

Qualità totale e sistema preventivo

MATHEW KAPPLIKUNNEL

I primi esponenti della «qualità totale», in particolare W. Edwards Deming e Joseph Duran, hanno sviluppato i loro principi di garanzia della qualità in riferimento all'industria manifatturiera giapponese, durante il periodo di promozione industriale nella fase di ricostruzione postbellica. I giapponesi riconoscono loro il merito di aver contribuito in modo determinante all'alta qualità che i loro prodotti hanno acquisito nei tempi recenti. Negli ultimi dieci o quindici anni la formazione superiore si è progressivamente appropriata di parecchi dei principi sviluppati originariamente per l'ambito manifatturiero e commerciale. Di conseguenza i concetti di «qualità» e di «cultura della qualità totale» sono entrati in molte istituzioni e le hanno trasformate in organizzazioni più efficienti ed efficaci rispetto al passato.

Non esiste un modo o un modello unico di strutturare ed organizzare un'istituzione educativa in vista della qualità o dell'eccellenza. La «regola d'oro» in grado di garantire la qualità è utopica: le modalità di conseguimento degli obiettivi di qualità variano a seconda delle diverse istituzioni e devono essere identificate con cura. L'approccio alla «qualità totale» deve essere intelligente e ben pensato, soprattutto quando si tratta di istituzioni educative. Più che a un livellamento, si deve mirare all'adattamento dei principi di qualità alle diverse istituzioni formative.

Il vantaggio reale che si ricava dall'uso di un sistema globale di qualità consiste nel fatto che le persone addette a queste istituzioni sono indotte a riflettere sui fattori necessari per diventare un'organizzazione di qualità. Fino a un certo punto questo beneficio è indipendente dal sistema scelto, sia esso quello di Deming, di Duran, di Crosby o del British Standard for Industry (BS 5750). Il cambio di paradigma ha un notevole impatto culturale e può incidere su un'istituzione semplicemente per aver fatto un'opzione di qualità.

È noto che il sistema preventivo di Don Bosco nasce in quel clima generale di inquietudine preventiva che ha permeato il periodo post-rivoluzionario e post-napoleonico. Tale preoccupazione di fronte al sovvertimento del-

l'ordine antico, estesa a tutto il secolo XIX — chiamato, appunto, secolo della prevenzione —, si è espressa soprattutto a cinque livelli: politico; sociale; giuridico-penale e assistenziale; scolastico-educativo; religioso¹. Anche Don Bosco in un certo senso condivise questo assillo, sia a livello culturale e politico che educativo². Se da una parte l'inquietudine rivelava la paura delle rivoluzioni, delle società segrete, delle idee liberali, della «minaccia» sociale costituita dalla povertà e dalle masse popolari, dall'altra si esprimeva in tentativi di riabilitazione e di educazione dei poveri e dei loro figli, di elevamento del livello di vita dei singoli e della società³. Pietro Stella documenta una vasta opera di educazione popolare per l'elevazione dei ceti infimi, auspicata e promossa da quanti, liberali o no, erano sensibili ai valori della persona e alla dignità del popolo⁴. In altre parole l'inquietudine preventiva era orientata verso il miglioramento della qualità di vita individuale e collettiva.

Era stato l'impatto con la realtà della città di Torino, soprattutto con la situazione drammatica dei giovani orfani, abbandonati o immigrati, a spingere Don Bosco verso un'azione preventiva, assistenziale, insieme, e educativo-pastorale. Il movente principale di Don Bosco era la salvezza della gioventù «pericolante» e «pericolosa» dall'immoralità e dalla dannazione eterna. Questo fine ultimo di carattere etico-religioso era strettamente congiunto a quello temporale. Don Bosco, di fatto, si impegnò per la crescita integrale — fisica, affettiva, culturale, morale e religiosa — dei giovani. Si potrebbe dire che il suo obiettivo era dare un'educazione di qualità agli allievi. Ci pare di rilevare alcuni elementi di «qualità totale» nel sistema preventivo di Don Bosco.

Un confronto tra «qualità totale» e «sistema preventivo» può mettere in rilievo alcuni principi fondamentali comuni a entrambi. Allo stesso tempo ci permette di identificare degli elementi di «qualità totale» che, se integrati, possono migliorare e rendere le istituzioni educative ispirate al sistema preventivo veri centri di «qualità totale»⁵.

