

Mauro PIRAS¹*La valutazione dei docenti: una proposta*

L'ultimo rapporto della Fondazione Agnelli, *La valutazione della scuola* (Roma-Bari, Laterza, 2014), solleva numerosi dubbi sulla valutazione individuale dei docenti, soprattutto su quella esterna. Poiché questa ricerca è forse l'analisi più esaustiva disponibile dei quattro livelli di valutazione scolastica (degli apprendimenti degli alunni, dei docenti, delle singole scuole, di sistema), tali dubbi esigono una risposta se si vuole promuovere quella individuale dei docenti. Il rapporto, infatti, propone di concentrarsi sugli altri livelli, soprattutto su quello delle scuole, e suggerisce solo delle forme 'deboli' di valutazione dei singoli docenti: *"un virtuoso controllo tra pari"* e *"un ruolo più attivo del dirigente scolastico nell'ambito dei suoi autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane"*. Eventualmente, il dirigente scolastico potrebbe segnalare i docenti meritevoli di avanzamenti di carriera (nel caso si creasse una forma di carriera dei docenti), da realizzare tramite concorso nazionale (p. 252).

Quali sono le critiche mosse alla valutazione individuale dei docenti?

- 1) Un problema metodologico: è impossibile misurare il contributo del singolo docente alla formazione degli apprendimenti degli studenti, dal momento che questi, in realtà, dipendono largamente dall'insieme delle azioni di tutti i docenti e dell'organizzazione scolastica; si tratta di un processo complesso a cui concorrono diversi attori, il cui singolo contributo è difficilmente isolabile.
- 2) Un problema tecnico statistico: se la valutazione è riferita agli alunni del docente, il campione è troppo limitato per avere validità statistica; se è riferita a tutti gli allievi della scuola il campione è adeguato, ma non si vede come questo possa essere ritenuto corretto per la valutazione del singolo.
- 3) Un problema di 'eticità' della professione: l'insegnamento è una attività eminentemente collegiale, che richiede spirito di cooperazione e collaborazione, e disponibilità a mediare, tra pari. La valutazione individuale dei docenti tende a 'distinguerli', mettendo in evidenza i

¹ Docente di Filosofia e Storia al Liceo Classico "V. Gioberti" di Torino. Ha studiato storia, filosofia politica e teoria sociale alla Scuola Normale Superiore di Pisa, all'EHESS di Parigi e all'Università del Piemonte Orientale. Ha pubblicato *Pluralismo religioso e moralità democratica* (Torino, Trauben 2010). Si occupa di politica scolastica, su cui ha pubblicato interventi sulla rivista *il Mulino*, su *Internazionale* e sul blog *Le Parole e le cose*.

‘migliori’ e i ‘peggiori’ e, nei casi più estremi, premiando i primi con incentivi; questa distinzione rischia di rendere difficile il lavoro collegiale e di disincentivare eccessivamente gli ‘esclusi’.

- 4) Un problema di strumenti: la visita ispettiva è lo strumento principe nella valutazione dei singoli docenti, ma è uno strumento di difficile uso: è troppo costoso, e quindi non può essere usato troppo spesso, rendendo così difficile una valutazione frequente di tutti i docenti di una scuola; l’ispettore, esterno alla scuola, rischia di non comprenderne le dinamiche interne; troppo spesso l’ispezione tende a ridursi a una forma di controllo burocratico; tende inoltre a concentrarsi su aspetti limitati del processo educativo.

La prima e la seconda critica si rivolgono alla valutazione esterna fondata sulla misurazione degli apprendimenti; la terza a ogni forma di valutazione dei docenti - esterna o interna, sugli apprendimenti o sui processi - che crei delle gerarchie al loro interno; la quarta colpisce la valutazione di processo esterna.

Il problema è che la valutazione individuale dei docenti serve. In primo luogo perché il docente è un funzionario statale ed è quindi giusto che sia responsabile del proprio lavoro di fronte a qualcuno. Inoltre, perché una valutazione individuale può portare al miglioramento della didattica. Infine, perché una sua totale assenza può anch’essa corrompere la collegialità, dal momento che il mancato riconoscimento di chi contribuisce maggiormente al miglioramento della didattica può essere percepito come iniquo. Soprattutto: proprio perché i risultati di apprendimento sono frutto di una attività cooperativa, i diversi contributi individuali rischiano di essere ‘offuscati’.

Che forma di valutazione dei docenti si può proporre, allora?

Due premesse.

