non tiene più, tiene sempre di meno e, quindi, occorre cogliere qualsiasi occasione che si presenta per far sì che il ragazzo possa fare esperienza della verità di sé, di quello che lui autenticamente è. Credo che questo sia possibile, perché forse i ragazzi più di noi adulti hanno ancora un sentore vero di sé, capiscono quando sono se stessi o quando tradiscono se stessi. La vera forza non è l'affermazione di sé, ma la dedizione di sé e questa è la vera affermazione di sé. Questi sono solo esempi molto sintetici e mi scuso se li ho detti male, però io penso che bisogna aiutare i ragazzi a fare esperienza, perché solo da qui può nascere una certezza che permetterà loro di affrontare un mondo sempre più complicato; perché non è che il mondo diventerà più semplice nei prossimi anni, anzi, diventerà più difficile, più sfidante, forse anche più violento. L'educazione all'amore, alla quale ci richiama il Cardinale Tauran, nasce da lì, altrimenti è fittizia, diventa una superficiale tolleranza: "Tu mi lasci in pace, io ti lascio in pace, cerchiamo di convivere senza toccarci". A parte il fatto che ciò non è possibile, in questo modo non si genera un soggetto che entra in rapporto con la vita. Questo porta, prima all'isolamento e, poi, a un'altra forma di violenza.

MARCO MASI

Adesso c'è una questione che entra un po' nel merito rispetto ai cambiamenti che ognuno di noi sta vivendo. Da diverso tempo stiamo sottolineando come le sfide davanti a cui siamo posti siano nuove rispetto al passato. Tutti ci siamo accorti, infatti, che le modalità con cui, fino a dieci anni fa, si faceva scuola, oggi non sono più adeguate. Nella didattica, nel rapporto tra insegnante e allievo, nel rapporto con le famiglie, tutto appare più difficile e complesso. C'è una complessità della realtà attuale in cui viviamo tutti i giorni che, finora, ci era apparsa, in un certo senso, un'eccezione da ridurre, un'anomalia da rendere normale, avendo, cioè, in mente, senza rendercene conto e, comunque, in buona fede, una normalità buona, la migliore possibile, quella che abbiamo vissuto per decenni come una meta da raggiungere attraverso il nostro impegno educativo. Abbiamo usato molte energie per seguire anche le eccezioni. Oggi ci siamo accorti che ciò che ritenevamo un'eccezione (il ragazzo straniero di un'altra religione, proveniente da una famiglia non tradizionale o privo di competenze relazionali, benché intelligentissimo) è quantitativamente sempre meno

eccezione e non può più essere guardata e trattata così, come per neutralizzarla. Non è semplice capire quale sia il cambiamento che dobbiamo adottare, senza perdere la nostra identità e le certezze che ci hanno fatto nascere come scuole e che ci fanno vivere come persone. Quali suggerimenti ci puoi dare? Che cosa guardare?

BERNHARD SCHOLZ

Quando le situazioni culturali e sociali sono simili, noi tendiamo, come dice la domanda, a considerare questo una normalità. Quando, invece, aumentano le diversità, c'è scritto anche questo, il primo tentativo è quello di rispondere alle varie diversità. Io penso che questo sia possibile fino a un certo punto, poi non è più possibile. Anche quantitativamente, quando le diversità aumentano, anche con tutta la buona volontà, non puoi più starci dietro. Ma io penso che questa sia una grande opportunità, perché ci costringe a renderci conto che è possibile cogliere in tutte queste diversità un'origine comune. È quello a cui ho cercato di accennare prima: in tutte queste diversità c'è il fatto che tutti i ragazzi, qualunque sia la loro provenienza sociale, culturale e religiosa, devono affrontare la realtà che hanno davanti, devono vivere relazioni, devono conoscere il mondo. Quindi, io penso che le nostre scuole abbiano questa impronta, anche originale, di dire che l'uomo ha l'opportunità di diventare se stesso nella misura in cui vive intensamente il reale. Questo vale per ogni uomo, a prescindere da qualsiasi provenienza. Quindi, più io punto su questo, più faccio emergere anche la mia proposta educativa e più trovo quel punto che dovrebbe interessare, in qualche modo, tutti. Quindi, l'idea che scoprire la natura delle cose, perché la natura delle cose svela una positività per ognuno, sia l'ipotesi più adeguata in questo momento. Perché, altrimenti, prima ancora di andare sulle conseguenze, perché noi tendiamo a partire dalle conseguenze, torniamo all'origine, cerchiamo di scoprire la realtà. Faccio un esempio che mi viene proprio in questo momento. Poniamo che voi facciate un corso sul Medioevo e si parli della cattedrale gotica. Io posso anche spiegare bene che la cattedrale gotica è espressione del cristianesimo. Ma posso anche porre queste domande: "Ma se voi guardate questa architettura, secondo voi, chi ha costruito una cosa così che cosa sentiva, che cosa desiderava? Che cosa aveva dentro? E così, prima ancora di mettere questo in una direzione interpretativa, evidentemente giustissima, che voi, in qualche modo, date ai ragazzi da imparare, cerchiamo di far scoprire a loro quali potrebbero essere i motivi di una tale costruzione. Chiunque, qualunque sia la sua appartenenza culturale può chiedersi rispetto ad una tale domanda: "È vero, ma perché hanno costruito una chiesa proprio con queste caratteristiche?". Poi, più avanti potete mettere accanto una chiesa romanica e fare domande analoghe: "Che esperienza fa uno della vita per poter costruire una cattedrale gotica? E che esperienza fa uno che costruisce una chiesa romanica?". Questo non vuol dire che io non sia propositivo, ma che la mia proposta viene fatta in modo tale che, a partire dalla realtà che propongo, invito il ragazzo, a partire da quello che lui sente come vita, a scoprire. Oppure, prendete la biologia. Potresti notare l'attenzione: "Guardate bene che c'è dentro una logica, una bellezza. Voi non godete del fatto che una cellula si divida in una perfezione inimmaginabili? Godetevelo, guardatevelo, rendetevi conto che questa è la natura che ci data da vivere, da scoprire." Cioè, cercare di condividere la vostra passione per il bello, ma non imponendola, bensì facendolo scoprire. Io penso che il dialogo possa nascere solo dal fatto che insieme guardiamo quello che c'è, che ci è dato, per farlo emergere man mano nel suo significato: perché, o quello che io vivo mi fa vedere di più in termini qualitativi, in termini di significato, in termini di bellezza (questa è una sfida enorme anche per noi, se l'ipotesi che io vivo mi fa vedere la realtà in un modo più intenso, più vero, che mi mette più in relazione con essa) oppure, tutto diventa un'ideologia che noi proponiamo. Quindi, la modalità di proporre, di parlare, di confrontarci, dovrebbe essere come un invito a scoprire e a rendere presente un *di più*, una cosa più consistente, più bella, più vera. E più sono certo di questo, più io posso sfidare, provocare, invitare alla scoperta. Chi non è certo tende a imporre, perché chi è certo non impone, bensì pro-voce, e-duca. Perché se tu non sei veramente convinto della grandezza del mondo, della grandezza della tua vita, del fatto che la vita ti è data da qualcuno che ti vuole bene in questo preciso momento, se non hai questa certezza, tendi a imporre, perché tu stesso ti aggrappi a quella ideologia che stai imponendo, perché non sei veramente certo di una relazione che ti porta. Tutto questo

