

ORVIETO 4 MAGGIO 2006

Il Dirigente Scolastico nella rete: la rete come vincolo, la rete come risorsa

“LA RETE INTERNA” di L. CERAULO

Paradosso di Bohr

Le interazioni che tengono in vita l'organismo di un cane, sono interazioni che non possono essere studiate in vivo. Se si volesse studiarle correttamente bisognerebbe uccidere il cane.

Quando ho occasione di formulare un qualche ragionamento sulla struttura organizzativa della scuola cerco sempre di mantenere come riferimento il “Paradosso del cane”, nella sua disarmante semplicità mi aiuta a non perdere di vista che:

- un'organizzazione complessa non è troppo dissimile da un organismo vivente, costituito da parti in reciproca comunicazione tra loro
- qualunque nostro sforzo di descrivere nessi e rapporti causali e/o probabilistici tra le sue parti è un costrutto artificiale, un frutto della nostra lettura, a posteriori, realizzata quando i fatti sono già consumati
- la trama che scegliamo per descriverne il funzionamento è comunque incompleta, ogni selezione che operiamo lascia fuori altri oggetti, altre interazioni che siamo noi a scegliere come marginali e meno importanti

ed infine, per il bene che gli vogliamo, quando il nostro cane è malato è sulla sua stessa capacità di guarigione (ricostruzione dell'equilibrio interno all'organismo) che puntiamo e non sulla sua vivisezione.

Attualità e storia

Tutto questo può tornare utile, evidentemente, se conveniamo che la scuola sia effettivamente una organizzazione complessa.

D' altra parte non credo serva una specifica esperienza per cogliere il livello di grande complessità, talvolta di apparente confusione, che caratterizza la quotidianità di una istituzione scolastica ed il modo in cui questo venga vissuto e percepito da noi Dirigenti Scolastici.

Personalmente trovo sempre estremamente istruttivi gli incontri tra dirigenti occasionalmente determinati da Conferenze di Servizio o da appuntamenti di aggiornamento.

Osservare e ascoltare i capannelli che immediatamente si formano, gli scambi di opinioni, le richieste di aiuto reciproco, il disagio, il fastidio, le lamentazioni verso l'amministrazione, i toni, (prima perplessi, poi preoccupati, poi concitati, alla fine sarcastici o perfino cinici) fornisce usualmente una mappa interessante di come, per ripercorrere il tema del convegno, il dirigente scolastico si sente e si agita nella rete.

Ciò che di solito colpisce è che pur in una articolazione estremamente variegata di situazioni e fatti tutti diversi tra loro sia possibile cogliere un punto apparentemente unificante di difficoltà e disagio: sentire di dover assumere decisioni e contemporaneamente non riuscire né a individuarle con chiarezza né a prenderle, almeno come si vorrebbe.

La, talvolta imbarazzante, difficoltà di sviluppare processi decisionali efficaci e sufficientemente rapidi costituisce forse il sintomo più evidente sia della estrema

complessità delle relazioni e dei rapporti di potere che si sviluppano in una istituzione scolastica, sia della difficoltà più generale in cui oggi si dibattono i Dirigenti scolastici nel nostro paese.

Il tema è d'altra parte destinato ad accrescere il proprio peso specifico quanto più aumenteranno le decisioni da prendere e quanto più riguarderanno, come in molti auspichiamo, questioni veramente importanti della scuola: curricoli, approcci pedagogici, organizzazione del lavoro e dei ruoli che ne discendono.

D'altra parte, immagino che sia capitato a molti di noi di cimentarsi, almeno una volta, per un qualche accredito, per la partecipazione a un progetto qualità e per raggiungere la certificazione ISO, con la descrizione dell'organigramma della scuola o, di più, con la determinazione di puntuali percorsi decisionali da standardizzare e rendere trasparente: Che fatica, che sforzi, anche grafici, e che invidia di quelle belle piramidi aziendali dove, stabiliti i rapporti tra Presidente del Consiglio di Amministrazione ed Amministratore Delegato, tutto sembra essere lineare, chiaro, facilmente descrivibile e rappresentabile! Magari non proprio lineare, ma il "peggio" che ci può attendere è un grafo ad albero.