¹ P. BRAIDO, *Breve storia del «Sistema preventivo»*, Roma, LAS, 1993, pp. 5967.

² P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere. Il sistema educativo di don Bosco*, Roma, LAS, 1999, pp. 24-25.

³ Cfr. P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere*, pp. 30-41.

⁴ P. STELLA, *Don Bosco nella storia della religiosità cattolica*, vol. I. *Vita e opere*. Roma, LAS, 19792, p. 104.

⁵ Per i principi della «qualità totale» ci si è serviti di materiali dal sito <http://puslit.petra.ac.id/news/seminars/tqm/index.htm>, in particolare B. COLE, *Total quality management as a tool to enhance the quality of higher education management in the 21st century*, at <http://puslit.petra.ac.id/news/seminars/tqm/keynote1.htm>. ID., *TQM as a tool to enhance the quality of higher education management in the 21st century*, at <http://puslit.petra.ac.id/news/seminars/tqm/keynote2.htm>. J. BARRET - B. COLE, *TQM in the context of Christian higher education in Asia*, at <http://puslit.petra.ac.id/news/seminars/tqm/keynote3.htm>. B. BANNISTER, *Managing academic quality in an emerging university in Hong Kong*, at <http://puslit.petra.ac.id/news/seminars/tqm/paper3.htm>.

1. Elementi comuni

1.1. Consapevolezza della missione, degli obiettivi, scopi ed itinerari

Uno degli elementi fondamentali della «qualità totale» è la chiara consapevolezza della missione dell'istituzione, dei destinatari, degli obiettivi, degli scopi e degli itinerari per raggiungerli.

L'educazione di qualità dipende da una visione condivisa, basata su valori centrali che garantiscano costanza di motivazioni. Tutte le organizzazioni sono condizionate dall'ambiente in cui si trovano. Se non rispondono alle aspettative di quell'ambiente non possono sopravvivere. I responsabili educativi devono essere molto sensibili al rapporto tra il loro lavoro e le esigenze dei loro clienti. Se non si conoscono i propri clienti e le loro esigenze, si ignora il proprio compito. Tuttavia non basta definire i clienti in generale; li si deve identificare specificamente nella loro persona e nei loro bisogni, comprendendoli nel contesto del processo di crescita. L'appagamento degli uni e degli altri — dei clienti e degli operatori educativi — è fondamentale alla «qualità totale». Perciò i programmi di sviluppo accademico e formativo devono fornire agli studenti la conoscenza e le competenze necessarie per vivere e lavorare effettivamente in tali ambienti. La progettazione e la ri-progettazione dei sistemi e dei processi educativi, amministrativi e di sostegno, è tenuta a basarsi più sulle esigenze dei clienti e dei membri delle istituzioni educative che sulle preferenze istituzionali o sugli interessi amministrativi. Per raggiungere questo scopo le istituzioni educative devono essere in piena sintonia con il loro ambiente e con quello in cui i loro studenti lavoreranno.

Don Bosco iniziò la sua attività assistenziale-educativa con una coscienza chiara dei propri destinatari. Fece un'opzione preferenziale per i giovani più sfortunati, quelli che chiamava giovani «poveri ed abbandonati», «pericolosi e pericolanti». Questo concetto, inizialmente inteso nel senso stretto del termine, di povertà economica e sociale, si allargò gradualmente ad includere anche i poveri in senso culturale, morale e spirituale, escludendo comunque quelli appartenenti a famiglie agiate o nobili⁶. Nel *Regolamento per le case* Don Bosco precisa sia lo scopo che i destinatari: «Scopo generale delle Case della Congregazione è soccorrere, beneficiare il prossimo, specialmente col'educazione della gioventù allevandola negli anni più pericolosi, istruendola nelle scienze e nelle arti, ed avviandola alla pratica della Religione e della virtù. La Congregazione non si rifiuta per qualsiasi ceto di persone, ma pre-

⁶ Cfr. P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere*, pp. 188-197.

ferisce di occuparsi del ceto medio e della classe povera, come quelli che maggiormente abbisognano di soccorso e di assistenza»⁷. Emerge evidente e chiara, da parte di Don Bosco, la scelta dei destinatari. L'opzione personale non si orienta ai giovani in generale, ma ai più poveri: «Il mondo ci riceverà sempre con piacere fino a tanto che le nostre sollecitudini saranno dirette ai selvaggi, ai fanciulli più poveri, più pericolanti della Società»⁸. Delle cui esigenze è pienamente consapevole: bisogno di assistenza umanitaria e sociale, di affetto, di scienza e cultura, di istruzione morale e religiosa.

