

## Ripartire dall'autonomia

Italo Fiorin

08-04-2006

Ci si interroga sul futuro della scuola nella prossima legislatura. Speranze ed apprensioni si mescolano, come è naturale in una situazione di incertezza. Da dove ripartire? Per quanto ci riguarda non ci sono dubbi: dall'autonomia delle scuole. E' questo il grande motore del cambiamento, ed è un motore inceppato. Ci lasciamo alle spalle cinque anni di progressiva erosione di spazi che la normativa sull'autonomia aveva aperto, investendo sulle scuole, sulla loro capacità innovativa.

La legge, seppure inattuata, sta ancora lì a ricordare quali sono le competenze di una scuola autonoma: autonomia progettuale; autonomia didattica; autonomia organizzativa; autonomia di ricerca e sviluppo.

E' evidente che queste competenze si possono esercitare a patto che si esca dalla cultura centralistica dei programmi ministeriali, delle direttive e delle circolari minuziosamente invasive, delle pressioni sui dirigenti regionali e scolastici.

Non è per polemica che consideriamo la gestione del quinquennio del ministro Moratti contrassegnata dalla vecchia logica statalista di un ministero che dispone, di un apparato che esegue e di una scuola che applica, anzi si tratta di una delusione che non avevamo messo in conto. Il ministro manager ha però dimostrato nei fatti tutti i limiti di una cultura lontana anni luce dai valori della partecipazione, della responsabilizzazione, del pluralismo delle esperienze che si sviluppano all'interno di contesti sociali differenziati.

### Guardare avanti

Ma non è il caso di soffermarsi su quello che non è stato, è meglio guardare avanti. Bisogna rimettere in moto un processo indispensabile, dopo una troppo lunga gelata invernale. Riaccendere i motori dell'autonomia rappresenta la prima priorità, anche più della riforma ordinamentale, ed è partendo da qui che si afferma la più profonda discontinuità con la recente politica scolastica.

Per far questo non c'è bisogno di nuove norme, ma di far funzionare quelle stravolte o inattuate.

Ripartire dall'autonomia significa riprendere in mano il DPR n.275/99 e farlo funzionare.

Il cap. III di tale Decreto è tutto centrato sull'idea del curriculum, si intitola, infatti: Il curriculum nella scuola dell'autonomia.

Il curriculum non è una parola impronunciabile, non ha fatto il suo tempo, così da dover essere sostituito dai piani di studio personalizzati, ma è il cuore dell'autonomia della scuola. E' lo strumento nel quale si esprime l'autonomia progettuale della scuola, il primo tipo di autonomia che la norma richiama.

Grazie al curriculum, vengono meno i programmi nazionali, cioè lo stato si ritira e lascia spazio alle scelte della comunità professionale. Questo doveva essere fatto, e non è stato fatto.

Quando il ministero prescrive mille obiettivi specifici di apprendimento alla scuola del primo ciclo rende impraticabile ogni spazio di progettualità. Toglie autonomia, si sostituisce al compito dei docenti. Chi compara le 'Indicazioni' con i programmi nazionali del passato, finisce per rimpiangere i programmi.

Con il curriculum la scuola decide quale organizzazione darsi. Non lo decide il ministero: la norma riconosce, infatti, alle istituzioni scolastiche autonomia organizzativa. Non c'è spazio per equivoci: il centro mette le risorse, ma come impiegarle lo decide la scuola.

Quanto tempo si è perso per cercar di imporre tutor, equipe pedagogiche, ripartizioni orarie..., invece che fare il passo indietro doveroso e, sicuramente molto più efficace, lasciando il campo alla scuola: l'autonomia responsabilizza chi ne viene investito.

Per non parlare dell'autonomia didattica, anche questa mortificata da una pedagogia di stato che ha imperversato. Tanto per dire, non sta allo stato indicare come si progettano i percorsi didattici e se si debba insegnare per centri di argomento, per obiettivi, per problemi o in altro modo. Solo programmi rigidi, direttivi come noi non abbiamo conosciuto, possono presumere di piegare la scuola ad un modello didattico unico; solo un ministero paternalisticamente autoritario può raccomandare comportamenti professionali dettagliatamente precisati.

Il terreno della didattica è della scuola, dell'università, della ricerca.

### Il centro ha poche, importanti competenze

Perché sia possibile sprigionare l'energia delle scuole, senza che si passi dal centralismo burocratico allo spontaneismo anarchico, vanno esercitate le competenze che la legge affida al centro, e che il DPR n.275/99 indica con chiarezza.

In particolare due sono i compiti essenziali: l'indicazione delle finalità e degli obiettivi; la valutazione di sistema, sulla base di indicatori chiaramente definiti e noti.

Inoltre, spetta al centro la definizione dei livelli essenziali del servizio che devono essere garantiti e la messa a disposizione di risorse adeguate.

A questi compiti, strettamente tra loro collegati, va probabilmente aggiunto un compito di sostegno, che si deve esprimere non attraverso forme sostitutive e deresponsabilizzanti, ma di scaffolding istituzionale (diffusione delle buone pratiche; promozione di ricerche di interesse nazionale e di respiro anche internazionale; rete territoriale di supporto attraverso centri di servizio con personale della scuola...).

