

Alla scoperta degli insegnanti che *meritano*

di Rita Bortone

Mentre spedisco il mio contributo mi giunge notizia dell'avvenuto invio alla Camera del disegno di legge governativo *recante riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione, con delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti*. Non conosco ancora il testo ufficiale. Mi riservo quindi di analizzare più in dettaglio, nei prossimi interventi, le ricadute del ddl sulla quotidianità scolastica, anche tenendo conto delle discussioni che interverranno e delle modifiche che certamente saranno apportate dal Parlamento.

Mi si chiede di ragionare sulla questione del merito. Non mi sembra utile riprendere le già molto discusse (nel dibattito nazionale e su questa stessa rivista) questioni di principio, che portano in genere a contrapposizioni ideologicamente e non pragmaticamente segnate. E penso che ragionarne in termini pratici sia un po' prematuro, perché non sappiamo quale sarà la versione definitiva del ddl e quali indicazioni operative verranno fornite alle scuole anche dal successivo decreto legislativo.

Qui posso comunque fare delle brevi considerazioni su quanto conosciamo al momento.

Quel che resta del merito

Quando fu pubblicato il documento *la buona scuola*, sulla questione del merito vennero subito fuori le contrapposizioni *di principio*: le conservatrici affermazioni dell'attuale egualitarismo si scontrarono con le ragioni dell'equo riconoscimento di chi fa di più e meglio, e con quelle della qualità che ne ricaverrebbe il sistema. Discorsi triti e ritriti, ormai persino noiosi nella loro inutilità.

Nel settembre scorso, in un articolo pubblicato da questa rivista, intitolato *Non c'è buona scuola senza professionalità docente*, scherzavo sul fatto che in quei giorni Gramellini, nella sua quotidiana e seguitissima rubrica su *La Stampa*, commentando l'idea di merito espressa dal documento, ricordava che in Italia si è parlato molte volte di merito, ma per connaturate caratteristiche degli italiani, mai alle parole sono seguite azioni concrete, e ironizzava sul fatto che solo un miracolo potrebbe rendere operativo, nella scuola di questo Paese, un discorso

di avanzamento di carriera per riconoscimento, appunto, del merito. Condividevo le paure di Gramellini e tuttavia sostenevo che forse non è utile al miglioramento della scuola ironizzare e dare per scontato che non sia possibile ciò che a noi appare, per cause molteplici, difficile oggi.

Oggi, attendendo la versione definitiva del ddl, ovviamente penso che aveva ragione Gramellini.

Non è che il documento *La buona scuola* fosse un modello di chiarezza: i punti che meritavano d'essere rivisti o approfonditi, relativamente agli insegnanti, erano molto importanti, dalla progressione retributiva **solo** per merito alla composizione del **nucleo di valutazione**, dalla formazione obbligatoria affidata a presunti **innovatori naturali** al vincolo del **66%** di destinatari dello scatto stipendiale, dalla esiguità delle figure di sistema (**solo il mentor!**) alla mancanza di criteri valutativi nazionali...

E tuttavia, sia pure in maniera sfilacciata e approssimativa, *La buona scuola* introduceva l'idea di un insegnante cui la società chiede cose molto diverse e molto più complesse rispetto al passato, un insegnante il cui profilo va quindi ridefinito, la cui professionalità è una risorsa fondamentale per il Paese e la cui carriera va articolata all'insegna, appunto, del principio del merito. Ci erano piaciute diverse idee di quel documento, anche se ravisavamo la necessità di numerosi approfondimenti e chiarificazioni. Eravamo infatti perplessi sulla vaghezza e sulla superficialità dell'approccio al tema della formazione di base e della formazione in servizio e, relativamente al riconoscimento di crediti e meriti, che pure dividevamo, denunciavamo il rischio di pratiche che, se non supportate da percorsi valutativi trasparenti e condivisi, avrebbero potuto portare ulteriore confusione e iniquità nel già iniquo sistema scolastico italiano. Auspicavamo una differenziazione della carriera che costruisse figure con funzioni stabili e rispondenti a definiti profili, e che, senza sminuire il ruolo prezioso di un sistema valutativo nazionale, procedesse però rigorosamente per concorso.

