

*Mezzi per acquisire scienza: esame degli atti  
e vaglio delle testimonianze*

In ogni intervento ispettivo accadrà di dover procedere a un diligente esame degli atti concernenti il caso, evitando però quel formalismo eccessivo che finisce per essere controproducente, e di dover acquisire eventuali testimonianze, sempre che dalla situazione sia emersa la necessità di avvalersi di esse, che possono e all'occorrenza debbono assumere la forma, giuridicamente rilevante ai fini istruttori, di dichiarazioni scritte responsabilmente rese e firmate. Naturalmente, non bisogna lasciarsi sfuggire quelle informazioni che con una certa facilità affiorano allorché il colloquio tende a spostarsi sul piano informale.

La tecnica più frequentemente usata è quella dei colloqui separati, che consentono, com'è noto, di confrontare diverse versioni dei fatti e vagliare concordanze e contraddizioni.

Come gli atti vanno esaminati con acribia che diremmo filologica, così le testimonianze vanno attentamente soppesate ai fini di maturare quel convincimento che costituisce la sostanza dell'indagine<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Circa la necessità di rendere attendibile dei testimoni oggetto di attenta meditazione si veda T. BENARETTI, *L'attenzione e le altre funzioni mentali*, Firenze - Pisa, 1983, pp. 78-79: « In corso di testimonianza, le omissioni, le aggiunte, le deformazioni e gli errori deliberati o involontari sono tutt'altro che rari... (Le testimonianze di persone ritenute normali) non meritano, in genere, la fiducia che viene loro accordata. Infatti, le ricostruzioni dei fatti osservati (anche prescindendo dalle ricostruzioni menzognere per tornaconto personale, per favorire un conoscente o per intimidazione): a) risultano tanto meno fedeli quanto più l'episodio è lontano (in relazione alle modificazioni soggettive dei ricordi col trascorrere del tempo); b) risentono di interferenze emozionali, sia al momento dell'osservazione dei fatti (specie se tragici), sia per 'proiezione' di personali esperienze di vita, sia per suggestioni di

E' bene ricordare, a questo punto, che la presenza ispettiva contribuisce a modificare la realtà in corso di accertamento. Certo è che, all'interno di una data situazione di conflitto, è saggio chiedersi se sia possibile agire, pur nel perdurare delle indagini, per avviarla a positiva soluzione: chi si adopera per la realizzazione di un'ipotesi di superamento di attriti si orienta a stabilire una verità umana più profonda di quella che risulterà dal semplice sommarsi di ogni indizio o prova<sup>18</sup>.

*Lo « stile di vita » dell'Ispettore*

Il successo non arride all'azione ispettiva, se essa non è contraddistinta da uno stile di vita simile a quello che gli antichi attribuivano al Magistrato nel definirlo la « legge vivente », identificando, cioè, la sua figura con la Giustizia. In questo stile rientra la capacità di comunicare agli altri il senso di una presenza che attinge le sue ragioni ai grandi principi cui il pubblico servizio, elemento di sussistenza di ogni comunità civile moderna, deve in profondità congiungersi e ispirarsi. Se è lecito ricorrere a un procedimento discorsivo di ascendenza classica, l'Ispettore ideale respira il senso della storia e condivide i drammi dell'esistenza all'interno di

testi (giornalistiche, radiofoniche, televisive, ecc.); c) risentono pure di particolari condizioni psico-fisiche, sempre nell'ambito della normalità (affaticamento, digiuno, ecc.). I buoni testimoni, attenti ed equilibrati, sono perciò molto rari... Talvolta le testimonianze di certi perversi, per effetto di istituzioni maligne o addirittura sadiche, possono favorire dubbi o sospetti del tutto ingiustificati».

<sup>18</sup> Naturalmente, ci si potrà anche trovare di fronte a ipotesi di testi: ebbene, perfino in simili evenienze sarà bene ricordare che l'Ispettore del Ministero della Pubblica Istruzione non è l'Ispettore di Pollia e che nessuno quest'ultimo è infallibile.

complessi rapporti interpersonali, sospesi fra « esistenza mancata » come pericolo sempre incombente e realizzazione tendenziale della « amicizia », fra frustrazione e speranza, fra reiterarsi del disinganno e perenne riemergere di un'ansia di salvezza. In assenza di questo atteggiamento problematico, che, prima ancora del profilarsi delle incombenze di riscontro regolamentare e giuridico, investe l'intima evidenza della realtà etica, nessun accertamento nel vero senso della parola è possibile. Insomma, l'obiettività intenzionale dell'Ispettore ha il suo fondamento nello sforzo inesausto che l'uomo compie per rispecchiarsi nella propria ontologia. In questo senso, l'Ispettore è figura ben diversa da quella del burocrate ottusamente ligio a un malinteso dovere: possiede, infatti, un'idea così alta del diritto e un così nobile senso dello Stato (inteso nella sua autentica essenza) da comprendere non solo come il mancato rispetto di questa o quella norma possa incidere negativamente sulla qualità del servizio scolastico, ma anche, all'inverso, come questa o quella norma tenda ad essere superata dall'evoluzione complessa del reale, facendo maturare l'esigenza indifferibile dell'impulso a una rinnovata normazione. Nel vivere tale dialettica fra umanità e senso dello Stato, l'Ispettore riconosce la sua vera autonomia, che non può essere limitata nemmeno da un Ministro<sup>19</sup>.

