Giovani e territorio: perché pensare a una comunità educante?

di Renato Di Gregorio

I giovani costituiscono un patrimonio importante di una comunità, così come lo sono per un'impresa che intenda sopravvivere. Oggi essi vanno mostrando un disagio talmente forte che i fenomeni di abbandono delle comunità locali o la disaffezione e la contrapposizione con il mondo degli adulti risultano sempre più evidenti. La 'comunità educante' –composta da tutti coloro che svolgono un ruolo significativo nell'educazione, istruzione e formazione dei giovani, anziché stringersi tra loro e operare con maggiore responsabilità e amore accanto a loro– delegano reciprocamente questo compito. Per coloro che si occupano di formazione si apre così una nuova prospettiva professionale e un ruolo sociale di maggiore soddisfazione: quello di aiutare i membri delle comunità locali a riconoscersi il ruolo di educatori e a esercitarlo con sempre maggiore consapevolezza ed efficacia, apprendendo a farlo sempre meglio. Questo approccio consente di guardare in modo diverso il mondo della scuola e le sue responsabilità e suggerisce di rivedere con attenzione la preparazione professionale dei formatori che volessero operare a supporto delle comunità educanti a livello locale.

È stato manager in diverse grandi aziende Italiane, docente all'Università di Cassino, e da quasi vent'anni è Amministratore di Impresa Insieme e presidente dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento. Da quest'anno è coordinatore nazionale dell'AIF per il settore Scuola. Ha messo a punto, a partire dal 1994, la metodologia della Formazione-Intervento, di cui detiene il marchio e dal 2002 il modello dell'Organizzazione Territoriale.

Il contesto

La situazione economico-sociale del nostro Paese è da tempo alquanto preoccupante. La crisi economica contrae l'occupazione e la globalizzazione dei mercati richiede soluzioni imprenditoriali che fanno dell'innovazione la leva di successo. L'innovazione e la capacità progettuale, che ne consente la traduzione applicativa e gestionale, diventano le caratteristiche da alimentare nelle imprese e quindi nelle persone che le costituiscono. I giovani, se opportunamente preparati e sufficientemente sollecitati a esprimere queste caratteristiche, possono avere maggiori possibilità di impiego sia nelle imprese esistenti sia in quelle che essi stessi sono capaci di costituire.

Molte di queste imprese peraltro potrebbero essere costituite per utilizzare patrimoni trascurati ma con grandi possibilità di sviluppo. In Italia, ad esempio, il patrimonio culturale e ambientale è del tutto sottovalutato per il suo potenziale ai fini dello sviluppo locale, soprattutto in quelle aree 'interne'[1] non raggiunte ancora dallo sviluppo turistico, non attraenti per le imprese trasformatrici, e che conservano ancora tradizioni, costumi, linguaggi, risorse e paesaggi di elevata attrattività. Aree che subiscono il maggiore spopolamento, il conseguente invecchiamento della popolazione e la maggiore sine cura per infrastrutture logistiche e strumentali.

Ne consegue un'emigrazione della popolazione più giovane, più colta e con maggiori possibilità economiche, e una vita di sussistenza da parte di coloro che sono costretti a rimanere.

L'ISTAT rileva che ci sono stati, nel 2011, oltre 50.000 espatri. Il Veneto si colloca al terzo posto per numero di espatri (4.600), dietro Lombardia (9.700) e Lazio (4.800), precedendo di poco la Sicilia. In queste quattro regioni si concentra circa la metà (47%) delle uscite dai confini nazionali.

[1] Strategia nazionale per le aree interne (Documento tecnico collegato alla bozza di Accordo di Partenariato trasmessa alla CE il 9 dicembre 2013)

È da rilevare come si sia modificata la distribuzione dei flussi in uscita rispetto al titolo di studio posseduto: la quota di laureati passa dall'11,9% del 2002 al 27,6% del 2011, mentre la quota di emigrati con titolo fino alla licenza media passa dal 51% al 37,9%.

