



Organizzazione e didattica
della Scuola

Valutazione dei docenti nella l. 107/2015: tra timori e fiducia

Modena, Venerdì 23 ottobre 2015



**Orizzonti per la valutazione
nel pensiero di Piero Romei**

“Orizzonti per la
valutazione ...”

mi pare
meno pretenzioso di

“Orizzonti di
valutazione ...”

... certo più appropriato,
perché
ne ho scelti
pochi
(di orizzonti ...).



Convegno regionale della associazione professionale
O.D. “organizzazione e didattica della scuola”

VALUTAZIONE DEI DOCENTI NELLA L. 107/2015: TIMORI E FIDUCIA

Venerdì **23** Ottobre **2015** Ore **8.30**
Liceo Classico L. A. Muratori, via Cittadella 50. Modena

IL QUADRO TEORICO - Presiede *Giovanna Morini*, dirigente scolastico Liceo Muratori

- ore 8.15 Registrazione partecipanti
Saluto di *Emilia Muratori*, consigliere provinciale delegato all'istruzione
Saluto di *Stefano Versari*, direttore dell'USR per l'Emilia-Romagna
- ore 9.15 **Legge 107/2015: luci ed ombre, il legame fra RAV e valutazione dei docenti**
Giorgio Siena, dirigente scolastico e presidente di OD
- ore 10.00 **Valutare è (e) dare valore: gli strumenti degli insegnanti**
Ivana Summa, esperta in innovazione didattica
- ore 10.45 **Il quadro normativo** - *Anna Arnone*, dirigente PA
- ore 11.30 **Valutazione e leadership del dirigente scolastico**
Cristina Bonaglia, dirigente scolastico
- Dibattito**
- ore 13.00 Chiusura lavori

Gli strumenti operativi - Presiede i lavori *Isabella Filippi*, vice presidente O.D.

- ore 14.30 **Orizzonti di valutazione nel pensiero di Piero Romei** - *Stefano Aicardi*, docente
- ore 15.15 **L'utilizzo dei questionari studenti per la valutazione dell'attività didattica**
Gianluca Dradi, dirigente scolastico
- ore 16.00 **Contrastare la dispersione valutando il proprio lavoro**
Patrizia Selleri, professore associato Dipartimento di Psicologia - Università agli studi di Bologna
- ore 16.45 **Il progetto Valorizza** - *Marina Bertiglia*, Fondazione della Compagnia di San Paolo - Torino
- ore 17.30 **Il progetto Vales** - Docenti dell'Istituto Superiore “E. Fermi” di Mantova
- ore 18.15 **Conclusioni** - *Isabella Filippi* ed *Elisabetta Imperato*,
Associazione Organizzazione Didattica della scuola

con il patrocinio di:



ORGANIZZAZIONE E DIDATTICA DELLA SCUOLA
Via San Carlo 20 - 40121 Bologna - Tel. 3911651193 - 3332802185
Email: organizzazioneididattica@gmail.com
www.organizzazioneididattica.it

Piero ROMEI
PUBBLICAZIONI

Essenzialmente - e del tutto arbitrariamente - mi sono limitato ai due volumi di Piero Romei, che mi sono più cari:

1. "Partecipazione ed efficienza nella gestione delle imprese: caso e ipotesi di ricerca" (con E. Rodolfi), Studi Organizzativi, n. 8, 1976
2. "L'organizzazione dell'ente locale: un'esperienza amministrativa", n. 8, 1976
3. "La formazione come strumento di sviluppo organizzativo di Risparmio di Alessandria" (con A. Ricci e E. Rodolfi) su "Management e Politica Bancaria", Milano, 1977
4. "La ristrutturazione degli enti locali e l'art. 4 del decreto contenuto e di metodo", Esperienze Amministrative, n. 6, 1979
5. "Un modello per l'analisi dell'ente pubblico come sistema (a cura di)", Partecipazione ed efficienza nell'organizzazione sociale, F. Angeli, Milano, 1979
6. "Il dipartimento nella ristrutturazione degli enti locali", n. 1, 1979
7. "Un metodo di analisi e valutazione nell'amministrazione pubblica" (con A. DeMaio), Studi Organizzativi, n. 10, 1980
8. "Gli enti locali e la ristrutturazione organizzativa comuni dell'Emilia-Romagna" (con E. Rodolfi), Studi Organizzativi, n. 3-4, 1981
9. "L'impostazione strutturale e organizzativa delle unità sanitarie" (con E. Rodolfi), Studi Organizzativi, n. 3-4, 1981
10. "La progettazione organizzativa dell'unità sanitaria", n. 3-4, 1981
11. "Lega. Fra strategia e struttura si è aperto un gap", n. 5, 1981
12. "Il modello strutturale latente nella scuola come Pubblica Istruzione", n. 6, 1982
13. "Il rapporto tra scuola e impresa: e gli studenti? in fabbrica", La scuola, Brescia, 1982
14. "Le esigenze contrapposte di conformità e specificità scolastici", La Scuola Se, n. 7- 8, 1983

70. "Costi e benefici delle risorse didattiche", in Documenti e atti MPI-DIRELEM, Ruolo e funzioni del direttore didattico, Roma, 1994
71. "Verso una nuova cultura dell'organizzazione del lavoro scolastico", in C. Fiorentini-S. Toselli, Se il futuro si gioca a scuola... a proposito di "produttività, qualità, apprendimento", Quaderni del Centro di Documentazione, Assessorato alla P.I., Provincia di Firenze, Le Monnier, Firenze, 1994
72. "Per una gestione progettuale della scuola", L'educatore, n. 24, 1995
73. Pluralità e continuità (con G. Tesoro), Fabbri, Milano, 1995
74. Autonomia e progettualità, La Nuova Italia, Firenze, 1995
75. "La dimensione organizzativa della scuola", in AA.VV., Organizzazione e qualità della scuola, La Nuova Italia, Firenze, 1995
76. "Per una cultura dell'autonomia della scuola", Nuova Secondaria, n. 11-12, 1995
77. "Un presidio specifico e competente", La vita scolastica, n. 12, 1996
78. "Le politiche dell'istruzione: alla ricerca di nuovi paradigmi" (con C. Fasano), Amministrare, n. 1, 1996
79. "La cultura organizzativa dei direttori didattici dell'Emilia-Romagna", in I. Summa (a cura di), La formazione dei direttori didattici per la scuola dell'autonomia, IRRSAE E.R., Bologna, 1997
80. Prefazione a A. Giolito, P. Marcato, L. Musumeci, Benvenuto!, La Meridiana, Bari, 1997
81. Prefazione a A. Arnone, I. Summa, Formarsi per formare, Temi, Bologna, 1998
82. "La qualità", in G. Staderini-M. Viaggi (a cura di), Sistemi di qualità, IRRSAE Toscana, 1998
83. "Confesso che ho peccato", Dirigenti Scuola, n. 3, 1998
84. "Il governo dei legami "deboli" e il caso della scuola", Amministrare, n. 1, 1999
85. Abbecedario dell'autonomia, Tecnodid, Napoli, 1999
86. Guarire dal 'mal di scuola'. Motivazione e costruzione di senso nella scuola dell'autonomia, La Nuova Italia, Firenze, 1999
87. "L'attuazione dell'autonomia", Amministrare, n. 1, 1999

- 104 "Diritto-dovere" all'istruzione" e alla formazione: qualche considerazione", Dirigenti Scuola n. 4, 2004
 - 105 (a cura di) Formazione, valutazione, carriera degli insegnanti in Italia e in Europa. Rapporto di ricerca e proposte operative, Casa Editrice Risa, Roma, 2004
 - 106 Prefazione a M. ...
 - 107 Fare l'insegnante nella scuola dell'autonomia, Carocci, Roma, 2005
- Del n. 2-3 settembre 1993, rubrica "Vocabolario", L'educatore, rivista quindicinale, Fabbri, Milano
- Caso: Un caso di insubordinazione (Relazioni Industriali), 1973
- Caso: API - Agenzia di pulizia industriale (Relazioni Industriali), 1973
- Caso: Il comune X (Organizzazione e gestione dell'ente pubblico), 1974
- Caso: AMNU (Organizzazione e gestione dell'ente pubblico), 1974
- Caso: Gianni Sandrini (Ruolo del funzionario pubblico) (con S. Gigli), 1974
- Caso: I due comprensori montani (Organizzazione e gestione dell'ente pubblico) (con P. Bernardi), 1976
- Caso: L'ufficio del Genio Civile (Organizzazione e gestione dell'ente pubblico), 1977
- Tutti i casi sopra elencati (tranne il n. 8) sono tratti dalla Centrale dei casi dell'Asfor, e pubblicati nella relativa Bibliografia (Bollettini di Aggiornamento n. 1 e 2 del 1970, e n. Cooperative), Università di Bologna, 1980
- Caso: Strategia e struttura della CoopCAM (con E. Rodolfi), (Organizzazione delle Cooperative), Università di Bologna, 1980
- Caso: Il progetto del Centro Multimediale. Un caso di imprenditorialità scolastica (con R. Bonfiglioli), (Organizzazione e gestione della scuola), in P. Romei, La scuola come organizzazione, Testi e casi, F. Angeli, Milano, 1980
- Caso: Una riunione dell'assemblea dei genitori, (idem), Ididem
- Caso: L'indirizzo alla produttività nell'ente regione (Organizzazione e gestione dell'ente pubblico), ISGO-Formez, 1988
- Caso: I "progetti" nell'ente regione (Organizzazione e gestione dell'ente pubblico), ISGO-Formez, 1988
- Caso: L'integrazione socio-sanitaria nell'assistenza agli anziani nell'USGL n. 6: erne di Ermonazione manutenzione nell'ente regione (Organizzazione e gestione dell'ente pubblico), Videocassette
- 1) Videocassetta: "L'istituto scolastico come impresa", Ministero della Pubblica Istruzione, 1991
 - 2) Videocassetta: "I processi operativi e la qualità del servizio scolastico", M.P.I., 1991
 - 3) Videocassetta: "Il capo d'istituto e la cultura organizzativa nella scuola", M.P.I., 1991
 - 4) Videocassetta: "Organizzazione scolastica e complessità", IRRSAE Lombardia, 1993
 - 5) Videocassetta: "La progettualità scolastica", IRRSAE Lombardia, 1993
 - 6) Videocassetta: "Il direttore didattico nella complessità scolastica", IRRSAE Lombardia, 1993
 - 7) Videocassetta: "L'insegnamento del diritto e dell'economia nell'istruzione classica", IRRSAE Friuli-Venezia Giulia, 1996
 - 8) Videocassette del progetto Centaurus (2), 1998
 - 9) Videocassette del progetto Timone (3), 1998

***Guarire dal "mal di scuola"
Motivazione
e costruzione di senso
nella scuola
dell'autonomia***

1999



SCUOLAFACENDO

FARE L'INSEGNANTE NELLA SCUOLA DELL'AUTONOMIA

Piero Romei



Carocci Faber

*Fare l'insegnante
nella scuola
dell'autonomia*

2005

... e certamente altrettanto arbitrarie sono le scelte che ho compiuto al loro interno.

