

**SINTESI DEL RAPPORTO DI RICERCA CURATO DA  
Associazione TreeLLLe e Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo  
sul progetto sperimentale del Miur**

**VALORIZZA**

**Per individuare e premiare gli insegnanti che si distinguono per un generale e comprovato apprezzamento professionale all'interno di ogni scuola**

*Dicembre 2011*

*Gli obiettivi del progetto sperimentale "Valorizza" (Cap. 1)*

È possibile capire chi sono in una scuola gli insegnanti la cui buona reputazione professionale sia da tutti condivisa, al fine di poterli premiare? La sperimentazione "Valorizza" del MIUR (di cui verrà presentato il rapporto di ricerca a Roma il 7 dicembre, alla presenza del ministro Francesco Profumo, dell'OCSE e della Banca d'Italia), ha studiato un modo per farlo, raggiungendo risultati che meritano considerazione e che dovranno essere ulteriormente approfonditi in una nuova e più estesa sperimentazione.

La domanda, a cui "Valorizza" ha dato una prima risposta ("sì, è possibile individuare gli insegnanti con buona reputazione"), è importante, perché **la scuola italiana ha bisogno di evitare lo scoraggiamento dei suoi docenti migliori**, quelli che negli anni recenti hanno contribuito maggiormente a tenerla in piedi e a farla funzionare pur tra mille difficoltà. Ce ne sono in ogni scuola, ma nessuno ne ha mai riconosciuto in modo esplicito i meriti, l'impegno e la fatica. Trovare un metodo da tutti ben accettato e poco costoso per porre fine urgentemente a questa situazione è il primo obiettivo della sperimentazione "Valorizza".

Non è l'unico: **la scuola italiana ha anche bisogno di attirare i migliori laureati alla carriera di insegnante**. Attualmente, soprattutto per le materie scientifiche, le alternative all'insegnamento offrono prospettive retributive e di carriera oggettivamente più attraenti per i giovani meglio preparati. Tanto che anche quelli che d'istinto potrebbero essere ottimi insegnanti prendono altre strade. A questi giovani è necessario dare il messaggio che **anche nel mondo dell'istruzione, per i meritevoli ci sono attraenti prospettive retributive, di carriera e di partecipazione al governo della scuola**.

I metodi possibili per raggiungere questi obiettivi sono molti. Alcuni basati su indicatori oggettivi come i risultati nei test di apprendimento degli studenti (le prove Invalsi), altri basati su valutazioni discrezionali di ispettori esterni o dei dirigenti scolastici. Tutti questi metodi, presi singolarmente, hanno problemi e controindicazioni che generano un fuoco incrociato di critiche e lasciano generalmente dubbiose le comunità scolastiche. **Il progetto sperimentale "Valorizza"**, avviato dal MIUR su proposta di un Comitato Tecnico Scientifico, **ha individuato un metodo diverso e originale rispetto a quelli tradizionali**, a tutt'oggi poco sperimentato. Anche questo metodo non è una bacchetta magica e non è esente da problemi e controindicazioni. Ma alla luce delle riflessioni teoriche sulla questione e nei limiti delle evidenze empiriche rilevate, lascia ben sperare e quindi merita di essere considerato, per ora almeno in via sperimentale. **Presupposto di questo metodo è la convinzione che esistano davvero quegli insegnanti su cui nessuno ha da discutere**, quelli che anche dopo 40 anni saranno ricordati dai loro studenti (bravi e meno bravi) come gli insegnanti che hanno lasciato un segno positivo nelle loro vite, quelli apprezzati dai docenti come colleghi e anche dai genitori come guida per i loro figli.

