

## **Quale flessibilità? Aspetti culturali, didattici, organizzativi**

*Flessibilità: un termine (e una concezione) ambivalente.*

Il significato del termine flessibilità, in riferimento ad organizzazioni di lavoro, presenta un doppio volto: una capacità costante di adattamento ai cambiamenti prodotti dall' "esterno", oppure la capacità di innovarsi in modo endogeno ed originale per affrontare le sfide poste dall'ambiente. Un'organizzazione che opera con successo è in grado di affrontare con equilibrio sia i cambiamenti che le innovazioni. E tuttavia la prima accezione (*flessibilità/cambiamenti*) richiama esplicitamente comportamenti passivi e formali, mentre la seconda (*flessibilità/innovazioni*) si sostanzia in comportamenti proattivi e creativi, che garantiscono l'evoluzione dell'organizzazione insieme al contesto sociale in cui opera. Quest'ultima concezione di flessibilità è strettamente connessa alla capacità di un'organizzazione di fare ricerca e di sperimentare, per risolvere i propri problemi in termini di efficacia.

Pur essendo affatto diverse, queste concezioni coesistono nelle scuole autonome e sono altrettanto legittime, almeno sul piano strettamente normativo.

Sempre in ambito organizzativo, vengono indicate come flessibili sia quelle organizzazioni capaci di adattarsi al mercato, sia quelle in grado di sfidare il futuro in modo innovativo; mentre le organizzazioni non flessibili vengono semplicemente denominate come "burocratiche". Le amministrazioni pubbliche sono burocratiche per antonomasia, dunque rigide quanto ad innovazione, ma sufficientemente capaci di adattarsi alle richieste esterne di cambiamento, sia pure formalmente. Ovvero, possono cambiare senza innovarsi.

*Flessibilità: una questione di "qualità" delle regole.*

In questi ultimi decenni i modelli organizzativi burocratici sono stati accusati di inefficienza, inefficacia, autoreferenzialità, ritualità. Al contrario, ai modelli flessibili è stato riconosciuto un destino del tutto diverso, perché vengono magnificati soltanto i loro vantaggi.

Il sospetto che le cose non stiano proprio così è del tutto fondato e legittimo. Infatti, i modelli burocratici, attraverso la definizione prescrittiva di regole e procedure, tende a "rassicurare" gli attori organizzativi; mentre i modelli flessibili producono ansia da incertezza, da precarizzazione delle modalità di organizzazione del lavoro, da continua negoziazione interna ed esterna.

Insomma, capire ed utilizzare la flessibilità significa capire ed utilizzare le regole che sono alla base di un'organizzazione. Sì, perché le organizzazioni hanno comunque bisogno di regole, ma queste possono essere più o meno prescrittive. Al massimo di prescrittività corrisponde il massimo di rigidità che, nel migliore dei casi, può anche coniugarsi con una grande adattabilità. La flessibilità efficace in termini di innovatività, invece, ha bisogno di regole di una qualità diversa, affinché, pur dando vincoli ed indicazioni, lascino comunque spazi di discrezionalità, fissando obiettivi chiari e motivando attraverso la responsabilità.

Per concludere questa breve ma necessaria premessa, occorre ricordare che le organizzazioni complesse – e tali sono le scuole – non possono non essere flessibili, perché devono gestire bisogni diversificati per raggiungere obiettivi a forte rilevanza sociale, utilizzando risorse limitate ( finanziarie, di tempo, umane).

E, tuttavia, la flessibilità – in qualsiasi organizzazione - può realizzarsi esclusivamente in presenza di uno "slack" di risorse, cioè di una quota sovrabbondante di risorse rispetto al compito o al prodotto prescritto. Quando le risorse sono strettamente correlate a quanto richiesto e, dunque, coincidono con il livello minimo, la flessibilità rappresenta un comportamento residuale e semplicemente adattivo.

### *La flessibilità prima dell'autonomia.*

Quando è entrata la parola "flessibilità" nel vocabolario normativo e pedagogico del nostro sistema scolastico?<sup>1</sup> La domanda non è irrilevante, perché la presa in carico, da parte della scuola, della flessibilità rappresenta un punto di svolta formidabile dal punto di vista culturale. Nelle opere di psico-socio-pedagogia, di didattica e di scienze dell'educazione in genere, la parola-concetto flessibilità compare nel 1997 in modo prepotente. E' del 1997, infatti, la Legge n.59 che all'art. 21 attribuisce alla scuola l'autonomia; sempre nel 1997 compaiono i contributi dei "cinquanta saggi", ovvero della cosiddetta Commissione Maragliano, incaricata dal ministro Berlinguer di definire una proposta in relazione a "*Le conoscenze fondamentali per l'apprendimento dei giovani nella scuola italiana nei prossimi decenni*".<sup>2</sup>

