



***La funzione educativa del museo e del patrimonio culturale: una risorsa per promuovere conoscenze, abilità e comportamenti generatori di fruizione consapevole e cittadinanza attiva.
Gli ambiti di problematicità e le raccomandazioni per affrontarli.***

Commissione “Educazione e mediazione” ICOM Italia

Novembre 2009

Il documento: da chi è stato scritto, a chi si rivolge, che cosa si propone, i punti di attenzione

ICOM Italia ha istituito la Commissione tematica “Educazione e mediazione” (ottobre 2007) con l’intento di:

- offrire opportunità di incontro, confronto, ricerca e progettazione;
- attivare il dibattito a livello nazionale, approfondendo quegli aspetti che risultano vitali nel lavoro dei professionisti dell’educazione e della mediazione;
- porsi quale referente per il corrispettivo Comitato internazionale (Committee for Education and Cultural Action-ICOM International);
- intraprendere studi, produrre documenti e strumenti da mettere a disposizione della comunità professionale quali esiti del lavoro svolto.

La Commissione con questo documento sente l’esigenza di rivolgersi a tutti i soggetti istituzionali competenti – Ministeri, Amministrazioni, Enti locali, Università, Enti proprietari, ma anche le stesse Direzioni dei musei – affinché intraprendano azioni efficaci per sostenere e potenziare la funzione educativa del museo, alla luce delle difficoltà da parte delle istituzioni museali, di quelle scolastiche e delle Amministrazioni del territorio.

Il documento intende affrontare le questioni più cruciali, qui sinteticamente indicate:

- la consapevolezza da parte dei professionisti e dei gestori dei musei dell’ampio spettro delle potenzialità formative dell’azione educativa museale, in grado di incidere su competenze e comportamenti relativi alla persona nel suo complesso, riferibili alla cittadinanza attiva e democratica e non legate esclusivamente all’ambito disciplinare istituzionale o ad aperture interdisciplinari;
- la connessione stretta tra la funzione educativa e le altre funzioni del museo: insieme compongono il progetto culturale dell’istituzione e interagendo sostengono le reciproche competenze e iniziative;
- il problema del mancato riconoscimento delle professionalità per l’educazione e la mediazione, nonché l’esigenza di percorsi formativi universitari adeguati e coerenti in relazione alle conoscenze e competenze indicate dalla *Carta nazionale delle professioni museali* ICOM Italia;
- la relazione con le comunità del territorio (singoli cittadini, aggregazioni, istituzioni culturali, agenzie formative, organismi politici e amministrativi) al fine di renderle soggetto attivo nella definizione e attuazione del programma culturale museale;
- l’importanza dell’educazione permanente e ricorrente, dell’educazione per l’inclusione sociale e l’integrazione culturale;
- le problematiche presenti nell’esternalizzazione delle attività di divulgazione e didattica museale.

1. La funzione educativa del museo

Per tradurre in apprendimenti e comportamenti significativi e consapevoli le opportunità che la funzione educativa del museo offre non solo al cittadino in formazione, ma a tutti i pubblici, è necessario assumere le coordinate di metodo e di operatività che rispondono alle acquisizioni più recenti elaborate dalla ricerca e dalle pratiche nell’ambito dell’educazione al patrimonio, intesa quale “attività formativa formale e informale, che mentre educa alla conoscenza e al rispetto dei beni con l’adozione di comportamenti responsabili, fa del patrimonio oggetto concreto di ricerca e interpretazione, adottando la prospettiva della formazione ricorrente e permanente alla cittadinanza attiva e democratica di tutte le persone.” (A. Bortolotti, M. Calidoni, S. Mascheroni, I. Mattozzi, *Per l’educazione al patrimonio culturale. 22 tesi*, FrancoAngeli, Milano 2008).