Se si considerano i soli cittadini laureati, la graduatoria dei Paesi di destinazione vede al primo posto, in valore assoluto, il Regno Unito che accoglie l'11,9% degli emigrati laureati, seguito da Svizzera (11,8%), Germania (11%) e Francia (9,5%).[2]

I trasferimenti di residenza nell'ambito dei confini nazionali sono 1 milione 358 mila. In alcune regioni del Nord il cambio di residenza si effettua all'interno della stessa regione. Al Sud il cambio è prevalentemente nei riguardi di altre aree del Paese. I flussi sono diretti in prevalenza verso il Nord-ovest (37%), ma anche il Centro esercita una buona capacità attrattiva, convogliando a sé circa il 34% dei trasferimenti e superando così l'ammontare dei flussi diretti verso il Nord-Est (29%).

Bisogna considerare che sui territori arrivano anche molti stranieri, che devono trovare modo di integrarsi con la cultura locale. Tra il 2002 e il 2011 sono oltre 3,9 milioni gli iscritti dall'estero, di cui 3,5 milioni di cittadinanza straniera.

La comunità educante

Coloro che sono preposti a educare, istruire, formare e orientare i giovani, sono anch'essi stretti dalla crisi e quindi impegnati a raccogliere le risorse per vivere e far fronte al contenimento dei costi, frutto di una politica di severità che si basa in prevalenza sull'efficienza delle soluzioni da perseguire.

Essi, che vanno a costituire la cosiddetta 'comunità educante', non hanno dunque la forza di cambiare la situazione in essere, che non solo risulta inadatta a fornire ai giovani le nuove competenze di cui hanno bisogno, innovando sistemi e processi in uso, ma non sono nemmeno più in grado di esercitare con efficacia le funzioni che erano loro attribuite nella divisione del lavoro che la società si era data in conseguenza della rivoluzione industriale.

In una situazione di sviluppo equilibrato del mondo imprenditoriale, in una situazione di mercati caratterizzati da una evoluzione ragionevole, *la comunità educante* ha assolto il compito di garantire la pace sociale e la democrazia, il rifornimento di persone e professionalità per le imprese a fronte di un'organizzazione prestabilita nella società e nelle stesse imprese.

In una situazione di sviluppo vorticoso e inaspettato, nel quale il capitale mondiale e il suo rendimento costituiscono le determinanti per il benessere o il malessere di un intero Paese, la *comunità educante italiana* è visibilmente in crisi. Essa non ha più la fiducia e il rispetto dei giovani e non è in grado di investire in innovazione delle modalità con cui esercitare la propria funzione.

I suoi membri costituenti: la famiglia, la scuola, le associazioni, gli enti locali, invece di stringersi tra loro così da farsi forza per prendere coscienza del problema e trovare soluzioni comuni condivise, si fanno la guerra e scaricano l'uno sull'altro le responsabilità dell'inefficienza della funzione esercitata. Per cui la famiglia si lamenta della scuola che non istruisce più adeguatamente, la scuola si rifà contro la famiglia incolpandola di non esercitare più la funzione educatrice, le imprese incolpano i giovani di non essere preparati a lavorare nelle proprie aziende, le associazioni sportive e le associazioni incolpano tutti di non saper più esprimere i valori di riferimento a cui ispirarsi, ecc.

Frattanto ognuno di queste parti che compongono la comunità educante ha i suoi problemi interni da gestire, spesso alimentati da sovrastrutture che li sollecitano con sempre nuove richieste a cui non sanno far fronte da soli. Così la famiglia è sollecitata da continue nuove leggi sui tributi e sulle stesse regole che hanno per decenni regolato il mercato del lavoro (contratti, retribuzioni, pensioni,

Renato Di Gregorio in aula

ecc.), la scuola è sollecitata da continui processi di ridimensionamento delle strutture, gli enti locali sono continuamente sollecitati da leggi che impongono come raccogliere le risorse economiche dai cittadini, come rendere pubblica la gestione, come mettere in comune e risparmiare sui costi del personale e dei servizi erogati, ecc.

