

Il capitale umano e le declinazioni della cittadinanza nel lavoro della scuola



Carlo Crivelli Pietà (particolare)

*Il capitale umano e le declinazioni
della cittadinanza
nel lavoro della scuola*

Se si escludono istanti prodigiosi e singoli
che il destino ci può donare,
l'amare il proprio lavoro
(che purtroppo è privilegio di pochi)
costituisce la migliore
approssimazione concreta
alla felicità sulla terra:
ma questa è una verità
che non molti conoscono.

Primo Levi



Le Marche: una regione laboratorio
con l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica

... intendiamoci ...



La caratteristica probabilmente più rilevante della tanto invocata 'Società della Conoscenza' è la crescita del Capitale Umano.

Concepiamo il Capitale Umano come l'insieme di capacità, conoscenze, competenze, coesione sociale, ricerca, processi formativi di cui gli individui e i gruppi dispongono e convertono in sviluppo materiale, economico, sociale, qualità della vita, a beneficio delle singole persone e della comunità. L'apprendimento è il processo e lo strumento che permette di convertire il SAPERE in Capitale Umano.

Il problema che coinvolge in questi tempi i 'decisioni politici' e tutti i soggetti che producono e utilizzano Capitale Umano, è quello di definire le componenti essenziali e di declinarlo in rapporto alle specifiche missioni.

La scuola Marchigiana, attraverso il percorso di studio-ricerca "Le Marche una Regione laboratorio", si è impegnata a riflettere sulle possibili declinazioni in ambito formativo del Capitale Umano, pervenendo alla seguente sintesi

CITTADINANZA ATTIVA →	PARTECIPAZIONE CIVICA, RESPONSABILITÀ, ESERCIZIO DEL DIRITTO-DOVERE come 'costruttori' del Capitale Sociale
ALUNNI CON BISOGNI PARTICOLARI: Integrazione soggetti disabili Educazione interculturale Disagio giovanile →	PEDAGOGIA DELL'INCLUSIVITÀ come 'riconoscimento' di una condizio- ne umana pienamente biologica e pie- namente culturale
LA MEDIAZIONE DIDATTICA: Nuove metodologie, Tecnologie →	RICERCA E SVILUPPO come 'motori' dell'innovazione
IL CONTESTO EDUCATIVO →	ALLEANZA SCUOLA-FAMIGLIA E INTERISTITUZIONALITÀ come 'fattori' del Capitale Intellettuale e strutturale

*Coltiviamo l'idea che lo sviluppo del Capitale Umano non sia sovrappo-
nibile all'ampliamento delle conoscenze e allo sviluppo della razionalità
(homo sapiens), né possa invocare in ogni circostanza la necessità del
mercato (homo economicus).*

*La scuola Marchigiana ritiene che la comprensione del Capitale Umano
richieda un approccio e un pensiero plurale, che sappia fare sintesi e tro-
vare nuovi equilibri tra poli che talvolta si pongono in maniera sovraor-
dinata e in termini di esclusività.*

*La dominanza dell'una o dell'altra polarità è ascrivibile di volta in volta,
al problema, al contesto, al progetto.*

*Il pendolo che segna lo Spazio del Capitale Umano, può, anzi deve effica-
cemente oscillare tra*

ragione e libertà	linguaggio della mente e linguaggio del corpo
intelligenza razionale e intelligenza emotiva	saperi freddi e saperi caldi
pensiero analitico e pensiero sincretico	lavoro e gioco
deduzione e intuizione	profitto e gratuità

*La sfida che si presenta a tutti i soggetti impegnati nello sviluppo del
Capitale Umano è indirizzata a ricercare nuovi equilibri tra assimilazio-
ne (acquisire le informazioni come **stimolo**) e accomodamento (utilizzare
le conoscenze come **significati** per generare nuove prospettive culturali e
formative)*

In questo scenario emerge l'esigenza di costruire 'Capitali Umani' capaci di produrre un sapere formativo progettuale in cui 'informazione, decisione, operazione' costruiscono uno stile di vita.

La scuola Marchigiana, in coerenza con le politiche della comunità europea e le ricerche e gli indirizzi formulati dall'OCSE conviene su alcune traiettorie.