Il Paese, a dire dello stesso Presidente del Consiglio,

partecipò con grandi numeri alla consultazione promossa dal governo sui diversi punti di quel documento, ma di tutto il dibattito che nell'autunno scorso ha coinvolto scuola e Paese, stimolando paure e speranze, non v'è quasi più traccia nella bozza del ddl: gli scatti di anzianità – ci dicono con orgoglio i sindacati – sono stati salvati, ma cosa sia avvenuto di crediti e portfolio, cosa sia avvenuto di mentor, innovatori naturali e figure di sistema, cosa sia insomma avvenuto dell'avanzamento di carriera per scatti di merito, non ci è dato sapere. E come al solito c'è chi sostiene che Renzi è stato un fanfarone nello scrivere *la buona scuola* e che poi ha fatto marcia indietro, e c'è chi pensa che Renzi quelle cose le voleva davvero, anche se aveva le idee confuse, ma che le forze conservatrici e corporative che pervadono il Paese, in nome di principi altamente democratici, lo hanno bloccato. In ogni caso, io sono delusa da questa marcia indietro, e penso che Gramellini aveva proprio ragione. Quel che oggi resta dell'idea di una progressione di carriera per merito è un altro *fondo*, un *fondo apposito*, per giunta carico anch'esso di problematicità

Art. 10 ddl

Valorizzazione del merito del personale docente.

1. *Per le finalità di cui al presente articolo, a decorrere dall'anno 2016, è istituito presso il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca un apposito fondo, con uno stanziamento di 200 milioni annui a decorrere dal 2016, ripartito a livello territoriale e tra le istituzioni scolastiche in proporzione alla dotazione organica dei docenti, con decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.*

2. *Il dirigente scolastico, sentito il Consiglio d'Istituto, assegna annualmente la somma di cui al comma 1 sulla base della valutazione della qualità didattica in ragione dei risultati ottenuti in termini di qualità dell'insegnamento, di rendimento scolastico degli alunni e degli studenti, di progettualità nella metodologia didattica utilizzata, di innovatività e di contributo al miglioramento complessivo della scuola.*

3. *Il bonus di cui al comma 2 è destinato a valorizzare il merito al personale docente di ruolo delle istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado.*

Quis custodiet custodes?

Tra le persone contrarie all'introduzione del merito nella carriera degli insegnanti ce ne sono molte che sono contrarie non per questioni di principio, ma perché lo ritengono inattuabile nella scuola italiana, dove il riconoscimento del merito, sostengono, andrebbe non già a chi *merita* davvero, ma a chi riesce ad entrare in proficue relazioni con chi deve valutare, o a *vendere* meglio il proprio prodotto professionale, indipendentemente dalla

sua reale qualità. Il discorso non riguarda solo la scuola.

Leggevo, il 19 marzo scorso, il resoconto di Fabrizio Patti su un incontro tenuto nella redazione del giornale online *Linkiesta*, a proposito del merito, con la partecipazione, fra gli altri, di Roger Abravanel (noto autore del libro *Meritocrazia*). Era riportata una frase di Abravanel: «*Due aziende partecipano a una gara per Expo. Una perde, magari quella con ingegneri giovani e di talento. L'altra vince, magari quella che ha offerto un posto di lavoro al figlio di un altro*». La frase sintetizza gli elementi di un *ritratto amaro sui limiti del sistema italiano, incapace di valorizzare il merito sia nel settore pubblico sia in quello privato, dalla scuola alla giustizia, fino ai cda di aziende in cui anche manager che ottengono successi vengono defenestrati se sgraditi al titolare*.

E non è il solo grido d'allarme. Giorgio Neglia e Luigi Ferrata, membri del *Forum della meritocrazia*, il 22 marzo, sul sito *formiche.net*, hanno riportato i risultati di alcuni studi effettuati da un team di ricercatori dell'Università Cattolica con il contributo di esperti e uomini d'azienda. Per confrontare i diversi Paesi europei secondo il parametro della pratica meritocratica, il team di studiosi ha elaborato degli indicatori, sui quali qui non ci soffermiamo, che hanno svolto la funzione di *meritometro*: l'esito del confronto ha portato a constatare che *in ambito europeo*, così si legge sull'articolo, *considerando le 12 realtà nazionali per le quali risultava disponibile il set completo dei dati, i Paesi più meritocratici risultano essere quelli scandinavi, seguiti da Germania, Paesi Bassi, Gran Bretagna, Austria e Francia*.

L'Italia è in un'ultima posizione, con un punteggio di 23,3 pari a meno della metà della Finlandia (67,7), Paese europeo più virtuoso, ma anche inferiore di oltre dieci punti alla Polonia (38,8) e alla Spagna (34,9).

