

Caro Giancarlo,

Per intervenire, come mi è stato richiesto, in questo seminario a te dedicato, ho deciso di scriverti una lettera.

Evito il tradizionale e retorico richiamo e augurio che essa ti giunga “ovunque tu sia” dopo essertene andato. In realtà, in particolare in questo momento, sei qui tra tutti noi.

Ho fatto questa scelta perché lo scrivere, la sua lentezza e reiterazione, consentono e favoriscono la riflessione, la meditazione, la correzione, il possibile perfezionamento.

Inoltre, lo scritto, trasforma e rende duraturo e riproducibile il flatus vocis che altrimenti si perde.

Motivo ancora più profondo: la scelta di non dare a questa comunicazione il registro del panegirico, della commemorazione o dell'epitaffio; ma di “parlare di te” e del rapporto con te con il massimo di sincerità e realtà. Non, o non solo memoria addomesticata, dunque.

Ecco il perché della lettera.

Ma ho scelto così anche per il motivo che i sopra ricordati caratteri di promozione dell'approfondimento della produzione scritta sono una delle cose che ho imparato da te.

Chi si sia trovato impegnato in un lavoro comune con te in un seminario o in un convegno, e dalla stessa parte della sala, quella del palco dei relatori non può non avere sbirciato nei tuoi appunti.

Io confesso che, dalla prima volta che mi accadde quasi casualmente, ciò divenne in seguito oggetto di una ricerca curiosa e confermativa.

I tuoi appunti erano infatti una raccolta analitica e dettagliata, fin nei minimi particolari; un mosaico di notazioni, osservazioni, spunti argomentativi, distribuiti come tessere sul foglio di carta e spesso unite tra loro da linee che ne segnavano i rapporti e i collegamenti.

Ero affascinato sia dalla tua cura e attenzione, sia dalla tua capacità analitica, ma tesa a ricostruire le sintesi possibili e necessarie, le comunicazioni essenziali ma argomentative e produttive, capaci di generare applicazioni ed esperienze per chi ti ascoltava.

La mia formazione tecnico scientifica aveva sempre guardato alla produzione scritta come destinata a prescrizioni e relazioni algoritmiche, relazioni tecniche.

Questo ho imparato da te: il valore dello scritto argomentativo come strumento che trova il suo riflesso operativo passando attraverso l'opera di orientamento, stimolo riflessivo, impegno analitico e consulenza verso la decisione per il lettore a cui è destinato.

Mi si intenda: ho imparato questo “valore” e significato. Non che abbia imparato a scrivere come te. Da quando ti ho conosciuto ho iper-moltiplicato la produzione di scritti (alcuni, importanti, anche sollecitati da te, per le tue riviste); ma chi ha la pazienza di leggermi sa che spesso invece di favorire comprensione, la prima riflessione che suggeriscono, nelle loro circonvoluzioni, è “cosa mai vorrà dire?”. So che è così anche perché spesso mi capita di domandarlo a me stesso in seconda lettura

Ma cercherò di migliorare. (Anche approfittando delle “lezioni” di un altro vecchio ispettore, maestro di scrittura lineare, come Maurizio Tiriticco, che non me ne risparmia)

Ma, caro Giancarlo, sono tante le cose che ho imparato da te.

Ma qui il vincolo della sincerità cui mi sono legato per non scadere in una comunicazione celebrativa richiede anche una confessione personale.

*Ho imparato da te per invidia.*

Spero di non scandalizzare nessuno. Si impara sempre guardando ciò che altri fanno, o sanno fare di meglio, rispetto a quanto noi sappiamo.

Naturalmente auspichiamo “buoni sentimenti” in questo “copiare da chi sa”.

E se siamo insegnanti predichiamo tale parallela capacità di guardare ai migliori, ma elaborando simpatia e condivisione. Empatia si direbbe oggi.

Ma se invece di specchiarci nel laghetto di Narciso per annegare nella nostra bellezza-bontà, guardiamo nel nostro vero specchio interiore, magari con qualche aiuto psicoanalitico, scopriamo altre e più autentiche verità.

