



## Il giorno del giudizio

### *Osservazioni critiche su di un progetto “storico”*

*Il sole si oscurerà, la luna non darà più la sua luce,  
gli astri cadranno dal cielo  
e le potenze dei cieli saranno sconvolte.*

(...) E saranno riunite davanti a lui tutte le genti, ed egli separerà gli uni dagli altri, come il pastore separa le pecore dai capri, e porrà le pecore alla sua destra e i capri alla sua sinistra.

**Matteo; 24, 29, 32-33**

*“E’ un giorno storico.*

*Finalmente si iniziano a valutare i professori e le scuole su base meritocratica.*

*Premi dunque ai migliori e non soldi legati solo all’anzianità di carriera che comunque, grazie allo (leggi: “malgrado lo” - N.d.R.) sforzo del governo, sono stati garantiti a tutto il settore”.*

**Maria Stella Gelmini, 18/12/2010 (corsivi del Redattore)**

### **Premesse**

*Questa analisi del progetto sperimentale di valutazione del “merito” dei docenti vuol raccogliere ed interpretare alcune delle perplessità (legittime) e delle critiche (costruttive) che si affacciano alla mente dei docenti. Vuole, insomma, essere una sorta di riflessione collettiva ad alta voce di una categoria, quella degli insegnanti, che voce, spesso, non ha.*

*É giusto, in linea di principio, che i migliori siano premiati, a patto che si presti attenzione a come li si premia e a quali effetti si ottengano facendolo. Ancor più giusto però, a nostro avviso, è che tutti vengano motivati a migliorarsi e siano messi in condizione di farlo, affinché tutti possano meritare di esser premiati.*

### **1) Del “cosa” si valuta**

*L’oggetto della valutazione viene definito in vario modo: “**performance individuale, merito (professionale), generale apprezzamento professionale, professionalità**” a cui si potrebbe aggiungere anche la “**posizione favorevole per promozioni**”. I termini utilizzati ci sembra si riferiscano a concetti diversi, sia pur strettamente collegati fra loro. Occorre capire quale di queste dimensioni sarà oggetto di “misurazione (?) e valutazione”.<sup>1</sup>*

*Dalla lettura complessiva dell’articolato progettuale e dall’esame degli elementi di valutazione previsti pare evincersi che la valutazione sia soprattutto centrata sulle **credenziali** del soggetto docente (la sua **qualificazione professionale**) e sul **giudizio dei beneficiari-utenti (famiglie e studenti)**. La dimensione della **prestazione dell’insegnante (performance)** resta piuttosto in ombra. Questo ci sembra un limite.*

---

<sup>1</sup> La questione non è indifferente. Nel primo caso il focus della valutazione sarà sulle **qualità intrinseche** del docente; nel secondo caso sulle sue **azioni-comportamenti (qualità erogata, secondo la terminologia aziendale)**; nel terzo sul **giudizio dei “clienti” (qualità percepita o “customer satisfaction”)**.



Infatti, secondo noi, il vero “**merito**” di un insegnante consiste **nell’insegnar bene le proprie discipline** (= “**prestazione**” di valore del docente). A nostro avviso, si può riconoscerlo soprattutto **osservando direttamente i suoi comportamenti professionali, in aula e nella scuola.**

Noi crediamo che non si possa valutare il “**merito professionale**” di un docente senza aver osservato con attenzione il suo modo di insegnare.

## **2) Del “chi” valuta**

Il progetto è stato elaborato da un **Comitato Tecnico Scientifico**, di nomina ministeriale, costituito da “**esperti esterni in tema di valutazione e di scuola**”: alti funzionari del MIUR (capi dipartimento, ispettori tecnici), dirigenti scolastici, ricercatori e docenti universitari...<sup>2</sup>. Diversi di loro sono giuristi ed economisti di fama; alcuni hanno ruoli di rilievo in fondazioni e associazioni di ricerca private<sup>3</sup>. Sono tutti senza dubbio molto qualificati e competenti.

Non c’è, però, neppure un docente in servizio nella scuola. Forse perché nessun docente è abbastanza qualificato.... È legittimo, però, chiedersi come si possa addivenire ad un modello valutativo “condiviso” partendo da questi presupposti.

Riguardo poi al **Nucleo di valutazione** di scuola immaginato dal CTS, si tratta di una sorta di duplicato del Comitato di valutazione del servizio ex art. 11 D. lgs. 297/94. Una soluzione del genere un semplice docente l’avrebbe subito scartata, ritenendo che essa non possa garantire una valutazione del “**merito**” nè equa né attendibile. Infatti, se pure il dirigente e i docenti componenti il Nucleo agiscano in perfetta buona fede, difficilmente potranno non esser condizionati dalla rete di relazioni personali, amicali, familiari in cui sono avvolti e da cui sarà arduo prescindere nel valutare....