INDICE

Introduzione 9

1. Alcune questioni sullo sfondo

1. L'autonomia 26

2. La qualità 43

3. Il *management* scolastico 59

4. Governare la complessità scolastica 75

2. La scuola: legami «deboli» e istituzione debole

1. I sistemi a legame debole 77

2. *Looseness* e governo dei sistemi organizzativi 86

3. I sistemi organizzativi scolastici 93

4. L'unità scolastica come «sistema di incoerenze» 101

3. Gli insegnanti: persone in difesa

1. Lettera di una professoressa 113

2. Il mutamento del ruolo sociale della scuola 116

3. La scuola: un sistema a legami «deboli» trascurati 118

4. La solitudine istituzionale degli insegnanti 122

4. Gli studenti: la ricerca di un perché

1. «Studiare? ma per fare cosa?» 125

2. Il successo scolastico: un problema con molte cause 127

3. La scuola alla ricerca di un ruolo sociale 130

4. Gli insegnanti da soli di fronte alla complessità scolastica 133

5. Il fraintendimento della partecipazione 135

5. Il capo d'istituto: un ruolo da costruire

1. Il disagio del capo d'istituto 137

2. Chi rassicura il capo? 139

3. Un insegnante che cambia mestiere 143

6. Proposte di lavoro

1. Campo d'azione, ruolo e compiti della scuola 149

2. Uno schema istruttorio della professionalità scolastica 165

3. Un approccio all'azione progettuale coordinata 187

4. La progettazione dell'offerta formativa 219

5. La struttura organizzativa e le figure di sistema 234

7. Alcune esperienze

1. La ri-definizione dei confini istituzionali e tecnico-professionali 252

2. L'analisi disciplinare 256

3. L'azione progettuale di gruppo nel non-disciplinare: le mappe causali 262

4. La progettazione *ad hoc* 266

5. Il metodo di studio 270

6. Il ruolo e la preparazione dei *tutor* 272

7. Didattica, struttura, amministrazione: una questione di regia organizzativa 280

Bibliografia 285

Indice

3. Il profilo professionale dell'insegnante nella scuola dell'autonomia 95

3.1. I miti culturali tradizionali 95

3.2. Le competenze degli insegnanti: un'istruttoria preliminare 97

3.3. Una definizione del profilo professionale dell'insegnante 100

3.3.1. Professionista 3.3.2. Tecnico dell'insegnamento 3.3.3. Disciplinare 3.3.4. Che opera in un'organizzazione 3.3.5. Di servizio pubblico 3.3.6. Che produce pacchetti formativi 3.3.7. Dotata di autonomia 107

3.4. Una definizione operativa del concetto di competenza 107

3.5. La costruzione di un profilo professionale dell'insegnante: uno schema complessivo 110

3.6. Il profilo professionale dell'insegnante tra scienza e coscienza 114

3.7. Profilo professionale, codici deontologici, regole organizzative 119

4. Valutazione, formazione, carriera 123

4.1. Verifica, valutazione, controllo 123

4.2. Da definizione e «manutenzione» a utilizzo e gestione del ruolo professionale 127

4.3. Un possibile percorso di carriera 133

4.3.1. Prima fascia (tre anni) 4.3.2. Seconda fascia (sette anni) 4.3.3. Terza fascia (restante periodo lavorativo)

4.4. La generazione di feedback 139

4.5. Il sistema di formazione professionale degli insegnanti: strutture, percorsi, accreditamenti 140

4.5.1. La formazione iniziale 4.5.2. L'inserimento 4.5.3. La formazione in servizio e di ricerca azione 149

Introduzione 9

1. Autonomia e organizzazione delle scuole autonome: un modello interpretativo 17

1.1. Che cos'è l'autonomia delle scuole? 17

1.2. L'organizzazione come risposta umana alla complessità 20

1.3. La scuola come organizzazione: considerazioni preliminari 21

1.4. Gli elementi costitutivi e i fattori di complessità delle organizzazioni 23

1.5. La scuola è un'organizzazione 29

1.6. Il prodotto della scuola 32

1.7. Scuola e strutture formalizzate 46

1.8. La scuola come «sistema di incoerenze» 51

1.9. La questione delle reti 53

1.10. Sintesi conclusiva: la «spina dorsale» delle scuole autonome 57

2. Dalla collegialità all'azione collettiva: assetto strutturale, ruoli di coordinamento e strumenti di gestione 61

2.1. L'esigenza di un'azione collettiva integrata 61

2.2. Alcuni equivoci da chiarire 63

2.3. Dalla decisione alla messa in opera 67

2.4. La realizzazione dell'autonomia: una questione di organizzazione e di gestione 69

2.5. Dalla struttura alla strategia 71

2.6. Dirigente scolastico e direttore amministrativo come *starter* 73

2.7. Linee di ri-progettazione dell'assetto strutturale e di un bilancio gestionale corrispondente 76

2.8. L'assetto strutturale complessivo 81

2.9. La questione della partecipazione 86

In apertura, da *Guarire dal "mal di scuola"*,

1. Alcune questioni sullo sfondo,

4. Governare la complessità scolastica:

L'analisi istruttoria condotta sulle questioni dell'autonomia, della qualità, del *management* scolastico ha messo in luce le ambiguità concettuali, i pregiudizi ideologici, gli stereotipi cristallizzati, le enfasi retoriche che incombono sul processo evolutivo della scuola, e che si ripercuotono in essa in termini di indefinitezza dei ruoli e di confusione di compiti e responsabilità.

ambiguità concettuali
pregiudizi ideologici
stereotipi cristallizzati
enfasi retoriche

indefinitezza dei ruoli
confusione
- di compiti
- e [di] responsabilità

In genere, si è portati a credere che questi siano i tratti con i quali ci appare la complessità organizzativa. In realtà, questo è lo schermo che alziamo quando vogliamo sottrarci alla fatica di tentare di governarla, per quel tanto che possiamo; e che ci consente di ignorarla, di dimenticarla. E che ci permette d'altro canto, non scordiamolo, di «staccare» un po' e di lasciarci anche vivere, evitando che il richiamo del mito di Prometeo diventi un assillo.



Ma è un problema di equilibri delicati. Quando il rischio che la complessità – e la casualità – prenda il sopravvento diventa consistente, allora è fatale che l'inquietudine fisiologica diventi vero e proprio malessere da percezione di eccessiva indefinitezza, da mancanza di punti di riferimento, da senso di irrilevanza se non impotenza rispetto ai processi coi quali si ha a che fare e che si guardano evolvere secondo logiche che restano fuori dalla possibilità di governarle. E allora è il caso



no fuori dalla possibilità di governarle. E allora è il caso di prendere in seria considerazione l'ipotesi di tentare di rimettere un po' d'ordine non nella complessità – non ci è proprio possibile – ma nel nostro approccio ad essa. Nei modi ragionevoli e sensati che i nostri limiti ci consentono; ponendoci domande del tipo «quali sono le cose importanti sulle quali è opportuno concentrare la nostra attenzione?», «in che modo è possibile tenerle sotto controllo?», «quali sono i costi del controllo?», «e quali quelli della rinuncia?»



Questo è esattamente ciò che crediamo stia ormai da tempo succedendo nella scuola. E a questo servono gli schemi interpretativi, le trame rappresentative, le proposte operative contenute nelle pagine che seguono.



SCUOLA E SOCIETÀ OGGI

La scuola, oggi

Nodi critici

punti
di
svolta

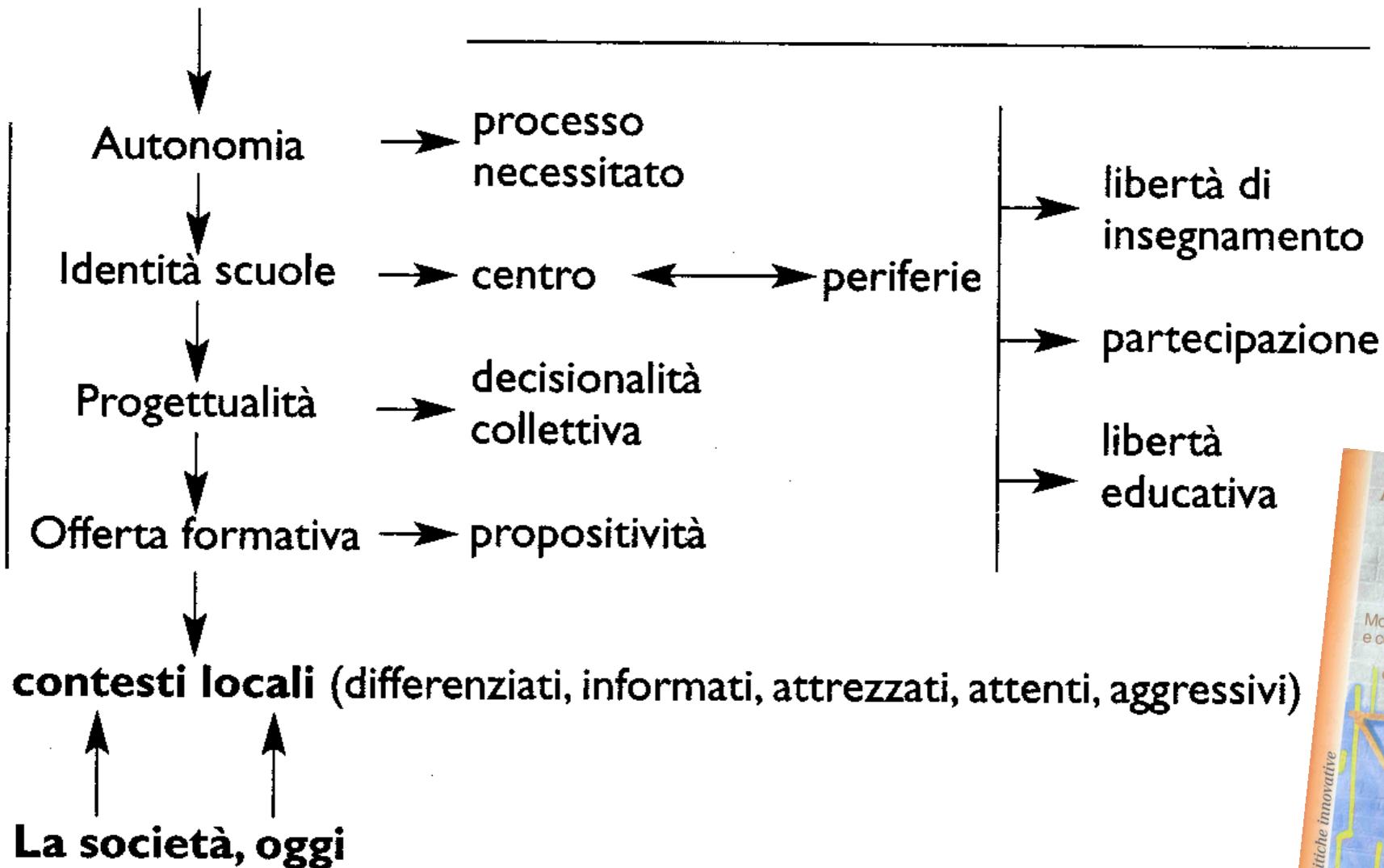


Figura 3.1. Quale insegnante in quale scuola

PROFILO PROFESSIONALE DELL'INSEGNANTE

professionista
tecnico dell'insegnamento
disciplinare
che opera in un'organizzazione
di servizio pubblico
che produce pacchetti formativi
dotata di significativa autonomia