diventa sempre più importante perché questo nostro mondo sta cambiando fortemente e sarà sempre più diverso, sempre meno standardizzabile. Penso quindi che, per fare un esempio, Dante oggi vada insegnato in modo diverso rispetto anche solo a cinque anni fa. Non possiamo ripetere schemi. Nelle scienze, poi, il mondo cambia ogni due secondi. Anche per certi grandi autori, oggi scopriamo che dicono cose che, fino a cinque anni fa non sapevamo. Leggere Pasolini oggi è diverso che averlo letto vent'anni fa. Questo nasce dal fatto che sono certo che la realtà parli, che la persona dica cose che vanno al di là del piccolo schema che avevo in mente io. Ma, per scoprirlo, devo vivere una relazione molto intensa con le persone che ho davanti, con la realtà, con il mondo. Per essere sintetico, io penso che la diversità non sia più affrontabile stando dentro a tutto il diverso in modo solo analitico, ma cercando di mettere in gioco la propria unicità in mezzo a questa diversità, cercando di entrare in dialogo su quello che per me è più vero e più bello, dove io posso portare all'attenzione di tutti, cercando di mettere al centro quelle attese, quelle tensioni al positivo, quel desiderio che vive in ognuno e lo fa vivere. Se quello che io vedo diventa affascinante e interessante, anche gli altri cominciano a vedere il mondo in modo diverso. Perché se io vedo qualcosa che è affascinante e lo rendo, attraverso il mio sguardo, affascinante per gli altri anche loro lo vedono in modo diverso. A me ha molto colpito una cosa. Al Meeting di Rimini una persona si è entusiasmata per una mostra. È andata da chi ha realizzato la mostra e gli ha detto: "Tu deve venire da noi, ci devi insegnare l'arte, tutta la bellezza e quant'altro. Io la invidio immensamente". La risposta era questa: "Tu non mi stai invidiando per quello che so, ma per gli occhi che ho". È come se avesse detto: lo vedo ciò che anche tu potresti vedere, perché è davanti a te. Tu mi stai invidiando per lo sguardo che ho. Io penso che questo sia il livello di dialogo al quale dobbiamo arrivare: dirci di cosa noi vediamo, di come vediamo, di cosa ci dice quello che vediamo, per la vita. E così emerge tutta la ricchezza della propria esperienza, si dimostra e si arricchisce. A proposito di dialogo, Monsignor Pizzaballa, in un incontro a Milano, ha detto che il dialogo con chi la pensa diversamente non è un'opzione, una cosa aggiuntiva, è invece essenziale. Ha raccontato di essere stato educato bene, di aver avuto una formazione teologica bella, utile, compiuta. Ma quando è arrivato in Terrasanta e i musulmani hanno chiesto cosa volesse dire per lui personalmente che Cristo era risorto, si è sentito portato a comprendere la sua propria fede in un modo ancora più profondo, più esistenziale. Lì ha cominciato a comprenderla in un modo ancora più profondo. Quindi, non è che il dialogo tra posizioni diverse sia una relativizzazione, ma come la valorizzazione di una curiosità reciproca. Ma tu cosa vedi? Come fai a vederlo? Che cosa ti dice questa cosa? È un nuovo modo di entrare in rapporto tra adulti, ma anche con i ragazzi. Nessuno di noi ha la ricetta su cosa voglia dire questo nello specifico didattico, però io penso che da lì, col tempo, nascano anche indirizzi didattici nuovi, perché sarà sempre evidente che questa è la strada: aiutare i ragazzi a scoprire, non solo a memorizzare. Per questo sarà sempre più importante l'autenticità e la verità di una posizione umana capace di cogliere la ricchezza della propria vita e del mondo che gli è dato e, in un certo senso, affidato. È su questo che il dialogo si svolgerà, perché sarà lo stupore di fronte alla bellezza che l'altro vede, che io non riesco a vedere e che voglio che lui mi faccia vedere, perché anch'io lo possa cogliere, perché capisco che lui sta vedendo qualcosa di affascinante che io non colgo ancora e, quindi, su questo, entriamo in dialogo.

MARCO MASI

Affrontiamo ora una questione che, per quanto ne so, appassiona, fa discutere e dialogare molti CdA, molte realtà e molte scuole. Quando parliamo dello scopo della scuola e riflettiamo sui percorsi didattici emergono, a volte, due posizioni che sembrano contrapposte: da una parte, chi difende l'esigenza di fornire competenze disciplinari di qualità e, dall'altra, chi spinge, invece, per seguire le sollecitazioni che vengono dalla realtà, aprirsi al cambiamento, all'inglese, ai percorsi di alternanza scuola-lavoro, all'informatica, ecc. E questo è un tema che discutiamo molto nelle nostre realtà, nelle nostre scuole, a volte, come in una contrapposizione tra posizioni. La domanda è: che sfida è racchiusa in questa apparente contrapposizione?