A scuola, ovviamente, le cose non stanno così, e, elemento forse più interessante, in realtà non sono mai state così, anche se soltanto da relativamente poco tempo, tutto ciò sembra essere diventato fonte di viva preoccupazione e di attenzione.

La complessità della singola istituzione scolastica è il frutto di molte stratificazioni avvenute nel tempo e che sarebbe abbastanza difficile descrivere compiutamente. Tuttavia alcuni di questi passaggi è forse opportuno provare a ricostruire se non si vuole che l'ansia e il desiderio di semplificazione ci conducano molto lontani da soluzioni realistiche, praticabili e soprattutto auspicabili.

La presenza di corpi professionali, di strutture intermedie formali e non formali, non è frutto del caso ma di norme e di scelte progressivamente realizzate e, almeno a parecchie di queste, noi non siamo per nulla estranei.

Proverò a elencarne alcune, che possono costituire una minima base di riflessione:

- **La classe**, intesa come gruppo unitario di giovani che vivono insieme l'esperienza formativa di un intero ciclo di studi, è senza dubbio una caratteristica abbastanza tipica del nostro sistema di istruzione e che affonda le proprie radici culturali in scelte e modelli di molto precedenti alla stessa costituzione degli organi collegiali. La sua configurazione come struttura di base e fondante dell'apprendimento concorre significativamente a determinare un modello organizzativo di erogazione dei servizi di istruzione che pone in campo strutture collettive destinate a limitare (talvolta a contrapporsi) i rapporti strettamente gerarchici tra capo di istituto e docenti, strutture destinate ad imporre le proprie dinamiche in processi assai delicati come quelli della valutazione degli apprendimenti. La presenza di tali gruppi omogenei apre concretamente i primi embrioni di partecipazione delle famiglie.
- **La questione docenti.**
La stessa **Costituzione** del nostro paese sottolinea ulteriori elementi caratterizzanti del nostro sistema di istruzione. Lo fa attraverso almeno due passaggi carichi di conseguenze e implicazioni nella legislazione che ne discende, forse non tutte esplicite nei pensieri dei padri costituenti, ma che hanno profondamente segnato la costruzione delle relazioni e dei rapporti di potere all'interno delle istituzioni scolastiche. **Il primo** riguarda il carattere inclusivo che connota la scuola come uno degli strumenti sociali, se non il principale, a cui è affidato il compito di rimuovere

gli ostacoli più vistosi (quelli di natura culturale) che impediscono lo sviluppo della persona e le impediscono una piena cittadinanza. **Il secondo** investe la tutela della libertà di insegnamento delle arti e le scienze. Un esempio per tutti: la natura delle procedure di reclutamento del personale docente, a tutela non soltanto di un accesso trasparente al lavoro ma soprattutto di un accesso in cui le scelte politiche, culturali, gli orientamenti religiosi non possano in alcun modo determinare forme di discriminazione, un principio che, riguardato da un punto di vista più generale esclude la possibilità di dare vita a scuole "culturalmente" orientate se non dagli stessi principi costituzionali. Il reclutamento, dunque, come strumento essenziale per garantire la libertà di insegnamento

- Proprio in relazione alla miglior tutela di questa libertà gli anni successivi hanno visto esplicitare nei fatti un sempre più marcato **autogoverno professionale** della funzione docente. Un esame minimamente attento delle norme contrattuali rende manifesta questa scelta e ne esplicita la caratterizzazione del tutto particolare rispetto alla struttura tradizionale del pubblico impiego, che invece, e comprensibilmente, permane per gli altri ruoli professionali. Può tornare utile, anche ai fini di questa sommaria analisi, mettere a confronto i caratteri distintivi di questi due diversi modelli di interpretazione del lavoro

POLI CONCETTUALI		POLI CONCETTUALI
Governo Professionale (affidato in un quadro di regole negoziate dai professionisti stessi)		Governo Amministrativo (affidato alla regolamentazione esterna dell'Amministrazione)
Sviluppo reticolare della carriera		Sviluppo lineare della carriera
Articolazione funzionale (assunzione di compiti a servizio degli altri professionisti)		Articolazione gerarchica (prevalenza di funzioni amministrativo gestionali)
Reversibilità dei percorsi		Irreversibilità dei percorsi professionali