Spesso, molto più spesso di quanto siamo consapevoli, si “impara per invidia”. Appunto.

Dunque, rielaborando contraddizioni che rimangono stratificate (e meno male!!!) e oggetti di compromesso (in termini freudiani).

Per esempio, appunto le connesse dialettiche *ammirazione/invidia* ma anche quella parallela *gratitudine/rivendicazione*.

Insomma, il problema vero è lo specchio che utilizziamo, ed il perché della sua scelta.

Poi, riconosciuta tale complessa dialettica, si deve rielaborare la capacità di mantenerne il compromesso consapevole sotto controllo, evitando le derive delle “*formazioni di compromesso*” citate dal maestro Freud.

Con tali avvertenze, posso affermare che una delle cose che tu sapevi fare meglio e che, soprattutto, ho sempre guardato con *l'invidia dell'apprendimento*, era la tua *capacità analitica*.

Una Legge, una normativa, una circolare ministeriale, venivano dalla tua analisi letteralmente smontate e disarticolate nelle loro componenti essenziali.

Ciò consentiva di individuare le condizioni operative, le modalità di utilizzarne gli strumenti previsti, riconducendoli alla necessità di produrre risultati positivi nelle realizzazioni pratiche, anche non necessariamente previsti nella norma, ma coerenti con il “bene comune” dell’istruzione e dell’insegnamento.

Questi tuoi scritti costituivano e costituiscono uno strumento prezioso per chi nella scuola lavora ed opera, e per chi volesse estrarre comunque il “meglio operativo” dall’astrazione formale delle norme prodotte e veicolate dalla Pubblica Amministrazione.

La polarità dialettica negativa de “l’apprendimento per invidia” che ciò sollecitava era costituita dal mio rimprovero che da tale impegno super analitico, scaturisse l’attenuarsi e appannarsi del “giudizio politico” che in tal modo rischiava di andare sotto l’orizzonte.

In alcune circostanze confesso che mi venisse da pensare di volerti tirare per un braccio e chiederti seccamente: “*ma tu dicci cosa ne pensi veramente, dacci un giudizio politico netto. Anzi, comincia da lì*”.

La tua preoccupazione di fornire strumenti assennatamente operativi sul campo mi appariva spesso come dominante ed esclusiva.

Ciò innescava il rispecchiamento negativo del riconoscimento di quanto eri prezioso per il mio apprendimento.

Insomma: mi insegnavi molte cose, ma non eri perfetto, anzi altre ne sbagliavi.

Guardando nel mio specchio (quello prima citato) naturalmente mi accorgo anche dell’operare della “*parzialità invidiosa*” in tale appunto.

Conoscere le regole e le norme, smontarle e coglierne le possibili applicazioni e occasioni innovative costituiscono in realtà il nocciolo di una cultura politica che mi è anche “propria”.

Da vecchio e non pentito comunista ciò si iscrive nel fondamento culturale della necessaria “*disciplina della ribellione*” perché essa diventi “*rivoluzione*”.

In realtà non mi era gradito che tu, nel tuo impegno analitico-propositivo richiamassi anche tali caratteri di fondo della mia cultura politica.

Nella elaborazione dell’equilibrio di quella dialettica di “*formazioni di compromesso*” generata dal mio apprendimento per invidia un grande contributo di mediazione e di “messa in sicurezza” è stata la tua richiesta frequente di avere da me contributi per le tue prestigiose riviste.

Non solo: a volte mi assegnavi i limiti, che so, dei 14 mila caratteri, e io finivo per mandartene il doppio (il mio difetto di scrittura). Tu reagivi ristrutturando il mio contributo in due articoli che pubblicavi entrambi in capitoli diversi della rivista. Raddoppiando il contributo alla mia autostima ed appannando la mia invidia.