In ambito CULTURALE E POLITICO:

Le politiche dell'istruzione e della formazione costituiscono l'epicentro del sistema sociale. Occorre individuare dei connettivi tra le articolazioni del Sistema sociale e i Piani dell'Offerta Formativa della Scuola ed è altresì urgente intersecare i piani dell'istruzione formale, informale e non formale. La contestualizzazione e l'intesa tra i soggetti decisori delle politiche sociali costituiscono una condizione essenziale dell'efficacia formativa.

In ambito SOCIALE:

Lo sviluppo del Capitale Umano incide in modo significativo sulla coesione sociale e sulla competitività.

Il benessere dell'individuo e della società nelle sue articolazioni di ambiente sostenibile, partecipazione civica, sviluppo economico, sicurezza, salute è connesso allo sviluppo del Capitale Umano.

Capitale umano e Capitale Sociale sono i fattori di una equazione che si influenzano reciprocamente.

In ambito METODOLOGICO:

E' necessario raccordare l'offerta didattica e formativa alla domanda di istruzione e formazione del territorio e ricercare un modello condiviso di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del Sistema Scolastico. In questa prospettiva occorre individuare forme di raccordo interistituzionale e di partnership pubblico-privato da diffondere e sviluppare tenendo conto delle migliori esperienze già espresse a livello Regionale e in corso a livello Nazionale ed Europeo

Il capitale umano e il mondo produttivo

*“ In ogni iniziativa industriale
non c’è valore del successo economico
se non c’è anche l’impegno
nel progresso sociale.”*

(Aristide Merloni)

*Il concepire lo sviluppo come espansione delle libertà sostanziali
ci porta a focalizzare l’attenzione su quei fini
che rendono importante lo sviluppo stesso,
e non solo su alcuni dei mezzi che
– inter alia –svolgono in questo processo
un ruolo di primo piano.
Lo sviluppo come libertà*

(Amartya Sen)

Una sfida comune alla scuola e all’impresa: ricostruire il senso di fiducia

*La scuola ha il compito di educare le persone alla cittadinanza.
Un buon cittadino è colui che sa conciliare l’esercizio dei diritti con quello dei doveri.
E’ colui che si apre all’altro con un sentimento di fiducia.*

Anche per il mondo produttivo l’elemento fondamentale che consente alle economie di mercato di operare e di accrescere il benessere delle comunità è rappresentato dalla fiducia.

L’impresa stessa diventa comunità di persone: crea valore e diffonde valori alla ricerca di un difficile equilibrio fra obiettivi di breve e di medio-lungo termine, fra creazione di profitto e realizzazione di valore e valori durevoli nel tempo.

Così operando, l’impresa contribuisce a ridurre quel senso di inquietudine che pervade le persone di fronte alla turbolenza, alla frammentarietà, alla varietà e variabilità dell’attuale contesto economico e politico mondiale.

Idea di lavoro

“L’Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro (art.1 della Costituzione)

Nell’orizzonte di questa riflessione l’affermazione dell’art.1 della Costituzione intende sottolineare che la dignità della persona umana non è anzitutto fondata su ciò che uno ha, ma su ciò che fa.

(Giannino Piana - “Attraverso la memoria-le radici di un’etica civile”)

Viene così esaltato il valore della reciprocità tra il cittadino che concorre al progresso materiale e spirituale della società e la società che ha il dovere di sostenerlo.

Il concetto di lavoro e la formazione del personale

Secondo Giuliano Amato, per la prima volta nella storia l’individuo si trova ad essere pienamente responsabile di quello che fa (fine delle gerarchie e responsabilità diffusa).

Non si delega più ad altri qualcosa di importante. Quel qualcosa è la responsabilità di scelta. Significa voler capire di più. E capire di più non genera più sicurezza, genera più problemi. Ma nessuno sarebbe disposto a rinunciarvi.

Si sta superando il concetto di lavoro come triste necessità da cui ottenere soldi per la vita fuori.

E’ un modo totalmente nuovo di concepire il lavoro, un modo fondato innanzitutto sulla libertà; tanto più si è professionali, tanto più è facile trovare lavoro.

