

# Una premialità che serva alla scuola

**L**a valorizzazione dei docenti è un aspetto inedito per la tradizione culturale della nostra scuola, anche se da molti anni occupa un posto di rilievo nel dibattito professionale. L'idea di premialità è di per sé divisiva, pur dentro un principio costituzionale (art. 34... "I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi"). Quando si dice bonus, infatti, si pensa immediatamente non a chi lo riceve, ma a tutti quelli che ne saranno esclusi.

Tuttavia se non si inizia a prendere sul serio la questione del riconoscimento del merito, si rischia che la scuola diventi sempre meno attrattiva e che i docenti non crescano come capitale professionale.

## IL DIFFICILE AVVIO E IL RISCHIO DI RICORRERE "ALLE VIE BREVI"

Non bisogna, tuttavia, dimenticare che le scuole stanno vivendo momenti assai delicati, anche per via degli attuali cambiamenti che richiedono impegni non ordinari. Si pensi al Ray, ai Piani di miglioramento, ai Piani triennali dell'offerta formativa, senza contare l'organico potenziato, la progettazione europea, i Pon, l'anno di formazione dei neo assunti... È un carico di lavoro duro ed impegnativo che mette tutti alla prova.

L'urgenza di tali impegni può indurre il dirigente scolastico a

Mariella Spinosi

sottovalutare il comitato di valutazione o a semplificare la scelta dei "criteri" ricorrendo alle "vie brevi" che, da evidenze empiriche, possono essere riassunte nelle seguenti cinque tipologie (fatte salve le variabili interne).

1. Evitare a tutti i costi le conflittualità con il collegio privilegiando formule che garantiscono a tutti un minimo di riconoscimento (*distribuzione a pioggia*).
2. Destinare le risorse per la premialità ai docenti che da sempre si sono mostrati volenterosi nel "dare una mano" sul piano dell'organizzazione (*soliti noti - integrazione del FIS*).
3. Mettere in atto meccanismi assai complessi di distribuzione, attraverso l'individuazione di pesi e misure su checklist di minuziose azioni (affidamento a *sistemi formali di natura tecnico-burocratica*).
4. Assegnare il bonus ad alcuni insegnanti ritenuti bravi (modello reputazionale).
5. Scegliere una equa distribuzione tra tutti i docenti che nel triennio raggiungono una serie di obiettivi previsti nel piano triennale o nel piano di miglioramento (*modello su parametri*, condivisibile ma velleitario se non accompagnato da una ricerca seria di indicatori di qualità).

## QUALI CRITERI: UN PERCORSO DA CONDIVIDERE

Sono molti gli esperti che ritengono come migliore via possibile il "sistema reputazionale" perché (dicono): è più in sintonia con lo spirito della riforma, risponde alle aspettative dei genitori e degli studenti, semplifica (ma apparentemente) il problema, soddisfa le sensibilità di alcune tipologie di dirigenti.

Noi siamo dell'avviso che tutte le formule possono essere accettabili. Ma... è una questione di "chi decide cosa". Ciò che fa la differenza non è tanto la formula applicata quanto il livello di consapevolezza della comunità professionale e di partecipazione alla definizione dei criteri.

La sfida per le scuole è quella di trasformare – attraverso azioni di formazione, ricerca, collaborazione – una misura che investe (in primo luogo) le responsabilità del dirigente scolastico, in una scelta collegiale e condivisa.

Le scuole sul piano teorico non si tirano indietro, ma, da sole, fanno fatica perché il percorso si mostra fin da subito lungo e difficile. La legge però mette a disposizione un tempo sufficiente (2016-2018)<sup>(1)</sup> per arrivare ad ipotesi che si fondino su indicatori di professionalità pensati e approvati dalla comunità professionale. Pur tuttavia nell'anno 2015-2016 il bonus va comunque assegnato. Il comitato di valutazione dovrà esprimersi perché il diri-

## Una premialità che serva alla scuola

gente possa usare le risorse destinate.