BERNHARD SCHOLZ

Secondo me, il problema non è se faccio tradizione o innovazione, ma che cosa permette ai ragazzi di diventare soggetti liberi e responsabili. Questa è la domanda cruciale che devo pormi. A seconda dei loro talenti e inclinazioni: se uno fa il classico, lo scientifico, l'artistico o una scuola professionale, ecc. Ma la domanda è: che cosa permette a questo ragazzo di esprimere nel modo più libero e responsabile possibile quello che lui è? E questo vuol dire rivedere, forse, anche qualche curriculum scolastico che è diventato tradizionalismo invece di tradizione. Il tradizionalismo ripete cose senza renderle vive nel presente. Perché la tradizione è importantissima. Senza, nessuno può vivere. Ma la tradizione è ciò che ti permette di affrontare il presente, non di imporre degli schemi al presente. Perché c'è un modo di insegnare il greco e il latino che è tradizionalismo e un altro modo che è una tradizione forte e feconda. Sono due cose molto diverse. Quindi, il problema è, rispetto all'inglese, all'informatica, alle scienze: di che cosa ha bisogno un ragazzo, oggi, perché questo sia possibile? Io non voglio andare molto in là, però bisogna porsi questa domanda, perché per superare una contrapposizione, l'unica logica è quella di porre una domanda alla quale tutti e due, poi, devono rispondere comunemente. Io non affronto una contrapposizione, mettendo tutti e due su una bilancia astratta, perché, alla fine, vincerà il più forte o deciderà il preside. Ma a che cosa noi dobbiamo rispondere insieme? Allora, piuttosto chiediamoci: un ragazzo che, oggi, fa la maturità in uno scientifico, in un artistico, ecc, di che cosa ha bisogno per poter poi percorrere la vita in un modo consistente? Questa è una domanda da porsi. Voglio solo insistere sul metodo che bisogna usare per affrontare questo problema. Però, voglio anche farvi un esempio: l'ho visto l'altra sera in televisione perché era un pezzo di un telegiornale. Voi sapete che, tendenzialmente, si dice che i cellulari, i tablet ecc, non vanno usati, ma vanno spenti durante la lezione. Poi ci sono invece quelli che dicono che senza i tablet la scuola non ha futuro. Però, lì, c'è stata una scuola intera che ha fatto un percorso particolare, con l'ipotesi che ne possa nascere qualcosa di positivo: loro hanno usato gli smartphone per usare tutte le potenzialità di tante applicazioni nella linguistica, in fisica, in chimica, in storia. hanno lavorato sulle informazioni sulla storia e sull'attualità per verificare e utilizzare al meglio i contenuti. Quindi, hanno usato tutta una serie di applicazioni delle quali i ragazzi non sapevano neanche l'esistenza perché sono solo su Facebook, Twitter o altri social media. L'esito è stato quindi un uso intelligente di questi strumenti e in tanti hanno poi detto di aver usato lo smartphone in un modo diverso di prima e che non sono più tanto concentrati sulle applicazioni dei social. Non voglio dire che tutti devono farlo così, lo accenno solo perché penso che siamo, sotto certi punti di vista, in una fase sperimentale della didattica. Non possiamo dire di avere la soluzione. Possiamo provare, con una certa prudenza e una certa audacia, a vedere quali strumenti sono utilizzabili e in che modo, perché né un no secco, né un sì secco, sono la soluzione. Bisogna vedere, lo ripeto, come far diventare il ragazzo un soggetto più responsabile, più libero, quindi non schiavizzato dagli strumenti, da certi modelli di vita o da una proibizione secca. Dire: "No, tutto questo è male, non bisogna neanche inoltrarsi" è un approccio che non aiuta, perché non fa nascere una responsabilità nell'utilizzo degli strumenti e nella scoperta della vita. Questo evidentemente non vuol dire che, durante una lezione in cui si parla di Socrate, possa permettere che i ragazzi comincino a *chattare*. Era solo per dire che la risposta non sta in un preconcetto, ma nella scoperta di come le cose sono utili o no, se servono o no, perché il ragazzo possa diventare soggetto e non rimanere oggetto né di un no, né di un sì incomprensibili e poco utile. Proprio con l'esperienza che hanno, gli insegnanti possono far nascere dialoghi anche interessanti, perché non è che sulla didattica qualcuno ha la bacchetta magica, bisogna anche confrontarsi, parlarsi, scambiarsi le proprie esperienze, vedute, visioni; anche un corpo docente, dal mio punto di vista, è un organismo vivo, dove si impara, ci si confronta, non un amalgama di individui che, isolatamente e solo perché hanno lo stesso datore di lavoro stanno insieme ma, per il resto, non si confrontano. Anche professionalmente, penso che - lo scopriamo sempre di più - per affrontare la vita lavorativa abbiamo bisogno di dialogo. Non è sempre semplice, evidentemente, spesso è anche difficile, però, senza dialogo è difficile uscire da un preconcetto che mi sono costruito nella vita. Perché, magari avrò anche ragione, ma anche per avere conferma che ho ragione ho bisogno, ogni tanto, di essere sfidato, altrimenti quello che dico diventa schematico. Potrei anche avere una metodologia didattica giusta in matematica, ma se non la ricomprendo, ogni tanto, di nuovo, la applicherò prima o poi in un modo schematico e diventerò io stesso schematico. I ragazzi

questo lo capiscono, perché non è più espressione di una tensione educativa, ma diventa applicazione di un modello didattico e non generazione di un soggetto attraverso un modello che utilizzo. Diventa, cioè, come il fine di un processo, ma non lo strumento di un processo. Io penso che il dialogo diventi sempre più importante, perché siamo tutti talmente di fronte a cose nuove da capire, da comprendere che, se non ci confrontiamo o diventiamo tradizionalisti - dicendo che tutto quello che viene di nuovo fa male o non aiuta e, quindi, ci arrocciamo su vecchie posizioni - oppure abbracciamo delle cose in modo incondizionato, andando dietro a delle mode, senza capire veramente a cosa queste possano servire. Però, per dialogare in modo vero e utile, deve essere chiaro a cosa dobbiamo rispondere insieme, altrimenti il dialogo non è possibile. Infatti, tante nostre riunioni sono abbastanza pesanti, perché non è chiara la domanda alla quale stiamo rispondendo. Mettiamo insieme tanti concetti, ognuno dice una cosa, ma, alla fine, non sappiamo neanche a cosa stiamo rispondendo. Tanto è vero che chi guida una riunione, per prima cosa, mette al centro la questione, la domanda, la “*questio*” come dicono i latini, anche quelli medievali. La *questio*, qual è la domanda, qual è il problema? E poi rispondiamo. Non “usiamo i cellulari o no?”, bensì “in che modo questo può servire al fatto che il ragazzo diventi capace di?”. Allora, si comincia a ragionare in modo un po’ diverso.

