

BENTIVOGLI C. - D. CALLINI, *I piani formativi aziendali. Metodologie e strumenti*, Milano, FrancoAngeli, 2000, pp. 142.

I piani formativi aziendali sono uno strumento di supporto all'azienda rispetto alle scelte strategiche: quando queste comportano il bisogno di competenze coerenti con il lavoro, può rendersi necessario un intervento di adeguamento.

L'obiettivo del volume è quello di fornire sia un quadro teorico-concettuale, che uno più metodologico-strumentale entro cui collocare tale strumento. In particolare il libro in esame presenta e illustra uno specifico approccio metodologico, sviluppato e sperimentato nell'ambito delle attività professionali di Plan, società di studio e consulenza per i sistemi formativi ed organizzativi.

Gli autori hanno cercato di fornire un quadro più completo possibile delle strumentazioni da adottare per la realizzazione di un piano formativo, ma di non vincolare all'utilizzo dell'intero pacchetto che è modulare. Questo consentirà agli utilizzatori di scegliere, come si è fatto nel caso aziendale preso in esame, le metodologie più consone rispetto ai bisogni e rispetto alle informazioni che sono a disposizione: dove si hanno già informazioni, è inutile andare a fare analisi; dove mancano le risorse, è opportuno compiere delle scelte.

Il primo capitolo analizza le teorie sulle evoluzioni del contesto, mentre il secondo vuole costituire una presentazione sistematica del processo di analisi e di progettazione formativa aziendale fino alla costruzione del piano. Il terzo e

il quarto si occupano di metodologie e di strumentazioni utili per l'analisi dei contesti e dei fabbisogni formativi e il quinto fornisce una serie di modelli di riferimento per la composizione e la redazione di un vero e proprio piano formativo aziendale. Infine, il sesto capitolo descrive lo studio di un caso, proponendo un'esperienza concreta di analisi e di elaborazione di un piano formativo aziendale.

L'argomento trattato nel volume è certamente attuale: nell'ultima circolare sul finanziamento della legge 236/93 i piani formativi aziendali vengono citati come la condizione per l'attivazione di interventi formativi in azienda. Il libro mira a fornire un contributo per lo sviluppo di tale tematica e lo fa con successo.

Il lavoro presentato è il frutto delle esperienze degli autori che lo propongono nell'intento di avviare una discussione e favorire la costruzione di metodologie efficaci. L'impianto è fortemente pratico e manualistico e fa riferimento ad esperienze reali. La praticità dell'impostazione non va però a scapito della scientificità: ogni argomento, infatti, viene trattato prima dal punto di vista teorico, poi dal punto di vista pratico, nel tentativo di rendere applicabile la teoria.

Il volume è senz'altro da raccomandare per la lettura agli addetti ai lavori, cioè a coloro che realizzano piani formativi aziendali.

G. Malizia

ANTHONY F-V, *Faith and Culture in Catholic schools. An Educational-pastoral Research on Inculturation in the Tamil/Indian Cultural Context*, Chennai, Deepagam, 1999, pp. 372.

La Chiesa educa alla fede e fa maturare una cultura cristiana ricorrendo a varie strategie. Tra queste va menzionata la scuola cattolica che contribuisce alla missione pastorale in base alla sua caratteristica propria dell'essere scuola che consiste nella formazione alla ricerca della verità, alla riflessione critica e al sapere scientifico secondo le dimensioni dell'organicità e della sistematicità. Essa anzi è strumento privilegiato in quanto tra i luoghi in cui avviene l'incontro tra la Chiesa e i giovani nessuno si presenta così ampio, quotidiano e incisivo.

Da questa relazione discendono i tratti distintivi della identità ecclesiale della scuola cattolica. Essa è vero soggetto ecclesiale in quanto verifica in sé le dimensioni essenziali dell'essere Chiesa, anche se in modo qualitativo piuttosto che quantitativo; e lo è tutta la scuola cattolica e non solo i gestori della medesima. Se la Chiesa è anzitutto comunione e se la luce del vangelo consente di cogliere la verità profonda sull'uomo, la scuola cattolica non può che essere un ambiente comunitario permeato dallo spirito cristiano di libertà e di carità.

La ricaduta pastorale del rapporto tra Chiesa e scuola cattolica va ricercata in due direzioni principali. Anzitutto la prima è chiamata ad aiutare la seconda a custodire e ad attuare la propria identità in comunione con tutte le altre realtà e attività ecclesiali. A sua volta la scuola cattolica è invitata a fare la sua parte, impegnandosi in modo solidale e corresponsabile a percorrere il cammino pastorale della Chiesa locale senza chiusure e isolamenti secondo la modalità propria di un servizio formativo di una fede che si fa cultura.

