

La democrazia partecipativa nella scuola dell'autonomia

Dario Missaglia, responsabile sezione education della Fondazione Di Vittorio

Riflettere su questa fase molto difficile; cercare idee e proposte consapevoli non soltanto che non ce la possiamo cavare con un “no” ma che la stessa ricerca di un pensiero è “fuori moda”. E invece proprio di pensieri abbiamo bisogno ed anche se il conflitto è aspro, dobbiamo sforzarci di avere insieme uno sguardo da “vicino”, per cogliere gli immediati punti di frizione e uno sguardo da “lontano” che ci aiuti a recuperare senso e prospettiva .

Uno sguardo “da vicino” sulle contraddizioni in essere

Diciamo che oggi questa operazione è più praticabile perché , come appare evidente, l'invasione della politica sulla legge 107 si è esaurita ed è già transitata altrove, sgomberando il campo da strumentalità ed intenti che sovente rispondevano a interessi dei promotori più che a quelli della scuola. L'idea che la scuola fosse diventato un luogo privilegiato della politica e della partecipazione, è stata ben presto cancellata ; il mondo della scuola riscopre ora la solitudine di sempre e l'arduo compito di ricostruire alleanze ed interesse nella società civile per riprendere in mano un percorso, questo sì decisivo, della applicazione della legge 107 e della definizione delle numerose deleghe.

Pensare dunque che la scuola, così com'è oggi, sia un luogo vitale di democrazia partecipativa, sarebbe un grave errore. Una premessa sbagliata per un'analisi che non aiuterebbe ad individuare i problemi acuti che vanno affrontati.

Vi sono certamente nella scuola due importanti risorse democratiche ma ambedue manifestano segni evidenti di criticità Mi riferisco al sistema degli organi collegiali e alla rete delle RSU. Gli oo.cc sono oramai il simulacro di una dimensione partecipativa che si è spenta da tempo. Rimasta la forma giuridica di questa forma di democrazia rappresentativa nata nella metà degli anni 70, gli oo.cc restano un presidio, seppur debole, di legalità ma evidenziano tutta la loro impotenza ad essere luoghi in cui si elaborano e decidono orientamenti e scelte in grado di modificare i comportamenti individuali del personale. Quanto al ruolo di genitori e studenti nella vita della scuola, la loro condizione di marginalità è sotto gli occhi di tutti.

Prevale ancora una certa mitologia del Collegio Docenti, visto come una sorta di baluardo della libertà di insegnamento e di indipendenza da ogni autorità esterna. Ma proprio qui il Collegio docenti svela la sua deriva corporativa. Nella oggettiva impossibilità di essere, con quattro-cinque riunioni all'anno, luogo di direzione ed elaborazione di una organizzazione scolastica sempre più complessa ed articolata, il Collegio finisce per relegarsi a “diga” contro ogni supposta ingerenza esterna .

La sua forza maggiore è nella semplicità riduttiva del “no” all'innovazione o comunque ad evitare sfide troppo complesse per essere espresse con una semplice alzata di mano. Di riflesso, i comportamenti individuali dei docenti sono sempre più parcellizzati e separati. Le delibere ratificano processi che non hanno alcuna possibilità di trasformarsi in comportamento individuale. Per avere infatti questa efficacia, il Collegio dovrebbe porsi il problema di una sua “riforma”: come cioè delegare poteri e competenze del Collegio a gruppi di lavoro, commissioni, team di specialisti, in grado di incidere sulla organizzazione e gestione della didattica , fino alla verifica e valutazione dei risultati.

L'alternativa a questa scelta è la predominanza di fatto del D.s e delle scelte, gestionali ed organizzative, che portano il suo segno. Analogamente possiamo dire per le RSU. Elemento indiscutibile di democratizzazione della scuola, la RSU di istituto ha finito per rinchiudersi nello stretto recinto della contrattazione del fondo di istituto, senza trovare la forza di estendere il suo raggio di azione alla contrattazione/negoziazione dell'organizzazione del lavoro, cioè della

questione centrale del lavoro nella scuola. Insomma, sganciate gradualmente dalle relazioni professionali e dai legami sociali di chi lavora nella scuola, queste due dimensioni della democrazia rappresentativa, RSU ed OO.CC, hanno finito per esaurire la loro carica; non si tratta di abolirle (e neppure di “ritoccarle”) ma di trovare nuove ragioni capaci di alimentare un nuovo processo partecipativo in grado di incidere sul vissuto delle persone e dei luoghi di lavoro.