1. 1. Il quadro istituzionale di riferimento

Definito all’art. 2.1 dello Statuto ICOM, il museo è “istituzione senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo



sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, di *educazione* e di diletto". Tale definizione è premessa ineludibile e riferimento obbligato quando si affrontano le funzioni primarie dell'istituzione museale: come tali funzioni debbano essere esercitate, esigendo quali strutture, quali prestazioni, quale personale. Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* precisa che: "Al museo spetta l'importante compito di sviluppare il proprio ruolo educativo e di richiamare un ampio pubblico proveniente dalla comunità, dal territorio o dal gruppo di riferimento. L'interazione con la comunità e la promozione del suo patrimonio sono parte integrante della funzione educativa del museo."

L'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (Art. 150, comma 6, D.L. n. 112/1998), per l'Ambito VII "Rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi" stabilisce che: "È indispensabile l'attivazione di un servizio educativo (che programmi, d'intesa con la direzione, i programmi educativi, elabori progetti, curi i rapporti con le istituzioni scolastiche e con gli altri soggetti presenti sul territorio, produca e raccolga materiale didattico specifico) all'interno del museo o, qualora non fosse possibile, in comune con altri musei o istituzioni della stessa rete territoriale. Sono destinatari del servizio educativo fasce di pubblico diversificate, tanto in età scolare quanto adulto, alle quali corrisponderanno programmi opportunamente predisposti".

La comparazione dei documenti evidenzia la convergenza nel riconoscere la funzione educativa del museo quale funzione primaria e istituzionale e la necessità di un servizio educativo attrezzato e dotato di personale adeguatamente formato, che predisponga programmi e azioni rivolte a pubblici diversificati. "Servizio educativo" esprime il significato di offerta culturale che l'istituzione museale propone all'utenza, elaborando attività e progetti per rispondere alla domanda di informazione e di educazione.

1.2. Le azioni della Commissione di studio per la didattica del museo e del territorio (1995-1999)

Nel febbraio 1995 viene istituita presso il Ministero per i Beni e le Attività culturali la "Commissione di studio per la didattica del museo e del territorio" (D.M. 16.3.1996) per ripensare la funzione educativa di soprintendenze e musei.

Il documento di riferimento per i lavori della Commissione di studio è stato la "Récommandation N° R (98) 5 du Comité des Ministres aux Etats membres relative à la pédagogie du Patrimoine" (17 marzo 1998), che definisce la "pedagogia del patrimonio", ne esplica i campi di applicazione, l'organizzazione delle azioni, nonché la formazione degli operatori e le misure amministrative.

Il 20 marzo 1998 viene firmato l'accordo quadro tra il Ministero per i Beni Culturali e Ambientali e il Ministero della Pubblica Istruzione, che "in considerazione del diritto di ogni cittadino ad essere educato alla conoscenza e all'uso consapevole del patrimonio culturale si impegnano a mettere a disposizione strutture, risorse ed attività per il conseguimento degli obiettivi sopra richiamati". L'accordo quadro predispone le condizioni per elaborare congiuntamente progetti educativi annuali o pluriennali da parte dei responsabili delle istituzioni culturali e delle istituzioni scolastiche. Nel medesimo anno è istituito presso il Ministero per i beni culturali e ambientali il "Centro per i servizi educativi del museo e del territorio" al fine di coordinare le realtà operanti su scala nazionale.

2. La funzione educativa e la relazione con le politiche culturali del museo

La funzione educativa contribuisce a definire il progetto culturale dell'istituzione, unitamente alle attività di acquisizione, studio, comunicazione ed esposizione. Le attuali, difficili contingenze economiche nelle quali i musei si trovano a operare, nonché la diversa sensibilità da parte di direttori, gestori e altri professionisti riguardo il ruolo portante della funzione educativa, fanno sì che in molte realtà gli educatori e i mediatori museali costituiscano un gruppo professionale in relazione discontinua con il personale scientifico e amministrativo operante nell'istituzione, marginalmente coinvolto nei processi decisionali riferiti al progetto culturale, nella sua attuazione e verifica.

Per quanto concerne il progetto culturale, il professionista dell'educazione e della mediazione deve elaborare la parte relativa al proprio settore e poter esprimere motivati pareri riguardo il progetto complessivo, tenuti in considerazione da coloro che lo definiscono, condividendo anche i momenti di valutazione e riformulazione.