#### *La presenza ispettiva come « segno »*

Allo stile di vita dell'Ispettore è inerente una « discrezione » che potrebbe essere descritta nei termini di

una secolare « letteratura del comportamento »<sup>20</sup>. L'affabilità del tratto, non disgiunta da spontanea fermezza, consente di introdursi efficacemente nelle più difficili situazioni da ispezionare. All'interno di esse, occorre che l'Ispettore rifletta continuamente sul senso della sua presenza, ossia sul valore che può essere attribuito ad ogni suo atto (compiuto oppure omesso), per quanto apparentemente trascurabile<sup>21</sup>. Egli deve rendersi conto che, essendo in veste ufficiale, è percepito in ogni caso come « segno » di un'autorità; pertanto, deve gestire con prudenza la sua immagine, ben sapendo che il prestigio a lui riconosciuto coincide col prestigio stesso dell'istituzione. Nel delicato processo di gestione semiotica di se stesso, può irrompere da un momento all'altro l'imprevisto, ponendosi come assoluta novità che tende a sottrarsi a schemi preconstituiti e impone perciò immediate ristrutturazioni del contegno: in ragione di ciò, l'Ispettore ora avrà bisogno di pause strategiche, ora dovrà procedere intuitivamente con fulminea sintesi operativa, giudicando e decidendo *ictu oculi*.

#### *L'intuizione come discernimento fra « essere » e « parere »*

E' con l'intuizione che si riesce a cogliere un determinato « clima » educativo e umano, andando al di là del velo dell'apparenza quotidiana. Esso è gettato sulla realtà dalle modalità limitative delle « azioni faccia

<sup>19</sup> E' un'autonomia che si sconta col dover avvertire tutto il peso dei « condizionamenti strutturali e sociali che stanno alla base delle discrepanze fra *law in action* e *law in the books* » (E. M. SCHEIN, *Sociologia del diritto*, Bologna, 1970 [ed. or. 1968], p. 7).

<sup>20</sup> Sull'utilità del recupero di tale letteratura si veda E. GOREMAN, *Relazioni in pubblico. Microstudi sull'ordine pubblico*, Milano, 1981, p. 70.

<sup>21</sup> Ci si può trovare finanche a dover riflettere sulle eventuali conseguenze di un maggiore o minor protrarsi dello spietamento dell'incarico.

a faccia » guidate spesso da una vera e propria « reificazione dei ruoli », in quanto « la realtà della vita comune contiene schemi di tipizzazione nei cui termini gli altri vengono percepiti e trattati negli incontri diretti »<sup>21</sup>. Si è avvolti, così, nell'esistere come « maschera », che comporta il complicarsi del compito interpretativo in ragione dei tentativi di occultarsi compiuti dall'individuo, il quale « cercherà di dare informazioni correttive non soltanto per non essere frainteso, ma anche per non essere capito fin troppo bene », obbligando con ciò a « dedurre fatti nascosti prima che sia possibile sapere cosa è accaduto »<sup>22</sup>.

### *La relazione ispettiva*

Per i motivi accennati nei precedenti paragrafi, la relazione scritta, con il cui deposito si conclude di solito ogni visita ispettiva<sup>23</sup>, deve essere considerata ben più di un mero atto a carattere burocratico-amministrativo. Se ben fatta, essa è inevitabilmente carica della consapevolezza di poter incidere nel destino di un individuo o in quello di una comunità scolastica. E' bene seguire, nel redigerla, uno schema di massima<sup>24</sup>; ma ciò che più

<sup>21</sup> P. L. BERSON - T. LUCKMANN, *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, 1969 (ed. or. 1966), p. 55 e pp. 130-31.

<sup>22</sup> E. GOFFMAN, *Relazioni* cit., pp. 70-71.

<sup>23</sup> Si sostiene in dottrina che vi siano anche ispezioni da non esterne o da illustrare in forma orale; tuttavia, si ravvisa normalmente l'opportunità di lasciare traccia degli accertamenti effettuati, affinché ciò torni a beneficio degli uffici.

<sup>24</sup> Cfr. A. PULSER, *L'ispezione* cit., p. 355: « L'ispettore è tenuto, a conclusione della visita, a redigere una relazione, nella stessa sede, la quale non è tenuta a seguire regole fisse; dove, ad ogni modo, l'ispettore indicare gli estremi della lettera d'incarico, ai sensi della quale la

conta è che in essa si possa ravvisare lo specchio della coscienza dell'ispettore.

Poiché una relazione, per quanto rigorosa e documentata, è pur sempre un atto fra i tanti che vengono ad aggiungersi ad essa nel corso di un procedimento istruttorio (parliamo dei casi in cui l'indagine comporti eventuali provvedimenti disciplinari o iniziative penali), può accadere che conclusioni e proposte apparentemente e forse in realtà ineccepibili vengano in gran parte o del tutto disattese. In considerazione di quanto si è detto, c'è chi è convinto che sia molto più facile per un Ispettore giungere a provare l'intima soddisfazione di aver fatto di tutto per salvare un innocente piuttosto che quella di aver contribuito a far inchiodare un presunto colpevole (non è soddisfazione di poco conto la prima: laddove non sia possibile evitare che si sollevino i pravi, si eviti almeno che siano calcati i buoni)<sup>25</sup>.

### *L'ispettore kafkiano*

Sappia, comunque, l'ispettore che, pur non volendo, ha in sé, di fronte agli altri, qualcosa dell'ispettore kafkiano.

verifica è stata effettuata, la data di inizio e la durata degli accertamenti, l'ordine successivo degli adempimenti effettuati nonché le risultanze e le conclusioni dell'ispezione aggiungendo eventuali proposte. L'esposizione degli accertamenti e delle loro risultanze dovrà essere organica e trattare distintamente la parte organizzativa e quella contabile in maniera completa, incisiva ed esauriente; i processi verbali, i documenti acquisiti e i rilievi mossi dovranno essere allegati alla relazione con opportuni rinvii ».

