



## Ordinamento e organizzazione

# **La meritocrazia possibile: il sistema delle valutazioni della Scuola Superiore della Magistratura**

di [\*\*Costantino De Robbio\*\*](#)

8 gennaio 2022

---

**La meritocrazia possibile: il sistema delle valutazioni della Scuola Superiore della Magistratura**

**di Costantino De Robbio**

Sommario: 1. Introduzione - 2. Come funziona il sistema di valutazioni dei corsi della Scuola - 3. Le conseguenze delle valutazioni sui contenuti dell'offerta formativa - 4. Le conseguenze delle valutazioni sulla selezione del corpo docente - 5. La responsabilizzazione dei discenti come presupposto ineludibile del funzionamento del sistema.

### **1. Introduzione**

La realizzazione del criterio meritocratico per le valutazioni dei magistrati si presenta da sempre come particolarmente problematica, stretta com'è tra due esigenze contrapposte ed entrambe meritevoli di tutela.

La prima necessità è quella di non imbrigliare la discrezionalità di chi è preposto a tali valutazioni in vincoli troppo stringenti, che potrebbero portare ad un controllo *ab externo* della delicata attività dei rappresentanti del potere giudiziario; la seconda è quella di assicurare criteri

di trasparenza ed oggettività per evitare che si sconfini nell'arbitrio o nell'autodichia.

Un ruolo non del tutto trascurabile nella trattazione del problema in esame si gioca da sempre sul tavolo della formazione, essendo questo uno dei campi che contribuiscono a formare i curricula dei magistrati e quindi indirettamente a influenzarne le carriere.

È pertanto naturale che ai temi della selezione e della valutazione del corpo docente della Scuola (relatori, tutor, esperti formatori e coordinatori) il Comitato Direttivo dedichi da sempre una cura e un'attenzione particolare.

In queste brevi note si descriverà come funziona questo sistema (e cosa non funziona o è migliorabile) e auspicabilmente si indicheranno i motivi che giustificano l'ambizioso titolo dello scritto.

## **2. Come funziona il sistema di valutazioni dei corsi della Scuola**

Il sistema delle valutazioni, adottato dalla Scuola Superiore della Magistratura sin dalla sua istituzione ed interamente informatizzato in seguito allo scoppio della pandemia, è semplice e intuitivo: al termine di ogni sessione (corrispondente a mezza giornata) di corso viene reso disponibile ai discenti su Teams un modulo (form) contenente i nomi di coloro che hanno svolto la relazione o coordinato il gruppo di lavoro, con la possibilità di assegnare un voto da 1 a 10 e appositi spazi per esprimere osservazioni. Al termine del corso si possono valutare, allo stesso modo, gli organizzatori del corso (esperti formatori), i tutor (per i corsi MOT) e la Scuola stessa, giudicabile per gli aspetti organizzativi e contenutistici e per l'assistenza amministrativa, logistica e informatica fornita.

Le valutazioni così espresse sono facoltative (la loro compilazione non è requisito per ottenere l'attestato di partecipazione al corso) e del tutto anonime, per garantire la massima libertà di giudizio ai partecipanti ed eliminare ogni rischio di condizionamento alla serenità del giudizio: anche il più giovane appartenente ad un ufficio giudiziario può valutare liberamente il dirigente del luogo in cui lavora o gli esponenti apicali della magistratura giudicante e requirente, qualora se li trovi di fronte come docenti.

Gli esiti delle valutazioni così espresse sono accessibili – anche dopo la fine del corso e virtualmente a tempo illimitato - ai componenti del Comitato Direttivo; in particolare, il responsabile del corso ha l'onere di verificare costantemente la media ponderata dei voti di ciascun relatore e di leggere e valutare i giudizi espressi, individualmente e se occorre relazionarne alle riunioni plenarie del Comitato.

Si ottiene in questo modo un feedback, disinteressato e presumibilmente imparziale, in tempo reale non solo di ogni corso organizzato dalla Scuola Superiore ma più in generale dell'offerta didattica, che costituisce il cuore e il significato dell'esistenza del nostro organismo di formazione.

Gli effetti di questo monitoraggio, continuo e come si è detto assolutamente democratico, sono evidenti e influiscono virtuosamente in due direzioni, diverse ma complementari: i contenuti dell'offerta formativa e la selezione dei formatori.

