

## Autonomia scolastica?

*Di Gianni De Fraja, da [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info)*

Una generazione fa, i genitori ai quali non piaceva la scuola dei loro figli avevano tre scelte:

- (a) accettare la situazione,
- (b) mandare i figli in una scuola privata,
- (c) cambiare casa.

Oggi, in molti paesi, Italia inclusa, è aperta una quarta possibilità, ben più pratica da un punto di vista logistico:

- (d) mandare i figli in un'altra scuola.

### **Liberi di scegliere**

Questa quarta possibilità è il risultato pratico di un dibattito ideologico iniziato negli Stati Uniti, che ha definito il principio della cosiddetta "parental choice in education". Questo corrisponde all'idea che si possa scegliere la scuola esattamente come il supermercato in cui fare la spesa o la località in cui passare le vacanze. Se sono libero, come è giusto che io sia, di comprare pannolini e pomodori nel negozio che preferisco, anche se lontano (alle stesse condizioni di chi abita vicino a quel negozio), è logico che io sia libero di acquisire l'istruzione per mia figlia nella scuola che preferisco, anche se la scuola è lontana.

Tuttavia tra l'acquisto di beni alimentari e la scelta di una scuola ci sono importanti differenze: in primo luogo, la tecnologia del servizio scolastico è tale che le caratteristiche della "clientela" (vale a dire degli allievi) influenzano la qualità del prodotto (l'istruzione fornita); in secondo luogo, e in parte a causa della prima di queste caratteristiche, l'organizzazione del servizio scolastico è fondamentalmente diversa dall'organizzazione dei mercati per generi di consumo. L'istruzione è pagata dallo Stato, finanziata tramite le imposte e il costo diretto sostenuto dal consumatore finale è ben inferiore al costo effettivo del servizio.

Una conseguenza immediata di questa seconda caratteristica è che nel mercato dell'istruzione i prezzi non svolgono la stessa funzione di segnale che svolgono in un mercato competitivo. Se questo distingue il "mercato" dell'istruzione dal tradizionale, astratto mercato della teoria economica, vi sono, nel mondo commerciale, numerose situazioni in cui il ruolo dei prezzi è limitato o assente: mi riferisco alle grandi imprese, in cui, come osservato da Ronald Coase più di 40 anni fa, l'organizzazione interna non è un dettaglio, ma costituisce una componente fondamentale dell'efficienza dell'impresa stessa. Anche con i prodotti migliori, per un'impresa è impossibile ottenere i propri obiettivi in assenza di una struttura organizzativa adeguata. Lo stesso vale per la fornitura del servizio scolastico: introdurre la possibilità di scelta della scuola senza considerare i cambi organizzativi che questo comporterà può avere effetti deleteri.

### **Una nuova organizzazione**

Come organizzare quindi un servizio scolastico adeguato che tenga conto delle libere scelte dei genitori? Vi sono due tipi di problemi: come organizzare l'interazione fra scuole, e come organizzare l'interazione all'interno di una singola scuola.

Per quanto riguarda il primo problema la domanda fondamentale è la seguente: le scuole devono competere fra loro? In altri termini: se una scuola viene giudicata "cattiva" dai potenziali genitori, vedrà ridurre il numero dei suoi allievi, e subirà qualche conseguenza negativa? E, viceversa, va premiato il corpo docente di una scuola che va bene? Se la risposta è no, ad esempio se si impedisce alle scuole buone di espandersi, la possibilità di scelta dei genitori è resa inutile: il numero di ragazzi in scuole buone rimane costante, i genitori più "furbi-informati-attenti" guadagnano alle spese degli altri. In pratica, quindi, la risposta a questa domanda è "sì": in tutti i sistemi in

cui viene introdotta qualche forma di scelta dei genitori, viene anche introdotta qualche forma di competizione tra scuole. Le scuole buone ricevono, in generale, più risorse: dato che la funzione obiettivo di chi prende decisioni migliora in presenza di più risorse, questo fornisce un incentivo al miglioramento, nella misura in cui è possibile, della qualità della scuola.