SCUOLA DELL'AUTONOMIA

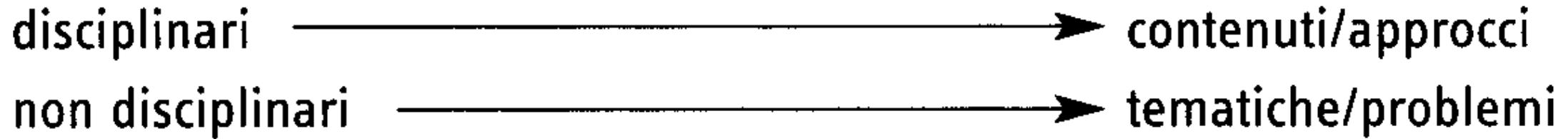
identità
↳ azione collettiva
propositività
↳ scelte politiche
riconoscibilità
↳ discipline
apertura interistituzionale
↳ reti



Figura 3.3. La professionalità docente



Competenze contenutistiche



Competenze strumentali

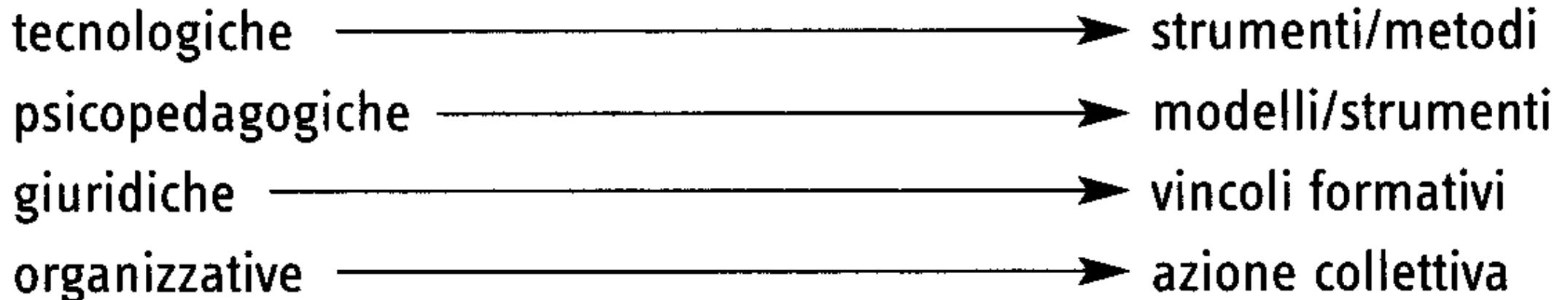
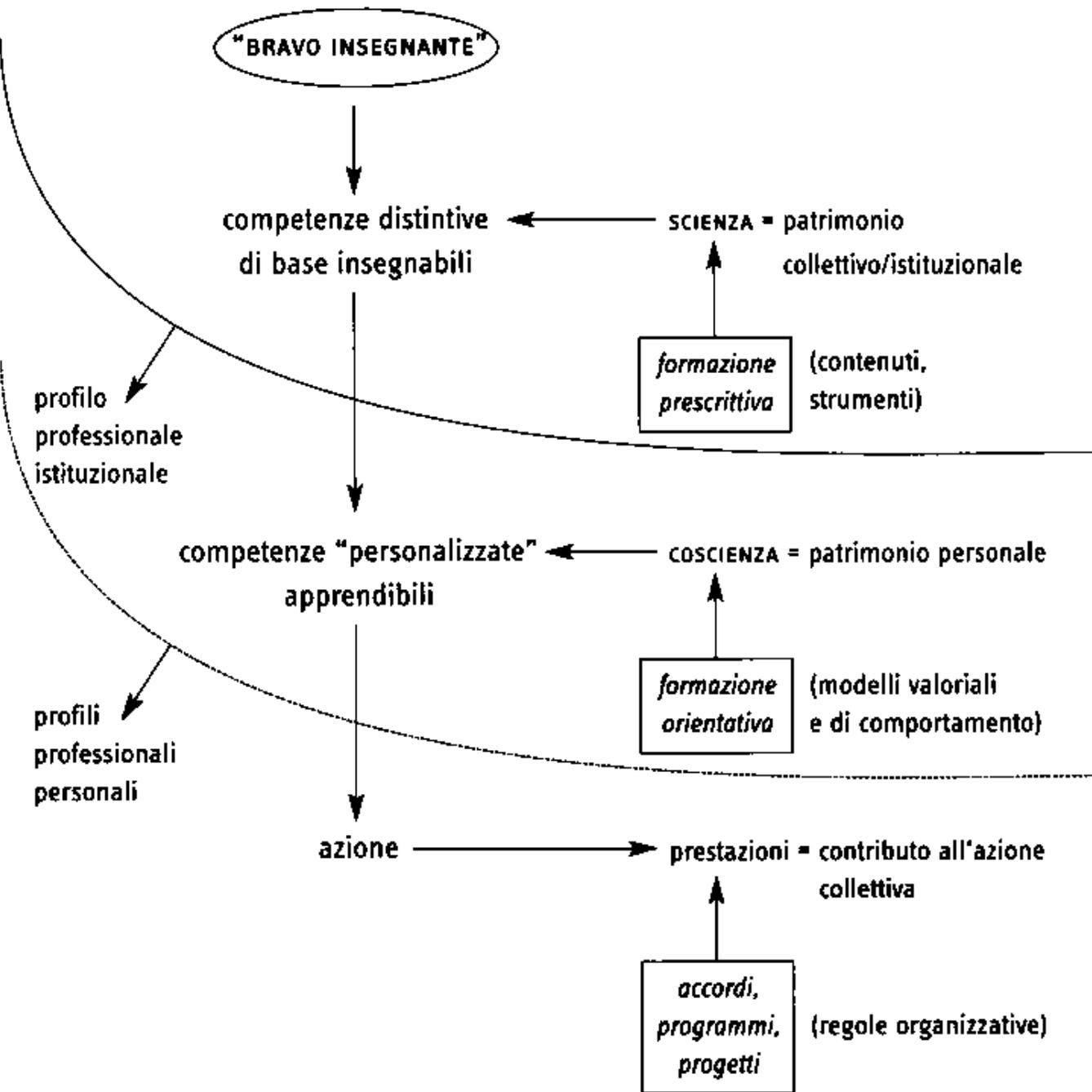
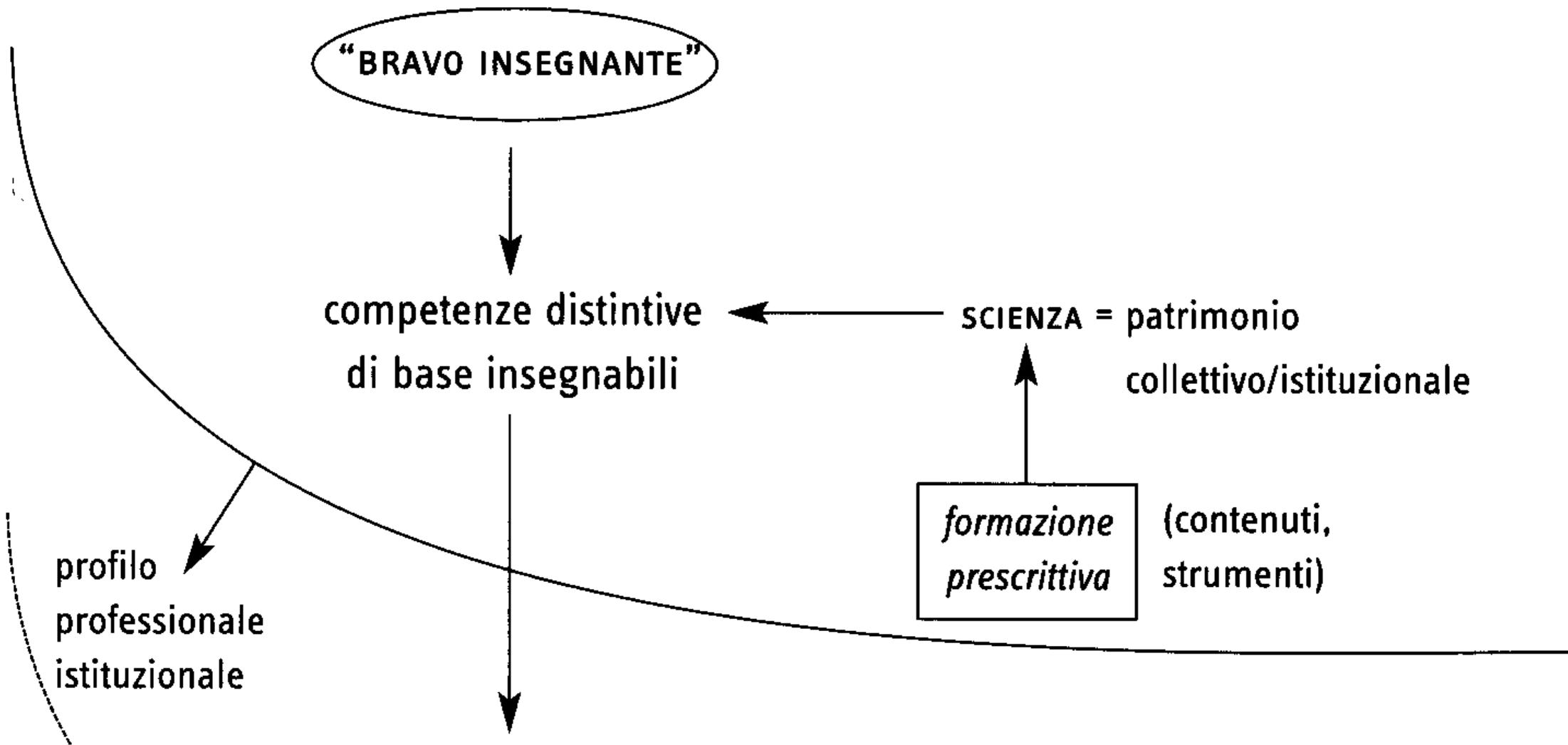


Figura 3.5. Il profilo professionale del "bravo insegnante"