In una situazione del genere andrebbero attivati processi di integrazione e collaborazione tra tutti gli attori trovando soluzioni di innovatività sia all'interno di ciascun set-

[2] Franco Arminio, *Terracarne, Viaggio nei paesi invisibili e nei paesi giganti del Sud Italia, Mondadori 2011*

tore e sia trasversalmente ai diversi settori che compongono una comunità educante riconoscibile.
La riconoscibilità è in buona parte sostenuta dalla possibilità di interazione tra gli attori. Ne consegue che il territorio, di dimensioni contenute, che abbia anche una sua distintività di carattere ambientale e culturale può costituire uno spazio di riferimento più consono per ricomporre una comunità educante riconoscibile, capace di occuparsi, in modo integrato, dei giovani, della loro educazione, della loro formazione e del loro orientamento.
Il territorio acquista, in questa prospettiva, una nuova dimensione e un nuovo significato. Esso diventa la circonferenza entro cui tentare un'integrazione e una nuova ricomposizione delle organizzazioni che compongono la comunità educante[3].

La scuola

Nell'ambito di questa 'nuova circonferenza sociale', la scuola riveste comunque un ruolo fondamentale, anche perché è comodo per gli altri attori della comunità delegare a essa la funzione educativa e formativa, oltre che quella della pura istruzione.
La deresponsabilizzazione degli amministratori locali e la frantumazione del nucleo famigliare, che cresce rapidamente, ne costituiscono un comodo alibi.
Nell'ambito della scuola però ci sono ulteriori problemi da affrontare.
Alcuni sono di carattere organizzativo, e sono progressivamente crescenti: la scuola, come tutta la pubblica amministrazione italiana è sollecitata da alcuni anni da diverse parti per risultare più efficiente.
Introducendo il principio del ridimensionamento delle sedi scolastiche in relazione al numero degli studenti presenti, molti edifici sono stati chiusi e molte scuole sono state poste sotto la direzione di uno stesso dirigente scolastico che deve fare la spola tra le sedi rimanenti distribuite sul territorio. Questa decisione non solo comporta che parte dei costi logistici si scarichino sulle famiglie, ma determina progressivamente un abbandono delle aree più interne del Paese e in particolare dei borghi, che sono una peculiarità del patrimonio culturale italiano.
Più aumenta la complessità organizzativa e maggiore dovrebbe essere la competenza manageriale di coloro che la devono affrontare. Considerando che i dirigenti scolastici sono prevalentemente docenti che hanno sostenuto un concorso e hanno seguito delle lezioni preparatorie di management per sostenerlo, riteniamo che sia una categoria professionale con un forte bisogno di supporto consulenziale nell'agire il proprio ruolo e un incoraggiamento forte nel rappresentarlo con trasparenza, così come sono invece abituati a fare i manager delle imprese.
Alle problematiche organizzative si aggiungono poi quelle gestionali, legate al reperimento delle risorse economiche, umane e professionali, complicate dalla struttura costituita dagli organi collegiali: il consiglio di istituto e il collegio docenti.
Non vanno dimenticate quelle derivanti dalle innovazioni tecnologiche e quelle che si presentano all'improvviso, ogni qualvolta vengono emanate nuove leggi che vanno rispettate (vedi legge sulla trasparenza e l'anticorruzione) anche se determinano cambiamenti organizzativi e gestionali interni e non sono accompagnate da sostegni economici di alcun genere.
Altri problemi attengono al corpo docente, che risulta sempre più in difficoltà nell'esercitare il proprio ruolo. Mentre la preparazione dei docenti resta la stessa, per cui dopo l'infanzia e la primaria, i docenti operano con metodologie sostanzialmente 'di trasferimento' e non hanno conoscenze di base di carattere educativo né competenze didattiche di carattere metodologico, la popolazione studentesca muta rapidamente sia come mix (vedi la crescita

