

MEGASCUOLE E PERSONALIZZAZIONE, IL NUOVO OSSIMORO DELLA SCUOLA AZIENDA

Un orizzonte politico-pedagogico meno asfittico dovrebbe farsi carico della miseria dello sviluppo, di cui parliamo in questo numero, e creare le condizioni culturali di una società più giusta e più rispettosa dell'ambiente, non preparare i giovani a perpetuare un modello di sviluppo sbagliato. La rivisitazione dello schema della scuola dell'autonomia, evoluta nella scuola azienda, è la preconditione per un cambiamento in tal senso

di **Gianfranco Meloni**

Mentre queste pagine di Professione Docente vengono stampate, il Ministero dell'Istruzione e del Merito prosegue a marce forzate il programma di drastica riduzione del numero di scuole sul territorio nazionale.

Entro il mese di dicembre ciascuna regione dovrà provvedere al dimensionamento della propria rete scolastica, corrispondendo ai numeri previsti, fino ad arrivare ad un totale nazionale di **7.301** autonomie scolastiche, a fronte delle attuali **8.183**.

Il provvedimento, considerato in un più ampio quadro della politica scolastica della cosiddetta seconda repubblica, appare come uno dei più importanti (e pericolosi) tasselli del percorso di depotenziamento della scuola-istituzione e della sua sostituzione con una scuola azienda, da sempre denunciato e criticato su queste pagine e, purtroppo, condiviso nel suo impianto di fondo, salvo sfumature identitarie del tutto secondarie, da centrosinistra e centrodestra alternatisi al governo del Paese.

Breve storia delle scuole azienda

In particolare, la visione di una rete di scuole-aziende sempre più grandi per bacino di utenti/clienti (studenti e famiglie) e per personale gestito dai nuovi presidi manager (dirigenti scolastici), ha iniziato ad essere realizzata durante il mandato del Ministro Gelmini (governo Berlusconi IV, dal 2008 al 2011), allorché, sotto l'ispirazione ultraliberista dell'allora ministro dell'economia Giulio Tremonti, vennero tagliate quasi centomila cattedre e severamente impoverita l'offerta formativa della scuola statale.

Queste misure piovevano, a onor del vero, su un terreno già concimato dalle riforme del centrosinistra del governo Prodi I (Bassanini alla Funzione pubblica, Bersani all'Industria, Luigi Berlinguer all'Istruzione e Università) e successivamente arato dai governi Berlusconi II e III (Tremonti all'Economia, Moratti all'Istruzione).

Per ragionare sui numeri, alla vigilia dell'era Gelmini, nel 2007, le autonomie scolastiche erano

quasi 11.000, con una dimensione media di 720 alunni per scuola. Cinque anni più tardi erano 8.600, con 910 alunni per scuola¹.

Con la recente misura del Governo Meloni, nonostante il noto fenomeno del calo demografico, ciascuna scuola dovrà gestire in media 960 alunni.

La direzione politica, pertanto, è sempre stata lineare e costante. Tagliare per risparmiare e per applicare alla scuola pubblica equivoci criteri aziendalistici di economia di scala.

Le ultime riserve indiane

Una delle contraddizioni della politica dei tagli emerse fin da subito, ma sistematicamente ignorate, è quella del carattere ingannevole delle medie statistiche.

Nessuno scienziato sociale si è mai espresso meglio del poeta Trilussa sull'incapacità del puro dato statistico di rappresentare in modo genuino la realtà umana:

*Me spiego: da li conti che se fanno
seconno le statistiche d'adesso
risurta che te tocca un pollo all'anno:
e, se nun entra nelle spese tue,
t'entra ne la statistica lo stesso
perchè c'è un antro che ne magna due*

Dal nostro punto di vista, l'ironia del poeta è perfettamente calzante con le asimmetrie demografiche che il Governo vuole imporre alle regioni pur di raggiungere i propri obiettivi ragionieristici di taglio.

Secondo il decreto firmato da Valditara, infatti, ciascuna Regione potrà raggiungere i propri obiettivi complessivi senza necessariamente rispettare un tetto minimo per ogni singola autonomia.