<sup>25</sup> E' stato sostenuto che l'ispettore debba essere messo al corrente degli eventuali provvedimenti presi sulla base di quanto egli abbia proposto. Noi riteniamo che, una volta inoltrata la relazione a chi di dovere, sia saggio « dimenticarla ».

Nel *Processo* (1925) Kafka raffigura Joseph K. incapace di comprendere e di accettare la presenza dell'Ispettore. Innanzi a lui, il protagonista appare dimidiato fra la convinzione della propria innocenza e il primo serpeggiare dell'inquietudine per un'oscura colpa:

Ora il comodino era spostato dal letto al centro della camera e faceva da scrivania. Vi stava seduto l'ispettore che aveva accavallato le gambe e posato un braccio sulla spalliera della seggiola.

[« Pare che l'interrogatorio si limiti alle occhiate » pensò K., « per un po' gli sia concesso. Sapessi almeno quale autorità possa prendere così ampie disposizioni per me, cioè in una causa che l'autorità stessa non ha alcuna possibilità di vincere. Queste infatti sono veramente ampie disposizioni... »].<sup>27</sup>

L'Ispettore kafkiano si rivolge a K. con una domanda retorica sulla sorpresa dell'interrogato per gli eventi della mattinata, dandogli così « un senso di benessere perché poteva stare finalmente davanti a una persona ragionevole e parlargli della sua questione »:

« E' rimasto molto sorpreso, vero?, dagli avvenimenti di questa mattina? » domandò l'ispettore spostando con le due mani i pochi oggetti che erano sul comodino, la candela coi fiammiferi, un libro e un cuscinetto di spilli, come fossero oggetti a lui necessari per l'interrogatorio.

Nell'evolversi del colloquio, i gesti dell'Ispettore ribadiscono l'atmosfera di implicita minaccia confusamente avvertita da K.: l'Ispettore posa la candela nel mezzo del comodino e vi raggruppa intorno gli altri oggetti, controlla il numero dei fiammiferi nella scatola,

<sup>27</sup> Citato dall'edizione Mondadori del 1982, pp. 61 ss. Fra parentesi quadre sono restituiti alla collocazione originaria i passi poi soppressi dall'Autore.

sbatte questa sul tavolo per sottolineare il « grave errore » di un arrestato che fa « tanto chiasso con la convinzione della sua innocenza », dà l'impressione di confrontare la diversa lunghezza delle dita delle sue mani, impedisce a K. di sedersi, evita di stringergli la mano. Sono tutti segni che concorrono ad evocare il senso di un'autorità così misteriosa da essere ignota allo stesso Ispettore. Ciò non gli preclude però l'*inspicere*:

Non le posso nemmeno dire che lei è accusato, o meglio, non so se lo sia. Lei è arrestato, questo è vero, ma non so altro... In genere dovrebbe astenersi dal parlare, quasi tutto ciò che ha detto dianzi lo si poteva desumere, anche se avesse detto soltanto qualche parola, dal suo contegno, e oltre a ciò non era eccessivamente favorevole a lei.

Quanto a K., « pur non essendo stata accettata la sua stretta di mano, si sentiva, specie da quando l'ispettore si era alzato, sempre più indipendente... ».

Ci sovviene l'aureo detto platonico, secondo cui nulla può l'uomo libero, se è costretto come uno schiavo.

#### *La resistenza al cambiamento come reificazione*

Gravi sono le responsabilità che incombono nel nostro tempo sull'Ispettore, chiamato ad assumersi il rischio di progetti di cambiamento della realtà educativa. Di fronte alla resistenza al cambiamento, che si configura come una sorta di vischiosità del reale, ogni eccessivo ottimismo è destinato a svanire. Bisogna però tentare. Il primo passo è l'intento di riscattarsi da una sorta di dissociazione psicologica che interessa chiunque sia partecipe di una struttura burocratica, dal momento che in essa « i rapporti interpersonali... coinvolgono, di regola, solo un determinato aspetto della personalità dei singoli

membri che vi appartengono (cioè ruoli specifici) e non la loro intera personalità »<sup>29</sup>.

Per recuperare la propria « intera personalità », occorre scongiurare l'eclissi dei fini che mortifica l'uomo, impegnato « in attività doverose, in compiti professionali o familiari che ci coinvolgono profondamente e da cui ricaviamo piacere ma che, nel profondo, non hanno connessione con un significato ultimo »<sup>30</sup>.

Questo « significato ultimo » è forse la libertà, intesa nel suo classico significato filosofico, che si è andato smarrendo all'interno dei rapporti di dipendenza propri dei moderni contesti organizzativi:

Le persone dipendono per la propria vita dal padrone e dai politici e dal posto di lavoro e dal vicino, e son questi che le fanno parlare e intendere come parlano e intendono; esse sono forzate, dalla necessità della società, a identificare la « cosa » (incluso il loro io, mente, sentimento) con le sue funzioni<sup>31</sup>.

Si stringe così la fitta trama della « amministrazione totale »<sup>32</sup>, che, nell'escludere i valori fondamentali e determinanti, pretende di avvalersi del « concetto operativo » per governare in vista della sua efficienza i comportamenti e le aspirazioni<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> V. CESAREO, *Sociologia e educazione*, Firenze, 1976, p. 120.

<sup>30</sup> F. ALBERONI, *Le ragioni del bene e del male*, Milano, 1961, pp. 181-82.