Renato Di Gregorio presenta un corso di formazione

delle percentuali di studenti provenienti da altri Paesi) e sia come esigenze. A questo ultimo riguardo si rileva che c'è una ridondanza di fonti di informazione alternative facilmente raggiungibili via internet e una crescente abitudine a servirsi della rete (la maggior parte dei giovani, anche più piccoli oramai ha un profilo su Facebook mediante il quale comunica con il resto del mondo).
Per di più, una caduta nella considerazione sociale del ruolo, un abbassamento relativo delle retribuzioni e un costo crescente dei costi di spostamento, una conflittualità crescente in classe con gli studenti e fuori con i familiari, riduce progressivamente la motivazione a svolgere il proprio lavoro di insegnanti anche come missione sociale.
Anche per loro si apre dunque un fabbisogno che va colto con intelligenza e sensibilità e che può essere accettato se coloro che vanno in loro soccorso si vestono di umiltà, si affiancano con rispetto e si accollano una parte del peso della responsabilità di insegnamento che loro devono sopportare.
Restano infine gli studenti e i loro bisogni formativi. Ol-

[3] Renato Di Gregorio, *L'Organizzazione territoriale*, ed. Impresa Insieme S.r.l. , San Donato Milanese, 2010

tre all'istruzione e all'educazione, c'è proprio un bisogno crescente di formazione. L'AIF ha per molto tempo sostenuto di occuparsi della formazione degli adulti. Oramai gli studenti sono adulti a un'età inferiore ai diciotto anni. Le loro scelte di studio e di lavoro, le loro scelte sul piano degli affetti e della sessualità, il loro contributo per l'economia della famiglia in cui vivono, sono condizioni che si determinano in età sempre più acerbe.
Gli studenti hanno bisogno di molta formazione, una formazione che oramai sempre di meno sa erogare la famiglia (rotta e distratta), il gruppo degli amici (ristretto in campo anonimo in rete), la politica (la corruzione e la conflittualità), i maestri di vita (sempre meno e distanti, spesso sospetti).
Essi hanno bisogno di capire il significato della vita, le regole della società civile e democratica, il rispetto delle culture e dell'ambiente, il rapporto tra globalizzazione e localismo. Essi devono assumere una capacità di interpretazione sistemica della realtà che li circonda, una competenza progettuale per utilizzare la creatività che li distingue e un coraggio di base per affrontare i cambiamenti che si presentano o che si permettono di determinare.
Essi hanno infine bisogno di capire il rapporto tra le proprie caratteristiche e inclinazioni personali , le caratteristiche del lavoro che il mondo offre e l'itinerario di studio più adeguato per raggiungere quella preparazione adeguata per coronare il loro sogno.
Purtroppo essi non conoscono come è organizzato il mondo del lavoro e tanto meno conoscono il ventaglio delle possibilità formative che il mondo della scuola e dell'università offrono per consentire la preparazione di conoscenze e competenze adeguate alla scelta del lavoro che potrebbero immaginare di voler fare.
Essi fanno scelte orientate dalla famiglia, dall'insegnante più attraente, dalle fantasie che hanno circa il proprio futuro (per esempio: "voglio fare lingue perché mi piace girare", "voglio fare giurisprudenza perché il docente di diritto è veramente bravo").
Per loro andrebbe rappresentato il mondo del lavoro e la preparazione che in ogni settore e in ogni ruolo all'interno delle relative organizzazioni è necessario costruire e in quale modo e attraverso quale itinerario di studio è possibile farlo.
In mancanza di questo importante contributo, la scuola resta 'classista'[4], nel senso che chi ha accesso a maggiori e migliori informazioni (le famiglie più agiate) ha anche maggiore facilità nel seguire itinerari efficaci per una adeguata preparazione e per costruirsi una larga rete di amicizie influenti.