I fini stabiliti per la sua attività assistenziale, educativa e pastorale rispondevano alle esigenze concrete dei suoi destinatari. Lo scopo di Don Bosco era quello di preparare i giovani a diventare adulti responsabili, socialmente adeguati ed utili, capaci di una sintesi vitale di amore e timore di Dio. Egli sintetizzava le finalità educative in formule brevi, espressioni di fedeltà ai valori tradizionali perenni (religione e moralità) e di apertura a quelli del mondo nuovo (progresso e civiltà): «buon cristiano e onesto cittadino», «civiltà e religione», «civiltà e evangelizzazione»⁹.

1.2. Sensibilità alle esigenze ambientali

L'educazione di qualità riconosce che le istituzioni educative sono sancite dall'ambiente in cui si trovano e cercano di venire incontro alle aspettative e alle esigenze di tale ambiente e di superarle.

Quando Don Bosco nel 1877 diede il nome di «sistema preventivo» al suo sistema educativo, aveva più di 35 anni di esperienza con i giovani. Un'attività che era iniziata con l'esperienza diretta della condizione dei giovani poveri, abbandonati ed immigrati nella città di Torino¹⁰. La prevenzione era il bisogno dell'ora, e quelli più bisognosi di intervento preventivo erano i giovani che, spinti dalla povertà o dall'ozio, rischiavano di finire nelle mani della polizia o nelle carceri. Questi ragazzi sradicati dalle proprie famiglie e dai paesi di origine, senza alcun riferimento in città, non sapevano dove

⁷ *Regolamento per le case della Società di S. Francesco di Sales*, Torino, Tipografia salesiana, 1877, p. 59, in G. Bosco, *Opere edite*, vol. XXIX (ristampa anastatica) [OE], Roma, LAS, 1976-1977, p. 155.

⁸ F. MOTTO, *Memorie dal 1841 al 1884-5-6 pel sac. Gio. Bosco a' suoi figliuoli Salesiani*, «Ricerche Storiche Salesiane», 4 (1985) 127.

⁹ Cfr. P. BRAIDO, *Buon cristiano e onesto cittadino. Una formula dell'«umanesimo educativo» di don Bosco*, in «Ricerche Storiche Salesiane», 13 (1994) 42-75; per i fini e contenuti degli itinerari educativi dell'educazione secondo il sistema preventivo, cfr. P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere*, pp. 229-249 e 250-287.

¹⁰ P. STELLA, *Don Bosco nella storia della religiosità cattolica*, vol. I, pp. 103-105; P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere*, pp. 156-157; 186-187.

andare. Don Bosco venne incontro alle loro esigenze offrendo pane, vestito, alloggio, istruzione culturale, morale e religiosa: «Mentre si organizzavano i mezzi per agevolare l'istruzione religiosa e letteraria, apparve altro bisogno assai grande, cui era urgente un provvedimento. Molti giovanetti Torinesi e forestieri pieni di buon volere di darsi ad una vita morale e laboriosa; ma invitati a cominciarla solevano rispondere non avere né pane, né vestito, né alloggio ove ricoverarsi almeno per qualche tempo»¹¹.