<sup>31</sup> H. MARCUSE, *L'uomo a una dimensione. L'ideologia della società industriale avanzata*, Torino, 1976, p. 205.

<sup>32</sup> È una situazione che incide fino in fondo sull'uso del linguaggio: « La sintassi, la grammatica ed il vocabolario diventano atti morali e politici » (H. MARCUSE, *L'uomo cit.*, p. 208). Di ciò dovrebbe ricordarsi l'epitettore ad ogni relazione da scendere.

<sup>33</sup> *Op. cit.*, pp. 121 ss.

<sup>34</sup> *Op. cit.*, p. 136.

È proprio avvalendosi della « inerzia segnica della pratica sociale » che « la classe dominante, incluse le burocrazie in possesso del potere, ... si arroga il controllo delle programmazioni 'da un livello sociale più alto' e 'a un maggior grado di generalità' »<sup>34</sup>.

La reificazione, dunque, si annida proprio nelle sedi che dovrebbero promuovere il cambiamento. Tutto ciò è ritenuto « funzionale ». Ebbene, a chi ha ritenuto di poter teorizzare che le funzioni tengano in piedi la società, in quanto esse sarebbero « i fenomeni che concorrono alla conservazione del sistema sociale »<sup>35</sup>, è stato efficacemente obiettato che una concezione funzionalistica non è in grado di risalire al significato ultimo del sistema stesso, in cui le funzioni, proprio perché « fungibili », fanno perdere di vista le « cose »<sup>36</sup>. Le « cose », in effetti, sfuggono, anche perché le manifestazioni di ossequio all'autorità, accentuando sempre più il loro carattere di azioni convenzionali, danno origine al vero e proprio cristallizzarsi di un rituale<sup>37</sup>.

L'obbedienza alla norma si sposta anch'essa sul piano dell'agire convenzionale, dal momento che la norma stessa viene intesa come « quel tipo di guida all'azione che è sostenuta da sanzioni sociali, negative quando penalizzano le infrazioni, positive quando ricompensano l'obbedienza esemplare »<sup>38</sup>, senza che possa re-

<sup>35</sup> F. ROSSI - LANDI, *Ideologia*, Milano, 1982, pp. 237 ss.

<sup>36</sup> N. LUKMANN, *Il mito del sociologo*, Milano, 1983.

<sup>37</sup> È il punto di vista che emerge dall'intera opera di Emanuele Severino.

<sup>38</sup> Cfr. E. GOFFMAN, *Relazioni cit.*, p. 43; s'intende per « rituale » un « atto convenzionale e visibile con cui un individuo manifesta a un oggetto di importanza fondamentale o a chi lo rappresenta, il proprio rispetto e la propria considerazione ».

<sup>39</sup> *Op. cit.*, p. 63.

stare in alcun modo soddisfatta la profonda aspirazione all'eticità implicita in una irriducibile teleologia »<sup>17</sup>.

### X *Antinomia dei progetti di cambiamento dell'azione*

Allorché ci si accinga ad elaborare una « teoria formale del cambiamento dell'azione »<sup>18</sup>, è necessario sorvegliare il vitale intreccio delle modalità aleliche, epistemiche, deontiche, esistenziali in cui la dinamica dei rapporti interpersonali si risolve. Ci si rende conto, in tal modo, che qualsiasi proposito di trasformazione di un sistema, che si affidi alla « mera manipolazione tecnico-strumentale di oggetti umani », è destinato al fallimento: infatti, se A può scegliere l'azione X o l'azione Y, e B, aumentando le ricompense o massimizzando le punizioni, si adopera perché scelga X e non Y, si può dire che sia stata costruita, sì, la « probabilità » di quell'azione specifica, ma non la certezza assoluta di essa, dato che B « non riuscirà mai ad assumere il controllo completo sul comportamento di A »<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> È stato scritto in proposito: « Chi finalizza la sua azione al rispetto della norma, anziché alla soluzione dei problemi umani in vista dei quali quella norma, nonostante i suoi inevitabili limiti intrinseci, è stata pensata, si pone contro l'uomo » (L. CORRADO, *Crisi del centralismo burocratico e sfida democratica*, « *Humanitas* » 11, 1974, poi « *Quaderni di Corea* », 2, 1975-76, p. 50).

<sup>18</sup> Detta teoria viene posta a base della « logica deontica » e si configura come « logica dell'interazione tra agenti »: cfr. G. DI BERNAZZO, *Introduzione alla logica dei sistemi normativi*, Bologna, 1972, p. 89 e G. H. VON WRIGHT, *Logica deontica*, in *op. cit.*, pp. 125 ss.

<sup>19</sup> Z. BAUMAN, *Critica del senso comune. Verso una nuova sociologia*, Roma, 1982 (1976), pp. 94-95.

### *Dal potere all'influenza*

Alla cristallizzazione delle relazioni di potere in una organizzazione burocratica<sup>20</sup> sembra sfuggire la possibilità di un'effettiva azione di modifica del reale, che andrebbe affidata piuttosto alla « influenza »:

Spesso la reale portata dell'influenza consiste... nel creare una determinata atmosfera decisionale grazie al suo effetto su atteggiamenti, credenze e valori non immediatamente connessi alle decisioni. Per lo più, l'influenza è potere non espresso in forma di comando, perché le preferenze alle quali si conforma la condotta delle persone soggette al potere possono manifestarsi in forme diverse, come la lode o il biasimo verso un determinato tipo di comportamento o, semplicemente, l'adozione di comportamenti che valgono come esempio e come oggetto di emulazione<sup>21</sup>.

Non si può ignorare, però, che la burocrazia riesce ad avvalersi della stessa « influenza » per perpetuare il suo potere<sup>22</sup>.