La formazione

Su questo piano coloro che si occupano di formazione hanno un'opportunità storica. Infatti il miglior contributo che essi possono offrire alla società in questo momento è aiutare i giovani ad apprendere come funziona il proprio sistema di apprendimento e come migliorarne la sua efficacia per aumentare l'autonomia rispetto alle fonti di conoscenza, la capacità interpretativa della realtà, la competenza progettuale per gestire l'innovazione, il coraggio nell'assunzione delle proprie responsabilità.
Ciò richiede anche una riflessione sulla professionalità dei formatori, che volessero entrare in questo campo ed esercitare questo ruolo essi dovrebbero essere capaci di intervenire sull'organizzazione, sull'integrazione tra organizzazioni e sulle metodologie didattiche per favorire, accanto ai docenti, l'apprendimento degli studenti.

Gruppo di lavoro in formazione

In questo quadro d'insieme, ogni attore tra quelli che compongono la comunità educante ha ragione di fruire di uno specifico intervento che consenta di sviluppare una prima integrazione di settore e una prima condivisione del ruolo da esercitare assieme agli altri per perseguire un obiettivo comune.
La scuola è il primo dei settori che ha l'esigenza di un intervento di supporto per il suo cambiamento, ma i comuni costituiscono il secondo importante settore, seguono: la famiglia, le imprese, le associazioni, ecc.
I problemi che attraversano la nostra società sul piano dell'educazione, della formazione e dell'orientamento nei riguardi sia dello studio che del lavoro e della professionalizzazione sono molteplici; la scuola si colloca al centro di tali problemi ma risulta generalmente isolata e sola nel gestire i processi di cambiamento necessari. Essa peraltro fa parte della PA e quindi ne segue le regole e le leggi, come le altre organizzazioni che hanno una presenza locale (vedi comuni, province, regioni), ma risponde a un'organizzazione centralizzata gestita verticalmente dal MIUR e quindi senza la libertà e l'autonomia che hanno le altre.
Essa, a livello locale, si dovrebbe comportare come un'impresa: presidiare il mercato, ottimizzare l'organizzazione,

[4] Renato Di Gregorio, *La formazione-intervento per la Scuola*, ed. Impresa Insieme S.r.l., San Donato Milanese, 2013

erogare servizi di qualità, contenere i costi, acquisire risorse, gestire il personale, fare alleanze strategiche, rapportarsi con la clientela (studenti e famiglie), gestire la concorrenza nell'accaparrarsi le iscrizioni, ecc. In realtà ha una serie di dipendenze strutturali: il MIUR con le sue derivazioni locali (dimensionamento, programmi educativi, contratti, ecc.), i comuni e le province per l'uso degli immobili e le attrezzature con cui erogare il servizio, le leggi dello Stato per la pubblica amministrazione (vedi come esempio la legge sulla trasparenza e l'anticorruzione, la gestione degli appalti, il ricorso a Consip, ecc.).

Nell'operare in questa situazione, la scuola avverte dunque una serie di esigenze di supporto, ma non riesce sempre a esprimerle adeguatamente.
I dirigenti scolastici che devono gestire la complessità organizzativa sono prevalentemente ex insegnanti che hanno superato i concorsi, dopo programmi formativi ad hoc. Le loro strutture di staff e di progetto sono costituite da insegnanti che si prestano a dare un contributo extra curriculare in considerazione degli insegnamenti di cui sono titolari e che lasciano quindi presumere una competenza di base. Il più delle volte però la qualità che prevale è quella della motivazione a dare un contributo e una certa disponibilità a ritagliare del tempo nel proprio *entourage* famigliare.
I docenti vivono la loro attività spesso come una missione, piuttosto che come una professione, non rispondono della qualità delle scelte didattiche che usano, non amano formarsi per migliorare le loro performance e nessuno li può costringere a formarsi e addestrarsi, sono in buona parte demotivati e spesso si sentono inadeguati rispetto alle richieste che gli studenti rivolgono a essi, esplicitamente e non.
Inoltre spesso la formazione è vissuta dai docenti stessi come 'altro' rispetto alla didattica quotidiana che ciascun insegnante mette in essere, sempre troppo e sempre più in forma 'individuale'. Ciò abbassa e devia la concezione del formatore e della sua utilità all'interno del mondo scolastico. Si registra infatti qualche resistenza da parte dei docenti ad 'apprendere' considerato che sono continuamente esposti a 'insegnare', peraltro designati da pubblici concorsi e da garanzie costituzionali, fatto su cui fondano status e ruolo.
Gli studenti provengono oramai da Paesi diversi in misura crescente, hanno sviluppato una competenza nuova nel gestire le nuove tecnologie e non possono fare a meno del loro telefono evoluto, vivono in situazioni famigliari complesse e hanno un profondo bisogno di affiancamento, che non osano confessare, per orientarsi in un mondo sempre più globalizzato e sconosciuto.