1.3. Centralità dello studente

Nell'educazione di qualità, l'intera istituzione — e non solo i programmi d'insegnamento — mette al centro lo studente. Nel sistema preventivo la centralità dello studente è più che evidente. Il sistema preventivo è una pedagogia della massa e allo stesso tempo una pedagogia dell'uno per uno. È una pedagogia differenziata che considera l'indole del giovane. Don Bosco divideva in tre categorie i giovani, secondo la loro indole: buoni, indifferenti o ordinari, cattivi o difficili¹². Ogni categoria richiede un'attenzione diversa da parte degli educatori, che devono essere presenti in mezzo ai giovani come «padri, fratelli ed amici»¹³, per dare consiglio, incoraggiare, stimolare, correggere, orientare. L'attenzione personale da parte degli educatori, soprattutto del direttore, diffusa in tutta la giornata, trova espressioni di particolare intensità nei colloqui individuali (confessione/direzione spirituale) e nella «*parolina all'orecchio*» — brevi ed affettuose parole di esortazione, avviso, consiglio date in modo informale in termini di tempo e luogo¹⁴. La presenza costante dell'educatore tra i giovani — l'«assistenza» — non solo per sorvegliare, ma soprattutto per incoraggiare, promuovere, facilitare lo sviluppo delle loro capacità, è fondamentale al sistema preventivo. Questa presenza e disponibilità totale indicano la centralità che l'allievo occupa nel sistema preventivo. Perciò il tale sistema diventa più vantaggioso per gli allievi, e contempora-

¹¹ G. Bosco, *Memorie dell'Oratorio di S. Francesco di Sales dal 1815 al 1855*. Introduzione e note e testo critico a cura di A. da Silva Ferriera [MO], Roma, LAS, 1991, p. 180.

¹² Cfr. G. BOSCO, *Cenni storici intorno all'Oratorio di S. Francesco di Sales*, in P. BRAIDO (Ed.), *Don Bosco educatore. Scritti e testimonianze*, Roma, LAS, 1997, pp. 149; G. BOSCO, *Gli «Articoli generali» del «Regolamento per le case» (1877)*, in P. BRAIDO (Ed.), *Don Bosco educatore*, pp. 282; cfr. anche pp. 277-278.

¹³ P. BRAIDO, *Due lettere datate da Roma 10 maggio 1884*, in P. BRAIDO (Ed.), *Don Bosco educatore*, pp. 384.

¹⁴ Cfr. F. MOTTO, *I «Ricordi confidenziali ai direttori» di don Bosco*, in P. BRAIDO (Ed.), *Don Bosco educatore*, p. 183. A riguardo dell'informalità si nota ciò che scrive Don Bosco nelle *Memorie dell'Oratorio*: «Anzi io mi serviva di quella smodata ricreazione per insinuare a' miei allievi pensieri di religione e di frequenza ai santi sacramenti. Agli uni con una parola nell'orecchio raccomandava maggior ubbidienza, maggior puntualità nei doveri del proprio stato; ad altri di frequentare il catechismo, di venirsi a confessare e simili»: MO 180.

neamente più esigente per gli educatori. L'educatore, «tutto consacrato a' suoi educandi»¹⁵, è sempre disponibile ad ascoltarli, aiutarli ed accompagnarli.

Ci sono anche momenti riservati all'incontro collettivo con la comunità. La «buona notte», o sermoncino serale quotidiano, è un tipico esempio: il direttore o, quando non può farlo personalmente, un suo collaboratore «indirizza alcune affettuose parole in pubblico dando qualche avviso, o consiglio intorno a cose da farsi o da evitarsi; e studi di ricavare le massime da fatti avvenuti in giornata nell'Istituto o fuori»¹⁶. È un momento privilegiato per coltivare un generale clima di familiarità e di comunicazione.

L'educazione di qualità prende ciascuno al livello in cui si trova e comincia il lavoro formativo da quel punto. Si ammette che le persone sono diverse e si cerca di ottimizzare ogni individuo. Così il sistema preventivo, sistema di educazione e di rieducazione, prende il ragazzo al punto in cui si trova e fa delle proposte educative realizzabili. L'ideale del «buon cristiano e onesto cittadino» viene interpretato a diversi livelli, secondo le condizioni attuali in cui si trova il ragazzo. Per i «buoni» si può subito proporre l'ideale della santità o della carità più alta. Per i «dissipati» si punta a farli diventare buoni cittadini, onesti lavoratori, uomini moralmente e religiosamente responsabili. Per i «discoli» si identificano mete ancora più vicine e a lunga scadenza: ricupero del senso della vita e dei valori temporali, orientamento graduale verso l'Assoluto. È una pedagogia del possibile e della speranza¹⁷. Non si dispera di nessuno. Con l'uso dell'amorevolezza e della ragione si mira, col tempo, a condurre anche i più discoli all'acquisto dei principi religiosi e morali.

