

# LA PREPARAZIONE SCOLASTICA DELLE NUOVE CATEGORIE PROFESSIONALI

*L'ing. Martinoli, che è stato membro della Commissione di indagine sullo stato della pubblica istruzione in Italia ed è presidente del Centro di formazione e studi della Cassa del Mezzogiorno, ha rielaborato, nel presente articolo, la lezione tenuta al corso su «L'insegnante e le nuove strutture della scuola e della società», presso il Centro Culturale S. Fedele di Milano. L'A. intende precisare, nel contesto della nuova società industriale che si sta formando anche nel nostro Paese, i termini nei quali deve essere definito il rapporto tra scuola e lavoro.*

## PREMESSA

La nostra società si trasforma con ritmo assai rapido, ed il nostro paese, se pure in ritardo sotto molti aspetti rispetto a nazioni che hanno iniziato prima di noi il processo di industrializzazione, deve partecipare ad una evoluzione che si manifesta spesso in modo travolgente.

I responsabili della formazione culturale della popolazione non possono restare insensibili ad esigenze che reclamano:

- di disporre di forze di lavoro più e meglio qualificate;
- una più ampia diffusione della cultura;
- classi dirigenti sensibilizzate e preparate alle necessità di realizzare una società più articolata che nel passato.

Occorre peraltro esaminare le caratteristiche di questa nostra società moderna, basata sul **contributo lavorativo di tutte le classi**; classi che devono essere determinate non dal ceto sociale di provenienza, ma, da una parte, dalle **capacità** intellettuali, morali e caratteriologiche **dei singoli** e, dall'altra, dalle molteplici e diversificate **esigenze dei ruoli** che si identificano nella società stessa, in ottemperanza ad un principio di specializzazione, il quale, entro certi limiti, condiziona la produttività del sistema.

Questo fatto induce ad approfondire i concetti di specializzazione tecnica, della molteplicità e rinnovamento continuo delle tecniche, dei ruoli e delle funzioni che ciascuno di noi è chiamato a svolgere nella società moderna, e, se pur è possibile, di prevedere quanto di tutto ciò sarà valido in quel futuro relativamente lontano verso cui le strutture di for-

mazione devono puntare; esse infatti agiscono lentamente e l'« *investimento* » relativo deve essere considerato « *a lungo termine* ».

Dovremo poi studiare quali sono i fattori che contribuiscono alla formazione delle forze di lavoro di qualunque natura, e vedere come giuoca fra questi fattori *la Scuola*, fattore formativo per eccellenza.

Ne consegue la necessità di esaminare quali *rapporti intercorrono fra i vari insegnamenti scolastici e le specializzazioni*, i ruoli e le funzioni cui ogni giovane sarà destinato. Da qui deriva l'opportunità di un'indagine critica dei contenuti e dei metodi d'insegnamento, dell'azione di orientamento culturale e professionale svolta o da svolgere dai docenti, di accertare i limiti dell'influenza e dell'efficacia dell'insegnamento scolastico, le deficienze derivanti dall'indirizzo che hanno dato sinora all'insegnamento gli insegnanti, in virtù di direttive più o meno basate su correnti filosofiche o politiche non adeguate alla società moderna.

Convieni inoltre accennare ai fattori integrativi della formazione professionale, e, fra questi, principalmente al « *lavoro* » e di riflesso allo atteggiamento del « *lavoro* » inteso come complesso di imprenditori, dirigenti, capi — in una parola i « *consumatori dei prodotti della scuola* » — nei riguardi delle nuove reclute che loro vengono fornite.

Oggi si è portati a parlare della formazione culturale come implicante un **processo continuo di apprendimento**, che, iniziatosi con la nascita, avrà termine solo con la morte dell'individuo, utilizzando, via via che questi procede nella vita, strumenti diversi, fra i quali dovrebbero esistere un nesso ed un collegamento preciso.

Il problema ha aspetti quantitativi e qualitativi, entrambi di portata e di rilevanza estremi, in merito ai quali si cercherà di dare alcune notizie sintetiche; o meglio, data la vastità della materia, ci si limiterà ad esaminare alcuni punti particolari di questa ampia e complessa materia.