Ogni Regione potrebbe, per esempio, programmare autonomie normo-dimensionate con 300 alunni nelle zone di montagna, compensate da scuole più grandi nelle aree metropolitane.

È aritmeticamente evidente che, per avere una



scuola di montagna con 300 alunni, dovrò averne una in città con 1.500. Il risultato concreto di questa strategia contabile, priva di qualsiasi respiro pedagogico, è che avremo un gran numero di mega scuole gestite con una logica di **fusione aziendale**, accanto a un minor numero di piccole scuole, gestite con una logica di **riserva indiana**, ossia di non staccare subito la spina alle moribonde zone interne, ma fare di tutto perché i loro cittadini si arrendano, trasferendosi altrove e sgravando lo Stato del peso economico di presidiare il territorio.

Non esattamente una brillante politica contro lo spopolamento di cui, viceversa, il nostro Paese avrebbe un vitale bisogno.

Taylorismo pedagogico e mega scuole

Il dato più preoccupante della riforma delle mega scuole, tuttavia, appare, almeno per chi scrive, la prospettiva generale entro la quale si collocheranno la maggior parte delle nostre scuole, che si potrebbe inquadrare nei termini di un **taylorismo pedagogico**.

Il taylorismo, come noto, è un sistema di organizzazione del lavoro sviluppato dall'ingegnere statunitense Frederick Winslow Taylor nel tardo XIX secolo.

Aspirando ad essere una "gestione scientifica" del lavoro, mirava a massimizzare l'efficienza e la produttività attraverso la standardizzazione dei processi di lavoro.

Secondo i suoi principi, il lavoro dovrebbe essere diviso in compiti semplici e ripetitivi e i lavoratori dovrebbero essere addestrati specificamente per eseguirli in modo efficiente.

Taylor propose anche l'utilizzo di incentivi finanziari per motivare i lavoratori a raggiungere i risultati desiderati. Ad esempio, i lavoratori venivano pagati in base alla quantità di merce che riuscivano a produrre, incoraggiandone così una

¹ Più precisamente, 10.759, come è verificabile nel riepilogo statistico del MIUR: https://archivio.pubblica.istruzione.it/news/2007/allegati/numeri_scuola200708.pdf

maggior velocità e produttività.

Le mega scuole, con la loro logica di economia di scala, il nuovo quadro di indirizzo pedagogico, dettato prima dall'Agenda 2030, quindi dal PNNR, il tormentone della digitalizzazione e dei pacchetti formativi precostituiti da costose piattaforme proprietarie, l'istituzione di un middle management avviata con l'introduzione di orientatori e tutor, la trasformazione dei mega collegi docenti in semplici *approvifici*, per usare un'efficace espressione del docente Luca Malgoglio², sono alcuni degli ingredienti di questa svolta taylorista.

Forse non è neppure corretto parlare di svolta, dal momento che le premesse di queste politiche iperliberiste sono state più volte annunciate su queste pagine, anche dal sottoscritto in un articolo facilmente profetico, *Il vecchio che avanza*, in cui si rilevava che, al di là della facciata identitaria e sovranista del "nuovo corso", da questo governo avremmo dovuto aspettarci «un *remake* della Scuola azienda, con sceneggiatura della sempreverde e iperattiva Fondazione Agnelli».³

Il giocattolo della scuola azienda, in questa sua ultima *release* taylorista, pare ironicamente rompersi nelle mani di quegli stessi dirigenti scolastici che, per anni, soprattutto per bocca della loro principale associazione professionale, lo hanno ricercato e desiderato⁴.

La protesta dei presidi siciliani contro l'incombente taglio di oltre 100 scuole nella loro Regione, per esempio, è la prova dell'eterogeneità dei fini del modello di *governance* promosso e invocato per anni dalla loro categoria, nel nome di una svolta manageriale e dirigista, fatta di prerogative brunettiane, retribuzioni tra le più alte d'Europa e burocratizzazione del ruolo.