MARCO MASI

Grazie. Un'altra questione che ci ha occupato, preoccupato, caratterizzato in questo inizio di anno è la chiamata di molti nostri docenti nello Stato. Quest'anno, l'anno scorso e, se posso dirlo, l'anno prossimo ancora. La scelta di tanti docenti di accettare il ruolo e quella di altri di rimanere hanno rappresentato una grande sfida, rispetto a cosa significa costruire un'opera, fidelizzare e valorizzare chi ci lavora, stimare la libertà di persone che fanno scelte diverse. Con tante persone è stata l'occasione di un dialogo schietto e profondo che ha reso la decisione, sia di andare che di restare, una scelta, comunque, feconda. In ogni caso, questa circostanza ha evidenziato, in ogni realtà, il modo in cui chi guida la scuola guarda ai propri docenti. E qui le domande sono emerse, penso, molto urgenti, molto radicali, tante. Cosa chiediamo a chi lavora nelle nostre scuole? È evidente che l'implicita condivisione ideale supposta ha mostrato tanti limiti. Che cosa ci aspettiamo da chi lavora nelle nostre scuole? Cosa offriamo agli insegnanti? Qual è il valore aggiunto del rimanere con noi? Qual è la prospettiva? Che sfida è, per le nostre opere, formare i docenti, spesso con grande sacrificio, e poi lasciarli andare, vederli andare nello Stato? Non che sia possibile fare diversamente. Come sostenere le famiglie di fronte a questi cambiamenti che sembrano mostrare la debolezza della scuola? Queste sono le domande che hanno intessuto, penso, le ultime settimane di tanti di noi. Chiediamo aiuto su questo. A me colpisce tantissimo una cosa: il fatto che l'anno scorso ci sia stata questa esperienza per tanti, che questo abbia fatto nascere delle domande e, probabilmente, ci siamo dati delle risposte, ma come anche un'esperienza già vissuta in sé non ti mette al riparo, grazie a Dio, dal fatto che il riaccadere o le nuove facce, le nuove persone, i nuovi docenti chiamati quest'anno ti abbiamo, comunque, posto delle domande vive, una ferita aperta, ecco. E così, secondo me, è utile farci aiutare anche nello stare di fronte a questo fatto, anche, proprio, per crescere in questa esperienza e renderla viva rispetto all'oggi e al cambiamento che chiede, la mossa che chiede, che queste domande pongono, insomma. Doveva essere una domanda, ma, in realtà, sono tante domande.

BERNHARD SCHOLZ

La domanda più difficile è quella sulle famiglie, paradossalmente, perché sugli insegnanti, sinceramente, il problema può essere molto difficile da vivere, ma non mi sembra difficile il problema in sé: perché io non posso convincere un insegnante a rimanere, posso solo aiutarlo a scoprire i suoi convincimenti. Immaginatevi che un insegnante rimanga perché voi l'avete convinto e non per una sua libera scelta, una sua assunzione di responsabilità basata sulla propria esperienza, ma perché voi avete insistito, in un modo o nell'altro, perché rimanesse. Se un insegnante ha vissuto con noi nella nostra scuola, gli posso solo chiedere: “Tu cosa hai vissuto? Che esperienza hai fatto? Che cosa ti ha convinto? Quali sono le ragioni per cui tu ritieni questa esperienza utile e interessante?”. È questo il lavoro da fare. Perché, poi, potete anche

dire: “Se te ne vai succede questo e quest’altro”, va bene, ma vuol dire che è stato condizionato. Quando mi chiedono di parlare di motivazione, dico spesso che noi non possiamo motivare un adulto nel senso di dargli dei motivi che non ha già. O ha dei motivi o non li ha. Quello che possiamo fare è demotivarlo, creando delle condizioni invivibili. La vera motivazione invece sta nel fatto di aiutare l’altro a riscoprire i motivi che porta dentro. Magari anche di rafforzarli, di renderli più espliciti perché erano troppi impliciti. Tutti noi, ogni tanto, tendiamo a vivere implicitamente anziché esplicitamente. E, quindi, questo tipo di dialogo può rendere esplicite cose che erano molto implicite. Ma tutto questo non vuol dire che io ti convinco magicamente a rimanere nella mia scuola, perché sono un grande convincitore e motivatore. Io ti aiuto, affinché tu possa scoprire di avere buone ragioni per restare o andare via. Noi vogliamo educare i ragazzi alla libertà e alla responsabilità, allora dobbiamo avere la stessa impostazione con gli insegnanti. Se noi siamo per le scuole libere, non è che possiamo sostenere la libertà di scelta per i genitori e poi forzare gli insegnanti. L’insegnante è anche lui persona libera. La libertà va sostenuta, arricchita e non può essere sostituita. E, quindi, il dialogo che faccio con te, consiste nel dire: “Bene, ti trovi davanti a questa scelta. Chiediti che esperienza hai fatto fino ad adesso, che cosa ti ha affascinato, interessato, che ragioni hai avuto”. Però, se, fino ad adesso, uno faceva un’ora e mezza per arrivare a scuola e, adesso, ha la possibilità, avendo tre figli piccoli a casa, di fare solo dieci minuti... Non è che queste cose non contano. Uno pondera, ma deve sapere che cosa sta ponderando. Ma non è che io ti posso inculcare motivi, ragioni dal di fuori, lo devi scoprire tu dentro di te. Perché tutto quello che non nasce dal di dentro, tutto quello che viene imposto dall’esterno, prima o poi si sgretola. E poi ci ritroviamo con un insegnante che è rimasto - ma col muso. E poi, tra un anno, ci dirà: “Sei tu che mi avevi detto che dovevo rimanere”. Vogliamo vivere così? Quindi, capisco che sono ferite, ogni tanto anche dolorose, ma la vita è fatta così, la libertà non è sempre una passeggiata, anzi, spesso crea anche dei problemi. Se un insegnante rimane, questo ci può far scoprire il valore della nostra scuola e, se uno cambia, devo vedere l’aspetto soggettivo, ma anche il lato oggettivo, cioè, cosa non ha scoperto o non ha potuto scoprire nella nostra scuola. In ogni caso, ci sono delle domande che si pongono anche a me. In ogni caso è importante che questo non venga visto come una colpa. La questione delle colpe la lascerei al Padre Eterno. Tra di noi si tratta di capire cosa si mostra dentro le cose che io riesco a capire. Se uno va via non è colpa sua perché se ne è andato o colpa mia perché non sono riuscito a farlo rimanere. Come facciamo a dire una cosa così? Si tratta di capire il più possibile, dal lato soggettivo, la ragione per cui lui se ne è andato e, dal lato oggettivo, ciò che eventualmente mancava perché forse sarebbe rimasto. Cerchiamo di capire queste cose anche con una certa serenità. E così ci possiamo lasciare anche in amicizia, anche se è una scelta che, forse, io non avrei fatto. Però, o siamo per la libertà, o siamo contro la libertà.