Esiste anche il dubbio che parecchi dirigenti scolastici non siano legittimati a valutare il proprio personale<sup>4</sup>. Anche i dirigenti più corretti e preparati, inoltre, non dispongono né di tutte le conoscenze metodologiche e disciplinari né del tempo necessari per una valutazione accurata.

Analoghe considerazioni valgono per i due docenti eletti: l’elezione “con voto segreto” non garantisce affatto che vengano scelti i migliori e i più adatti al compito. È poco chiara, infine, la funzione del Presidente del Consiglio di Istituto, “osservatore senza diritto di voto”: probabilmente la sua presenza vorrebbe conferire una parvenza di “oggettività” e trasparenza alle decisioni del Nucleo di valutazione.

---

<sup>2</sup> Ecco i nomi: Barzanò Giovanna, Biondi Giovanni, Bottani Norberto, Cappello Giancarlo, Cosentino Giuseppe, Gallegati Paola, Gavosto Andrea, Gentili Claudio, Ichino Andrea, Israel Giorgio, Oliva Attilio, Poggi Annamaria, Ribolzi Luisa, Zen Giovanni.

<sup>3</sup> Le fondazioni private di origine bancaria o aziendale rivestono un ruolo molto importante nel monitoraggio e nella valutazione finale della sperimentazione ministeriale.

<sup>4</sup> Se ci basiamo sull’osservazione del professor Andrea Ichino (componente del CTS): “(...) una quota significativa degli attuali dirigenti scolastici non è stata selezionata nel ruolo per merito individuale, ma immessa “ope legis”, creando così problemi di legittimazione all’esercizio effettivo di una funzione dirigente.” - Daniele Checchi, Andrea Ichino, Giorgio Vittadini, “Un sistema di misurazione degli apprendimenti per la valutazione delle scuole: finalità ed aspetti metodologici”, pag.4. Proposta preparata per l’Invalsi, 4 dicembre 2008.



### 3) Del “come” si valuta

*La sperimentazione vuole individuare un metodo “equo, semplice, trasparente, condivisibile e poco costoso per riconoscere e premiare il merito professionale e per permettere agli insegnanti di intraprendere un percorso di miglioramento e di crescita” Che il metodo debba essere “equo, trasparente e condiviso” è ovvio. Si tratta di requisiti minimi. Sul fatto poi che tale metodo valutativo possa essere anche “semplice” nutriamo molte perplessità, visto che la valutazione dell’insegnamento è una questione delicata e complessa. Voler semplificare il problema comporta il serio rischio di banalizzarlo e di non coglierne alcuni aspetti fondamentali.*

*Il metodo che si vuol sperimentare prevede la valutazione di conformità dei docenti ad un modello di riferimento: un profilo professionale basato sulle “qualità desiderabili di un docente”. Nel momento in cui scriviamo non conosciamo ancora il profilo e le “qualità desiderabili” che dovrebbero farne parte. L’art. 27 del CCNL (profilo professionale docente) è piuttosto generico e si limita ad elencare brevemente una serie di competenze. Due considerazioni, però, possiamo già farle:*

*1. fatte salve pertinenza ed attendibilità, il modello di riferimento, se rigido e messo a punto con modalità “top-down”, senza alcuna effettiva partecipazione dei docenti, si tradurrà in una sorta di gabbia, calata dall’alto, a cui gli essi saranno costretti a conformarsi se vorranno esser giudicati “bravi”. Noi temiamo che ciò possa depotenziare o condizionare la libertà d’insegnamento.*

*2. è impossibile appurare se un soggetto da valutare possieda certe qualità, e in che misura, se esse non si traducono in prodotti o comportamenti osservabili da chi valuta. Gli elementi di valutazione previsti dal CTS non sembrano prevedere, però, l’osservazione diretta dei comportamenti dei docenti.*

*Il curriculum vitae di un docente fornisce informazioni (da valutare con prudenza) sulle sue **credenziali professionali**. Occorrerà discutere e calibrare attentamente il peso assegnato ad ogni elemento del curriculum. Ad ogni modo, buone credenziali non significano necessariamente efficacia nell’insegnare.*

*D’altra parte, il **documento di auto-valutazione** (di cui non conosciamo ancora la struttura) in assenza di riscontri “oggettivi” (p. e. osservazione diretta - v. sopra) rischia di risultare elemento di giudizio meramente **auto-referenziale**. Il suo utilizzo per una valutazione “sommativa” a scopo premiale non è credibile. Questo strumento, tuttavia, come il precedente, ha un pregio fondamentale: **non costa nulla**.*

