

PRATO, 28 ottobre 2016

Valorizzazione e valutazione dei docenti

E' possibile un "merito" cooperativo?

di Giancarlo Cerini

Le trappole del «merito»?



Tre idee di merito?

- un'idea «liberal»: vanno avanti i migliori, a prescindere dalle condizioni di partenza
- un'idea «democratica»: mettere tutti nelle condizioni di progredire, promuovere i talenti e garantire pari opportunità
- un'idea liberista («darwiniana»): la competizione farà emergere i migliori

Il merito nella «Costituzione»

- I «capaci e meritevoli» hanno diritto di raggiungere i più alti gradi dell'istruzione
- La Repubblica rimuove gli ostacoli che si frappongono all'uguaglianza delle persone
- «Nessuno resti indietro», «Non uno di meno», «Garantire il successo formativo»

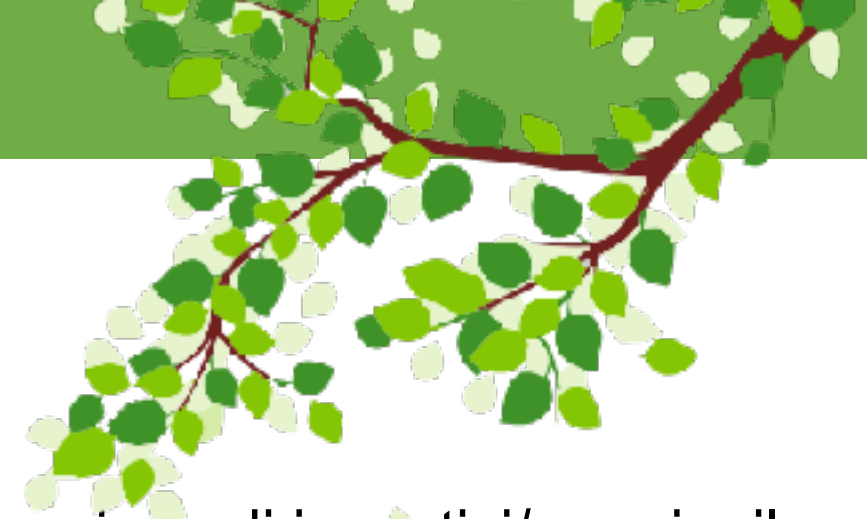
Quindi ?

- Rafforzare ed estendere la formazione di base (3-16 anni?)
- Costruire un ambiente di apprendimento (organizzazione e didattica) che produca un valore aggiunto negli «esiti formativi» rispetto ai dati di «contesto» (vedi mappa del RAV)
- Quale idea di valutazione? Prendere atto dei «risultati», misurarli, classificarli oppure conoscere, accompagnare, incoraggiare (quale valutazione formativa nel primo ciclo?)



Merito, competizione, premialità

- La premialità ci porta alla competizione (qualcuno vince, qualcuno perde)
- Le evidenze ci dicono che non c'è un rapporto diretto tra erogazione di incentivi/premi e il miglioramento di una organizzazione (VSQ)
- Occorre promuovere il lavoro collaborativo tra le persone (comunità professionale) per incentivare il miglioramento, condividendo obiettivi e progetti
- **Un primo paletto:** i criteri per riconoscere «impegno e meriti» dovrebbero essere definiti prima, all'inizio di un processo, per orientarlo, farlo accadere...
- **Un secondo paletto:** i criteri dovrebbero esprimere una opzione verso il lavoro di team, e comunque incentivare la collaborazione, la generosità....



Scegliere una priorità: la formazione



- Mettiamo in ordine le priorità: non-solo-premi occorre investire energie per promuovere la professionalità e la qualità dell'insegnamento
- Una novità della legge 107/2015 è la formazione obbligatoria, permanente, strutturale, del personale (questo «comma» lo dobbiamo adottare decisamente)
- Non parliamo solo di frequenza di corsi (quante ore?), ma di un investimento sullo sviluppo professionale, centrato sulla buona didattica e sul successo degli allievi
- E' un processo che accompagna, aiuta a riflettere, fa interagire, promuove l'apprendimento tra pari, stimola l'elaborazione culturale e la ricerca di soluzioni innovative
- Bonus (600 milioni in tre anni) o formazione (1.500 milioni in tre anni)?