Questa sarebbe una traccia di ricerca molto importante da sviluppare, cominciando a smontare e rimontare, pezzo per pezzo , l’organizzazione di quel luogo di lavoro chiamato “scuola”.

Uno sguardo da “lontano” sulla crisi della democrazia rappresentativa

Ma se da questo sguardo da “vicino” passiamo per un attimo a uno sguardo “da lontano”, ci rendiamo subito conto che la crisi delle forme di democrazia è un fenomeno che investe tutto l’Occidente e da più parti cresce la ricerca su come aggredire una contraddizione che di fatto ha aperto una “regressione” della democrazia, come ha scritto con durezza Edgar Morin.(ma sulla stessa lunghezza d’onda gli scritti di Bauman, Habermas, Sennett ed altri) Del resto segnali di populismo, presidenzialismo, contestuali a una crescente disaffezione verso i partiti politici e le stesse scadenze elettorali, con diverse sfumature si affacciano ovunque dietro lo schermo della democrazia rappresentativa ed è proprio da questo processo di crisi che è tornata forte la spinta a immaginare percorsi diversi della democrazia.

La democrazia partecipativa, di cui oggi si discute con interesse nel mondo anglosassone, nasce nel contesto latino –americano di fine novecento. Molti ricorderanno l’esperienza di Porto Alegre (con al centro il tema del bilancio partecipativo) e la spinta che ne derivò per il lancio dei social forum come nuovo luogo di partecipazione democratica. Esperienze significative sono state realizzate in Brasile e altri Paesi del Sud America, ma non sono mancate esperienze importanti anche in Italia (Modena e Genova, in particolare). Gli scritti di Umberto Allegretti forniscono un’ampia rassegna di queste esperienze.

Poiché tali esperienze stanno dentro processi molecolari di lungo periodo, l’attenzione politica è ben presto scemata. La politica si è come svuotata delle grandi idee e delle grandi sfide per cercare la propria precaria identità nei processi economici. Là dove prima c’era la politica, si sono insediati i “tecnici” e la loro supposta superiorità. I corpi intermedi, le forme di democrazia dal basso, sono apparsi rituali stanchi di un modello antiquato. La disuguaglianza, di cui pure si notava la crescita, diveniva il nuovo motore dell’efficienza del sistema.

Già nel 2012 ,Banca d’Italia, nel suo rapporto “ ricchezza e disuguaglianza in Italia”, annotava testualmente: “ i figli di persone più istruite tendono a essere essi stessi più istruiti”; ed ancora “ la classe di origine è determinante nel condizionare la scelta del percorso di studi sin dall’inizio ma anche il successo scolastico”. Insomma la Banca d’Italia confermava ciò che Save the Children, già dall’anno precedente, denunciava: il nostro è un sistema scolastico classista.

E Tullio De Mauro si spingeva a cercare la correlazione tra crisi economica e arretramento culturale degli adulti in Italia: solo il 20% possiede le competenze minime per orientarsi e risolvere, attraverso l’uso appropriato della lingua italiana, situazioni complesse e problemi della vita sociale quotidiana”.

Dunque la crisi economica e le nuove forme della politica hanno fortemente frammentato la società, hanno spezzato antichi vincoli di solidarietà , hanno demolito le pratiche di collaborazione e lavoro condiviso. R. Sennet, nel suo libro “Insieme”, (Feltrinelli), indaga a lungo e in profondità su questo processo. E la fa perché la collaborazione tra le persone è il fondamento di ogni democrazia partecipativa. Del resto persino il FMI riconosce che la crescita delle disuguaglianze sta creando seri problemi di coesione sociale. Perché se crescono le disuguaglianze, cresce anche la percezione delle distanze sociali tra le persone; saltano le possibili aspettative comuni, crescono rabbia ed antagonismo sociale, dilaga il “confronto invidioso” : è significativo sottolineare come contro l’invidia, nel corso del 2015, si sia scagliato con forza Papa Francesco. In una parola, la collaborazione tra le persone è tagliata alla radice.

