

Autonomia e governo della scuola

contributo alla discussione a cura di Daniela Casaccia e Marialuisa Forte

Non si può non essere d'accordo con l'affermazione *Dobbiamo realizzare pienamente l'autonomia scolastica* (La buona scuola - La vera autonomia: valutazione, trasparenza, apertura, burocrazia zero) perché, forse, pur essendo passati 15 anni dal regolamento dell'autonomia, molte occasioni sono state perdute, sia per responsabilità dirette della scuola, che non sempre ha praticato e sviluppato le prerogative dell'autonomia; sia per responsabilità politiche, in quanto l'autonomia è stata spesso mortificata da tagli alle risorse economiche e da un rinnovato centralismo.

Certamente l'autonomia non può essere intesa come autoreferenzialità, che porta alla disaggregazione, ma va declinata come cultura della responsabilità e esercizio democratico della libertà di insegnamento. L'autonomia della scuola, infatti, è funzionale, in quanto finalizzata a garantire il raggiungimento del mandato istituzionale, cioè assicurare a tutti il successo formativo, costruendo un'ambientazione didattica e un'organizzazione flessibile con adeguate combinazioni di tempi, spazi, relazioni, tecnologie, ecc., che possano garantire a tutti il diritto di apprendimento, l'acquisizione di competenze e dare risposte a una pluralità di bisogni formativi, per realizzare la scuola della Costituzione, attraverso una didattica veramente inclusiva e adeguata a una società sempre più complessa.

In quest'ottica, l'autonomia didattica, organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo è strumento essenziale per favorire la crescita di docenti e dirigenti sempre più competenti ed esercitare un'azione educativa efficace e, sicuramente, non possono prescindere da una cultura della valutazione, ma, d'altro canto, non possiamo condividere la valutazione, delineata nel rapporto del Governo, basata su un'idea di merito tutto individuale e finalizzata alla competitività, che vede il Dirigente scolastico come colui che sceglie tra i docenti e ne premia, anche economicamente, l'impegno.

Al contrario, la scuola deve configurarsi come una comunità professionale e di pratica, fondata non solo su rapporti formali e di natura contrattuale, che condivide valori e un progetto educativo (Gemeinschaft - Sergiovanni) e che ha ben chiara la sua identità e le sue finalità; pertanto, il Dirigente deve saper costruire relazioni basate sul consenso e la condivisione e deve promuovere, coordinare, valorizzare tutti i soggetti coinvolti, secondo il modello della learning organization, che, pur in presenza di "legami deboli" – o forse proprio grazie ad essi – è un modello ampiamente modificabile, flessibile e ridefinibile a seconda dei contesti e delle situazioni.

Proprio il modello dell'organizzazione che apprende, che riflette su se stessa, in cui tutti svolgono correttamente il loro ruolo, assumendosi le rispettive responsabilità, e condividono l'idea di scuola che deve rispondere compiutamente al mandato assegnatole dallo Stato, può contribuire alla crescita della scuola stessa e alla professionalità di docenti e dirigenti. In tale contesto è possibile costruire una cultura della valutazione che consenta a tutti i membri della comunità scuola di osservare e governare i processi volti al raggiungimento degli scopi istituzionali e che conduca alla valutazione non dei singoli docenti, ma della professionalità docente.

E se la professionalità degli insegnanti, come sostiene Domenico Chiesa, si può definire *"professionalità in un progetto"* in cui sia evidenziato il carattere sociale e collegiale, nella prospettiva di intellettuali e di professionisti che operano collegialmente in un progetto formativo condiviso, non possiamo non rimettere al centro la collegialità, declinata in ascolto reciproco, fiducia, condivisione di responsabilità, cooperazione, essenziali per sviluppare una comunità professionale, in cui si è convinti di appartenere con uguali opportunità.

