

## "La scuola italiana ha un obiettivo?" Intervista a Francesco Forti

Marisa Bracaloni

06-06-2002

Intervista a [Francesco Forti](#)

*Alcune domande a Francesco Forti, esperto di management, moderatore dei forum dell'Ulivo ([www.ulivo.it](http://www.ulivo.it)) e delle liste Garganza e Riformando su [www.Perlulivo.it](http://www.Perlulivo.it), studioso e convinto sostenitore del [federalismo](#), per illustrare i due aspetti della sua personalita'*

### 1) Cominciamo dal management: Francesco Forti, sei residente da circa 15 anni in Svizzera; che immagine ti arriva della scuola italiana?

Mi arriva un'immagine in fermento, di un mondo in bilico tra due tendenze: una che vorrebbe cambiare ma non ci riesce ed una che vorrebbe cambiare alcune cose ma sotto sotto non vuole perché si rende conto che cambierebbero anche cose che invece in qualche modo difende.

Mi pare di osservare, tra queste forze in campo, un sostanziale stallo che indebolisce la scuola e la rende vulnerabile agli attacchi di natura privatistica.

### 2) Da esperto di management, ritieni che i criteri di sviluppo delle aziende si possano applicare al mondo della scuola? E, in caso affermativo, quali strategie credi che sarebbe opportuno adottare per sviluppare la professionalita' dei docenti?

In ogni situazione in cui un gruppo di esseri umani ha un obiettivo, abbiamo che per riuscire a raggiungerlo ci si deve organizzare e quindi abbiamo un management. I criteri di management sono a grandi linee indipendenti dalla particolarità che si debba costruire un ponte od una scuola, che si debba produrre personal computer o che si debbano istruire ed educare le nuove generazioni. Le tecniche di management servono infatti solo a farci raggiungere meglio l'obiettivo, sempre che esso sia chiaro, cosa che non è sempre detta.

La scuola ha un obiettivo?

La domanda è ovviamente retorica e prevede una risposta positiva, ragion per cui la scuola ha bisogno anche di management e di manager. Ovviamente ci sono varie metodologie e non tutte le vedo applicabili alla scuola, come comparto fondamentalmente pubblico. Bisogna comprendere che una buona parte delle metodologie risale agli inizi del secolo scorso, in un ambito puramente industriale e privato.

Ci sono tuttavia alcune recenti tecniche di management, come la Theory of Constraints, che ben si adattano anche ad un ambito post-industriale, no-profit e pubblico e possono essere utilizzate per raggiungere ottimizzare sia il raggiungimento dell'obiettivo, sia il controllo della qualità.

Per quanto riguarda le strategie per sviluppare la professionalità dei docenti, mi pare abbastanza normale proporre di individuare carenze individuali e preparare un percorso formativo che tenda a ridurre ed eliminare le carenze. Tutto comunque parte dall'obiettivo che ha la scuola.

Ogni carenza o eccellenza va misurata in funzione di quello che dobbiamo avere per raggiungere l'obiettivo.

### 3) Il DDL Moratti prevede percorsi didattici di alternanza scuola-lavoro

**Che ne pensi di questa proposta che permettera' ai giovani di maturare esperienze nel settore produttivo? Che cosa rispondi a chi invece afferma che tale provvedimento andra' ad esclusivo vantaggio delle imprese?**

Non conosco il dettaglio ma di norma credo che sia quello che si fa un po' in tutta Europa. Bisogna vedere appunto il dettaglio; il "come" lo si vuole fare. E questo, da federalista, lo lascerei alla decisioni locali. Ci sono tanti modi, giusti e meno giusti, sbagliati e meno sbagliati e solo una sperimentazione libera delle varie possibilità può produrre dei risultati comparabili e migliorabili. Credo comunque che nell'impossibilità ed impraticabilità di portare tutti i giovani alla laurea, sia interesse del Paese avere dei lavoratori qualificati e con una più che buona base culturale. Soprattutto con l'attitudine ad un miglioramento costante ed una formazione continua. Questo sarà un vantaggio per i lavoratori (stipendio più elevato) per il Paese (qualità migliore dei beni e servizi) e delle imprese (maggior valore aggiunto e maggiore possibilità di competere a livello internazionale). Credo comunque che ogni percorso

formativo debba poter approdare al livello terziario e che non ci debbano essere vicoli ciechi. Mi pare che in quasi tutti i paesi in cui esiste un percorso (nel livello secondario) di formazione professionale, esso possa approdare ad un livello terziario che non è esclusivamente universitario come noi lo conosciamo. Alludo al sistema terziario non-universitario, sconosciuto in Italia e molto sviluppato in tanti paesi occidentali, quasi quanto e più del sistema universitario stesso.