Il passaggio cruciale in questo ragionamento è la frase nella misura in cui è possibile. È questa la questione fondamentale del secondo problema: è essenziale che chi prende le decisioni possa influenzare il rendimento della sua scuola. Qui val la pena richiamarsi ai principi di teoria economica: ad esempio in una catena di supermercati o di ristoranti, le decisioni relative al marketing, ai prezzi, alla fornitura di prodotti vengono prese a livello globale. Ciò è importante, perché in ogni negozio o ristorante i clienti sanno quali prodotti troveranno, a quale prezzo, con quale servizio: dentro un MacDonald si potrebbe essere ovunque nel mondo.

### **Decisioni centralizzate**

Questa “centralizzazione” corrisponde alla situazione di molti sistemi scolastici pubblici (incluso quello italiano), in cui le decisioni sul curriculum, sulla durata dell’anno scolastico sono uniformi. La differenza fondamentale tra il sistema scolastico italiano e quello delle grandi imprese è nelle decisioni relative all’assunzione del personale che sono essenzialmente decentrate (negli esempi, a livello di negozio e ristorante). Al contrario, nella scuola italiana, il preside di una scuola è in grado di influenzare solo in minima parte la scelta del suo principale “fattore di produzione”, cioè i docenti. Non solo non può scegliere chi assumere, ma non può neanche decidere di avere più docenti in materie in cui gli allievi hanno più bisogno di aiuto, né di dedicare più tempo alle attività con i genitori.

In altri sistemi scolastici, al contrario, le scuole godono di discreta autonomia nella gestione del personale. Per fare un esempio basato sulla mia esperienza personale in Inghilterra, durante l’anno scolastico appena concluso, la scuola (elementare) dei nostri figli ha preso, in piena autonomia, le seguenti decisioni: l’assunzione di due docenti, la sostituzione di un’insegnante dimissionaria con una temporanea (e quindi meno costosa, adatta a docenti più giovani), la scelta se accorpare bambini di anni diversi nella stessa classe, e perfino il bonus annuale dello stipendio della direttrice. Qualora questa lasciasse la nostra scuola, il nuovo direttore verrebbe naturalmente scelto dalla scuola stessa. Le decisioni sono prese dal consiglio di istituto, che comprende rappresentanti dei genitori, dei docenti e degli enti locali.

### **Problemi e benefici**

Tale organizzazione comporta anche dei problemi: dalla possibile crisi finanziaria per una scuola che vede ridurre, per motivi esogeni, il numero degli allievi, alla possibilità di non trovare genitori capaci di far parte del consiglio di istituto, ai problemi di equità distributiva (scuole in zone socialmente disagiate richiedono più risorse). I benefici però sono numerosi; dalla creazione di un interesse immediato dei docenti e dei presidi al successo della propria scuola (che si potrà concretizzare in forma di incrementi salariali o di maggiori possibilità di promozione in altre scuole), alla maggiore responsabilizzazione dei genitori, in generale ai benefici che la teoria economica identifica con la competizione e gli incentivi.

Avanzerei quindi la proposta (peraltro molto simile, sia nello spirito sia nella motivazione, a quanto suggerisce Tullio Jappelli per l’Università) di permettere alle scuole di scegliere i nuovi insegnanti sulla base di regole (queste sì coordinate a livello nazionale) per quanto riguarda la composizione dei comitati di selezione, ma altrimenti lasciando alle scuole la libertà di assumere chi ritengono più adatto al posto disponibile. Questa riforma potrebbe avvenire in modo estremamente graduale, essendo di necessità limitata ai posti resisi vacanti e potendo essere ulteriormente limitata, inizialmente, ad alcune provincie, in modo da poterne valutarne gli effetti sulla base dei risultati ottenuti.