

Dieci anni di autonomia scolastica. Tra Bassanini e Brunetta.



*Nella foto, l'insegnante **Ida Russo**, Docente Istituto Comprensivo «D. Cimarosa» di Aversa, Cultrice della materia Università degli Studi «S. Orsola Benincasa».*

Mortari, Cambi, Morin, Gardner, Altet, Shön, Damiano, Frabboni, Pinto Minerva, Baldacci, Calvani...

Cura, disincanto, complessità, etica del genere umano, società della conoscenza, comunità di apprendimento, testa e cuore... belle parole, ottimi intenti ma poche azioni a riguardo: ebbene sì... di queste belle parole, poche sono quelle che, nella scuola dell'autonomia, vengono fattivamente prese in considerazione. L'aver cura della vita della mente dei nostri alunni, affinché, in maniera euristica e costruttiva, imparino a pensare, in quel naturale laboratorio di idee che dovrebbe essere una classe, è un'attività alla quale pochi docenti si dedicano: improvvisare un normalissimo circle time per discutere sui vari perché della vita (Lipman docet) ha sempre destato, purtroppo, sempre tanti sospetti e scarsa considerazione... Personalmente ho assistito a collegi dei

docenti in cui il confronto non esiste: ma non perché il Dirigente Scolastico non inviti ad esprimere le proprie riflessioni sull'ordine del giorno ma, piuttosto, per la scarsa propensione dei docenti ad occuparsi delle scelte in materia didattica (causa menefreghismo, ignoranza completa delle politiche del MIUR, poco tempo da dedicare alle innovazioni di contro all'immensa mole di lavoro che occorre per soddisfare la burocrazia delle carte). La condivisione delle scelte all'interno del collegio è, e resta, di pochi... questo è un dato di fatto, così come il genitore deve stare fuori dalla porta per il docente che non vuole mettere in dubbio la sua professionalità, dimenticando completamente che la libertà dell'insegnamento non è la libertà dell'insegnante. In molte realtà, spesso, autonomia fa rima con autarchia... A distanza di 13 anni dalla Legge n. 59 del 1997, il carico innovatore dell'autonomia, quella vera, è ancora sulla carta. La scuola non può più considerarsi una monade autoreferenziale: nell'ottica di un sistema integrato, complesso ed a legami deboli, deve, piuttosto, dialogare, condividere scelte educative ed interagire con il territorio. Venendo a mancare proprio quella funzione accentratrice e burocratica di organizzazione preesistente alla Legge 59/97 ed affinché l'autonomia non resti solo sulla carta, è necessario motivare, generare consenso all'interno ed all'esterno, coinvolgere nel processo di co-decisione l'utente/persona/ente che si ritrovi ad entrare nell'orbita dell'Istituzione: non a caso, come conseguenza delle co-decisioni, si parla di corresponsabilità. Le decisioni degli organi deliberanti, se non condivise dall'intera comunità, non possono aver luogo di esistere, perché il modello gerarchico basato sulla certezza di ruoli e di scelte ha lasciato il posto ad un'organizzazione di tipo sistemico che necessita della condivisione delle scelte educative: a tal proposito, diverse scuole stanno già predisponendo, in maniera del tutto autonoma, il bilancio sociale, uno strumento che aumenta, in maniera esponenziale, la visibilità dei risultati tramite la comunicazione interna ed esterna e che, soprattutto, dà il senso di far parte di un sistema, di una comunità educante, all'interno della quale venga recepita appieno la portata innovatrice dell'autonomia; un'autonomia finalmente intesa come autonomia di sperimentazione ed innovazione al fine di incentivare la valorizzazione delle competenze (essenziale per generare consenso ed appartenenza all'Istituzione) e la gestione efficace ed efficiente di tutte le risorse umane, finanziarie e professionali sulle quali una Rete territoriale può contare.

La scuola dell'autonomia deve farsi promotrice di accordi di rete per coordinare Reti territoriali (art. 6 e 7 del D.P.R. 275/99): nuovi soggetti organizzativi, flessibili ed aperti per rendere visibili, in maniera esponenziale, le "best practices", attività già poste in essere dalle singole