I fabbisogni formativi

Le esigenze esistenti nella scuola che si possono, in prima approssimazione, identificare si articolano su quattro livelli:

- il livello personale;
- il livello di ruolo;
- il livello dell'organizzazione;
- il livello di territorio.

La prima analisi va fatta sui fabbisogni relativi alle singole persone. Alcuni interventi potranno riguardare i problemi connessi alla personalità, ai rapporti personali, ai bisogni di autorealizzazione, riconoscimento, status e relazione interpersonale. Altri potranno riguardare le conoscenze di base e le competenze sia di carattere specifico sulla materia d'insegnamento che di carattere generale relativamente agli strumenti da utilizzare per l'insegnamento e da alimentare in qualità di membro dell'organizzazione. Basti pensare alla difficoltà che registrano gli insegnanti più anziani di fronte alle nuove tecnologie (la LIM, il computer, internet, il web, ecc.).
La seconda importante analisi riguarda conseguentemente il rapporto persona-ruolo e pone in evidenza i problemi di adeguamento al ruolo. Se si effettua una prima ripartizione organizzativa grossolana dei principali ruoli, si può identificare:

- un ruolo manageriale: il dirigente scolastico e i suoi vicari, i responsabili di ordine (infanzia, primaria, secondaria, superiore) e i responsabili di plesso/scuola;
- un ruolo di gestione dell'innovazione: le funzioni strumentali e tutti quei docenti a cui si affida un incarico di miglioramento, progettazione e innovazione;
- un ruolo amministrativo/gestionale: la direzione amministrativa e il personale della sua area;
- un ruolo di erogatore del servizio di base: gli insegnanti;
- un ruolo di gestore di strutture, attrezzature, strumenti (palestre, laboratori, ecc.);
- un ruolo di controllo e di cura dei locali: personale ausiliario addetto alla pulizia, manutenzione, controllo, ecc.);
- un ruolo di marketing, comunicazione, commercializzazione;
- un ruolo per l'adeguamento delle strutture scolastiche (sicurezza, vivibilità, layout, ecc.);

un ruolo di orientamento per gli studenti.

Per ogni ruolo si possono ipotizzare delle esigenze specifiche da parte delle persone indotte dall'esercizio di ruolo in questo specifico momento storico. Ne facciamo solo alcuni esempi:

- management;
- gestore dell'innovazione;
- amministrativo/gestionale;

insegnanti;

- gestore di strutture, attrezzature, strumenti (palestre, laboratori, ecc.);
- personale ausiliario (in una logica di servizio);
- marketing manager, comunicazione e immagine;

- responsabile efficienza delle strutture scolastiche (qualità, sicurezza, ergonomia, ecc.);
- responsabile dell'orientamento.