Dal 1997 in poi, la flessibilità viene richiamata in tutta la normativa riguardante l'autonomia scolastica, assumendo una connotazione positiva, mentre tradizionalmente se ne attribuiva una prevalentemente negativa.<sup>3</sup> Infatti, a partire dall'autonomia, nel mondo della scuola la flessibilità è stata rappresentata e vissuta come quell'insieme di azioni "scelte" e deliberate che consentono alla scuola di allontanarsi da un'offerta formativa standardizzata, uniforme per tutti gli allievi e tutti i contesti, determinata una volta per tutte.<sup>4</sup>

Ma la pratica della flessibilità, come ben sappiamo, è entrata nelle nostre scuole già molto prima dell'attribuzione dell'autonomia, motivata fundamentalmente da tre esigenze:

- dare risposte individualizzate agli alunni per venire incontro alle diversità ma anche per colmare le differenze;
- integrare nel curricolo scolastico le opportunità offerte dal territorio;
- allargare l'offerta formativa per rispondere alla pluralità ed alla molteplicità della domanda sociale di istruzione, ma anche per innovare i curricoli scolastici.

Quasi paradossalmente, molte scuole efficaci sono diventate flessibili prima ancora di essere autonome, approfittando delle risorse normative che, rompendo i tradizionali vincoli, offrivano l'opportunità di innovarsi: la legge n. 517 del 1977, ma anche la n. 270 del 1982 che suggerivano e sostenevano - anche con arricchimenti di organico - la scomposizione delle classi in gruppi, attività laboratoriali, percorsi di

---

<sup>1</sup> Per approfondire in modo esaustivo il campo semantico della flessibilità, si rimanda al bel saggio di F. Piazzini (1998) Per una definizione del campo semantico della parola flessibilità. In Bonora A., Senni P. (a cura di) (1998). *Autonomia flessibilità scelta del curricolo*. Cappelli, Bologna.

<sup>2</sup> E' impossibile riferire di tutte le connotazioni attribuite alla parola/concetto flessibilità dai saggi della Commissione nominata dal Ministro Berlinguer: flessibilità e mercato del lavoro, flessibilità e comunità, flessibilità e formazione scientifica, flessibilità e modularità dell'organizzazione del sapere, flessibilità come attributo di personalità per i giovani, flessibilità contrapposta al dogmatismo dell'assetto dei saperi, ecc. Si consiglia la lettura diretta di (1997): *Le conoscenze fondamentali per l'apprendimento dei giovani nella scuola italiana nei prossimi decenni*. In Studi e Documenti degli Annali della Pubblica Istruzione, Le Monnier, Roma.

<sup>3</sup> Piazzini F., op. cit.

<sup>4</sup> Questa definizione di flessibilità rappresenta la concezione prevalente nelle scuole fino al 2002/03 e ne sostanzia la cultura dell'autonomia. La nostra definizione è stata desunta da una ricerca quantitativa e qualitativa, realizzata in tutte le scuole dell'Emilia - Romagna negli anni scolastici 2001/2002 e 2003/2004 dall'IRRE e dall'Ufficio scolastico Regionale. Per approfondire le risposte delle scuole e le pratiche di flessibilità prevalenti, si consulti il volume a cura di Benini A.M. e Summa I. (2003) *Le buone pratiche della flessibilità. Ricerca sullo sviluppo dell'autonomia nelle scuole dell'Emilia Romagna*, Stampa Edicom, Bologna.

individualizzazione, introduzione di nuove discipline (soprattutto l'inglese e l'informatica), articolazione del curricolo con attività trasversali.

Nelle scuole superiori, invece, decisiva per la cultura della flessibilità è stata la grande e lunga stagione delle sperimentazioni assistite che hanno offerto una sorta di corsia privilegiata all'attuazione dell'art. 3 del D.P.R. n. 419/'77, ma anche il "Progetto '92" con l'istituzione dell'area di progetto e la sperimentazione dei Programmi Brocca.

### *La flessibilità e (è)l'autonomia.*

Il comma 8 dell'art. 21 recita testualmente : "*L'autonomia organizzativa è finalizzata alla realizzazione della flessibilità...Essa si esplica liberamente, anche mediante il superamento dei vincoli in materia di unità oraria di lezione, dell'unitarietà del gruppo classe e delle modalità di organizzazione e impiego dei docenti...*".

Nel Regolamento sull'autonomia (D.P.R. n. 275/99) vengono precisati con chiarezza gli ambiti di attuazione della flessibilità, quasi che questa coincida, sotto molti profili, con l'autonomia stessa: il livello delle *risorse professionali*, quello dell'*organizzazione didattica* e, infine, quello del *curricolo*. Tutti e tre gli ambiti si ritrovano, intersecandosi, dentro il Piano dell'offerta formativa, che è espressione della capacità progettuale della scuola.