La questione delle famiglie è un problema serio. Perché una famiglia può dire: “Sono andati via due insegnanti. Cos’è che non va?”. Io, sinceramente, direi, in un modo molto trasparente, che c’è stata questa opportunità, che alcuni insegnanti hanno scelto questa opportunità, per ragioni che possono anche essere molto oggettive, non perché la scuola non funziona, ma perché per loro è stata una possibilità di seguire una loro inclinazione o condizione di vita migliore per loro. Io non lascerei spazio a un’interpretazione negativa sulla scuola. Direi che è una scelta che loro hanno fatto e che io rispetto pienamente. Penso che gli stessi insegnanti non diranno che hanno lasciato perché la nostra scuola non vale e, se sono minimamente ragionevoli, comunicheranno, in un modo o nell’altro, questa loro scelta come scelta basata su motivi personali. Questo dipende molto dalle singole circostanze e da come questo si esplicita, però io non lascerei spazio all’interpretazione che il fatto che un insegnante se ne vada sia un verdetto sulla scuola. Primo, perché non è vero in sé, già per il semplice fatto che tanti altri insegnanti sono rimasti. Secondo, perché sarebbe una riduzione assurda di una realtà scolastica, giudicarla per il fatto che un insegnante l’abbia lasciata. Quindi, dobbiamo dire con grande trasparenza: “Sono andati via due insegnanti, cerchiamo di rimpiazzarli al meglio con altri insegnanti. Siamo convinti che guardando i vostri figli potete verificare direttamente se la nostra scuola è tutt’ora all’altezza di quella educazione per la quale ci li avete affidati.”

Ultime due domande. Questa domanda è collegata a questo tema, anche se riguarda di più il rapporto tra le scuole. Negli ultimi mesi, nel campo della collaborazione tra le scuole, abbiamo avuto importanti esempi positivi. Per esempio, scuole vicine che hanno deciso, dopo anni, di lavorare insieme. Però, al contempo, abbiamo avuto la conferma di alcune difficoltà. Per esempio, in occasione di questa chiamata di docenti nello Stato, ci è stata segnalata la difficoltà, tra alcuni, a condividere la presenza di curricula di docenti disponibili per l'insegnamento. Anche qui, sono sorte delle domande. È evidente che tanto dipende dalla disponibilità personale e da un'apertura che va oltre quella di far bene il proprio lavoro con gli alunni. La domanda è: come sostenere una mossa personale di apertura, in questo senso, alla collaborazione? Come favorire, anche tra le scuole della rete FOE, questa consapevolezza, senza sentirci concorrenti, bensì compagni nella sfida educativa?

