

Il vero errore é il modello-azienda

[Scuolaoggi](mailto:redazione@scuolaoggi.org)

01-06-2005

"Il vero errore é l'azienda come modello": così titolava un'intervista ad un medico del Policlinico, pubblicata recentemente sulle pagine milanesi di Repubblica. "E' stato un errore considerare gli ospedali come aziende" sosteneva in buona sostanza il medico. Analoga riflessione andrebbe fatta o riavviata a proposito della scuola e delle sue prospettive.

L'idea di riproporre nella scuola pubblica un'idea di gestione e meccanismi tipici del mondo aziendale si conferma infatti sempre più "fuori luogo". A partire dalla dirigenza scolastica. Ci riferiamo, in questo caso, soprattutto all'A.N.P. (Associazione Nazionale Presidi, il sindacato di categoria dei dirigenti scolastici), non a caso "affiliato" alla Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità, il cui sito si intitola significativamente "il portale del management".

La tesi del "preside-manager" si sta rivelando per quel che è: un'illusione ottica, una svista madornale. Non solo i dirigenti scolastici non sono neanche lontanamente assimilabili ai dirigenti di impresa, ma soprattutto è la scuola nel suo complesso che non ha modalità di funzionamento, processi decisionali, culture e modelli organizzativi paragonabili a quelli aziendali.

Luciano Benadusi, nella presentazione di un libro di Roberto Serpieri (*), scrive che la critica a queste teorie "rivendica la specificità del contesto organizzativo della scuola, irriducibile a trattamenti manageriali derivanti per imitazione dal mondo aziendale; un'opinione, questa, espressa anche da uno dei più noti esperti internazionali di management (Charles Handy) a seguito di una sua indagine empirica sulla cultura organizzativa delle scuole".

Troppe le anomalie del "management scolastico". Per fare qualche esempio concreto delle contraddizioni implicite in questa formulazione e della distanza siderale fra scuola e azienda, si pensi al fatto che le istituzioni scolastiche non hanno alcuna effettiva "autonomia finanziaria". Non solo non hanno un proprio budget definito in origine (dotazione ordinaria delle scuole) ma addirittura si trovano nella strana condizione di dover effettuare la propria pianificazione delle attività (Programma annuale) senza avere preliminarmente certezza di finanziamenti, che arrivano, se arrivano, dopo. Lo rileva perfino la Corte dei Conti che - a questo proposito - arriva addirittura a parlare di fenomeno della "programmazione invertita", determinato dalla mancata disponibilità di adeguate risorse e di tempi certi: "L'incertezza sull'entità effettiva delle risorse assume un ruolo determinante in tal senso, impedendo una programmazione consapevole ed ingessando la gestione delle medesime..". E ancora: "Oltre alla mancanza di certezza in ordine all'entità delle assegnazioni sulle quali contare al momento della predisposizione del programma, una ulteriore penalizzazione deriva dalla ritardata effettiva disponibilità delle medesime, con conseguenze sulla realizzazione dei Progetti.." (Corte dei conti, deliberazione del 23.6.2004). Parlare di management in queste condizioni è quanto meno azzardato: ve l'immaginate un'azienda che funziona in questo modo?

Per non parlare dei problemi della sicurezza delle scuole e della L.626, nel cui campo il dirigente scolastico viene addirittura equiparato al "datore di lavoro". Definizione del tutto impropria, essendo il capo d'istituto un "datore di lavoro" assolutamente atipico, visto che non ha la gestione diretta del personale, non è proprietario degli edifici scolastici, né è dotato di strumenti e risorse adeguate per intervenire direttamente sulle strutture. Anomalia, questa, gravida di rischi - data la situazione degli istituti scolastici - e di pericolose zone d'ombra per quanto riguarda competenze e responsabilità.

