

Un anno vissuto pericolosamente

di Giancarlo Cerini

Concretezza

Correttezza

Esperienza

Professionalità

Passione

Dedizione

Entusiasmo

Sostenibilità

L'educazione al tempo delle passioni tristi

Alla scuola arrivano sollecitazioni

- È in crisi il principio di autorità.
- Le figure di riferimento stanno evaporando.
- Le parole dei genitori (e dei maestri) si perdono nel vento...
- Non è solo una crisi di stagione. [non dipende da un ministro, da un comma, da una disattenzione...].
- Cambiano le modalità di produzione, trasmissione, diffusione della conoscenza.
- Cambiano i modelli di apprendimento.
- Cambiano le "aspettative" verso l'istruzione, nelle famiglie, nei ragazzi (essere studenti è percepita come una condizione "banale")

È una crisi epocale dell'istruirsi a scuola...



Riscoprire il ruolo della scuola

Il senso delle riforme

Riposizionare il ruolo della scuola nella società che cambia troppo in fretta?

Inseguire la modernità che ci sfugge veloce o difendere un luogo sacro, che ha diritto ad appartarsi rispetto ai clamori del mondo?

Domande "lunghe" che scorrono davanti agli occhi degli insegnanti.



Ma poi ci sono anche le domande corte (e il contratto? E gli orari? E la cattedra? E la graduatoria? E la supplenza?)



**Valutazione
(miglioramento)**



**Digitale
(ambienti di
apprendimento)**

**Autonomia
(curricolo)**

**Formazione
(professionalità)**

Legge 107/2015

• Attuazione diretta



- PTOF
- Assunzione docenti
- Anno di formazione neo assunti
- Card formazione
- Bonus merito

• Atti amministrativi

- Piano nazionale formazione
- Piano nazionale scuola digitale
- Nuove regole mobilità
- Costituzione di reti
- Concorsi docenti e dirigenti

• Deleghe legislative

- 0-6 infanzia
- Valutazione ed esami
- Handicap e sostegno
- Formazione iniziale docenti
- Cultura umanistica
- Scuole italiane all'estero
- Istruzione e formazione professionale
- Diritto allo studio
- Testo unico

La legge 107 ha modificato il quadro normativo? Il dirigente...

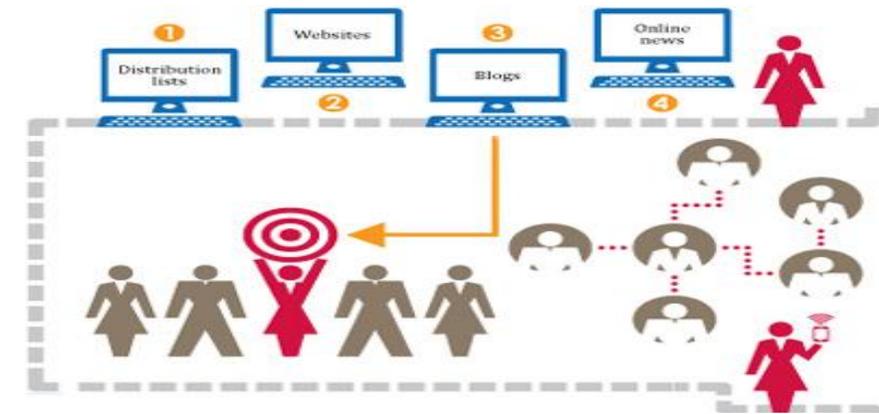
- È un politico?
- È un manager?
- È un leader?

- D.lgs 165/2001
- D.lgs 150/2009
- Legge 107/2015



Il dirigente scolastico è valutato su... [comma 93, legge 107/2015]

- a. competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, **correttezza, trasparenza**, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale;
- b. valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli **ambiti collegiali**;
- c. apprezzamento del proprio operato all'interno della **comunità professionale e sociale**;
- d. contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e **didattici**, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale;
- e. direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della **comunità scolastica**, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole.



Le metafore della dirigenza scolastica

(le metafore sono in genere retoriche, ma di certo anche molto evocative)

o capitano mio capitano

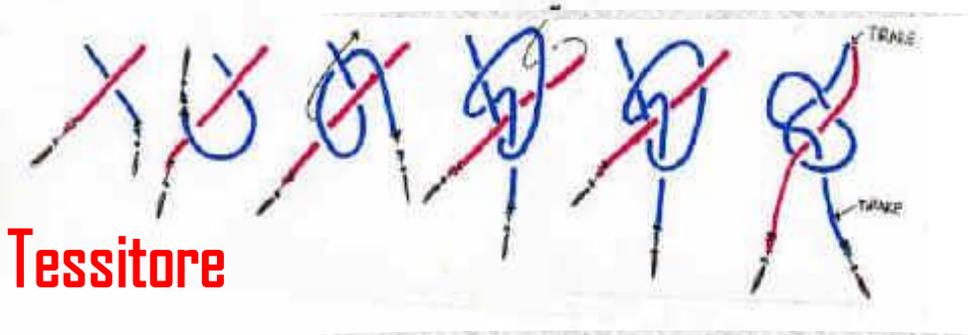
Timoniere/skipper



Regista / Direttore d'orchestra



Tessitore



Visionario



[di Mariella Spinosi]

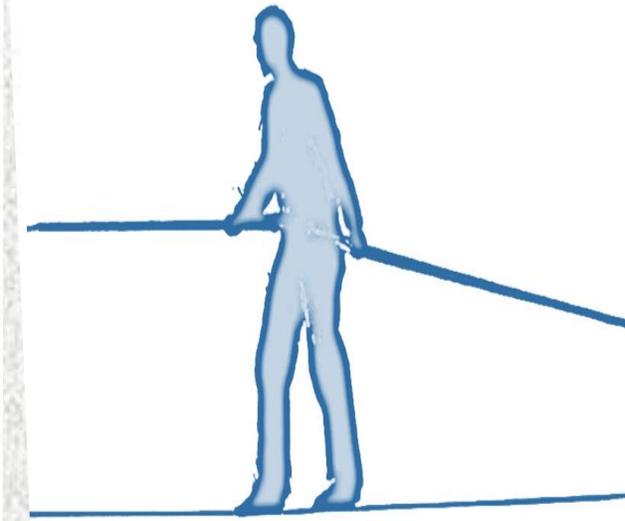
Cantastorie



Capo condomino



Dirigente equilibrista



o capitano mio capitano!

Dirigente come "capitano intrepido della nave"

Una metafora popolare-giornalistica per evocare il profilo del Dirigente

"Salireste su una nave senza capitano? O su un treno senza macchinista? Rimarreste tranquilli in un reparto ospedaliero senza primario o vi servireste volentieri in un supermercato senza direttore?"



Timoniere Skipper

Una metafora che emerge da "La buona scuola"



la buona SCUOLA

FACCIAMO CRESCERE IL PAESE

«Dobbiamo mettere la scuola nelle condizioni di cambiare rotta. Per farlo, il timoniere è essenziale»

Una metafora che rimanda alla responsabilità del "guidare", del "condurre" ma, insieme, dell'idea di "servizio": il timoniere, infatti, conduce la nave sulla buona rotta che, però, non traccia da solo, non decide autonomamente; il timoniere non è il capitano della nave, e nella nuova governance della nave/scuola, incarna, appunto, il potere "gestionale", non quello di "indirizzo".