1.4. Fiducia e collaborazione

L'educazione di qualità si rende conto che la cooperazione porta alla libertà e la libertà promuove creatività e innovazione. Perciò insiste sulla fiducia e la collaborazione, e non sulla concorrenza. La concorrenza crea situazioni di vincita-perdita per individui e organizzazioni e non ottimizza la produttività sia individuale che istituzionale. Il successo di un sistema educativo si raggiunge quando tutte le parti cooperano e non concorrono. L'educazione di qualità è promossa da una cultura che crede nel merito e nel valore di ogni individuo all'interno dell'ambiente educativo.

¹⁵ G. BOSCO, *Il sistema preventivo nella educazione della gioventù [1877]*, in P. BRAIDO (Ed.), *Don Bosco educatore*, p. 250.

¹⁶ G. BOSCO, *Il sistema preventivo nella educazione della gioventù [1877]*, in P. BRAIDO (Ed.), *Don Bosco educatore*, p. 252; cfr. E. CERIA, *Annali della Società Salesiana*, vol. III, Torino, SEI, 1946, pp. 803-815.

¹⁷ P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere*, pp. 283-284.

Il sistema preventivo esige un clima di confidenza e di affettuosa partecipazione per la buona riuscita del processo educativo. Questa è l'essenza del sistema preventivo, basato su ragione, religione e amorevolezza, che richiede un clima sereno, un ambiente familiare. Don Bosco raccomanda confidenza da parte dei giovani verso i loro educatori, e carità ed amicizia tra i giovani stessi. Scrive nei *Regolamenti*: «Aprite loro [ai superiori] liberamente il vostro cuore considerando in essi un padre, che desidera ardentemente la vostra felicità»¹⁸; «Onorate ed amate i vostri compagni come altrettanti fratelli, e studiate di edificarvi gli uni gli altri col buon esempio. Amatevi tutti scambievolmente, come dice il Signore, [...] Se potete prestarvi qualche servizio e darvi qualche buon consiglio, fatelo volentieri. Nella vostra ricreazione, accogliete di buon grado nella vostra conversazione qualsiasi compagno senza distinzione di sorta, e cedete parte dei vostri trastulli con piacevoli maniere»¹⁹. È di massima importanza che gli educatori s'impegnino a creare e promuovere il clima di confidenza, apertura e spontaneità con la loro partecipazione alle inclinazioni infantili dei giovani, amando i giovani in quelle cose che loro piacciono, soprattutto la ricreazione. Così gli educatori non saranno più considerati come superiori, ma come padri, fratelli ed amici, e potranno guadagnare l'affetto e la confidenza dei giovani²⁰.

1.5. Lavoro d'équipe

L'educazione di qualità utilizza il lavoro d'équipe per migliorare l'apprendimento e la collegialità ed efficacia dell'ambiente educativo. Nella formazione superiore, oggi più che in passato, facoltà e studenti non possono affrontare opportunità e sfide senza ricorso all'équipe. Situazioni come i bisogni costitutivi complessi, le trasformazioni demografiche e tecnologiche, le risorse limitate e i fattori ambientali, che sfidano il rendimento, esigono una certa risposta, una creatività, un'integrazione di discipline e di servizi, e una qualità, che vanno al di là delle forze individuali. Le *équipe* possono effettivamente colmare questa lacuna.

Nel sistema preventivo il direttore dell'istituzione educativa è il primo responsabile di tutto e di tutti. Ma è sempre circondato da collaboratori stretti che condividono la missione educativa. Infatti compito del direttore non è fare tutto personalmente, ma animare e coordinare l'attività dei collaboratori, responsabili nei vari settori. «Quelli che trovansi in qualche ufficio o prestano assistenza ai giovani, che la Divina Provvidenza ci affida, hanno

¹⁸ *Regolamento per le case*, p. 76, in OE XXIX, p. 172.

¹⁹ G. BOSCO, *Regolamento per le case*, p. 77, in OE XXIX, p. 173.

