Per chi suona la campanella



La mia ormai lontana esperienza d'insegnante e di preside mi fa ricordare che tutte le sedicenti riforme della scuola hanno sempre riscosso la disapprovazione solidale degli insegnanti e degli studenti, nonostante le posizioni e gli interessi delle due componenti non fossero quasi mai coincidenti. Bisognerebbe riflettere su questa invariante e partire dalla constatazione che la scuola dagli anni settanta ad oggi è diventata sostanzialmente un "*nonluogo*" della cultura, subìto e frequentato dagli studenti e dai docenti al ritmo della campanella. Diciamolo apertamente: all'ingresso di ogni edificio scolastico si potrebbe scrivere "*kultur macht frei*". Esistono forti analogie tra le funzioni della sanità, della giustizia e dell'istruzione e tra queste spicca il ruolo autonomo del medico, del magistrato e dell'insegnante nell'esercizio della loro professione. Questa caratteristica dell'*autonomia*, invisa a gran parte della classe dirigente politica, ha da tempo attirato la loro attenzione facendo prefigurare un comune destino: prima è stato l'ospedale a diventare Azienda Ospedaliera, poi si è passati alla responsabilità civile dei magistrati e ora tocca alla Scuola. Il problema vero per il potere rimane sempre il controllo.

La proposta di riforma scolastica presentata dal Governo in carica, chiamata con la locuzione un po' näif *"Buona Scuola* forse per evitare di associarla questa volta al nome del Ministro pro tempore, vuole intervenire sulla filiera produttiva *preside–docente –studente* con la pretesa di introdurvi elementi di selezione e di controllo. Il nuovo lessico riformista si avvale di termini e locuzioni come bonus, carriera, valutazione, merito, scuola digitale, nuove alfabetizzazioni (lingue straniere dai 6 anni, coding e pensiero computazionale nella primaria, digital makers nelle secondarie principi di economia in tutte le secondarie…), dopo il POF il MOF (Miglioramento dell'Offerta Formativa), attrarre risorse private (cittadini, fondazioni, imprese), alternanza scuola-lavoro obbligatoria nei professionali e tecnici, esperienze di apprendistato sperimentale…Tutto sembra pensato per rendere la scuola più autonoma e

flessibile ovvero efficace rispetto al prodotto ed efficiente rispetto alle risorse, ma rimangono sospesi i punti fondamentali di una vera riforma della scuola: qual è il prodotto dell'istruzione? Qual è la qualità dell'insegnamento e come misurarla?

Per quanto riguarda le risorse ricordo che all'epoca delle riforme "Moratti" e "Gelmini" si giustificava la necessità che imponeva di intervenire nel sistema scolastico osservando con meraviglia come oltre l'80% della spesa per l'istruzione fosse assorbita dal personale, docenti per primi. I Ministri dell'istruzione mostravano la loro sorpresa per il fatto che l'insegnamento fosse prevalentemente basato sul lavoro delle persone piuttosto che delle macchine. Questa surreale ammissione ci avvertì subito che si trattò di taglio della spesa pubblica e non certo di riforma scolastica, ma lo stile comunicativo dei governi di centro-destra dell'epoca ponevano l'attenzione in nome dell'efficienza sul nome delle cose piuttosto che sulle cose stesse

Quanto all'efficacia, il principio per cui sia giusto valutare in base al merito, da sempre un precetto morale per l'educazione impostosi poi nelle aziende secondo le visioni manageriali, è oggi diventato un luogo comune di tutte le coscienze che si sentono motivate all'eguaglianza sociale secondo la regola delle pari opportunità, ma con diversi meriti. Ora, se nell'ambito scolastico ci riferiamo agli studenti il criterio della loro valutazione in funzione del merito appare evidente in quanto costitutivo nella funzione stessa dell'istruzione. Tuttavia, una delle caratteristiche della scuola risiede nel fatto che vi coesitono due fronti nelle relazioni tra le parti in causa che non presentano tra loro continuità ed omogeneità. Infatti, mentre nel rapporto *docente-studente* la valutazione del merito si fonda sull'assimmetria dell'informazione, dal momento che si suppone che il docente conosca la materia da insegnare al discente il quale non conoscendola, e per di più minorenne, da quello deve apprenderla, nel rapporto *docente-preside* questa assimmetria non sussiste, ancor meno se si considera il fatto che fino ad oggi i Presidi sono stati selezionati tra gli insegnanti, sicché la valutazione del merito deve essere fondata su un'altra evidenza.