Parliamo di atto di indirizzo

- Significa individuare i cardini per una visione prospettica della scuola (*vision*)
- La questione attiene alla natura dell'indirizzo del DS al collegio dei docenti: non è un potere solo datoriale (unilaterale, salvo l'informazione) che si riferisce propriamente alla gestione e amministrazione delle risorse o all'organizzazione del servizio (D.lgs. 165/2001)
- La scuola è un sistema assai complesso e la *vision* non può essere solo quella del capo di istituto. I docenti non sono dei semplici "dipendenti" e devono partecipare alla costruzione delle idee cardini.
- Appare opportuno che per gli aspetti che attengono alle scelte culturali, alle professionalità, alle didattiche..., l'atto di indirizzo sia frutto di una strategia di ascolto e possibile condivisione con la comunità scolastica.



Atto datoriale o espressione responsabile e condivisa della scuola?

L'atto di indirizzo dovrebbe avere un taglio metodologico per:

- richiamare alla responsabilità
- indurre il collegio a dare il meglio di sé,
- avvalersi di tutte le risorse ideative e professionali disponibili, in maniera collaborativa
- ricondurre alle evidenze della valutazione, alle domande del contesto, ai compiti istituzionali della scuola.
- garantire la "tenuta" e la coerenza della progettualità



*È necessario
un equilibrio*

Potrebbe concludersi con un richiamo ai codici di comportamento di tutti i soggetti, ivi compreso il dirigente scolastico.

Leadership educativa o gestionale

L'atto di indirizzo esplicita come il dirigente intende "profilare" l'uso delle risorse professionali, organizzative e finanziarie dell'istituzione, di cui ha responsabilità

- Qui i confini diventano labili: una bussola di riferimento è l'art. 25 del D.lgs. 165/2001 che contiene un profilo tuttora valido del dirigente, arricchito da quanto previsto dal comma 93 della legge 107 (indicatori per la valutazione del dirigente).
- Tali indicatori accentuano il riferimento ad una leadership educativa (che non trascura però gli aspetti organizzativi e gestionali)

A *Leader* is one who
KNOWS THE WAY
GOES THE WAY
& **SHOWS THE WAY**

- John C. Maxwell



Direttore d'orchestra

[di Mariella Spinosi]

I musicisti di un'orchestra sono tutti esperti professionisti estremamente capaci. Presi singolarmente però, ognuno suonerebbe la propria melodia composta da un solo strumento e fine a se stessa.

Con l'aiuto del direttore invece, con i tempi giusti e la coordinazione adeguata, danno vita a meravigliose sinfonie.

Allo stesso modo, gli insegnanti ed il personale della scuola lavorano duramente e si impegnano ogni giorno per la formazione degli alunni, obiettivo fondamentale intorno al quale gravitano sforzi e risorse.

Una scuola sana e armoniosa, senza conflitti né stonature, contribuisce, assieme alle famiglie, alla crescita e alla maturazione di persone solide e responsabili

Regista



- È responsabile di una impresa, di un prodotto, di un'opera, di una azione
- È abile nel dirigere, coordinare e controllare un'azione collettiva
- È il giocatore che imposta e coordina le azioni della squadra in cui gioca

Tessitore



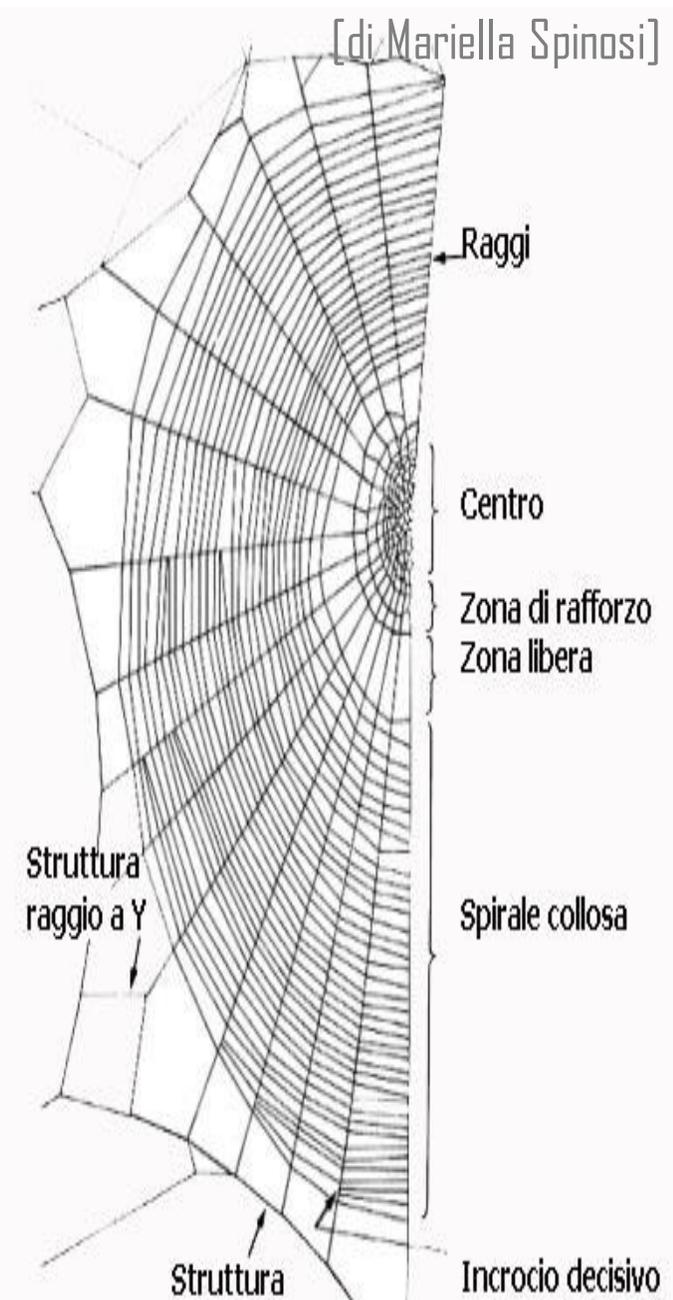
È colui che realizza progetti in maniera raffinata e sapiente

È chi opera con abilità, con metodo, con astuzia

È l'uccello tropicale che costruisce grossi nidi intrecciando pagliuzze e ramoscelli

È il ragno che costruisce la tela con fili microscopici allo scopo di ripararsi, ma anche di intrappolare le proprie prede

È un abile ideatore e pianificatore di progetti e di idee, ma – in senso negativo – anche di intrighi.



Cantastorie - menestrello

[di Mariella Spinosi]

Non testimone di una letteratura colta, ma di un sapere popolare



Il **cantastorie** è una figura tradizionale della letteratura e della cultura folklorica dell'artista che nelle piazze raccontava, con il canto, una storia antica, ma spesso rielaborata per adattarla alle nuove situazioni.

Le storie narrate entravano a far parte del bagaglio culturale collettivo di una comunità.