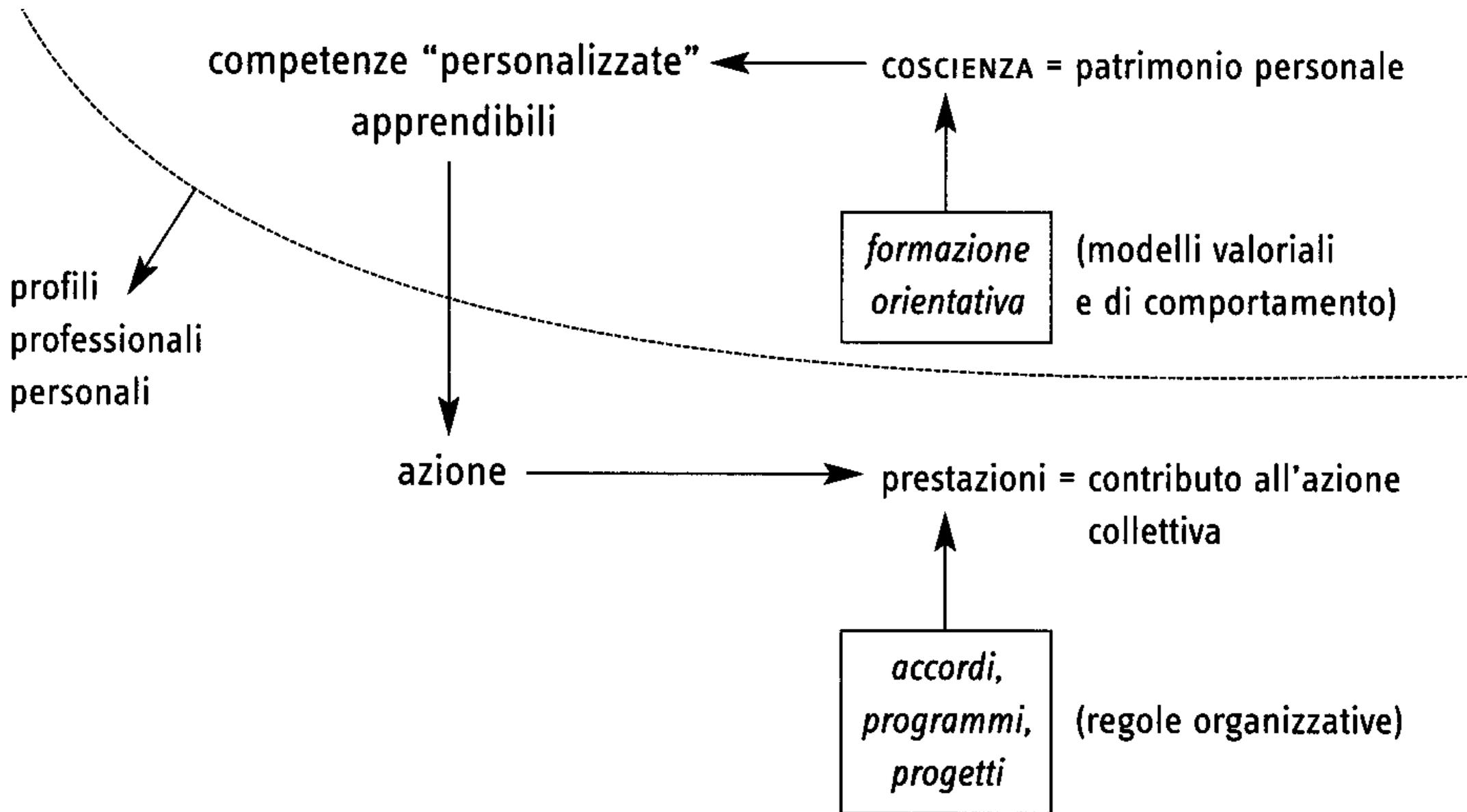
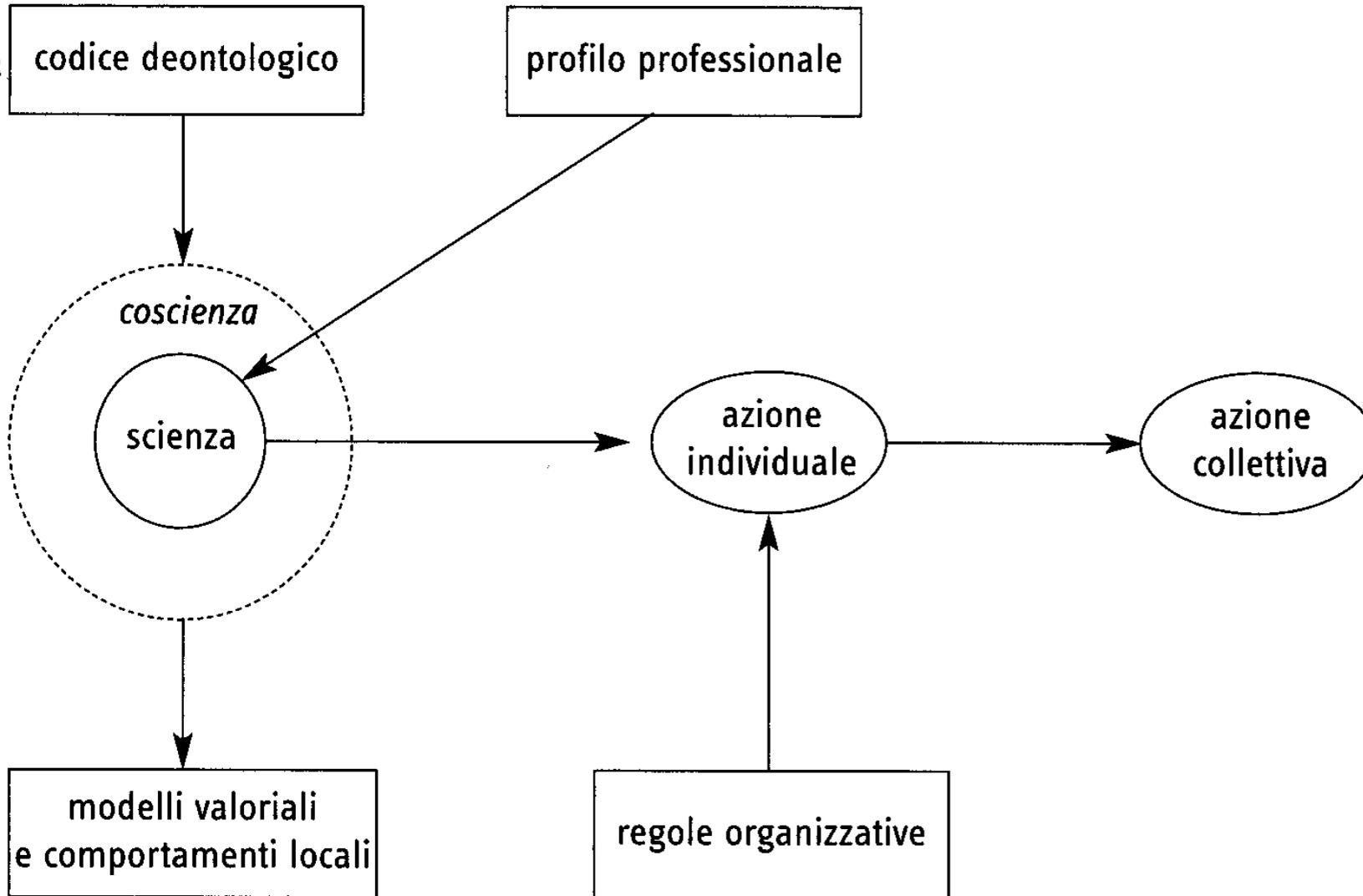


Figura 3.6. Codice deontologico, profilo professionale, regole organizzative

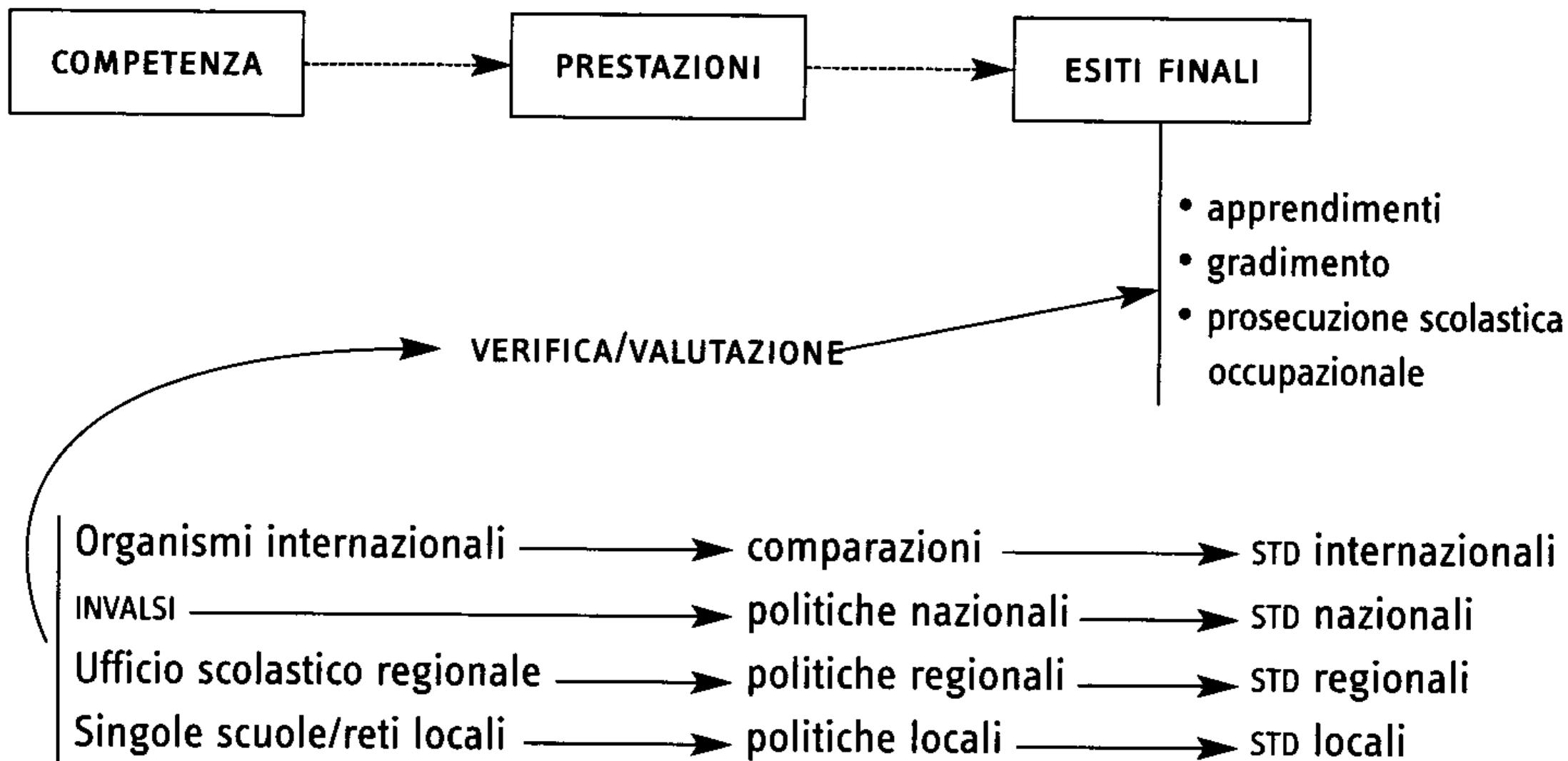
Livello del sistema complessivo



Livello della singola scuola/del contesto



Figura 4.6. La valutazione degli outcome



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

a) della qualità dell'insegnamento e del contributo al miglioramento dell'istituzione scolastica, nonché del successo formativo e scolastico degli studenti;