Oggi gran parte della nostra realizzazione passa attraverso la nostra occupazione.

Perché questo accada, allora, occorre in primo luogo che il più ampio numero di individui sia messo in condizione di dare il meglio di sé. Questo è il modo più semplice ed efficace per mettere insieme sviluppo e coesione. Per questo è necessaria la formazione della persona.

E’ come se avesse in mano una bussola che lo aiuta a tracciare il suo percorso, che gli permette di fare il passo successivo. Questa bussola si chiama formazione, prima, e professionalità, poi, un qualcosa che il lavoratore di oggi ha dentro di sé e gli consente di difendersi da solo in un mercato sempre più difficile.

(da “Tornare al futuro” di G. Amato)

Abilità nel lavoro

- *Esaminare criticamente i valori a cui si riferiscono i propri atteggiamenti e comportamenti*
- *Riflettere su esperienze passate*
- *Promuovere azioni di miglioramento continuo*
- *Sviluppare le proprie capacità e competenze*
- *Riconoscere e valutare i propri aspetti positivi*
- *Affrontare criticamente aspetti negativi o punti di debolezza*
- *Riconoscere il proprio ruolo per la crescita personale, la motivazione, il coinvolgimento, l'impegno, l'assunzione di responsabilità.*

Capability

è un concetto elaborato da Amartya Sen.

Significa mettere in condizioni le persone di fare cose che inizialmente non erano in grado di fare.

Mettere gli individui in condizione di dare il meglio di sé.

Skills for life ovvero abilità per...

affrontare la vita con coerenza ed equilibrio. viene focalizzata l'attenzione sullo ***sviluppo spirituale, morale, sociale e culturale degli studenti*** e sono prese in considerazione

le seguenti abilità che si traducono nel

- *prendere decisioni*
- *risolvere problemi*
- *pensare in modo creativo*
- *pensare in modo critico*
- *comunicare in modo efficace*
- *stabilire buone relazioni interpersonali*
- *essere autoconsapevole*
- *provare empatia*
- *gestire le emozioni*
- *gestire lo stress*

Lo sviluppo personale e sociale è un processo

- che dura tutta la vita -

di apprendimento, affinamento e di definizione di noi stessi

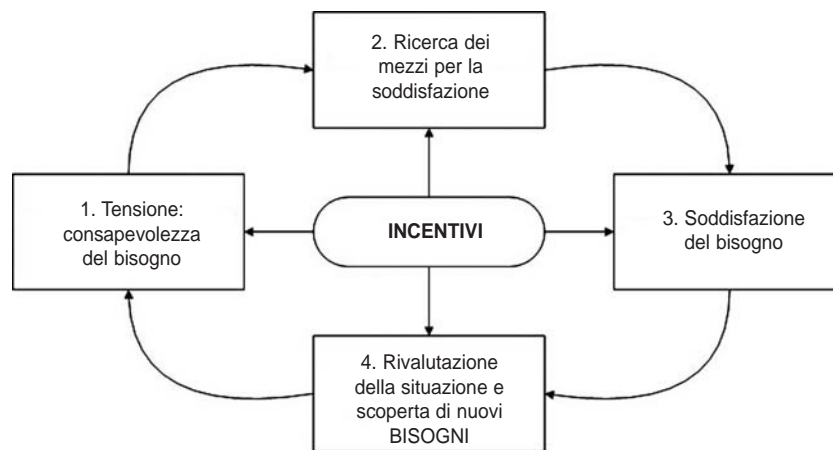
in quanto individui,

delle nostre relazioni con gli altri e della società in cui viviamo.

(Obiettivi dell'Unione Europea)

Principali teorie sulla motivazione al lavoro

La motivazione al lavoro può essere definita come la spinta interiore che porta l'individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro. Può essere definito come una sorta di forza interna che stimola, regola e sostiene le principali azioni compiute dalla persona e può essere descritto in modo ciclico: dall'origine del bisogno, avvertito come una tensione interiore, l'individuo ricerca in mezzi per poterlo soddisfare; quando il soggetto riesce a soddisfare il proprio bisogno rivaluta la situazione e verifica la presenza di nuovi ed ulteriori bisogni. Essa è intrinseca all'individuo e non può essere indotta dall'esterno. Mediante interventi esterni si riesce a solleccitarla o, al più, ad alimentarla.