Il nostro coordinatore nazionale, Rino Di Meglio, ha, viceversa, rilevato fin dal principio che il taglio delle scuole avrà una ricaduta pesante non solo sul personale, soprattutto ATA, ma sulla qualità dell'offerta formativa e, in generale, sull'efficacia pedagogica del lavoro degli insegnanti e sul benessere degli studenti.

«La formazione delle cattedre dei docenti dei nuovi mega istituti, soprattutto quelli distribuiti su molti Comuni – ha spiegato Di Meglio – sarà fonte di tensioni e problemi. Si aggraverà, inoltre, il declino della capacità di programmazione didattica e di visione pedagogica dei collegi docenti, che diventeranno enormi assemblee di impiegati, ben lontane dal poter gestire la personalizzazione dell'insegnamento, obiettivo del Governo»⁵.

Il cavallo di battaglia di Valditara, la personalizzazione, finora, si è concretizzato nella misura dell'istituzione di docenti tutor e orientatori, che sembra rispondere più all'esigenza della creazione di un *middle management*, peraltro alquanto *low cost*, viste le retribuzioni pressoché ridicole previste per i fortunati docenti coinvolti, che non a una svolta puerocentrica dell'orizzonte politico-pedagogico⁶.

Il modello di personalizzazione dell'insegnamento che, presumibilmente, ha in mente Valditara, è quello già ampiamente sperimentato nei nuovi Istituti Professionali sotto forma di PFI (piani formativi individualizzati). Un oceano di carta e burocrazia in cui annegano i docenti non retribuiti e da cui fuggono anche gli studenti, come dimostrano i dati delle iscrizioni (21% nei Professionali nel 2007/08, 12% nel 2023/24, minimo storico)⁷. Questo il bilancio fallimentare della personalizzazione, nonostante le altisonanti premesse ideologiche, in base alle quali essa sarebbe fondata sul «superamento del disciplinamento "divisionista", caratterizzato dalla contrapposizione fra teoria e pratica, poco attento alla dimensione tecnico-operativa dei processi conoscitivi ed al legame attivo con il contesto territoriale»⁸.

La personalizzazione valditariana, quindi, lungi dall'essere un'aggiornata declinazione dell'attivismo pedagogico puerocentrico, se contestualizzata dentro l'aziendalismo scolastico al suo culmine cui ci siamo riferiti sinora, appare come il sintomo di una ulteriore curvatura aziendalista, stavolta in una direzione toyotista, alternativa al taylorismo e che tuttavia, ancora una volta, perde di vista il valore della formazione dei cittadini per onorare il dio mercato.

Il toyotismo, infatti, è il modello aziendale promosso fin dagli anni '50 da Sakichi e Kiichiro Toyota, fondatori della celebre industria automobilistica nipponica Toyota, che ha tra i suoi principi fondamentali la produzione *just in time* e *on demand* (realizzare beni sul momento, senza rischiare eccedenze di magazzino) e l'eliminazione degli sprechi di tempo, materiale, risorse umane.

Ancora una volta, l'equivoco riduzionista in base al quale la scuola debba essere funzionale al mercato, appare alla radice più profonda delle politiche scolastiche.

La scuola dovrebbe soddisfare una clientela (*customer care*), addestrare secondo il fabbisogno produttivo, digitalizzarsi e chiudere i plessi "improduttivi".

Da sempre la Gilda sostiene che l'unica vera

soluzione per restitu-

zione istituzionale e costituzionale sia di rimettere in discussione il modello dell'autonomia scolastica, di cui le varianti taylorista e toyotista sono solo le ultime mutazioni genetiche determinate dalle pretese leggi darwiniane del libero mercato.

Le scuole dovrebbero essere abbastanza piccole perché i docenti possano realmente essere collegio. I presidi dovrebbero essere leader pedagogici e non manager burocratici. Le segreterie dovrebbero essere sgravate da pensioni, ricostruzioni, graduatorie, monitoraggi, per occuparsi veramente di studenti e docenti. Gli USP dovrebbero recuperare le vecchie funzioni, nelle suelencate materie rifilate alle scuole senza personale e senza formazione.