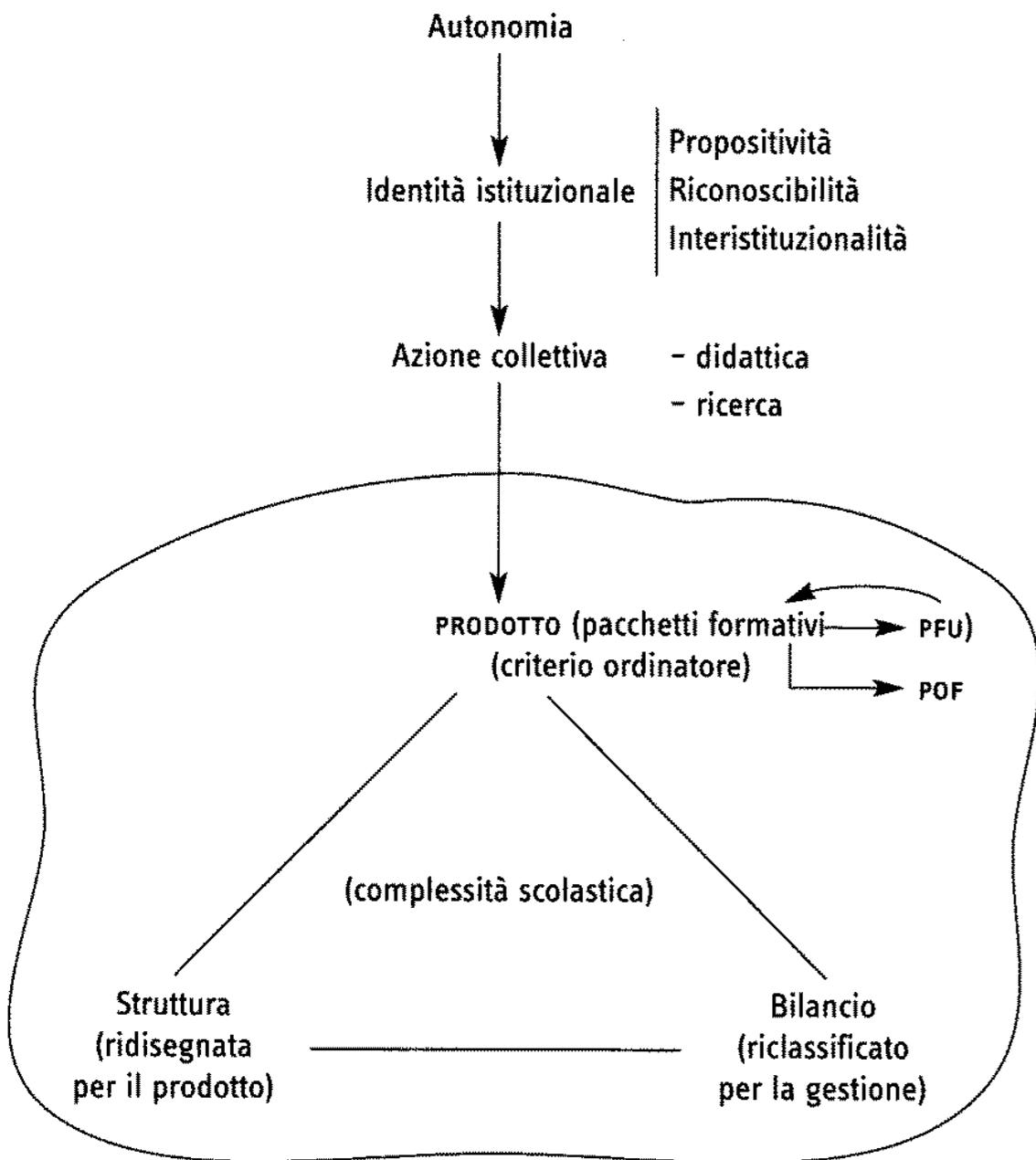
b) dei risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni e dell'innovazione didattica e metodologica, nonché della collaborazione alla ricerca didattica, alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche;

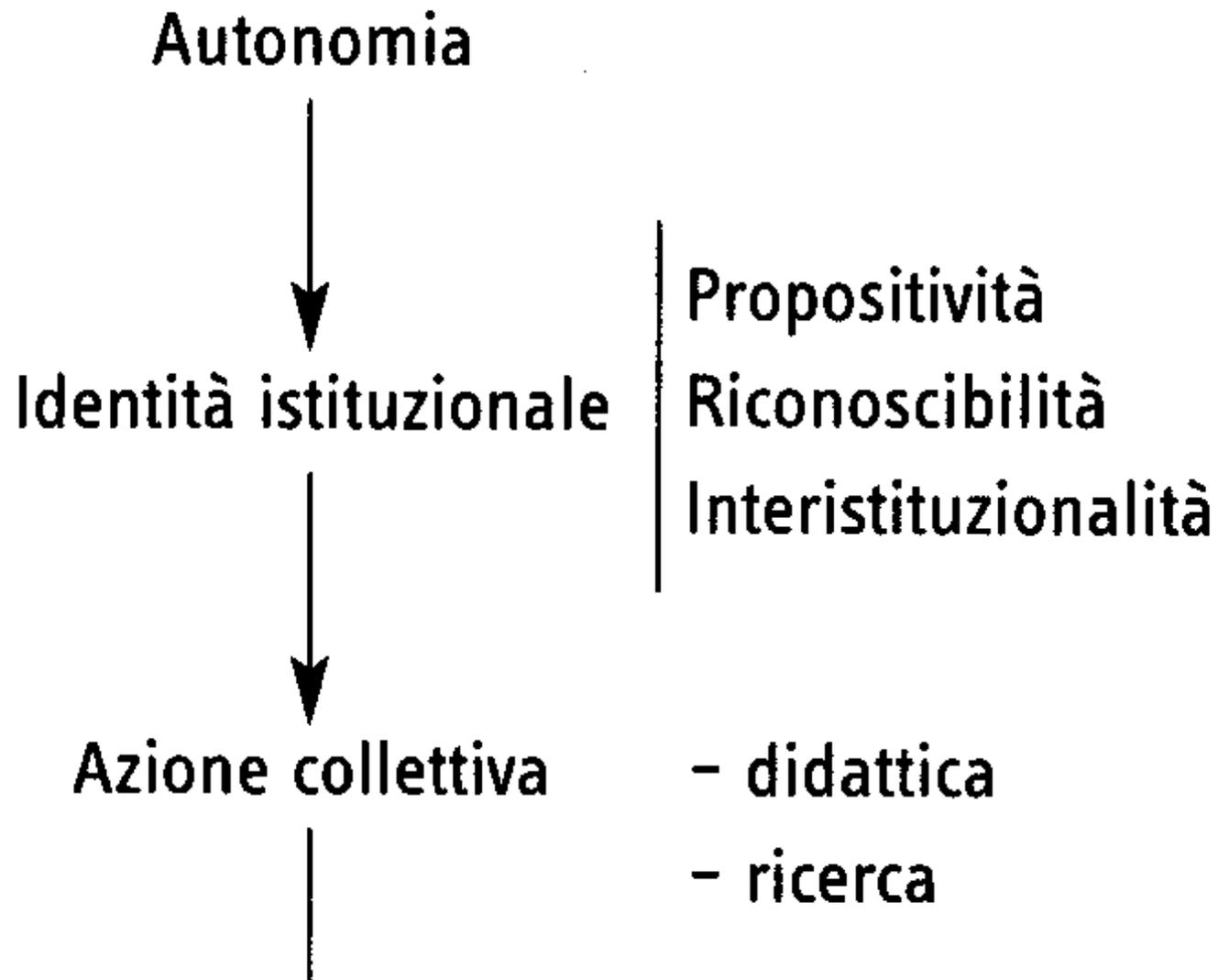
c) delle responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale.

L'analisi degli esiti va costruita secondo un paradigma di complessità, e ancora

rimettere un po' d'ordine non nella complessità – non ci è proprio possibile – ma nel nostro approccio ad essa. Nei modi ragionevoli e sensati che i nostri limiti ci consentono; ponendoci domande del tipo «quali sono le cose importanti sulle quali è opportuno concentrare la nostra attenzione?», «in che modo è possibile tenerle sotto controllo?», «quali sono i costi del controllo?», «e quali quelli della rinuncia?»