Fuori da questo contesto non riusciremmo ad esempio a capire compiutamente la grande difficoltà, incontrata anche dall'esperienza del sindacato ad affrontare il tema della carriera degli insegnanti, che poi si sostanzia nel desiderio del tutto legittimo di potere ad un certo punto smettere di insegnare, (vedi contratti degli ultimi 20 anni)

Contratto	Formulazione
CCNL 1985-1987 art.40 (D.P.R. 209/1987)	"....una successiva commissione mista definirà nuovi criteri di avanzamento di carriera entro il 30/06/1988"
CCNL 1988-1990 art.28 (D.P.R. 399/1988)	".... una successiva contrattazione decentrata nazionale stabilirà anticipazioni di carriera per merito"

	con decorrenza 31/12/1990, attraverso modalità concorsuali"
CCNL 1994-1997 art.27	"... Una successiva contrattazione decentrata nazionale stabilirà anticipazioni di carriera mediante titoli di merito con decorrenza 1/01/1996
CCNL 1994-1997 art. 38	"... Una successiva contrattazione decentrata nazionale stabilirà figure di sistema ovvero profili di specializzazione della professione docente da definirsi entro il 30/11/1995"
CCNL 1998-2001 art.29	"... Sarà attribuito un trattamento economico accessorio di £ 6.000.000 a seguito di procedura concorsuale per merito"
CCNL 2002-2005 art. 22	"... Le parti stabiliscono di costituire, entro 30 giorni dalla firma definitiva del presente CCNL, una commissione di studio tra Aran, MIUR e OO.SS. firmatarie del presente CCNL, che entro il 31-12-2003 elabori le soluzioni possibili, definendone i costi tendenziali, per istituire già nel prossimo biennio contrattuale, qualora sussistano le relative risorse, meccanismi di carriera professionale per i docenti

In realtà la "carriera " degli insegnanti entra inesorabilmente in corto circuito proprio con il governo professionale della funzione.

E' facile convenire come questi elementi abbiano concorso a sviluppare un elevatissimo grado di complessità nella gestione della missione essenziale della scuola, vale a dire la relazione educativa.

- A partire dagli anni sessanta gli studenti si aggiungono a questi corpi intermedi e quella stagione si conclude con la formale costituzione degli **organi collegiali**, strumenti di partecipazione democratica, ed in questo senso benvenuti, luogo anche simbolico di riconquista della scuola da parte della società, ma anche ulteriori articolazione di poteri, competenze, catene decisionali .

Arrivando, piano piano ai tempi più recenti, dobbiamo prendere atto che il percorso di complessizzazione acquisisce ulteriori elementi, tutt'altro che marginali:

- Lo sviluppo della **contrattazione decentrata e l'istituzione delle RSU**. Strumento conferito oltre che di un preciso potere derivato dai contratti anche di un relevantissimo valore simbolico, se solo per un momento pensiamo che si tratta dell'espressione di una elezione a suffraggio universale (sia pure limitatamente all'universo della scuola).
- Con la riforma Moratti l'ingresso prepotente in questo complicatissimo gioco politico, delle **singole famiglie**, individualmente identificate come portatrici di diritti di scelta e, quel che più conta, di determinazione di una quota tutt'altro che marginale del curriculum dei figli. Un processo sin qui rallentato dalla messa in campo dell' argine costituito dalla resistenza (e resilienza) delle scuole all'innovazione proposta, ma potenzialmente relevantissimo ai fini della rideterminazione dell'equilibrio tra i soggetti fondanti del processo d'istruzione: le scuole – l'interesse pubblico – i cittadini.

Occorre prendere atto, con una certa dose di umiltà, che il **Dirigente Scolastico** è soltanto il più giovane tra questi livelli decisionali ed è in questa complessità che deve trovare giustificazione e definizione la sua figura e non certo, come ogni tanto si sente

invocare, nel ruolo di chi, se solo gliene fosse dato il potere, riuscirebbe a far da solo quello che in troppi non sono in grado di fare.