Ma soprattutto si pensi al fatto che il risultato dei processi di insegnamento/apprendimento e delle attività educative di socializzazione non è misurabile con parametri simili a quelli con cui si misurano i risultati d'impresa (il volume di affari, le vendite dei prodotti, i margini di profitto). La valutazione del servizio scolastico, della qualità del "prodotto" dell'istruzione è sicuramente questione più complessa e difficile, entrando in gioco fattori e variabili del tutto diverse.

Il sistema delle relazioni di un'istituzione scolastica, sia interne (docenti, non docenti, alunni) che esterne (enti locali, realtà territoriali, ecc.), come pure il rapporto con l'utenza (genitori), è ben diverso da quello di altri settori del mondo del lavoro. Come pure diverse sono le condizioni di esercizio di una dirigenza che esplica la propria azione, pur nella distinzione dei ruoli, accanto ad organi collegiali (collegi, consigli) cui compete larga parte delle decisioni in materia di organizzazione della didattica e dell'offerta formativa.

Le suggestioni delle sirene del management (e del mercato) hanno contribuito dunque a produrre nell'immaginario collettivo una visione discutibile del dirigente scolastico che spesso non ha riscontri nella realtà effettiva.

Il dirigente scolastico non é assimilabile né al manager né al dirigente amministrativo (dirigenza statale), in quanto ha una funzione dirigenziale assolutamente peculiare, specifica, propria del sistema di autonomia delle istituzioni scolastiche cui inerisce (autonomia

didattica, organizzativa e di ricerca, sperimentazione e sviluppo - v. l'art.21 della Legge n.59/1977 e il DPR n.275/99, Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche).

Più che di management scolastico meglio parlare allora, come fa Serpieri, di una leadership senza gerarchia (in senso burocratico-autoritario), di una "insightfull cultural leadership", ovvero di una leadership "densa" di significati, intesa come "leadership diffusa che non annulla le diversità di ruolo tra i capi d'istituto o dirigenti e altre figure di leaders operanti a più bassi livelli di responsabilità ma si accorda ad un'idea generale di crescita della professionalità del personale della scuola e di sviluppo di pratiche collaborative, in contrasto con le spinte a favore del ritorno della gerarchia".

Un leader educativo ed organizzativo - nonché rappresentante dell'istituzione scolastica autonoma e al tempo stesso "funzionario della Repubblica" - capace dunque di creare cultura collaborativa, con il compito precipuo di coordinare e valorizzare le risorse umane, professionali e strumentali (quelle esistenti, non quelle virtuali) nella scuola-servizio pubblico.

Le logiche manageriali, osserva opportunamente Serpieri, possono comportare seri rischi di nichilismo pedagogico e di svalutazione delle componenti di democratizzazione della vita professionale così come delle attività di socializzazione, insegnamento, apprendimento, proprie dell'istituzione scuola.

Uno degli effetti negativi della retorica della managerializzazione infatti è quello di aver sempre più spostato il baricentro dal piano educativo e didattico-organizzativo a quello gestionale ed amministrativo, guardando all'impresa, al "privato" come riferimento principale, in mancanza peraltro di alcuni "requisiti" sostanziali (poteri di intervento, gestione del personale, risorse finanziarie, ecc.). Finendo quindi per scimmiettare il management aziendale.

Occorrerebbe invece sottrarre definitivamente la scuola pubblica statale a logiche di mercato, competitive e liberiste, e ricondurla alla sua funzione primaria, che è quella di fornire istruzione e formazione alla cittadinanza, di garantire il "diritto alla prestazione didattica" a tutti gli alunni, italiani o stranieri che siano ("non uno di meno", come diceva l'indovinato slogan di un recente convegno della Provincia di Milano).

Sgombrato il campo dalle fumisterie e dall'equivoco aziendalista, sarà il caso di riaprire una discussione e una riflessione seria, ancorata alla realtà, sui temi della governance delle istituzioni scolastiche e della specificità del ruolo del dirigente scolastico, nel difficile crinale tra compiti educativi, organizzativi e di gestione.

Dedalus

(*) Roberto Serpieri, "Leadership senza gerarchia. Riflessioni sul management scolastico", Liguori editore