- I visionari sono persone che hanno giocato la propria vita su un'intuizione, cambiando le regole del gioco e cambiando il mondo



Charles Darwin, Sigmund Freud,
Leonardo da Vinci, Karl Marx, Santa
Chiara, Ludwig van Beethoven, Martin
Luther King, Italo Calvino... Steve Jobs...

Ma c'è anche una metafora meno fascinosa e molto più realistica: quella del:
capo condomino



[di Mariella Spinosi]

Alle prese

- con le beghe giornaliere
- con gli inconvenienti logistici
- con le esigenze mai convergenti di tante individualità
- con le mediocrità di ogni giorno
- con le manutenzioni di ordinanza
- con i litigi
- con le contestazioni, le omissioni, i pasticci, le latitanze, le morosità, le denunce...

Gli equilibristi

Argo dai cento occhi

M. Cerulo – Fondazione Agnelli

Counselor
Mediatore
Avvocato

Pellegrino
Investigatore
Questuante

Dirigente equilibrista

Modelli organizzativi della scuola

[A. Paletta]

CRITERI

	Management per procedure	Management collegiale	Anarchia organizzata	Management politico	Management per obiettivi
Criterio organizzativo principale	Esecuzione di Compiti	Lavoro di gruppo	Libertà individuale	Rappresentanza di interessi contrapposti	Risultati della gestione
Obiettivi	Definiti dall'esterno	Condivisi internamente	Ambigui	Frutto del compromesso	Top down
Stakeholder prevalenti	Stato	Studenti	Docenti	Gruppi d'interesse	Mercato
Modalità di coordinamento interno	Strutture formali, leggi e regolamenti	Valori, ideologie	Loosely coupled	Commissioni rappresentative	Gerarchia manageriale
Processi decisionali	Svuotati di rilevanza	Collegiali	Non intenzionali (Garbage can)	Partecipazione democratica	Formali, Razionali
Sistemi di controllo	Burocratico	Controllo di gruppo	Autocontrollo	Controllo sociale	Scostamenti dagli obiettivi e dal budget
Modo di esercitare la leadership	Ispettivo	Gestore di cultura	Leader "shadow"	Mediatore	Direttore Generale
Gestione del bilancio	Bilancio autorizzativo	Bilancio chiuso	Bilancio aperto	Bilancio Incrementale	Bilancio economico

LA MAPPA

- La valutazione non coincide con le prove Invalsi, ci sono molte altre cose da "guardare" in una scuola: i processi organizzativi, la didattica, le relazioni, ecc. e se parliamo di esiti ci sono anche, e soprattutto, i risultati scolastici (voti, esami, bocciature, ecc.), quelli a lungo termine (cosa succede dopo la mia scuola?) e le competenze trasversali e di cittadinanza.



Aree di esplorazione della qualità proposte nel RAV

Popolazione
scolastica

Contesto socio ambientale e risorse

Territorio e
capitale sociale

Pratiche gestionali e organizzative

Pratiche educative e didattiche

Esiti formativi ed
educativi

Ambiente di
apprendimento

Continuità e
orientamento

Risultati scolastici

Risultati nelle prove
Invalsi

Competenze chiave di cittadinanza

Risultati a distanza

Curricolo progettazione e valutazione

Inclusione e differenziazione

*Sviluppo e valorizzazione delle risorse
umane*

*Orientamento strategico
e organizzazione della scuola*

Integrazione con il territorio e rapporti
con le famiglie

Risorse economiche
e materiali

Risorse
professionali

LA NARRAZIONE

- Il RAV non è solo numeri, dati, indici, ma “narrazione, argomentazione, capacità di collegare idee, fatti, evidenze”; nel RAV c'è un giusto equilibrio tra aspetti quantitativi e aspetti qualitativi

WHAT'S
YOUR
STORY



Narrativo

Quantitativo

Indicatori descrittivi

Indicatori numerici

Domande guida

Dati

Rubriche

Benchmark

Motivazione del giudizio

Giudizio con scala a 7 valori

Ciclo ricorsivo della valutazione [DPR 80/2013]

Un percorso strutturato e sistematico

Autovalutazione

- Pratiche di **autovalutazione** [sulla base di un input che arriva da indicatori e dati forniti dal centro: prove Invalsi, piattaforma operativa, questionario scuola, ecc.]

Miglioramento

- Azioni di **miglioramento** [affidate all'iniziativa delle scuole, che possono avvalersi dell'Indire e di altri soggetti pubblici e privati]

Verifica Esterna

- Momenti di **verifica esterna** "in situazione" [ad opera di equipe che sono coordinate da Ispettori]

Rendicontazione

- Atti di **trasparenza e rendicontazione pubblica** [che può assumere forme e modalità diverse]

LA CONDIVISIONE

- Il ciclo valutativo non riguarda solo il dirigente o il referente della valutazione: è un processo da condividere. Tutti i docenti dovrebbero "adottare" il RAV [ma anche il PdM, il PTOF], ad esempio scegliersi un indicatore a testa (tra i 49 proposti)... per i più "creativi" è possibile inventare alcuni nuovi indicatori, per mettere in evidenza le virtù della propria scuola; occorre, però, un "nucleo" di regia [N.I.V]



LA MOSSA RIFLESSIVA

La valutazione è una mossa riflessiva e ricorsiva:

- per conoscere
- per riflettere
- per decidere
- per intervenire
- per regolare
- per controllare



Tab. 1

I giudizi sugli esiti degli allievi indicati dalle scuole nel RAV (2015). Valori in percentuale

Livello di giudizio 7 max – 1 min	Risultati scolastici	Risultati prove standard	Competenze chiave di cittadinanza	Risultati a distanza
7	9,4	4,2	5,6	8,1
6	26,1	13,0	15,6	18,8
5	31,2	21,4	35,9	33,8
4	24,6	29,6	29,0	26,5
3	7,8	18,8	12,8	7,7
2	0,8	11,2	1,0	3,1
1	0,1	1,7	0,1	2,0

L'AMICO CRITICO

- ... Ma arriva una verifica esterna? Arriva in questi mesi in un campione sorteggiato di scuole. I membri del nucleo esterno di valutazione sono "amici critici" che offrono un punto di vista con cui confrontarsi... è una opportuna triangolazione per evitare che l'autovalutazione si riduca ad un selfie... (magari ritoccato con il photoshop).



Tab. 1 – I giudizi dell'OFSTED sulle scuole inglesi (aggiornato al 2015). Valori in percentuale

Tipologia di scuola	Livello 1 = eccellente	Livello 2 = buono	Livello 3 = non del tutto accettabile	Livello 4 = inadeguato
Nursery school	59	38	2	1
Primary school	18	67	14	1
Secondary school	21	53	21	5
Special school	38	54	6	2
Pupil referral unit	18	67	11	4
Totale complessivo	20	64	14	2
Scuole visitate 2014-15	12	59	24	5

Due idee a confronto

- Miglioramento
- Improvement
- Val. interna



- Controllo
- Accountability
- Val. esterna

La professionalità nella 107/2015



Ci sono alcune condizioni per introdurre dinamismi nella professione nel segno del riconoscimento di meriti, impegno, competenze...