Poiché il modello organizzativo di una scuola non è neutro, ma incide sulla qualità degli apprendimenti (Orsi in Voci della scuola, Comunità professionale indagine nell'Ohio: migliori risultati allievi in presenza di lavoro cooperativo docenti; ricerca INVALSI 2007 modello organizzativo variabile discriminante dei livelli di rendimento scolastico), bisogna riflettere sulla governance delle scuole e sul ruolo del dirigente scolastico. Punto di riferimento imprescindibile è l'art. 16 del D.P.R. 275/99, che disegna in modo netto l'intreccio delle competenze e delle funzioni diverse ed integrate affidate a soggetti diversi e delle responsabilità decisionali e di governo della singola scuola.

Questo tipo di governance, però, deve essere guidata da una visione unitaria del progetto di scuola, visione che da un lato è esplicitamente richiamata dallo stesso D.P.R. 275/99 e trova la sua concretizzazione nel POF; dall'altro, invece, si configura come un processo tutto da costruire, affidato alla negoziazione, alla condivisione, all'opera di elaborazione di organi diversi che devono saper integrare prospettive, valori, convinzioni, pratiche.

Pertanto la scuola deve operare non tanto come un sistema burocratizzato e miniaturizzato al suo interno, con compiti ben definiti e ripartiti, quanto come una comunità di pratiche che definisce, valuta, contestualizza, controlla e modifica continuamente il proprio operato per adattarlo al difficile compito. Per poter rendere effettivo un siffatto sistema il dirigente scolastico, più che pensare ad una linea organizzativa di tipo "corto", con compiti semplificati e programmati, deve poter contare su una rete di collaborazioni valorizzate e ben integrate nel tessuto sociale ed organizzativo, sia interno che esterno, capaci di amplificare e validare il difficile intreccio che si va componendo ("organizzazione che pensa", non mansioni con compiti dettagliati, ma condivisione dei valori e delle strategie e poi autonomia organizzativa dei collaboratori/staff).

Gli Organi Collegiali restano il luogo privilegiato del confronto, dell'elaborazione della proposta formativa; ma perché l'azione collegiale sia effettivamente utile e accresca la qualità della scuola, è necessario, forse, ripensarne l'organizzazione, nella direzione che indica Domenico Chiesa, ovvero *costruire momenti organizzativi tali da rendere non fittizia la possibilità di lavorare collegialmente e con precise responsabilità professionali attorno a progetti condivisi. Si tratta di prospettare un modello organizzativo in cui sia veramente possibile, avendo piena consapevolezza degli scopi e degli obiettivi, individuare diversità di funzioni, di apporto al progetto/governo dell'insegnamento/apprendimento, individuare strutture organizzative finalizzate e responsabili in una logica di tipo progettuale e sistemico; rendere realmente operativo e responsabile il collegio dei docenti in riferimento alla progettazione e attuazione del processo di insegnamento/apprendimento; al centro si colloca la costruzione delle articolazioni del collegio in Dipartimenti per ambiti disciplinari e Organi di programmazione con l'istituzione di un organismo rappresentativo dei coordinatori di tali strutture organizzative.*

Una tale ridefinizione degli OO, CC. e del lavoro dei docenti non potrebbe non comportare automaticamente una riflessione sul processo di insegnamento/apprendimento con conseguente autovalutazione attraverso un processo condiviso, il più possibile partecipato e diffuso a tutta la struttura, che non deve limitarsi ad informare, ma deve creare flussi informativi continui fra l'interno e l'esterno del servizio, per incidere effettivamente sulle prassi quotidiane, cambiare, innovare, migliorare, non semplicemente misurare. Piuttosto che un sistema di accountability, finalizzato a fornire informazioni per mettere in competizione le scuole nell'acquisizione delle risorse, servirebbe un approccio sul modello del bilancio sociale che ricerca il coinvolgimento e la cooperazione di tutti gli stakeholder importanti per la scuola e valuta i risultati della scuola sotto il profilo educativo, economico e sociale rispetto al mandato istituzionale.