L'analisi della progressiva stratificazione di norme e processi in campo nell'esercizio del potere decisionale all'interno della singola scuola potrebbe continuare ancora abbastanza a lungo, mi sono limitato a segnalare alcuni passaggi credo significativi, che vanno probabilmente visti nel loro insieme e che testimoniano di come l'iceberg organizzativo di una scuola abbia finito per assumere dimensioni enormi, difficili da governare in assenza dell'elaborazione collettiva di un approccio culturalmente maturo e non soltanto semplificativo. Non è grande soltanto la "pancia dell'iceberg", non scherza neppure la parte emersa!

Qualunque riflessione che volesse prescindere da questa condizione reale costituirebbe non soltanto una lettura irrealistica ma non permetterebbe di compiere alcun passo in avanti nella costruzione di soluzioni minimamente adeguate ed auspicabili.

Vale forse la pena di porsi almeno altri due quesiti.

La rete o le reti?

Non è certo mia intenzione proporre un modello in primo luogo descrittivo e poi interpretativo della struttura organizzativa di una istituzione scolastica. Troppe le variabili che connotano ogni singola situazione ed ogni esperienza, tuttavia le cose sin qui dette inducono a porsi una prima domanda:

E' adeguato parlare di rete interna alla singola istituzione scolastica o sarebbe forse più prudente utilizzare il termine al plurale e parlare di reti e sistemi interni?

Propendo per la seconda ipotesi, sia perché credo sia possibile descrivere più sottinsiemi organizzativi, sia perché una lettura più articolata ci permette di sottolineare quella che dovrebbe configurarsi come la principale preoccupazione del dirigente scolastico, vale a dire l'esigenza di sviluppare le connessioni ed i legami tra le diverse realtà organizzative della scuola.

A titolo esemplificativo può tornare utile provare ad individuare i diversi sistemi interni che entrano in gioco ed interagiscono in rapporto ad una delle funzioni fondamentali di una scuola ovvero la progettazione, la costruzione del POF.

Almeno 5 i soggetti/sistemi da prendere in considerazione:

Il Sistema/rete dei servizi formativi (insegnanti, dipartimenti disciplinari, Consigli di Classe, gruppi di progetto, eventuali collaboratori esterni.....)

Il sistema degli utenti/cittadini (famiglie, studenti, enti territoriali, associazioni, comitato genitori, assemblea degli studenti

Il sistema gestionale (dirigente, collaboratori, dsga, funzioni di coordinamento interne, staff

Il sistema dei servizi generali ed amministrativi (segreteria, collaboratori scolastici, imprese di pulizia, assistenti tecnici, fornitori

Il sistema decisionale in senso stretto (collegio dei Docenti, Giunta, Consiglio di istituto, RSU

Non credo sia esagerato indicarli come veri e propri sistemi, ciascuno di essi ne possiede tutte le caratteristiche:

Instabilità, perché costituito di persone ed è in condizioni di modificare nel tempo le proprie interazioni interne, è capace di apprendere e quindi di evolversi e/o adattarsi;

Singularità, perché si sviluppa in un contesto specifico che lo rende unico, i luoghi e i singoli fatti ne condizionano le caratteristiche;

Complessità, perché sviluppa al proprio interno un numero incalcolabile e ingovernabile di interazioni e retroazioni tra i singoli soggetti;

Organizzazione, perché strutturato su una trama di vincoli che tendono ad irrigidirlo bloccando alcune potenzialità dei suoi componenti ed al tempo stesso facendone qualcosa di più della somma delle sue parti

Ricorsività, perché ogni effetto prodotto dai rapporti tra i soggetti è causa di nuovi rapporti che producono nuovi effetti e così via;

Autonomia, perché mantiene la propria individualità e originalità pur alimentandosi (nel bene e nel male) delle risorse del proprio ambiente.