## LA SOCIETA' INDUSTRIALE

Nel quadro di questa premessa di carattere generale conviene svolgere qualche considerazione sui vari punti cui si è accennato sopra, ed in primo luogo esaminare alcuni degli aspetti che caratterizzano in modo prevalente la nostra società in rapida trasformazione.

E' anzi importante, nell'analisi di questa trasformazione, non fermarsi tanto a quella che è la società di oggi, quanto cercare di anticipare gli aspetti secondo cui verosimilmente ci apparirà **la società fra 15 o 20 anni**. Infatti, dovendo riferirci al problema della preparazione scolastica e considerando il lungo tempo con cui questa agisce sulla popolazione, non ha senso studiare le caratteristiche odierne, ma appare opportuno tentare di immaginare le difficoltà che dovranno affrontare i giovani che entrano oggi nella scuola e la cui formazione scolastica e sul lavoro avrà una portata determinante non prima di una generazione da oggi.

La società italiana, com'è noto, sino a pochi anni or sono aveva una natura prevalentemente agricola; secondo attendibili previsioni nel 1975 l'occupazione delle forze di lavoro nell'agricoltura scenderà al 18% del totale, con una partecipazione al reddito complessivo del paese intorno al 12%.

Questa trasformazione da una società agricola ad una società industriale si è svolta e si svolge sotto i nostri occhi, in modo tumultuoso e disordinato, che non è stato in alcun modo previsto e tanto meno organizzato da parte del potere centrale. Ne è risultato uno spreco di energie e soprattutto una serie di squilibri, di disfunzioni, di tensioni politiche e sociali che pesano tuttora duramente sulla vita del paese e sulla popolazione.

Si può e si deve prevedere che l'evoluzione in atto continuerà in avvenire, nel senso di affermare sempre più un tipo di società le cui attività prevalenti saranno l'industria e le attività terziarie. Tuttavia la stessa modesta aliquota, che continuerà a dedicarsi pur sempre ai lavori agricoli, dovrà anch'essa trasformarsi, nel senso di riuscire a fornire un reddito pro-capite non molto inferiore a quello degli altri settori. Per fare ciò è necessario che il settore agricolo si trasformi dal punto di vista tecnico ed organizzativo, avvicinandosi a strutture simili a quelle che troviamo affermate nelle imprese industriali.

D'altra parte, anche il settore industriale ed i servizi sono ben lungi dall'aver trovato da noi un assetto soddisfacente: la produttività è ancora assai bassa e molto inferiore a quella dei paesi più sviluppati; gli impianti e le attrezzature sono insufficientemente automatizzate e l'impiego della mano d'opera diretta prevale su quella qualificata ancora in un gran numero di centri produttivi. Ad un continuato esodo dalle campagne è dunque prevedibile che si sovrapporranno nei prossimi anni ampi fenomeni di disoccupazione tecnologica in tutti i settori di attività. E curiosamente essi saranno tanto più notevoli quanto più rapido sarà il processo di riorganizzazione ed innovazione tecnica.

Val la pena di ricordare come negli U.S.A. si valuta che ogni anno si annullino, in vista del diffondersi dell'automazione, circa 2 milioni di posti di lavoro. Se la disoccupazione non vi aumenta e l'economia produttiva riesce ad assorbire altresì ogni anno le nuove leve di giovani che escono dalle scuole, ciò è dovuto all'elevato livello di qualificazione delle forze di lavoro ed in ispecie all'esistenza di una classe dirigente ben preparata, per cui è possibile il costante impiego e reimpiego non solo per l'ampliamento dei consumi e quindi per il moltiplicarsi dei centri di produzione, ma anche per creare ed espandere i centri destinati a produrre gli strumenti per realizzare l'automazione.

Ciò corrisponde ad uno spostamento nell'occupazione globale, dalle posizioni meno qualificate a quelle che richiedono personale meglio addestrato e differentemente preparato che per il passato. Si afferma negli U.S.A. che quanto è in grado di fare un giovane che abbia ricevuto un'istruzione inferiore a quella ottenibile con 14 anni di scuola può essere eseguito vantaggiosamente da una macchina.