Bisognerà considerare allora anche un percorso, seppur breve, sufficiente a rendere le opzioni del comitato leggibili, sensate ed eque. Basta, per esempio, provare ad individuare quali aspetti (imprese, impegni...) sono più funzionali a migliorare la qualità della scuola e ad enfatizzarne l'identità. Ma vanno considerate bene anche le regole da seguire, gli indicatori cui far riferimento per la rendicontazione delle azioni che saranno poi oggetto di premialità.

### IL BONUS NELL'A.S. 2015-2016: STRATEGIE DI BUON SENSO

Gli indicatori di professionali richiedono una ricerca lunga e complessa, tutte le scuole dovrebbero farne oggetto di analisi e di studio, ma alla fine dell'anno scolastico 2015-2016 il dirigente deve "individuare i destina-

ri del bonus sulla base dei criteri espressi dal comitato nonché sulla base di una motivata valutazione"<sup>(2)</sup>.

È necessario che, in assenza di standard di professionalità (che dovrebbero costituire gli esiti di tante ricerche in rete a carattere triennale), ogni scuola si dia comunque un metodo per rendere sensate e trasparenti le scelte. Per esempio:

1. condividere gli aspetti, le imprese, gli impegni... (azioni professionali) da valorizzare;
2. stabilire le regole da seguire;
3. predisporre gli indicatori per la rendicontazione delle azioni professionali che sono oggetto di premialità.

### COME ORGANIZZARSI

L'input può partire dal dirigente scolastico il quale dovrà far riflettere il comitato di valutazione, ma anche il collegio, sullo stato dell'arte della scuola (riprendere in mano il Rav, il Pdm, l'atto di indirizzo, il Pof triennale...) per individuare cosa è più opportuno valorizzare nell'anno in corso.

Il collegio può esprimere un parere (anche attraverso un gruppo) sulla base delle conoscenze e dei dati riportati nei documenti suddetti e ragionare, per esempio, sulle azioni che da sempre hanno contribuito al miglioramento della qualità della scuola o sulle figure esperte e disponibili a confrontarsi con altri docenti (per gruppi di ricerca, di approfondimento didattico...).

Alla luce dell'analisi sullo stato dell'arte dell'istituzione scolastica, il comitato di valutazione può decidere non solo la quota percentuale del bonus, ma prima ancora la tipologia di "imprese" da valorizzare (realizzate da persone singole o da gruppi).

Può valutare, se è opportuno, finalizzare i bonus prevalentemente verso coloro che si sono

impegnati nell'organizzazione, o verso docenti che hanno curato la propria professionalità e hanno aiutato a costruire percorsi di formazione efficaci; oppure privilegiare azioni attinenti alla didattica.

Vanno tuttavia tenute presenti alcune cautele. Se si predilige l'assegnazione del bonus tra tutti coloro che si sono distinti nelle tre aree, magari attribuendo pesi diversi, si rischia di cadere in un meccanismo farraginoso e/o di frantumare il bonus fino a farlo diventare irrilevante.

Se si privilegia, però, l'ambito organizzativo, si rischia di valorizzare le azioni che sono più facili al controllo ma che vanno nella logica di premiare "i soliti noti". Se si favorisce l'area della didattica, come forse sarebbe giusto, si rischia di cadere in una logica puramente reputazionale non potendo contare (allo stato attuale) su indicatori e standard di qualità, perché non ancora definiti a livello di comunità professionale.

### UN ESEMPIO PER COSTRUIRE UN PERCORSO VERIFICABILE

Potrebbe essere conveniente, in questa prima fase, puntare soprattutto su "imprese didattiche" da valorizzare.

È importante però stabilire i risultati che tali imprese devono raggiungere e come devono essere rendicontati (importanza delle regole). Si devono pensare a risultati concreti, che non destino ambiguità di interpretazione, che siano facilmente leggibili.

Per verificare i risultati è necessario che ogni impresa sia immaginata in maniera concreta e chiara con specifici indicatori che ne permettono il controllo.