È essenziale altresì che chi opera nei servizi educativi sia consapevole del ruolo ricoperto nel quadro funzionale del museo, vi porti il contributo propositivo di una professionalità competente e aggiornata, assicuri un opportuno collegamento tra la propria e le altre attività museali e condivida la restituzione degli esiti del lavoro.

La figura referente deve inoltre farsi tramite verso tutti gli educatori e i mediatori museali affinché conoscano il progetto culturale dell'istituzione per la quale lavorano, siano formati a contribuirvi e ne seguano lo sviluppo.



3. I professionisti dell'educazione e della mediazione: il responsabile dei servizi educativi e l'educatore museale

Le acquisizioni più recenti in tema di patrimonio, così come le transizioni istituzionali di questi anni, hanno contribuito a rendere dinamico e *in fieri* il quadro dei professionisti dell'educazione e della mediazione.

I gruppi di ricerca e di operatività che si sono costituiti hanno condotto indagini e ricerche, i cui dati acquisiti costituiscono un patrimonio prezioso, hanno promosso attività di formazione e aggiornamento riguardo ai temi più sensibili dell'educazione e della mediazione, nonché delle strategie professionali. La partecipazione a progetti europei con *partnership* importanti ha permesso a molti professionisti di conoscere realtà diverse e distanti, di confrontarsi e dialogare con gruppi di lavoro composti per le competenze espresse.

È evidente che tale professionalità si declina in compiti complessi: non si tratta solo di possedere saperi e abilità esperti al fine di realizzare il passaggio di informazioni e conoscenze, ma anche e soprattutto di promuovere e sostenere il diritto di ogni persona a partecipare alla vita culturale e ai processi di patrimonializzazione.

L'elaborazione dei profili delle professioni che afferiscono all'ambito "Servizi e rapporti con il pubblico" della *Carta nazionale delle professioni museali* (2005) – quello del responsabile dei servizi educativi e dell'educatore museale – predisposti da ICOM Italia e dalle Associazioni museali, è l'esito di una riflessione comune che ha coinvolto musei, università, istituti di ricerca, pubbliche amministrazioni.

Il gruppo di ricerca di ICOM France, Italia, Suisse, ICTOP (International Committee for Training of Personnel) ha predisposto il *Manuale delle professioni museali in Europa*, presentato alla Conferenza Internazionale ICOM (Vienna, agosto 2007) e attualmente posto all'attenzione dei Comitati nazionali ICOM e della comunità internazionale.

La *Carta nazionale* e il *Manuale delle professioni museali in Europa* documentano un impegno di lungo periodo, che richiede strategie complesse a livello nazionale e internazionale, implicando soggetti diversi per quanto riguarda le responsabilità, l'elaborazione e la condivisione di profili nonché di percorsi formativi a livello universitario e specialistico.

Raccomandazioni

A fronte di una complessità crescente del lavoro, dovuta all'ampliamento e alla diversificazione dei destinatari, si registra la contrazione del personale esperto e delle risorse economiche a disposizione. Il lavoro dei professionisti dell'educazione e della mediazione è sovente vessato da urgenze, precarietà e sovraccarichi di compiti che si contrappongono alla necessità della pratica professionale, caratterizzata da tempi distesi, azioni continuate e non episodiche.

In particolare gli educatori e i mediatori museali devono:

- essere a conoscenza delle politiche di acquisizione ed essere aggiornati sugli esiti dell'interpretazione delle collezioni;
- operare con le testimonianze del patrimonio, nel rispetto delle esigenze di conservazione e formare in tal senso i destinatari dell'azione educativa;
- partecipare alla progettazione museologica e museografica dei percorsi espositivi permanenti e temporanei, così da conoscerne i contenuti e apprendere i criteri adottati, al fine di elaborare la trasposizione didattica, in funzione della quale possono anche contribuire a definire tali percorsi;
- essere considerati interlocutori della comunità di riferimento;
- predisporre annualmente un piano economico per il proprio settore, che divenga una voce del bilancio museale per la quale siano previste risorse dedicate;
- individuare la dotazione necessaria di personale per il proprio settore, prevedere i necessari momenti formativi e poter usufruire in prima persona di opportunità di aggiornamento;
- disporre di forme e sussidi di comunicazione specifici e adeguati per le attività educative.