Istituzioni scolastiche e che andranno capitalizzate, al fine di facilitare all'interno della Rete territoriale, la circolazione delle esperienze migliori e la definizione di buone prassi tra le scuole coinvolte con una particolare attenzione alla necessità di costruire per i docenti dei "percorsi di cultura organizzativa e comunicativa" integrati su base territoriale. Applicare nella scuola questi principi, che già rappresentano nelle aziende la nuova frontiera del management, si tradurrebbe nell'attuazione, non più solo simbolica ma fattiva e concreta, dell'autonomia scolastica e delle sue potenzialità: infatti, ai sensi dell'art. 21 della L. 59/97, è stata conferita alle Istituzioni scolastiche una "autonomia funzionale" al successo formativo, per poter meglio rispondere alle esigenze del territorio, alle esigenze del locale affinché sia coniugato al globale in un'ottica "glocale". E' solo in questo modo che nell'era planetaria della complessità è possibile raggiungere il "successo formativo" di ogni alunno. E' attraverso la personalizzazione delle scelte educative che si realizza il successo formativo. Il principio di sussidiarietà, che è alla base dell'autonomia, e che trova fondamento nella ventata di innovazioni che ha travolta la P.A. dagli anni '90 in poi, equivale all'avvicinamento all'utente, chi usufruisce del servizio, affinché venga realizzato il suo personale "successo formativo". La scuola dell'autonomia smette i panni dell'autoreferenzialità per proiettarsi nel confronto con l'utenza: un vero e proprio servizio che va innanzitutto condiviso a livello di scelte, poi, va monitorato e finalmente va valutato nell'ottica della qualità. Il naturale prosieguo della normazione Bassanini è stata la normazione Brunetta che posticipa la Bassanini di 12 anni circa; nel D.Lgs 150/2009 (attuativo della Legge n. 15 del 2009), la scuola, si caratterizza, ancor di più, come servizio all'utenza: basti pensare all'innovazione digitale "scuola mia" alla quale hanno già aderito molte scuole e che permette di parlare con la scuola attraverso il web, ed ancora al ciclo della performance con valutazione dei dirigenti e, finalmente, dei docenti da attuare, però, dopo le attuali sperimentazioni e con apposito decreto al prossimo rinnovo contrattuale, anche se, sembrano già quasi delineate le figure preposte a tale scopo (Ansas-ex Indire, Invalsi e corpo ispettivo riorganizzato ad hoc). Ora, il dubbio che preoccupa i docenti ed in prima linea i sindacati, è: «L'aumentato potere discrezionale e disciplinare del Dirigente Scolastico (contenuto nel D. Lgs. 150/2009) potrebbe portare ad un rinnovato riaccentramento dei poteri decisionali a scapito della portata decentratrice dell'autonomia con un forte sbilanciamento verso il lato amministrativo piuttosto che quello educativo legato agli apprendimenti degli alunni?». In effetti il Dirigente della scuola autonoma, ex Direttore didattico e Preside, dovrebbe possedere pro-



L'empowerment nella scuola dell'autonomia.

Il cambiamento organizzativo dovuto all'autonomia scolastica può avere luogo solo e soltanto in una comunicazione organizzativa che rappresenta quel complesso di attività, messe in atto per comunicare, legate al processo organizzativo di ogni scuola. Ora, quando si parla di comunicazione organizzativa, non si intende una semplice appendice dell'organizzazione/scuola autonoma, ma una parte rilevante della sua strategia... Una strategia che deve far leva, attraverso l'empowerment sulla "energia collaterale" posseduta dai suoi membri, un'energia che viene sprigionata da ogni individuo in quanto non mero trasmettitore dell'energia trasmessa, non può paragonarsi ad un corpo inanimato, ma portatore della propria energia che è latente ed in attesa di stimoli che le permettano di portarsi dalla potenza all'atto. La prima leva che può azionare questa attualizzazione è quella dell'ascolto e della comunicazione. Se comunicare significa "mettere in comune" allora la comunicazione presuppone e richiede ai suoi attori la capacità di ascoltare, perché non c'è mai comunicazione senza ascolto. Ora, quali i luoghi dell'ascolto da individuare? Il collegio dei docenti, il consiglio d'Istituto? Credo che il luogo non abbia un territorio fisico ma che nasca sempre nei luoghi dell'anima. L'incontro nasce fra due anime che si predispongono ad ascoltar(si). E' dentro di noi che dovremo cercarli... e li troveremo lì dove alberga il nostro essere incompleti, il nostro esistere solo se letti/rispecchiati/significati/confermati da altri. Ergo, quanto c'è "dell'altro" e non "di noi stessi" anche nella più semplice descrizione di questo altro da sé? Nulla. Una notevole importanza, poi, ha il tempo dell'empowerment, della relazione, della comunicazione e dell'ascolto. Questo tempo può identificarsi solo nel tempo presente: è il tempo presente, il tempo dell'attimo, dell'incontro, del processo, del viaggio,

