



Retribuire gli insegnanti sulla base della performance migliora l'apprendimento degli studenti?

Problema

La qualità degli insegnanti è di cruciale importanza, a maggior ragione nelle scuole più disagiate. Essi possono fornire un contributo fondamentale all'assorbimento del gap con il livello medio dei ragazzi delle altre scuole. Ma come promuovere la qualità?

Una mole notevole di evidenza empirica punta al fatto che la presenza di insegnanti "bravi" sia fondamentale per migliorare i risultati ottenuti dagli studenti. Al contrario, ci sono poche prove su come si possa migliorare in tempi ragionevoli la qualità di un insegnante, e tantomeno su come le scuole che servono gli studenti più svantaggiati possano attrarre e trattenere insegnanti migliori.

Soluzione

Una potenziale soluzione è rappresentata dalla strutturazione di un sistema incentivante basato sulla performance degli studenti. Con opportuni accorgimenti essa può mirare sia a promuovere un maggiore impegno del corpo docente che ad attrarre insegnanti più bravi.

Gli schemi retributivi di gran lunga prevalenti nel mondo (inclusa l'Italia) pagano gli insegnanti in base agli anni di esperienza di insegnamento e alla frequenza di corsi di formazione e aggiornamento, e men che meno sono in grado di identificare e premiare gli insegnanti migliori né di fornire ai migliori degli incentivi per insegnare nelle scuole ritenute problematiche.

Nel 2006, il Congresso degli Stati Uniti istituisce il *Teacher Incentive Fund* (TIF) per sperimentare modi

alternativi di retribuire insegnanti e dirigenti scolastici sulla base della loro performance e della disponibilità a lavorare nelle scuole "problematiche". Nello sviluppo dei sistemi incentivanti si identificano quattro componenti:

- definizione di una misura dell'efficacia dei docenti che sia la fusione di due indicatori. Uno è il progresso compiuto dagli studenti nei test standardizzati (corretti per il livello iniziale della scuola o della classe, in modo da non penalizzare chi lavora nei contesti più difficili). L'altro indicatore è basato sul giudizio della didattica svolta in classe espresso da osservatori esterni;
- un bonus di tipo *pay-for-performance* di un ammontare non banale e basato prevalentemente se non esclusivamente sull'efficacia degli insegnanti misurata come al punto precedente;
- l'opportunità di retribuzioni aggiuntive per i docenti che assumono ruoli o responsabilità supplementari, come diventare un insegnante di master o un mentore che consiglia direttamente altri colleghi;
- iniziative di sviluppo professionale per aiutare i docenti a capire come sono stati valutati e come possano migliorare le proprie prestazioni.

Le azioni sperimentate nell'ambito del TIF sono prioritariamente rivolte alle scuole (primarie e secondarie inferiori) più problematiche. Il sistema incentivante può in tal caso funzionare con due eventuali leve: la prima è quella di attrarre insegnanti più bravi, la seconda è quella di spingere gli altri a "lavorare meglio" per ottenere i bonus disponibili.



Risultati

Il ricorso a sistemi premiali che leghino la retribuzione dell'insegnante alla performance scolastica può aumentare in modo sensibile il rendimento degli studenti.

L'iniziativa del TIF nasce con l'obiettivo di verificare nel modo più chiaro possibile come funzionerebbe un tale sistema premiante. A questo scopo prevede fin dall'inizio una valutazione, divisa in due segmenti distinti rispondenti a diverse esigenze conoscitive: (i) quella di capire se il nuovo sistema può produrre gli effetti cercati sulle performance scolastiche degli allievi coinvolti nello studio; (ii) quella di capire le opportune modalità di attuazione del sistema.

Uno studio condotto sui distretti coinvolti evidenzia una buona aderenza alle componenti base del progetto: quasi tutti i distretti riferiscono di offrire premi in termini di prestazioni (oltre il 90%) e ulteriori opportunità di retribuzione (oltre l'85%). Il valore medio di un bonus è attorno ai 1800 dollari, un terzo circa di quello ottenuto dai top performer. Nella maggior parte dei distretti (tre quarti circa) ci si è anche attivati nella realizzazione di servizi per lo sviluppo professionale degli insegnanti.

Per quanto riguarda la domanda sull'efficacia del sistema, il soggetto valutatore osserva i risultati scolastici degli alunni nelle scuole che adottano il sistema retributivo pay-for-performance, cercando di capire cosa sarebbe cambiato se si fosse utilizzato un sistema retributivo standard. La conclusione principale è che nelle scuole che hanno adottato un sistema pay-for-performance si è giunti a miglioramenti limitati ma promettenti: il rendimento in lettura e in matematica degli studenti è più alto di 2 punti percentuali rispetto a quanto atteso. In entrambe le materie queste differenze equivalgono a circa tre o quattro settimane di apprendimento in più da parte degli allievi. L'intervento è costoso, ma un'analisi costi-benefici condotta dal valutatore mostra in verità che esso risulta più conveniente di altre azioni che puntano allo stesso obiettivo con mezzi diversi, quali per

esempio la riduzione della dimensione delle classi e i bonus agli insegnanti per il trasferimento nelle scuole peggiori.

L'analisi dell'attuazione delle azioni previste mette in luce alcuni aspetti potenzialmente critici da tenere sotto controllo per la programmazione di un simile intervento. In primo luogo vanno considerate le tempistiche di attuazione, sia per la necessità di avere tempo a sufficienza per attivare certe funzioni (es. i servizi di sviluppo professionale) sia per dare modo agli insegnanti di metabolizzare il nuovo sistema e reagire. È inoltre necessario garantire che il suo funzionamento sia ben compreso da tutti coloro che abbiano un interesse legittimo. Nel caso di TIF, gli insegnanti sembrano aver sistematicamente sottovalutato quanto potrebbero guadagnare da un bonus basato su prestazioni. Va tenuta in considerazione l'importanza della comunicazione, ma anche la struttura stessa del sistema premiante: se esso è diluito in modo da "dare comunque qualcosa a tutti, o quasi" rischia di non attirare l'interesse degli insegnanti, producendo una sottovalutazione che può deprimere gli effetti della riforma.

Metodo

La valutazione si basa su un esperimento randomizzato: in parte dei distretti coinvolti nel progetto alcune scuole, selezionate casualmente, mantengono il sistema retributivo classico, che non prevede bonus collegati alla qualità dell'insegnamento e alle performance scolastiche. Il confronto tra i voti ai test nelle scuole che ricorrono al sistema pay-for-performance e in quelle che non vi ricorrono consente di stimare l'effetto della retribuzione premiale sul rendimento scolastico degli studenti.

BIBLIOGRAFIA: CHIANG H. ET AL. (2017), EVALUATION OF THE TEACHER INCENTIVE FUND: FINAL REPORT ON IMPLEMENTATION AND IMPACTS OF PAY FOR-PERFORMANCE ACROSS FOUR YEARS, NATIONAL CENTER FOR EDUCATION EVALUATION AND REGIONAL ASSISTANCE, INSTITUTE OF EDUCATION SCIENCES, U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION.

AUTORE DELLA SCHEDA: ALBERTO MARTINI (ASVAPP)