Il sistema motivazionale può essere inteso come l'insieme dei bisogni percepiti con varia intensità e le relazioni fra questi e il comportamento. Per definire quali siano gli elementi che governano la motivazione sono state formulate numerose teorie.

Teoria monistica di Taylor

Secondo Frederic Taylor occorre stimolare la motivazione del lavoratore mediante sistemi che incentivino la produttività: le soluzioni da lui proposte hanno riguardato l'introduzione del lavoro a cottimo, della partecipazione ai profitti, la partecipazione al risparmio. Questi sistemi vengono detti monastici e sono rivolti a garantire che ogni lavoratore impieghi sul lavoro tutte le sue energie al fine di mantenere ed incrementare la produttività. Aumentando la produttività infatti il lavoratore può aumentare il proprio stipendio, riuscendo così ad aumentare la propria autostima ed il proprio status. La motivazione procurata dal denaro tuttavia è discutibile.

Teoria dei bisogni di Maslow

La teoria dei bisogni di Maslow sostiene che il comportamento della persona, anche sul lavoro, tende alla soddisfazione di bisogni ordinati secondo una precisa gerarchia, che egli ha indicato all'interno di una piramide. Partendo dal basso si distinguono le seguenti categorie di bisogni umani:

- *bisogni fisiologici, legati alla sopravvivenza immediata (respirare, bere, mangiare, riposare, muoversi);*
- *bisogni di sicurezza, fisica ed emotiva, relativi alla sopravvivenza a lungo termine (libertà da pericoli, minacce e privazioni provocati da danni fisici, difficoltà economiche, malattia);*
- *bisogno di amore e di appartenenza, cioè identificazione con il gruppo o l'azienda, e di un ambiente socievole e gradevole (relazioni affettive, accettazione da parte dei pari, riconoscimento come membro del gruppo, stare insieme) ;*
- *bisogno di stima e autostima (riconoscimento da parte degli altri e rispetto di sé) ;*
- *bisogno di autorealizzazione.*

Il comportamento dell'individuo è finalizzato ad appagare prima i bisogni di livello inferiore, la cui soddisfazione cessa di renderli motivanti e fa emergere i bisogni gerarchicamente superiori. Questa teoria fu molto importante nell'ambito del management del secolo scorso, ma presenta alcuni lati problematici: ciascun individuo, infatti, differisce dagli altri ed avverte e soddisfa i bisogni con modalità differente. Ad esempio mentre per alcune persone sono sufficienti poche ore di sonno per riposare, altre hanno bisogno di molte più ore; mentre la maggior parte delle persone quando ha fame desidera mangiare, altre persone digiunano per soddisfare bisogni più elevati.

Salvemini ha definito una diversa scala di bisogni che l'uomo prova nei contesti di lavoro. Essi sono:

- 1. bisogni di consumo;*
- 2. bisogni di sicurezza;*
- 3. bisogni di socialità;*
- 4. bisogni di stima;*
- 5. bisogni di potere;*
- 6. bisogni di realizzazione.*

Secondo lo stesso autore la soddisfazione di un bisogno, definito come la carenza di un oggetto desiderato, può essere funzionale o disfunzionale all'appagamento di un altro bisogno. Ad esempio l'appagamento del bisogno di potere può essere funzionale anche al bisogno di autorealizzazione.

