

L'ANALISI

**Attilio Oliva**

# Organizzazione e legittimazione per guidare la buona scuola

**I**l dibattito sulla Buona Scuola si è fatto in questi giorni molto acceso, accompagnato da scioperi e manifestazioni che - radicalizzando le posizioni - finiscono con il far perdere di vista quel che è veramente essenziale perché la scuola funzioni.

La scuola non è un'azienda: ma è un'impresa sociale. Per poter esistere e raggiungere i propri obiettivi, ha bisogno di alcuni elementi, che sono comuni a tutte le imprese: organizzazione, coordinamento, guida, lavoro di gruppo, legittimazione sociale di chi è chiamato ad assumere le decisioni che coinvolgono tutti.

La legittimazione sociale non si conferisce dall'alto e per decreto: chi dirige deve da un lato guadagnarsi il rispetto e la considerazione professionale di coloro con cui lavora, dall'altro circondarsi di persone qualificate e apprezzate da tutti per le loro capacità.

Far emergere un buon dirigente richiede che si creino i meccanismi per valutare la base professionale in cui esso sarà reclutato, che è quella degli stessi docenti. Non si può affermare di temere un dirigente despota o incapace e al tempo stesso non volere gli strumenti che permettono di individuare per quella funzione i docenti più

idonei. Il rimedio al timore di abusi nell'esercizio dei poteri del dirigente sta nella valutazione del suo operato e non nella castrazione preventiva: che non impedisce agli incapaci di fare danni, mentre priva tutti gli altri della possibilità di agire efficacemente per il miglioramento della propria scuola. Sta inoltre nella diagnosi preventiva delle competenze di chi aspira a fare il dirigente e nella valutazione successiva del suo operato.

A una scuola buona serve un buon dirigente, fornito degli strumenti per dirigere; serve una squadra

di collaboratori capaci, in sintonia con lui e quindi da lui designati; servono docenti che garantiscano una formazione professionale obbligatoria in ogni scuola per sostenere i propri colleghi (i "mentor" del documento originario, che sembra siano stati accantonati lungo il percorso). E serve un organo di indirizzo della scuola, un Consiglio fortemente rinnovato, in cui si esprimano gli interessi degli utenti e quelli della comunità civile, anziché quelli del personale.

Una scuola che voglia essere all'altezza del proprio compito deve poter consacrare fra il 10% e il 20% del proprio patrimonio professionale a "funzioni di mezzo": sia nell'ambito organizzativo che in quello della ricerca e della formazione didattica. E deve disporre dei mezzi per riconoscere un premio di merito e di qualità a chi si impegna

nell'interesse di tutti. I 200 milioni di cui parla il disegno di legge sono forse pochi: ma diventerebbero ancor meno se si pensasse a distribuirli a pioggia. Vanno invece destinati a chi lavora di più e meglio e solo fino a quando continua ad impegnarsi

per questo fine. Tutto questo va in direzione opposta rispetto a quella gestione assembleare che oggi si sente di nuovo invocare come unica via accettabile, restituendo poteri di cogestione al Collegio Docenti: un modello anni Settanta, che ha da tempo dimostrato la sua inefficienza. Non si può affidare la decisione a chi ha qualcosa da perdere o da guadagnare in quella decisione: il conflitto di interessi è sempre il peggior criterio per decidere. In nessuna parte d'Europa questo accade e non si comprende perché dovrebbe funzionare solo da noi.

Presidente Associazione TreeLLLe

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**IL RUOLO DEL DIRIGENTE**  
Chi dirige un'impresa sociale deve avere il rispetto di chi lavora con lui e circondarsi di persone qualificate

**MERITO**  
I 200 milioni del Ddl sono forse pochi ma diventerebbero ancora meno se si pensasse di distribuirli a pioggia

