



www.lavoce.info

[Scuola e Università](#)

SE LA SELEZIONE RESTA FUORI DALL'AULA

di [Andrea Ichino](#) 21.09.2007

Il *Quaderno bianco* potrebbe essere ancora più esplicito, ma il messaggio per il ministro Fioroni nelle pagine dedicate all'organizzazione delle **risorse umane** è chiarissimo: "le caratteristiche dell'attuale assetto vanno in direzione difforme da quella suggerita dalle evidenze internazionali oltre che dal buon senso".

È infatti in primo luogo il buon senso, oltre che una sconfinata mole di ricerca teorica ed empirica nell'area della "Personnel economics", a suggerire che la gestione delle risorse umane nella scuola italiana sia un fallimento in entrambi i suoi pilastri fondamentali: la **selezione** e l'**incentivazione** del personale. Così come attualmente strutturati i due pilastri potrebbero funzionare solo se gli insegnanti fossero tutti santi, missionari e dotati naturalmente di caratteristiche perfette e inossidabili per fare il loro lavoro.

Se il ministro concorda sul fatto non ci si possa attendere dagli insegnanti di avere queste caratteristiche, i due pilastri vanno ricostruiti ex novo.

Selezione del personale

I lavori di Hanushek e altri, citati dal *Quaderno bianco*, mostrano in modo inequivocabile che ci sono caratteristiche individuali e persistenti nel tempo degli insegnanti, in virtù delle quali chi è "bravo" lo è in qualsiasi scuola e con qualsiasi gruppo di studenti, mentre è poco frequente il caso di insegnanti "bravi" in un contesto e non in un altro. Chiamatelo come volete, ma l'evidenza empirica (e anche le esperienze personali) suggeriscono che esista un "talento del **saper insegnare**" che non tutti hanno in ugual misura. E ben poco può fare la **formazione professionale** per sopperire alla mancanza di talento, poiché serve a poco versare acqua dove nulla può crescere.

Questo è vero per molte professioni, e non a caso la selezione del personale è forse il problema più difficile da risolvere nella gestione delle risorse umane, ma ciò che qui importa è che il sistema dei concorsi pubblici è palesemente incapace di evitare l'assunzione di persone che **non** dovrebbero fare gli insegnanti. Prima ancora che un problema di incentivazione, gli "insegnanti fannulloni" di cui tanto si parla sono il sintomo di una selezione sbagliata del personale all'inizio della carriera. Se un appunto può essere fatto al *Quaderno bianco*, è che sul problema dei concorsi e del reclutamento dice troppo poco.

In particolare, il *Quaderno* non mette in luce il motivo strutturale che impedisce ai concorsi pubblici italiani di selezionare in modo efficiente gli insegnanti. Che è semplice: chi sceglie, ossia la commissione concorsuale, non subisce le **conseguenze di una scelta sbagliata**. Nella migliore delle ipotesi, si limita alla verifica di requisiti burocratico-formali che spesso non garantiscono

l'esistenza di una reale "capacità di insegnare", guardandosi bene dal prendere in considerazione ben più rilevanti caratteristiche sostanziali, per il timore di accuse di arbitarietà discriminatoria. Nell'ipotesi peggiore, ma purtroppo frequente, l'arbitrio della commissione viene mascherato sotto il velo della correttezza burocratico-formale non per selezionare il meglio, ma solo al fine di far passare i raccomandati di turno.

In questo come in altri settori della pubblica amministrazione, è necessario sostituire il sistema concorsuale con un sistema in cui le decisioni di assunzione vengano prese da chi sopporta le conseguenze di decisioni sbagliate, ossia in primo luogo dai **presidi** di ciascuna scuola. Chiamiamoli pure concorsi locali e stabiliamo con chiarezza e trasparenza quali requisiti formali oggettivi i candidati debbano avere, ma lasciamo anche spazio per una valutazione del "non misurabile" da parte dei presidi: non ci saranno rischi di corruzione se la **valutazione** di performance delle scuole (su cui il *Quaderno* opportunamente fa numerose dettagliate proposte) verrà utilizzata per premiare i presidi che facciano scelte giuste. E anche in assenza di questo, ci saranno i genitori e gli studenti a premere perché i presidi non facciano errori. E la pressione va benissimo per questo e altri problemi, purché ai presidi vengano dati gli strumenti giusti per governare le risorse umane a loro affidate.

Incentivazione del personale

È di nuovo il buon senso prima ancora che la teoria economica a suggerire che solo dei santi possono essere disposti a dare il massimo senza ricevere alcun compenso per il loro impegno. È giunta l'ora di mettere in soffitta l'ipocrisia di chi ritiene che l'insegnamento sia una missione da non svilire abbinandola a problemi di "vil denaro".

I fatti sono chiarissimi nelle tabelle del *Quaderno bianco*: non è che gli insegnanti italiani siano pagati drammaticamente meno che negli altri paesi in termini di retribuzione oraria o annua. Anche senza questa evidenza, basterebbe a dimostrarlo il fatto che i concorsi hanno un numero di candidati largamente superiore ai posti disponibili. Quindi per molti, a conti fatti, la carriera dell'insegnante è attraente proprio perché **paga relativamente bene** per quanto concretamente richiesto dal datore di lavoro.

Il vero problema è che la retribuzione e la progressione di carriera degli insegnanti sono interamente determinate dall'**anzianità di servizio** o da incarichi particolari, e completamente indipendenti dall'impegno profuso e dai risultati ottenuti, comunque misurati. Per gli insegnanti non esistono nemmeno promozioni tra livelli, ancorché meramente contrattuali, come invece accade in altri settori della pubblica amministrazione.

La soluzione è una sola ed è urgente: le retribuzioni e le carriere degli insegnanti devono dipendere in misura maggiore dalla performance, misurata almeno a livello di scuola e possibilmente anche al livello di ogni singolo lavoratore. È ipocrita nascondersi dietro il dito della difficoltà di misurare l'input e l'output. Il *Quaderno bianco* è pieno di suggerimenti interessanti a questo proposito e avrebbe potuto farne altri ancor più coraggiosi.

Ma soprattutto è bene chiarire che questo è un terreno in cui, per trovare la soluzione migliore, è necessario sperimentare combinazioni di meccanismi di incentivazione, mentre è del tutto inutile discutere quale essa sia su un piano ideologico di principio. Ha ragione chi dice che il lavoro degli insegnanti non può essere misurato solo in termini di **input**, ad esempio giorni di presenza. Così come non può essere valutato solo sulla base di indicatori misurabili di **output**, ad esempio, la performance degli studenti in livello o variazione o i giudizi dei genitori. Ha anche ragione chi sottolinea l'esistenza di componenti della valutazione di un insegnante non riducibili a numeri e che devono avere una rilevanza anche se suscettibili di dipendere in modo arbitrario dalle opinioni del valutatore. Il mix giusto può essere trovato solo sperimentalmente e deve essere individuato da chi

soporta le conseguenze della scelta di un mix sbagliato. Ancora una volta dovrebbe toccare ai presidi la sperimentazione e la scelta della soluzione più adatta alla loro scuola, nell'ambito di linee guida molto generali stabilite dal ministero. Questo a condizione che ai presidi, e via via a chi sta sopra di loro, siano stati indicati gli **obiettivi da perseguire** e gli incentivi corrispondenti.

Al vertice della piramide ci sta il ministro: tocca a lui cominciare dai suoi collaboratori.