4. I percorsi formativi: il ruolo dell'università e del museo per la formazione e l'aggiornamento

Le professioni del responsabile dei servizi educativi e dell'educatore museale, così come definite e descritte dai documenti ICOM sopra citati, non trovano oggi riscontro in percorsi formativi che garantiscano l'acquisizione delle conoscenze e abilità esperte richieste.

Negli ultimi anni si sono moltiplicati corsi promossi da diversi attori (Regioni e Università) caratterizzati da modalità differenti, ad esempio rispetto ai contenuti e alla durata/articolazione delle attività didattiche. Insegnamenti di didattica museale sono inoltre inseriti in alcuni corsi di laurea o nell'ambito di master e/o scuole di specializzazione, che sovente prevedono attività di tirocinio presso le istituzioni museali. Nella maggior parte dei casi questi insegnamenti sono



affidati a docenti a contratto e risultano maggiormente diffusi all'interno di corsi di laurea e/o facoltà di conservazione dei beni culturali, storia dell'arte e scienze della formazione.

Raccomandazioni

L'università, in questo contesto, gioca un ruolo strategico; pur nelle difficoltà determinate dall'attuale assetto normativo essa si deve impegnare a:

- mantenere e implementare la presenza di insegnamenti di educazione museale nei corsi di laurea in ambito non solo umanistico, ma anche scientifico (matematica, fisica, chimica...). Questi ultimi, finora poco considerati, sono invece cruciali, soprattutto per l'ingente patrimonio scientifico presente in molte delle nostre università, nonché negli istituti scolastici, poco o per nulla accessibile;
- predisporre specifici percorsi formativi – attenti alle reali capacità del mercato di assorbire le professionalità preposte all'educazione e alla mediazione – che acquisiscano, per quanto attiene i requisiti di accesso, i contenuti, l'articolazione, la durata e le indicazioni che emergono dai documenti ICOM e dalle più recenti ricerche promosse in ambito interregionale;
- lavorare congiuntamente con i musei grazie a modalità di partenariato, che garantiscano l'efficace svolgimento di tirocini, il cui percorso deve essere progettato congiuntamente dalle due istituzioni.

5. La funzione sociale del museo e il rapporto con il territorio

I musei hanno una responsabilità sociale nei confronti della comunità territoriale di riferimento e tale responsabilità è legata alle specificità dell'istituzione e alla sua missione. Il museo, per poter esercitare la sua funzione sociale, deve necessariamente porsi in una posizione "aperta" e "di ascolto" nei confronti della collettività; deve interrogarsi sul proprio ruolo e ripensare la propria funzione per interagire efficacemente con l'attualità, caratterizzata da elementi di complessità e di dinamismo. Il patrimonio culturale può svolgere un ruolo sociale importante, combattendo diversi fenomeni di esclusione e proponendosi come terreno di sperimentazione per nuove forme di cittadinanza culturale, promuovendo e sostenendo coesione sociale e appartenenze territoriali.

La sfida, dunque, per chi gestisce il patrimonio culturale, va nella direzione di conferire ad esso la valenza di bene pubblico, segno distintivo di un gruppo che ne condivide i significati. Il concetto e la funzione del museo, realtà storicamente privilegiata per offrire la rappresentazione della nostra storia e di noi stessi, da qualche tempo anche in Italia sono sottoposti ad un profondo ripensamento, sollecitato dalle istanze di interpretazione e auto rappresentazione che le comunità esprimono.

Numerosi sono gli esempi di attività che in questi anni i musei italiani hanno promosso per stabilire relazioni con le comunità di riferimento, segnando – nei casi più avanzati – un significativo passaggio da un'attenzione prioritaria centrata sull'incremento della fruizione e dell'accessibilità a un obiettivo di più vasta portata, che concerne la partecipazione dei pubblici alla vita del museo, anche accogliendo nuove interpretazioni delle collezioni.

