

DOVUTO ALL'ORNITORINCO

Il successo del multiforme animaletto (mammifero peloso, acquatico, che depone le uova, ha le zampe palmate, un becco da anatra gigante...) è soprattutto in campo filosofico e dovuto al suo rapporto con Kant, rielaborato da Umberto Eco (vedi).

A suo tempo utilizzai la medesima metafora per descrivere l'autonomia scolastica, ma si era agli inizi del suo processo di costruzione, segnato ancora da "speranze e desideri".

Il motivo della estensione della metafora è presto detto (se in sintesi...). Si trattava infatti di interpretare, nel sistema scolastico, l'articolazione che si andava configurando con la legge 59 (Bassanini), e poi di seguito il nuovo Titolo V Cost. tra processo di decentramento e ristrutturazione del settore pubblico, principio di sussidiarietà, ripartizione e pluralità delle titolarità pubbliche nella "produzione" dei servizi ai diritti di cittadinanza (nel caso l'istruzione). Con una ipotesi di affermazione ed ampliamento della autonomia delle scuole (non un inedito: i tecnici e i professionali già ne usufruivano in buona misura storicamente), e mantenendo contemporaneamente l'assetto unitario di un sistema, quello dell'istruzione, che sembrava finalmente avere assunto la configurazione "universalistica". "Tutti a scuola" con il coinvolgimento dell'universo delle nuove generazioni (obbiettivo posto in Costituzione ma che si avvicinava alla realizzazione, almeno o solo quantitativa, a cinquanta anni di distanza).

Bisognava declinare la doppia visione (scuola autonoma e sistema). Da qui la ricerca "anfibia" e l'adattamento dell'ornitorinco.

Il pensiero lì torna proprio alla prossima conclusione della costruzione del Sistema Nazionale di Valutazione, con l'ultima tessera del mosaico costituita dalla Rendicontazione Sociale (mi scuso, che volete, una "idea fissa" personale). E l'interrogativo riguarda se la tessera sarà adeguata al mosaico e se il mosaico sarà davvero rappresentativo di quel processo innestato alla fine del secolo scorso. E, naturalmente, cosa sia il meglio per la nostra scuola.

La "dialettica ornitorinco" fu evidente fin da subito; si trattava della alternativa tra il rivedere l'algoritmo della produzione pubblica del servizio istruzione in termini di classico "decentramento" o di riconfigurare i "centri di produzione" pubblica di tale servizio al diritto di cittadinanza, interpretando il principio della sussidiarietà. E fin dalle prime risposte il perimetro di quella dialettica si andò delineando.

Le scuole autonome furono infatti configurate come "Enti Pubblici".

Pare ovvio e a garanzia... ma si pensi che proprio in quella stagione storica si andava (finalmente) dando corpo alla correzione di quel fenomeno che Massimo Severo Giannini (magister) aveva indicato con il termine "entismo". La storica creazione di migliaia di enti pubblici, con conseguenti organismi dirigenti, organici e impiegati, budget più o meno consistenti, che rendevano non solo ingovernabile ma neppure descrivibile compiutamente" la Pubblica Amministrazione nazionale. Si procedette (e si continuò negli anni successivi) alla razionalizzazione/chiusura del "sistema entismo".

Eppure, controcorrente, nel caso della scuola se ne decise la creazione di 10 mila nuovi.

Potevano le scuole autonome essere configurate altrimenti? Certo. La garanzia della loro "funzione pubblica" non è in automatico e biunivocamente legata alla definizione di Ente Pubblico. Altre configurazioni (dalle Aziende Pubbliche alle Fondazioni furono configurazioni adottate per altri segmenti di amministrazione). Credo abbiano avuto il sopravvento, in quel caso, sia una mancanza di "progettazione istituzionale" sia il prevalere di una egemonia del Diritto Amministrativo (e degli interessi e culture dei suoi rappresentanti entro la Pubblica Amministrazione). Lo ricordo non perché pensi che oggi sia possibile rivedere quella scelta: chi per esempio propone la Fondazioni, oggi lo fa con altra intenzione "politica". (Anche se, personalmente, vorrei esplorare la possibilità non che le scuole "diventino" fondazioni, ma che possano "dare vita" a fondazioni o a soggetti del terzo settore: un ampliamento anche operativo della autonomia. Ma se ne potrebbe discutere.)

Ma anche la scelta della configurazione come Ente Pubblico lasciava uno spazio ancora aperto.