Figura 1.6. La "spina dorsale" delle scuole autonome





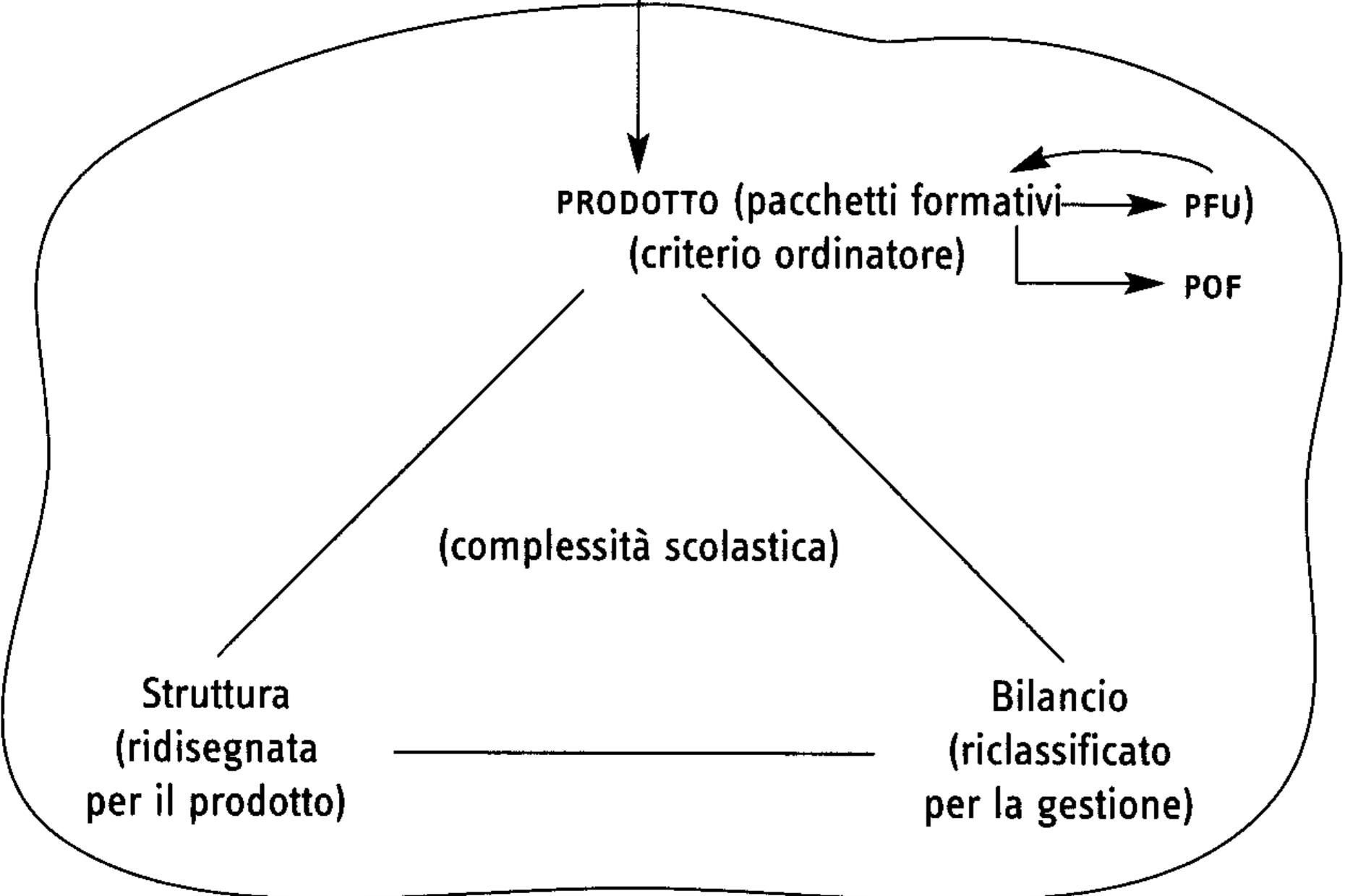
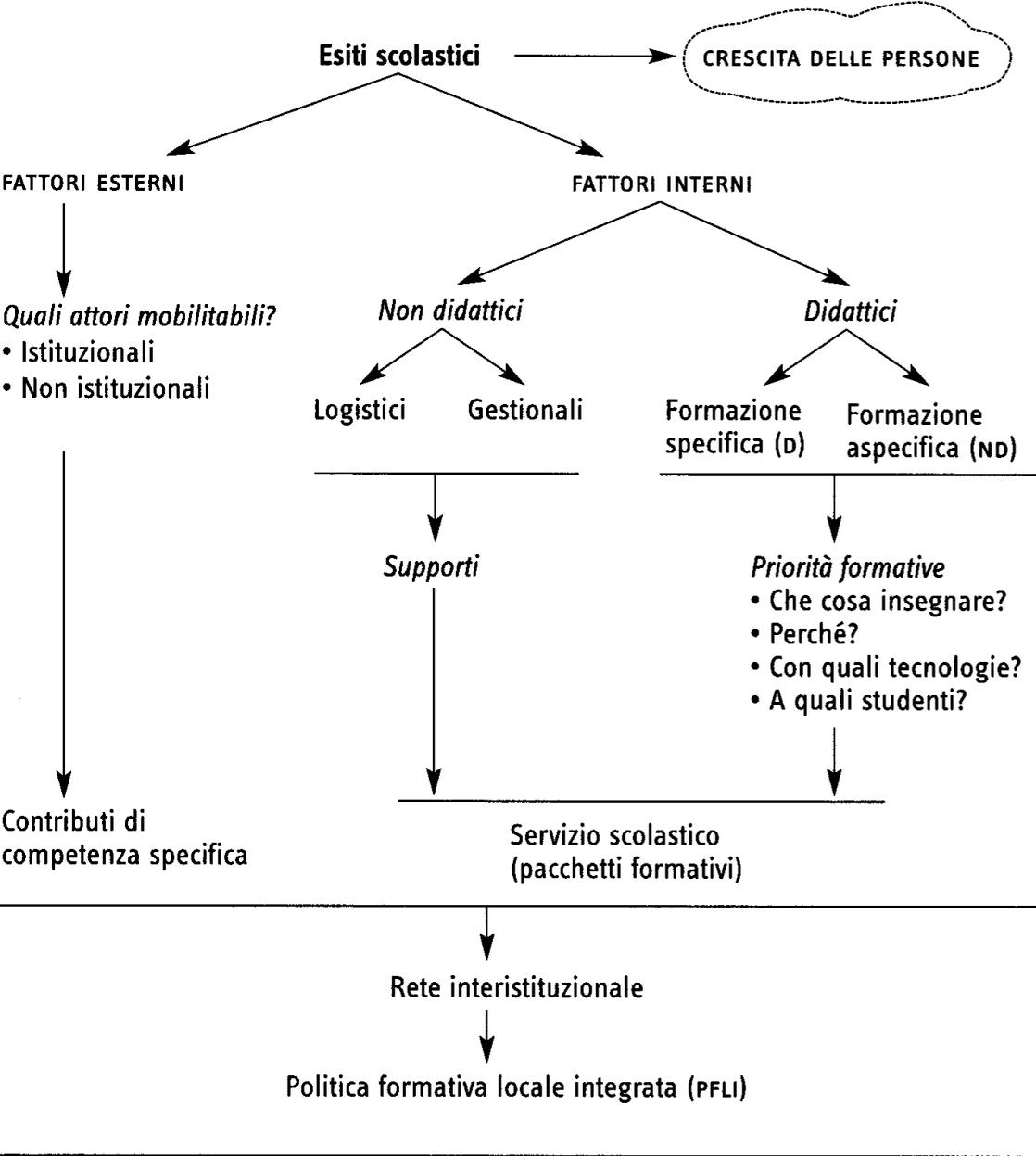
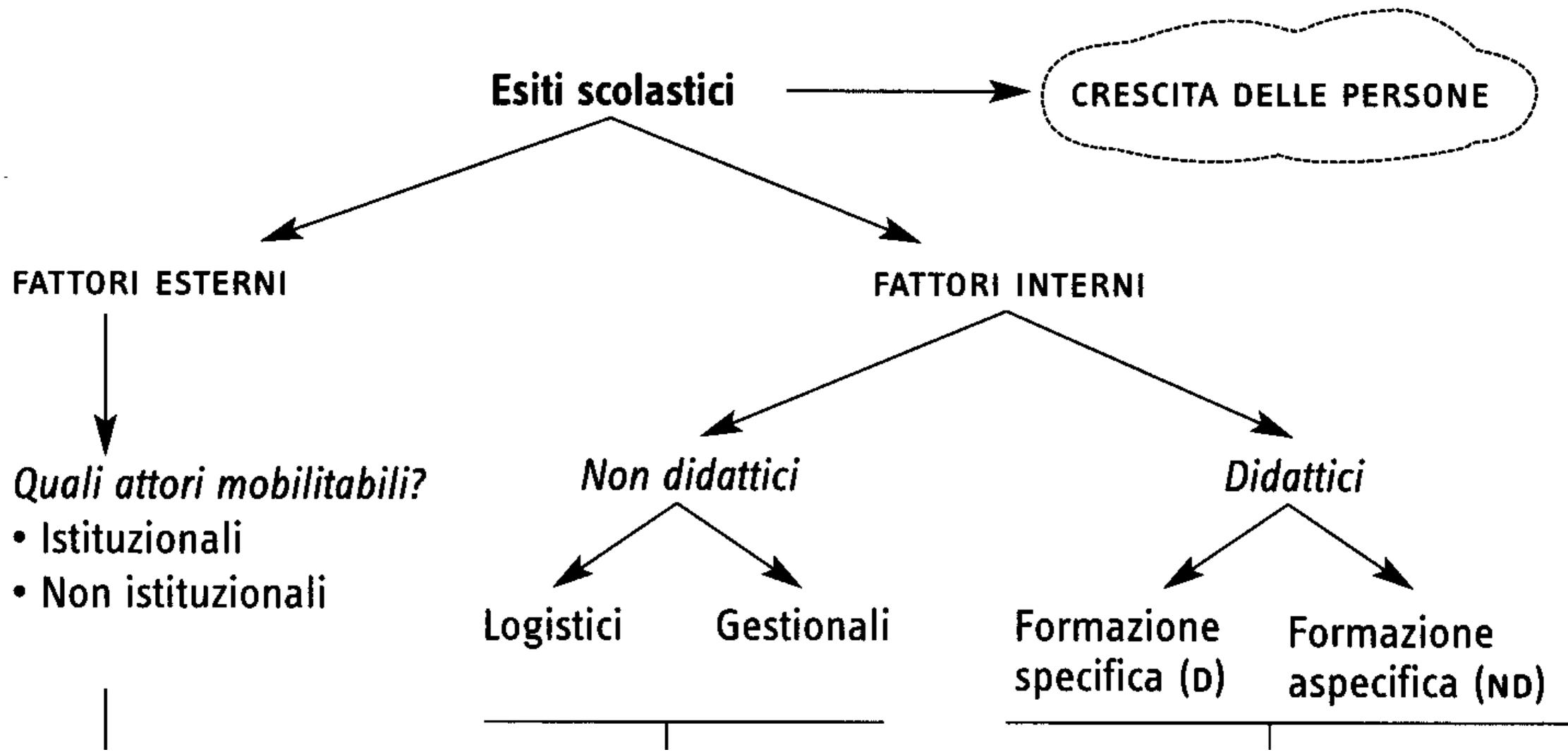
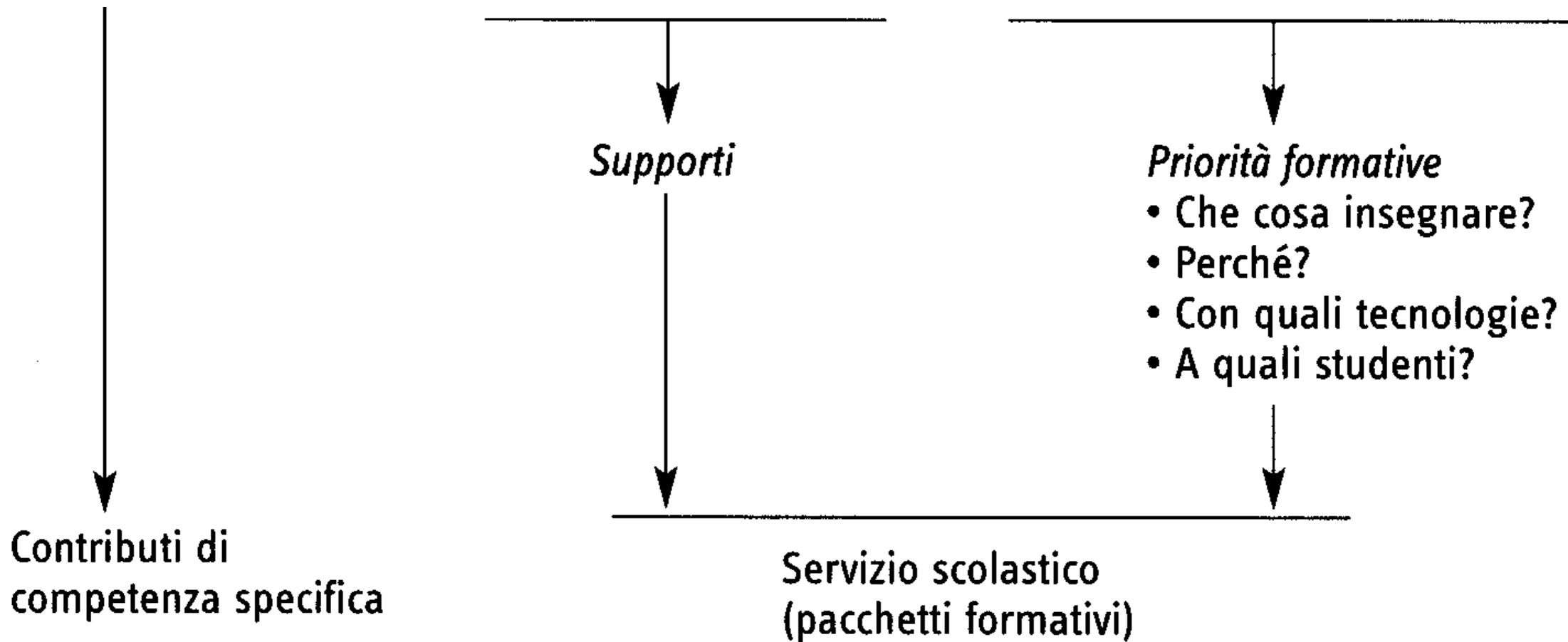