Si impone perciò la ricerca di forme di emancipazione nuove.

<sup>20</sup> Ci riferiamo alla classica teoria di M. WEBER, *Economia e società*, Milano, 1968, vol. I, pp. 275 ss.

<sup>21</sup> C. J. FRIEDRICH, *Man and his government*, New York, 1963, pp. 139 ss., poi in *Potere ed élites politiche*, a c. di S. Pasigli, Bologna, 1971, pp. 45 ss. Si veda in proposito anche D. EASTON, *Il sistema politico*, Milano, 1963, p. 127.

<sup>22</sup> Infatti, « la burocrazia accentratrice, figlia del potere politico, che non vuole abdicare al controllo totale della vita civile, si vendica costitendosi essa stessa in potere... o, in rapporto servo-padrone, costringe il legislatore a farsi postulante curatore e coorzo, rispetto alla burocrazia stessa » (G. CRIVIS, *Scuola e potere burocratico*, in AA. VV., *Scuola e potere*, Urbino, 1971, pp. 125 ss.). A proposito del ritualismo burocratico è stato osservato che « le ansie create dal sapere che la propria conoscenza non è sempre adeguata ai compiti, possono essere colmate elevando a rito l'aderenza ai procedimenti che si è giunti a dominare » (P. M. BEAU, *La burocrazia nella società moderna*, Roma, 1964, p. 11).

### La « ragione emancipativa »

Se anche la « influenza » può essere asservita dal potere, è necessario andare alla scoperta di altre forme di intervento che possano promuovere la genesi della libertà<sup>44</sup>, intesa come quel « convincimento totale » di cui ebbe a parlare il Mannheim in contrapposizione alle tendenze burocratiche del dominio politico:

Non tradiremmo forse un'importante conquista della storia d'Europa se, proprio nel momento in cui le burocrazie dei partiti minacciano di travolgerci, non faremo di tutto per rafforzare quelle tendenze, che ci consentono di decidere sulla base di un convincimento totale?<sup>45</sup>

Si tratta di una ricerca che non può non affidarsi alla razionalità « sostanziale » minacciata da quella « formale »<sup>46</sup>, a una « ragionevolezza » che si pone in antitesi alla « razionalità tecnocratica »<sup>47</sup>, alla « ragione emancipativa » che carica l'uomo ad essa fedele di tutta l'incertezza del rischio:

Nella lotta contro la realtà protetta dal senso comune, la ragione emancipativa parte da una posizione di svantaggio, essendo costretta a risvegliare le ansietà e la terrificante incertezza del destino umano che il senso comune mette a riposo o sigilla ermeticamente<sup>48</sup>.

<sup>44</sup> Non sfugga però la rilevanza del paradosso di Heidegger: « Quanto più esiste la libertà, la vera e reale libertà, tanto più c'è il pericolo che alcuni individui opprimano gli altri » (M. HUSSERL, *Rivoluzione o libertà?*, Milano, 1972, p. 46).

<sup>45</sup> K. MANNHEIM, *Ideologie e utopia*, Bologna, 1974, p. 135.

<sup>46</sup> F. FERRAROTTI, *Una teologia per atei*, Bari, 1982.

<sup>47</sup> C. VOLPI, *Paideia '80. L'educabilità umana nell'epoca del post-moderno*, Napoli, 1983, p. 127.

<sup>48</sup> Z. BAUMAN, *Critica* cit., p. 149.

### Iniziativa della « competenza tecnica »

E' vano credere, a questo punto, che la competenza tecnica sia in grado di risolvere miracolisticamente i problemi, anche se in tal senso sembra orientata l'opinione più diffusa:

La società contemporanea, con la sua freddezza metodologica e con il primato del calcolo operativo, sollecita la formazione di un micro-ingegnere in grado di prevedere, progettare e controllare settori verificabili dell'agire umano dotato di senso... Prevale nelle diverse strategie educative l'opzione per un neoutilitarismo che non ama indulgere in esperienze umane e culturali non funzionali all'approccio tecnologico<sup>49</sup>.

Proprio lo « specialista » finisce col rivelare i limiti della sua competenza rispetto a un'impresa di trasformazione umana della realtà:

Lo 'specialista' non appare in grado di agire sui dati esterni ai singoli problemi (sulla situazione storico-sociale) e può utilizzare quegli strumenti logico-concettuali compatibili con la razionalità totalizzante (sul piano della strutturazione dei vari significati); la sua 'capacità di agire', per quanto riguarda risultati e attribuzione di senso, rimane in gran parte unilaterale e non determinante, non appare normalmente in grado di modificare il sussistente<sup>50</sup>.

### La realtà della scuola come « atmosfera educativa »

Per quanto riguarda specificamente la scuola, è stato ricordato assai opportunamente che in essa si ha sempre a che fare con una « atmosfera educativa... fatta an-

<sup>49</sup> C. VOLPI, *Paideia* cit., p. 151.