**4) Passiamo adesso al proposito di federalismo, quali conseguenze (in positivo o negativo) ritieni che esso possa apportare al mondo della scuola?**

Sicuramente ci saranno conseguenze, dirette ed indirette.

Le conseguenze dirette sono legate al fatto che, se il federalismo in Italia si sviluppa come si è sviluppato in altri paesi federali, la scuola diventa un compito (un fare politico) prettamente locale, con un centro che si limita a coordinare, dare dei riferimenti quadro, a dire "cosa", dopo aver sentito tutti i pareri locali, ma non "come". Per esperienza personale la scuola ha tutto da guadagnare da un legame più forte con la realtà, la cultura, la società locale. Poiché la variabilità locale è oggi elevata, è più che probabile che in alcuni posti le cose andranno meglio che in altre e, quindi, che in qualche posto le cose non andranno inizialmente bene. Tuttavia ritengo che sia storicamente fallito il modello che perseguiva l'uniformità e l'uguaglianza imponendola dall'alto tramite regole e norme uguali per tutti, con il risultato disomogeneo che è sotto gli occhi di tutti. Ritengo invece che la cooperazione orizzontale tra località diverse, libere ognuna di migliorarsi dandosi norme e strutture adeguate, libere di confrontare risultati di ognuno e di mettere in atto autonome politiche migliorative, porterà gradualmente tutte le scuole verso un grado di eccellenza ed uno standard medio alto (o comunque più alto dell'attuale).

Le conseguenze indirette poi sono altrettanto importanti. Avvicinando la politica ai cittadini, nei livelli a loro più concretamente vicini, aumentando la loro capacità e possibilità di controllo, il loro senso di responsabilità ed il loro senso civico, tutti fatti osservati nei paesi federali, dove come è noto prevalgono equilibri di potere distribuito fortemente verso il basso (rispetto ovviamente ai paesi non federali) la scuola si troverà immersa in un nuovo e più vitale tessuto sociale e da ciò non potrà che trovare giovamento e nuova linfa per il raggiungimento degli obiettivi, che come è noto non possono prescindere dalla società in cui la scuola opera.

In positivo od in negativo, i consuntivi si fanno dopo un po' di tempo, non con l'intento di buttare bambino ed acqua calda al primo difetto ma di migliorare costantemente l'esistente. Aspetti negativi e positivi non mancheranno (sono una caratteristica dell'imperfezione dell'agire umano) e sarà compito di ognuno in ogni dove cercarli, analizzarli e proporre miglioramenti, sperimentandoli localmente.

**5) Dalla discussione nelle liste del [Didaweb](#), a cui partecipi frequentemente, che idea ti sei fatto dei docenti italiani? I loro interventi hanno fatto emergere i difetti o i meriti della loro professionalità'?**

Devo dire che ovviamente i docenti che partecipano in rete, nel didaweb o in altri luoghi telematici, sono per forza di cose caratterizzati da uno spiccato senso partecipativo. Rappresentano quindi, ritengo, una punta di diamante, una avanguardia rispetto all'intero corpo docente (un milione, secondo la Ragioneria Generale dello Stato). Non credo però che questo campione, per usare un termine statistico, sia perfettamente rappresentativo di tutta la popolazione docente. Non seguendo le liste di Didaweb a carattere didattico, non posso dire nulla sulla professionalità ma in genere posso osservare, caso mai, le mentalità. Ho riscontrato un po' di tutto, ed in buona sostanza una elevata differenziazione, una ricchezza di vedute. Ricchezza che è sicuramente un valore positivo, anche quando si tratta di mentalità conservatrici, se ben esposte e difese. Ciò che noto tuttavia è un eccesso di posizioni difensive e di conservazione, rispetto a quelle più propense al cambiamento, e questo indipendentemente dal governo in carica. Come dicevo prima, c'è voglia di cambiare ma ogni cambiamento (calato dall'alto) alla fine non si rivela mai quello giusto. Ecco perché penso che il federalismo potrebbe permettere tanti micro cambiamenti locali, impostati in basso e che questo potrebbe innestare un processo virtuoso di miglioramento continuo.

Anche l'ipotesi di federalismo tuttavia è stata vista e vissuta con timori e paure, pericoli, così come l'autonomia (processo intermedio necessario e propedeutico al federalismo) molto più che come occasione ed opportunità da cogliere per migliorare una realtà che ne ha urgente bisogno.