Prima premessa: la valutazione individuale dei docenti deve essere qualitativa e ‘dinamica’, cioè rivolta ai processi e non ai risultati. Deve essere rivolta ai processi, perché abbiamo visto che partire dai risultati di apprendimento degli alunni porta a inevitabili distorsioni, dal momento che è impossibile individuare correttamente il contributo del singolo nel raggiungere questi risultati. Quello che può essere valutato, allora, è il processo: cioè la pratica didattica quotidiana del docente. Per fare questo, il metodo deve essere qualitativo: osservazione diretta del lavoro in aula, conversazioni, interviste, analisi dei metodi, questionari, studio dei documenti, e non misurazione diretta degli apprendimenti.

Seconda premessa: la valutazione individuale dei docenti è fondamentale soprattutto per la scuola secondaria, in particolare di secondo grado. Questo per due ragioni: 1) la pratica didattica della scuola secondaria è più individualista di quella della primaria, anzi in quella di secondo grado tende a volte a un eccesso di isolamento, i docenti si muovono spesso come delle monadi, ognuno

con il suo metodo e con la sua classe; in questo caso la valutazione permetterebbe forse di 'aprire le porte della classe' verso l'esterno; 2) inoltre, nella scuola secondaria, e soprattutto in quella di secondo grado, è più grave il problema della 'relazione didattica', che è oggetto di grande attenzione da parte dei docenti della primaria, mentre tende a essere trascurata con la differenziazione dei contenuti disciplinari; ora, proprio la relazione didattica dovrebbe essere il focus di una valutazione qualitativa di processo dei singoli docenti.

Partirò dalle finalità della valutazione dei docenti, per metterle in rapporto con gli strumenti e i soggetti della valutazione stessa, e con le sue conseguenze sul lavoro dei docenti.

Sul terreno delle finalità, alcuni obiettivi si sono confusi nei dibattiti recenti, mentre andrebbero distinti con attenzione, perché potrebbero essere realizzati con strumenti e da soggetti diversi.

Una prima finalità deve essere il miglioramento della didattica: la valutazione in questo caso deve avere una funzione diagnostica che analizzi il metodo di insegnamento e le competenze del docente per individuarne eventuali criticità e proporre dei cambiamenti al fine di rendere la didattica più efficace. Si tratta di una valutazione 'formativa', con funzione di 'sostegno e accompagnamento'.

Una seconda finalità è invece quella di riconoscere la qualità del lavoro svolto e promuovere l'innovazione. Qui si pone il problema degli incentivi. Si tratta infatti di 'premiare' chi, nel lavoro didattico quotidiano, contribuisce maggiormente al miglioramento della didattica e introduce innovazioni utili. C'è dietro anche un problema di equità: non riconoscere un lavoro qualitativamente migliore, mettendolo invece sullo stesso piano di chi si limita alla routine, rischia di generare un sentimento di ingiustizia.

Infine, c'è una funzione di controllo: la didattica va valutata per controllare che il docente svolga il suo lavoro correttamente, rispetti gli impegni e i suoi doveri, non commetta gravi errori o scorrettezze ecc. Questo è il livello che potremmo definire della 'sanzione degli inadempienti'.

Questi livelli si sono confusi, perché il bisogno della valutazione dei docenti è nato anche dalle esigenze delle famiglie, che vanno dalla denuncia di comportamenti palesemente scorretti e inadeguati, alla richiesta di una didattica più innovativa, più attenta alle esigenze degli alunni ecc. La distinzione dei piani, però, permette forse di fare qualche proposta circostanziata.

Partiamo dalla fine. La funzione di controllo deve essere esercitata con regolarità, per garantire una qualità almeno omogenea del servizio. Quindi, non può che essere assicurata dal dirigente scolastico: questi deve avere gli strumenti per valutare direttamente il lavoro d'aula dei docenti, non al fine di dare premi o incentivi, ma di controllare che non ci siano scorrettezze, inadempienze gravi ecc. Insomma: di garantire il livello normale del servizio. Attualmente, questa funzione di controllo

del dirigente scolastico è limitata di fatto al piano disciplinare; il problema è renderla possibile anche sul piano didattico, con l'obbligo di visitare periodicamente le aule durante le lezioni. Gli obbiettivi però devono essere minimi: verificare che non ci si sottragga al proprio dovere.

