

## L'ANALISI

Attilio  
Oliva

# Organizzazione e valutazione, ecco gli obiettivi da centrare

**I**l Disegno di Legge sulla Buona Scuola prevede un ingente sforzo finanziario per migliorare il nostro sistema di istruzione: centomila unità di personale docente e quattromiliardi di euro di spesa in più. È apprezzabile, ma non è questo il punto. Come dimostrano tutte le ricerche internazionali, la qualità della scuola dipende molto più dal modello organizzativo, cioè da come si utilizzano le risorse, che dalla quantità delle stesse.

La scuola italiana è stata fino ad oggi un esempio poco virtuoso, con una spesa per alunno nettamente superiore a quella di molti altri paesi e risultati nettamente al di sotto. Segno appunto che le risorse investite non erano, e non sono, allocate nel modo corretto.

In realtà, il nostro sistema è stato efficace - se non efficiente - fino a quando è stata una scuola per pochi e si è potuto permettere di allontanare, anche precocemente, coloro che non erano in grado di rendere secondo le aspettative. Ma, con la scuola di massa, mentre i bisogni di formazione mutavano velocemente (e non solo in senso quantitativo), la risposta non è cambiata: curriculum unico, organizzazione centralistica, finanziamenti decisi dal centro, edifici di proprietà degli enti locali, personale assunto e gestito dall'Amministrazione. In sostanza, una scuola gestita tutta da soggetti lontani, incapaci di leggerne i bisogni specifici e di dare in tempi rapidi risposte adeguate.

La strategia che sarebbe stato corretto adottare è pur essa nota ed è quella che ha dato risultati in tutti i paesi progrediti: una reale autonomia delle singole scuole, che le mettesse in condizione di diagnosticare tempestivamente le necessità dei propri studenti e di adattare le strategie didattiche in modo flessibile. E, naturalmente, che avesse il controllo pieno delle leve da utilizzare: dalla scelta dei docenti alla loro formazione, all'incentivazione, all'attribuzione di incarichi ed in genere quello che si chiama in tutto il mondo "gestione delle risorse umane". Da noi le risorse umane non vengono gestite, ma amministrate: il che comporta il prevalere del principio di uniformità rispetto a quello di differenziazione e il divieto di ogni scelta discrezionale. Ovvero, come diceva già Don Milani, il fare parti uguali fra persone che uguali non sono.

Con l'aggravante che le "risorse umane" sono ormai costituite, in misura crescente, di "precari", cioè di soggetti tenuti artificialmente in una condizione di instabilità permanente ed impossibilitati a progettare e portare avanti un percorso di sviluppo professionale. Un vero e proprio scandalo, finora invano censurato dalla Corte di Strasburgo.

Un'autonomia piena richiede piena assunzione di responsabilità per le scelte che si compiono e quindi un sistema di valutazione: l'altro grande assente, finora, del nostro sistema. Si è avviato con fatica il percorso di valutazione degli apprendimenti degli studenti, boicottato troppo spesso, specialmente al Sud, dagli stessi insegnanti, che dovrebbero essere i primi interessati a conoscere quale sia il reale livello di preparazione dei propri allievi. Parte quest'anno - ancor più faticosamente - la valutazione delle scuole e dei loro dirigenti, attraverso il Sistema Nazionale di Valutazione. Mancava all'appello la valutazione dei docenti, che sono la singola variabile più influente per la qualità del sistema.

Seppure in modo parziale ed embrionale, basato sulla volontarietà, la Buona Scuola cerca di colmare questa lacuna, prevedendo premi legati al riconoscimento dell'apporto individuale al miglior andamento della scuola. Ma soprattutto - ed è qui il punto qualificante dell'intero progetto, quello per il quale meriterebbe di essere sostenuto anche al di là di alcuni limiti oggettivi - è la prima volta che una legge di riforma della scuola si propone di modificare il modello organizzativo, cioè le regole di funzionamento interno: esattamente quello che è stato finora il punto più debole del nostro sistema. È su questa strada che si deve proseguire con decisione.