

CONVEGNO DS ORVIETO 2006 RELAZIONE

Dalla cultura esecutiva alla cultura progettuale a cura di Antonio Valentino

Il tema del Convegno "Liberare la scuola" ha, in questa fase, il senso di focalizzare la nostra attenzione sulle incrostazioni, inerzie, visioni di comodo, debolezze "storiche" del sistema che sono di impedimento a qualunque discorso innovatore e riformatore.

Preliminarmente, due appunti, per così dire, metodologici. Il primo: l'individuazione e la riflessione su questi elementi di debolezza e pesantezza del sistema va sviluppata con pacatezza e profondità, ma anche con fermezza e radicalità, sapendo tuttavia che certe visioni del lavoro scolastico e certe culture sedimentate sono il frutto di mediazioni "politiche" e hanno determinato comportamenti conseguenti che solo ragionamenti approfonditi e nuove mediazioni e culture "attraenti" – chiare e decise - possono mettere in crisi. Intendo dire che il senso di questa operazione dovrebbe essere quello di mettere in moto un pensiero libero, costruttivo, che non pretenda di partire da zero, e non utilizzi una logica al ribasso. Secondo: il nostro sistema non è un blocco omogeneo ed uniforme. Pertanto, il tema del convegno assume rilevanza diversa a seconda che si parli di primo o secondo ciclo e, all'interno del primo ciclo, di scuola di base o di secondaria di 1° grado. Ritengo infatti che certi processi di "liberazione" nelle ex elementari e nella scuola dell'infanzia siano cominciati da alcuni decenni e siano approdati a risultati importanti. Lo stesso discorso, seppure in termini più ridotti, può essere fatto per l'ex scuola media (che pure sconta altre e ben profonde contraddizioni). Pertanto, la maggior parte delle considerazioni che svolgerò si riferiscono in modo particolare (anche se non esclusivo) alle scuole superiori.

Gli interrogativi

Gli interrogativi che sono al centro di queste riflessioni sono dunque sostanzialmente i seguenti:

1. quali prevalenti visioni del nostro lavoro pesano negativamente sul clima scolastico e ne condizionano gli esiti
2. come liberarci da alcune visioni ancora dominanti del lavoro docente e scolastico *tout court* e dai condizionamenti da essi indotti
3. quale ruolo può giocare l'Autonomia (A.). E, più precisamente, da una parte, la cultura che ci sta dietro (e qui le nozioni di riferimento sono: emancipazione, libertà, protagonismo, responsabilità, innovazione); dall'altra, i meccanismi o dispositivi di cui si avvale (e, in primo luogo, la progettazione, l'organizzazione, la ricerca, la flessibilità organizzativa anche per le attività funzionali all'insegnamento - ora imprigionate nel

"contenitore" delle "40 ore + 40 ore" del contratto -). In altri termini, come passare dall'Autonomia come espediente, resosi a volte necessario per bloccare le "controriforme" della passata legislatura, all'Autonomia come risorsa importante per avviare il riconoscimento delle autonomie professionali e definire le responsabilità, a partire dalla progettazione condivisa e dal lavoro in team.

Le categorie di analisi

Ma, per capire quali i campi di azione per operazioni che, prima ancora di essere di contrasto, devono essere di consapevolezza della insostenibilità di alcune pratiche e comportamenti culturali e organizzativi, **la domanda** preliminare ritengo debba riguardare le categorie analitiche che meglio descrivono ed esprimono la percezione di sé degli operatori della scuola, ma anche la percezione che se ne hanno fuori della scuola, e che riflettono immagini molto spesso negative delle professionalità che nella scuola operano.

Per i Docenti e per i Dirigenti Scolastici (DS) le categorie non sono ovviamente le stesse. Si tratta allora di cogliere le differenze e gli eventuali elementi comuni.

Occorrerebbe una ricerca aggiornata.

In mancanza, lavoriamo su percezioni largamente diffuse che assumiamo come ipotesi di lavoro.

Consideriamo le più "gettonate".

1. Per quanto riguarda i docenti, va preliminarmente richiamato che vanno considerate le specificità di profilo dei vari ordini di scuola (le storie dei vari "pezzi" del sistema); pur con questi "distinguo" si può dire in generale che, nei decenni passati, la categoria più usata per rappresentare la loro condizione professionale è stata quella di subordinazione / sudditanza al Programma e, in alcuni ordini di scuola, al capo di Istituto; e quindi della prevalenza di una **cultura esecutiva** rispetto a quella progettuale; della dipendenza contrapposta all'autonomia e al protagonismo. In ogni caso, l'autonomia organizzativa, didattica, di ricerca e sperimentazione, se c'era, apparteneva a gruppi molto ristretti della scuola e il principio della rendicontabilità sociale del lavoro scolastico era sostanzialmente sconosciuto. Oggi, c'è, molto probabilmente, meno subordinazione, ma permane una cultura se non esecutiva, almeno routinaria e ripetitiva (potremmo definirla "burocratica"), e che sa ancora poco interrogarsi rispetto alle difficoltà del fare scuola.