Dunque: **continua trasformazione** della società in cui viviamo e **rapidità del processo di trasformazione** per effetto di un progresso tecnologico, che a sua volta incide fortemente sulle stesse strutture sociali. Inutile rilevare che quanto avviene oggi negli U.S.A. deve essere di monito a noi in quanto indica tendenze ed orientamenti che con uno sfasamento di 15-20 anni si manifesteranno anche nel nostro paese.

E' ovvio che non è possibile, e del resto sarebbe impensabile ed antistorico, cercare di frenare questo movimento di progresso nella speranza vana di attenuarne le conseguenze, che in prima istanza ci appaiono gravide di pericoli. Di fronte ad una situazione siffatta dobbiamo domandarci piuttosto che cosa fare, non tanto per evitare ripercussioni dannose su un contesto sociale da mantenere pigramente statico, quanto per partecipare alla trasformazione in atto; anzi, per arrivare a determinarla; non a subirla, quindi, ma a condizionarla.

## RUOLO DELLA SCUOLA

L'accenno fatto ad una migliore qualificazione delle forze di lavoro, come esigenza per partecipare o per accelerare il processo di sviluppo economico in atto, ci spinge ad esaminare **gli strumenti** di cui ci valiamo **per formare le forze di lavoro** stesse, sia come riqualificazione di quelle esistenti, sia come apporto di nuove giovani leve preparate in modo confacente alle esigenze nuove che la nuova società a carattere industriale sembra richiedere.

Riteniamo pacifico si debba individuare nelle **istituzioni scolastiche** il più potente, se non il solo, mezzo atto a fornire una qualificazione professionale appropriata alle forze di lavoro a tutti i livelli, soprattutto ove si estenda il concetto di scuola a tutte le iniziative che direttamente o indirettamente concorrono alla formazione di quelle medesime forze.

Sembra quindi opportuno richiamare l'attenzione di coloro che hanno la responsabilità e degli ordinamenti scolastici e dei loro programmi, sulla necessità di **adeguare l'attività formativa** alle esigenze che ci vengono prospettate da un futuro lontano.

Si individua così da una parte la necessità di una **pianificazione generale e complessiva delle attività di formazione** e dall'altra di una **loro maggiore aderenza alle esigenze** espresse, o non espresse, dalla società di domani.

Si potrebbero ancora aggiungere due considerazioni: da una parte, il **continuo allargarsi delle conoscenze** di fronte ad una impossibilità pratica di aumentare la capacità intellettuale individuale ad apprendere cose nuove, e, dall'altra, il fatto che le **specializzazioni professionali** verso il cui insegnamento sembrerebbero doversi orientare le scuole per sfuggire alla limitazione della capacità ad acquistare nuove nozioni, divengono obsolete, vengono cioè rapidamente superate e sostituite da tecniche nuove.

## PROGRESSO TECNICO E STRUTTURE ORGANIZZATIVE COMPLESSE

D'altra parte, come abbiamo già accennato parlando di progresso tecnologico e delle ripercussioni che esso ha sulle **strutture organizzative** della nostra società, non possiamo nascondere, né l'importanza preminente che vanno assumendo queste strutture, né le **esigenze di coordinamento e di buona efficiente utilizzazione delle risorse** — in uomini, energie e mezzi — che esse impongono.

L'esame di queste strutture, il modo in cui devono essere istituite e curate, la natura delle forze di lavoro che esse assorbono, fanno intravedere come gli ordinamenti scolastici debbano porre un'attenzione sempre più accurata ai problemi che quelle sollevano, al **tipo di uomini** che il crearle ed il renderle operative richiede.

