

IL MERITO A SCUOLA

- Francesco G. Nuzzaci -

[Questo contributo, che apparirà nel numero di febbraio 2011 della rivista Scuola&Amministrazione, è qui offerto in anteprima con il consenso dell'editore.]

1 – **Premiare il merito**

Come di consueto si è partiti sottotraccia, confermandosi un incoercibile *animus* tecnocratico cui, a cose fatte, segue un confronto, o un simulacro di (ristretto) confronto, con le organizzazioni sindacali rappresentative dei docenti e – nel caso specifico – dei dirigenti scolastici.

Si è così appreso, a novembre del 2010, che nove mesi prima il ministro Gelmini aveva costituito un comitato tecnico-scientifico, con funzioni di consulenza e indirizzo, composto da esperti esterni in tema di valutazione e di scuola, che però – a leggere i loro nomi – nella scuola, nella scuola «militante», della quotidianità, non ci hanno mai messo piede. L'obiettivo: tratteggiare le linee strategiche per la costituzione di un sistema nazionale di valutazione e di miglioramento dell'attività didattica. Rigorosamente *out* le associazioni professionali dei docenti e dei dirigenti scolastici (pare che qualcuna ne esista).

L'approccio è morbido, graduale, potrebbe dirsi minimalista, intendendo corrispondere all'obbligo imposto dal legislatore a tutte le pubbliche amministrazioni e consistente nell'impiantare il piano della performance e del merito, con riguardo

alle singole strutture e al contributo recato dai soggetti nelle medesime operanti, ai sensi del d.lgs. 150/09 (c.d. riforma Brunetta).

Si dice premiare il merito, chiodo fisso del ministro Gelmini, oggetto della sua prima uscita pubblica, che nella sua concezione è intrinsecamente élitario, pari a quella del collega Brunetta, dovendo far emergere, su «dati oggettivi», le scuole migliori. Poche ma buone, poche ma scuole, volendo parafrasare il filosofo neoidealista Giovanni Gentile, autore, negli anni venti, di una «mitica» riforma che conferma immutato il proprio fascino sugli intellettuali di destra e i suoi non pochi intellettuali di sinistra, che «hanno fatto il liceo»:classico, naturalmente. Scuole migliori in cui i genitori potranno far frequentare i propri figli e, in queste scuole migliori, scegliere gli insegnanti più bravi.

Trattasi – ancora una volta – di una sperimentazione, anzi di due, con percorsi in larga parte paralleli; volutamente di basso profilo, proposta all’insegna di un – astrattamente – sano realismo. Premiare il merito con poco più di 31 milioni di euro a disposizione, dopo che il grosso (comunque lontano dai teorici 2,4 miliardi che sarebbero dovuti ritornare alla scuola, pari al 30% dei tagli subiti dalla manovra tremontiana 2008 – 11) pare che debba essere impiegato a ripristinare gli scatti – automatici e generalizzati – di anzianità; per adesso solo relativamente al 2010; per il 2011 e il 2012 si vedrà; in ogni caso – sembra – privi di effetti ai fini giuridici, dunque non utili per la pensione e la buonuscita.

Un merito che però – e non solo per l'esiguità delle risorse finanziarie messe sul tavolo – non pare suscitare un granché di attrattiva nella ristrettissima platea dei soggetti coinvolti, sicché la si è dovuta allargare inserendo altre due province e prorogando i termini per l'adesione volontaria (per ora), trattandosi, per l'appunto, di una sperimentazione. Le somme si tireranno dopo il 7 febbraio, quando nell'informativa – la terza – resa ai sindacati, potrà verificarsi se sarà registrato il prevedibile *flop* – che si aggiungerà alla vasta necropoli ministeriale delle sperimentazioni o solo progettate o solo cominciate o semplicemente fallite o mai riflettute, secondo uno dei tanti commenti ospitati sulla stampa – e se, in conseguenza di ciò, il ministro deciderà di agire d'autorità, promuovendo la via legislativa (un decreto legge?).

