

Le inutili scartoffie che soffocano la scuola

di Gianni Oliva

Circolari, comunicazioni, tabelle, procedure, statistiche, modulistica, accessi, normative, prescrizioni: la scuola italiana è invasa dalla burocrazia ministeriale, una piovra tentacolare che assorbe le energie. Non è una novità: lo denunciava Francesco de Sanctis nel suo primo discorso da ministro dell'Istruzione del Regno d'Italia, il 13 aprile 1861, parlando di un «ministero talmente sovraccarico di regolamenti e di norme che mi sono detto "piuttosto che ficcarmi in capo questa roba, vorrei gittare per la finestra dieci portafogli"». La burocrazia è intrinsecamente rigida, particolaristica, settoriale: è uno strumento di regolazione che, come tale, va governato. Ma quando la politica è debole, la burocrazia diventa forte. In Italia la politica ha vissuto il declino nel quale è naufragata la Prima Repubblica, quindi il guado di una transizione che dura da trent'anni: la burocrazia si è trovata davanti praterie e (come è stato scritto) «ha trasformato il facile in difficile attraverso l'inutile».

La situazione si riflette prima di tutto sul ruolo dei dirigenti scolastici e, a cascata, sull'organizzazione degli istituti: se la dirigenza è occupata a tempo pieno dalle "scartoffie" non ha tempo per il lavoro vero, che è occuparsi di didattica, creare l'atmosfera positiva nel rapporto con il personale, favorire le sperimentazioni, interloquire con le famiglie, interagire con il territorio. Una conseguenza si è vista nella gestione delle risorse Pnrr per il "Piano Scuola 4. 0": investire in tecnologia implica la chiarezza progettuale dell'istituto, la funzionalità degli strumenti agli obiettivi didattici, la disponibilità di uffici tecnici in grado di valutare le offerte; e questo richiede, a sua volta, una dirigenza che abbia tempo per far funzionare la scuola come "luogo di formazione ed educazione" e non come "terminale periferico di una burocrazia accentrata"; una dirigenza che segua e stimoli l'elaborazione del Progetto d'Istituto, che costruisca reti con altre scuole per dotarsi di referenti tecnici adeguati, che stabilisca

contatti con gli enti locali per il supporto di professionalità mancanti. Nel momento in cui la priorità è verificare che le gare siano svolte senza dare spazio a contenziosi, che le tempistiche siano rispettate, che l'accesso alle piattaforme sia in regola, che le delibere necessarie siano corrette, che la modulistica accessoria sia compilata in ogni casella... la giornata lavorativa è assorbita e l'essenziale viene delegato alla casualità (si accoglie la proposta del collega che ha conoscenze in materia, ma che spesso è un precario destinato ad altra scuola l'anno successivo; si acquista in base al ribasso, senza competenza per verificare la qualità del prodotto; si "corre" perché sulle scadenze il funzionario ministeriale è inflessibile, mentre sulla congruità dell'acquisto al progetto didattico nulla ha da dire). Sono stati spesi bene i soldi del Pnrr? Alcuni sì, ovviamente: alcuni meno, con acquisto di strumenti che magari hanno reso inutili quelli acquistati appena un anno prima. Non è stato lo spreco vergognoso dei "banchi a rotelle" anti Covid, tutti finiti in rottamazione o ammucchiati nei sottoscala: ma certo i fondi Pnrr potevano e dovevano essere spesi meglio. Ciò che è mancata è una scuola costruita in funzione della didattica.

Un convegno di dirigenti scolastici organizzato in questi giorni a Cuneo, affronta il tema della "leadership del futuro" a partire dalle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale. È un'occasione interessante di confronto, ma a monte di ogni riflessione sulle prospettive, c'è un tema centrale legato al presente: la "managerialità", nella scuola, non può essere esecuzione materiale di prescrizioni burocratiche. Le priorità sono l'insegnamento, la creazione di un'identità d'istituto, il progetto educativo "vero", il rapporto con l'esterno. E la strada passa attraverso la divisione dei ruoli: il dirigente scolastico deve elaborare gli indirizzi nel confronto con i docenti e dare le indicazioni attuative, ma la parte esecutiva dell'amministrazione e la relativa responsabilità va delegata agli uffici (opportunamente riqualificati e retribuiti). Esattamente come funziona nelle amministrazioni locali, nella divisione tra "politici" e "tecnici". L'AI potrà semplificare le procedure e ridurre i tempi, ma la didattica nasce dalle relazioni tra le persone: per valutare una scuola bisogna vedere qual è la media ponderata degli iscritti, quanti insegnanti chiedono il trasferimento in entrata e quanti in uscita (fatte

salve tutte le variabili territoriali e demografiche). Una scuola che funziona bene si misura sul benessere di chi ci lavora e di chi la frequenta: da lì nascono la progettualità e il rinnovamento. Non dalle norme!