Nella classificazione "storica" (da scuola di Diritto Amministrativo) degli enti pubblici, si distinguono infatti gli "Enti strumentali" e gli "Enti ausiliari". I primi hanno le medesime finalità,

“e solo quelle”, del soggetto “emanatore” (nel nostro caso il Ministero). I secondi sono caratterizzati dall’aver le medesime finalità del superiore, ma anche altre, proprie, definite nella loro autonomia. Per non saper decidere si superò quella distinzione fondamentale delle tipologie di Enti Pubblici e si affermò (escamotage) che le scuole autonome erano “Enti Funzionali”. Una attribuzione curiosa e di semantica evanescente: ovvio che siano “funzionali” nel senso di creati per svolgere una funzione. E chi mai creerebbe enti non-funzionali? Il termine qualificativo non conteneva (contiene) nulla circa le decisioni e i livelli di autonomia di quegli enti rispetto al soggetto amministrativo di riferimento nella definizione delle proprie finalità ed obiettivi. E infatti... a rendere difficile la vita dell’ornitorinco ci hanno pensato le interpretazioni successive.

Do per scontato di non avere nulla da dire a chi ritiene che l’autonomia sia la disgrazia occorsa alla scuola italiana e che da lì provengano i suoi mali (subalternità al mercato, all’aziendalismo, al neoliberismo). Conosco tali posizioni, e non ho proprio nulla da discutere con esse.

Rimangono comunque in essere, anche nelle condizioni attuali, due concezioni di fondo, legate ad ispirazioni fondate su valori diversamente interpretati. (l’Ornitorinco).

La prima è di considerare le scuole autonome come “filiali” del superiore Ministero (Nella vecchia catalogazione si tratterebbe di Enti Strumentali). Insomma, un modello di “decentramento”. Il sistema sarebbe organizzato in modo simile a quello delle grandi Banche (o le Poste). Hanno filiali disseminate molecolarmente. Ciascuna di esse, con il suo Direttore, gode di un certo livello di autonomia operativa, per esempio nel rapporto con la clientela e il territorio, ma entro “regole” determinate dalla comune “ragione sociale”. Ciascuno di noi riconosce la filiale della propria Banca, anche esteriormente: la “ragione sociale” si rappresenta anche con la medesima insegna, con i colori, con il Logo, con il Sito on line... una identità anche simbolica.

Il secondo occhio guarda alla scuola autonoma come “impresa sociale” che interpreta il principio di sussidiarietà rispetto alla comunità sociale di riferimento (e i suoi presidi di organizzazione sociale e istituzionale) e rispetto all’esercizio del diritto di cittadinanza all’istruzione da parte dei cittadini con cui interloquisce operativamente, garantendone la realizzazione.

Insomma, il pensiero che interpreta il primo sguardo è: “il Ministero (lo Stato) sa quale è il bene dei cittadini... e glielo dà”, attraverso “l’algoritmo” dalla sede centrale e con la catena di comando.

Il pensiero che alimenta il secondo sguardo è: “ho la responsabilità del “prodotto finale” per garantire ai cittadini di usufruire del loro diritto, e devo interpretare, sagomare, identificare tale prodotto, interrogando i cittadini, la comunità locale e le loro articolazioni, per rispondere a tale domanda nel modo più efficace e, se possibile, efficiente”.

A parte la mia personale inclinazione (il mio strabismo che credo sia evidente), quel doppio sguardo “ornitorinco” viene costantemente interrogato e le risposte sono ovviamente diversamente declinate sia per gli oggetti su cui si esercitano (finanziamenti, programmi, standard esistenti o invocati, elementi di omogeneità di sistema) sia per fasi storiche. Il “pendolo della storia” ha infatti compiuto le sue oscillazioni nei vent’anni passati dall’inizio della storia della autonomia.

La fase “nascente” con i suoi entusiasmi e i suoi tentativi (e, per esempio, una generazione di Dirigenti che vi si sono formati, in termini di “apprendimento istituzionale”). E la fase di “recupero” della cultura tradizionale della Pubblica Amministrazione che ha delimitato progressivamente l’autonomia.

Basti pensare alle modalità di finanziamento: dalla prospettiva budgetaria a quella successiva rientrata pienamente nel modello di contabilità pubblica. Per non parlare della “gestione del personale” o dei modelli organizzativi. Una analisi dei diversi RAV rende evidenti le contraddizioni che contengono: per esempio la maggior parte delle scuole dichiara di “progettare” e attuare un curriculum di scuola (magari anche verticale, qualunque cosa significhi), pochissime dichiarano di utilizzare la flessibilità “monte ore” prevista nell’autonomia (chissà quando “fanno” la loro interpretazione curricolare...).