### **3. Le conseguenze delle valutazioni sui contenuti dell'offerta formativa**

Quanto all'offerta formativa, è possibile attraverso il sistema descritto ottenere un indice di gradimento, da parte dell'utenza a cui la formazione è rivolta, sull'argomento del corso e sui singoli approfondimenti scelti come argomento delle relazioni, sulla efficacia degli approfondimenti svolti nei gruppi di lavoro e nelle tavole rotonde, sulle metodologia scelta dai singoli relatori per approfondire gli argomenti loro affidati, sulla maggiore o minore utilità ed efficacia di un approccio maggiormente pratico o più teorico, sulla opportunità di affidare uno o più argomenti ad un confronto a due voci, sul gradimento del coinvolgimento di esponenti del mondo accademico, dell'avvocatura o di saperi esterni a quelli dei colleghi magistrati, sulla incisività dell'esperto formatore nel legare gli interventi e dirigere il dibattito, sullo spazio assegnato al dibattito stesso, sulla utilità di slides o altri sistemi di presentazione della relazione, sulla tempestività della consegna di un elaborato scritto da parte dei docenti.... l'elenco, tratto da suggerimenti e critiche espressi negli anni dai partecipanti ai corsi e consacrati nei form di valutazione, è potenzialmente infinito.

Questa messe di informazioni fluisce continuamente nelle scrivanie (virtuali) dei componenti del Comitato Direttivo ed è oggetto di valutazione attenta e di discussioni nelle riunioni dello stesso. Si tratta di strumenti indispensabili per aggiornare continuamente l'offerta formativa: sono innumerevoli le occasioni in cui il programma di un corso è stato ricalibrato da un anno all'altro in conseguenza delle valutazioni dei discenti dell'anno precedente o di altri corsi aventi ad oggetto simile.

Naturalmente si tiene conto della quantità delle osservazioni (una singola valutazione che ad esempio suggerisce di ampliare il tempo concesso al dibattito successivo alla relazione ha ovviamente un peso diverso da decine di giudizi dello stesso tenore) e della necessaria soggettività di ogni parere espresso: non è raro imbattersi in valutazioni di segno assolutamente contrario e persino tra loro incompatibili (è accaduto ad esempio che un relatore sia stato

criticato da alcuni per la eccessiva genericità e da altri per l'eccessivo tecnicismo).

Questo fenomeno non deve sorprendere, né inficia l'attendibilità dei giudizi espressi, ma implica semplicemente che gli stessi devono essere letti cum grano salis e valutati complessivamente (se una valutazione dice "bianco" e venti valutazioni "nero" è facile comprendere quale sia il parere eccentrico, anche se le cose non sono sempre così semplici da decifrare).

Giova in tal senso, naturalmente, l'esperienza specifica di chi è chiamato alla ponderazione delle valutazioni medesime: in fondo, è questo uno dei punti fondamentali dell'attività del Comitato Direttivo e precisa responsabilità di ciascuno dei suoi componenti, e si tratta di un'attività a cui sono chiamati elementi altamente specializzati - da molto prima della nomina alla Scuola - nella gestione dell'attività di formazione (poiché proprio tale specializzazione maturata nel tempo è alla base della loro nomina al Direttivo).

Elemento non trascurabile è, in questo senso, il fatto che almeno uno dei componenti del Comitato assiste personalmente a tutte le sessioni del corso di cui è responsabile o corresponsabile, ed è dunque in grado di aggiungere la propria personale valutazione a quelle risultanti dai form.

Sulla base della combinazione di tutti questi elementi, i contenuti dell'offerta formativa vengono dunque aggiornati e si evolvono in continuazione.

Un recente studio commissionato al CNR in occasione del decennale della istituzione della Scuola Superiore ha dimostrato che il gradimento dei magistrati all'offerta formativa si è via via incrementato negli anni fino a raggiungere l'attuale picco di eccellenza: questo dato non riflette, presumibilmente, una maggiore attitudine dei componenti attuali del Comitato Direttivo rispetto a quelli dei Direttivi precedenti, ma è ad avviso di chi scrive frutto del progressivo affinarsi degli strumenti didattici e dei corsi in conseguenza di una decennale attenzione alle istanze e alle valutazioni dei partecipanti ai medesimi.

Parte importante del merito va dunque proprio a chi ha istituito questo sistema virtuoso e a chi, in questi dieci anni, lo ha mantenuto ed alimentato con la costante attenzione ai giudizi espressi.

#### **4. Le conseguenze delle valutazioni sulla selezione del corpo docente**

Per quanto attiene alla selezione dei formatori, possono essere svolte considerazioni di tenore analogo a quelle appena rassegnate: la scelta dei relatori, dei tutor, dei coordinatori e degli esperti formatori dei corsi passa, oltre che per la profonda attenzione ai curricula e alla attenta attività di selezione delle eccellenze espresse dai singoli uffici giudiziari (per i magistrati) o dai

luoghi di provenienza (per gli esponenti del mondo accademico e in generale per i non magistrati) anche dalla certosina valutazione delle votazioni e dei giudizi espressi nei precedenti corsi in cui le persone da nominare sono state utilizzate.

In merito, va specificato che il parterre di ogni singolo corso è quasi sempre formato, per intuitive ragioni, da una parte di docenti già sperimentati e una parte di “esordienti”: i secondi servono a garantire il ricambio resosi necessario per motivi di età o altre ragioni (un certo numero di docenti ogni anno va in pensione o cambia funzione, ragion per cui può essere ritenuto preferibile sostituire gli stessi con altri docenti con esperienza più attuale nel settore da approfondire), mentre la conferma di docenti già sperimentati consente di assicurare al corso l’apporto di soggetti con esperienza diretta della formazione rivolta ai magistrati, pubblico giustamente tra i più esigenti del mondo della formazione.