Raccomandazioni

Le amministrazioni locali devono sostenere i musei affinché possano tradurre in azioni efficaci e coerenti, rivolte ai pubblici di riferimento, le politiche dell'accesso, realizzando esperienze significative in un quadro di buone pratiche da consolidare.

I programmi di azione intrapresi devono avere quale finalità la partecipazione, riconoscendo a ciascun cittadino il valore di portatore di interesse, non più il ruolo subalterno e ormai superato di visitatore-utente, stringendo relazioni con tutti i soggetti che esprimono i bisogni e le attese del territorio.

Le istituzioni culturali devono rivolgersi a nuove categorie di pubblico, oltre a sperimentare diverse modalità di interpretazione delle collezioni, che a loro volta generano nuove funzioni e altri significati. È di cruciale importanza che i pubblici non siano considerati quali semplici consumatori, ma attori che partecipano a pieno titolo al processo di produzione culturale, decisori e protagonisti nella creazione e nella diffusione di un nuovo discorso e di una nuova prassi museale.

Un'analisi di contesto delle buone pratiche realizzate in questi anni evidenzia che un ruolo attivo può essere giocato dall'Ente locale. I Comuni hanno specifico interesse nel creare occasioni di coesione sociale e nel sostenere le

caratteristiche di servizio culturale “pubblico” proprio del museo. Essi, sia nel caso di una gestione diretta che indiretta, devono sostenere i musei, rispettandone appieno l’autonomia scientifica e gestionale, ad esempio per mezzo di:

- un’azione di coordinamento e di affiancamento, al fine di ampliare e ridefinire gli ambiti di intervento rivolti alle diverse tipologie di pubblici;
- la messa a disposizione di servizi, attrezzature, informazioni e conoscenze in una logica di sistema, favorendo il consolidamento del sentimento di comunità professionale tra le persone interessate e di interazione tra le diverse realtà coinvolte;
- la promozione e la realizzazione di progetti di comunicazione condivisi;
- il rapporto con gli Enti terzi, sovra-ordinati e il sostegno nelle azioni di *fund-raising*.

6. I destinatari dell’azione educativa: i pubblici

I destinatari dell’azione educativa sono tutte le persone, in quanto le finalità riguardano lo sviluppo e la promozione di conoscenze, abilità e comportamenti che si manifestano lungo tutta la vita di ogni individuo; il processo educativo non può concludersi al termine del ciclo d’istruzione, ma deve proseguire in contesti diversi – professionali, turistici, associativi... – al fine di favorire e sostenere l’assunzione di una sempre maggiore consapevolezza nel rapporto cittadino-patrimonio.

Rivolgendosi a tutte le persone, la funzione educativa ha come destinatari diversi pubblici: adulti, bambini, giovani, anziani, disabili fisici e psichici, cittadini di altre culture, turisti, professionisti in aggiornamento, gruppi famigliari, partecipanti a programmi di reinserimento sociale... Essa deve tener conto della loro pluralità di connotazioni ed esigenze, deve prestare attenzione al *carattere mobile* dei pubblici, alla loro continua evoluzione, mettendo in atto azioni differenziate per obiettivi e modalità di svolgimento, predisponendo percorsi e attività, sussidi e atti comunicativi efficaci e adeguati.

Una relazione “di senso” tra le testimonianze del patrimonio e i destinatari delle azioni educative e di mediazione si realizza se i pubblici, nelle loro multiple identità e appartenenze, recettori attivi delle conoscenze esperte che il museo traduce per loro, sono anche riconosciuti “comunità interpretative”.

Le indagini sui visitatori e le esperienze degli ultimi anni concordano nell’individuare i giovani quale pubblico paradigmatico per comprendere le motivazioni e le difficoltà che tengono lontane le persone dal frequentare il museo. È necessario riflettere sulle caratteristiche e le esigenze, ma anche le attese e le richieste, che connotano la loro condizione di “giovani adulti”, considerando l’autonomia di scelta rispetto a come indirizzare il tempo libero e le vocazioni che si stanno formando. La mediazione dei docenti e degli educatori è indispensabile per far sì che l’esperienza al museo entri in risonanza con quella vissuta a scuola e nella vita quotidiana.