<sup>50</sup> *Op. cit.*, p. 155.

che di oggetti affettivi, contingenti, del tutto imprevisti »<sup>31</sup>, tale da escludere ogni possibilità di « innovazioni lineari » e da spingere a deporre ogni pretesa di razionalizzazione meccanica, uniforme, livellatrice:

Il passaggio dalla teoria alla prassi non è come quello da un disegno alla cosa disegnata e dalla diagnosi alla terapia e quindi non ha la stessa linearità di procedimento.<sup>32</sup>

Proprio per questo i « punti privilegiati di osservazione »<sup>33</sup> di cui gli Ispettori dispongono rispetto alla stessa Università, acquisiscono un'importanza capitale, purché la loro funzione sia gestita al di fuori di persistenti equivoci sia amministrativi che pedagogici e alla luce di una precisa consapevolezza:

Non ci sono atti amministrativi che risolvono problemi didattici e non ci sono tecniche didattiche che rivoluzionano l'assetto scolastico.<sup>34</sup>

Nel ripensare il concetto di « produttività scolastica », andrebbe rifiutata la retorica dei « documenti ufficiali » in cui « si fanno scelte didattiche di carattere prescrittivo che toccano appunto l'operare quotidiano degli insegnanti<sup>35</sup>, come se in tal modo si potesse vincere la

<sup>31</sup> D. IZZO, *Il sistema scolastico in trasformazione. Dalla teoria pedagogica alla prassi*, Firenze, 1982, p. 6.

<sup>32</sup> D. IZZO, *Il sistema* cit., p. 13. La mancanza di linearità dello sviluppo investe fino alle radici i progetti educativi e rappresenta la grande sfida che bisogna assumersi per la rifondazione dell'educazione: « La puntualizzazione di un concetto di sviluppo non più armonico e lineare pone seri interrogativi ai fini di un discorso sull'educazione » (E. FRALLENFELDER, *La prospettiva educativa fra biologia e cultura*, Napoli, 1983, p. 99).

<sup>33</sup> *Op. cit.*, p. 31.

<sup>34</sup> *Op. cit.*, p. 47.

<sup>35</sup> *Op. cit.*, p. 72. Per una serrata critica dei « documenti ufficiali » cfr. F. DE BARTOLOMESSI, *Programmazione e sperimentazione*, Firenze,

« resistenza al cambiamento » che affonda le sue radici nel sistema globalmente inteso:

Per quanto riguarda gli insegnanti, non ha alcuna base di legittimità una valutazione circa il loro comportamento, se quella valutazione è del tutto scissa da un giudizio circa le strutture in cui essi operano.<sup>36</sup>

Mentre si ritiene di poter risolvere i problemi dell'aggiornamento introducendo i cosiddetti « animatori » e quelli del mutamento globale del sistema educativo attraverso una sperimentazione intesa come « alibi »<sup>37</sup>, il che rischia di confermare quel « modo gattopardesco tutto nostro di cambiare le cose per lasciare intatto l'esistente »<sup>38</sup>, non si può dire che si sia presa davvero la risoluzione di « ripartire dall'analisi dei bisogni sociali emergenti e prevedibili », dai quali il clima delle attese è pur sempre costituito in ambito scolastico.<sup>39</sup>

Eppure, è questo il compito urgente, prioritario, anche e soprattutto perché nell'assolvimento di esso ci si può davvero cimentare, come d'obbligo, con un ostacolo formidabile qual è la divergenza dei punti di vista circa gli obiettivi dell'educazione.<sup>40</sup>

1982, p. 11. Il De Bartolomeis è ivi esplicito nel rifiutare interferenze nell'autonomia dell'attività educativa: « Nessuna confusione tra quello che spetta agli organi politico-amministrativi e quello che spetta ai protagonisti del lavoro educativo nella molteplicità dei suoi aspetti ».

<sup>36</sup> D. IZZO, *Il sistema* cit., p. 90.

<sup>37</sup> *Op. cit.*, p. 90 (ove si fanno voci affinché « non si ricorra a figure fittizie di animatori a vario titolo ») e p. 169.

<sup>38</sup> A. JETTO, *Presentazione in IRSAE Campania, Il rapporto studio-lavoro nella prospettiva della riforma della scuola secondaria superiore*, Napoli, 1983, p. 5.

<sup>39</sup> A. SACCHETTI RUCIÒ, *Storia sociale dell'educazione*, Milano, 1980.

<sup>40</sup> Fosse la documentazione più eloquente di tale divergenza, che nasce in forse ogni entusiasmo sulla programmazione, è costituita dalle « furore tesi » espresse dal Convegno su « Il coraggio di educare » tenutosi



Non è difficile prevedere che gli Ispettori si troveranno ancora a lungo di fronte a situazioni come quelle attuali, in cui si manifesta il « disequilibrio tra organizzazione e istituzione », nel senso che « le componenti della struttura non sono in grado di affrontare e di risolvere, *sul piano dell'organizzazione*, i cambiamenti con i quali sono confrontate »<sup>41</sup>. C'è da sospettare che l'enfasi posta sull'aggettivo « tecnico » apposto alla qualifica di Ispettore debba cedere ben presto, come si è già avuto occasione di osservare, alla constatazione di una vera e propria impossibilità di fronteggiare i problemi del cambiamento « con una semplice operazione ' tecnica ' », essendo i cambiamenti stessi « portatori di istanze volte a mettere in discussione non soltanto il funzionamento strettamente organizzativo, bensì anche il significato culturale che le organizzazioni hanno fino a quel momento espresso ed invero, al fine di modificarne, spesso radicalmente, la valenza sociale »<sup>42</sup>. Il compito più arduo è senza dubbio quello di « mettere in discussione la categorizzazione con cui viene considerato l'oggetto della trasformazione »<sup>43</sup>. Può esser vero, infatti, che « tanto più è efficace l'azione formativa, tanto meno la componente depositaria del potere progettuale dovrà ricorrere ad azioni di controllo, e viceversa »<sup>44</sup>; ma è anche vero

a Bad Godesberg il 9-10 gennaio 1978 e dalla « Dichiarazione » ad esse contrapposta in occasione del 69° Congresso della Società tedesca di pedagogia tenutosi a Tübingen dall'8 al 10 marzo 1978 (i testi sono in C. Furr, *Éducation et changement en République fédérale d'Allemagne*, Bonn-Bad Godesberg, 1979).