2 – Ancora una sperimentazione

Ma il termine, ricorrente nella prosa ministeriale, è – come sempre sin qui avvenuto – improprio. Una sperimentazione (seria) serve a saggiare sul campo la tenuta di un **disegno compiuto, dotato di coerenza interna e di autoconsistenza**, provando poi a vedere se, in concreto, «funziona», cioè se è in grado di realizzare **obiettivi chiaramente predefiniti**, ovvero se non riveli effetti indesiderati, in tal caso potendosi apportare i necessari correttivi prima di generalizzarne l'attuazione. Qui, invece e letteralmente, si vogliono solo «individuare metodi e criteri adattabili in progress ... con l'obiettivo di favorire la più ampia accettazione e condivisione nella costruzione del sistema». Il che è a confessare che, negli ideatori del progetto, manca

una sua configurazione finale, sia pure a maglie larghe o «scritta a matita»: insomma, non si sa dove si andrà a parare. E, financo, manca la prospettiva della sua generalizzazione, previa verifica della tenuta sul campo, o quanto meno è evanescente. Il che è a dire che è una sperimentazione (posto che, tecnicamente, lo sia) di corto respiro, peraltro limitata alle categorie dei docenti, con assenza totale dei dirigenti scolastici e del personale ATA, di cui eventualmente ci si potrà occupare dopo che saranno cessati gli effetti restrittivi della seconda manovra finanziaria di Tremonti (decreto legge 78/10 e legge di conversione 122/10), cioè dopo il 2013, beninteso se saranno disponibili adeguate risorse finanziarie.

Ma vediamola, in sintesi, questa sperimentazione.

Il primo progetto riguarda la valutazione delle scuole, in due province (Pisa e Siracusa), cui poi ne è stata aggiunta una terza (Cagliari). Sono coinvolte nel corrente anno scolastico tutte le prime di scuola secondaria di primo grado, poi seconde nell'anno scolastico 2011-2012 ed infine terze nell'a.s. 2012-2013, data di conclusione del progetto, articolato come segue:

Nel primo (a.s. 2010-2011)

Verranno testati metodi e strumenti per:

- Recupero di informazioni relative alla storia scolastica degli studenti e del contesto ambientale delle scuole;
- Costruzione dei team;
- Definizione del protocollo di visita.

Nel corso del primo anno saranno effettuati:

- Somministrazione dei test Invalsi di prima media con vigilanza;

- Visite presso le istituzioni scolastiche;
- Erogazione alle scuole selezionate della prima parte di finanziamento (circa € 35.000) a fronte di un risultato intermedio.

Nel secondo anno (a.s. 2011-2012) verranno svolte, con il supporto dell'ANSAS, azioni migliorative su richiesta delle scuole e, sulla base dei risultati del primo anno, verrà avviato un processo di miglioramento sostenuto dall'ANSAS.

Nel terzo anno (a.s. 2012-2013) si avrà **la fase finale**:

- Somministrazione test Invalsi di 3° media con vigilanza;
- Valutazione finale e ranking scuole;
- Erogazione della parte restante del premio (circa € 65.000) sulla base della graduatoria definitiva.

Attraverso i risultati del 1° e del 3° anno verranno prodotte due graduatorie:

- Sulla base dei test INVALSI (Graduatorie “apprendimenti”);
- Sulla base delle relazioni dei TEAM di valutazione.

L'integrazione delle due graduatorie produrrà la graduatoria finale, che consentirà l'erogazione dei premi alle scuole che si collocano nella fascia più alta della graduatoria stessa. Il premio sarà attribuito col vincolo di destinazione (la retribuzione del personale effettivamente operante nella scuola nel periodo di sperimentazione).

L'intera sperimentazione sarà oggetto di un **monitoraggio** delle diverse conseguenze prodotte nelle scuole interessate dall'introduzione del meccanismo premiale: eventuali miglioramenti negli apprendimenti degli studenti, modificazioni del clima scolastico, tensioni, ecc.

La **Fondazione Agnelli**, in piena autonomia, effettuerà una ricerca sulla sperimentazione, attivando propri strumenti d'indagine. Il risultato finale sarà messo a disposizione delle scuole e del MIUR.

Dopodiché, e sempreché la cosa abbia funzionato, quel che succederà non si sa. Ci saranno intere carovane di genitori, da un quartiere all'altro, da una città all'altra, per iscrivere i loro pargoli a queste scuole di eccellenza?

Il secondo progetto consiste nel premiare i docenti che si distinguono per un generale apprezzamento professionale all'interno di una scuola.

Saranno selezionate 15 scuole, estratte a sorte tra tutte quelle di Torino (che già hanno rifiutato massicciamente) e di Napoli, la cui entità della risposta non si conosce, ma deve essere stata assai deludente se poi è stata aggiunta la città di Milano.