Dato questo presupposto, il metodo consiste essenzialmente nel raccogliere informazioni da tutte le componenti di una comunità scolastica (docenti, famiglie e studenti) e nel convogliarle ad un nucleo di valutazione ristretto, interno alla scuola, che, sulla base di quelle informazioni e delle proprie conoscenze dirette, identifichi gli insegnanti la cui reputazione professionale sia per tutti indiscutibilmente ottima. La convergenza di giudizi positivi di una sola componente scolastica su un certo numero di docenti potrebbe non essere sufficiente. Ad esempio, gli studenti potrebbero prediligere i professori di manica larga, più simpatici, meno noiosi; le famiglie invece quelli severi e “all’antica”; e i docenti, infine, quelli con un ruolo di leadership nel collegio dei docenti, indipendentemente dalla reale capacità di insegnamento. **Ma se le opinioni di tutte e tre le componenti scolastiche convergono in un giudizio positivo sugli stessi insegnanti, allora è ragionevole attendersi che quelli siano davvero degli ottimi docenti.** La sperimentazione “Valorizza” ha provato a concretizzare in una precisa procedura questo metodo e ha utilizzato strumenti di indagine quantitativa e qualitativa per verificare se esso è effettivamente in grado di raggiungere **l’obiettivo prefissato: ossia, identificare e premiare gli insegnanti di ogni scuola che godono presso tutti di un’ottima reputazione professionale.**

*“Valorizza” nella sua concreta applicazione (Cap. 2)*

Durante l’anno scolastico 2010-11, **33 scuole** di vario ordine e grado si sono rese disponibili per la sperimentazione in tre regioni: **Piemonte, Lombardia e Campania.** In ciascuna scuola, il Collegio dei Docenti ha eletto due insegnanti che, insieme al Dirigente Scolastico e al Presidente del Consiglio di Istituto (come osservatore senza diritto di voto), hanno costituito il **nucleo di Valutazione** deputato a scegliere i professori di comprovata e condivisa buona reputazione.

Parallelamente, **i docenti si sono candidati, su base volontaria,** per essere presi in considerazione dal nucleo, sapendo che solo uno su tre avrebbe avuto il riconoscimento. Per candidarsi, hanno compilato un questionario di autovalutazione presentato insieme al loro curriculum vitae. **Alle famiglie e agli studenti** (questi ultimi solo nel biennio finale delle superiori) è stato somministrato un **questionario** (con tassi di risposta rispettivamente pari al 63% e al 68%) nel quale è stato loro chiesto di indicare (spiegandone brevemente le ragioni) tre nomi di docenti che, a loro giudizio, meritavano di essere riconosciuti come “eccellenti” (vedi allegato 4 al Rapporto).

Ciascun membro del nucleo ha predisposto indipendentemente una sua lista di insegnanti meritevoli alla luce delle sue convinzioni e delle informazioni raccolte tra le componenti della comunità scolastica. **Le tre liste sono state confrontate nelle riunioni del nucleo, che ha infine scelto, come meritevoli di riconoscimento, i candidati che comparivano in tutte e tre le liste o in almeno due di esse.** Ai docenti così individuati il Ministero riconosce un premio corrispondente (in questa fase sperimentale) a una mensilità di retribuzione *una tantum*.

Il MIUR ha affidato all’Associazione TreeLLLe e alla Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo (per brevità Fondazioni) il compito di redigere un Rapporto di ricerca sull’efficacia del metodo “Valorizza” che tenesse conto di tutte le critiche e i suggerimenti provenienti dalle scuole. In particolare, il Rapporto ha cercato di **verificare se il metodo è effettivamente in grado di identificare gli insegnanti di comprovata e condivisa buona reputazione.** A questo fine la fase finale della sperimentazione è stata destinata a validare il metodo sperimentato. Insegnanti, genitori e studenti (anche in questo caso con tassi di risposta ragguardevoli: del 43% per i docenti, del 36% per i genitori e del 57% per gli studenti) hanno compilato un secondo questionario (vedi allegato 7 del Rapporto) per dichiarare se erano o meno d’accordo con le decisioni del nucleo, così da poter stimare il grado di convergenze fra i diversi pareri.

*La validazione qualitativa del metodo ‘Valorizza’ (Cap. 3)*

In 11 delle 33 scuole **due ricercatori delle Fondazioni hanno seguito passo per passo, come osservatori, tutti i lavori dei nuclei di valutazione** e hanno effettuato interviste ad alcuni loro membri oltre che ad altri docenti (premiati e non premiati) delle scuole coinvolte.