6.1. Museo-scuola: un’alleanza da ricostruire in tempi di crisi

Le aeree di criticità

La crisi dell’educazione oggi è percepita soprattutto come caduta di senso dell’educare, che determina la rinuncia a un impegno convinto, con scelte condivise da parte dei sistemi formali e non formali della formazione.

Ci si deve domandare con quali finalità e a quali condizioni in questo momento storico si debba realizzare la collaborazione tra il museo e la scuola, riconoscendo che oggi il segno distintivo del rapporto scuola-museo può essere sintetizzato con lo slogan “autonomie che si possono parlare con vantaggi reciproci”, pur in condizioni d’esercizio non sempre favorevoli e caratterizzate dal “contenimento” di risorse economiche e umane.

I curricoli scolastici sono connotati nel concreto dal ritorno alla tradizione delle basi strumentali, nonostante si parli di autonomia didattica e di innovazione, di cui la scuola e le risorse del territorio sono motore primo.

Le condizioni di fattibilità della relazione scuola-museo sono fortemente ridimensionate; ad esempio l’unicità del docente per classe nella scuola primaria non favorisce l’arricchimento dell’offerta formativa, anche solo pensando alle tradizionali uscite e visite al museo, laddove vanno rispettate regole per la sicurezza, la responsabilità, la vigilanza, oltre tutto in un contesto di tempo-scuola ridotto e di costi sempre più alti.

I musei presentano alle scuole un’offerta di attività didattica ricca e articolata, una sorta di “catalogo” di opportunità da prendere o lasciare, prevalentemente caratterizzate da parametri *quantitativi* piuttosto che *qualitativi*. In realtà la progettazione dei programmi d’azione del museo dovrebbe basarsi sull’ascolto e sulla rilevazione dei bisogni dell’utenza.

Affrontare queste difficoltà significa pensare in modo creativo e innovativo a un nuovo patto tra musei e scuola, che parta da una alleanza condivisa a livello territoriale e si affidi a una pluralità di proposte interne ed esterne alla scuola,



collegate e funzionali al percorso formativo scolastico in un dato territorio.

Musei, sistema formativo, educazione al patrimonio e curricolo

Sia il sistema scuola che il sistema museo sentono sempre più necessaria l'assunzione di una mentalità di rete e di integrazione; si è indebolito il rapporto *face to face* (singola scuola-classe/singolo museo) ed emerge il bisogno di azioni di *governance* che creino condizioni favorevoli di dialogo.

Sul piano delle scelte di contenuto, i "Programmi" sono ancora il riferimento primo per la costruzione delle proposte dei musei alle scuole, spesso con una relazione biunivoca tra disciplina e tipologia museale (ad esempio, in un museo di storia va l'insegnante di storia); ma il dibattito sulla ristrutturazione dei contenuti da insegnare fa perno sull'attenzione al territorio, considerando la finalità della scuola di educare all'appartenenza, alla cittadinanza attiva, all'identità e alle radici storiche, con la prospettiva aperta ad un futuro mondializzato.

Inoltre il profondo cambiamento sociale in atto sollecita le agenzie formative e i musei a mettersi in relazione con "nuovi bambini e nuovi adolescenti", portatori di bisogni di esperienza, conoscenza e affettività sinora impensabili.

Per dare risposta a tali nuove esigenze, è essenziale assumere la prospettiva di lavoro in partenariato interistituzionale, che preveda la coerenza educativa del territorio, l'attenzione alle modalità comunicative dei vari ambienti e la tutela delle rispettive specificità.

Raccomandazioni

Gli strumenti della programmazione negoziata (es. accordi quadro, accordi di programma, convenzioni, protocolli d'intesa) rappresentano uno strumento concreto e funzionale per creare relazioni definite tra le istituzioni culturali e i sistemi formativi territoriali e consentire la programmazione di un'offerta più efficace e integrata.