L'autonomia della scuola, di fatti, coincide con la flessibilità<sup>5</sup>, perché ne rende possibile la progettualità. E la progettualità è indispensabile per l'elaborazione del curricolo di una scuola, che è il cuore stesso del POF. E il POF è l'anima dell'autonomia scolastica in tutte le sue espressioni: la libertà di insegnamento, i bisogni e le aspettative degli studenti, le opportunità offerte dal territorio.

Il curricolo, secondo l'accezione più accreditata<sup>6</sup>, è rappresentato dalle concrete esperienze e dagli itinerari di insegnamento/apprendimento che una scuola progetta e offre agli allievi con lo scopo di far conseguire a tutti le finalità educative e gli obiettivi d'istruzione fissati dalle norme. Il curricolo include il concetto di flessibilità in molte delle sue valenze, tanto che si contrappone al programma che, al contrario, è caratterizzato da diverse forme di rigidità.

Puntiamo i nostri riflettori sull'art. 8 del regolamento appena citato, perché qui è enucleata l'idea stessa dell'autonomia che si fa flessibilità per realizzare il curricolo: le scuole autonome si rendono flessibili per poter coniugare gli aspetti di omogeneità dei curricoli nazionali con gli aspetti di specificità territoriale dei curricoli locali. Alle scuole, dunque, spetta la titolarità – oltre che la responsabilità – non solo della flessibilità temporale "*per realizzare compensazioni tra discipline e attività della quota nazionale del curricolo*", ma anche delle modalità per integrare, "*la quota definita a livello nazionale con la quota loro riservata*".

Infine, in via sperimentale - peraltro del tutto affidata alle autonomie scolastiche e tuttora vigente perché l'art. 8 non è ancora stato normato – l'art. 12, 2° comma del Regolamento prevede che il monte ore annuale delle discipline sia suscettibile di modificazione, nei limiti del 15%, in modo da realizzare compensazione tra le discipline in base alle specifiche esigenze delle scuole.

Infine, dedichiamo un piccolo spazio alla flessibilità nell'utilizzo delle risorse umane, di cui si fa carico il C.C.N.L del 2003, il quale consente, ed anzi incentiva, l'uso flessibile delle risorse umane, anche in assenza dell'organico funzionale previsto esplicitamente dal comma 9 dell'art. 21 della legge n. 59/97 e dall'art. 5 del DPR n. 233 del 1998,

---

<sup>5</sup> I progetti di monitoraggio dell'autonomia scolastica hanno utilizzato la flessibilità come un forte indicatore dell'autonomia. Si consiglia la consultazione dei Rapporti regionali realizzati dai diversi IRRSAE (oggi IRRE) regionali e il rapporto nazionale contenuto in De Anna F. (a cura di) (2001).*Monitoraggio autonomia. Monitoraggi, valutazione, consulenza della scuola che cambia*, CIPREF, Angeli, Milano.

<sup>6</sup> Per approfondire questo concetto si rimanda ad alcuni saggi di sintesi: Frabboni F. (2003) .“Curricolo”. In *Voci della scuola*, Tecnodid, Napoli; Guasti L. (2004) “Curriculum e standard” . In *Voci della scuola*, Tecnodid.

realizzato in poche scuole in via sperimentale e poi definitivamente cancellato dalla legge finanziaria.

### *La flessibilità dentro la Legge n. 53/2003.*

La lettura della legge di riforma del sistema scolastico ci pone di fronte a due evidenze: la parola flessibilità non compare mai in modo esplicito ma è del tutto evidente che si chiede alla scuola di orientare il proprio servizio secondo le richieste delle famiglie. Così può essere interpretata la flessibilità ad accogliere gli alunni secondo fasce di età non rigide, la "diversificazione didattica e metodologica" richiesta alla scuola secondaria di primo grado, l'attribuzione alle regioni di una quota dei piani di studi personalizzati, la possibilità - a richiesta dei singoli studenti - di transitare tra i due sistemi del secondo ciclo.

Anche la lettura del decreto legislativo n. 59/2004, contenente le norme generali relative alla scuola dell'infanzia e al primo ciclo d'istruzione, presenta le stesse evidenze: non viene utilizzata la parola flessibilità e, tuttavia, si chiede alle scuole di adattare alle richieste esterne la propria offerta formativa sia sul piano organizzativo che sul piano didattico e quello pedagogico.

Sotto il primo profilo si può collocare la *facoltatività* attribuita alle famiglie, mentre alla scuola si chiede flessibilità nell'organizzare l'orario scolastico a seconda delle richieste. L'orario facoltativo è flessibile per gli utenti, che possono scegliere in misura diversa l'orario per le attività e l'orario per l'assistenza alla mensa. L'orario delle attività facoltative è considerato tempo di insegnamento qualificato didatticamente e finalizzato alla personalizzazione dell'apprendimento, mentre così non è per il tempo attribuito alla mensa.