Pur segnalando alcune lacune informative nel modo in cui la sperimentazione è stata proposta alle scuole, gli intervistati hanno evidenziato innanzitutto come “Valorizza” abbia intercettato **un desiderio diffuso tra gli insegnanti di vedere riconosciuta la loro professionalità e comunque l’apprezzamento per essere stati messi al centro dell’attenzione dei loro dirigenti e colleghi, nonché di famiglie e studenti.** Positivo è anche il giudizio sulle modalità di elezione del nucleo e

sull'articolazione del suo processo decisionale. Tuttavia il presupposto concettuale di "Valorizza" ha fatto fatica a essere compreso. Soprattutto nelle fasi iniziali, ha prevalso la preoccupazione per l'assenza di indicazioni precise riguardo ai "criteri" più o meno "oggettivi" che il nucleo avrebbe dovuto usare per decidere e alle pratiche professionali che i docenti avrebbero dovuto seguire per ottenere il riconoscimento. Non è stato facile far capire che questo metodo, per sua natura, non deve far riferimento a criteri e comportamenti precisi, in quanto **è basato su di un concetto, la reputazione professionale, a tutti evidente ma non precisamente definibile.**

Le interviste segnalano inoltre un'insoddisfazione sugli strumenti utilizzati per raccogliere informazioni sui docenti (questionario di autovalutazione e CV) e una preoccupazione riguardo alla capacità delle famiglie, soprattutto in ambienti socio-economici disagiati, di giudicare correttamente la qualità degli insegnanti. Minori le preoccupazioni sulle capacità di giudizio degli studenti. D'altro canto, e soprattutto ex post, è stata largamente apprezzata **la possibilità che il modello offre di incrociare punti di vista diversi**, dei protagonisti (insegnanti e dirigente) e degli utenti (genitori ed alunni) nel giudizio valutativo. Questa caratteristica di "Valorizza" viene riconosciuta da dirigenti e docenti come uno dei maggiori punti di forza. In altre parole, **nonostante le preoccupazioni iniziali, è stato apprezzato proprio il carattere olistico e pluralistico del modello, che rende il processo di valutazione intersoggettivo** (certamente non arbitrario). È stata anche apprezzata la possibilità di adottare una logica di valutazione che da un lato vede protagonista la comunità scolastica e dall'altro consente di contestualizzare il modello stesso, sulla base delle specificità di ciascuna scuola.

#### *La validazione quantitativa del "metodo reputazionale" (Cap. 4)*

Utilizzando invece dati quantitativi su tutte le 33 scuole coinvolte, il Rapporto descrive i risultati di una analisi statistica finalizzata a:

- 1) Identificare le variabili che hanno influenzato maggiormente le decisioni dei nuclei.
- 2) Verificare **la corrispondenza tra le scelte dei nuclei e le opinioni più diffuse tra i docenti, i genitori e gli studenti** riguardo alla reputazione degli insegnanti, con particolare riferimento a:
  - a) presenza nella lista dei premiati di docenti che non avrebbero dovuto essere premiati;
  - b) presenza di altri docenti che avrebbero meritato il premio ma non lo hanno ricevuto.

Per quel che riguarda il primo obiettivo, i risultati dicono che **le opinioni dei genitori e degli studenti sono correlate più di altre variabili con le decisioni dei nuclei.** Un aumento di preferenze parentali di circa il 10% rispetto al numero di preferenze ricevute in media da un docente, genera un aumento di circa il 6% della probabilità di ricevere il premio rispetto alla situazione ipotetica di un docente con le caratteristiche medie del campione. Risultati simili valgono per le preferenze espresse dagli studenti. Nelle scuole secondarie di secondo grado gli insegnanti di materie letterarie hanno avuto una probabilità superiore di ricevere il premio rispetto a quelli di altre materie, ma nelle altre scuole non si osservano differenze sensibili rispetto alla materia insegnata. Risultano però svantaggiati i docenti che insegnano in un numero maggiore di classi e quelli con minore anzianità di servizio nella scuola.