In sostanza la riflessione recente ha superato la contrapposizione tra educazione ed evangelizzazione. Indubbiamente le due attività citate non possono essere confuse, ma sono tra loro differenti. L'educazione si colloca nell'area della cultura, rientra nelle realtà creaturali, riguarda il processo di trasmissione sistematica, critica e innovativa dei valori circolanti nella società e mira a promuovere l'uomo; essa possiede una sua legittimità propria e non può essere strumentalizzata o manipolata. L'evangelizzazione è finalizzata a trasmettere e a far maturare la fede cristiana; fa parte dell'ordine della salvezza e mira a comunicarla e a farla vivere nella liturgia e nella testimonianza; l'obiettivo è la formazione del credente. Tuttavia le due attività agiscono sull'unità organica della medesima persona e, pur avendo origini diverse, sono chiamate a collaborare allo scopo di promuovere lo sviluppo pieno dell'uomo e della donna. La ragione della interazione organica tra le due si basa ultimamente nel fatto che la redenzione è una creazione rinnovata e che l'incarnazione del Verbo si è compiuta per

purificare, elevare e portare a compimento i valori umani della creazione.

In questo quadro si situa il volume in questione che dà conto di una ricerca condotta in India sull'inculturazione nelle scuole secondarie superiori cattoliche. Più specificamente l'indagine ha studiato le modalità, le dimensioni, i modelli e i percorsi che sottostanno a tale processo e le variabili che tendono a influenzarlo. I risultati della ricerca hanno offerto indicazioni per la elaborazione di un progetto di intervento in questo ambito.

Il volume si segnala per la particolare validità scientifica della investigazione: l'autore dimostra un elevato grado di padronanza della metodologia della ricerca sul campo. Il disegno di analisi è stato progettato e attuato in modo del tutto adeguato. Anche il quadro teorico si rivela ricco di informazioni, ben argomentato e critico. La ricerca non si ferma agli aspetti descrittivi e interpretativi, ma fornisce una serie articolata di proposte educative e pastorali di grande rilevanza.

G. Malizia

LOMBAERTS H., *The Management and Leadership of Christian Schools. A Lasallian Systemic Approach*, Groot Bijgaarden/Rome, Vlaams Lasalliaans Perspectief/Études Lasalliennes, 1998, pp. 361.

Uno degli aspetti più significativi dell'evoluzione recente delle scuole cattoliche è costituito dall'introduzione di una pedagogia di progetto. Infatti, l'educazione cristiana va concepita come una maturazione verso un termine ideale attraverso una concordanza di fattori educativi tra i quali occupano il primo posto l'intenzionalità degli educatori e la libera cooperazione educativa degli alunni. Il progetto giustifica l'esistenza stessa della scuola cattolica come una scuola che ha una propria identità nel pluralismo scolastico e, al tempo stesso, ne fornisce le linee generali che dovranno essere però specificate secondo le Chiese nazionali, gli Istituti Religiosi, i livelli scolastici, i luoghi e i tempi. Inoltre, esso struttura un insieme organico di fattori volti a promuovere una graduale evoluzione di tutte le capacità dell'alunno ed è una strategia che assicura l'opera omogenea degli educatori, evitando interventi occasionali, frammentari e non coordinati.

In proposito va ricordato che l'approccio progettuale risponde agli orientamenti prevalenti a livello di organizzazioni in generale. I fattori del suo affermarsi si possono individuare in due direzioni: la rapidità del cambio tecnologico e la domanda più esigente del mercato che richiedono la fabbricazione di prodotti o l'erogazione di servizi con un ciclo di vita più breve che nel passato e al tempo stesso dotati di una qualità superiore. Di conseguenza le strutture fondate su un'impostazione a tempi lunghi vengono sostituite da un disegno organizzativo flessibile focalizzato su progetti determinati nel piano temporale e l'attività progettuale basata su "équipes" assume una rilevanza prioritaria rispetto all'esecuzione di compiti prestabiliti. I gruppi di lavoro che ne nascono, coinvolgendo personale proveniente da diverse unità funzionali, danno vita a una nuova struttura che si affianca a quella istituzionale che regola l'ambito ordinario dell'attività dell'organizzazione.

La pedagogia di progetto è anche in sintonia con la crescita di un'adeguata cultura organizzativa nella scuola. In altre parole, anzitutto essa favorisce il passaggio dall'attuale approccio organizzativo individualistico e disintegrato ad uno integrato che si traduca in proposte unitarie qualificanti di istituto e di classe. In secondo luogo la dimensione progettuale non può essere solo una caratteristica dell'azione del singolo docente, ma deve connotare l'attività di tutto il sistema: essa trova il luogo più appropriato di realizzazione negli organi collegiali e la guida più qualificata nel dirigente scolastico e nello staff di direzione. Inoltre, la programmazione dovrà includere come componente imprescindibile la verifica; altrimenti i risultati dell'azione organizzativa continueranno a presentarsi come casuali. Soprattutto, l'approccio progettuale permette di adeguare in termini reali l'offerta formativa alla domanda sociale in continuo cambiamento.