Il secondo motivo di indebolimento della collaborazione, sta nei mutamenti del lavoro. Un lavoro sempre più a breve termine, flessibile, in cui vengono banditi i legami duraturi e significativi (altro che leadership distribuita). Ed infine il ruolo nefasto di alcune tendenze culturali: la chiusura in se stessi come salvaguardia del proprio futuro; l'omologazione dei gusti e delle mode che tende a neutralizzare la capacità di leggere le disuguaglianze. In sintesi, quella che oggi si presenta come la "società moderna" sta sistematicamente dequalificando le pratiche di collaborazione.

Crisi della rappresentanza sociale: il futuro del sindacato

Quanto detto fin qui può forse farci comprendere meglio anche la caduta del valore della rappresentanza sociale e di riflesso la crisi acuta del sindacalismo. Taluni, non senza compiacimento, già decretano il declino irreversibile del sindacato. Sulla crisi attuale della rappresentanza, ho trovato interessanti le recenti riflessioni di Giuseppe De Rita (Corriere della Sera del 28.09.2015). Egli sottolinea il carattere ciclico della crisi della rappresentanza, figlia di un paradigma del lavoro, quello fordista, ampiamente superato dallo sviluppo dell'individualismo e suggerisce alle classi dirigenti di farsi carico di questo problema per diverse ragioni: siamo sicuri che nessuno abbia da temere dalla esasperazione del conflitto sociale senza intermediazione, come è accaduto di recente in Francia con la crisi Air France? Dal momento che rabbia e rancore sociale non alimentano certamente la democrazia, come sarà possibile, per i Paesi della Comunità europea fare i conti con i nuovi flussi dei profughi e dei migranti che scardinano le porte delle frontiere europee?

Per queste ragioni, De Rita consiglia attenzione particolare al tema della rappresentanza e meno cinismo verso i soggetti in crisi. Non mi sembra che al momento questa voce trovi ascolto ma ciò, a maggior ragione, deve sollecitare ancor più il soggetto che è coinvolto in prima persona: il sindacato. Va aperta al più presto una ricerca vera sulla crisi del sindacato in questa fase dello sviluppo sociale e sui percorsi da intraprendere, sapendo che il problema non si risolverà cercando sponde, politiche o istituzionali, che non ci sono più ma ricostruendo la propria identità a partire dai lavoratori e dal lavoro che intende rappresentare in un contesto, sociale e produttivo, radicalmente mutato. Per fare questo bisogna praticare l'ascolto attento, la ricostruzione cioè del legame con l'altro, simpatia ed empatia per ricostruire il senso del contesto in cui si vuole operare e che oggi è minacciato da una perdita di senso e quindi da una riduzione della capacità di comprensione tra le persone. Sono i semi di quella nuova cultura "umanistica" che A.Sen e M.Nussbaum rivendicano con forza.

Credo che quanto scritto fin qui abbia, sia pure indirettamente, chiarito che "collaborazione" è altra cosa dalla "collegialità"; quest'ultima può essere un vincolo giuridico, una modalità di organizzazione di talune istituzioni. E' questo il caso degli OO.CC della scuola che, di conseguenza, non sono in sé garanzia di partecipazione democratica dal momento che possono convivere con l'individualismo più assoluto. La collaborazione non è un vincolo giuridico ma un processo che si realizza nei legami, sociali e professionali, che possono nascere nell'esercizio del proprio lavoro.