Una struttura organizzativa regola i rapporti fra gli uomini della collettività nelle diverse forme associative che in essa si manifestano — fra queste l'impresa industriale —; lo stabilirla mette in evidenza, più ancora che la necessità di disporre di uomini preparati in diversi mestieri e professioni, nella conoscenza e di tecniche e di tecnologie distinte e sempre più avanzate, il bisogno di avere **uomini in grado di assolvere delle funzioni**, di svolgere dei ruoli, di coprire posizioni che si riscontrano nel contesto di una società e di un'economia in cui l'aspetto produttivo industriale, e quindi l'azienda, hanno carattere ed importanza preminenti.

Le funzioni cui ci riferiamo sono sostanzialmente quelle di **immaginare, prevedere, programmare, decidere, disporre, organizzare, istruire, controllare** e si ravvisano non solo nell'esercizio di tecniche e di professioni diverse, ma anche, con diverso grado di responsabilizzazione e di approfondimento, a tutti i livelli della scala gerarchica, quale si ravvisa sia nell'impresa sia nella società stessa.

Bisogna riconoscere che questo aspetto della formazione delle forze di lavoro **non è tenuto in sufficiente considerazione dalla scuola tradizionale** ai suoi vari livelli. Questa è portata a dare un'importanza prevalente all'insegnamento di tecniche specifiche, estendendo il termine « tecniche » a tutti i rami dell'economia e pertanto non solo alle tecniche caratteristiche delle attività produttive, ma anche a quelle specifiche della distribuzione, delle banche e della finanza, dell'amministrazione, dell'insegnamento, dell'esercizio della giustizia, dell'assistenza, della prevenzione e cura delle malattie, dell'organizzazione aziendale e sociale, ecc.

La formazione completa di un individuo, e la sua trasformazione in una « forza di lavoro » effettiva, non si esaurisce in genere con l'apprendimento di tecniche determinate, con il venire in possesso di istruzioni e di norme precise e definite. Essa è il frutto di un processo più complesso, che comprende un'educazione di fondo fornita generalmente dalla famiglia e dall'am-

biente, fra cui anche e soprattutto dall'ambiente della scuola; tuttavia l'individuo non si può considerare « formato » come elemento attivo nella società, se ad una formazione di natura prevalentemente culturale, quale può essere data nei primi anni di vita soprattutto dalla scuola, non si aggiunga una certa esperienza e maturità di vita.

Soprattutto lavorando il giovane consegue una maturazione, la quale consente, innestando esperienze concrete su una base conoscitiva di natura culturale, di elaborarle e di raccoglierle in uno schema, in un quadro generale; questo vivifica l'astrattezza delle cose apprese a scuola e sistematizza, ordinandole, le esperienze vissute sul lavoro.

**Formazione culturale e formazione sul lavoro**, ci appaiono così due fattori che si integrano e completano a vicenda; è peraltro necessario che la scuola prenda coscienza di questo fatto, vi si adegui e riconosca i limiti oltre i quali sarebbe sterile e vano che essa si spinga, e ciò malgrado le istanze e le richieste insistenti che le possano pervenire dal mondo della produzione di curare una specializzazione specifica sempre più spinta, di fornire all'industria un prodotto bell'è fatto ed immediatamente utilizzabile con piena efficienza.

**Il mondo del « lavoro »** — in cui si vogliono far rientrare tutti coloro che esplichino qualunque attività che, direttamente o indirettamente, trovi una sua giustificazione nel corpo sociale — a sua volta deve rendersi conto non solo di quello che la scuola gli può fornire, ma anche del ruolo che egli stesso può giuocare onde provvedere al completamento della formazione del giovane che accoglie.

**Duplici ruoli in quanto:**

— l'impresa, l'azienda, l'amministrazione in cui il giovane si inserisce, devono insegnare la *specializzazione specifica* nel ramo di attività che esse esercitano; nessuna scuola infatti potrebbe essere così attrezzata specificatamente da fornire una conoscenza approfondita in ogni ramo della tecnica e lo scegliere arbitrariamente una o alcune provoca una limitazione nella mobilità del lavoro;

— la vita nell'impresa, nell'azienda, nell'amministrazione, comporta la *scoperta di un mondo complesso di relazioni* e di rapporti reciproci, un condizionamento di propri gradi di libertà, che influiscono fortemente sugli atteggiamenti e comportamenti, e prevalgono come importanza in molti casi sul puro bagaglio delle conoscenze specifiche apprese a scuola.