<sup>41</sup> Cfr. *Psicopsicologia delle organizzazioni e delle istituzioni*, a c. di R. Carli e R. M. Panceria, Bologna, 1981, p. 146.

<sup>42</sup> *Op. cit.*, p. 147.

<sup>43</sup> *Op. cit.*, p. 151.

<sup>44</sup> *Op. cit.*, p. 65.

che, in definitiva, « è l'agire istituzionale che condiziona e provoca queste profonde distorsioni del funzionamento organizzativo », comportando « una reificazione delle elaborazioni fantasmatiche volte a garantire il rapporto di reciprocità »<sup>45</sup>.

#### *Dall'uomo alienato all'uomo che vive*

Ci troviamo di fronte a una crisi d'identità altrui e nostra, che non può essere superata se non attraverso « la trasformazione fondamentale dell'uomo alienato in uomo che vive »<sup>46</sup>.

È questo il tema fondamentale della speculazione di Fromm, autore che focalizza la problematica del cambiamento individuando il contrasto fra « metodo umanistico » e « metodo dell'alienazione burocratica »:

Il nostro metodo burocratico è irresponsabile, nel senso che non risponde alla necessità, alle concezioni e alle esigenze di un individuo. Questa irresponsabilità è strettamente correlata al carattere del caso della persona che diventa un « oggetto » della burocrazia. Uno non può rispondere a un caso ma solo a una persona. L'irresponsabilità del burocrate presenta un altro aspetto, che è stata una caratteristica della macchina burocratica per lungo tempo. Il burocrate, sentendosi parte della macchina burocratica, quasi sempre non desidera assumere responsabilità ossia prendere decisioni che lo esporrebbero a critiche. Egli cerca di evitare di prendere una decisione che non sia chiaramente formulata da un altro burocrate che, a sua volta, si comporta allo stesso modo. Chiunque abbia avuto a che fare con un'organizzazione burocratica conosce questo continuo rinvio da

<sup>45</sup> *Op. cit.*, pp. 109-110. Si ipotizza quale rimedio una « dinamica di rapporti di tipo tetradico, nell'ambito della quale sia più agevole ricomporre le componenti della struttura a un confronto con i problemi loro posti dalle esigenze del funzionamento organizzativo » (*op. cit.*, p. 117).

<sup>46</sup> E. FROMM, *La rivoluzione della speranza*, Milano, 1978<sup>2</sup> (ed. or. 1968), p. 79.

un burocrate all'altro e sa che, dopo molti sforzi, è costretto a uscire dalla stessa porta da dove era entrato dopo essere stato ascoltato nel modo tipico con cui prestano attenzione i burocrati, talvolta scherzando, talvolta con impazienza, ma quasi sempre con un atteggiamento che denota la loro stessa impotenza, la loro irresponsabilità e il loro senso di superiorità verso il soggetto che « chiede ». Il nostro metodo burocratico dà all'individuo la sensazione che non vi è niente che egli possa progettare o organizzare senza l'aiuto della macchina burocratica. Di qui la paralisi di ogni insidia e l'insorgere di un profondo senso di impotenza.

Il principio fondamentale del metodo della direzione umanistica consiste in ciò, che, nonostante la vastità delle imprese, i piani centralizzati e la cibernazione, l'individuo che ne fa parte si fa vedere nei confronti dei dirigenti, delle circostanze e delle macchine e cerca di essere un ingranaggio privo di potere che non ha alcuna parte attiva nel processo. Solo con questa affermazione della sua volontà le energie dell'individuo possono essere bilanciate e può essere restaurato il suo equilibrio mentale<sup>67</sup>.

E' la mancanza di questo equilibrio che dà origine ai più difficili problemi amministrativi e umani.

### L'equilibrio mentale

Non è dunque fuor di luogo parlare, come fa il Fromm, di « equilibrio mentale »: proprio su questa

<sup>67</sup> E. FROMM, *La rivoluzione cit.*, pp. 92 ss. L'A. non si nasconde la possibile obiezione che « il tipo di partecipazione attiva dei 'soggetti' sarebbe incompatibile con una direzione centralizzata efficiente »; ma ritiene che si possa arrivare ad una centralizzazione e ad una partecipazione « ottimali »: « Generalizzazione ottimale è il grado di centralizzazione necessario per una organizzazione e una pianificazione su larga scala che siano efficaci; la partecipazione ottimale è la partecipazione che non rende impossibile una direzione centralizzata ma consente ai partecipanti la migliore partecipazione responsabile » (op. cit., pp. 94-95); Fromm rifiuta, insomma, la « disperazione » cui induce il cosiddetto « affanno burocratico » di cui parlò il Weber.

strada finisce con l'imporsi il recupero della fondamentale lezione impartita dalla psichiatria del Novecento indirizzata a costituirsi come « antropoanalisi esistenziale », corrente di ricerca che ha il suo esponente di spicco in Ludwig Binswanger. Per questo autore, l'uomo che è nella moltitudine, che esiste come maschera, che cade nella fissazione e nell'aggressività, deve trasformarsi nell'uomo che si trascende nell'altro secondo le modalità dell'amicizia e dell'amore<sup>68</sup>.