La responsabilità della composizione dei relatori del corso spetta in via esclusiva al Comitato Direttivo (con l’ausilio, per i corsi di formazione permanente, dell’esperto formatore): tuttavia, lo sguardo critico ai form di valutazione, come detto, gioca un ruolo fondamentale nelle scelte.

Tra diversi curricula all’attenzione del Direttivo per il conferimento di un incarico, il miglior voto medio riportato in corsi precedenti di analogo tenore sovente fa la differenza, così come il riscontro dell’attitudine formativa o della chiarezza esplicativa dimostrate in altri corsi ed attestate dai form.

In questo modo si ottiene un doppio risultato: affinare costantemente il livello dei docenti coinvolti nelle attività della Scuola ed evitare, quasi naturalmente, ingerenze esterne diverse da quelle del merito.

Ognuno dei componenti sa infatti che proporre un nominativo che si riveli non altezza dei livelli di eccellenza di cui si è detto comporta la certezza della mancata conferma del medesimo ai corsi futuri, ed espone l’intero corso di cui è responsabile al rischio di un giudizio negativo che, va da sé, nessuno è disposto ad accollarsi.

Salva la inevitabile percentuale di errori insita in ogni attività, il sistema garantisce dunque – o dovrebbe garantire l’effettiva adozione della meritocrazia come criterio guida per la selezione dei docenti.

## **5. La responsabilizzazione dei discenti come presupposto ineludibile del funzionamento del sistema**

L'aspetto forse più importante del sistema delle valutazioni in esame è che mette al centro effettivo i fruitori della formazione e non i dirigenti della macchina organizzativa.

Oltre che – auspicabilmente – meritocratico, è un sistema a carattere diffuso e che agisce per spinta orizzontale, in conformità non casuale con la struttura della magistratura disegnata dalla Carta Costituzionale.

Perché esso realizzi compiutamente i suoi obiettivi, occorre però uno sforzo di auto-responsabilizzazione da parte di tutti i suoi attori.

È in primo luogo necessario che si diffonda la piena consapevolezza della importanza della partecipazione mediante riempimento dei form.

Pigrizia, scarsità del tempo a disposizione (anche se la compilazione del form richiede pochi minuti), inconsapevolezza, scarsa dimestichezza con il mezzo informatico sono ostacoli da rimuovere per evitare che il partecipante al corso si disinteressi del fondamentale adempimento in esame.

La conseguenza è intuitiva: più è esiguo il numero di coloro che prendono parte a questo sistema, più lo si rende inefficace ed in definitiva elitario, proprio come accade in caso di astensione dal voto per le elezioni politiche o amministrative.

Ancora più perniciosi e assolutamente da evitare sono fenomeni del voto dato superficialmente o con leggerezza, da chi non ha ascoltato la relazione (perché distratto o assente “informalmente”, fisicamente o in spirito): sono stati riscontrati casi di relatori che hanno dato forfait all'ultimo momento (e il cui nome era dunque rimasto nei form) che sono stati oggetto di plurime dichiarazioni di voto, alcuni con esiti molto lusinghieri (forse una sorta di voto “di stima”) altri con trattamenti illogicamente severi.

Questi episodi, che a prima lettura possono essere considerati quasi di “colore”, vanno considerati con la massima serietà e stigmatizzati, poiché rischiano di inficiare la credibilità dell'intero sistema, minandone l'affidabilità che è il presupposto indefettibile perché possa essere preso come punto di riferimento.

In conclusione, si tratta di un sistema in qualche misura fragile, come tutti i sistemi democratici ed a gestione diffusa e sicuramente perfettibile.

Molto si può fare per esempio in termini di pubblicità e trasparenza degli esiti delle valutazioni, rendendone gli esiti facilmente accessibili e consultabili sul sito (almeno per quanto riguarda le

valutazioni generali sul corso).

Parimenti, occorre certamente ampliare la partecipazione di tutti i magistrati alla continua opera di scouting che i componenti del Direttivo pongono in atto per l'emersione di nuovi elementi da valorizzare e coinvolgere nel corpo docenti.

Ma, va ribadito, l'efficacia di questo sistema meritocratico e la sua stessa sopravvivenza sono affidate ai protagonisti, ovvero - in un virtuoso rovesciamento rispetto agli schemi consueti - gli utenti del servizio, che ne sono responsabili insieme al Direttivo della Scuola.

A loro il compito di custodire questo prezioso strumento dedicando la giusta attenzione alle valutazioni, garantendone la perdurante validità come sistema meritocratico e vigilando sulla loro adeguata valutazione da parte degli affidatari pro tempore del servizio.