Il progetto ha una durata annuale e poi, comunque vada, morirà lì.

In compenso è più articolato (o non, piuttosto, più concettuoso?) rispetto al primo.

I suoi elementi principali saranno:

- L'autovalutazione professionale;
- L'apprezzamento comprovato e condiviso all'interno di ciascuna scuola;
- L'apprezzamento dell'utenza opportunamente rilevato e valutato.

Nelle scuole sorteggiate (a questo punto se ce ne sarà il bisogno):

- Sarà convocato il Collegio docenti;

- Sarà illustrato in dettaglio il progetto da un incaricato del MIUR, che assicurerà consulenza ed assistenza, ma senza interferire nelle decisioni.

In ognuna delle scuole sorteggiate opererà un **nucleo di valutazione**, determinato secondo i seguenti criteri:

- Il collegio docenti eleggerà due docenti di ruolo in servizio nella scuola da almeno tre anni, che – insieme al dirigente – formeranno il nucleo di valutazione;
- Ogni componente del nucleo non dovrà avere alcun vincolo di parentela o altra incompatibilità;
- I docenti eletti non possono partecipare alla selezione, ma ricevono un compenso pari alla metà del premio (poco lavoro e risultato garantito).

Il nucleo di valutazione è l'unico soggetto decisionale. Il presidente del consiglio d'istituto (che può farsi sostituire in caso di incompatibilità) e l'esperto esterno incaricato della ricerca (si veda più avanti) possono assistere ai lavori, senza diritto di interferire nel merito e rimanendo vincolati alla riservatezza. L'esperto incaricato dal MIUR può partecipare attivamente, con diritto di parola ma non di decisione.

I docenti delle scuole sorteggiate si potranno candidare volontariamente per concorrere al premio sulla base dei seguenti criteri:

- Dovranno essere di ruolo ed almeno al terzo anno di servizio nella scuola;
- Le candidature non sono rese pubbliche;
- I candidati devono presentare:
 - Curriculum vitae sintetico;
 - Documento di autovalutazione professionale, redatto su un formato predefinito e con riferimento alle **competenze di cui all'art. 27 CCNL del comparto scuola**;
- Saranno inoltre acquisiti in forme strutturate dati dell'utenza ed altri dati puntuali, con garanzie di riservatezza.

Al termine, **la sperimentazione sarà validata:**

- Mediante un questionario indirizzato
 - A tutti i docenti della scuola (candidati e non)
 - All'utenza
- mediante una **ricerca esterna**
 - affidata dal MIUR alla **fondazione San Paolo e Treelle**
 - che seguiranno i lavori solo dopo l'avvio operativo
 - senza interferire nelle discussioni e nelle decisioni
 - sotto vincolo di riservatezza
 - utilizzando strumenti di controllo tra cui test standardizzati sugli apprendimenti degli allievi, indicazioni di esperti esterni, focus group con docenti e dirigenti, analisi i clima nella scuola.

Solo i docenti selezionati, **nella misura del 20%** tra quelli che avranno fatto da cavia, riceveranno un premio *una tantum*, pari ad una mensilità di stipendio.

Dopodiché arrivererci e grazie, restando il solo bollino blu, che li certifica bravi per definizione e del quale potranno fregiarsi a vita campando di rendita: *semel abbas semper abbas*. O, in versione maccheronica: fatti una buona fama e poi vai a rubare.

E la gran massa dei «non bravi»? Alla gogna. O segregati nell'anonimato. Ma tant'è.

3 – **Echi di stampa e qualche considerazione finale**

Sono poche le voci secondo cui la sperimentazione è buona, potrebbe dirsi per definizione; mentre sono gli insegnanti ad essere refrattari ad ogni forma di valutazione in concreto, quand'anche in linea di principio la dichiarino imprescindibile.

La maggior parte dei commenti è fortemente critica, sia pure con motivazioni non di rado contrapposte, in specie sugli aspetti tecnici.

C'è, per esempio, chi apprezza le forme di autovalutazione e chi invece le contesta apertamente, come nel caso di Giorgio Israel – pure componente del comitato tecnico – che è per la valutazione esterna, affidata ad ispettori (e con il supporto di docenti, sempre esterni all'istituzione scolastica, purché appositamente formati e certificati competenti), non già a studenti, famiglie ed improvvisate commissioni interne.