Se il mondo del lavoro, in modo più o meno razionale ed istituzionalizzato, si rende conto di tutto ciò e, bene o male, provvede ad assolvere al primo ruolo, assai più vago ed indeterminato appare il modo in cui assolve al secondo ruolo. Ciò significa solo che **le istituzioni di lavoro** accennate **contribuiscono assai poco** ad agevolarne la presa di coscienza nelle nuove leve, all'atto del loro primo inserimento nel lavoro. Ne consegue che l'inserimento costituisce nella maggioranza dei casi un trauma brusco e provoca un trauma nella vita del giovane, che

potrà avere ripercussioni notevoli e non necessariamente positive sulla sua vita futura.

Si è parlato di ponti o di passerelle da lanciare per collegare il mondo della scuola e quello del lavoro; molto si è auspicato che si accendesse un dialogo fra scuola e industria, ma assai poco è stato fatto al riguardo e qualche tentativo da parte di grandi aziende moderne, ben organizzate, lungimiranti, non costituisce ancora che un esempio sporadico, che non dà affidamento per una larga sensibilizzazione, per una diffusa presa di coscienza del problema da parte dell'opinione pubblica.

### FORMAZIONE SUL LAVORO

L'apprendimento specifico sul lavoro del mestiere o della professione costituisce oggi in Italia ancora il processo di gran lunga prevalente delle forze di lavoro esistenti.

Valgano in proposito poche cifre: su circa 5,8 milioni di operai qualificati, si valuta che oltre 5 milioni abbiano un grado di istruzione corrispondente alla 5ª elementare o meno; gli altri 800.000 hanno sostanzialmente frequentato in più 3 anni di scuola di avviamento al lavoro; questa, nonostante il nome, non può assolutamente essere considerata una scuola professionale.

Fra queste 800.000 si annidano circa 100.000 unità che hanno frequentato una scuola tecnica o un istituto professionale; troppo pochi per impedirci di asserire che il 98% del personale qualificato italiano si è formato ed ha ottenuto la qualifica sul lavoro, per promozione, operando e provando, dalla condizione di generico, di manovale comune o specializzato.

In modo analogo risulta che dei 2,2 milioni di quadri intermedi circa i 2/3 hanno come titolo di studio la 3ª avviamento o meno e solo 1/3 ha un diploma di scuola secondaria; dato che questo può essere stato conseguito nell'istituto magistrale, o in un liceo, è evidente che anche in questo caso la preparazione professionale specifica (se tale può intendersi quella fornita da un istituto tecnico) è mancata; ancora una volta dobbiamo riconoscere quindi al periodo successivo di lavoro una funzione formativa prevalente. Funzione formativa che per il solo fatto di non essere ben conosciuta ed analizzata, e di non aver colpito in genere la sensibilità dei vari operatori economici, si svolge nel modo più casuale disordinato e, per ciò appunto, costoso ed inefficiente.

In questo giudizio severo rientra anche in gran parte l'istituto dell'**apprendistato** per il quale l'imprenditore o il dirigente danno ad un operaio anziano una delega in bianco affinché egli si occupi di formare il giovane o i giovani che gli vengono affidati, senza tuttavia preoccuparsi di indagare se l'anziano ha capacità e voglia di insegnare e « tirar su » dei possibili concorrenti. Esso costituisce una prova del pervicace persistere di forme e di mentalità che si richiamano alle tradizioni corporative di un passato, di cui non resta vestigia nell'azienda moderna.

Se nella **formazione sul lavoro** si scorge — sia pure dopo che

si sia riusciti a svolgerla in modo più razionale, metodico, sistematico di quanto non avvenga oggi — il **naturale ed opportuno prolungamento del processo innescato nella scuola**, bisogna anche rendersi conto che essa deve anche impiegare delle **metodologie affatto diverse** da quelle che la scuola tradizionalmente impiega, con poche varianti, a tutti i suoi livelli.