*L’ utilizzo di “**indicatori di apprezzamento del docente da parte dell’utenza (genitori e studenti)**” è procedura di origine aziendale, forzatamente applicata al contesto scolastico. A nostro parere, raccogliere le opinioni degli alunni attualmente condotti dal docente interessato e delle loro famiglie può comportare non lievi problemi metodologici ed alcuni gravi rischi: per esempio, quello di produrre solo una valutazione (approssimativa) di popolarità, non di qualità professionale. In ogni caso, l’ idea che un insegnante per essere valutato bravo debba rincorrere il gradimento degli utenti più che “qualificante” (come definita dal documento del CTS) sembra **molto pericolosa** per la professione docente e per la scuola nel suo complesso.*

*Noi, riteniamo, però, che tutte le scelte progettuali acquistino pieno significato alla luce di due parole – chiave: il metodo di valutazione deve essere “**poco costoso**”. Definizione illuminante e probabilmente rivelatrice delle **vere ragioni** delle scelte del CTS e delle **reali intenzioni** del Ministero: **creare un sistema di valutazione a basso costo (o a costo zero)**.*

*A nostro parere, chi crede che un sistema di valutazione e premialità equo, efficace e funzionale possa costare poco o nulla, se non è in mala fede, coltiva un’illusione pericolosa. La verità è che **la***



*qualità costa: se si vuole davvero un sistema di qualità, bisogna esser disposti ad **investire risorse adeguate**.*

#### **4) Dei “meritevoli” e dei premi**

*Vengono considerati “meritevoli” di esser premiati **un docente e mezzo, al massimo due, su dieci**. Non sappiamo se la percentuale sia riferita al complesso degli insegnanti di una scuola o solo a quelli che richiedono di esser valutati. Sicuramente è inferiore perfino a quella (25%) che nel D.lgs 150/2009 costituisce la “prima fascia” dei dipendenti “ad alta performance” meritevoli di massima incentivazione.*

*Il “**premio di eccellenza**”, per un docente di scuola media con vent’anni di esperienza, corrisponde a circa **130 euro al mese netti**. Meno di quanto prevedeva il tanto contestato “concorstone” berlingueriano.*

*Un docente potrebbe trarne le seguenti conclusioni su ciò che CTS e MIUR pensano a proposito degli insegnanti: 1. gli insegnanti davvero bravi sono molto pochi; 2. l’esser un insegnante bravo non vale molto, almeno sotto il profilo economico; 3. gli insegnanti meno bravi (quasi tutti) forse si impegneranno a migliorare se promettiamo loro cento euro al mese e una menzione all’albo della scuola. C’è chi considererebbe offensivi messaggi questo genere. Sicuramente non sono messaggi motivanti, specie se uniti ai tagli consistenti di risorse umane e finanziarie alla scuola e alla generale riduzione delle retribuzioni di base (con il blocco dei rinnovi contrattuali e della progressione di carriera). In tale contesto un sistema premiale così concepito può apparire alla categoria come una punizione. O come un abile trucco per ridurre il compenso-base di tutti gli insegnanti, redistribuendo una piccola parte di quanto risparmiato a pochi, peraltro in misura ridicola.*

*Sulla pubblicazione dell’elenco dei vincitori all’albo della scuola non esprimiamo commenti.*

*Se il sistema di valutazione a regime dovesse mantenere queste caratteristiche, **ci domandiamo come potrebbe migliorare la qualità degli insegnanti e della scuola**.*

#### **5) Della durata della sperimentazione**

*Il progetto di sperimentazione, definito “di durata annuale”, dura effettivamente 7 mesi. Tempi molto stretti. Data la complessità dell’argomento e la delicatezza delle decisioni da prendere il buon senso imporrebbe una sperimentazione più approfondita e un’accurata correzione e taratura del sistema prima dell’eventuale entrata a regime.*

#### **6) In sintesi: una modesta proposta.**

*I premi sono uno strumento delicato. Rischiano di risultare addirittura controproducenti: se mal concepiti e mal distribuiti, possono demotivare i docenti e deteriorare i rapporti di collaborazione fra di loro nelle scuole.*

*Se si intende costruire un sistema serio di valutazione e premialità per gli insegnanti si devono superare, a nostro parere, alcuni limiti che ad oggi ci sembrano presenti nella sperimentazione del Ministero.*

*Innanzitutto, **la valutazione** non deve esser concepita in funzione della distribuzione di premi (o punizioni), ma soprattutto del miglioramento della qualità di insegnamento dei docenti valutati: **deve aver carattere “formativo”**. E deve essere **attendibile ed equanime**.*



In secondo luogo, **non devono esser previsti tetti artificiali** alla percentuale di docenti che possano accedere a “premi di eccellenza”.

