

Piaccia o non piaccia, la scuola – pur con tutte le sue peculiarità – è un'azienda, una grande azienda. Si articola su 10.768 istituzioni scolastiche, con 42.000 punti di erogazione del servizio (scuole), con 373.190 classi, 7.717.907 alunni e 737.250 Docenti. Assorbe il 12,3% delle spese dello Stato: più della Difesa, delle Infrastrutture e della Giustizia messe insieme.

Tuttavia solo marginalmente ci si è interessati della scuola in quanto azienda, in quanto – cioè – “organizzazione di beni e persone per il conseguimento di fini economici o per l'erogazione di servizi”. Nel nostro caso – ben s'intende – nella seconda accezione: per l'erogazione di un servizio, il servizio scolastico, appunto.

E' universalmente risaputo (oltre ad essere palese) che la risorsa più critica per ogni azienda sono le persone.

E' una risorsa ancora più critica, ovviamente, nelle aziende che erogano servizi (A.S.L., Enti locali, ecc. ove la risorsa “personale” è strategica), ed ancora più critica, tra queste aziende, nella scuola ove, come dicevano i programmi del '55: *“Non ci si dissimula l'importanza e la gravità del compito affidato al maestro. Nessuno, dopo di lui, potrà forse riparare ad una mancata formazione essenziale, ed in questo senso elementare, degli alunni che le famiglie e la Patria gli hanno affidato.”*

Nella scuola questa risorsa è criticissima, per l'abbandono nel quale vive il personale, tant'è vero che si parla sempre di **amministrazione** del personale e mai di **gestione** del personale.

Ed è veramente curioso che tutta la legislazione, pur copiosa, sull'autonomia semplicemente ignori che l'azienda scuola è un'azienda di servizi e come tale abbia come, se non unica, certamente prevalente risorsa il personale.

L'Italia ha l'esigenza sociale di migliorare la qualità di tutto il personale della scuola, segnatamente del suo corpo docente, il quale – per l'86,7% dei suoi componenti, ha conquistato la cattedra, senza passare attraverso nessuna forma di selezione, dato che – dal dopoguerra ad oggi – ben 19 sono stati i provvedimenti normativi, attraverso i quali si è elargita l'immissione in ruolo “ope legis” alle più diverse categorie di insegnanti.

Il rapporto “Education at glance 2005” ci mostra un'Italia che spende per l'istruzione più della media dei Paesi Ocse, ma che i risultati conseguiti dai nostri studenti sono di gran lunga inferiori a quelli dei loro coetanei della stessa area.

Un'altra indagine, infatti, pone gli studenti italiani al 21° posto nella preparazione scientifica e al 23° in quella matematica. Il che dimostra chiaramente che, nonostante l'impegno finanziario, i risultati sono piuttosto deludenti.

Però, se non ci si sofferma soltanto sui dati aggregati, ma si approfondisce un po' più l'indagine, ci si accorge che le scuole del Trentino raggiungono le stesse performance di quelle di Singapore (il 1° in classifica). E, guarda caso, i docenti del Trentino hanno un orario di lavoro maggiore e uno stipendio migliore dei loro colleghi del resto d'Italia. Ma hanno anche – da molti anni – un sistema di reclutamento e di valutazione. che dipende dalla Provincia autonoma e non dallo Stato. che premia i migliori.

Su questi dati bisognerà riflettere,

Intanto – come si sa - **la gestione del personale** si fonda su tre pilastri:

- il reclutamento e la selezione
- la formazione e l'aggiornamento
- la valutazione delle prestazioni ed il sistema premiante

1. Per quanto attiene al reclutamento e alla selezione il ricorso a graduatorie, nelle quali il punteggio (per limitarci al servizio) è uguale per tutti a parità di nomina (sic!), sia per chi ha ottimamente operato, sia per chi ha pessimamente operato, sia per chi non ha operato affatto (congedi d'ogni tipo, anche per la durata dell'intero anno sco-

lastico .....) non privilegia certamente nella scuola l'assunzione dei docenti migliori.

Con una buona dose di ottimismo, si potrà tutt'al più affermare che l'assunzione dell'Ottimo o del Pessimo è del tutto casuale (altro che selezione!)

Né sembra poter porre rimedio a questo stato di cose il ventilato numero chiuso o programmato delle prossime iscrizioni alle facoltà universitarie di formazione dei futuri docenti, anche perché è facile ipotizzare che, in mancanza di un congruo sistema premiante, come vedremo tra poco, ed in presenza di ormai consolidate scuole paritarie e di una probabilissima, a breve scadenza, interpretazione estensiva del 3° comma dell'art. 33 della Costituzione: *Enti e privati hanno il diritto di istituire scuole ed istituti di educazione, senza oneri per lo Stato.* (buona scuola) più coinvolgente e più gratificante possa apparire ai futuri docenti l'approdo alla scuola non statale.

Occorre cambiare registro, studiando meccanismi che evitino la patologia dell'assunzione (raccomandazioni, nepotismi, favoritismi, imbrogli, incongruenze...), ma osservando rigidamente il principio dell'autonomia dell'Istituzione scolastica nella scelta del proprio personale docente e non docente.

Se i prossimi reclutamenti dovessero ancora avvenire con l'attuale sistema del concorso è indispensabile che il bando e la formazione della commissione giudicatrice siano di esclusiva competenza di ogni scuola; data della prova scritta e temi possono tranquillamente provenire dal Ministero, come avviene per gli esami di Stato

2. Per quanto attiene alla formazione è subito da dire che la formazione a pioggia è inutile. La formazione deve essere contestualizzata e per essere contestualizzata deve essere affidata alle singole Istituzioni scolastiche, con apposite e cospicue risorse, umane e finanziarie.
3. Per quanto attiene al terzo aspetto è da dire che la scuola è assolutamente impermeabile ad ogni sistema premiante.

Mentre nel privato si assiste quasi ovunque ad uno spostamento delle risorse dalla retribuzione base alla retribuzione individualizzata variabile e premiante, nella scuola, dopo qualche timido, iniziale tentativo (funzioni obiettivo, funzioni aggiuntive, retribuzione del lavoro straordinario, ore eccedenti, fondo dell'istituzione), tutto si è fermato, senza un seguito più coraggioso.

## GRAFICO DI HERZBERG

### Fattori igienici

Fattori la cui assenza crea insoddisfazione (retribuzione base)

### Fattori motivanti

fattori che migliorano la prestazione (stipendio variabile)

pone in evidenza quali debbano essere le caratteristiche della remunerazione del lavoro dipendente:

- da un lato una retribuzione base, che permetta di vivere dignitosamente (fattore "igienico", la cui assenza crea insoddisfazione);
- dall'altra parte la possibilità di una consistente integrazione salariale variabile, eventualmente pensionabile, con effetti sulla tredicesima mensilità e sul trattamento di fine rapporto (fattore "motivante", la cui presenza migliora la prestazione)

E' motivante la parte di retribuzione che esprime una differenza rispetto agli altri.

Non ci potrà mai essere una scuola statale "prestigiosa", se si continuerà ad ignorare la necessità di un'adeguata selezione del personale da impiegare, senza una sua puntuale ed accurata formazione, senza un'adeguata politica retributiva "motivante".