- Come si entra nella scuola
- Come si riconosce la qualità del lavoro
- Come si cura la formazione

Come si entra a scuola

- Formazione iniziale



- Assegnazione della sede, come meccanismo non automatico



- Conferma in ruolo



Formazione iniziale

- Ciclo lungo
- Tirocinio
- Praticantato
- Reclutamento
- Concorso...



La “bolla” del precariato sfalsa molte prospettive. Ad esempio, come agevolare il turn-over, per scoprire giovani talenti nell’insegnamento, senza abbandonare chi si è reso utile alla scuola? [fifty-fifty?]

Assegnazione della sede

- È un meccanismo non automatico [incontro tra domanda del docente e valutazione di adeguatezza della scuola]
- Nell'ultima versione della legge 107/15 non c'è più l'individuazione "secca" dei docenti da parte del dirigente scolastico
- Si dovrebbe mettere su un piano di pari dignità la richiesta dei docenti e la scelta della scuola.



Come si è confermati nel ruolo docente



- Attività di formazione
- Tutoring
- Supervisione professionale
- Valutazione



Il periodo di prova e di formazione non prevede solo il rafforzamento del momento valutativo, ma soprattutto l'immissione in una comunità di pratiche con:

- tutoraggio prolungato
- supervisione professionale (peer review)
- attività formativa a partire da un veritiero bilancio di competenza e sviluppo professionale supportato da un portfolio.

Come si “riconosce” la qualità del lavoro

I punti di attenzione sono almeno tre

- Meccanismi di carriera differenziati:
 - a) per anzianità
 - b) per merito
 - c) per tempo dedicato al lavoro



- Riconoscimento di nuove funzioni e professionalità [figure intermedie, ecc.]

- Incentivi collegati a meriti e impegni (strategia sperimentale)



Il ruolo del dirigente

Stare vicino agli insegnanti

- Riconoscere e valorizzare le risorse umane, apprezzare impegno e merito, diventa una grande missione per il dirigente.
- Deve sapere di professionalità. deve stare vicino



Salvaguardare la dimensione collaborativa

- Occorre coniugare il riconoscimento di impegni e meriti con la salvaguardia della dimensione collaborativa dell'insegnamento.



Attenzione agli incentivi: terreno scivoloso

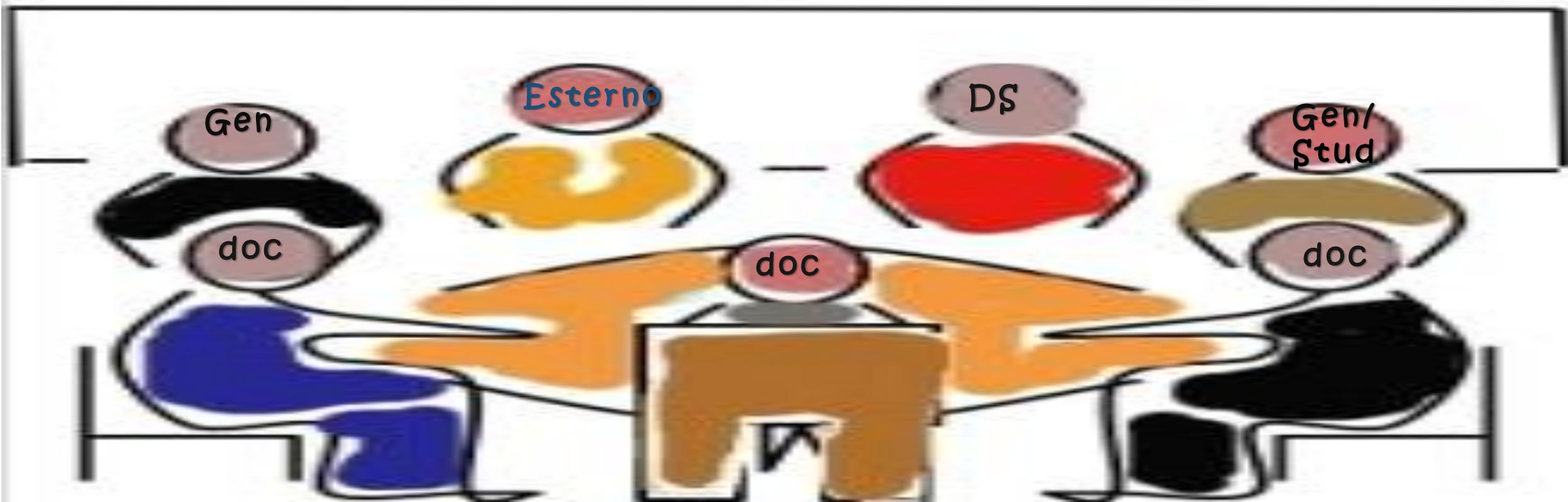
- La scelta è di giocare il tema del merito dentro la scuola, attraverso il riconoscimento di incentivi. Terreno scivoloso che mette a rischio la dimensione collaborativa della scuola.



Il merito: le scelte delle scuole

Il dirigente scolastico è affiancato da un comitato di valutazione

Ci sono dei criteri nazionali, appena abbozzati, che mettono in evidenza una curvatura verso la dimensione collaborativa dell'insegnamento



Le fonti da cui partire?

Non è facile, anche per via dei tanti riferimenti normativi non decaduti

C'è un presente

- Legge 107/2015, art. 1, comma 129, p. 3
- DM 27 ottobre 2015, n. 850

C'è un passato

- D.lgs 297/1994 n., art. 448
- Contratto di lavoro 2006-2009 – Artt. 26 (funzione docente), 27 (profilo professionale). 28 (attività d'insegnamento)

C'è una ricerca da sviluppare

- Documento originario "buona scuola"
- Documento ARAN 2004
- Studi europei di area francofona

THE
Start



Criteri per la valorizzazione dei docenti

ai sensi del comma 129, legge 107/2015, p. 3

Il comitato individua i criteri per la valorizzazione dei docenti sulla base:

- della qualità dell'insegnamento e del contributo al miglioramento dell'istituzione scolastica, nonché del successo formativo e scolastico degli studenti;
- dei risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni e dell'innovazione didattica e metodologica, nonché della collaborazione alla ricerca didattica, alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche;
- delle responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale.



Ci sono anche i criteri per la valutazione del servizio del personale docente su richiesta

[punto 5, comma 129 Legge 107/2015 Riferimento all'art. 448, TU]

1. Qualità intellettuali
2. Preparazione culturale e professionale [anche con riferimento a eventuali pubblicazioni]
3. Diligenza
4. Comportamento nella scuola
5. Efficacia dell'azione educativa e didattica
6. Eventuali sanzioni disciplinari
7. Attività di aggiornamento
8. Partecipazione ad attività di sperimentazione
9. Collaborazione con altri docenti e con gli organi della scuola
10. Rapporti con le famiglie degli alunni
11. Attività speciali nell'ambito scolastico
12. Ogni altro elemento che valga a delineare le caratteristiche e le attitudini personali, in relazione alla funzione docente

Il passato che ritorna



Essa non si conclude con giudizio complessivo, né analitico, né sintetico e non è traducibile in punteggio.