Il tutto, se concordiamo con quanto, di Abravanel, è riportato nell'articolo di Patti, *nasce dal fatto che lo Stato non fa rispettare la legge. Non crea il contesto nel quale nasce quella sana concorrenza che è fondamentale per la meritocrazia. A questo punto le persone non crescono e le nostre imprese sono ferme*.

Nella scuola dunque, se tra gli oppositori del merito ci sono molti docenti interessati a conservare lo stato di privilegiata inerzia nella quale hanno finora vissuto la propria professione, ce ne sono però molti altri che inerti non sono affatto, e che rifiutano non la concorrenza, né l'idea che altri possano godere di meriti benefici conquistati con la qualità e la quantità del lavoro, ma rifiutano quella che loro vedono come la pericolosa istituzionalizzazione di percorsi di arrampicamento di pochi approfittatori, avallato da vuote pratiche di legittimazione e da colpevoli insipienze, o inefficienze, o complicità, dei dirigenti scolastici.

Analoga posizione non molte sere fa, in una animata conversazione sugli eventi della quotidianità, assunsero alcuni miei amici in merito ad un'altra questione, anch' essa sollevata dalla bozza del ddl e profondamente legata alla questione del merito: quella del maggior potere che il ddl attribuirebbe al dirigente scolastico (chiamata diretta dei docenti, gestione del fondo del merito e così via).

Avendomi questi amici chiesto un parere a riguardo, avevo sostenuto che ero d'accordo con l'attribuzione di maggior potere al dirigente che, protagonista sostanziale dell'autonomia scolastica fin dal suo nascere, ma finora solo nominalmente responsabile dei risultati del sistema, doveva a mio avviso esser dotato di molto maggiori strumenti per adempiere alla funzione che formalmente l'introduzione dell'autonomia e della dirigenza scolastica gli hanno attribuito.

Ne nacque un acceso dibattito nel quale io provavo a dimostrare, anche sulla base della mia personale esperienza dirigenziale, la necessità di attribuire maggiori poteri al dirigente.

In parole povere, nonostante la inconfutabilità (così a me sembrava!) delle mie tesi, nel dibattito risultai perdente, perché la conclusione dei miei amici fu che io avevo ragione relativamente ai casi analizzati, ma che avevo torto in linea generale perché non potevo garantire che quegli strumenti sarebbero stati sempre utilizzati con quei fini e quelle modalità su cui avevo argomentato. In parole molto povere, dicevano che ai dirigenti non si può dare più potere perché troppi di loro sono incompetenti e poco onesti.

Sostenni, nel dibattito, che la loro posizione non era corretta perché sovrapponeva pericolosamente due diversi piani d'analisi: su un piano - dicevo - va posta la questione se sia accettabile e utile che un dirigente scolastico cui lo Stato affida una certa funzione abbia o no i poteri necessari per esercitarla realmente e con efficacia; su un altro piano va posta la questione se i dirigenti scolastici abbiano o non abbiano (e per quali motivi ciò accada) le caratteristiche personali e le competenze professionali necessarie per esercitare la loro funzione.

Sono due problemi diversi, dicevo, che vanno affrontati con criteri diversi ed esigono risposte politiche e legislative separate e diverse.

Il dibattito quindi prese un'altra piega, e ci si domandò se sia socialmente più utile introdurre nella norma un principio per la cui corretta interpretazione mancano le condizioni, o se sia più utile introdurre comunque un nuovo principio che cominci ad entrare nelle teste, e nel frattempo lavorare per costruire le condizioni della sua corretta interpretazione. Ci scontrammo anche su questa domanda, poiché i miei amici/nemici sostenevano che *finché il medico studia, l'ammalato muore*, e cioè che introdurre un principio in attesa di costruire le condizioni della sua corretta

interpretazione, in Italia significa produrre danni ingentissimi per tempi incalcolabili e nel frattempo quindi vanificare il valore stesso del principio.

Perché questa lunga narrazione? Perché i due discorsi (merito degli insegnanti, aumento dei poteri ai presidi), fra l'altro strettamente legati tra loro, pongono entrambi il problema tutto italiano cui allude Abravanel: la concorrenza *sana* e il *sano* riconoscimento del merito attecchiscono in contesti di rispetto delle regole, di appartenenza ad una comunità e di interesse non per il proprio tornaconto, di qualunque tipo esso sia, ma per la qualità e per la produttività del sistema.

La scuola pubblica italiana può esser considerata un contesto di questo tipo?