Quando erano limitati alla verifica della preparazione degli studenti, i parametri della valutazione del merito venivano declinati nei termini di impegno, volontà, capacità, attenzione, comportamento le cui combinazioni formavano i profili didattici, le valutazioni degli elaborati, degli esami e l'orientamento scolastico. L'imbarazzo che gli insegnati hanno provato per anni nello stilare giudizi personalizzati (fino al punto di creare moduli e griglie precompilate dove apporre crocette) è stato superato ripristinando il sistema *docimologico* fin dalle scuole elementari. D'altronde se il fine è la misura del risultato diventa necessario munirsi dello strumento dei numeri.

Oggi i tempi sembrano maturi per estendere la valutazione secondo il merito anche ai docenti. Non si tratta più e soltanto di soddisfare l'efficacia dell'insegnamento, ma di perseguire l'efficienza della scuola intesa come un sistema produttivo, un'*azienda*. Dopo la concezione dell'*Azienda Italia* e la visione dell'amministrazione di un Comune come un condominio, la letteratura di riferimento rimane ovviamente quella economica aziendale, con il suo lessico e tutto la panoplia dei suoi strumenti operativi.

Rimane tuttavia il dilemma presente in ogni sistema organizzativo chi valuta il valutatore? Più in generale, il problema che si pone è se il merito possa essere valutato obbiettivamente all'interno di un ordine gerarchico. Valutare sulla base del merito richiederebbe infatti l'oggettività del metodo e l'assenza di conflitti d'interesse nel controllore. Il paradosso che si può generare in ogni situazione gerarchizzata, ovvero secondo una linea di comando, in particolare nel settore del pubblico impiego, sta nel fatto che un dirigente valutato dai suoi superiori come un mediocre abbia il potere di determinare il valore dei suoi dipendenti. Se immaginiamo gli stessi criteri di selezione per i presidi e per i docenti all'interno dell'organizzazione scolastica (pubblica) si instaurerebbe necessariamente un rapporto gerarchico, con la complicazione logica che nei comitati di valutazione dei docenti parteciperebbero rappresentanti dei genitori, non selezionati con gli stessi criteri meritocratici, ma eletti con il criterio politico della rappresentatività di una componente scolastica.

Nelle aziende, la valutazione del merito di un manager è fondamentalmente

legata alla sua capacità gestionale delle risorse su tre livelli: scegliere i collaboratori migliori per raggiungere gli obiettivi prefissati,
fare squadra motivando tutti gli operatori, elaborare programmi capaci di conseguire i risultati attesi. Su quali criteri? Alla fin fine nelle aziende il problema è semplice perché è il fatturato con i suoi utili a dettar legge e la volontà ultima è quella della proprietà attraverso il suo Amministratore Delegato. E nella Scuola?

La "Buona Scuola" immagina una nuovo Preside selezionato e formato con capacità mangeriali che nomina i propri docenti per realizzare un MOF triennale e capace di attirare risorse dai privati (aziende, fondazioni, associazioni, famiglie). Gli oppositori della riforma animati da spirito democratico e partecipativo, già indignati come cittadini dalla corruzione, dall'illegalità ed ogni sorta di inefficienze ed incapacità mostrate dal nostro Paese, interpretano subito la proposta negativamente vedendo nella nuova figura di Preside, sebbene legalmente già Capo d'Istituto, l'allegoria di un minaccioso *Capo*, in analogia alla trasformazione del Sindaco in Podestà operata dal fascismo.

Una caratteristica del nostro Paese, o più precisamente del suo *non-popolo,* è quella di invocare nuove regole, nuove leggi e il ricambio della classe dirigente, di richiedere capacità decisionale e responsabilità in autonomia da ogni potere centrale, salvo poi neutralizzare ogni potere con la malintesa concezione della partecipazione che rivela piuttosto una visione sterilizzata di democrazia. Anche per la Scuola il problema non è economico, non è politico, ma *culturale*.