Figura 1.5. Progettare in rete l'attività scolastica







Contributi di
competenza specifica

Servizio scolastico
(pacchetti formativi)

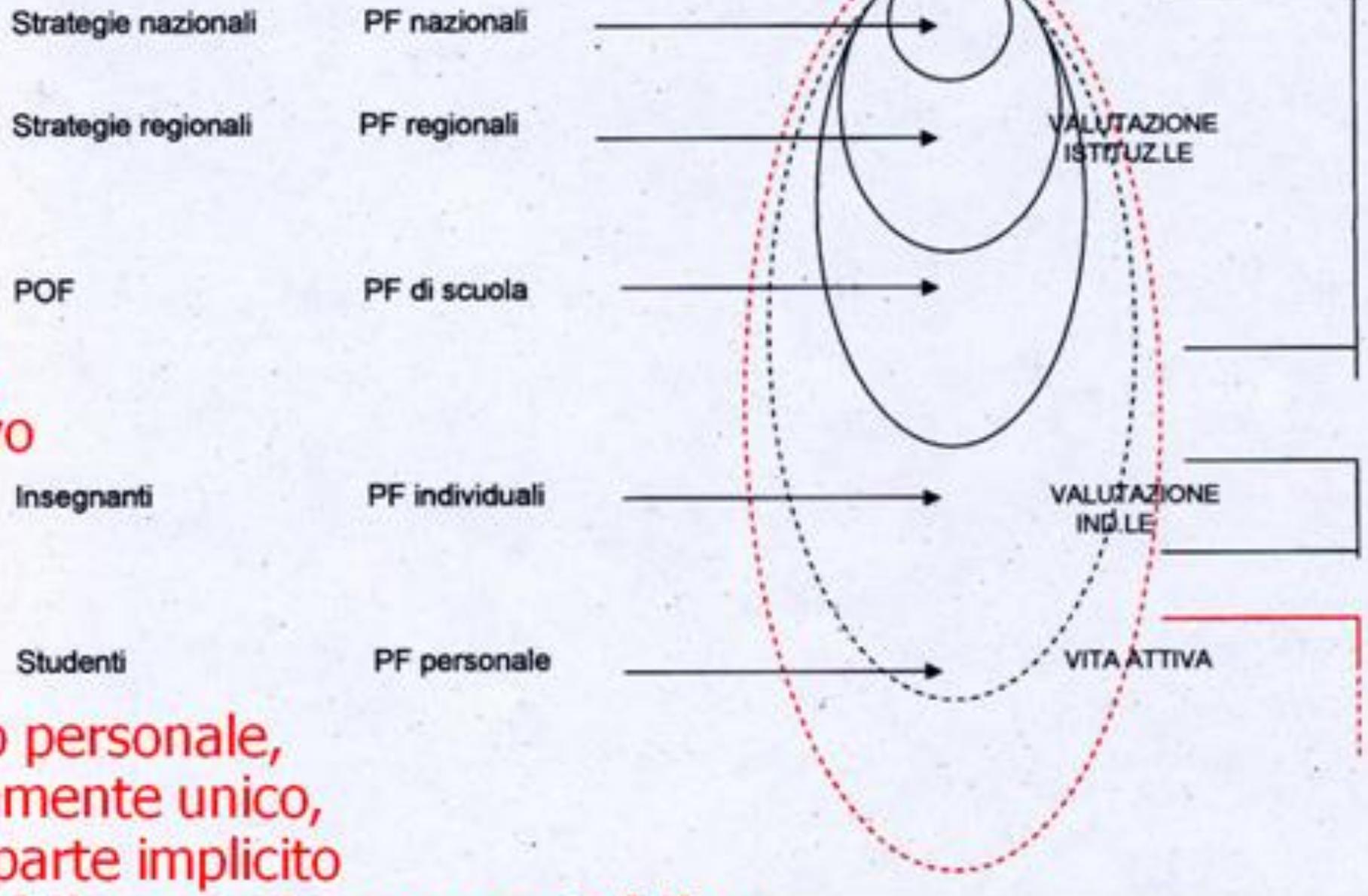
↓
Rete interistituzionale

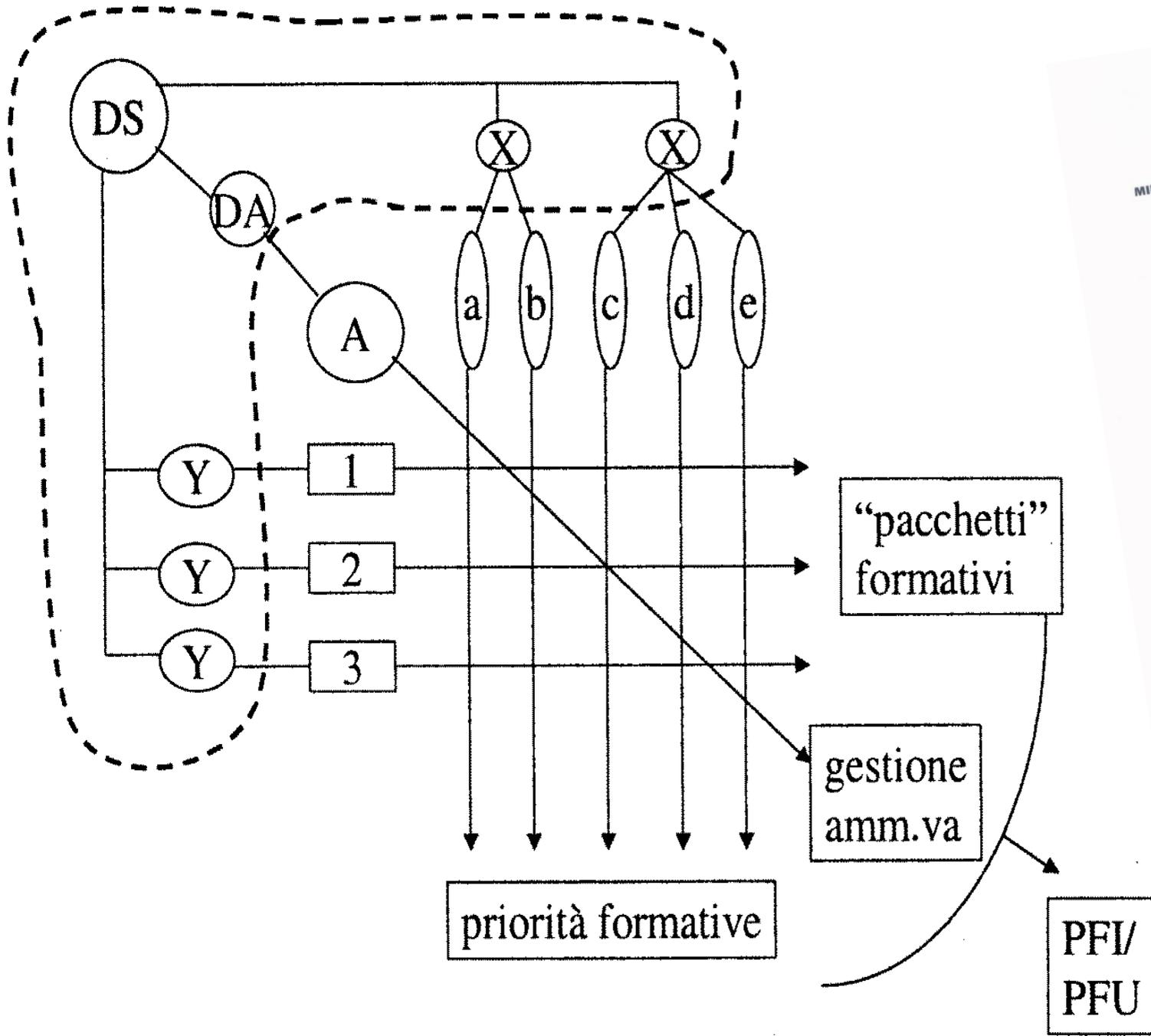
↓
Politica formativa locale integrata (PFLI)