BERNHARD SCHOLZ

La collaborazione, evidentemente, non è più un'opzione, bensì una condizione. Però, chi non è convinto in generale, non lo convinco neanche con questa frase, anche se le ragioni sono molto oggettive. Certamente l'idea che la mia scuola è un mio possesso e che questo è il mio mondo, che io devo difendere a tutti i costi e questo sia, forse, anche la modalità attraverso cui raggiungo una certa visibilità, è una tentazione. Come la combatto? Facendo delle domande semplici: tu desideri veramente e sei veramente convinto che la tua vita si compia in questo possesso? O, piuttosto, si compie meglio nel fatto che tu riconosci che ti è stato affidato questo pezzo di mondo, questi ragazzi, questi insegnanti, ma che l'orizzonte è infinito e quindi, forse, il poter dare energie e supporto, creare relazioni, incontrare persone, essere di aiuto ad altri ragazzi è una visione che, a fine giornata, se ci pensi, ti soddisfa un po' di più? Perché se io ho l'opportunità di aiutare un'altra scuola attraverso lo scambio di docenti, cioè, mettendoci insieme come docenti, se io posso, con quello che mi è stato dato, darlo ancora di più, questo è più umano o meno umano? Io insisto su questo punto perché noi sottovalutiamo il fatto che le decisioni che prendiamo hanno sempre, in ultima analisi, un criterio molto umano; una decisione ha sempre delle categorie molto misurabili e oggettive, ma l'impronta che caratterizza la decisione dice dell'orizzonte della passione per la vita che ho in quanto persona, di quello che veramente desidero. Spesso, questo desiderio viene tradito. Perché non è vero che io desidero autoaffermarmi attraverso una riuscita a breve termine per un possesso che governo al meglio. Perché se io collaboro con altri, facendo, magari, anch'io un passo indietro perché insieme possiamo fare due passi avanti, io mi realizzo di più. La difficoltà nel lavorare insieme è un tema che riguarda le scuole, le imprese, tantissimi aspetti della vita sociale di questo Paese. Perché è come se, non appena mi metto insieme ad altri, emergesse una limitazione mia. È come se un altro mi imponesse di limitare la mia espressività. Mettiamo anche che sia difficile, ma allora faccio una domanda: se tu lavori anche con un altro che ti rende la vita difficile, non ti rendi conto che stai crescendo in virtù, in pazienza, in intelligenza umana, in costruttività, nella capacità di scoprire il bene anche nelle diatribe più accese? Questo non è un impedimento alla tua crescita umana. È una sfida enorme, forse faticosissima, ma non ti impedisce, anzi, ti porta a diventare più te stesso, a scoprire una ricchezza dentro che non sapevi neanche di avere. Perché viviamo immersi nello stesso individualismo che noi poi denunciavamo dalla mattina alla sera come problema culturale numero uno? Perché vivere insieme, lavorare insieme è difficile. L'individualismo non nasce a caso. Nasce per una ragione molto precisa: perché è difficile lavorare e vivere insieme. Se la situazione economica e sociale mi permette di vivere tra me e me e con chi mi piace oggi, nasce l'individualismo, perché tenete conto che l'individualismo presuppone un benessere abbastanza diffuso, perché altrimenti non è neanche sostenibile. Poi ci lamentiamo di tante cose, ma ci lamentiamo a livello alto, anzi, sulla cima di un iceberg dal punto di vista mondiale. Perché il 99% della popolazione mondiale vive in situazioni molto più complicate. A questo punto, però, le difficoltà della collaborazione, per tornare nel vivo, io non le nego, anzi, dico che ci sono eccome. Perché nascondere le difficoltà è il primo modo per rendere inaffidabile tutto il percorso. È difficile, punto e basta, in alcuni casi, difficilissimo. Perché abbiamo caratteri, visioni, percorsi ed esperienze diverse. Ma che cosa mi fa superare questo? Se mi chiedo a che cosa posso essere utile e in che modo posso essere più utile. A breve termine, potrebbe anche essere che, difendendo il feudo

del mio raggio d'azione, abbia un certo successo. Ma poi devo andare a letto con la coscienza che una possibilità di allargamento della collaborazione che sarebbe stata più utile anche per altri, io l'ho negata. Ma non è un problema morale, il problema è che vengo meno io. Perché non è che la visibilità a breve, l'autoaffermazione a breve porti a una reale soddisfazione. Perché dentro di me so bene che non è così. Per questo, l'invito alla collaborazione io lo faccio non è dal punto di vista etico-morale, ma ontologico. L'uomo lavorando insieme diventa più se stesso, più utile al mondo, più fedele al desiderio di incidere positivamente sul futuro del mondo, nel nostro caso privilegiatissimo, sull'educazione dei ragazzi, perché è un privilegio poter lavorare per l'educazione dei ragazzi. Con tutte le fatiche che questo comporta. Io non ho mai cercato un convincimento morale-etico. Mai. Perché non ci credo. Perché la tentazione è troppo forte per essere combattuta dal punto di vista morale. Si può combatterla, in positivo, solo se si va a fondo di ciò che veramente si desidera. Non c'è altro mezzo. O te ne freggi dei ragazzi che vivono a 10 chilometri oppure ti interessano. Se ti interessano, allargati. Lavora con gli altri. E vedrai che farai un bene, anche se faticoso. Dopo sarai più soddisfatto. Io capisco che questo implica fatiche e anche compromessi, evidentemente sani. Però, occorre una certa ragionevolezza per capire che è così. E questo corrisponde di più. Macroscopicamente, vedete tutti i giorni sui giornali dove porta il fatto che ognuno cerca di difendere il suo raggio d'azione. Gli esiti li vedete sulle prime pagine. Dal punto di vista politico, è stra-evidente, ma anche dal punto di vista economico; se l'Italia non ha crescita economica, una delle ragioni è che si fa una fatica immane a lavorare insieme, a creare sistemi, collaborazione tra le imprese. Quindi, questo non è un problema legato solo al mondo scolastico. È un fenomeno molto diffuso. E, quindi, se il problema è così diffuso, vuol dire che è molto forte e molto pressante. Quindi, ripeto, non è un problema di colpa, è un problema che è oggettivamente difficile. Per superarlo devo andare fino in fondo e chiedermi: "Ma io, in ultima analisi, che cosa voglio? Che cosa mi interessa veramente? Che cosa voglio realmente costruire?". Però, l'idea della collaborazione, e questo è un punto di vista metodologico decisivo, è che io non lavoro insieme ad altri così a caso, improvvisando. Lavoro insieme ad altri su determinati obiettivi e su determinate domande molto concrete e oggettive. Perché, altrimenti, scivoliamo da un'ostinazione individualistica a un'enfasi sentimentale che, di fronte al primo problema, si rompe, e siamo da capo, anzi, peggio, perché su questo non si tornerà mai più indietro. È una questione molto ragionevole: qual è il piano? Cosa possiamo raggiungere insieme? Quali sono le condizioni? Come possiamo migliorare insieme? Quali sono gli obiettivi che possiamo raggiungere insieme, mentre, invece, da soli no? È un problema di metodo, perché io non lavoro insieme per fare cose insieme, ma perché insieme possiamo raggiungere qualcosa, e lo definiamo bene e ci lavoriamo insieme. È un problema metodologico. Perché la collaborazione ha bisogno, come ogni lavoro, di una chiarezza di obiettivi. Se questa chiarezza di obiettivi manca, non possiamo collaborare insieme. C'è bisogno, quindi, di domande chiare, precise, trasparenti, alle quali rispondiamo con degli obiettivi che definiamo in modo chiaro e trasparente. Questo è il metodo. Più la domanda è chiara, nitida e pertinente, più facile sarà individuare l'obiettivo. Dobbiamo avere il coraggio di porre le domande giuste. Da lì nasce, poi, anche il coraggio di essere abbastanza audaci nella proiezione di obiettivi sfidanti. Quindi, io non vedo, prima di tutto, un problema morale, ma un problema di ragione, di mettere in pista una ragione che è molto fedele al desiderio di ognuno di noi di essere il più possibile incisivi sul far emergere una realtà positiva intorno a sé. Guardiamo bene il desiderio che ognuno di noi ha dentro, anzi, in un certo senso, il desiderio che lo definisce. È un problema di fedeltà a questo desiderio, superando poi tutte le inevitabili problematiche che si pongono. A parte che, per superare le problematiche, c'è anche la FOE. Aiutiamoci anche in questo.