Scelte coraggiose per il futuro

- Ora abbiamo il «bonus» e la «formazione» (card)
Non bastano.... Occorrono scelte più radicali per uscire dalla marginalità della condizione docente

Tre questioni «tabù»

1. Uno **stato giuridico e una «carriera»** orientati alla professionalità (l'esperienza di per sé non basta, va accompagnata dalla rielaborazione culturale: si scatta con i crediti?)
2. **Standard professionali** e non solo un generico profilo: descrizione di comportamenti attesi e un tempo di lavoro onnicomprensivo, socialmente visibile
3. Una articolazione di **figure/funzioni professionali intermedie**, per presidiare l'autonomia e far crescere l'organizzazione professionale dell'insegnamento (e le persone)



Tre anni per provarci...

- Valorizzare il merito in una ottica non competitiva (semmai si compete con se stessi, ognuno è stimolato a migliorarsi, in una organizzazione che è comunità)
- Oggi il bonus: una competizione che inacidisce la scuola o una ricerca sulla cultura della valutazione e del merito?

La carta della sperimentazione

- La scelta della sperimentazione (triennale) affida alla scuola un diritto di iniziativa, di ricerca, di possibile condivisione
- Occorre che la sperimentazione sia orientata, conosciuta, sorvegliata (survey)
- Serve un comitato scientifico che sia rappresentativo di saperi, sensibilità, sostenibilità



Il mito dell'oggettività

- Il comitato di valutazione e la ricerca dei criteri
- Quanti/quali comitati di valutazione in una scuola ?
- Chi ne fa parte? Pluralità dei punti di vista
- Un approccio «emotivamente politicistico» o «aligidamente tecnocratico»?
- Responsabilità (solitudine) del dirigente, ruolo (tecnico) del comitato, condivisione della comunità professionale (i pari)
- Sembra prevalere la ricerca di criteri «oggettivi» (punteggi, soglie, numeri, quote di accesso)a prova di contenzioso?
- Ogni ricerca deve coniugare aspetti qualitativi e aspetti quantitativi



Approccio olistico o analitico?

- La quantità (le cose fatte) e la qualità (come?)
- Un indicatore dovrebbe consentire la quantificazione di aspetti qualitativi (come scelgo di descrivere un fenomeno)
- Anche l'approccio reputazionale (esprimere un apprezzamento) richiede di essere supportato da una indagine, da un quesito, da un item
- Possiamo distinguere tra approcci olistici (chi sono i docenti migliori di questa scuola?) e approcci analitici: articoliamo gli elementi descrittivi della professionalità e poi li ricomponiamo in una sintesi (solo aritmetica?)
- A chi affidiamo l'espressione di questo apprezzamento? (il dirigente, i colleghi-pari, i genitori, gli studenti....e gli stakeholder?)



Pregi e difetti del «reputazionale»

- E' stato sperimentato in un centinaio di scuole (progetto «Valorizza») ma poi accantonato
- E' fattibile in tempi brevi, non richiede esperti esterni, è affidato alla comunità professionale, richiede l'apporto delle diverse componenti scolastiche, la decisione spetta al dirigente e ad uno staff di «saggi» eletti dai colleghi
- Nell'80% dei casi i giudizi delle diverse componenti coincidono
- Si caratterizza come «premio» alla carriera, identifica le figure autorevoli, la continuità e la visibilità
- Non ci sono standard professionali di riferimento, è intuitivo
- Non incentiva il miglioramento, è una conferma dei «migliori»



Pregi e difetti degli indicatori

- Il comma 129 (legge 107) privilegia un approccio analitico
- Gli indicatori fanno riferimento a 3 ambiti (un po' sovrapposti)
 - a) - la qualità dell'**insegnamento** e dei risultati degli allievi
 - b) - il contributo all'**organizzazione** della scuola (in chiave innovativa)
 - c) - la partecipazione alla **formazione** in servizio
- Gli indicatori possono essere scomposti in descrittori, con definizione di evidenze (prodotti, documenti, attività, ecc.) che possono essere documentate dagli interessati
- Si promuove una prima autovalutazione dei docenti (scala, check, fascia) che il dirigente convalida/apprezza
- I dati valutativi (anche ponderati) vengono sintetizzati e danno luogo ad una graduazione



Qualità dell'insegnamento: come?