Altri rilievi riguardano il complessivo impianto dei due progetti, per poi investire il senso della sperimentazione ed infine la filosofia che la sorregge.

Sono stati così stigmatizzati:

- vaghezza dei criteri previsti per scegliere gli insegnanti da premiare;
- dannosità di premi che finiscono per generare liste dei “buoni” e dei “cattivi” tali da minare la cooperazione tra gli insegnanti senza migliorare la didattica;
- scarsità del campione utilizzato e approssimazione del protocollo di sperimentazione;
- mancanza di una risposta all'esigenza di creare delle prospettive di carriera per i docenti.

E non sono mancati i giudizi definibili «ideologici», di chi resta convinto che questa sperimentazione serve a mascherare i tagli che recentemente hanno interessato la

scuola italiana e non ha prospettive di lungo periodo perché non è inserita in un disegno organico di valutazione del sistema scolastico.

Su quest'ultima posizione si colloca, decisamente, la FLCGIL, nel mentre gli altri sindacati della scuola – incassati gli scatti automatici di anzianità, almeno per il 2010 – hanno dato mostra di una condivisione un po' ipocrita perché gravata da innumerevoli condizioni per la realizzazione di un progetto cui, sostanzialmente, non si crede.

Fa eccezione l'ANP, che ritiene condivisibile la soluzione adottata dall'amministrazione. La sperimentazione – a suo dire – da un lato si inserisce in una logica di graduale applicazione della normativa su performance e merito ex d.lgs. n. 150/2009 nelle scuole, che non ne sono affatto escluse, come da alcuni erroneamente si afferma; dall'altro, prevedendo l'adesione delle scuole stesse e dei singoli su base esclusivamente volontaria, potrà favorire l'acquisizione di quel consenso diffuso che è sempre mancato, come testimoniano i fallimenti del recente passato, nelle occasioni in cui si era tentato di proporre ed attuare procedure di tipo valutativo. Ha quindi ribadito il suo apprezzamento per il collegamento e la sinergia che i due progetti fanno fra valutazione delle strutture e valutazione del personale, che considera questioni strategiche per il rilancio del sistema di istruzione del Paese e, in particolare, per il mix di buone pratiche che i due progetti si propongono di adottare, integrandole fra loro: autovalutazione d'istituto e individuale, valutazione degli apprendimenti degli studenti, valutazione da parte dell'utenza, etc...

Dolendosi del fatto che «purtroppo l'esiguità delle risorse non consente di allargare attualmente il campione delle scuole e dei docenti interessati alla sperimentazione», nondimeno l'ANP coglie la circostanza nell'invitare l'Amministrazione a «predisporre un **progetto sperimentale in tema di valutazione dei dirigenti delle scuole** con un impianto analogo a quello che sta per prendere l'avvio relativamente ai docenti. I precedenti dai quali partire sono costituiti dalle successive edizioni del SIVADIS per far tesoro dell'esperienza già maturata e per evitare di ripercorrere gli stessi errori: in primo luogo si dovranno evitare la burocratizzazione delle procedure e una valutazione della professionalità docente su base volontaria, non escludendosi una sperimentazione anche riferita ai dirigenti, al fine di costruire un nuovo sistema da generalizzare sull'intera categoria».

Va bene, dopo undici anni dall'inattuata previsione legale, si continui a sperimentare pure il quinto protocollo di valutazione della dirigenza scolastica. Quinto, perché, oltre ai SIVADIS 1 – 2 – 3, è stato dimenticato il lunare caravanserraglio partorito dalla fervida fantasia dell'INVALSI e subito mandato al macero dal suo committente, l'allora ministro Fioroni, non appena presentatogli in duecento e passa fitte pagine con annesse tabelle parimenti improponibili. E da allora tutto tace. Se poi, magari, si riuscisse (*rectius*: si volesse) per davvero provare a costruire un sobrio modello di un paio di schede (semplice, lineare, maneggevole), come quello utilizzato per la valutazione dei dirigenti tecnici e dei dirigenti amministrativi del MIUR, la «specificata» dirigenza scolastica, sentitamente grata per non essere stata sommersa da un mostruoso e molesto apparato documentale, potrebbe – crediamo –

accontentarsi di una retribuzione di risultato largamente al di sotto di quella – da quindici a venti volte superiore – attualmente percepita dai colleghi (dirigenti di pari seconda fascia) «generici», in luogo della vergognosa mancia a tutt'oggi elargitale, pari al costo di mezzo caffè al giorno.