MARCO MASI

Abbiamo lasciato in fondo un tema che riguarda direttamente tutti quelli che partecipano stasera a questo incontro: gli organismi di governo, il Consiglio di amministrazione e il Consiglio di presidenza. Le questioni che sono arrivate sono due.

La prima: I Consigli di amministrazione, in molti casi, sono composti da volontari che, facendo un altro lavoro, hanno poco tempo. Perciò, a volte, accade che il processo decisionale di una realtà è lungo e incerto.

Oppure il Consiglio si limita a ratificare l'operato di altri (presidenti, dirigenti) o, all'opposto, laddove c'è un maggiore attivismo a volte si rischia, da parte dei volontari, di sostituirsi a chi, professionalmente, lavora nella scuola. Quindi, la prima domanda arrivata è: cos'è chiesto a chi, gratuitamente, è chiamato a servire l'opera come componente del CdA? Io aggiungo, a tutti quelli che sono nel CdA, non solo ad alcuni del CdA, perché si può stare in un organismo anche in modo defilato.

La seconda domanda riguarda il Consiglio di presidenza o un organismo simile: quegli organismi in cui ci sono sia i rappresentanti del CdA che i dirigenti scolastici, che i responsabili amministrativi e che hanno come compiti la condivisione e il coordinamento, sia della parte gestionale che di quella didattica. Il lavoro di questo organismo è di grande aiuto in molte realtà. Lo posso testimoniare direttamente. Io mi rendo conto che, dove questo organismo c'è e lavora bene, quella realtà scolastica gode positivamente di questo lavoro. Questa è una modalità di lavoro che colpisce anche le scuole che ci incontrano, come ci ha raccontato la persona che ha fatto la domanda. E questo è un metodo che abbiamo imparato anche proprio, come dicevo prima, dall'esperienza della Cdo, in particolare dalle sollecitazioni di Bernard. Allora, la domanda è: puoi aiutarci ad approfondire il valore di un luogo come questo, espressione di una condizione unitaria fra gestione e didattica e, allargando l'orizzonte sempre su questi temi, più in generale, come un gestore che ha una responsabilità ultima può favorire un clima di cooperazione tra le varie componenti della scuola, con le famiglie, tra i docenti, con i soci, laddove ci sono le cooperative e le associazioni?

BERNHARD SCHOLZ

Io, per semplificare, risponderei a due domande. La prima, qual è il compito di chi sta nel CdA, e poi, come si fa a lavorare insieme tra le varie realtà che compongono la scuola. La prima. Secondo me, il primo compito è quello di comprendere fino in fondo la scuola, cioè, qual è la natura della scuola e qual è la proposta che questa scuola fa. Questo va compreso bene. Faccio un esempio: una scuola non è un'azienda, né un'opera sociale, né un ospedale. È una scuola. E una scuola ha le sue proprie dinamiche. Questo lo dico perché se io, per esempio, faccio il dirigente in un'azienda e poi sono nel CdA di una scuola, certamente mi accorgerò che la scuola ha tante similitudini, ma non è un'azienda. Sono dinamiche diverse. Come quello che nel consiglio direttivo della Cdo Opere Educative deve sapere che è un'associazione e non una multinazionale, né una media impresa. Ogni realtà ha le sue dinamiche e le devo comprendere. Quindi, devo ascoltare, senza passarci la vita, ma, ogni tanto, farmi raccontare per comprendere le dinamiche, le problematiche e così via, per entrare veramente a capire la natura specifica di quella scuola. Perché, spesso, si applicano metodi, giusti in certi contesti, a delle realtà dove, poi, non sono così adeguati come sembrano. Poi, evidentemente, bisogna capire anche un po' le dinamiche di bilancio, le logiche economiche e così via.

Il secondo consiglio che do, per quanto possibile (so che non sempre lo è), è che ogni membro del CdA si assuma una determinata responsabilità, cioè, che abbia una delega, piccola o grande che sia, che si occupi di una cosa. Per esempio, che uno segua l'aspetto più normativo, un altro quello economico, un altro l'amministrazione e così via. Insomma, che ognuno abbia una responsabilità specifica basata sulle sue competenze, perché, anche per il tempo limitato, non è che tutti possono far tutto; se tutti fanno tutto, ognuno fa le cose in modo un po' approssimativo, ma non è che allora siamo di grande aiuto. Abbiamo bisogno anche di una certa competenza specifica in alcune questioni. Quindi, se ce le suddividiamo in modo un po' ragionevole, sono anche più tranquillo io nell'assumermi le mie responsabilità, in modo tale che se uno ha più tempo si occupa di cose più corpose, mentre se ne ha poco fa una cosa più specifica. Bisogna essere molto ragionevoli su questo. Un pezzo di competenza specifica, secondo me, aiuta. Questo lo condividiamo sia per la certezza che siamo all'altezza della responsabilità che abbiamo, come CdA in quanto tale, sia perché la cosa diventa realizzabile. Questo riguardo al CdA. A parte che, per me personalmente, è sempre una grande soddisfazione vedere che qualcuno conosce bene una cosa e la sa far bene; nessuno di noi è tuttologo. Io godo sempre del fatto di sapere bene una cosa e del fatto che un altro ne sa bene un'altra. Così possiamo lavorare bene insieme.