Questi stessi sistemi hanno poi alcune ulteriori caratteristiche, abbastanza tipiche nel sistema scolastico:

-Lo stesso soggetto fisico spesso partecipa di più di essi ed in ruoli distinti;

-All'interno di ciascun sistema si sviluppa una ulteriore serie di interazioni tra autonomie individuali ed autonomie collettive. Un gioco assai sofisticato il cui esito ha effetti decisivi sia sul clima dell'intera organizzazione sia sulla sua capacità di apertura verso l'esterno. Un docente gode di ampia autonomia professionale nel proprio lavoro ma, al tempo stesso, partecipa nel Collegio di una autonomia collettiva che interagisce significativamente con la prima, limitandola o, comunque, puntando a riequilibrarla in funzione di obiettivi generali dell'istituzione non necessariamente coincidenti con quelli personali. Non del tutto dissimile è la situazione dei genitori, portatori, sempre più significativamente, di scelte personali ed in grado al tempo stesso di concorrere alle decisioni collettive, quanto meno di indirizzo.

Perché oggi?

La seconda domanda è un invito a provare a riflettere sul perché proprio adesso, o almeno in questa fase storica, il frutto di interventi stratificatisi nell'arco di molti anni si presenti come un reale problema.

Da questo punto di vista la prima risposta che verrebbe voglia di dare è che l'autonomia ha reso il re nudo agli occhi di tutti. Non mi pare una risposta sufficiente, ed anzi per certi versi, se ci limitassimo a questo, rischieremmo di imboccare una strada pericolosa.

Non c'è dubbio sul fatto che essa abbia costituito anche da detonatore di una situazione già presente nella struttura scolastica: passare da un sistema fortemente centralistico che affidava compiti di natura prevalentemente esecutiva alle istituzioni scolastiche ad un sistema che afferma di volerne valorizzare competenze progettuali e generative di innovazione costituisce di per sé un cambio di prospettiva relevantissimo.

Penso tuttavia che se ci limitassimo a questa interpretazione finiremmo probabilmente per confondere le cause con i tentativi di risoluzione della questione, apriremmo spazio ad una stagione di grande ed illusoria nostalgia per i "bei tempi andati" e ci ritroveremmo in un'ottica tutta interna al sistema di istruzione. Una lettura chiusa tra i soli addetti ai lavori, ignorando la natura delle funzioni che alla scuola sono affidate dalla società e rispetto alle quali essa è tenuta a ridefinirsi, non aiuterebbe certo ad andare avanti.

Il problema non sta nella complessità in sé della scuola, come, per altro, di ogni altra organizzazione che eroghi servizi per le persone e la comunità, la difficoltà sta piuttosto nel ricostruire finalità condivise, una missione la cui funzione sociale sia chiara a chi vi lavora ed a chi ne usufruisce.

Da tempo la CGIL lamenta la progressiva perdita di valore sociale attribuito alla scuola, caduta di valore sociale a cui hanno contribuito cinque anni di scelte di governo scriteriate e mortificanti. Accanto a questo permane tuttavia la difficoltà di ricostruire una visione comune tra scuola e società, in rapporto alla modifica del mercato del lavoro, a nuove aspettative sociali, a nuove sfide culturali.

La scuola che ha conosciuto la nostra generazione, da studenti e da operatori, è stata la scuola della **mobilità sociale**: lo strumento a cui una società aperta verso orizzonti di crescita democratica si affidava perché tutti potessero accedere ai più alti gradi dell'istruzione ed a prospettive di crescita personale affinché i figli potessero vivere meglio dei loro genitori.

Lo strumento a presidio di questo percorso è stato, per parecchi decenni, **il titolo di studio ed il suo valore legale**. Certezza ed equità formale, ma anche sostanziale, nel rilascio di questo titolo è stata la principale domanda sociale, ed attorno al suo rilascio il sistema di istruzione ha costruito i propri legami forti, le proprie procedure fondamentali, le proprie "cerimonie". Sino a quando questo compito è stato specularmente riconosciuto e da parte del senso comune ritenuto condizione necessaria e sufficiente a garantire la mobilità sociale, i processi interni di vita della scuola sono stati oggetto di minore attenzione ed, in fondo, tema interessante per i soli addetti ai lavori, spesso più orientati al benessere ed al clima della propria organizzazione, che alla qualità dei risultati ottenuti.

Questo **patto sociale** è stato progressivamente messo in crisi dall'evoluzione dell'offerta di lavoro, dalla richiesta di competenze più alte e diverse per i nostri ragazzi, dagli effetti dello stesso sviluppo dell'istruzione di massa, in ultima istanza dalla difficoltà, non certo esclusivamente italiana, di individuare in cosa consista, oggi, il sapere da proporre a nostri ragazzi perché a loro volta possano rielaborarlo e incrementarlo .