All'altro capo delle finalità, il miglioramento della didattica ha invece la funzione di suggerire e promuovere innovazioni, non di controllare e sanzionare. Non deve quindi essere pensato come una forma di controllo, ma come un 'accompagnamento', che permetta di dialogare con i docenti, mostrando loro in che modo possono rendere più efficace la loro didattica. Questo lavoro, certo, potrebbe essere fatto dal dirigente scolastico o da altri docenti della scuola (meglio però se, grazie a una carriera, questi si trovano nella posizione di docenti 'esperti'), ma può essere più efficace con visite esterne, da parte di ispettori esperti di didattica, cioè docenti con esperienza. Il solo ruolo del dirigente scolastico e dei colleghi della stessa scuola potrebbe non essere sufficiente, infatti, perché all'interno di una comunità scolastica, anche non intenzionalmente, tende a formarsi una certa omogeneità di stile e di vedute, che potrebbe, in alcuni casi, offuscare la percezioni dei problemi da affrontare. A volte questi emergono solo con la scossa salutare di un confronto esterno. Tale confronto esterno non può tuttavia essere solo la valutazione di istituto (per quanto importante), perché questa non differenzia il peso dei contributi individuali nel raggiungimento dei risultati di apprendimento: si pone quindi il problema dei 'docenti al traino', di quanti cioè assumono la posizione del *free rider* e lavorano parassitando le attività degli altri. Inoltre, affidare la valutazione dei docenti ai soli colleghi interni può generare conflittualità; i docenti sentono come meno arbitrario un giudizio terzo, esterno.

Infine, il problema degli incentivi, dei premi ecc. La logica premiale in senso stretto è problematica nel contesto scolastico, perché avvantaggia alcuni in termini retributivi a scapito degli altri, e sulla base di criteri che possono sempre essere discutibili. Questo crea divisioni e compromette lo spirito di cooperazione. La competizione diretta tra docenti andrebbe quindi evitata. Tuttavia, il lavoro dei docenti non deve essere solo una missione: ci deve essere qualcosa che spinge a migliorare costantemente e a desiderare un accrescimento della propria professionalità. Questo aspetto non può essere lasciato alla sola buona volontà del docente. L'idea di una carriera dei docenti può essere la risposta a questa esigenza. Attualmente, chi, tra i docenti, vuole migliorare la propria condizione sociale ed economica, deve di fatto cambiare mestiere, scegliendo di fare il dirigente scolastico. Questo però, a volte, sottrae alla scuola ottime risorse didattiche (e non necessariamente le restituisce ottime risorse di *leadership* e organizzazione). Una carriera potrebbe elevare il livello di chi vuole diventare docente, includendovi anche quanti hanno aspirazioni di miglioramento della propria condizione lavorativa (oggi non interessati all'insegnamento) e potrebbe allo stesso tempo risolvere il problema degli incentivi: i docenti migliori potranno aspirare

ai gradi superiori della carriera, che possono comprendere in sé, oltre al lavoro d'aula, funzioni di coordinamento didattico, di tutoraggio, di formazione e di valutazione. A questi livelli si dovrebbe accedere per concorso, ma la valutazione della didattica potrebbe avere come esito dei 'giudizi positivi' che poi entrano nella attribuzione del punteggio al concorso. Per le ragioni dette sopra, è opportuno che questi giudizi non siano solo interni, ma anche esterni. In questo modo ci sarebbe un riconoscimento del lavoro svolto per i docenti più impegnati, tuttavia questo riconoscimento non avrebbe effetti diretti in termini di retribuzione, ma indiretti, e soltanto se questi docenti vogliono modificare la propria condizione affrontando il concorso per accedere a un livello superiore di carriera.

In sintesi, si potrebbe pensare a un modello di questo genere:

- una valutazione di controllo effettuata regolarmente dal dirigente scolastico;
- una valutazione diagnostica e migliorativa, effettuata in collaborazione da dirigente scolastico e docenti esperti valutatori, sia interni che esterni, i cui risultati entrino in un 'curriculum' che diventa rilevante in vista di un eventuale concorso per accedere a un livello superiore di carriera².

Secondo questo schema, la valutazione 'premiale' sarebbe assorbita dalla valutazione diagnostica e migliorativa, e manifesterebbe i suoi effetti solo in modo indiretto. Questo permetterebbe di evitare un'eccessiva competitività. Allo stesso tempo, la valutazione migliorativa, non essendo direttamente collegata a incentivi o sanzioni, potrebbe essere esercitata in collaborazione tra componenti interne ed esterne, superando l'unilateralità delle une e delle altre.

(Torino, 20 gennaio 2016)

² Questo curriculum potrebbe assumere un ruolo anche per l'assegnazione della sede, modificando il punteggio 'per sola anzianità' (se si mantiene l'assegnazione della sede "dall'alto", per punteggio; tanto più se invece ci si muove verso un modello di chiamata diretta).