A questo punto il comitato di valutazione ha completato il suo percorso nell'individuazione dei criteri; non si è limitato però ad

1) Legge 13.7.2015, n. 107, comma 130: «Al termine del triennio 2016-2018, gli uffici scolastici regionali inviano al Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca una relazione sui criteri adottati dalle istituzioni scolastiche per il riconoscimento del merito dei docenti ai sensi dell'art. 11 del testo unico di cui al Dlvo 16.4.94, n. 297, come sostituito dal comma 129 del presente articolo. Sulla base delle relazioni ricevute, un apposito Comitato tecnico scientifico nominato dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, previo confronto con le parti sociali e le rappresentanze professionali, predispone le linee guida per la valutazione del merito dei docenti a livello nazionale. Tali linee guida sono riviste periodicamente, su indicazione del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, sulla base delle evidenze che emergono dalle relazioni degli uffici scolastici regionali».

**TAB. 1 – Come facilitare la verifica dei risultati**

Descrizione di una “impresa didattica”	Settori da controllare	Indicatori da prevedere in fase iniziale
Un insegnante ha sperimentato una didattica innovativa, l'ha documentata ed è disposto a coinvolgere altri colleghi, attraverso un percorso (progettuale) di contaminazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didattica innovativa</li> <li>• Documentazione</li> <li>• Coinvolgimento di altri docenti</li> <li>• Percorso progettuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa si intende per didattica innovativa</li> <li>• Come deve essere documentata la proposta innovativa sperimentata</li> <li>• Quale attendibilità ha il progetto di contaminazione</li> <li>• Numero degli insegnanti da coinvolgere</li> <li>• Tempo dedicato al progetto</li> <li>• Tempo per il lavoro di coordinamento e di accompagnamento</li> <li>• Numero delle azioni (da documentare) realizzate da ciascun insegnante coinvolto</li> </ul>

esprimere “formule generiche”: è entrato nel merito coinvolgendo tutta la comunità professionale. L'operazione in sé non è complessa, ma richiede cura ed attenzione; è anche di sicura efficacia perché le scelte effettuate:

- non appartengono solo al dirigente e/o ad un gruppo ristretto che potrebbe essere percepito come un “cerchio magico escludente”;
- avvengono a seguito di una presa di coscienza da parte dei bisogni reali della scuola;
- implicano il riconoscimento delle professionalità che sono servite e servono a migliorare la qualità dell'offerta e degli esiti formativi;
- mettono tutti nelle condizioni di poter essere destinatari dei bonus;
- implicano la visibilità e riconoscibilità dei risultati in quanto sono stati definiti in partenza gli indicatori per ogni tipo di “impresa didattica”.

**COME CONTROLLARE I RISULTATI ED ASSEGNARE I BONUS**

Le stesse scuole che stanno ragionando in maniera partecipata sull'attribuzione del bonus si pongono tuttavia alcune domande sulle procedure da adottare rispetto all'accesso:

- si dà a tutti i docenti la possibilità di accedere al bonus senza alcun sbarramento?
  - lo decide il comitato di valutazione sulla base di una “percentuale” sensata e in sintonia con il numero delle imprese valorizzabili?
  - è il dirigente che stabilisce l'ammissibilità delle domande tenendo presente i criteri del comitato?
  - si procede con una specie di “bando” o “avviso” con alcuni strumenti che indicano le condizioni di accesso?
  - si pubblicizzano solo i criteri per la premialità, e si dichiara che il dirigente provvederà ad assegnare il bonus indipendentemente dalle eventuali richieste?
- Laddove il comitato di valutazione ha individuato le tipologie di imprese da valorizzare,

con i relativi indicatori di rendicontabilità, diventa quasi automatico che i docenti (o gruppi di docenti) che sono in sintonia con tali criteri presentino al dirigente una relazione con la documentazione attestante i risultati raggiunti (dossier). Pur tuttavia è opportuno (e corretto) un atto formale del dirigente che inviti i docenti a presentare la propria candidatura.

Per rendere ancora più trasparenti le procedure, il comitato di valutazione potrebbe costruire una check list con indicate tutte le tipologie di azioni che rientrano nelle “imprese didattiche” scelte per la premialità. Tale lista, se ben strutturata, potrebbe costituire uno strumento di analisi di professionalità utile per tutti i docenti e non solo per quelli che possono accedere al bonus.