Ci sono quelli indicati dal DM 850/2015 per la valutazione del personale docente in periodo di formazione e di prova [Articolo 4]

Il periodo di formazione e di prova è finalizzato specificamente a verificare la padronanza degli standard professionali da parte dei docenti neo-assunti con riferimento ai seguenti criteri:

- **corretto possesso ed esercizio delle competenze culturali, disciplinari, didattiche e metodologiche, con riferimento ai nuclei fondanti dei saperi e ai traguardi di competenza e agli obiettivi di apprendimento previsti dagli ordinamenti vigenti;**
- **corretto possesso ed esercizio delle competenze relazionali, organizzative e gestionali;**
- **osservanza dei doveri connessi con lo status di dipendente pubblico e inerenti la funzione docente;**
- **partecipazione alle attività formative e raggiungimento degli obiettivi dalle stesse previsti.**



Contratto di lavoro 2006-2009

Articolo 26: Funzione docente

Intreccio tra dimensione individuale e collegiale

Riconferma delle competenze:

- disciplinari
- psicopedagogiche
- metodologico-didattiche
- organizzativo-relazionali e di ricerca
- documentazione e valutazione



Contratti di Lavoro

Articolo 27: Profilo professionale

Partecipazione ad una pluralità di esperienze:

- Normale insegnamento
- Progettazione dell'offerta formativa
- Ricerca didattica
- Attività di aggiornamento e formazione in servizio (...)

Capacità di migliorare la professionalità attraverso un approccio riflessivo che rimette in gioco le risorse cognitive ed emozionali

Contratto di lavoro 2006-2009

Articolo 28: Attività insegnamento

Modalità organizzative

- che siano espressione di autonomia progettuale
- che curino la promozione e il sostegno dei processi innovativi e di miglioramento

Svolgimento delle attività didattiche:

- nel rispetto della libertà di insegnamento
- coerenti con i ritmi di apprendimento degli alunni
- con forme di flessibilità previste dall'autonomia

Obblighi di lavoro articolati in:

- attività di insegnamento
- attività funzionali alla prestazione di insegnamento



Ci sono alcuni importanti riferimenti storici

Per esempio: gli esiti della commissione ARAN, Ministero, DOSS

Crediti formativi



Nel documento del 24 maggio 2004 si parlava di...

Partecipazione ad attività di ricerca, formazione, innovazione

Spendibile per funzioni connesse all'area della didattica (dipartimenti, formatori, tutor...)

Crediti professionali



Svolgimento di attività di supporto all'organizzazione della scuola autonoma

Spendibile ai fini dell'accesso a nuove professioni (dirigente scolastico...)

Il documento non è stato mai tradotto in norme giuridiche

Ne...

la buona SCUOLA

Primo documento

si ritornava a parlare di crediti...

• **Professionali** * **CARD 1**

È il tempo dedicato alle azioni per migliorare l'organizzazione e la gestione della propria scuola. Ci sono attività istituzionali obbligatorie; progettuali come contributo al miglioramento; elettive come valore aggiunto personale.

CARD 2

• **Formativi**

È il tempo dedicato alla propria formazione non necessariamente coincidente con i corsi di formazione tradizionali e con le attività organizzate dalla scuola di appartenenza. Ma anche il tempo dedicato al coordinamento di percorsi formativi, ai gruppi di ricerca, alla formazione del personale...

• **Didattici**

CARD 3

È il tempo dedicato a migliorare la qualità dell'insegnamento, ma è anche la capacità di documentare le buone pratiche; la disponibilità al confronto, a mettersi in discussione, a farsi osservare e ad offrire supporti agli altri

Gli standard professionali



Prendersi cura degli allievi
e della classe

Prendersi cura
della scuola

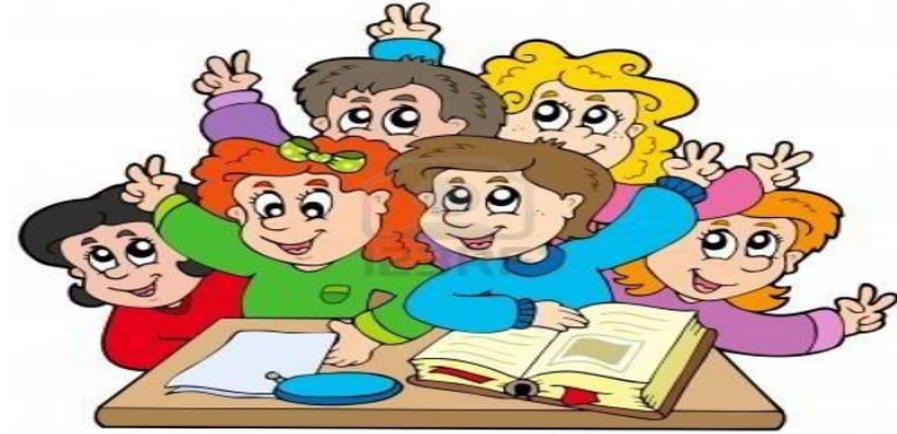


Prendersi cura della
propria formazione

Tradurre gli standard in crediti

Prendersi cura degli allievi e della didattica

- Organizzare e animare le situazioni di apprendimento
- Gestire la progressione dell'apprendimento
- Osservare e valutare gli studenti nelle situazioni di apprendimento, secondo un approccio formativo
- Coinvolgere gli studenti nel loro apprendimento e nel loro lavoro



Prendersi cura della gestione della scuola

- Lavorare in gruppo
- Partecipare alla gestione della scuola
- Informare coinvolgere e i genitori

Prendersi cura della propria formazione

- Servirsi di nuove tecnologie
- Affrontare i doveri e i problemi etici della professione
- Curare la propria formazione continua



Prendersi cura della propria professionalità [crediti formativi]

- È il tempo dedicato alla propria formazione [1 CFU come base obbligatoria – 1 CFU ulteriore, incentivabile].
- Necessità di reinterpretare e reinventare le attività di formazione, che non possono essere né solo corsi di aggiornamento né solo corsi accademici.
- Come utilizzo la CARD tracciabile? Attività a diverso livello di cogenza [per esempio: 1 credito al piano della scuola, 1 credito al progetto personale di formazione]



Prendersi cura della classe e degli allievi [crediti didattici]

Al di là dei contenuti [lo stile di lavoro, la gestione dell'insegnamento, i risultati dei ragazzi] può essere utile adottare un protocollo metodologico che consenta di apprezzare aspetti della professionalità attraverso:



- disponibilità all'osservazione reciproca [peer review]
- la capacità di documentazione didattica
- il confronto con un discussant dei risultati ottenuti con i propri allievi.

Prendersi cura della scuola [crediti professionali]

È il tempo destinato alla propria organizzazione professionale di appartenenza [andando oltre il plafond delle 40-40 ore].

Ci sono attività istituzionali obbligatorie, attività progettuali come contributo al miglioramento, attività elettive come valore aggiunto personale [cosa “regalo” alla mia scuola?].

Non corrisponde necessariamente al riconoscimento di funzioni aggiuntive per lo staff dei collaboratori.



Le dimensioni della professione [AF]

Fonte: INDIRE-MIUR, *Bilancio di Competenze*, 2016 (bozza).