Nel gestire questa fase di attuazione della legge 107 e con particolare attenzione alla dimensione molto rilevante delle deleghe previste, suggerirei di concentrarsi su questo approccio di analisi più che ai supposti nuovi poteri del Ds. Ma anche mettendo sotto osservazione il ruolo del Ds, credo che valga la pena indagare di più il versante psicosociale del ruolo. Per chiarezza: potere e leadership, non sono sinonimi anche se vedo una certa indulgenza in questo uso estensivo della leadership.

Il Dirigente scolastico tra potere e leadership

C'è intanto una distinzione originaria: il potere è un dato riconosciuto da una fonte autorevole e riconosciuta ed attribuito a qualcuno; la leadership riguarda la dimensione relazionale, informale, la qualità delle relazioni sociali vissute che la persona è in grado di produrre.. Dunque si può essere nominati dirigenti ma non è possibile essere nominati leader. La leadership c'è quando la comunità in cui operi te la riconosce.

Se conveniamo che queste due caratteristiche dovrebbero essere, auspicabilmente, proprie di un DS, dovremmo dedurre che le istituzioni dovrebbero essere molto attente ad individuare percorsi di selezione e formazione del personale in grado di assicurare il più possibile dirigenti con una buona dose di leadership. Tuttò ciò non per una astratta idea di "produttività": il fatto è che là dove si concretizza una direzione senza leadership, prevalgono le normative e i vincoli formali, cioè i dipendenti eseguono per convenienza, per timore o per quieto vivere. In ogni caso quella organizzazione è destinata a "non crescere" e a non produrre esiti socialmente significativi.

Mi rendo conto che in questa stagione di centralità delle competenze, di meritocrazia, questa dimensione della dirigenza possa apparire contro corrente ma resto convinto, proprio in questa fase, della centralità della legittimazione soggettiva, della qualità delle relazioni interpersonali. La rete di tali relazioni è, per il DS, molto ampia: con le istituzioni locali, con l'amministrazione scolastica periferica, con enti ed associazioni del territorio, con genitori, studenti ed insegnanti. Il cuore di tali relazioni è tuttavia proprio con gli insegnanti perché l'innovazione non si autoriproduce meccanicamente: ha bisogno di "cure", di attenzione, di direzione delicata e continua, di organizzazione, di parole e comportamenti. Questo è il luogo fondamentale della leadership del DS. A meno che l'idea sottesa di dirigenza scolastica, sia ben altro: una dirigenza schiacciata sul versante del management gestionale e amministrativo. Un altro modo di intendere il ruolo del dirigente scolastico che continua a vivere nel dibattito politico e nella pratica professionale.

E' interessante annotare questa attenzione dei decisori politici a un ruolo più "incisivo" del Ds. E' interessante perché riflette un dato più generale: una delle ragioni per cui anche nel nostro Paese una qualche variante del populismo ha successo, sta nel fatto che è diffusa una domanda, da parte dei cittadini, molto forte di efficienza nella Pubblica amministrazione e nella vita sociale del Paese. E' qui che le "scorciatoie" alla democrazia trovano senso e rinforzo. Dovremmo tenerne conto: la burocrazia è in tal senso una minaccia rilevante alle pratiche democratiche. E allora è solo apparente la contraddizione tra efficientismo populista e sistema burocratico: perché il primo trova alimento e consenso sociale proprio in virtù del secondo.

Esemplare il caso della legge 107: la premessa è che con più poteri ai Ds la scuola funzionerà meglio ma l'impianto normativo va in altra direzione. I veri poteri che vengono rafforzati con una operazione che cancella i venti anni precedenti, sono quelli della amministrazione centrale. È il MIUR il luogo forte della gestione (e gli USR, pensati come strutture a termine, rinascono come terminali del MIUR e con poteri mai avuti nei confronti dei Ds- potere sostitutivo e valutazione).

L'autonomia scolastica, pensata nel 1997 come leva strategica per cambiare uno Stato centralista verso un modello di federalismo temperato o solidale, non c'è più. L'analisi di questa metamorfosi sarebbe qui lunga ed impietosa nei confronti di quelle classi dirigenti, nazionali e locali, che in primo luogo avrebbero dovuto avere a cuore lo sviluppo di quella scelta. E forse impietosa anche verso noi stessi per non aver compreso fino in fondo che non avremmo dovuto attendere l'autonomia ma rivendicarla con intransigenza.