E' solo ripartendo da un **nuovo patto tra scuola e società** che è possibile ridefinire i legami forti (le cose che contano e pertanto sono poste sotto controllo) interni all'istituzione scolastica, quei nessi causali che sono, per quanto necessariamente provvisori (come ci ricorda P. Romei) in un contesto di instabilità e incertezza, la trama indispensabile per orientare un'organizzazione complessa e creare gli elementi condivisi di una missione socialmente riconosciuta.

In ultima analisi mi sta a cuore sottolineare che **valori e finalità**, da una parte, e **strutture e sistemi** organizzativi, dall'altra, non sono scindibili e non potremmo spiegare la condizione pressochè unanime di disagio diffusa tra lavoratori e utenti della scuola senza risalire ai significati ed alle funzioni sociali che sottendono la sua quotidianità.

Se oggi ci accorgiamo della complessità della scuola e dell'articolazione dei suoi poteri interni, non è perché oggi questi elementi siano molto diversi da ieri, ma più semplicemente perché meno di ieri riescono a fornire risposte socialmente accettabili a domande sociali altrettanto incerte e confuse. E' spesso un parlare tra sordi, tra soggetti ognuno dei quali ha elaborato visioni e aspettative proprie sconosciute, e talvolta incomprensibili, all'altro.

I rischi dell'arena politica ed il loro contrasto

E' abbastanza evidente che esiste in questo particolarissimo contesto il rischio che una simile struttura organizzativa si vada richiudendo in se stessa, configurandosi come una sorta di **arena politica**, una specie di spazio virtuale in cui esercitare un gioco di simulazione di poteri il cui unico scopo risulti la conservazione di sé e il confortante isomorfismo con le altre istituzioni analoghe.

Non deve sorprenderci la spinta, sempre più frequente verso soluzioni neogerarchiche. **L'illusione di semplificare** il mondo attraverso il principio di autorità è antica quanto la storia del mondo e si accompagna a tutte le fasi di incertezza. In fondo costituisce la risposta più elementare, ma anche la meno efficace, a ripristinare una superficie di apparenti stabilità e certezze, perché, come è noto, l'instabilità e l'incertezza sono difficili da vivere.

Intendiamoci, definizione chiara di ruoli, elementi di semplificazione nella struttura degli organi collegiali, forme di rappresentanza snelle ed efficaci, sono tutti elementi utili, possibili, auspicabili e necessari da prendere in considerazione. Ma sarebbe un errore rinunciare a vedere la scuola come un luogo in cui si esercitano diritti individuali e collettivi, in luogo in cui il progetto nasce proprio dalla condivisione e dalla capacità di generare nuove idee e nuovi servizi a partire dal confronto di insostituibili autonomie. Liberare queste risorse, queste capacità generative in un regime riconosciuto di autonomie, vale a dire di assunzione di decisioni e di responsabilità, è buona parte del compito del Dirigente Scolastico che in questo contesto vede definito il proprio ruolo.

E' dunque proprio dalla rete interna, o dalle reti se preferite, che occorre ripartire come dagli elementi potenzialmente vitali della struttura organizzativa della scuola.

Reti tuttavia che devono assumere alcune connotazioni necessarie per non soffocarsi a vicenda:

- condivisione di riferimenti valoriali significativi

- apertura verso le comunità locali, per ascoltare e costruire gli elementi di quel patto sociale a cui facevo riferimento, proprio a partire dai diversi livelli territoriali (sarebbe assai difficili immaginare uno scgema rigido e valido comunque e dovunque)

- ricostruzione di legami organizzativi e connessioni interne forti e coerenti con le nuove funzioni negoziate con il territorio, legami da costruire tra lavoro coordinato ed insegnamento

- accettazione della dimensione della ricerca come antidoto alla provvisorietà

- governo dei legami deboli, perché questa caratteristica non si trasformi in una debolezza istituzionale

In un convegno che ha come titolo "Liberare la scuola" non posso non ricordare che proprio quelli di cui abbiamo parlato (le reti interne) sono forse i soggetti da liberare per primi, secondo il principio, di puro buon senso, che le risorse di una organizzazione complessa sono le persone e le loro capacità e che il primo strumento per gestirle è proprio la libertà degli operatori.