Si deve infatti mettere in guardia dal considerare le **scuole aziendali o interaziendali**, i corsi di addestramento extra scolastico del Ministero del Lavoro, come rientranti nelle iniziative che abbiamo definito di formazione sul lavoro, anche nei casi in cui sembra esservi una coincidenza geografica della scuola e del lavoro. Iniziative di questa natura completano, lodevolmente, una grave lacuna della formazione scolastica, ma hanno in ogni caso **una certa componente di generalità**, un'articolazione e versatilità, un rapporto dell'allievo nei confronti del lavoro e dello istruttore nei riguardi dell'allievo, affatto diversi da quelli che si incontrano, non solo in officina, ma più in genere sul lavoro.

#### **METODOLOGIA E CRITERI DELLA FORMAZIONE SCOLASTICA**

Si riconoscono ormai alcuni criteri generali cui attenersi nei corsi di studio previsti dalla scuola ai vari livelli, che conviene sommariamente ricordare:

**1. Sono estremamente rari i fanciulli ed i ragazzi che dimostrano una vocazione naturale e preminente verso un determinato corso di studi o verso un'attività specifica definita.** Nella grande maggioranza dei casi gli interessi dei giovani e dei giovanissimi sono difficilmente ravvisabili; ed in questi si nota un largo grado di indeterminazione. E' compito del docente aiutarli ad individuare tali interessi, stimolandoli se sono allo stato nascente. Egli deve portare gli allievi a scegliere fra i tanti possibili quegli interessi che sono più aderenti ai gusti, alle doti e capacità del singolo. E' noto infatti quanto questo elemento sia importante, dato che il ragazzo ed il giovane studiano ed apprendono con facilità quelle materie e discipline sulle quali il docente sarà riuscito a suscitare un interesse vivo e preciso.

**2. Ne consegue come sia opportuno ritardare per quanto possibile il momento in cui il giovane è costretto a fare una scelta fra alcuni indirizzi di studio possibili, ammettendo anche ampie possibilità di correggere in seguito eventuali errori; il numero delle alternative dovrà essere inizialmente ridotto, facendo sì che ciascuna apra un'ampia gamma di sbocchi possibili.**

**3. D'altra parte la diversificazione degli indirizzi professionali deve iniziare anch'essa il più tardi possibile, differendo nel tempo il momento in cui si dovrà restringere il campo di ogni specia-**

lizzazione, moltiplicandole via via che si accrescono gli anni di frequenza scolastica. Anche in questo caso conviene mantenere per quanto è possibile il sistema del « binario » o filone unico di studi, peraltro facendo sì che il docente assista il giovane nello orientarsi e nel fare le sue scelte quando queste diventano inevitabili, a mano a mano cioè che procede negli anni.

4. Occorre **guardarsi dallo stabilire un rapporto di correlazione troppo stretto e vincolante fra indirizzo scolastico di studi e caratteristiche della professione finale**. E' una deformazione sia della scuola che del mondo del lavoro il considerare che per aver frequentato, ad esempio, l'istituto tecnico per geometri si debba accedere ad un certo numero di professioni strettamente affini ad un profilo ideale di geometra, del resto assai difficile da stabilire. La scuola fornisce ai giovani alcuni strumenti che aiuteranno nella vita di lavoro, non dei titoli e dei diritti a coprire determinate posizioni. La scuola del resto non può dare che « un'attitudine », « una propensione » verso determinati tipi di interessi. Eppure il concetto di una finalizzazione precisa è ben radicato sia fra i docenti che nel mondo del lavoro.

5. All'uscita dalla scuola dunque **l'inserimento nel lavoro avrà in genere una correlazione vaga ed approssimata con le scuole frequentate**, sia come livello, sia come indirizzo. La « carriera » sarà tanto più rapida quanto più spiccate saranno le doti del giovane, e quanto più la preparazione scolastica sarà riuscita ad esaltarle e valorizzarle. Rispetto a questa affermazione generica non si può però sottovalutare l'influenza del caso, della natura e delle caratteristiche dell'impresa, ecc.

