

Scuole Robuste per una Cittadinanza Inclusiva

Introduzione

Secondo l'UNESCO, l'educazione non è semplicemente un sistema di trasmissione di competenze, ma il fondamento su cui si costruiscono società democratiche e inclusive. La **scuola**, in questa prospettiva, non è un'istituzione neutra: è un **generatore di valore pubblico**. È il luogo in cui si forma **non solo lo studente, ma il cittadino**.

Eppure oggi le scuole italiane si trovano immerse in una condizione di turbolenza permanente: gli effetti di lungo periodo della pandemia non sono ancora del tutto assorbiti; i flussi migratori rendono le classi sempre più eterogenee; la pressione digitale di social media e smartphone ridefinisce tempi cognitivi, relazioni e fragilità emotive. Le scuole sono diventate, in molti casi, il punto di convergenza di crisi sociali più ampie.

In questo scenario si inserisce il progetto PRIN *"Co-progettare scuole robuste per creare valore pubblico per le nuove generazioni"*, coordinato dall'Università Bocconi con l'Università di Milano-Bicocca e l'Università di Siena. La domanda da cui il progetto parte è semplice, ma radicale: **quali condizioni permettono a una scuola di operare in condizioni di turbolenza senza perdere di vista la propria missione inclusiva?**

La risposta ruota attorno a un concetto chiave: **robustness** o "robustezza".

La robustness non è rigidità

Una scuola robusta non è una scuola rigida. Non è una fortezza che resiste chiudendosi. È, al contrario, un'organizzazione elastica, capace di adattarsi senza smarrire la propria identità. È un'istituzione che sa apprendere dalla turbolenza, trasformandola in occasione di crescita.

La robustezza non è improvvisazione. È flessibilità orientata. È la capacità di tenere insieme struttura e relazione, regole e ascolto, stabilità e cambiamento.

In questa logica il progetto PRIN si è proposto di identificare le condizioni che permettono alle scuole di "reinventarsi" costantemente, senza perdere di vista la propria missione, anche in condizioni di turbolenza. L'analisi oltre ad avere ricostruito, attraverso 124 interviste condotte nelle scuole, i modelli di scuola robusta, e a dare indicazione in merito a quando un modello possa funzionare meglio di un altro, contiene poi un affondo sul rapporto tra scuola robusta, cittadinanza inclusiva, e generazione di valore pubblico, ed è su questo che ci soffermeremo.

Per comprendere se e come la robustness della scuola produca effetti concreti sugli studenti, lo studio ha infatti sviluppato un Survey Experiment su 750 studenti delle scuole superiori italiane, rappresentative delle diverse aree del Paese. L'obiettivo non era solo descrittivo, ma causale: capire se il modello di scuola robusta incida realmente su inclusione, benessere e orientamento civico.

Un dato che non possiamo ignorare

Dai dati emerge un elemento che chiama in causa direttamente chi guida e vive la scuola ogni giorno. Circa il 20% degli studenti dichiara di non sentirsi incluso e di vivere una condizione di malessere mentre è a scuola.

Il 15% si sente “poco” incluso e l’1% “per nulla”. Alla domanda “Ti piace andare a scuola?”, circa il 17% risponde con un “così così”, il 4% “poco” o l’1% “per nulla”. La scuola è fonte di stress per il 20% dei ragazzi, e addirittura il 24% dichiara di provare stati di ansia e sentirsi angosciato a scuola.

Non stiamo parlando di casi isolati. Parliamo di una minoranza ampia e strutturale. Un ragazzo su cinque vive la scuola come spazio fragile, non come luogo di appartenenza.

Se la scuola è il primo laboratorio di cittadinanza, questa frattura non è solo educativa: è democratica.

Quando la scuola robusta diventa scudo

Il confronto tra scuole robuste e scuole burocratiche restituisce un quadro chiaro.

Nel modello burocratico, la probabilità di sentirsi poco inclusi è significativamente più alta. L’organizzazione appare centrata sull’adempimento, meno capace di assorbire la complessità. Le regole prevalgono sulle relazioni. La turbolenza esterna entra direttamente nelle aule, trasformandosi in stress. Nel modello robusto, invece, la probabilità che uno studente si senta “molto” o “moltissimo” incluso cresce in modo marcato. La scuola robusta riduce significativamente la probabilità di “stare male” tra i banchi. La percezione dello stress è mitigata dalla capacità dell’istituto di “reinventarsi” per accogliere le nuove sfide, garantendo un ambiente psicologicamente sicuro.

La scuola robusta funziona come uno scudo: non elimina la complessità, ma la rende abitabile.

Il risultato più profondo: cittadini, non solo studenti

L’effetto più interessante della scuola robusta non riguarda solo il benessere individuale. Riguarda la cittadinanza. La ricerca dimostra che la scuola robusta non produce solo migliori voti, ma forma **cittadini orientati a comportamenti pro-sociali**.

Gli studenti inseriti in scuole robuste mostrano una maggiore disponibilità ad aiutare persone vulnerabili. Manifestano un orientamento più marcato verso comportamenti inclusivi e pro-sociali. Sono più propensi a considerarsi parte attiva di una comunità. Questo è il punto cruciale: la robustness organizzativa genera valore pubblico.

Non produce solo migliori condizioni di apprendimento. Produce cittadini più responsabili, più attenti agli altri, più orientati al bene comune.

Il benessere, quindi, non è un accessorio pedagogico. È una infrastruttura democratica.

Il ruolo decisivo degli insegnanti e dei dirigenti scolastici

Dalle interviste emerge un elemento che merita attenzione particolare: **il cuore pulsante della robustness non è solo nella struttura, ma nelle persone**.

Spesso sono le emozioni, la dedizione, la capacità relazionale dei docenti a compensare carenze organizzative anche significative. La scuola robusta non è fatta solo di procedure adattive, ma di adulti capaci di generare fiducia.

La leadership, in questo senso, non è solo direzione amministrativa. È costruzione di senso condiviso. È creazione di condizioni perché il lavoro collegiale possa diventare reale e non formale.



Una sfida che riguarda il futuro

Il progetto PRIN restituisce una verità semplice e potente: **la scuola robusta non è un'opzione migliorativa. È una necessità sistemica.**

In un contesto di instabilità permanente, la rigidità organizzativa produce esclusione. La **robustness, invece, produce inclusione e una cittadinanza responsabile.**

La scuola del domani non sarà quella che resiste chiudendosi, ma quella che saprà reinventarsi senza tradire la propria missione.

La sfida per il futuro è, quindi, chiara: la scuola robusta è un progetto **da costruire insieme**, dove l'inclusione non è solo una parola in un programma, ma il risultato di un design organizzativo, umano e scientifico, capace di **non perdere mai di vista l'obiettivo di un'educazione inclusiva, anche durante le tempeste sociali più dure.**

È imperativo **co-progettare** insieme istituzioni capaci di questa robustezza. Investire in scuole robuste significa garantire un futuro equo e democratico alle nuove generazioni.

Formare studenti competenti è importante. Formare cittadini responsabili è essenziale.

E la differenza, come dimostrano i dati, passa dalla **"robustezza" delle scuole.**