Gli interventi formativi per le persone che coprono lo stesso ruolo in scuole diverse dello stesso ordine possono essere simili. Ciò suggerisce la possibilità di fare programmi trasversali alle scuole seppure con metodologie che consentano di riflettere sul modo con cui esercitare il ruolo nel proprio contesto organizzativo di riferimento.
La terza analisi utile è quella che riguarda il funzionamento della scuola come 'organizzazione' in un mercato oramai sempre più competitivo, più elevato è l'ordine della scuola in questione.
Su questo piano va sottolineata la necessità di procurare finanziamenti pubblici e gestire quindi processi e progetti finanziati italiani ed europei, offrire servizi aggiuntivi a quelli di base, rendere efficienti le strutture e le tecnologie possedute, sviluppare il senso di identità del personale che compone l'organizzazione e la sua efficacia, contenere i costi e migliorare la comunicazione adeguandosi correntemente alle disposizioni legislative in continua evoluzione, sviluppare l'immagine e il marketing della scuola per gareggiare con la concorrenza, fornire agli studenti e alle loro famiglie un servizio di orientamento adeguato, che consenta di fare le scelte giuste sia per la continuazione degli studi che per entrare nel mondo del lavoro in modo consapevole, ecc.
La quarta analisi è quella, più complessa, che riguarda i fabbisogni legati alla necessità della scuola di cooperare con tutti gli altri attori sociali presenti in un'area vasta per ottimizzare la funzione della cosiddetta 'comunità educante'. Ciò consentirebbe di contribuire a rendere capace il territorio di riferimento di perseguire uno sviluppo locale che consenta alla comunità residente di vivere con piena soddisfazione. Il che eviterebbe ai giovani le decisioni di abbandonare la propria residenza o di viverci in modo insoddisfacente, accettando situazioni di disoccupazione, sottooccupazione, inoccupazione, degrado ambientale e sociale, criminalità diffusa e conflittualità latente. Qui le risposte risiedono nella possibilità di lavorare sui modelli di 'organizzazione territoriale' e di operare come formatori sui processi di 'progettazione partecipata' inter-organizzativi, con le organizzazioni/funzioni e con i cittadini.

Il ruolo del formatore

Più si sale nei quattro livelli, più la responsabilità di ruolo da parte del formatore cresce e si sfuma il paravento costituito dalla tanta auspicata 'committenza' alla quale spesso la consulenza fa riferimento.
Nel quarto livello il formatore assume addirittura un doppio ruolo, quello del facilitatore del processo progettuale partecipato tra più organizzazioni e quello del committente di tale processo.
Su tutti e quattro i piani è comunque opportuno tenere presente che la popolazione su cui conta di intervenire è molto particolare. La maggior parte di essa si sente già 'un formatore', non è abituata a sentire mettere in discussione le proprie metodologie didattiche, considera gli estranei alla scuola alquanto incompetenti delle tematiche da gestire al suo interno.

Incontro con due docenti

Non si può certo utilizzare pertanto, con nessuno dei ruoli identificati nella scuola (dirigenza, staff, docenti, studenti), né tanto meno con i membri dell'intera società educante, modelli formativi 'di trasferimento'[5]. Forse modelli come quello della formazione-intervento[6], possono avere maggiore successo perché invitano alla progettazione del proprio apprendimento e operano contestualmente su tutti e quattro i livelli contestualmente (individuo, ruolo, organizzazione e territorio).
Quello che però appare certamente necessario è un ruolo nuovo di formatore, un ruolo capace di fare l'integratore tra le organizzazioni, di assumersi la responsabilità dei risultati di questa integrazione nei riguardi dei giovani, di ottenere che l'integrazione ricomponga quella comunità educante di cui si sente ora tanto la mancanza. Un ruolo però che sappia anche portare la comunità locale a sognare un futuro migliore e a perseguire un progetto strategico di sviluppo che abbia al centro della sua spinta la voglia di un benessere diffuso per la comunità territoriale, una democrazia solidale pervasiva, un profondo rispetto per tutte le forme di vita e di cultura che la caratterizzano, pur nella loro evoluzione.

[5] Paolo Freire, *La pedagogia degli oppressi*, EGA editore, 2002
[6] Renato Di Gregorio, *La metodologia della Formazione Intervento*, ed. Impresa Insieme S.r.l. , San Donato Milanese, 2010