un viaggio che non ha una meta fissa, che non guarda al futuro (i risultati, i prodotti) perché il futuro è quel salto che non tiene conto del presente mentre invece la relazione, fra i membri dell'organizzazione si svolge sempre al presente ed è nel presente che si costruiscono significati, non nel futuro. E' il presente il tempo delle riunioni, del tempo scuola: è il presente il tempo del farsi, del "si può fare". Altra leva da sollecitare per attivare energia collaterale è quella dell'allenamento continuo, della "formazione continua". Perché è la formazione ciò che rende il docente consapevole della propria energia collaterale: la consapevolezza delle nostre energie e potenzialità va ricercata in noi stessi; compito del Dirigente della scuola dell'autonomia sarà quello di facilitare questa consapevolezza ponendo in essere attività di formazione che supportino il docente nell'attuale processo di cambiamento. La cultura dell'empowerment, della responsabilizzazione del personale, è alla base di un'organizzazione/scuola efficace ed efficiente che sfrutta appieno le potenzialità dei propri membri in quanto è indispensabile il loro coinvolgimento affinché si contribuisca con le loro idee al miglioramento continuo ed al cambiamento. Solo, infatti, attraverso la creazione di una cultura in cui ci sia una effettiva responsabilizzazione del personale è possibile ottenere risultati in termini di crescita e di benefici, in quanto l'obiettivo del Dirigente scolastico dovrebbe essere proprio quello di creare, da una mera somma di individui, un vero e proprio TEAM attivando nei vari modi possibili e rendendo disponibili e fruibili le fonti della conoscenza, diffondendo best practices e monitorando quelli che sono i comportamenti organizzativi. Inoltre, coinvolgendo il middle management "nella cultura dell'empowerment", permette loro di usare le proprie conoscenze, esperienze e motivazioni per realizzare dei compiti che vanno a beneficio dell'organizzazione, provando anche un senso di orgoglio per ciò che fanno, il senso di appartenenza alla propria scuola ed ai risultati conseguiti. E' facendo crescere gli altri, dando ad ognuno la possibilità di sentirsi artefice della crescita dell'Istituzione scolastica, che si ottiene la crescita dell'organizzazione/scuola autonoma. Una leadership diffusa, quella della scuola dell'autonomia, che implica il rischio e che va incontro al nuovo in quanto l'autonomia è, e vuole essere, un incontro col nuovo; è un percorso, un viaggio da fare in compagnia dell'utente interno/esterno/territorio. La scoperta dell'equipaggio, lo staff, determina, infatti, il fondamentale passaggio dal potere personale alla potenza delle persone: è la scoperta dell'importanza delle risorse umane, della scuola/impresa imperniata sulle capacità e sull'iniziativa delle persone. Nella scuola dell'autonomia, occorre andare oltre il modello organizzativo dominato dalla paura del cambiamento effettivo che porta tutti ad evitare rischi, a coprirsi le spalle, riducendo tutto all'etica della performance e del successo ad ogni costo, sperimentando, invece, il pensiero strategico per cambiare i processi, l'empatia e la capacità di ascolto "attivo" per saper coinvolgere, sviluppare e valorizzare il potenziale del corpo docente. In sostanza, fare empowerment, perdendo potere e facendo crescere i collaboratori. L'avventura dell'autonomia, da ad-ventura (le cose che devono venire) significa avere qualcosa da raccontare di sé, da persone autentiche che sperimentano la propria autorealizzazione. Significa avere un approccio positivo alla scuola del "fare bene" e del "si può fare".

Empowerment

© Agodel

Ida Russo

(continua dalla pagina precedente)

prio la competenza di ascoltare, creando consenso e dando voce a tutti i portatori di interesse (stakeholders) che gravitano intorno all'Istituzione scolastica.

Il Dirigente scolastico della scuola dell'autonomia dovrebbe, cioè, farsi punto di snodo, con il ruolo di ponte, tra la richiesta centralizzata di applicazione di norme, in quanto garante delle istituzioni, e la visione educativa che deriva dall'appartenere alla comunità professionale e sociale della quale è il leader (è stato coniato non a caso il termine

"educazionale", Damiano et al.). Un Dirigente, quello della scuola dell'autonomia, che compia il passaggio dal leader alla leadership, per portare (maestro tra maestri, I. Summa) ad unità il suono dei singoli solisti perché la sua peculiarità è quella di essere un ex insegnante.

Un'organizzazione, quella della scuola, che, dagli anni '90, con la riforma della Pubblica Amministrazione avviata con la Legge 241/90, ha sentito la necessità di un nuovo tipo di "governance" interna, meno direttiva e più partecipativa. A que-

sto proposito c'è da dire che c'è un gran lavoro da fare nella scuola sia sul fronte della comunicazione interna ed esterna, sia sul fronte della formazione tramite strutture permanenti, a livello di singola scuola che in rete con altre, al fine di gestire il "cambiamento".

La formazione non deve essere più un fatto episodico o congiunturale: investire in ricerca ed in formazione è la vera realizzazione dell'autonomia.

Ida Russo