²⁰ P. BRAIDO, *Due lettere datate da Roma*, pp. 380-385.

tutti l'incarico di dare avvisi e consigli specialmente quando si tratta di impedire l'offesa di Dio»²¹. L'educazione preventiva è un lavoro di gruppo, dove tutti condividono le stesse mete e gli stessi metodi. Il direttore assicura l'unità di direzione e la fedeltà alla missione educativa principale. «Ognuno agisce secondo le rispettive competenze e incombenze, in una rete di rapporti che fa di tutti una compatta comunità educante»²². La collaborazione e il senso di solidarietà tra educatori è particolarmente evidente, per esempio, quando si devono infliggere dei castighi. È il direttore che prende la decisione, ma l'esecuzione è compito del suo vicario, per salvaguardare la figura paterna del direttore²³. Questa collaborazione si estende anche tra i giovani stessi e tra educatori e giovani. Le «compagnie» che rispondono alle esigenze giovanili di attività spontanea e vita di gruppo, servono come scuola per crescere nella solidarietà e nella partecipazione, e per la collaborazione tra educatori ed allievi²⁴.

2. Elementi da integrare

Risulta, dunque, una buona base di elementi essenziali comuni all'educazione di qualità e al sistema preventivo. Nonostante ciò, alcuni principi di «qualità totale» sono in grado di stimolare il sistema preventivo per un aumento di qualità nel proprio servizio educativo.

2.1. Miglioramento continuo e controllo dei processi

Il miglioramento continuo e il controllo dei processi sono fondamentali alla «qualità totale». C'è bisogno di trasformare l'educazione da orientamento di rendimento individuale ad orientamento di miglioramento del processo. I responsabili dell'educazione sono tenuti a cambiare il tradizionale ruolo di «controllo degli individui» in un «controllo dei sistemi e processi di educazione», per venire incontro alle esigenze dei clienti. Cioè, l'educazione di qualità focalizza l'attenzione sul controllo dell'ambiente educativo per migliorarne i processi, ai fini di ottenere i risultati voluti dai clienti, piuttosto che controllare gli individui. Essa crea l'ambiente educativo che coinvolge gli studenti nella progettazione, nella partecipazione attiva e nella valutazione del

²¹ G. BOSCO, *Gli «Articoli generali»*, pp. 281.

²² P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere*, pp. 317.

²³ J. M. PRELLEZO, *Dei castighi da infliggersi nelle case salesiane. Una lettera circolare attribuita a don Bosco*, in P. BRAIDO (Ed.), *Don Bosco educatore*, p. 332; P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere*, p. 346.

²⁴ P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere*, pp. 319-322.

loro apprendimento e del processo di apprendimento. L'educazione di qualità progetta sistemi educativi che producono situazioni di «vincita-vincita», e non crea condizioni che umiliano le persone o costruiscono nella «perdita» (per esempio nella valutazione degli studenti, docenti, programmi). Per questo utilizza valutazioni sviluppate in collaborazione, che prevedono un'autovalutazione per aiutare le persone a migliorarsi. I voti e altre forme di valutazione servono come indicatori dell'efficacia del sistema o del processo e non come indicatori di successo o d'insuccesso degli studenti.

2.2. Aggiornamento dei processi educativi e delle metodologie

L'educazione di qualità si basa su una teoria e una ricerca educativa e su una pedagogia mirate a progettare ed eseguire programmi educativi. La «qualità totale» sottolinea il bisogno di aggiornare le metodologie usate nell'istruzione. Le ricerche mostrano come l'apprendimento in gruppo, per esempio, ha un effetto positivo sull'autostima. L'apprendimento cooperativo aiuta gli studenti a guardarsi vicendevolmente in maniera più favorevole, aumenta la possibilità di amicizie interculturali, facilita l'accoglienza di studenti con handicap e aiuta gli allievi a essere più ricettivi delle opinioni altrui. Diverse ricerche rivelano che il lavorare insieme per realizzare un progetto comune produce miglior rendimento e miglior produttività che il lavorare da soli. Il sistema preventivo deve cogliere questi principi di «qualità totale» per un continuo miglioramento dei processi educativi. Deve dare particolare importanza all'aggiornamento delle metodologie di istruzione e dei sistemi di valutazione²⁵.