Le domande

Quando disporremo di certezze e dettagli normativi, proveremo a ragionare su come costruire pratiche *eque*, *condivise* e *produttive*, di riconoscimento del merito, ma oggi dobbiamo porci delle rapide domande sui rischi e sui problemi cui occorrerà dare risposta se il merito arriverà nelle scuole, così come annunciato dall'art 10 del ddl.

Il *fondo annuale per la valorizzazione del merito*, che non sappiamo a che tipo di cifra corrisponderà quando si faranno le divisioni territoriali, dovrà essere assegnato dal dirigente, sentito il Consiglio d'Istituto, ad uno solo o a più insegnanti? O anche a nessuno, se non c'è nessuno che abbia i requisiti adatti? Si definirà a livello nazionale una percentuale di beneficiari che varrà per ogni Istituto? E se in un Istituto c'è un solo insegnante *meritevole* e in un altro ce ne sono 10, *meriteranno* dunque premi *diversi*? Se un insegnante appare meritevole solo perché raffrontato con colleghi NON meritevoli, viene premiato lo stesso?

Il fondo è annuale, e quindi ogni anno occorrerà individuare il/i docente/i meritevole/i: se in un Istituto il corpo insegnante è rimasto stabile, e la qualità del lavoro non ha dimostrato grandi cambiamenti, i docenti che hanno beneficiato del fondo lo scorso anno potranno godere anche quest'anno? Chi lo decide? Interverranno come al solito i sindacati a convincere i presidi a *fare a rotazione*? Vanificando il principio stesso del merito?

Il dirigente assegna il fondo, sentito il Consiglio d'Istituto: lo assegna con criteri che lui stesso individua anno per anno sulla base di quanto osservato nei comportamenti professionali? O definisce preventivamente dei criteri, sulla base dei quali accerta le condizioni dell'assegnazione del premio, di anno in anno? L'art. 10 del ddl sancisce (sempre con modalità linguistiche opinabili!) che il premio va assegnato *sulla base della valutazione della qualità didattica in ragione dei risultati ottenuti in termini di qualità dell'insegnamento, di rendimento scolastico degli alunni e degli studenti, di progettualità nella metodologia didattica utilizzata, di innovatività*

e di contributo al miglioramento complessivo della scuola. Ma gli indicatori di queste qualità (della didattica, dei risultati, della progettualità, della metodologia, della innovatività, del contributo dato alla scuola) se li trova il dirigente scolastico stesso? Da solo? Non chiede aiuto proprio a nessuno? (Quando negli anni scorsi si tentò la valutazione dei dirigenti scolastici attraverso la qualità dei processi da loro attivati nell'esercizio della dirigenza - ricordate che tutto fu mandato all'aria e che i risultati, cui doveva seguire appunto un meccanismo di premialità, furono annullati? -, beh comunque molti dei dirigenti mica si fecero da soli il lavoro! Manco sapevano che processi avevano attivato! Lo fecero fare zitti zitti ai loro collaboratori vicari!).

Ora dunque è legittimo domandarsi: come i dirigenti scolastici giungeranno alla elaborazione dei criteri di valutazione da cui deriveranno le importanti scelte di *valorizzazione del merito*?

E tali criteri saranno inoppugnabili? Nei luoghi di lavoro privati, il dipendente ritenuto meritevole è chiamato un bel giorno in direzione e gli si dice: *ti diamo questo premio per questi e questi motivi*. Gli altri dipendenti neanche lo sanno, e nemmeno chi riceve il premio lo sapeva, prima di riceverlo. La logica, in quel caso, sta in due fatti: il primo è che il dirigente dell'azienda ha interesse a premiare chi è una risorsa per l'azienda, incentivando così il dipendente premiato, ma anche gli altri dipendenti che aspirano a ricevere il premio successivamente; il secondo è che il dirigente dell'azienda **sa** sulla base di quali criteri assegnare il premio, perché conosce i meccanismi del profitto dell'azienda e dell'utilizzo più efficace delle risorse (a meno che non sia come quel dirigente di cui parla Abravanel!). E il dirigente scolastico? I miei amici cattivi direbbero cose cattive. Io li difenderei, i presidi, di fronte a questa domanda, ma poi a mia volta mi domanderei: quanti saranno i dirigenti che con autorevolezza, credibilità e trasparenza individueranno i meritevoli e assegneranno loro il premio, e quanti saranno quelli che, pur di non assumersi la responsabilità di adottare propri criteri e di assumere personali decisioni, e pur di non rischiare bronci e malcontenti, preferiranno rinunciare al loro potere di assegnazione e vorranno sentire, oltre al Consiglio d'istituto, anche le rappresentanze dei loro collegi? Ma in tal modo non uccideranno se stessi e la propria funzione, burocratizzando e svuotando di senso l'innovazione?