Per quel che riguarda il secondo e più importante obiettivo ossia la verifica della convergenza tra decisioni dei nuclei e opinioni delle componenti scolastiche, **nella maggioranza delle scuole coloro che non rilevano errori nella lista dei premiati sono stati più numerosi di chi invece ha rilevato errori.** Questo è accaduto nell'87% delle scuole per i genitori, nel 75% delle scuole per gli studenti e nel 61% delle scuole per i docenti. Comunque, i giudizi negativi, oltre ad essere generalmente minoritari, non dissentono interamente con le decisioni del nucleo: per lo più implicano che solo un terzo dei premiati non sia meritevole. Sembra quindi possibile ipotizzare che esista **una convergenza di giudizi tra le componenti scolastiche su almeno due terzi degli insegnanti premiati** dal nucleo, cioè, in definitiva, sul 20% dei premiati anziché sul 30% previsto dalla sperimentazione: il metodo "Valorizza" quindi sembra raggiungere il suo obiettivo almeno per due insegnanti premiati su tre.

È particolarmente significativo il fatto che anche tra i membri del nucleo di valutazione le opinioni convergano all'unanimità sulla buona reputazione di due terzi dei premiati, confermando l'ipotesi di "riconoscibilità" dell'eccellenza su cui la sperimentazione si basa. **Mediamente, su 10 insegnanti premiati, 7 sono stati indicati da tutti i membri del nucleo e i rimanenti 3 da almeno due membri** (vedi tabella 4.14).

Quindi, sia all'interno del Nucleo sia in generale tra le tre componenti dell'intera comunità scolastica, circa due terzi dei premiati, ossia **il 20% del totale dei docenti candidati, riscuotono un unanime e indipendente giudizio positivo** contro cui pochi hanno da obiettare. Questo risultato sembra incoraggiante riguardo alle capacità del metodo "Valorizza" di identificare gli insegnanti di buona e condivisa reputazione professionale.

È frequente in tutte le componenti scolastiche l'opinione che esistano altri insegnanti meritevoli tra i non premiati. Tuttavia se è plausibile che siano molti i docenti che all'interno di una scuola sono apprezzati da qualcuno, molti meno (in particolare solo due terzi dei premiati, come sopra abbiamo detto) sono quelli per i quali l'apprezzamento è universale. Infine, in tutte le scuole sembrano essere relativamente pochi i meritevoli che non si sono candidati.

#### *Proposte delle Fondazioni per il miglioramento e gli sviluppi a regime di "Valorizza" (Parte terza)*

Il Capitolo 6 considera una serie di critiche a procedure e strumenti emerse nel corso della sperimentazione e i suggerimenti raccolti nelle scuole, li analizza alla luce dei risultati della validazione qualitativa e quantitativa e formula quattro raccomandazioni al MIUR in proposito.

#### **1° raccomandazione** (Cap. 7)

La sperimentazione dovrebbe essere **ripetuta nell'anno scolastico 2011-2012**, invitando, sempre su base volontaria, un numero maggiore di scuole a partecipare. Solo in questo modo, in presenza di un campione più rappresentativo delle scuole potenzialmente interessate a "Valorizza", sarà possibile affinare ulteriormente gli strumenti e la procedura oltre che validare nuovamente il metodo, prima di un suo eventuale futuro utilizzo.

#### **2° raccomandazione** (Cap. 8, par. 8.2 e 8.3)

Qualora il MIUR intenda portare "Valorizza" a regime, va precisato lo schema di incentivi e premialità da adottare. A regime la proposta delle Fondazioni mira a rispondere a tre diverse e legittime aspettative di ogni insegnante meritevole: più remunerazione, più prestigio, più carriera.

- a) **Più remunerazione.** A fronte di una valutazione positiva, la premialità agli insegnanti individuati come meritevoli (almeno due mensilità extra a non più del 20% degli insegnanti in ogni scuola) non sarà più *una tantum* ma dovrebbe essere erogata per tre anni consecutivi. Le Fondazioni propongono che ogni scuola ripeta la procedura di valutazione prevista da "Valorizza" ogni tre anni (a tornate triennali) e che questo meccanismo si ripeta *n* volte senza mai rendere permanenti i premi individuali.
- b) **Più carriera "funzionale".** Il dirigente dovrebbe avere la facoltà di scegliere tra i premiati gli insegnanti più adatti a svolgere funzioni alternative o aggiuntive rispetto all'insegnare (vicepresidi, coordinatori, formatori, etc.), con una retribuzione aggiuntiva ma con contratti a termine.
- c) **Più prestigio e carriera "professionale".** Per coloro che continuano a svolgere solo l'insegnamento, si raccomanda di conferire un titolo di "insegnante esperto" a quelli che fossero stati valutati meritevoli in almeno due tornate triennali (anche non consecutive) e di "insegnante emerito" in almeno tre. Questo titolo di prestigio rimarrebbe a vita.