2. E' prevalente inoltre una mentalità sostanzialmente autoreferenziale che produce separatezza, rispetto a ciò che sta fuori (scuolacentrismo), e asfissia.

3. C'è un'altra separatezza che ancora permane; ed è quella tra colleghi anche dello stesso consiglio di classe o dello stesso gruppo disciplinare. Che

genera talora solitudini e disorientamento e che è, da ogni punto di vista, "antieconomica".

E quest'ultimo quinquennio, che avrebbe dovuto rappresentare la fase di sviluppo e di consolidamento dell'autonomia in funzione sia della liberazione dalla prevalente cultura della dipendenza / esecutività, sia del recupero di protagonismo e apertura al mondo esterno, è diventato invece il luogo di processi laceranti e involutivi - quelli indotti dalla riforma Moratti - che hanno fatto crescere nella categoria un senso diffuso di svilimento e di impotenza.

Si intrecciano quindi, in questa ricostruzione, culture vecchie (autoreferenzialità, dipendenza, separatezza, visione burocratica del proprio lavoro) e stati d'animo nuovi (**disorientamento, svilimento, impotenza, rassegnazione**) che accrescono i cumuli di macerie da rimuovere, di cui liberarci.

Certo, questa ricostruzione, che dà corpo ad una percezione diffusa tra i docenti, non può relegare sullo sfondo e oscurare, senza apparire incompleta e ingenerosa, lo sforzo di tantissimi insegnanti che, pure, in questi anni, hanno impegnato le proprie energie, la propria intelligenza ed esperienza professionale e il proprio senso etico, per la tenuta del sistema e per tenere in vita una idea di scuola pubblica e di qualità per tutti.

Qui però interessa cogliere - e condividere - il tratto dominante e diffuso. Anche perché il senso di impotenza, di rassegnazione alla quotidianità senza futuro e alla perdita di identità sta dilagando soprattutto tra i docenti.

E' questa sottolineatura che permette di dare una connotazione "politica" al nostro ragionamento e individuare ipotesi operative in grado di avviare una fase nuova.

Questo sul fronte dei docenti.

Sul fronte dei DS, perdurano immagini vecchie del nostro lavoro e autopercezioni diffuse che fanno ancora riferimento

- alla cultura del quesito (quanti colleghi si sentono "orfani" delle vecchie circolari?)
- alla cultura del continuismo (non fare i conti con i cambiamenti nel profilo, nell'azione amministrativa e nella missione indotti dal regime di autonomia; e, quindi, sostanziale prevalenza della cultura direttiva) o
- a visioni contrapposte del ruolo (appiattimenti sugli aspetti amministrativi o visione della leadership tutta sbilanciata sulla dimensione educativa).

L'Autonomia e la progettualità come ipotesi di lavoro

Sul entrambi i fronti (docenti e DS) e in risposta alle percezioni più diffuse, si tratta di mettere a fuoco strategie (azioni, iniziative, investimenti...) che valgano a sviluppare azioni di contrasto e a dare gambe ad una cultura che ridia senso al lavoro nella scuola.

Siamo sempre più convinti, anche sulla base delle esperienze condotte in questi anni, che le risposte vadano ricercate sul terreno dell'autonomia scolastica, così come la normativa ce la consegna (DPR 275/), e che facciano perno sull'idea di progettualità intesa come espressione di autonomia nella ricerca e sperimentazione e nell'organizzazione del lavoro scolastico.

In questa visione, la progettualità tende a configurarsi come un pensiero lungo e "attrezzato" che si articola in funzioni e competenze di cui occorre avere precisa padronanza

Progettualità quindi come dimensione operativa e professionale di una Istituzione Scolastica (IS) che abbia come obiettivo strategico una organizzazione / gestione finalizzata al miglioramento continuo del fare scuola.

Queste strategie sono tutte dentro la nozione di una autonomia correttamente intesa o in ogni caso dell'A. che vogliamo costruire:

Autonomia come responsabilità e quindi rendicontazione sociale, contro autonomia vista solo come nuovo status giuridico delle scuole (quindi, solo formale).