L’effetto della oscillazione del pendolo si evidenzia anche, per esempio, nei profili della dirigenza scolastica tracciati nei concorsi: le dichiarazioni dei “convegni” e delle rielaborazioni “teoriche”

(!?) vanno verso l'esortazione a "leadership pedagogiche" (qualunque cosa ciò significhi...) I concorsi rinforzano la componente giuridica e amministrativa. (la logica della "sede centrale"...). Si sa, il pendolo della storia oscilla e solo la "paranoia rivoluzionaria" può farci pensare ad una strada diritta e inequivocabilmente tracciata.

L'ornitorinco, dunque, Come ricomponiamo le due visioni monoculari in un sensato sguardo bioculare che è l'unico a garantire la "profondità" della visione?

L'interrogativo riguarda ovviamente entrambi i riferimenti: il decisore politico e amministrativo "di sistema" che sta a Trastevere (con le sue "appendici"), e il responsabile "finale" del servizio al diritto all'istruzione che opera molecolarmente sul territorio.

Devono entrambi guardarsi da due fondamentali e pericolose "derive".

Per il primo è la concezione (e la pratica conseguente) che un sistema molecolare e distribuito possa essere diretto e deciso attraverso l'algoritmo "predisposto". E dunque che il problema del decisore sia la costruzione di "schemi", "modelli", "repertori", capaci di classificare, comparare e prevedere tutto "ciò di cui c'è bisogno". (E sto interpretando al meglio: per molti il principio fondativo della amministrazione è che "c'è bisogno di ciò che io decido e faccio").

Riuscire cioè a comprendere ed elaborare la consapevolezza (e la cultura) che la molecolarità dei processi reali trova utilità nelle "descrizioni normative e negli schemi generali (le mappe)" ma che non è mai riducibile ad esse. Vi invece è un paesaggio ed un territorio di realtà che sagoma i processi.

C'è un pericolo aggravato di questa deriva, costituito dalle modalità con cui si usano le ICT nella Pubblica Amministrazione, trasferendo in byte il modello della gestione per "atti amministrativi".

E le tecnologie rischiano di alimentare una sorta di delirio di potenza attraverso la ricostruzione di data base che vorrebbero essere esaustivi della realtà (fatta di diritti, di lavoro, di bisogni, di culture organizzative, fortemente "idiografici").

Per il secondo occhio vi è ovviamente il pericolo della autoreferenzialità.

Il carattere idiografico, soggettivo della singola organizzazione, ma anche del lavoro formativo del singolo docente, fanno "dimenticare" la questione fondamentale in ogni "sistema scolastico".

Una scuola non è un "collettivo di precettori". La relazione educativa che costituisce il "cuore specifico" del lavoro scolastico è collocata entro un "sistema organizzato" (spazi, tempi, risorse, attori...) che per di più è parte di un mega sottoinsieme sociale con funzioni e risorse pubbliche definite.

Quella che io indico sempre come la dialettica tra la dimensione "istituente" del lavoro di formazione, e il contenitore "istituito" entro il quale si esercita concretamente. E che pone come cruciale la capacità di elasticità, flessibilità, adattabilità che consentano di definire e praticare un "istituito" (organizzato e confrontabile) capace di ospitare senza mortificarlo un "istituente" con la sua irriducibilità idiografica.

Sono questioni di fondo che condizionano la vita dell'ornitorinco e che tornano (non a caso) prontamente sull'orizzonte proprio nella fase di costruzione e completamento del Sistema Nazionale di Valutazione. In particolare, per l'ultima tessera, quella della Rendicontazione Sociale che porta alla ribalta, interrogando la responsabilità di entrambi gli attori – l'amministrazione e l'autonomia scolastica- con il riferimento diretto e molecolare alla "domanda di istruzione" che si articola molecolarmente, rispetto alla "offerta" che si vorrebbe "controllare" da parte del decisore. Non so che direzione prenderanno e come decideranno il governo e la interpretazione di politica pubblica dell'istruzione di questa fase della oscillazione del pendolo.

Confesso che il mio unico ottimismo deriva dalla considerazione che l'ornitorinco è un ottimo e resistente nuotatore.