#### **3° raccomandazione** (Cap. 8, par. 8.4)

Anche a fronte di una replica positiva della sperimentazione e significativamente condivisa dalle scuole, le Fondazioni sconsigliano di estendere subito "Valorizza" all'universo delle scuole italiane. Le ragioni principali sono:

- a) la cultura valutativa nel mondo della scuola è ancora troppo scarsamente diffusa e interiorizzata;
- b) allo stato, non a tutti i dirigenti scolastici è riconosciuta quella *leadership* educativa che, sulla base di quanto sperimentato, potrebbe invece favorire non poco la condivisione e la diffusione del metodo "Valorizza".

**Le Fondazioni suggeriscono allora un percorso soft di diffusione graduale e progressiva di "Valorizza"**, basata sempre su una adesione libera e volontaria da parte delle

scuole: non obbligare, quindi, tutte le scuole ad adottare il metodo, ma offrirlo come opportunità da cogliere solo alle scuole interessate a farlo proprio. Così “Valorizza” si potrebbe sviluppare spontaneamente dal basso per imitazione, sulla base di scelte libere e consapevoli.

Il MIUR dovrebbe allora creare un “Fondo per la promozione di “Valorizza”, mettendo ogni anno a disposizione una cifra massima disponibile per garantirsi la certezza della spesa e per modularla in ragione del successo dell’iniziativa (misurabile dalla domanda delle scuole).

Considerando che la spesa globale annua per la retribuzione degli insegnanti è nell’ordine dei 30 miliardi di euro, l’incidenza di “Valorizza”, nell’ipotesi che fosse adottata dal 10% di tutte le scuole italiane e sulla base della proposta sopra formulata, sarebbe di 90 milioni annui (par. 8.6).

Si tratta di una cifra del tutto irrisoria, ma in grado di mettere in moto un processo di rilevanza strategica che darebbe anche risposta concreta a quanto da tempo suggerito da varie raccomandazioni dell’OCSE e recentemente richiesto al nostro Governo dalla Commissione dell’Unione Europea.

#### **4° raccomandazione (Cap. 9):**

Per rispondere a una forte e legittima domanda di feedback informativo soprattutto da parte degli insegnanti non premiati, le Fondazioni suggeriscono al MIUR di costituire un nuovo fondo ad hoc per una formazione in servizio, destinato alle scuole che adottano “Valorizza”. I corsi di formazione sono cofinanziati dagli insegnanti interessati. Anche qui con cifre modestissime si potrebbe sperimentare e mettere a punto un sistema di formazione in servizio innovativo e ben mirato.

#### *Il punto di vista dell’OCSE su “Valorizza”*

Il Direttore del CERI-OCSE (*Centre for Educational Research and Innovation*), nonché Direttore dell’indagine TALIS-OCSE (*Teaching and Learning Interational Survey*) – in corso in 32 paesi – ha scritto il 23 novembre al MIUR:

“... La sperimentazione “Valorizza” è un’iniziativa assai interessante, senz’altro destinata ad attirare anche l’attenzione internazionale. Costituisce un raro esempio di valutazione professionale che utilizza la reputazione professionale come principale fonte di informazione .... In comunità professionali non troppo allargate come le scuole, l’apprezzamento professionale intersoggettivo da parte dei membri della comunità è in genere molto attendibile. L’alto grado di concordanza tra valutatori del progetto sperimentale “Valorizza” è ulteriore conferma dell’affidabilità del metodo.... Il progetto “Valorizza” è potenzialmente uno strumento assai efficace per premiare l’eccellenza nella professione docente.... Probabilmente avrà un grande impatto se sarà parte di un approccio più globale alla valutazione e al miglioramento del servizio scolastico nazionale ... Molti paesi saranno interessati ai risultati dell’esperimento italiano “Valorizza”, quindi è auspicabile che i risultati vengano ampiamente diffusi all’interno della comunità educativa internazionale.”