Sotto il secondo profilo - quello didattico - si può collocare l'*opzionalità*: la quota di flessibilità del curriculum che l'art. 8 del Regolamento sull'autonomia del 1999 attribuiva alle scuole, viene dal D. lgv. n. 59/04 riconosciuta alle famiglie. Queste possono scegliere tra le diverse attività che la scuola è in grado di proporre sulla base delle disponibilità di personale in organico e delle competenze possedute; le famiglie, tuttavia, possono chiedere anche attività non proposte dalla scuola, ma che la scuola è tenuta ad organizzare anche affidandole a personale esperto esterno.

Sotto il terzo profilo, più squisitamente pedagogico, la flessibilità chiesta alla scuola è contenuta all'interno di vincoli ben definiti: i piani di studio personalizzati per ogni singolo allievo, la programmazione didattica secondo un modello definito dall'elaborazione di Unità di apprendimento, la differenziazione degli insegnanti con l'affidamento di funzioni tutoriali ad alcuni insegnanti, l'elaborazione di un portfolio per ciascun allievo.

Per finire, la C.M. n. 29/2004 richiama esplicitamente le scuole ad utilizzare la flessibilità prevista dalla loro autonomia: "*Spetta infatti alle istituzioni scolastiche autonome il compito di dare efficace attuazione ai principi fondamentali ed alle norme generali definiti nel sistema d'istruzione, secondo modalità e criteri ispirati alla più ampia flessibilità, conformemente alle disposizioni di cui agli articoli 4 e 5 del DPR 275/1999 sull'autonomia didattica ed organizzativa.*"

Ci sembra del tutto evidente che la flessibilità richiesta è quella di tipo adattivo perché si riferisce all'organizzazione della didattica: flessibilità per aderire ai cambiamenti decisi dalla legge di riforma utilizzando in modo prescrittivo le risorse messe a disposizione.

Infatti la flessibilità di tipo pro-attivo avrebbe richiesto un sistema di vincoli meno rigido e, soprattutto, un esplicito richiamo all'art. 6 del Regolamento, che è relativo all'autonomia di ricerca, sperimentazione, sviluppo.

### *La flessibilità possibile per una buona organizzazione didattica.*

Concentriamoci sulla situazione attuale, cercando di rispondere alla seguente domanda: come, in questa fase di trasformazione lenta, non ancora compiuta e dalle prospettive incerte, le scuole possono modulare, attraverso la flessibilità organizzativa e didattica, gli obiettivi specifici di apprendimento rapportandoli ai livelli essenziali di prestazione (Indicazioni nazionali *versus* pratiche metodologiche e didattiche delle singole scuole)?

Ovviamente, non si possono dare ricette, se si esclude la flessibilità come mero adattamento alle richieste della Riforma del 2003.

Innanzitutto ogni legge di riforma "sconvolge", poco o tanto, le *routines* organizzative della didattica delle scuole, da sempre (anche prima dell'autonomia, come abbiamo sostenuto) e determina resistenze. E' una resistenza naturale, almeno per le organizzazioni: prima di abbandonare modi di fare e di pensare, pratiche e culture elaborate attraverso gli anni attraverso un costante e complesso processo di apprendimento organizzativo, si vuole comprendere bene cosa viene richiesto e, contemporaneamente, si vogliono preservare il più possibile gli aspetti più positivi, in termini di efficacia, dei dispositivi didattici ed organizzativi adottati in precedenza.

Se è chiaro che siamo ormai coinvolti in una trasformazione formidabile quanto a capacità di sradicare l'esistente e di assestarsi in modo totalmente nuovo rispetto agli ultimi tre decenni del sistema scolastico italiano, allora una prospettiva per orientarci è quella – in vero molto limitata ma necessario punto di partenza – di praticare la flessibilità sull'asse della trasparenza e della concretezza.

La *trasparenza* ci dice che tutte le scelte debbono essere effettuate con grande chiarezza e visibilità, in modo che siano leggibili e correttamente interpretabili da tutti i soggetti esterni.

La *concretezza* ci induce a pensare che possiamo essere flessibili quell tanto che ci è consentito dalle risorse a disposizione, salvaguardando la qualità dell'offerta formativa della scuola.

La trasparenza e la concretezza ci impongono un'unica linea d'azione: partire da una riflessione collegiale sull'identità e sulla storia della scuola in cui lavoriamo, sulle pratiche efficaci e su quelle che si trascinano in mancanza di spinte a cambiare; rivisitare, sempre all'interno di una logica curriculare, le scelte progettuali della nostra scuola; orientare le richieste delle famiglie in un'unica direzione: fare l'interesse dei nostri giovani.