L'autonomia dunque come antidoto ad una involuzione annunciata, la liberazione del lavoro come strumento concreto per costruire un equilibrio dinamico tra antinomie (singolarità/collettività) che permetta l'assunzione collettiva, organizzata di un compito unitario socialmente riconosciuto.

Il tempo perduto

Non posso non riconoscere che molte di queste osservazioni avrebbero potuto non essere molto dissimili qualche anno addietro, quando l'autonomia scolastica irrompeva nel nostro lavoro alimentando aspettative, curiosità, anche qualche ingenuità salvifica.

Difficile non percepire il tempo perduto in questa lunga parentesi durata cinque anni.

E, purtroppo, **il tempo non è mai neutrale** e con il suo trascorrere brucia potenzialità ed entusiasmi, svilisce idee, confonde e trasfigura lo stesso significato simbolico dei termini che utilizziamo. Riprendere oggi il filo di quel ragionamento e di quelle scelte, dopo "la Riforma che tutti i paesi europei ci invidiano", come ha spesso sostenuto in campagna elettorale il nostro ex-premier, è di gran lunga più difficile, come più difficile sarà tornare a mobilitare energie che si sono spente, voglia e desiderio di innovazione.

Tutti noi siamo stati a tempo pieno troppo impegnati nel tentativo di contrastare le incursioni del Governo, la deriva culturale e materiale a cui la scuola pubblica è stata sottoposta

Gli ostacoli e le occasioni mancate

Invertire il clima politico e culturale di questi anni non sarà semplice, come non lo sarà probabilmente ricostruire il valore sociale dell'istruzione pubblica.

Alcuni ostacoli dovranno essere rapidamente rimossi, se non vogliamo che la stessa idea di autonomia si isterilisca nel proprio fallimento sostanziale e passi anch'essa nell'elenco delle occasioni perdute.

Un elenco che potrebbe essere lungo.

Non credo ci sia molto tempo, e questo tempo deve essere utilizzato per restituire speranza e voglia di fare.

Sarebbe, comunque, di pessimo gusto sottolineare eccessivamente in un convegno di Dirigenti scolastici i cambiamenti che auspichiamo negli altri soggetti della scuola. Altre forse sono le sedi in cui affrontare, ad esempio, la coerenza degli assetti contrattuali con la visione della scuola che ho cercato di proporre.

Per concludere mi limito a porre l'attenzione su alcuni aspetti che invece toccano da vicino la dirigenza e la **nuova cultura sistemica** che in primo luogo proprio noi dovremmo riuscire ad esprimere.

Il primo aspetto riguarda proprio la nostra vicenda professionale .

Se con sincerità guardiamo alla nostra storia ci rendiamo conto di come un percorso adeguato di maturazione professionale sia di norma estremamente complesso e difficile da costruire: è realistico ipotizzare che alcuni mesi di studio, anche attento, ed un buon risultato ad un concorso, per quanto selettivo, possa assicurare l'improvvisa trasformazione di un docente, sino al giorno prima impegnato pressochè esclusivamente nel rapporto con i propri alunni, in una figura ricca di cultura e competenze sistemiche?

E' difficile trovare una facoltà universitaria di "sistemologia", non dobbiamo scordare che parliamo di competenze che non possono che essere frutto della stratificazione di esperienze professionali e personali.

Occorre rendere meno distanti il prima e il dopo, è necessario poter leggere, per chi assumerà funzioni dirigenziali, in modo più continuo la propria vicenda professionale.

Questo nodo può essere sciolto soltanto riuscendo a sviluppare nel tessuto della scuola, nella sua quotidianità, una diffusa partecipazione e assunzione di responsabilità, le competenze a cui facciamo riferimento sono infatti strettamente legate alla biografia personale, alla lettura critica delle proprie esperienze pregresse.