Si potrebbe dire che qualcosa è stato fatto, come nel caso delle 'Indicazioni' nazionali che sono state emanate e che hanno fornito l'elenco degli obiettivi di apprendimento, come previsto dalla legge sull'autonomia. Ma, come si è già ricordato, l'eccessiva quantità degli obiettivi rende impossibile alla scuola ogni scelta e, se la forma è rispettata, nella sostanza l'autonomia non c'è. Il centro dovrà indicare obiettivi essenziali, in numero molto limitato; dovrà, inoltre, indicare con chiarezza i livelli di padronanza delle competenze richieste, che saranno oggetto della valutazione di sistema.

Inoltre, tale valutazione non dovrà essere 'a censimento', come attualmente sta facendo l'INVALSI, ma 'a campione', altrimenti la pressione sulle singole istituzioni scolastiche è troppo forte e l'esito di un sistema di valutazione capillare e onnipervasivo è pericoloso. Questo non significa svuotare di significato la valutazione di sistema, ma qualificarla e renderla perciò molto più attendibile, utile ai decisori politici e capace di fornire informazioni corrette alle scuole e alla pubblica opinione.

Un'ultimo compito spetta al centro, quello di finanziare le scuole, in modo che siano garantiti almeno i livelli essenziali indispensabili perché il servizio scolastico sia riconosciuto di buona qualità. Non solo si tratta di finirla di dare con una mano e togliere con l'altra (imposta sui rifiuti, spese telefoniche e altre spese di funzionamento), ma il budget messo a disposizione deve essere non finalizzato, lasciando alla comunità scolastica la possibilità e la responsabilità delle scelte.

### **Che cosa compete alla scuola dell'autonomia**

Lo strumento che ha sostituito i programmi è il curriculum, che nella nostra normativa coincide con il Piano dell'Offerta Formativa. Alla comunità scolastica ne spetta l'elaborazione, secondo le attribuzioni dei diversi soggetti che vi sono implicati. In ogni caso è una elaborazione collegiale, che rappresenta una particolare forma di personalizzazione (come, del resto, richiama lo stesso DPR n.275/99), poiché la singola scuola ha la responsabilità di definire i propri obiettivi tenendo conto delle Indicazioni nazionali, delle esigenze della comunità locale e, in primo luogo, delle famiglie, delle risorse disponibili, prima di tutte quelle umane. Il progetto che così viene espresso è personalizzato, nel senso che è su misura della realtà per la quale è stato definito.

In coerenza con le finalità ministeriali e locali e con gli obiettivi generali che ne derivano, la comunità professionale sceglie obiettivi, contenuti, metodi, organizzazione, modalità di documentazione e di valutazione e autovalutazione. Quello che non sceglie e deve perseguire sono le competenze e i livelli di padroneggiamento indicati dal centro.

Non è facile passare dalla cultura del programma a quella del curriculum, e forse è opportuno prevedere una gradualità, con riferimento in particolare ai contenuti, ma o si compie il percorso della piena responsabilizzazione delle comunità scolastiche autonome o si rimane nella logica della dipendenza e dell'adempimento.

### **Il dirigente scolastico a chi risponde?**

L'autonomia della scuola ha bisogno di una dirigenza che non sia subordinata culturalmente ai direttori regionali e ricattabile, ma che sia radicata nella comunità di appartenenza. La definizione del profilo dirigenziale non può essere fatta né in termini prevalentemente burocratici o amministrativi, né in termini manageriali, ma in termini pedagogici.

Il dirigente scolastico non è un funzionario che risponde al direttore generale, ma un leader che risponde alla sua comunità. La leadership educativa non si esercita in solitudine, ma tende ad essere diffusiva; non esclude competenze manageriali, ma le subordina alla mission educativa condivisa; non si concepisce al di fuori e controparte, ma risorsa della comunità scolastica.

### **La scuola autonoma in un sistema di autonomie**

La scuola dell'autonomia non va, però, vista semplicisticamente in relazione al centro ministeriale, in un rapporto dialettico duale, ma è collocata in un più ampio sistema di autonomie, che comprende soggetti istituzionali e culturali con i quali interagire.

Il passaggio dalla sistema centralistico al sistema delle autonomie pone termine al monocentrismo piramidale consolidato nei secoli per approdare ad un sistema policentrico, orizzontale, nel quale sono chiamati ad interagire numerosi soggetti, dotati di autonomia, ma non di potere assoluto. Dalla cultura delle direttive verticistiche si deve passare alla cultura del dialogo interistituzionale. Una scuola autoriferita non può essere all'altezza di questo nuovo compito, che richiede capacità di confronto, di negoziazione, di

cooperazione e che si sviluppa felicemente quando si è capaci di interdipendenza positiva.

Ha ragione E. Morin quando afferma che la vera riforma della scuola non è quella degli ordinamenti, ma del pensiero. Cambiare paradigma culturale, il nostro paradigma, non è facile nemmeno quando vi sia stata una svolta negli orientamenti delle politiche scolastiche e un cambio di guida.

Nonostante tutto, non è dipeso dalla Moratti il fatto che molti, pur con l'autonomia in vigore, non hanno saputo resistere alle pressioni centralistiche e non hanno offerto una interlocuzione matura e responsabile, ma hanno detto 'obbedisco' anche là dove non erano tenuti a farlo, dimenticando che l'obbedienza non sempre è una virtù. E non basterà un cambiamento al vertice, fosse anche il migliore auspicabile, perché dalla autonomia normata si passi alla autonomia come convinzione profonda e stile di comportamento. L'autonomia è la sfida più difficile: accettarla e mettersi in gioco dipende da noi.

*Italo Fiorin è presidente dell'Associazione Insegnanti Progetto Anthropos. L'articolo che ci propone è l'editoriale della rivista Anthroposeducazione numero VI/3, del marzo 2006 - Red*