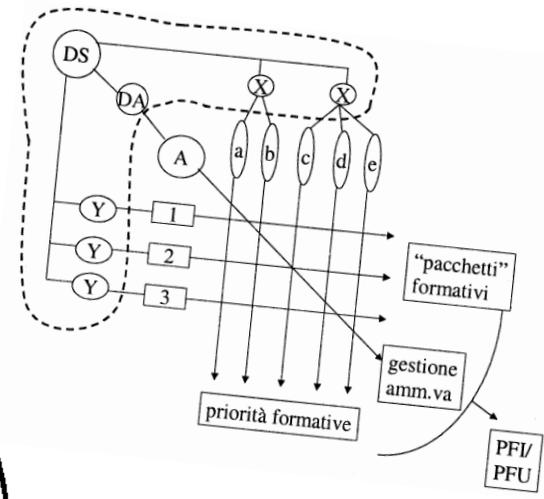
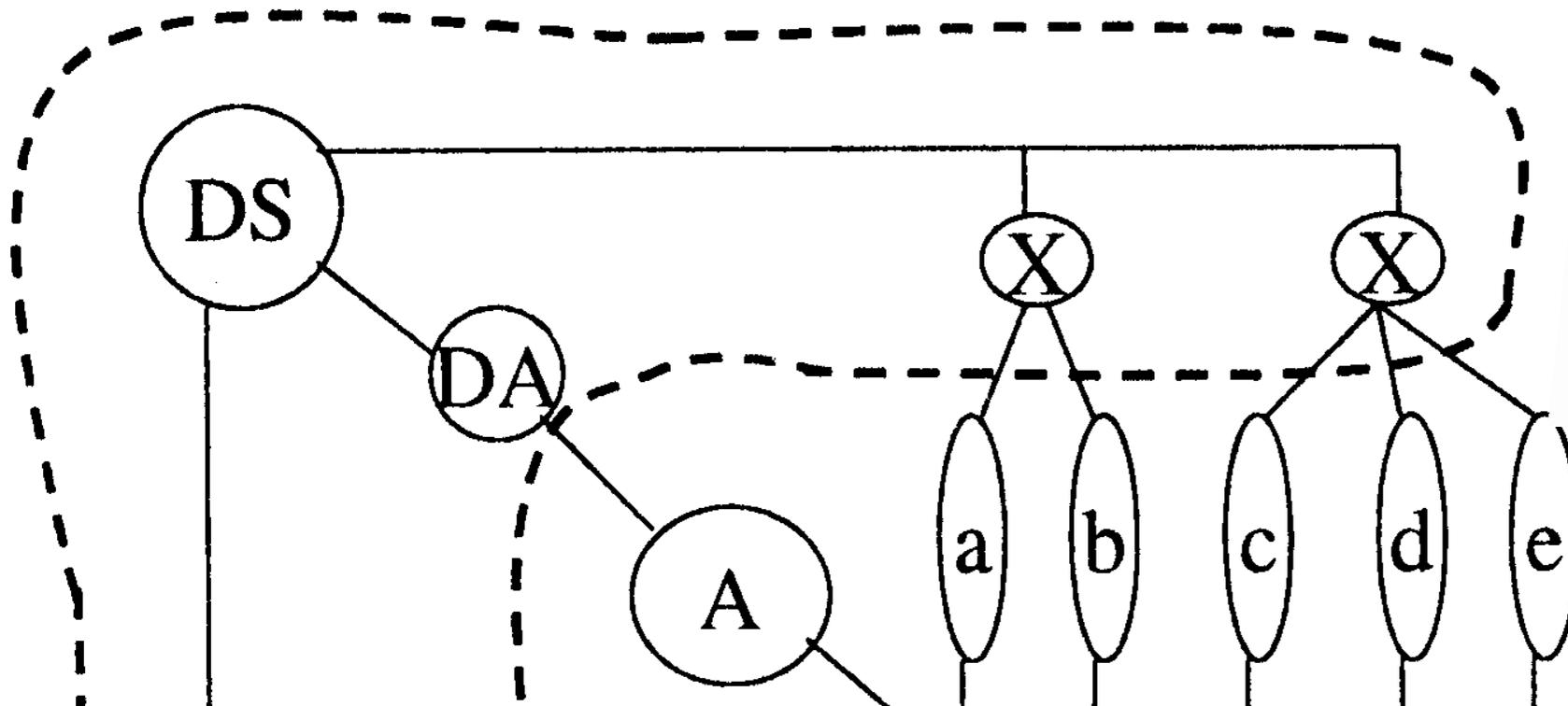
OGGETTI	LIVELLI	Mi- cro	Me- so	Ma- cro	Meccanismi di "regolazione democratica"
Competenze insegnanti (sapere, saper fare)				X	Profilo professionale (conoscenze, abilità) esplicito e contrattato
Prestazioni insegnanti (fare davvero)		X			Regole comportamentali e standard di prestazione codicisi, concordati e formalizzati dal Collegio docenti
Servizio offerto dalla scuola		X (1)	X (2)		1 - autovalutazione d'istituto - controllo degli utenti sulle promesse del POF 2 - standard di servizio territoriali, concordati per tipo di scuola
Apprendimenti degli alunni		X (1)	X (2)	X (3)	1 - Profili Formativi in Uscita (PFU) 2 - PFU elaborati a livello territoriale per tipo di percorso formativo 3 - PFU nazionali per tipo di percorso formativo

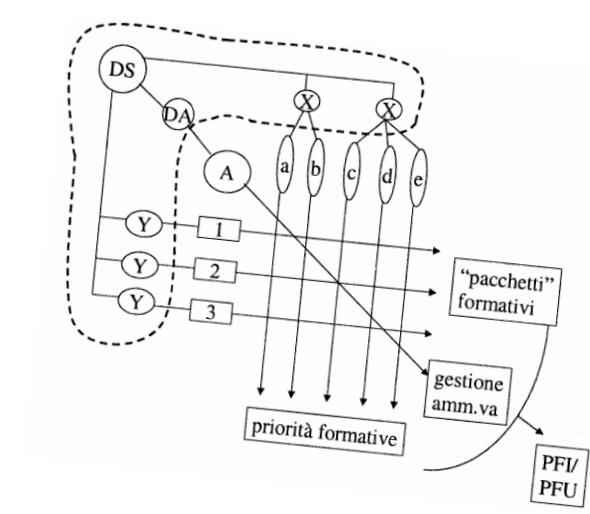
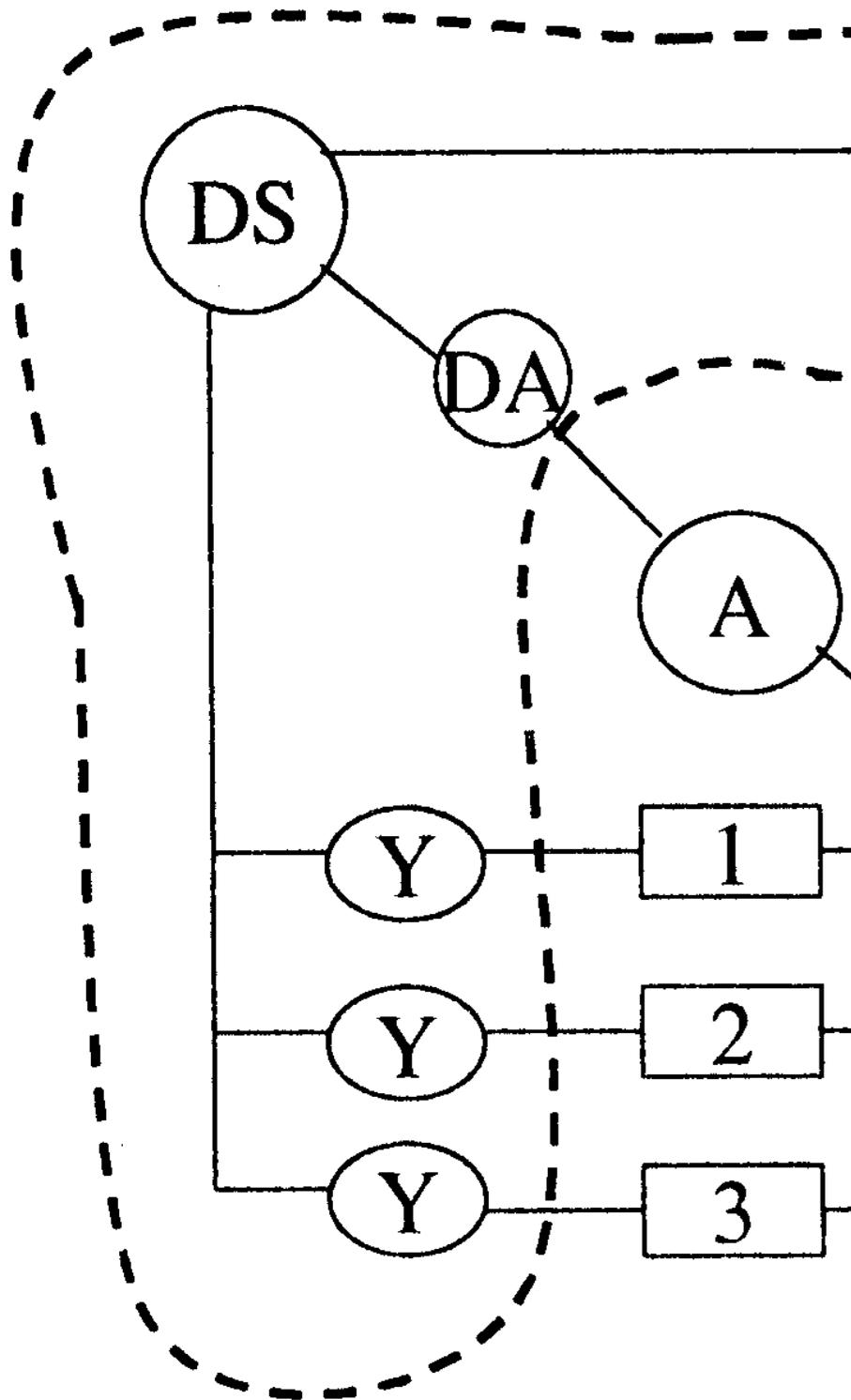
«profilo
formativo
in
uscita
(PFU)

del tutto personale,
assolutamente unico,
in gran parte implicito
e probabilmente imperscrutabile»

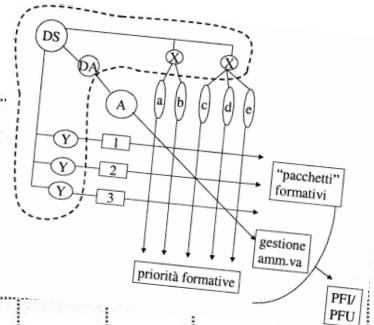








D.S.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.	K.	L.	M.	N.	O.	P.	Q.	R.	S.	T.	U.
2.	Dsga																			
3.		Cons. ist.	dipartimenti	Italiano	Inglese	Francese	Geo. St./Sto	Filosofia	I.t.c.	Sc. umane	Diritto e Ec.	Matematica	Fisica	Sc. naturali	Sc. mot.					
4.		Cc. d.C.	Collegio																	
5.		1ª A																		
6.		2ª A																		
7.		3ª A																		
8.		4ª A																		
9.		5ª A																		
10.																				
11.																				
12.																				
13.																				
14.																				
15.																				
16.																				
17.																				
18.																				
19.																				
20.																				



pacchetti formativi

gestione ammin.

priorità formative

**P.F.I.
/
P.F.U.**

Occorre sgretolare muri
che nascondono orizzonti.
Per es. ...



Vertecchi,
1983:

Nel dibattito sulla riforma della scuola secondaria si assiste da troppo tempo a contrapposizioni schematiche, o a rivendicazioni di piccolo corporativismo culturale. Ancora una volta sembra che si chieda agli allievi di adattarsi alla scuola che prima o poi risulterà dal complesso insieme di spinte e di contropinte. Non si riflette abbastanza sul fatto che in questo modo non può risultare una *nuova* scuola, ma solo una modifica di fenomenologie scolastiche, perché viene riaffermata una nozione tradizionale del rapporto scuola-popolazione.



Oggi è difficile educare perché il nostro impegno di formare, a scuola, il cittadino che collabora, che antepone il bene comune a quello egoista, che rispetta e aiuta gli altri, è quotidianamente vanificato dai modelli proposti da chi possiede i mezzi per illudere che la felicità è nel denaro, nel potere, nell'emergere con tutti i mezzi, compresa la violenza. A questa forza perversa noi dobbiamo contrapporre l'educazione dei sentimenti: parlare di amore a chi crede nella violenza, parlare di pace preventiva a chi vuole la guerra.

Mario Lodi

Seminari Od

Tavole rotonde aperte “nomadi”

Interviste / questionari (v. Dradi)

Coinvolgimento Conferenza Piemonte

Piano formazione triennale
(dirigenti, componenti comitati e rsu)