Un orizzonte politico-pedagogico meno asfittico dovrebbe farsi carico della miseria dello sviluppo, di cui parliamo in questo numero, e creare le condizioni culturali di una società più giusta e più rispettosa dell'ambiente, non preparare i giovani a perpetuare un modello di sviluppo sbagliato. La rivisitazione dello schema della scuola dell'autonomia, evoluta nella scuola azienda, è la precondizione per un cambiamento in tal senso.

Chiediamo almeno la rotazione dei dirigenti

Se, tuttavia, l'aspettativa di un'autocritica sull'autonomia scolastica appare ancora, purtroppo, un'utopia, la Gilda ha il dovere, nel breve termine, come annunciato dal coordinatore all'assemblea nazionale della Gilda di maggio 2023, di vigilare sugli abusi di potere dei dirigenti manager, purtroppo sempre più frequenti e ora, col PNNR e con la riforma delle megascolole, ancor più pericolosi.

Il primo passo sarà, allora, quello di pretendere l'applicazione del principio di rotazione delle dirigenze, in applicazione con quanto scritto dalla stessa ANAC: *gli istituti scolastici, operando come autonome stazioni appaltanti, sono chiamati a gestire risorse economiche anche ingenti per l'affidamento dei contratti pubblici. E questo vale ancora di più di fronte ai finanziamenti del Pnrr. È pertanto raccomandabile la periodica rotazione, che diventa necessaria ogni qualvolta si ravvisino rischi specifici di corruzione, anche minimale*⁹.

² (...) I collegi docenti – ancor più dopo la pandemia – sono ridotti ad *approvifici* (in molti casi non viene concesso nessun tempo per il confronto sul PNNR, viene chiesto un sì o un no), le decisioni nella maggior parte dei casi le prendono i dirigenti (non di rado obbligati a farlo contro voglia di fronte allo spettro del "commissariamento"), nonostante queste decisioni riguardino strumenti con cui devono lavorare i docenti, gli unici a sapere quello che davvero occorre loro. Ci sembrerebbe assurdo un dialogo così fatto: "No no, questo non mi serve, grazie"; "Guarda, ti serve, te lo dico io" (che faccio tutt'altro lavoro). Eppure è esattamente quello che succede.

In "Il Liceo Albertelli, la religione digitale e il silenziamento della riflessione", <https://nostrascuola.blog/2023/06/16/la-religione-del-digitale-e-il-silenziamento-della-riflessione/>

³ Il vecchio che avanza. Il dogma bipartisan della scuola azienda. – Gianfranco Meloni, PD gennaio 2023 - https://gildaprofessionaledocente.it/public/news/documenti/1061_ZDMYP.pdf

⁴ Tagli alle scuole, allarme in Sicilia: a rischio oltre 100 scuole. I presidi: "La Regione interviene" - <https://www.orizzontescuola.it/tagli-alle-scuole-allarme-in-sicilia-a-rischio-oltre-100-scuole-i-presidi-la-regione-intervenga/>

⁵ <https://www.gilda-unams.it/comunicati/item/1714-dimensionamento-scolastico-le-mega-scuole-sono-un-rischio-per-la-qualita-dell-istruzione>

⁶ Si tratta del DM 53/2023 e dei suoi allegati.

<https://www.miur.gov.it/-/decreto-ministeriale-n-63-del-5-aprile-2023-1>

⁷ I dati del 2007 e del 2023, fonte MIUR/MIM, sono disponibili ai seguenti indirizzi:

• <https://www.miur.gov.it/-/decreto-ministeriale-n-63-del-5-aprile-2023-1>

• <https://www.miur.gov.it/-/iscrizioni-all-anno-scolastico-2022-2023-i-primi-dati-crescono-i-tecnici-e-i-professionali-il-56-6-degli-studenti-sceglie-i-licei>

⁸ Così si legge sul sito dell'USR Emilia Romagna, nelle *Linee guida per favorire e sostenere l'adozione del nuovo assetto didattico e organizzativo dei percorsi di istruzione professionale*

⁹ https://www.istruzioneer.gov.it/wp-content/uploads/2022/08/Linee-guida_parte-generale-1-45.pdf