Mi chiedo se sono realmente autonome quelle scuole che non sanno cosa farsene dell'Autonomia e che senso abbia l'A. che non si concretizzi in cambiamenti o innovazioni nell'azione didattica e in comportamenti professionali "responsabili". E che non sappia garantire la tenuta per così dire "sincretica" dei suoi quattro ambiti - didattico, organizzativo, di ricerca e sviluppo, "finanziario" -. Che permetta di collegare gli istituti contrattuali - l'orario di servizio, il fondo, le funzioni strumentali, i diritti-doveri - con l'uso delle risorse finanziarie ed economiche e la progettazione scolastica sui suoi diversi terreni.

Le condizioni

Sono discorsi che abbiamo fatto più volte e che hanno avuto difficoltà a farsi strada, benchè condivisi. Probabilmente si tratta di lavorare di più, in questa fase, su alcune condizioni irrinunciabili, da considerare come vere e proprie leve o elementi pilota di nuovi processi. Mi limito ad elencarle, anche perché su alcune di esse, si sono soffermate le precedenti relazioni:

- strumenti contrattuali (un uso più mirato del fondo delle istituzioni; recupero e sviluppo delle funzioni obiettivo, come leve per il cambiamento, entro una visione della scuola come organizzazione; riconoscimenti di

carriera per figure di coordinamento, collaborazione e presidio delle aree e sostegno-facilitazione dei processi),

- centri di sostegno territoriale (i CIS della passata legislatura di centro sinistra) per supportare e stimolare le scuole in questa difficile opera di rinnovamento,
- coinvolgimento dei centri di ricerca e dell'università,
- la formazione permanente, liberata da pratiche inefficaci e da una visione del diritto-dovere deresponsabilizzata rispetto agli obblighi di crescita professionale, e intrecciata con l'A. di ricerca, sperimentazione e sviluppo professionale,
- l'organico funzionale e flessibile
- le risorse finanziarie (certezze dei tempi e delle consistenze, svincolo di destinazione, adeguatezza ai LEP di una scuola,)
- la stabilizzazione del personale.

Indicazioni conclusive

Mentre un nuovo governo tenta di cambiare pagina e di recuperare una sua normalità democratica al nostro paese, è fondamentale che il mondo della scuola e del Sindacato sappia chiedere alla Politica le cose giuste.

Oltre al precedente capitolo delle "condizioni", indicherei, anche se solo per titoli, le due seguenti direzioni di lavoro:

La prima: Liberarsi delle macerie del morattismo che declinerei nei seguenti punti:

- I Piani Studi Personalizzati e la "personalizzazione" morattiana dei percorsi
- la scuola come supermercato dell'Offerta Formativa
- la scuola come luogo della conservazione sociale e non invece della mobilità e della costruzione / sviluppo dell'eguaglianza (liberarci, come prima mossa, del Decreto n. 226 per la Scuola Superiore).

La seconda: Liberarsi dei vecchi - e risaputi - mali della cultura scolastica:

- l'accademismo e la separazione della teoria dalla pratica;
- l'enciclopedismo, con il suo corredo di genericità, superficialità, pressapochismo;
- il disciplinarismo, come separatezza dei saperi e frammentazione dell'orario scolastico, deleteria per la qualità degli apprendimenti e i livelli della motivazione / coinvolgimento;
- l'autoreferenzialità e la chiusura al territorio e all'innovazione come pratica diffusa.

Su questi terreni prioritariamente la scuola progressista interpella la politica. Indicandole alcuni paletti che facciano perno su un'idea di scuola

- come progetto unitario,
- come intreccio di teoria e pratica,
- come spazio aperto e luogo "dinamico";
- come luogo dell'imparare ad apprendere per sempre,
- come luogo dei saperi essenziali e degli approfondimenti motivanti .

E, per fare questo, non si può non ripartire da un'idea condivisa di cultura, di società, di futuro, di cittadinanza, e da scelte precise sui protagonisti di questa operazione: i docenti (la formazione, i riconoscimenti, la carriera, gli strumenti e le strategie organizzative): cioè sui motori e le leve.

Un ultimissimo punto che è una domanda: noi, intendo noi come sindacato, possiamo chiamarci fuori dai processi "liberatori" invocati per il sistema scolastico e le "visioni" negative che lo condizionano? Non ci sono forse al nostro interno timori, paure, incertezze, inerzie, su alcuni temi fondamentali (come la professionalità e la sua valorizzazione, la carriera, l'organizzazione scolastica e le figure di funzionamento, lo star bene), di cui dovremmo imparare a liberarci?