Uno dei primi compiti da affrontare è dunque quello di coltivare, promuovere, sostenere, valorizzare lo sviluppo di **funzioni di coordinamento interno** alla singola istituzione scolastica. Credo che tutti conveniamo che si tratta di una snodo importante per l'efficace sviluppo di una autonomia di qualità, d'altra parte gli stessi contratti di lavoro hanno cercato di indicare in questi anno strade percorribili. Non possiamo ignorare, tuttavia, che queste strade si sono mostrate assai più erte di quanto ci si potesse aspettare. Ci si è scontrati con una diffusa paura della delega da parte di noi dirigenti e con il sospetto da parte degli stessi docenti di vedere minacciato il proprio autogoverno professionale.

Ma accanto a questi elementi ci si è trovati nelle scuole a fare i conti con la complessità intrinseca di questa funzione, per il precario equilibrio in cui opera in bilico tra necessità opposte controllare/collaborare-organizzare/apprendere e innovare- proiezione interna/apertura verso l'esterno. Tuttavia abbiamo anche scoperto che, pur senza far venire meno le caratteristiche di servizio alla funzione docente, percorrere utilmente questa strada impone un diverso equilibrio tra garanzia di reversibilità professionale e tempi di impegno che siano tali da giustificare una sostanziosa formazione.

In questo quadro andrebbe profondamente rivista sia la formazione iniziale di docenti e dirigenti, sia quella in servizio. Per quel che ci riguarda la sua evoluzione nel tempo non è affatto rassicurante, abbiamo assistito al passaggio dall'approssimazione, alla studio dell'enciclopedia.

La seconda questione che mi sembra utile sottolineare è il nostro rapporto con un'amministrazione che è si cambiata, ma in peggio, consolidando il potere delle circolari e spogliandosi invece da qualsivoglia compito di supporto alle scuole dell'autonomia.

Anche qui bisogna, in buona sostanza, ripartire da dove avevamo lasciato cinque anni addietro, ma con l'esperienza sin qui maturata.

La **riforma dell'amministrazione** che io immagino non può non prevedere la restituzione a quest'ultima di una serie di funzioni impropriamente attribuite alle scuole. Funzioni improprie perché altamente specialistiche, penso ad esempio alle tutele legali, (e le scuole non hanno gli specialisti per assolverle) o perché sostanzialmente estranee alla missione affidata alla scuola e pertanto destinate a distoglierla dai suoi compiti.

Per quel che mi riguarda, so che questa opinione non è da tutti condivisa, non riesco a vedere un vulnus alla Dirigenza, ormai acquisita, nel restituire al mittente compiti amministrativi o altamente specialistici. Mi pare al contrario che immaginare un dirigente scolastico che ogni giorno della settimana si inventi un mestiere diverso (il Lunedì ingegnere esperto in sicurezza, il Martedì avvocato esperto in contenzioso del lavoro delegato a rappresentare in giudizio l'amministrazione, il mercoledì informatico esperto in tutela dei dati personali contenuti nelle memorie da hacker e quant'altro, il Giovedì pedagogo) sia un meccanismo che svilisce e distrae da quelle funzioni di costruzione e mantenimento delle trame organizzative e di senso finalizzate ai compiti sociali del sistema di istruzione ed alla sua apertura verso l'esterno che dovrebbero caratterizzarne l'azione.

Non è saturando di compiti e di presunte competenze, peraltro costruite sulle Piattaforme-Bignami preparate dagli enciclopedisti dell'Indire, che si valorizza, si sviluppa, si rende valutabile il nostro lavoro. Non è su questa strada che possiamo provare a colmare la difficoltà tutta culturale e politica di governare la complessità e di concorrere a riprogettare le nostre scuole ed i loro rapporti con le comunità che ci stanno attorno.

Credo che non dobbiamo avere alcuna remora nel rivendicare, e con urgenza, una riforma dell'amministrazione che assolva ai compiti di supporto specialistico e che riprenda su di sé, in qualche caso anche per intero, alcune funzioni.

Poiché sembrerebbe aprirsi una nuova stagione che ha bisogno dell'impegno e della voglia di tutti noi, concludo con un invito citando J.B. Connant, che nella qualità di preside della Harvard University, soleva dire

Guardate la tartaruga:

fa progressi solo quando esce dal guscio.

Credo sia anche per noi il momento di farlo!