Il dirigente scolastico

L'art. 2 del ddl recita che *al fine di dare piena attuazione al processo di realizzazione dell'autonomia e di riorganizzazione dell'intero sistema di istruzione, nelle more della revisione del quadro normativo di attuazione dell'art. 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59, è rafforzata la funzione del dirigente scolastico*

per garantire una immediata e celere gestione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche, materiali.

L'art. 7 afferma poi che tale funzione *rafforzata* sarà sottoposta a valutazione: *nelle more della revisione del sistema di valutazione dei dirigenti scolastici, per l'effettuazione della stessa si tiene conto della disciplina di cui al D.P.R. 28 marzo 2013, n. 80, nonché dei criteri utilizzati per la scelta, valorizzazione e valutazione dei docenti e dei risultati dell'istituzione scolastica, con particolare riguardo alle azioni specifiche messe in campo per migliorarli.* Teoricamente, dovremmo stare tranquilli!

Il problema è che in *questa* scuola di *questa* Italia, nelle norme non abbiamo più fiducia, perché sappiamo che possono essere aggirate o più semplicemente burocratizzate e svuotate di qualsiasi significato e di qualsiasi ricaduta concreta.

In ogni caso, perché merito dei docenti e potere dei dirigenti abbiano un senso ed una efficacia sulla qualità del sistema, occorrerà por mano in tempi brevi ad altri pesanti problemi.

Il primo riguarda il *demerito*. Il buonismo e il democraticismo che spesso caratterizzano le scelte politiche nazionali impediscono di delineare i contorni di un problema dalle mille sfaccettature, che, per i docenti, vanno dalla inefficacia della lezione alla incapacità di gestire la classe, dal mancato rispetto dei vincoli collegialmente assunti alla incompetenza disciplinare e didattica, dalla resistenza al nuovo al mancato aggiornamento, dalla mancata partecipazione agli organi collegiali alla superficialità delle verifiche... Non basterà premiare gli eccellenti (ammesso che ci si riesca) per dare qualità agli scadenti o per redimere i nullafacenti. Occorre istituire un sistema che, oltre a premiare, sappia punire, penalizzare, chiedere non solo di rendicontare, ma anche di riparare.

Il secondo riguarda la *formazione di base e il sistema di reclutamento*. Se nella scuola entrano insegnanti capaci, uniformemente dotati di strumenti disciplinari e psicopedagogici, e uniformemente attrezzati di strategie e linguaggi, la concorrenza in itinere può aver senso ed essere stimolante, incentivante. Il merito, in tal caso, andrà riconosciuto a chi, tra i tanti che potevano, avrà voluto e saputo brillare, eccellere. Al contrario, se la preparazione di base fornita dalle Università e il sistema di reclutamento avranno consentito l'ingresso a scuola di docenti mediocri, il riconoscimento del merito non potrà far scattare meccanismi di positiva concorrenza, e finirà col riconoscere i comportamenti *meno peggio*, svuotando di significato il principio stesso.

Il terzo problema si riferisce agli stessi argomenti contenuti nei primi due (demerito e reclutamento), ma con riferimento ai dirigenti scolastici. La valutazione dei dirigenti dovrebbe rappresentare una garanzia per il sistema, ma lo sarà solo se ve ne saranno le condizioni: ed anche qui, le

condizioni stanno nella correttezza e trasparenza delle procedure e nelle ricadute concrete degli esiti valutativi, ma stanno anche nella qualità dello standard professionale della categoria. Anche per quanto riguarda i dirigenti, infatti, il sistema valutativo nazionale potrà risultare attendibile ed efficace solo nella misura in cui i criteri di selezione e di reclutamento consentiranno l'esercizio della dirigenza a professionisti competenti, sicuri, padroni di sé. In una categoria che parte da standard professionali elevati, la valutazione ha senso perché stigmatizza eventuali comportamenti

inefficaci e lesivi dell'Istituzione stessa: in una categoria professionalmente mediocre, la valutazione diventa facilmente mistificazione della realtà, giacché la realtà non può essere, nella sua interezza, esposta a giudizio negativo.

Il riconoscimento del merito agli insegnanti e il rafforzamento del potere ai dirigenti certamente servono ad una *buona scuola*, purché insegnanti e dirigenti siano categorie degne della loro funzione.