Teoria igienico-motivante di Herzberg

Herzberg e colleghi nel 1959 effettuarono uno studio finalizzato ad approfondire le modalità con cui i bisogni di stima e di autorealizzazione si sviluppano. Da questo studio emerse che esistono due ordini di fattori che determinano la insoddisfazione e la soddisfazione del lavoratore. I primi sono detti fattori igienici: questi fattori sono quelli che non motivano, ma che se non trovano soddisfazione producono malcontento ed insoddisfazione. Fanno parte di questa categoria la supervisione da parte dei superiori, le politiche e l'amministrazione dell'azienda, le condizioni di lavoro (orario, riposo settimanale, stipendio), le relazioni con i superiori, i pari ed i subordinati, lo status, la sicurezza del lavoro e gli effetti sulla propria vita personale. La seconda categoria comprende i fattori motivanti e sono quelli che motivano la persona al lavoro. Questi elementi appagano dei bisogni superiori e portano la persona ad una maggiore produttività. Rientrano in questa categoria il riconoscimento, la responsabilità, la crescita professionale, risultati ottenuti, il lavoro in sé, l'avanzamento nella carriera. Anche questa teoria fu oggetto di molte critiche, in quanto fu formulata solo mediante interviste condotte a due categorie di lavoratori (ingegneri e contabili), senza ricorrere anche all'osservazione sul lavoro.

Teoria X e Teoria Y di Mc Gragor Douglas

McGrigor elaborò la teoria di Maslow applicandola al management. Egli rilevò che il comportamento del dirigente si modifica in relazione alla concezione che egli ha dell'uomo, distinguendolo in due modalità alle quali diede il nome di Teoria X e di Teoria Y. Nel primo caso il dirigente ritenendo che l'uomo non ama lavorare ed è di natura indolente, pigro, portato a fare il meno possibile, esercita una leadership caratterizzata dall'autorità, dalla supervisione diretta, dal ricorso punizioni, perché solo in questo modo possono essere raggiunti gli obiettivi organizzativi. Secondo la teoria Y, invece, le persone amano lavorare, in quanto la soddisfazione sul lavoro è un valore importante, sono in grado di autogestirsi ed autodirigersi, sono responsabili ed attivi. In questo caso il dirigente ricorre alla delega, esercita una supervisione generale e ricorre ad incentivi positivi, elogi e riconoscimenti. Secondo Mc Gragor il fatto che il lavoratore si comporti come delineato dalla teoria X, piuttosto che dalla teoria Y, dipende dalla sua possibilità di soddisfare i propri bisogni: se non riesce a soddisfare i propri bisogni di ordine inferiore, ossia quelli individuati da Maslow nelle categorie dei bisogni fisiologici e di sicurezza, e da Herzberg nei fattori igienici, tenderà a comportarsi come descritto dalla teoria X, mentre se riesce a soddisfare i propri bisogni di ordine superiore, identificati da Maslow nei bisogni di appartenenza, stima ed

autorealizzazione, e da Herzberg nei fattori motivanti, si comporterà come descritto dalla teoria Y.



Teoria dell'energia psicologica di Argyris

Un'ulteriore elaborazione fu prodotta da Chris Argyris che definì la coesistenza all'interno del lavoro di bisogni personali dei lavoratori e di bisogni dell'organizzazione e che i lavoratori danno la preminenza al soddisfacimento dei propri bisogni. Nelle situazioni in cui i due ordini di bisogni non coincidono, o sono addirittura in contrasto, si creano situazioni di conflitto, di tensione, di insoddisfazione. Per questo motivo secondo Argyris occorre che l'organizzazione sostenga la possibilità per i lavoratori di soddisfare i propri bisogni di ordine superiore e che sia realizzata una direzione ispirata alla teoria Y, poiché è l'unico modo per promuovere la crescita professionale ed umana del lavoratore. Gravi sarebbero, infatti, le conseguenze nel caso in cui in presenza di lavoratori con personalità mature, fosse realizzata una direzione di carattere prescrittivo, autoritario, rigido e punitivo, in quanto porterebbe alla passività, alla dipendenza, alla frustrazione ed alla insoddisfazione professionale. Per questo motivo occorre coniugare lo stile direttivo alle caratteristiche del lavoratore valorizzandone i talenti, gli interessi e le abilità: solo così la crescita della persona si coniuga ad un aumento della produttività del lavoratore e anche l'organizzazione ne trae beneficio.

Teoria dell'aspettativa-valenza di Vroom

Secondo Vroom la motivazione è correlata a due fattori: la valenza, che è riferita alla importanza che la persona dà al conseguimento di un obiettivo, e la aspettativa, che è costituita dalle probabilità riconosciute dalla persona di riuscire a conseguirlo.