Da quando ti ho incontrato la prima volta (sottolineo: “*incontrato*” non “conosciuto”), sono moltissimi gli anni passati, ma non ricordo quanti; fu in un seminario sulla scuola al quale partecipavo in realtà come sindacalista, non ero ancora ispettore (e in quel momento non lo eri neppure tu: partecipavi con altro ruolo e incarico tra i numerosi in cui sei stato coinvolto).

Ma le considerazioni precedenti su quanto potevi insegnarmi cominciai ad elaborarle proprio da quel lontanissimo incontro.

Quando presi servizio come ispettore, e attraverso il mio lavoro professionale quotidiano, compresi meglio che il tuo impegno era prioritariamente diretto alla esplorazione di due fondamentali funzioni ispettive: *consulere* e *promovere*.

Le indico usando il latino anche perché così appresi in un fondamentale manuale dell'epoca che usai per la preparazione al concorso.

*Promovere* si riferisca alla funzione ispettiva nella promozione e diffusione nel sistema dell'istruzione e nelle singole scuole, della innovazione istituzionale: quella prevista nelle Leggi e nelle norme applicative fondamentali.

E da qui il tuo impegno prima richiamato: la conoscenza analitica della struttura normativa e dei dispositivi della innovazione come strumento fondamentale per la sua riproduzione e diffusione molecolare.

Una funzione ispettiva che hai svolto in modo intenso, magistrale ed esemplare, e al quale hai assegnato il cuore del carattere "istituzionale" del lavoro ispettivo.

Come dimenticare il tuo frequente riferimento, nelle conversazioni dirette, alla necessità di configurarsi come "ispettori della Repubblica"

Una funzione istituzionale esercitata in particolare in riferimento alla scuola dell'infanzia e primaria; poi con il tuo fondamentale impegno propositivo sul segmento zero-sei. (I cui riflessi operativi sono per la verità assai complessi)

Sono settori di istruzione sui quali so poco e poco me ne intendo.

Forse per questo la dialettica sopra citata di apprendimento/invidia fu così "pregnante".

*Consulere* ha invece a che fare con il sostegno, il consiglio, la disponibilità al confronto di prossimità con i docenti e i dirigenti scolastici in generale, ma anche con la singola situazione territoriale e locale, o con le reti di scuole.

La conferma del tuo grande impegno in questa direzione ha un riscontro empirico: la maggior parte delle occasioni di nostro incontro diretto furono iniziative di convegni e seminari promossi da scuole o reti di scuole.

Che dunque riconoscevano, chiamandoti come interlocutore fondamentale, il ruolo di massimo consulente esperto e capace di orientare il lavoro concreto dei docenti e dei dirigenti.

Vi sono però altre due componenti della funzione ispettiva che, per quanto ne so e credo di aver visto, mi permetto di considerare che hai esplorato di meno e con minore impegno.

E, apprezzando le tue grandi qualità specifiche, ne comprendo anche le ragioni.

La prima è *inspicere*.

La funzione che nella tradizione viene considerata quella essenziale dell'ispettore.

L'indagine sulle anomalie (di comportamento, di risultato, di capacità professionali del personale della scuola).

Insomma, il misurarsi con ciò e con chi non funziona e perché, e provvedere, a volte con strumenti "punitivi" o più spesso "rammendativi". (A volte si provvede con dispositivi disciplinari, ma molto più spesso "trasferendo" il problema in altra scuola...)

Nella mia esperienza di lavoro ispettivo ho sempre pensato che il conflitto, sia pure derivato da cause le più diverse, lasciato alla propria dinamica, ha in genere uno sviluppo che lo porta a divenire "conflitto organizzativo" e a degenerare in una dimensione non superabile con la "clinica" (la "cura"). Al fondo di tale degenerazione ci sono solo gli strumenti formali della normativa. E in genere quando ci si rivolge all'ispettore si è arrivati proprio al punto di non ritorno.

A quel punto le soluzioni sono comunque legate ai diversi dispositivi di "allontanamento" dei contendenti dal conflitto.