Il lavoro insieme (tu l'hai già accennato prima) nasce dal fatto che al centro non c'è la scuola, ma i ragazzi. La scuola non è uno scopo, ma uno strumento. Deve essere chiaro, tra CdA, tra famiglie, tra corpo docenti, tra presidi, tra tutti quelli che sono dentro o girano intorno alla scuola che sono i ragazzi che, insieme, dobbiamo servire. Allora abbiamo uno scopo a cui lavorare insieme. E abbiamo anche un criterio sul quale confrontarci. Perché, spesso, per via delle risorse economiche che non sono sempre quelle che desidereremmo, dobbiamo fare delle scelte e stabilire delle priorità. In base a che cosa stabiliamo le priorità? Quella di stabilire le priorità è un'arte importantissima nella vita, dato che nella vita non si può sempre fare tutto. Dobbiamo chiederci: "Tra queste cose, qual è la più importante, adesso, per i nostri ragazzi?". Non è che diciamo che hanno ragione quelli dell'amministrazione, oppure hanno ragione i docenti. Ci capiamo reciprocamente se diciamo le cose con trasparenza rispetto al fine che vogliamo raggiungere.

Queste discussioni sulle priorità hanno una connotazione importante. Non vuol dire che se una cosa, quest'anno, non viene scelta come prioritaria, allora non sia valida. Ma, dovendo decidere, dobbiamo decidere e una decisione implica un sì o un no. Dobbiamo uscire dalla logica secondo la quale, il Consiglio se non accoglie la mia proposta non mi considera. La realtà è fatta così che non possiamo dar retta a tutte le aspettative. Una volta le tue proposte vengono accolte, un'altra volta no. Occorre una certa libertà nel guardare le dinamiche oggettive di un'organizzazione che opera con risorse economiche sono infinite. Fa parte di una qualsiasi collaborazione, il fatto di non poter fare tutto. Se ogni decisione diversa da come la pensavo io diventa un *casus belli*, è molto difficile stare insieme. Cerchiamo di non recepire tutte queste decisioni in modo personalistico ("non hanno accettato la mia idea, quindi ce l'hanno su con me; non mi considerano, io sono qui da vent'anni, non hanno capito che la vera risorsa della scuola sono io"). La vita è fatta così, la scuola funziona così, qualsiasi scuola e qualsiasi realtà organizzativa, azienda, scuola, ospedale: tutte queste realtà vivono del fatto che, siccome le risorse sono limitate, allora bisogna stabilire delle priorità. E questo va spiegato con la massima trasparenza. Per questo invito a oggettivare le questioni e dire: "Guardate, abbiamo ponderato, abbiamo dovuto ponderare. Ci sarebbe piaciuto dire sì a tutti, ma non possiamo. Quindi, abbiamo stabilito delle priorità, facendo quello che è il nostro compito". Tra l'altro, il non comprendere questo fatto è una delle ragioni per cui si ricade in quattro e quattr'otto nell'individualismo o nel personalismo. Che le risorse siano limitate è un dato oggettivo: non è che non finanzia il tuo progetto perché ce l'ho su con te. Quindi, bisogna spiegare, con la massima trasparenza, quali sono le risorse, che cosa è possibile e per quali ragioni abbiamo deciso di andare in una direzione piuttosto che in un'altra. Più uno rende presente questo, più le cose tendono a oggettivarsi (dico "tendono", perché non ci sarà mai una situazione perfetta). E se si stabiliscono le priorità, uno può anche sbagliare, ma non è che me la prendo con la scuola in quanto scuola o con chi ha deciso in un modo diverso da quello che pensavo io. Ha deciso, quello è il suo compito. Questa volta è andata diversamente da come pensavo io. Questo, secondo me, da una parte, denota una certa libertà personale che trova la sua ragionevolezza nel riconoscere che una qualsiasi realtà composta da più di due persone ha delle dinamiche che non sempre possono tener conto di tutto quello che vorrei io. È oggettivo. Pongo le mie ragioni, discuto. Noi tendiamo molto a rendere queste cose problemi personali. Liberiamoci un attimo da questa questione. Se una cosa non va come penso io, non è la fine del mondo. Il mondo va avanti lo stesso. Poi, la prossima volta, porto di nuovo le mie ragioni e vediamo. Questo vuol dire che i rapporti sono anche un po' più sciolti, meno accaniti, più fluidi. Perché se ogni problema diventa un sospetto che non mi hanno capito, la vita si fa molto complicata. E poi, essendo anch'io in una posizione in cui devo prendere molte decisioni, sapendo che non a tutti piacciono le decisioni che prendo, vi giuro, in cuor mio, che non ho mai preso decisioni contro qualcuno. Mai. E mi dispiace profondamente se qualcuno la legge così. Perché non è mai stato così, pur sapendo che non tutto può piacere a tutti. Ma la mia responsabilità è questa, non posso fare diversamente. Perché un'organizzazione, soprattutto quando è grande, è così, ha le sue dinamiche. Quindi, dobbiamo essere un po' più oggettivi in queste considerazioni. È chiaro invece che, se i responsabili prendessero delle decisioni che sono contrarie alle mie più profonde convinzioni, allora, devo cercarmi un altro lavoro. Ma, normalmente, se io metto al centro il bene dei ragazzi, anche decisioni che non trovano il mio consenso al cento per cento, mi pesano un

po' di meno. Se metto al centro me, certamente, iniziano a pesare tanto. Ma io sono a scuola per il bene dei ragazzi. E per il bene dei ragazzi può anche essere molto intelligente non far diventare un caso di guerra una decisione che, in questo momento, mi piace un po' meno. Andiamo avanti e non enfatizziamo. In generale, penso che sia molto importante oggettivare decisioni, sia da parte di chi le prende (portando le ragioni per cui si è deciso in un modo o in un altro), sia da parte di chi, poi, deve tirare le conseguenze delle decisioni che altri hanno preso, contestualizzandole rispetto alla finalità ultima della scuola, cioè, il bene dei ragazzi. Se avviene questo, secondo me, emergerà un po' meno conflittualità e un po' più di sobrietà rispetto a certe problematiche che, da certi punti di vista, sono anche inevitabili, mettendo veramente al centro ciò che, in questo momento, è importante per i nostri ragazzi.