La prospettiva dell'educazione al patrimonio, che la scuola e il museo stanno elaborando in numerose esperienze di eccellenza, deve entrare nel curricolo come:

- sfondo-approccio dei temi curricolari, delle aree storico-sociale, artistica e geografico-spaziale, con le specifiche didattiche disciplinari;
- filo rosso formativo in verticale sui temi riguardanti il valore delle espressioni culturali dell'uomo per il singolo e le collettività.

La scuola secondaria del secondo ciclo ha un'ulteriore possibilità: il museo, come già avviene in esperienze di eccellenza, può divenire il luogo per acquisire crediti formativi da parte degli studenti impegnati in progetti educativi. In questa prospettiva il museo diviene elemento per la costruzione del curricolo di scuola inserito nel patto formativo territoriale e contribuisce alla formazione per la "tutela attiva".

La formazione iniziale e in servizio dei docenti deve tener conto dei saperi inerenti il patrimonio culturale, a partire dallo specifico disciplinare, facendo conoscere le istituzioni responsabili della tutela e della valorizzazione, sollecitando l'interazione con esse.

7. L'educazione al museo e al patrimonio in chiave interculturale

In una società sempre più multietnica e culturalmente polifonica il patrimonio, portatore di segni plurimi e complessi, caratterizzato da processi di contaminazione e da continue integrazioni, è eccellente strumento per il riconoscimento e la comprensione critica dell'identità come della diversità culturale, del mondo proprio e altrui, sollecitando il dialogo costruttivo e il confronto tra individui e comunità interpreti di istanze differenti.

Tra le "nuove frontiere" dell'educazione museale, rivolgersi a cittadini di culture *altre* impegna il museo in azioni complesse, dal carattere sperimentale, per realizzare l'accessibilità anche nei confronti di chi è portatore di storie, formazione, linguaggi e codici non ancora condivisi. Con un rilievo importante, sovente non considerato in numerose pratiche di educazione in chiave interculturale: porre attenzione alle *persone* e alle multiple identità di ognuna di esse e non tendere a facili identificazioni con generiche comunità o subculture, evitando processi di "etichettamento".

Raccomandazioni

Il museo deve impegnarsi affinché la relazione educativa con persone e comunità di altre culture diventi organica, continuata e non eccezionale, mentre è a tutt'oggi caratterizzata dall'affermazione faticosa e circoscritta all'interno della vita e della pratica ordinaria delle istituzioni culturali, di quelle scolastiche e delle agenzie formative.

Le azioni di mediazione e le attività educative devono coinvolgere sia cittadini autoctoni, sia di altre culture affinché possano condividere i diversi significati e i codici interpretativi posseduti. Si tratta essenzialmente di agire per costruire un approccio corretto ed efficace al dialogo interculturale, intervenendo sulle conoscenze, sulla mentalità e sui comportamenti sia del personale interno, sia del pubblico autoctono e di origine immigrata.

Questo cambiamento di impostazione coinvolge necessariamente tutti i settori dell'istituzione museale e richiede l'acquisizione a livello direzionale di una nuova prospettiva mentale e operativa, nonché la formazione del personale. Esso deve conoscere teorie, linguaggi, esigenze ed esperienze in riferimento all'intercultura, essere in grado di individuare finalità, risorse, strategie e strumenti per agire all'interno dell'istituzione di appartenenza e in situazioni di partenariato interistituzionale.

Il contributo dei membri e rappresentanti delle comunità e associazioni di migranti è imprescindibile, così come di ogni nuovo cittadino portatore di interesse, in particolare per le scelte che il museo deve compiere relativamente a:

- l'individuazione all'interno di tali contesti dei destinatari e delle loro esigenze;
- la rilettura delle collezioni e delle vicende storiche attuali e trascorse secondo il punto di vista di altre culture;
- la ricostruzione dei processi di osmosi e conflitto culturale riguardanti il territorio;
- l'individuazione di tematiche sociali attorno alle quali costruire, possibilmente con modalità collaborative e partecipate, progetti "integrati" (es. dall'esposizione all'offerta educativa e alle attività di mediazione in senso lato);
- la predisposizione di strumenti di facilitazione linguistica e cognitiva.