Autonomia, contrattazione e battaglia culturale per rappresentare le professioni

Un dato conclusivo è certo: l'autonomia non ha più le sponde istituzionali di riferimento. Saprà la scuola, con l'iniziativa dei suoi attori, delle associazioni e dei sindacati, costruire una sponda sociale all'autonomia?

Prima di concludere proprio con un cenno a questa domanda, una breve annotazione sulle modifiche al ruolo e alle competenze del Ds introdotte dalla legge 107. Gianni Carlini le ha definite: sbagliate, contraddittorie, controproducenti. Sono d'accordo con lui.

Sul supposto potere di scelta (a regime) del personale docente assunto, al di là delle facili contraddizioni e debolezze giuridiche della norma che mi lasciano prevedere un facile contenzioso, al di là di qualche goffo tentativo di inseguire modelli anglosassoni del tutto diversi dal nostro sistema, sconcerata questa volontà così radicale di rilegificare aspetti della organizzazione del lavoro propri della contrattazione. Come se riportare il lavoro pubblico sotto il primato della politica, fosse un obiettivo di innovazione e modernizzazione: una terribile amnesia storica. Ciò detto, per l'analisi che qui interessa, mettere in capo al Ds un potere così discrezionale e rilevante sulla condizione di vita del docente (la stabilità della sede incrocia le condizioni di vita della persona), significa frapporre un ostacolo molto forte a un rapporto fiduciario e lealmente collaborativo.

Questa scelta va decisamente nella direzione di un DS schiacciato sulla dimensione managerial-amministrativa e non va incontro a nessuna oggettiva necessità della scuola.

Ancor più pesante il potere di essere tout court un'autorità salariale che può "premiare i migliori".

Questo potere, benché agito nell'ambito di un comitato che dovrebbe legittimarne il carattere "democratico" (ed invece ne evidenzia contraddizioni e limiti profondi, a partire dal requisito indispensabile e in questo caso non presente, di competenza per svolgere la funzione richiesta) e su quote prevedibilmente modeste di salario accessorio, modificherebbe radicalmente il rapporto tra Ds e personale della scuola.

Nulla di scandaloso, ovviamente: questa relazione, nel privato ma anche nel pubblico, è del tutto ordinaria. Si chiami padrone, caporeparto, capoufficio, la sostanza non cambia. Ma in questi casi la relazione dominante è una relazione di comando e l'effetto nelle relazioni sociali è molto profondo, sia nel rapporto tra dirigente /dipendente, sia tra i dipendenti messi nella condizione di competere tra loro.

Il premio individuale alimenta la competizione individuale e logora la collaborazione, cioè siamo in presenza di una operazione che rischia di demolire ciò che è il cuore della scuola: il suo crescere come comunità di persone che stabiliscono vincoli di collaborazione.

Come rispondere? Su questo tema ho convinzioni nette: se il problema è dare più soldi a una parte di chi lavora, e con qualità di ruoli e competenze specifiche, mettiamo mano alle carriere professionali dei docenti. Sarebbe proprio ora. Se dobbiamo retribuire prestazioni specifiche ed aggiuntive, funzionali al miglioramento continuo della scuola, incrementiamo le risorse del fondo e la contrattazione di istituto, lavoriamo sulle figure di sistema.

Se dobbiamo "premiare", per vincolo di legge, i migliori, battiamoci per una premialità di progetto. La collaborazione non esclude la competizione positiva, non nasconde il singolo nell'anonimato del gruppo. In un gruppo è possibile riconoscere le differenze di prestazione e di competenza dei diversi partecipanti al progetto; anzi sono gli stessi protagonisti del progetto a descrivere i termini della loro collaborazione. Questa potrebbe essere una sperimentazione interessante.