Creare istituzioni di qualità dipende in gran misura dalla capacità di assicurare ambienti di lavoro e di apprendimento che stimolino motivazioni interiori. I sistemi tradizionali di valutazione del rendimento, basati su premi e obiettivi di breve termine, non offrono un senso d'impegno alla qualità. La concorrenza è fonte di motivazione estrinseca che riduce l'autostima, perché le persone non credono d'essere la fonte o i controllori di quanto capita loro. Gli allievi possono raggiungere alti livelli di rendimento quando il processo di apprendimento risulti adeguatamente stimolante e sfrutti il loro naturale interesse. Rendimento studentesco e sviluppo individuale raggiungono il massimo quando le persone vengono motivate dal di dentro con possibilità di scelta, di lavoro di gruppo e di sfida. Nel modo di premiazione tipico del sistema preventivo, mentre si assecondano gli elementi di emulazione, è

²⁵ P. BRAIDO nel capitolo «Verso il domani» offre degli orientamenti per una «ricostruzione» del sistema preventivo nel contesto della «rivoluzione» educativa moderna: cfr. *Prevenire non reprimere*, pp. 377-404.

necessario guardarsi dall'evitare ogni espressione che possa avvilire i giovani e farli sentire come perdenti rispetto ai loro compagni o conseguire scopi di breve durata.

2.3. Preparare all'inserimento nella società del futuro

Nel contesto dell'educazione di qualità ci si domanda: le istituzioni educative devono preparare gli allievi ad un corretto inserimento nei sistemi produttivi esistenti, oppure devono prepararli a ideare, ri-ideare e controllare più efficienti sistemi produttivi di futuro? Il sistema preventivo ha il grande merito di aver dato notevole importanza all'educazione al lavoro e all'educazione attraverso il lavoro. Fin dall'inizio Don Bosco ha dimostrato grande sensibilità per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro²⁶. Però la ricerca della qualità deve stimolare il sistema preventivo a ripensare i valori e gli assunti che hanno caratterizzato l'organizzazione, i programmi, i curricula, i metodi di istruzione professionale delle istituzioni educative, per preparare gli allievi non solo ad integrarsi nei sistemi di lavoro esistenti, ma a migliorare i sistemi stessi e a creare nuovi sistemi di lavoro per il futuro.

3. Conclusione

Dalla breve analisi fatta risulta che il sistema preventivo dispone già di una buona base per impartire un'educazione di qualità che risponda alle esigenze dei giovani, soprattutto i più poveri ed emarginati. La centralità del cliente — dello studente —, l'attenzione alle esigenze dell'ambiente, la chiara consapevolezza della missione dell'istituzione, cioè dei fini e degli itinerari educativi, il clima di fiducia e di collaborazione, il lavoro d'*équipe*, che costituiscono i principi fondamentali della «qualità totale», sono condivisi anche dal sistema preventivo. Questa base di per sé può servire a rendere un servizio valido nel campo educativo. Però non diventa automaticamente garanzia di un'istituzione di qualità. Per questo si richiede l'impegno esplicito ad assumere una cultura di «qualità totale». Non si tratta tanto di far proprio un sistema particolare di «qualità totale», quanto di adottare principi di qualità. Ci sono diversi modi o modelli per ricercare la qualità nell'educazione. Il vero vantaggio di un'opzione per la qualità consiste nel fatto che i membri dell'istituzione vengono stimolati a curare i requisiti necessari per trasformarla in un'organizzazione di qualità.

²⁶ Cfr. S. TRAMONTIN, *Don Bosco e il mondo del lavoro*, in M. MIDALI (Ed.), *Don Bosco nella storia*, Roma, LAS, 1990, pp. 237-256.

Un impegno esplicito per la qualità da parte del sistema preventivo può avere il grande vantaggio di introdurre processi e schemi di miglioramento continuo e di controllo della qualità, di rendere attenti alle scoperte delle scienze umane e pedagogiche e di adottare conoscenze e tecniche per migliorare i processi educativi e la valutazione del rendimento. In questo modo il sistema preventivo potrà tenere viva l'originale sensibilità alle esigenze ambientali e rispondere adeguatamente alle nuove sfide odierne, abilitando gli allievi non solo a trovare il loro giusto posto nella società, ma anche a provvedere con creatività al futuro proprio e a quello del mondo del lavoro.

MATHEW KAPPLIKUNNEL