8. *L'esternalizzazione delle attività di divulgazione e didattica*

La possibilità di affidare ai privati la gestione dei servizi aggiuntivi dei musei e dei siti archeologici è stata regolamentata, per i musei statali, dalla Legge 4/1993 (nota come Legge Ronchey) ed è stata acquisita anche da parte delle amministrazioni museali a livello locale.

Si intende rimarcare che:

- esternalizzare attività di divulgazione e di didattica non deve coincidere con il demandare a soggetti terzi la funzione educativa del museo e il progetto educativo, inteso quale azione cruciale e complessa;
- assegnare a soggetti terzi le suddette attività non solleva in alcun modo il museo dalle responsabilità ad esse collegate;
- esiste una differenza sostanziale tra la gestione dei servizi aggiuntivi quali la caffetteria o il bookshop, rispetto a quella delle attività di mediazione.

Oltre alle già argomentate considerazioni e riflessioni riguardo la funzione educativa del museo, è inoltre da sottolineare che il servizio educativo costituisce per i pubblici – *in primis* per quello scolastico – il primo approccio e il primo incontro con la realtà e con la vita del museo.

Alla luce di quanto finora esposto, è evidente che l'eventuale esternalizzazione dovrebbe essere attuata in modo da garantire prioritariamente la qualità del servizio e la sua coerenza con le finalità del museo. Questo imprescindibile criterio e obiettivo può essere ostacolato da diversi fattori, tra cui una burocrazia farraginosa, la scarsa consapevolezza di requisiti, vincoli e potenzialità, la non coincidenza di prospettive e logiche tra chi è responsabile dell'amministrazione e della gestione del museo e i professionisti dell'educazione e della mediazione.

Le buone pratiche dimostrano che è possibile attuare l'esternalizzazione con modalità tali da favorire una reale sinergia d'intenti, metodi e contenuti tra il museo e chi svolge il servizio; il soggetto esterno, pur rimanendo autonomo, non si deve limitare a operare *nel* museo, ma lavorare *con e per* il museo in una logica di disponibilità e condivisione.



Raccomandazioni

Designazione del soggetto affidatario

La designazione deve essere effettuata dalla direzione del museo, di concerto con lo staff scientifico e con il responsabile dei servizi educativi, in quanto solo chi quotidianamente opera nel museo e ne conosce le esigenze può essere titolato per valutare l'idoneità dei candidati.

La designazione non deve basarsi solo su parametri di natura economica; sono invece da assumere i seguenti indicatori:

- l'esperienza maturata e documentata nell'ambito della comunicazione educativa e delle attività di didattica museale;
- il curriculum adeguato degli operatori rispetto alle tematiche specifiche del museo;
- il rigore metodologico e la pertinenza contenutistica, nonché il carattere innovativo delle proposte destinate ai pubblici;
- la presenza di tutte le figure professionali necessarie e competenti al fine di svolgere tutti i compiti previsti dall'incarico.

Di norma il soggetto aggiudicatario ha in carico anche altre mansioni collaterali, ad esempio la promozione e la pubblicizzazione, la redazione di materiale didattico, il monitoraggio del gradimento da parte dell'utenza, ...

Nel formulare i criteri di designazione, il museo dovrà conferire un valore adeguato ad ognuno di essi, non assegnando alle azioni di marketing e comunicazione maggiore importanza e considerazione rispetto al valore scientifico del progetto stesso.

Attuazione dell'incarico

La responsabilità del museo non si risolve con l'individuazione di un candidato idoneo allo svolgimento delle attività, in quanto il museo si farà carico di:

- verificare la qualità e il rispetto di tutti i parametri fissati nella convenzione;
- predisporre direttamente interventi di formazione e di aggiornamento per il personale coinvolto;
- monitorare lo svolgimento del servizio;
- attuare tutti gli interventi necessari, che possano attivare rapporti al fine di favorire la più proficua collaborazione con il soggetto che svolge il servizio.

Durata dell'incarico

Affinché possa essere attuata una programmazione di ampio respiro, modulata sulle esigenze espresse dai diversi pubblici – e in grado di costituire un potenziamento efficace dell'offerta del museo – è importante garantire un tempo adeguato, ad esempio un quinquennio.