Se tutto ciò non si mostrasse fattibile, bisognerebbe serenamente porsi il problema di quali contrappesi rivendicare di fronte ai nuovi poteri e dove ricercare e ricollocare nuove leadership in grado di svolgere una funzione positiva nello sviluppo della dimensione collaborativa. Ma questo è un altro capitolo; oggi è bene che sia chiaro a tutti che il premio individuale alimenta la competizione individuale e logora la collaborazione. Si tratta di una impostazione che contraddice il valore fondativo della scuola pubblica: il suo crescere come comunità di persone che lavorano con un vincolo autodeterminato di collaborazione.

Queste contraddizioni aperte sono ora al vaglio non solo della dinamica politica, sindacale dei prossimi mesi; sono sul terreno concreto dei comportamenti che gli attuali Ds dovranno scegliere. Sarà molto importante vedere come si caratterizzeranno questi comportamenti perché l'anomalia storica (rispetto alla dirigenza tout court) che segna la funzione e il ruolo del Ds in un mix di dirigenza pubblica e leadership professionale, sembra essere nella legge 107, spinta nella direzione di uno slittamento progressivo verso la dimensione manageriale-gestionale-amministrativa. E si

persegue tale obiettivo anche con armi sottili ed insidiose come la costante riduzione degli organici (e quindi ampliamento rilevante della dimensione dell'istituzione scolastica) dei Ds e l'incremento delle reggenze e relativo compenso.

Questo scenario ci conferma l'urgenza non rinviabile di aprire una nuova stagione contrattuale. Lo esigono i sei anni di blocco della contrattazione, l'esigenza di un incremento dei salari e soprattutto la necessità, attraverso la contrattazione, di avere strumenti per incidere nella lunga e complessa gestione della legge 107 e delle sue numerose deleghe.

Mettiamo subito nel conto che questo obiettivo sarà difficilissimo. A proposito di crisi della democrazia, come ho già detto, è sotto gli occhi di tutti la crisi del sindacato e questo ci fa temere una spinta molto forte alla rilegificazione di molte materie oggi oggetto di contrattazione. Tutto ciò accade per le ragioni che ho cercato di evidenziare senza trascurare le nostre responsabilità perché non abbiamo avuto la capacità di leggere i processi di trasformazione e di innovare in profondità la struttura e la politica del sindacato.

Ma non bisogna cedere alla rassegnazione. Dobbiamo tornare tra i lavoratori riprendendo con forza la rappresentanza delle professioni nella scuola. Ciò vuol dire riaprire una battaglia culturale nelle scuole sul valore e il senso del lavorare nella scuola oggi, di fronte alle nuove sfide educative, a una complessità che mai avremmo immaginato. C'è bisogno di far tornare a crescere una dimensione professionale e deontologica del lavoro che potrà sostenere le rivendicazioni contrattuali e nello stesso tempo essere punto di riferimento per quanti non si rassegnano a una scuola ancora classista: nei tassi di abbandono e dispersione, nel logocentrismo asfissiante, nel disciplinarismo senza limiti, nella gentiliana estraneità da tutto ciò che è lavoro e laboratorialità., nell'individualismo che trasforma la scuola in "un'ora =una disciplina", perdendo di vista la centralità della persona che apprende. Bisogna affermare con forza che ci sono comportamenti, pratiche democratiche, competenze in essere che sono in primo luogo autodeterminazione dei lavoratori interessati ; questo patrimonio non è sostituibile e praticabile con uno strumento legislativo. E' questa l'autonomia che dobbiamo riprendere in mano, coniugandola con la dimensione professionale delle diverse figure. La democrazia partecipativa ci è utile perché essa mira innanzitutto a ricostruire quelle relazioni di collaborazione che possono alimentare la rinascita di comunità attive, di solidarietà di vicinato, di territorio, di luogo di lavoro.

In questa battaglia, i dirigenti scolastici della Flc-Cgil possono svolgere un ruolo di grande importanza e di "contaminazione" positiva del contesto in cui operano. Il cambiamento possibile dipenderà anche dalle loro scelte. Chi vorrà mettere alla prova la propria capacità di esercitare e distribuire la leadership, ha di fronte a sé intere praterie.