I. Area delle competenze relative all'insegnamento (Didattica)

- Organizzare le situazioni di apprendimento
- Osservare e valutare gli allievi secondo un approccio formativo
- Coinvolgere gli studenti nel loro apprendimento e nel loro lavoro



II. Area delle competenze relative alla partecipazione scolastica (Organizzazione)

- Lavorare in gruppo tra insegnanti
- Partecipare alla gestione della scuola
- Informare e coinvolgere i genitori



III. Area delle competenze relative alla propria formazione (Professionalità)

- Affrontare i doveri e i problemi etici della professione
- Servirsi delle nuove tecnologie per le attività progettuali, organizzative
- Curare la propria formazione continua



Come si esplica la qualità dell'insegnamento? Un esempio

[da Protocolli invalsi]

Strategie didattiche



Gestione della classe



Sostegno personalizzato



Contesto



Utilizzo delle risorse didattiche



[Rivalutazione della centralità del lavoro d'aula]

a)

- Qualità dell'insegnamento
- Contributo al miglioramento dell'istituzione scolastica
- Successo formativo e scolastico degli studenti

Aspetti dell'area della
DIDATTICA

Prendersi cura degli
allievi e della didattica

b)

- Risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni
- Innovazione didattica e metodologica
- Collaborazione alla ricerca didattica alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche

Aspetti dell'area della
PROFESSIONALITÀ

Prendersi cura della
gestione della scuola

c)

- Responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo
- Responsabilità assunte nel coordinamento didattico
- Responsabilità assunte nella formazione del personale

Aspetti dell'area
FORMATIVA

Prendersi cura della
professionalità

Chi fa cosa: in sintesi

Step	Responsabilità	
Criteri e indicatori [schema di massima]	Comitato valutazione al completo	
Descrittori e rubriche [documento tecnico]	Gruppo di ricerca [espressione del collegio]	
Validazione del documento tecnico	Comitato di valutazione [al completo o solo con la componente tecnica?]	
Valutazione e assegnazione bonus	Dirigente scolastico	 
Pubblicizzazione	Albo [leggasi sito della scuola]	 ALBO ON LINE

La cultura del merito

1. Modello muscolare brunettiano



2. Modello collaborativo (google)



3. Modello negoziale

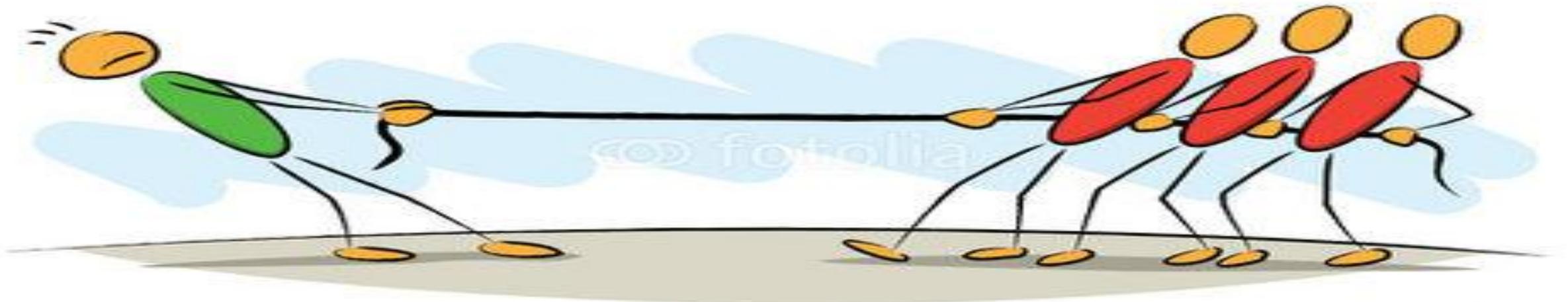


4. Modello distribuito

Modello muscolare brunettiano



- Modello muscolare, brunettiano, d.lgs. 150/2009, con quote prefissate di riconoscimento: *competition is competition*.
- Le quote di riparto sono variamente interpretate: 25-50-25 (d.lgs 150), 66-34 (Buona Scuola, proposta iniziale), 20-80 (Sperimentazione “Valorizza”).
- Si investe sull’effetto emulazione,
- Ci si potrebbe trovare di fronte ad un effetto depressione e a tanta conflittualità



Modello collaborativo (Google)

- Ogni persona ha a disposizione alcuni gettoni-incentivi che può regalare a quei colleghi che più lo hanno aiutato a migliorare il proprio lavoro (atteggiamento, stile, risultati...)
- Il rischio è quello di scivolare nella logica amicale



Modello negoziale



- Se un insegnante (o un gruppo di insegnanti) si impegna in un progetto ad alta intensità innovativa
- Se c'è una situazione di forte disagio che richiede energia e impegno,
- Se.....

L'incentivo viene erogato alla verifica del raggiungimento dei risultati programmati

Modello distribuito

- Orientato da standard professionali e con verifica del loro raggiungimento.
- L'obiettivo è far sì che TUTTI i docenti (potenzialmente) possano aspirare ad avere un riconoscimento, ma altresì stimolarli al raggiungimento di determinati standard professionali... che però vanno definiti, resi visibili ed operativi
- Come si costruiscono? Quali sono le fonti? Cosa dice la ricerca internazionale?



Meccanismi di incentivazione

- Devono essere alla portata di tutti i docenti, attraverso procedure condivise, discusse tra i docenti, inserite in un percorso di sviluppo e miglioramento della scuola.



Quali le novità per la formazione?

NOVITÀ!

- a) Obbligatorietà della formazione in servizio in logica di miglioramento;
- b) Piano nazionale di formazione triennale, con relative risorse finanziarie;
- c) Inserimento nel piano triennale dell'offerta formativa delle azioni di formazione progettate;
- d) Carta elettronica personale per la formazione;
- e) Riconoscimento della partecipazione alla ricerca, alla formazione, alla documentazione di buone pratiche, come criteri per valorizzare e incentivare la professionalità docente.

LEGGE 107 **2015⁺**



Perché e per chi la formazione in servizio?

- a) Per la crescita personale e professionale del singolo docente
- b) Come obiettivo di miglioramento della scuola in cui si opera
- c) Come strategia per lo sviluppo dell'intero PAESE



La formazione è un dovere professionale oltre che un diritto contrattuale



Ai singoli insegnanti spetta inserire nel proprio codice di comportamento professionale la cura della propria formazione, come scelta personale prima ancora che come obbligo derivante dallo status di dipendente pubblico. La formazione continua è parte integrante della funzione docente (artt. 26 e 29 del CCNL 2006-2009)

I modelli formativi ... cambiano forma

NON SOLO FORMAZIONE IN PRESENZA FRONTALE!