In terzo luogo, **non si deve concentrare l’attenzione su incentivi e premi alla performance a spese dell’ incremento delle retribuzioni di base** di tutti i docenti.

Inoltre, **non si devono trascurare i fattori di motivazione non economici e la qualità della formazione e dell’ aggiornamento in servizio.**

Soprattutto, **non si deve cercare di riformare il sistema retributivo degli insegnanti senza farsi consigliare da coloro che sanno meglio di tutti cosa potrà funzionare e cosa no: gli insegnanti stessi.**<sup>5</sup>

Concludendo:

una valutazione equa ed attendibile sarà condotta da **valutatori esterni all’istituto, appositamente selezionati e formati, competenti, assolutamente “terzi” rispetto al docente da valutare**, su richiesta di quest’ ultimo, al quale servirà per prendere coscienza dei suoi punti di forza e delle sue debolezze. Un esito non positivo dovrà tradursi in un piano di formazione e potenziamento professionale funzionale ad una nuova valutazione, positiva. Per questo è importante prevedere “benefits” di natura professionale per tutti gli insegnanti, come l’accesso gratuito od agevolato alla formazione universitaria e la possibilità di fruire di anni sabbatici e di iniziative di aggiornamento in servizio personalizzate e di qualità;

un sistema valutativo e premiale può funzionare se inserito in un **ripensamento complessivo della struttura della retribuzione**: per cui ad un migliore riconoscimento economico della funzione svolta (stipendio tabellare rivalutato sull’inflazione reale + RPD) e dell’esperienza acquisita in servizio (scatti di anzianità più brevi, per una progressione più rapida) **si aggiungano incentivi per le credenziali acquisite** (titoli ed aggiornamento in servizio), **l’efficacia nell’insegnamento** (lavoro in classe, rapporti di collaborazione con i colleghi e con gli alunni, con le famiglie, con il dirigente...), **la conduzione di classi numerose e/o “difficili”, l’insegnamento in scuole collocate in ambienti a rischio e/o disagiati, la mole di “lavoro sommerso”** (numero delle materie da insegnare, prove scritte da preparare e correggere, preparazione agli esami finali)... Alcuni di questi incentivi possono anche essere erogati a livello di scuola.

Il tutto deve esser **negoziato e concordato con la associazioni sindacali rappresentative dei docenti.**

Quindi, i premi devono esser **accompagnati da un complessivo aumento degli stipendi dei docenti**: una necessità riconosciuta non molto tempo addietro dallo stesso Ministro Gelmini nell’illustrare il suo programma<sup>6</sup>. Noi pensiamo che **un eccellente insegnante dovrebbe guadagnare almeno quanto un mediocre dirigente**. L’ obiezione che non ci sono soldi non vale: le risorse ci sarebbero, se tutti i risparmi di spesa realizzati sulla scuola venissero reinvestiti nella scuola, come è giusto che avvenga.

<sup>5</sup> Quest’ ultimo suggerimento è tratto, come alcuni dei precedenti, dal rapporto “Performance pay for teachers”, a cura di Teacher Leaders Network, per Teacher Solutions/Center for teaching quality, USA, 2007

<sup>6</sup> “Questa legislatura deve vedere uno sforzo unanime nel far sì che gli stipendi degli insegnanti siano adeguati alla media Ocse (...) lo stipendio medio di un professore di scuola secondaria superiore dopo 15 anni di insegnamento è pari a 27.500 euro lordi annui, tredicesima inclusa. (...) La media Ocse è superiore ai 40 mila euro l’anno”. Dichiarazioni del Ministro Mariastella Gelmini alla commissione Cultura alla Camera - in La Repubblica, 10 giugno 2008.



*Nessun sistema premiale, comunque, può funzionare in assenza degli **incentivi che più motivano un docente** e che nessun aumento di stipendio può sostituire: **libertà, rispetto, considerazione sociale, gratitudine**. Ci sono cose che non hanno prezzo.*

## **Avvertenze finali**

*Le riflessioni esposte in questo intervento sono ispirate ad idee che circolano da tempo negli ambienti scientifici, risultato di ricerche e discussioni condotte per decenni in paesi che, in questo campo, vantano una lunga e varia esperienza (come gli USA).*

*Siamo felici di aver ritrovato idee simili anche nelle parole e negli scritti di uno degli esperti componenti il CTS, il professor Giorgio Israel, che con grande onestà intellettuale si è dissociato dal progetto sperimentale messo a punto dai suoi colleghi e ha elaborato una diversa proposta di valutazione degli insegnanti e della scuola, pubblicata in grande evidenza sul nostro sito.*

*Francesco Lovascio*