6. Non possiamo ignorare inoltre una fondamentale questione di base su cui appoggia tutto il tipo dell'insegnamento in Italia ai vari livelli di scuola. **Il nostro insegnamento è sostanzialmente aristotelico, deduttivo**. Il docente comincia col fornire all'allievo uno schema generale della materia o della disciplina da apprendere, espone quella che viene chiamata la teoria, dalla quale per deduzioni successive si arriva alle applicazioni, ai problemi di dettaglio, naturali conseguenze di quanto è contenuto, racchiuso e previsto nel quadro di natura necessariamente astratta e generica che include quindi per derivazione il mondo della « pratica ». In questo tipo di insegnamento il docente si impone al discente, gli impone cioè una sua interpretazione generale dei fenomeni, bell'e fatta; il processo deduttivo con le sue dimostrazioni basate sul rigore logico non ha una funzione formativa vera e propria molto efficace; troppo palese e pesante risulta l'azione con cui il docente forza e violenta la mente dell'allievo. In altri termini, proprio la preoccupazione di fornire la forma che tutto racchiude e spiega, induce ad impiegare nell'insegnamento un **processo scarsamente formativo**.

D'altra parte conviene intendersi sull'azione formativa; evidentemente non ha senso parlare di formazione in senso astrat-

to; la formazione culturale deve basarsi sulla conoscenza di fatti, di nozioni. La questione è di impiegare o meno un metodo per cui dai fatti, dal loro collegamento, dalla loro interpretazione, il docente conduce il discente a **scoprire dei nessi**, ad imbastire leggi ed eventuali teorie, a sviluppare il senso di osservazione e di critica in una partecipazione attiva al processo di apprendimento. In tal modo la mente viene sensibilizzata e formata; sicché, anche se e quando le nozioni ed i fatti venissero del tutto o in parte dimenticati, quanto si è appreso si sarà trasformato in un fatto di cultura, in un atteggiamento che indurrà ad un comportamento a fronte di situazioni e problemi da risolvere della vita, rispetto ai quali l'apprendimento mnemonico sarebbe assolutamente sterile.

Naturalmente il discorso a questo punto si dovrebbe allargare e condurrebbe ad una disamina più profonda e precisa di un processo o, meglio, di due processi, quello dell'**insegnamento** e quello dell'**apprendimento**, che hanno una natura prettamente pedagogica, ed alla quale non siamo preparati.

Ci sembra peraltro che i pedagogisti in genere, nel nostro paese, non abbiano studiato a fondo questi processi, a tutti i livelli della formazione, o comunque non abbiamo adeguato i loro metodi alle esigenze della società moderna, e che la loro influenza sulla metodologia scolastica sia scarsa o inesistente.

### METODOLOGIA E CRITERI DELLA FORMAZIONE SUL LAVORO

Per quanto, come si è visto, la formazione sul lavoro sia ancora di gran lunga il più importante processo di formazione nel panorama delle forze di lavoro italiane, **le conoscenze al riguardo sono molto scarse**, ancor più scarse di quelle relative alla formazione scolastica; le metodologie impiegate sono affatto disparate e manca un sia pur insoddisfacente ed incompleto tentativo di dare una sistemazione accettabile alla molteplicità delle esperienze singole.

Bene o male le scuole hanno delle loro strutture, una tradizione, un complesso di discipline, un loro contenuto e loro programmi, dei docenti disponibili, ecc. Le conoscenze relative al processo di formazione sul lavoro, come si è detto, mancano affatto; si dispone al più di un complesso di esperienze singole, disordinate e, rispetto a queste, non risulta sia stato fatto un qualsiasi tentativo di schematizzarle e teorizzarle. E' indubbio che, dati gli intimi e stretti rapporti che legano questo tipo di formazione a quella culturale ricevuta sui banchi di scuola, uno scambio reciproco approfondito di informazioni, di notizie, di soluzioni tentate, ecc. dovrebbe avere dei riflessi positivi sull'uno e sull'altro tipo di formazione.