- La dimensione più complessa è quella relativa alla qualità dell'insegnamento (l'aula come black-box)
- Sconsigliabile associare la qualità agli esiti degli allievi (merit-pay)
- Gli esiti nel RAV: prove Invalsi, risultati scolastici, competenze chiave (e di cittadinanza), risultati a distanza. Chi influisce sugli esiti? Contesto, scuola, docenti, dirigente....
- Autorappresentazione della propria didattica e osservazione esterna (peer review?)
- Disponibilità all'osservazione reciproca, come strumento di riflessione e formazione
- Rilevanza delle rubriche di osservazione: se mi posiziono capisco, forse decido....
- Un RAV per la professionalità? Autovalutazione, valutazione esterna, miglioramento, rendicontazione pubblica....



Check-list della buona didattica

- STRATEGIE DIDATTICHE (strutturazione dell'insegnamento, lezione & laboratorio, interazione verbale, feed-back)
- SOSTEGNO PERSONALIZZATO (incoraggiamento, attenzione alle differenze, utilizzo di strategie compensative, ambiente inclusivo)
- UTILIZZO DELLE RISORSE DIDATTICHE (uso del web, piattaforme di condivisione, pluralità dei materiali, uso delle tecnologie)
- GESTIONE DELLA CLASSE (organizzazione degli spazi, gestione delle attività, formazione dei gruppi, uso del tempo)
- CONTESTO (osservazione della scena della classe, rapporti interpersonali, capacità di accompagnamento, coinvolgimento degli allievi)



Le evidenze: validare i crediti

- L'autovalutazione non basta, occorre una validazione meglio se con supporto di evidenze documentali
 - Lo scenario è quello della valutazione «autentica»
 - Possiamo usare la metafora dei «crediti»: didattici, organizzativi-professionali, formativi
1. CREDITI FORMATIVI: descrivere le caratteristiche della formazione, presenza-online-ricerca-sperimentazione-condizione, del legame con insegnamento e didattica
 2. CREDITI ORGANIZZATIVI-PROFESSIONALI: curvare gli impegni nell'ottica del lavoro collaborativo, dell'innovazione, del miglioramento, della verifica dei risultati
 3. CREDITI DIDATTICI: disponibilità all'autovalutazione, all'osservazione reciproca, al confronto sui risultati, alla documentazione del lavoro



Per pochi o per molti?

- Come agire per far crescere l'intera comunità professionale, costruire coesione, collaborazione?
- Forse distribuire a pioggia gli incentivi (come risarcimento) ?
- Utilizzare gli incentivi per stimolare l'impegno per un «lavoro ben fatto», promuovere le professionalità, collegarle ai bisogni dei ragazzi, ad un progetto di scuola
- La legge 150/2009 sulla premialità nel pubblico impiego ipotizza delle quote: 25%, 50%, 25%
- Possiamo trovare meccanismi che non deprimano, ma incentivino TUTTI a rimettersi in gioco?
- Possiamo immaginare uno scenario su tre anni, per coinvolgere tutti (33%)



Vivere il merito in termini positivi

- Accantonare la competizione, consentire alle professionalità ad esprimersi al meglio nella scuola comunità
- Focalizzare l'attenzione su comportamenti pro-attivi, collaborativi, di disponibilità reciproca (io/noi)
- Costruire occasioni di riflessione sulla professionalità, investire sulla formazione e su una struttura di accompagnamento «competente»
- Definire le «regole del gioco» in anticipo, collegarle alla crescita della scuola
- Alimentare un clima di condivisione, di relazioni positive, di responsabilità
- Stimolare la cultura della «sfida», del miglioramento, della verifica
- Promuovere accountability, affidabilità, fiducia



La parola alla scuola



- Al centro la nostra cultura e i nostri valori
- L'equità e le pari opportunità
- Etica della valutazione e della responsabilità
- Collaborazione e cooperazione tra le persone
- Il senso «pubblico» e «universale» della nostra professionalità