Il libro sotto esame mira a trasferire la nuova cultura organizzativa con la sua enfasi sul management e sulla leadership all'interno delle scuole cattoliche e in particolare di quelle dei Fratelli delle scuole cristiane. Senz'altro va riconosciuto che il tentativo è pienamente riuscito. Gli Autori richiamano anzitutto con molta ricchezza di informazione e con grande acume cri-

tico gli orientamenti principali della letteratura rilevante e presentano in modo chiaro, preciso, adeguato e profondo le caratteristiche dell'educazione secondo la pedagogia lasalliana. Inoltre, il volume non si limita alle questioni di principio, ma offre tutta una serie di indicazioni preziose sul piano dell'organizzazione pratica di una scuola cattolica.

Il volume può essere senz'altro raccomandato a quanti operano nelle scuole cattoliche (dirigenti, docenti e gestori) come un modello di riferimento del tutto valido.

G. Malizia

CNEL. CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO, *Terzo rapporto sulla condizione giovanile*, Roma, 2000, pp. 520.

La prospettiva di assumere un ruolo da protagonisti nelle trasformazioni sociali, tanto reclamata in un recente passato, non pare capace di suscitare particolari emozioni tra i giovani di oggi. Essi non si possono più definire un movimento collettivo o un soggetto politico-sociale-culturale unitario, se mai lo siano stati; non si presentano come capaci o artefici di grandi cambiamenti. In questo senso i tempi del mito giovanile paiono ormai definitivamente tramontati. I giovani non contestano i poteri costituiti, paiono indifferenti rispetto alle sollecitazioni, pur provenienti da personaggi di grande rilievo pubblico, di scioperare contro gli adulti, e non entrano in conflitto né con i genitori, né con gli insegnanti.

Spesso vengono definiti una "generazione invisibile", ma l'espressione è ambigua. Essi sono invisibili solo per quegli adulti che hanno gli occhiali appannati, che si sono costruiti delle immagini di ciò che dovrebbero essere i giovani di oggi esemplate sui miti della loro giovinezza. I giovani al contrario hanno una loro specificità, anche se la differenziazione spinta di bisogni, attese, domande, problemi, propria dell'attuale società complessa, rende meno preciso e meno chiaro il loro profilo. Nella gran parte dei casi i giovani palesano un atteggiamento di recupero del valore "famiglia" dopo gli anni della contestazione che li hanno visti fortemente critici della istituzione primaria della società. La famiglia riacquista peso e credibilità, è un luogo di sicurezza e di comunicazione, è l'istituzione che ottiene il massimo di fiducia da parte dei giovani. Questa recuperata armonia generazionale non deve fare dimenticare né la tendenza degli interessati a realizzare accordi taciti al ribasso per cui, pur di conservare un clima di convivenza pacifica, i genitori rinunciano a stimolare i loro figli verso una formazione religiosa e morale più impegnativa, né può nascondere i mutamenti profondi in corso all'interno delle nostre case.

Anche se in una maniera non univoca e talora pure contraddittoria sembrano emergere all'interno del sistema scolastico e di Formazione Professionale tre tipi di domande. Appare chiara l'esigenza di assicurare l'eguaglianza di opportunità per tutti, in particolare degli strati più svantaggiati. L'atteggiamento in generale molto pragmatico dei giovani rinvia a una offerta di istruzione e di formazione capace di integrare in maniera efficace gli alunni nella vita e in particolare nel mondo del lavoro. Tutto ciò non sembra escludere una precisa domanda educativa: essa però nasce indirettamente dalla cosiddetta incapacità relazionale degli insegnanti.

Le ragioni del tasso eccezionalmente alto della disoccupazione giovanile vengono in genere identificate in due fattori: il sistema di tutela forte assicurato alle classi centrali di età; il divario esistente tra la domanda delle imprese e la formazione dei giovani che entrano nel mondo del lavoro. Di conseguenza, se si vuole correggere la anomalia appena accennata, si dovrà intervenire sulle aspettative dei giovani per rialinearle con le esigenze del mondo produttivo mediante l'adozione di strategie di orientamento culturale e istituzionale. A ciò va aggiunto che sotto un certo punto di vista gli scarti esistenti vanno letti come indicatori del potenziale cambiamento che i giovani sperimentano nei loro rapporti con la situazione occupazionale, e, quindi, possono rappresentare criteri positivi di evoluzione della stessa società.

Entro tale quadro di problematiche, il terzo rapporto sulla condizione giovanile del CNEL offre una base di dati veramente preziosa. I curatori del volume non si limitano agli aspetti descrittivi e si cimentano anche sulle questioni interpretative e di prospettive. Pure da questo punto di vista la pubblicazione offre una serie di indicazioni valide ed interessanti.

G. Malizia