Naturalmente ci troviamo davanti ad una tale varietà di casi e di condizioni che è difficile individuare al riguardo una linea

direttiva, un indirizzo unico. Si può infatti osservare la **profonda differenza che dimostra al riguardo la grande o la piccola impresa**, secondo che si tratta di aziende stabilizzate e conservative o aziende in rapido progresso innovativo, che curano la produzione di beni o la fornitura di servizi, ecc.

Al più si può osservare in proposito che **l'azienda moderna e di grandi dimensioni** ha riconosciuto opportuno includere tra le varie funzioni di chi si occupa del personale, quella di « addestrare » e formare i lavoratori a tutti i livelli, di seguirli nella loro vita di lavoro, di curarne l'aggiornamento nella professione, l'eventuale riqualificazione e, ove possibile, la promozione.

Affinché tale funzione agisca con la massima efficacia non si deve pensare che quest'azione dovrà venire svolta con una nutrita schiera di docenti variamente specializzati. Occorre sensibilizzare, all'importanza della funzione di addestrare e formare i nuovi elementi inseriti nel lavoro, i quadri esistenti facendo in modo, con i mezzi più svariati, che i capi investiti di autorità ai vari livelli della scala gerarchica, si immedesimino del problema, migliorino le nuove tecniche didattiche, comprendano che la funzione addestrativa rientra nel novero delle mansioni loro affidate ed è di loro precipua pertinenza; del resto comandare è soprattutto insegnare.

Il problema diventa peraltro di più difficile soluzione quando si passa alle **aziende di modeste dimensioni**, o a quelle i cui quadri sono poco evoluti ed avanzati; ed a questo punto la problematica è ancora affatto aperta.

In particolare vorremmo infine, nel quadro generale della formazione delle forze di lavoro, accennare al problema della **formazione dei dirigenti**, che offre caratteristiche tutte sue, ma di cui non può sfuggire l'importanza prioritaria; infatti, ove disponessimo almeno di una buona classe di dirigenti, la preparazione dei loro collaboratori e dipendenti sarebbe ovviamente facilitata. Anche a questo livello si rilevano esigenze affatto differenti fra le medie e le piccole aziende che richiedono più che altro dirigenti-imprenditori, e le grandi (ve ne sono poche in Italia) che utilizzano i dirigenti prevalentemente come grandi funzionari, a carattere burocratico, come rotelle, sia pure efficienti e propulsive, di una organizzazione complessa.

Non vi può essere **nessuna scuola atta a formare i dirigenti**; specialmente in questo caso la formazione è un processo che deve portare a modificare la mentalità, a far assumere determinati atteggiamenti dello spirito, a provocare un determinato comportamento; a tal riguardo nulla evidentemente può sostituire un'esperienza pratica di lavoro; questa esperienza può però, entro certi limiti, venire pianificata, in una programmazione delle « carriere » individuali; sicché alla preoccupazione di utilizzare i dirigenti o i futuri dirigenti nel modo più efficiente ed utile per l'azienda, si deve sovrapporre quella di impiegare la « carriera » stessa come uno strumento di formazione e di promozione ed adattarla a questo fine.

\*

Con ciò abbiamo dato uno sguardo panoramico ad una esigenza sempre più pressante della società moderna; società che crea continuamente nuove professioni — e ne distrugge — o, anche più semplicemente, che moltiplica la differenziazione delle mansioni da assolvere.

Il problema di far fronte a queste esigenze non è tanto quello di incrementare le specializzazioni scolastiche, quanto di **rivedere e migliorare i processi di insegnamento** sia nella scuola sia sul lavoro in uno spirito più ampio, meno rigidamente finalizzato, che restituisca all'uomo una parte almeno di quelle capacità creative e di quelle funzioni discrezionali che la tendenza ad una specializzazione tecnica troppo esasperata porterebbero a toglierli. E' vero che possiamo sostituire in misura sempre più cospicua l'uomo con la macchina, ma abbiamo sempre più bisogno di uomini che sappiano progettare, costruire, far funzionare le macchine e comprenderne i risultati.

**Gino Martinoli**