- Ricerca Azione
- Pratiche didattiche agite – classe focused training
- Azioni start up sperimentazioni
- Fab lab
- Repository materiali
- Laboratori
- Peer Review
- Piattaforme di supporto
- Counseling
- Tutoring
- Mentoring
- Coaching

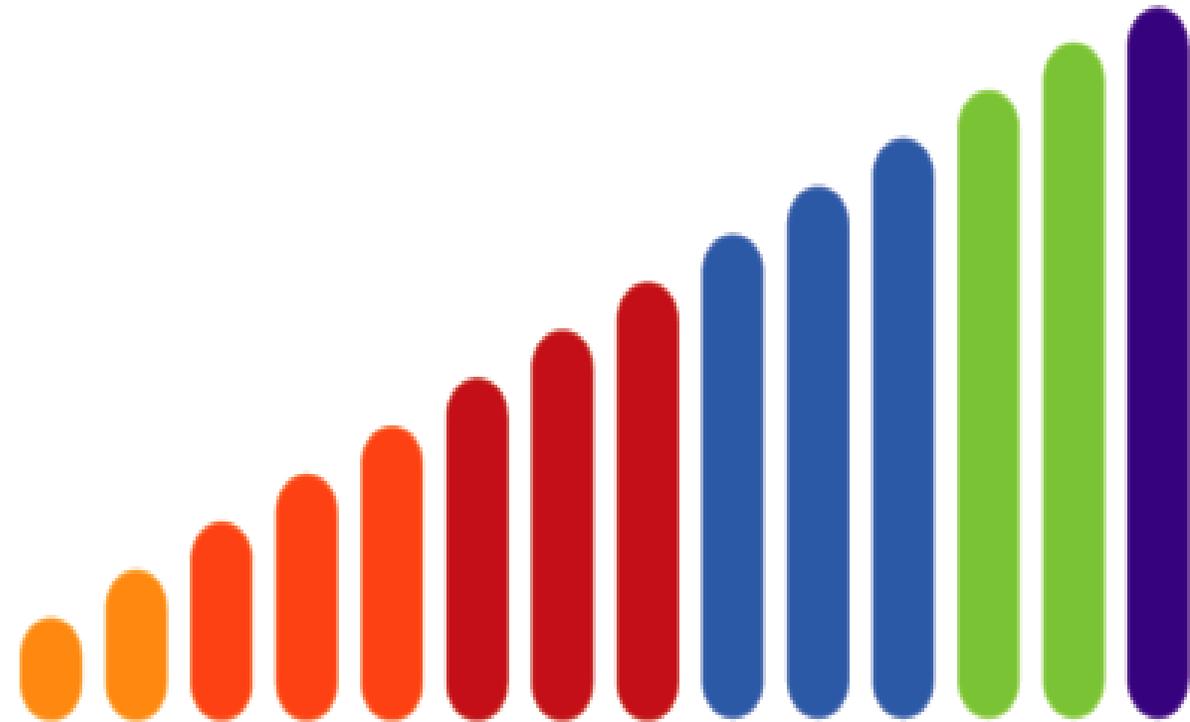


Unità formative certificabili

Come si "misura" la formazione obbligatoria?

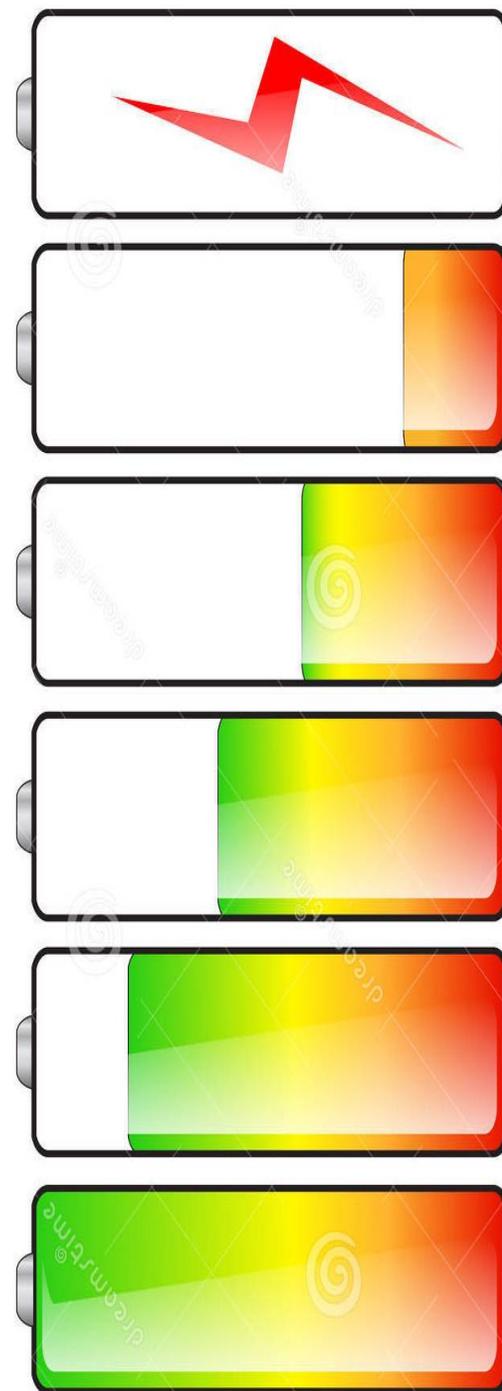
Una unità formativa potrebbe articolarsi in 25 ore di impegni riconosciuti:

- a) Attività in presenza: lezioni, seminari, incontri, laboratorio (6-8 ore)
- b) Attività di studio e ricerca: on line, esperienze guidate, micro sperimentazioni didattiche, tutoraggio (8-10 ore)
- c) Attività di documentazione (produzione, scambio, diffusione materiali) (6-8 ore).



Livelli diversi...di obbligatorietà

- Una formazione «personale» (Card, opportunità territoriali...)
- Una formazione a livello di scuola, a partire dalle esigenze rilevate nei piani di miglioramento o di sviluppo dell'autonomia curricolare ed organizzativa
- Una formazione aggiuntiva facoltativa (CLIL, digitale, competenze per funzioni intermedie, stage, ecc.).



Per una buona formazione quindi...

- Centralità della formazione nella scuola
- Migliorare l'insegnamento e i risultati per gli studenti
- Ripensare le metodologie della formazione
- Riconoscere e certificare la formazione
- Creare alleanze e partenariati (reti, università, associazioni, ecc.)
- Creare strumenti efficaci (bilancio, portfolio, repository, piattaforme...)



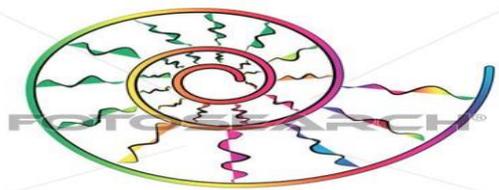
Verso una nuova governance: le reti



- Ambito territoriale
- Rete generalista
- Rete di scopo
- Rete innovativa
- Scuola capofila
- Scuola snodo

Raccomandazioni per una buona conduzione per la scuola





Tempi lunghi



Il miglioramento richiede tempi lunghi di incubazione e sedimentazione, non può essere un blitz docimologico racchiuso in pochi mesi, né può essere forzatamente imposto dall'alto:

- per esso valgono di più le metafore della tartaruga, del bradipo, della lumaca, che rimandano ad una qual certa "resilienza" dei soggetti che credono e si impegnano per migliorare lo stato delle cose;
- ci vogliono continuità, stabilità, perseveranza: 3 anni di impegno potrebbero non bastare, 6 sono già una buona prospettiva.



Una figura decisiva è quella del dirigente scolastico, oggi chiamato in causa come "motore primo" dell'organizzazione (cfr. D.lgs 165, D.lgs 150, ecc.), ma a volte in una logica unilaterale e muscolare che finisce per offuscare l'indispensabile funzione di leadership per l'apprendimento.