La motivazione deriva quindi da questa formula:

$$\text{Motivazione} = \text{Valenza} \times \text{Aspettativa}$$

La valenza può essere positiva (quando si vuole qualcosa) o negativa (quando non si vuole qualcosa), mentre la aspettativa può avere solo valore positivo, infatti se la persona non riconosce alcuna probabilità di conseguire l'obiettivo la aspettativa è pari a 0. Questa teoria è stata ulteriormente elaborata ed è stato incluso un ulteriore fattore: il valore della ricompensa, che si riferisce alla ricompensa derivante dal conseguimento dell'obiettivo. La formula della motivazione diviene quindi la seguente:

$$\text{Motivazione} = \text{Valenza} \times \text{Aspettativa} \times \text{Valore}$$

Conseguentemente a questo principio deriva che per favorire la motivazione del personale occorre definire con chiarezza il rapporto tra il lavoro e il conseguimento dell'obiettivo ed inoltre, il comportamento considerato positivo, ossia la performance di buona qualità, dovrebbe essere soggetta ad un premio.

Bibliografia

- Marriner Tomey, *Management Infermieristico Teoria e Pratica*. Milano: Ed Sorbona, 1992.
- Calamandrei C, Orlandi C. *La dirigenza infermieristica Manuale per la formazione dell'infermiere con funzioni dirigenziali*. Milano: Mc Graw Hill, 2002.
- Rugiadini A, *Organizzazione d'Impresa*. Varese: Giuffrè editore, 1979.

La “verità” della scuola, l'alfabeto emotivo e le attese della società...

Alla scuola sono sempre più richiesti - ancor più spesso impropriamente delegati - compiti che vanno anche al di là della sua funzione istituzionale e toccano, nel contempo, la cura del carattere, dell'intelligenza e delle relazioni, nella gradualità di un processo che tuttavia si muove nel tempo e risente dunque dei rapidi cambiamenti del più generale contesto esterno, non di rado fonte, a propria volta, di smarrimento, incertezze, solitudini.

Alla pretesa che si faccia carico di dotare le persone di una bussola interiore capace di orientarne le scelte e di un alfabeto emotivo per affrontare le limitazioni che la realtà spesso oppone alle aspirazioni, fa eco la diffusa convinzione secondo cui la scuola, e non solo quella italiana, stenta a corrispondere adeguatamente alle aspettative della società, è inospitale per chi vi lavora e dissonante con le esigenze dei giovani.

Pur ad ammettere che possano avere qualche isolato riscontro, questi commenti si traducono comunque in un giudizio superficiale ed ingene-

roso per i tanti che, senza clamore né plausi, sono quotidianamente impegnati nell'aiutare i giovani a edificare la loro personalità per porli in grado di compiere, quando dovranno, scelte di vita autonome e responsabili.

La scuola è certamente parte della società e non può non porsi in ascolto di tutte le sue istanze, per tentare di interpretarle e di elaborare soluzioni coerenti che, tuttavia, non trascurino di tutelare in primo luogo la libertà della persona: rimane infatti suo compito irrinunciabile affermare i valori perenni che accompagnano l'umanità e che la società nel suo vasto e mutevole insieme, se vuole sopravvivere, deve saper recuperare e proteggere.

(Dalla lettera del direttore generale Michele De Gregorio a tutti i dirigenti scolastici della regione - aprile 2003)

*Il lavoro è una declinazione della cittadinanza che si traduce nel fare quotidiano. In particolare in un contesto educativo è soprattutto il **modo di fare** le cose che fa la differenza perché diventa esso stesso contenuto.*

Nelle pagine seguenti sono riportate alcune sezioni del lavoro alle quali la scuola riserva particolare attenzione:

Nati due volte (educazione dei disabili)

L'altro e la cultura dell'ospitalità (Educazione interculturale)

Europa...e non solo (educazione alla cittadinanza europea)

La cultura del lavoro e la voce degli studenti

(Idea di lavoro e di orientamento)

Per tutta la vita (educazione degli adulti)