Ma dicevamo del senso della – ennesima – sperimentazione.

Che presuppone una situazione da anno zero, ignorando i numerosi tentativi del passato, a cominciare dal cosiddetto concorso del ministro Berlinguer tredici anni or sono, tutti affondati nelle sabbie mobili dell'inconcludenza perché estemporanei, privi di respiro strategico siccome svincolati da un contesto organico.

Ed in effetti riesce difficile non concordare sul fatto che la valutazione delle scuole e dei docenti (meglio: di tutti i soggetti professionali in esse operanti) debba collocarsi in una logica di sistema. Vale a dire che la valutazione dev'essere:

- **Condivisa** attraverso la valorizzazione ed estensione delle esperienze di autovalutazione di un piano di formazione in servizio;
- **Trasparente**, nel senso che gli indicatori, le modalità di valutazione e di pubblicizzazione dei risultati devono essere conosciuti preventivamente da tutti gli operatori scolastici;
- **Complessa**, basata su una serie di indicatori: apprendimento alunni, contesto socio economico, contesto strutturale, qualità dell'offerta formativa;
- **Diffusa**, a livello territoriale per reti di scuole, che coinvolga come valutatori tutti i soggetti che operano nel mondo della scuola (docenti, dirigenti, personale ATA e personale ministeriale).

Non meno, dev'essere una valutazione poggiante su fondamenta di legittimazione più solide, quale poteva essere l'ultimo – e puntualmente abortito, come i precedenti –

disegno di legge Aprea, già da noi do viziosamente illustrato anche su questa rivista, su un nuovo status giuridico dei docenti, differenziati nell'articolazione delle funzioni e nel contempo aperta a prospettive reali di carriera, nel rinnovato assetto autonomistico delle istituzioni scolastiche (che resta a tutt'oggi sulla carta).

Or sono trascorsi due anni da quando il ministro Gelmini dichiarò che se il d.d.l. di legge Aprea non avesse concluso al massimo entro sei mesi il suo già all'epoca incidentato percorso della più larga condivisione possibile (compresa quella, **impossibile**, dei sindacati, rivendicanti alla loro esclusiva competenza il governo del personale della scuola, quali incontrastati «padroni» del medesimo), si sarebbe proceduto – senza ulteriori indugi – per via legislativa.

Non se n'è fatto niente e – è stato sottolineato tra i tanti commenti di questi giorni – il metamessaggio del disimpegno del ministro è limpido: la politica non ce la fa, neppure questa volta, che la scuola si arrangi.

Dovrebbe riuscire di intuitiva evidenza che il merito costa perché richiede prioritari e selettivi investimenti i cui frutti maturano su tempi lunghi. Intendiamo il merito che non voglia risolversi in una fatua, estemporanea «gara di bellezza»; se si è consapevoli che il lavoro della scuola è un lavoro collettivo; che il governo delle decisioni è collegiale; che gli esiti delle performance individuali sono in relazione alle condizioni politiche generali, amministrative locali, socioeconomiche familiari, di contesto ambientale, di organizzazione oraria e funzionale degli edifici, di risorse finanziarie assegnate.

Serve, in altri termini, una visione politica – una filosofia della scuola – non immiserita nel piccolo cabotaggio o che si esaurisca negli effetti-annuncio, di immediato impatto mediatico, ma sterili negli esiti.

Ma sembra che proprio non se ne esca, stretti da un lato tra una cultura del centrosinistra, comune a quella sindacale (scuola quantitativa e meramente impiegatizia, quasi un ammortizzatore sociale, scuola non degli utenti bensì degli addetti, protetti da una fitta maglia di garanzie nel segno di una piatta ma rassicurante uniformità, fatta di bassi salari alimentati da progressioni economiche automatiche) e dall'altra tra quella, sbrigativa, del centrodestra (scuola come costoso ed inefficiente apparato divoratore di risorse, molle corpaccione irriformabile, meritevole di dimagrimento, per riservarla, in funzione residuale, a chi non può accedere al mercato, pertanto trasformata in un servizio a domanda individuale, per cui chi più può pagare più ha).

Occorre rassegnarsi perché – e non per poco – si navigherà a vista.

Facimme ammuina.

Almeno sino a tutto il 2013.

Poi si vedrà.

Forse.