Il primo compito dell'educazione è agitare la vita, ma lasciandola libera perché si sviluppi

*Maria Montessori*

**TAB. 2 – Condizioni di accesso al bonus, ovvero “cosa ho fatto per migliorare la comunità professionale”<sup>(3)</sup>**

1. Didattica innovativa	Mi sono reso disponibile a mettere in pratica una didattica innovativa progettata dalla mia scuola e/o in rete
2. Ricerca didattica	Ho intrapreso un percorso di ricerca per il miglioramento della mediazione didattica che sto sperimentando in classe insieme con i colleghi
3. Progetti di miglioramento	Ho partecipato a progetti formativi mirati alla realizzazione di obiettivi di miglioramento oltre il piano di formazione del Ptof e mi sono reso disponibile alla disseminazione tra colleghi
4. Ricerca in rete e ricaduta	Ho partecipato ad iniziative di ricerca (reti di scuole, poli formativi, partenariati, università, Istituti, altri enti e associazioni) e ho curato la ricaduta a scuola
5. Personalizzazione	Assicuro la personalizzazione dell'intervento didattico garantendo la realizzazione del Pdp e riducendo il debito formativo degli allievi Bes
6. Potenziamento	Curo il potenziamento degli apprendimenti disciplinari partecipando con la classe, o gruppi di alunni o squadre, a concorsi, gare, olimpiadi, certificazioni nazionali ed internazionali, con buoni risultati
7. Orientamento	Promuovo e partecipo a progetti di orientamento in ingresso e in uscita fidelizzando i rapporti con le aziende, con le università, realizzando progetti di continuità con i gradi di istruzione precedenti
8. Coordinamento	Coordino organi collegiali e/o gruppi di lavoro collegati agli obiettivi del PdM predisponendo materiali di consultazione e di autoformazione, monitorando l'avanzamento del miglioramento del processo e riorientando i percorsi collegiali
9. Scambi professionali	Mi sono reso disponibile a creare le condizioni per scambi professionali e di studenti in Europa e nel mondo
10. Mobilità europea	Ho partecipato alla mobilità europea e nel mondo

Ovviamente le attività scelte devono essere tutte collegate al piano di miglioramento e al piano triennale dell'offerta formativa. Ogni tipologia di attività può essere accompagnata da una serie di domande volte a specificare l'impegno e a renderlo più chiaro a tutta la comunità professionale (v. tabella 3), e da una scheda di rendicontabilità (v. tabella 1).

Il comitato di valutazione può attribuire valori diversi alla tipologia di attività (vedi tab. 2) sempre in relazione del Piano triennale dell'offerta formativa (che comprende piano di miglioramento, inclusione, formazione ecc.), ma anche in base alla congruenza con le domande riportate nella tabella 3.

Gli schemi proposti sono solo esempi, e non modelli, ed hanno l'unico scopo di facilitare le scelte delle scuole verso una direzione di senso.

**TAB. 3 – Domande per valutare le condizioni di accesso al bonus e il “peso” dell'azione da valorizzare<sup>(4)</sup>**

n.	Domande	Si/no
1	È una azione innovativa (genera cambiamento migliorativo)?	
2	L'insegnante che la propone è disposto a farsi osservare e a mettersi in discussione?	
3	Ricade sul miglioramento della comunità professionale?	
4	È connessa strettamente al Piano di Miglioramento?	
5	È collegata con il Piano triennale dell'offerta formativa?	
6	Enfatizza la qualità e l'identità della scuola (vedi priorità comma 7 della 107/2015)?	
7	È avulsa dalle attività ordinarie (o diversamente compensate)?	
8	È bene documentata?	
9	Può essere utile a far crescere l'interesse dei colleghi?	
10	Può essere una occasione per riflettere sull'identità della propria scuola?	

2) Lo dice il comma 127 e lo ribadisce la nota Miur n. 1804 del 19.2.2016.

3) Lo strumento è stato elaborato dalla rete di scuole “Valorizziamoci” della provincia di Teramo, costituita da 21 Istituzioni scolastiche. Una sintesi del percorso in atto è riportata in G. Cerini, M. Spinosi, *I Criteri per il merito*, fascicolo di “Voci della scuola” n. 10, Tecnodid, aprile 2016.

4) Lo strumento è stato elaborato dalla rete di scuole “Valorizziamoci”, ibidem.