Un dirigente scolastico non è semplicemente un "guardiano delle procedure" amministrative o gestionali, ma deve di volta in volta "accompagnare", "spingere", "trascinare", "guidare" la propria comunità, richiamandola ai compiti veri per cui esiste, ed è più convincente se è animato da una certa "vis" visionaria.



VISION NOTE



VISION NOTE



Staff allargato



- Il dirigente non è un "profeta disarmato", deve dispiegare tutti gli strumenti e le risorse che ha a disposizione.
- Uno staff allargato, figure intermedie (magari con uno status meglio riconosciuto), un funzionigramma ad hoc, sono misure indispensabili per condividere la leadership e far crescere la cultura organizzativa dell'istituto.
- Una buona organizzazione non è un "mantra" da recitare per dovere d'ufficio, ma è la pre-condizione per combattere l'improvvisazione e la mediocrità che spesso si annidano nelle prassi scolastiche di routine.
- Gli strumenti della qualità, quindi, non diventano il fine ideologico (di sapore aziendalistico) della scuola, ma metodi che consentono un approccio più rigoroso al raggiungimento delle sue specifiche finalità culturali e istituzionali





Comunità professionale



- Lo staff non deve diventare l'intercapedine tra il dirigente e i docenti.
- C'è un più ampio concetto di comunità professionale che deve essere coltivato dal dirigente, come elemento vincente del miglioramento.
- Fare comunità significa promuovere nei membri di una organizzazione senso di appartenenza, identità, consapevolezza del posizionamento della propria scuola, responsabilità sociale, voglia di "esserci" e di impegnarsi nel raggiungimento dei traguardi prefissati.
- Le modalità possono essere diverse: formazione in servizio, organizzazione ad hoc, dipartimenti, ecc.



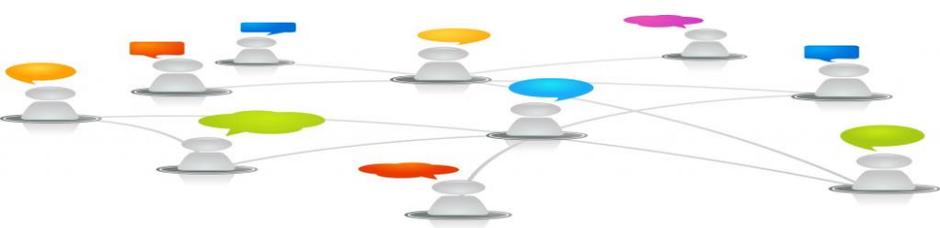


Formazione in servizio



- L'aggiornamento è oggi diventata una moneta assai svalutata, sia per la sua qualità spesso scadente (che sembra oscillare dalle conferenze alla routine delle piattaforme e-learning), sia per la scarsa incidenza sulle pratiche didattiche e sul lavoro dell'insegnante.
- Anche in questo caso si potrebbero sperimentare modelli diversi e innovativi di formazione in servizio: gruppi di ricerca didattica, *peer review* e *job-shadowing* – guardarsi mentre si lavora e imparare reciprocamente – laboratori operativi dentro e fuori la scuola, attivazione di piccole e grandi comunità di scambio e di aiuto reciproco.





Rete tra scuole



- La rete tra scuole è un potente fattore di stimolo all'innovazione.
- Con le reti si raggiungono meglio scopi operativi e si fanno economie di scala, con le reti si ha una migliore visibilità e rappresentanza, con le reti scatta un meccanismo di *cross-fertilisation*, di confronto, di disseminazione di idee, proposte, soluzioni di successo.
- Non è un caso che molti progetti qualità e valutazione siano nati attorno a reti di scuole, per consolidarle, diffonderle, dare saldezza istituzionale.
- Un "movimento" per le reti fa bene al miglioramento, anche perché dobbiamo amaramente prendere atto della (quasi) dissoluzione delle reti istituzionali di supporto alla qualità e alla ricerca: scomparsa degli IRRE, scomparsa degli ispettori, indebolimento degli uffici studi, centralizzazione delle agenzie tecniche (Indire e Invalsi), difficoltà di raccordo con il sistema universitario: il *cahier de doléance* è assai voluminoso.

Accordo di Rete Accordo di Rete Accordo di Rete Accordo di Rete



Scuola del curricolo



- Il miglioramento non è una strategia neutra: al centro ci devono stare un'idea di scuola, una condivisione dei suoi compiti formativi, una progettazione convincente, la coerenza nei comportamenti quotidiani in classe.
- Questa è la scuola del curricolo, così come è stata delineata negli anni dalla ricerca educativa e dalle migliori pratiche didattiche.
- Oggi, le Indicazioni per il curricolo nel primo e nel secondo ciclo, le linee guida, i documenti europei, rilanciano la questione del curricolo, con una più specifica declinazione nelle pratiche d'aula, nella gestione della classe, nella costruzione di ambienti di apprendimento.



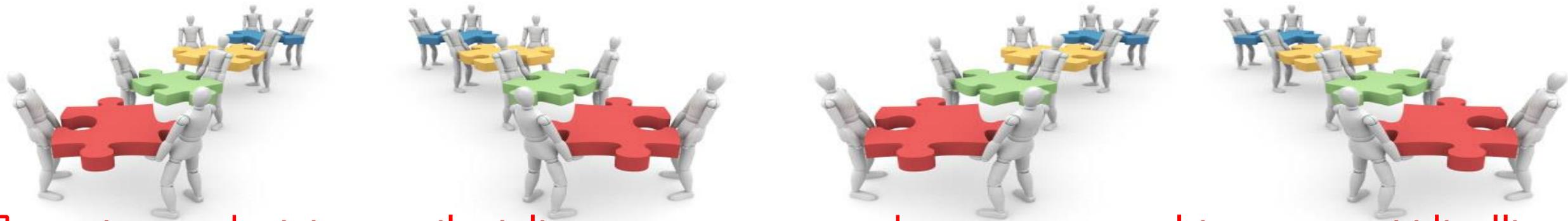


Risorse immateriali e invisibili



Nella stagione delle risorse decrescenti anche la scuola soffre e potrebbe regredire nella penuria e nella marginalità. È una deriva che va contrastata, anche attraverso la preziosa ricerca sulle risorse immateriali e invisibili di cui è dotata una buona scuola. Ci sono:

- capitali umani (le persone, le loro qualità intellettuali, il loro entusiasmo);
- capitali sociali (la rete di relazioni, la fiducia, la reciprocità);
- capitali professionali (i saperi operativi, la collaborazione, il gioco di squadra);
- capitali decisionali (l'ascolto reciproco, l'arte di prendere decisioni, l'incoraggiamento).



Sono risorse decisive per il miglioramento e vanno adeguatamente coltivate, a tutti i livelli

Professionisti riflessivi in una scuola riflessiva

10



Ma il cerchio magico del miglioramento non si chiude mai.
È una tensione continua:

- a mettersi in gioco
- a riflettere su quanto si è fatto
- ad utilizzare in maniera intelligente i dati (senza nascondarli)
- ad accettare il confronto con l'esterno (meglio nella forma della *peer review*)
- ad impostare cicli di autoanalisi, riesame e sviluppo
- a diventare professionisti riflessivi in una scuola riflessiva.

Grazie