Comprendo dunque che questo aspetto del lavoro ispettivo non fosse proprio il tuo più gradito ed esplorato: a volte hai addirittura provato a chiedermi consiglio (grande soddisfazione dell'ego invidioso e sollievo per la rielaborazione delle "formazioni di compromesso") mettendomi a

conoscenza espressamente (e con ovvio impegno di discrezione) di alcuni casi concreti, sui quali avevi dubbi e incertezze.

(Io invece sono sempre stato attratto dalla *clinica del conflitto organizzativo* anche se certamente si trattò comunque di una grande fatica)

L'altra componente delle funzioni ispettive, che credo da te meno esplorata, è in realtà molto più recente e non faceva parte di quelle enumerate e descritte nei manuali di preparazione del concorso. Si tratta dell'impegno nel sistema nazionale di valutazione (che all'epoca in cui diventammo ispettori non esisteva).

Se dovessi indicarlo mantenendo la frivolezza dell'uso del latino userei il termine *aestimare*.

Certo la valutazione in quanto tale era una parte consistente del lavoro ispettivo tradizionale (e del resto valutare è la cosa più frequente e comune che facciamo nella vita, pari solo alla frequenza dello sbagliare...).

Ma qui si tratta di una attività svolta *nel e per* la valutazione svolta nel sistema organizzato, e dunque con protocolli metodologici, oggetti da valutare, scale di valori, modalità di espressione dei giudizi, definite a livello di sistema pur nella necessaria e indispensabile dialettica permanente (sempre da sviluppare nel caso della valutazione e di cui spesso ahimè ci scordiamo) di miglioramento sia dei protocolli che degli strumenti.

Anche in questo caso, caro Giancarlo, ti ho visto e sentito lontano.

E non mi riferisco solo alle rilevazioni sugli apprendimenti. La lontananza culturale dalle rilevazioni a test è comune.

Anche se possono essere diversi i giudizi sulla loro utilità/necessità e sul loro uso diagnostico come uno degli elementi di valutazione di sistema.

Mi riferisco soprattutto a protocolli di valutazione delle organizzazioni che in questi anni si sono consolidati (a volte anche nuocendo alla necessaria flessibilità della permanente e indispensabile ricerca migliorativa) in modelli come il RAV o in protocolli (mai definitivi) di valutazione dei dirigenti, o di valutazione in interazione diretta sul campo con le visite del gruppo valutativo guidato da ispettori.

Non ci siamo mai "incrociati" su tali problematiche.

Del resto, la tua lontananza aveva radici nel tempo passato. Ricordo di non averti incontrato, con il protagonismo e l'autorevolezza dei contributi che ti erano caratteristiche, nella esperienza (quasi alla preistoria della valutazione di sistema) del "monitoraggio della autonomia" effettuato "sul campo" con visite dirette nelle scuole. (Il cosiddetto Monipof).

Anche su questo piano dell'*aestimare*, la tua lontananza professionale, da me percepita, è stata in parte colmata dal fatto che tu hai a volte sollecitato la mia consulenza, sottoponendomi alcuni casi concreti e chiedendomi parere e consiglio, per esempio riferiti a visite del gruppo di valutazione esterna in alcune scuole.

Sempre con l'effetto positivo di tale richiesta di pareri, di rielaborare e riequilibrare la dialettica apprendimento/invidia che ha caratterizzato il nostro storico rapporto.

Devo dire che negli ultimi tuoi anni di impegno, prima di lasciarci, alcuni dei rilievi anche critici, qui rielaborati per ottemperare alle scelte che mi sono imposto per il registro di "sincerità meditata" da dare a questa comunicazione (a partire dallo scriverti una lettera) hanno ritrovato composizione dialettica.

Per esempio, il tuo dossier delle "*riforme (im)possibili*" ci offre una immagine rielaborata del tuo impegno riformatore in modo più esplicito (e con uso significativo della ironia fin dal titolo) rispetto alle mie notazioni precedenti sul possibile smarrimento del giudizio politico sommerso nella profondità analitica dei tuoi contributi.

Ma questo non fa che accrescere la stima e il rimpianto di non averti più accanto in tante occasioni.