### L'ethos superumano del trascendimento

Ciò che in nessun caso la visione tecnocratica pare disposta a riconoscere è « la funzione fondamentale as-

<sup>68</sup> Tra le opere di Binswanger riveste un particolare interesse in relazione al nostro discorso L. BINSWANGER, *Il caso di Ellen West e altri saggi*, Milano, 1975 (ed. or. 1957), anche per la possibilità che si offre ora di ripensare la metodica clinico-terapeutica di questo psichiatra d'eccezione alla luce dell'aspra critica cui l'ha sottoposta Laing (cfr. R. D. LAING, *Nascita dell'esperienza*, Milano, 1982, pp. 51-59). E' una critica che mostra come perfino un Binswanger abbia anteposto lo « schema » alla « vita » si da vanificare la relazione 'duale' che dovrebbe essere il fondamento del ricatto dalla « esistenza marcata ». Scrive in proposito Laing: « (...) E' sorprendente che Binswanger, a proposito del caso di Ellen West, scriva che le condizioni erano particolarmente all'analisi esistenziale, proprio perché lui non la conosceva personalmente. Meglio ancora, aveva a sua disposizione un'abbondanza di materiale scritto. In generale, in tali casi di schizofrenia deteriorata, il materiale per l'analisi esistenziale può essere ottenuto soltanto con una esplorazione persistente e sistematica dei pazienti nell'arco di mesi ed anni. Evidentemente, il tentativo di stabilire una relazione 'duale' con tali pazienti è soltanto uno spreco di tempo. In questo caso, egli ha a sua disposizione pagine e pagine di materiale utile. Può disporlo davanti a sé, tutto insieme, e conservarlo. Nessun bisogno di passare del tempo in presenza delle persona la cui presenza nel mondo è così totalmente disgraziata e infelice. La Gestalt esistenziale che è Ellen West è incapace di 'rapportarsi'. Il suo stilelo esemplifica esattamente quello che egli critica ».

Vadatte

solta dall'ethos superumano del trascendimento »<sup>70</sup>. Per uno studioso come De Martino, è davvero fondamentale la categoria del « trascendimento della vita per la realizzazione intersoggettiva della vita stessa »<sup>71</sup>: orbene, volendo ricondurre la nostra azione a questa categoria, dovremmo « esser partecipi di un ethos unificante che rapporti sempre di nuovo, e in modo deliberato e metodico, le scienze dell'uomo all'umano che noi siamo qui ed ora nell'ambito di una congiuntura storico-culturale come la nostra »<sup>72</sup>. In tal modo dovrebbe essere possibile rispondere all'interrogativo più profondo che possa riguardarci, ossia quello concernente la possibilità di fondare « la consapevolezza dell'umano e dello storico come continuo 'andare al di là valorizzante' della vita materiale »<sup>73</sup>.

Solo così sembra di poter accedere alla « vita sensata », in cui « l'uomo riconquista di continuo il perno della vita quotidiana »<sup>74</sup>.

Eppure, le difficoltà che impediscono di assumere questo punto di vista sono tali da destare sgomento:

E infatti si capisce che significato potrebbe avere per una creatura allevata come lo siamo noi o in modo similare,

<sup>70</sup> Cfr. la Prefazione di C. Gallini a E. DE MARTINO, *La fine del mondo. Contributo all'analisi delle apocalissi culturali*, Torino, 1977, p. XVII.

<sup>71</sup> E. DE MARTINO, *La fine cit.*, p. 700.

<sup>72</sup> *Op. cit.*, p. 688.

<sup>73</sup> *Op. cit.*, p. 462. E' sul « potere di trascendere » inteso come « esclusivo dell'esistere » che si fonda il progetto educativo di Paulo Freire; progetto destinato a scontrarsi col vecchio assetto in quel rinchio che viene definito pirotecnicamente dall'educatore brasiliano « porosa storico-culturale » (cfr. P. FREIRE, *L'educazione come pratica della libertà*, Milano, 1977).

<sup>74</sup> A. HELLER, *Sociologia della vita quotidiana*, Roma, 1975 (ed. or. 1970), p. 426.

un amore che non conduce a risultati visibili, che non porta a nulla di evidente, di sfruttabile, di utile? Un simile amore, ed è questa la cosa triste e terribile dell'amore, un amore così a coloro che hanno imparato che l'amore è utilizzabile, per lo meno utile, sia in positivo che in negativo — perfino della sofferenza noi abbiamo imparato a godere — un amore così deve fare paura, semplicemente paura e queste persone, si intende, siamo noi<sup>75</sup>.

E' a questo punto che riteniamo di dovere tirare le fila del nostro discorso, concludendo che la funzione dell'Ispettore autenticamente intesa si protende a impersonare un'autorità (nel senso etimologico del termine) nel tentativo di offrire una garanzia contro qualunque gestione del potere a danno dell'essenza umana e che all'esercizio della funzione così praticata arride, se non il successo, l'intima consapevolezza di presentare agli altri una sofferta testimonianza di ricerca della « verità » come logica delle cose, ossia come dover essere che produce la vita<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> R. WERNER FAERINGER, *Berlin Alexanderplatz...*, « Corriere della Sera », 16-10-82. Anche al di fuori del contesto cui si riferisce l'autore, questo discorso sull'amore conserva una validità che ci consente di estenderlo al nostro argomento.

<sup>76</sup> Così K. MARX in *Desirée Ideologie, Gesamtanlage*, I, V, p. 19: « Die Menschen haben Geschichte, weil sie ihr Leben produzieren müssen ». Per l'interpretazione, tutta da scoprire, del *mitien* come un *soltes* trascendentale, cfr. E. DE MARTINO, *La fine cit.*, p. 429. Raccogliamolo, in proposito, l'attenta meditazione delle opere di P. CAMMAROSA, tra le quali il volume *Antropologia di devianza sociale*, Salerno, 1981.