

# LA VALUTAZIONE (DEI DOCENTI)

## DIALOGHI SULLA VALUTAZIONE

Intervista a cura di Giancarlo Cerini

*Che cosa ne pensano un noto giuslavorista come Andrea Ichino e il presidente del CIDI Giuseppe Bagni, di una questione tanto importante quanto delicata?*

**S**i torna a parlare di valutazione: l'Europa ci chiede di "valorizzare" i docenti e riconoscere l'impegno dei migliori; le norme di legge parlano di "qualità del lavoro" e di performance dei pubblici dipendenti; la società civile si aspetta migliori risultati dalla scuola e vuole capire quali sono i fattori che portano al "successo formativo" dei ragazzi. Ma gli insegnanti guardano a tutto ciò con molta diffidenza, vorrebbero essere coinvolti nei programmi futuri (o imminenti?) di valutazione della professionalità.



**C'è nell'aria una forte domanda di valutazione, anche degli insegnanti. Ma le qualità di un insegnante sono misurabili? E perché è necessario farlo? Quali potrebbero essere i benefici, per i docenti e per le scuole?**

**Bagni:** Premetto che devo confessare di non appassionarmi molto al dibattito sulla valutazione dei docenti. C'è chi pensa che sia necessaria per premiare i migliori e per stimolare al contempo gli altri a fare meglio. Non sono sicuro sia così. Un professionista che ama davvero il proprio lavoro è sicuramente stimolato di più dal lavoro ben fatto che dalla retribuzione che percepisce. Comunque, non è del tutto vero che sono i buoni docenti a fare buona la scuola: è anche vero che una buona scuola fa buoni i suoi docenti. Se l'obiettivo è quello di migliorare tutti, allora diventa centrale il ruolo che può avere la comunità di pratiche (professionali ma non solo) in cui il docente è inserito.

**Ichino:** Ci sono lavori più facili da valutare di quello dell'insegnante: ma è certamente possibile valutare un insegnante. Oggi tutti gli insegnanti sono valutati in modo uguale (a parità di anzianità): è una situazione particolarmente iniqua, visto che è evidente per tutti l'eterogeneità di capacità, competenze e qualità degli insegnanti. Dunque, dobbiamo introdurre una valutazione migliore, che produca effetti tangibili, per almeno quattro buone ragioni. 1. Vogliamo evitare lo scoraggiamento degli insegnanti migliori, quelli che oggi tengono in piedi la scuola italiana e il cui contributo è stato finora ignorato; 2. Vogliamo che i migliori laureati italiani considerino l'insegnamento come un'opzione attraente, non un lavoro in cui tutti sono pagati poco e male indipendentemente da quel che fanno; 3. Vogliamo che le famiglie e gli studenti siano informati sulle qualità e capacità degli insegnanti e quindi possano scegliere tra di loro quelli che preferiscono; 4. Vogliamo dare agli insegnanti stessi un segnale che li aiuti a capire dove e come possono migliorare.

**Ma cosa bisognerebbe mettere al centro dell'apprezzamento di un "bravo" docente? La reputazione? Il lavoro in classe? Il curriculum? L'impegno a scuola? I risultati dei test? Un mix di questi indicatori? Ma tutto ciò è fattibile? Ci sono esperienze positive in proposito?**

**Bagni:** Forse la reputazione di un docente ci consente di apprezzare la sua capacità di coinvolgere alunni e famiglie o la sua attitudine a collaborare con i colleghi in un clima costruttivo. Ma non ci aiuta ad apprezzare la componente



collegiale del lavoro docente, anzi la banalizza, riducendola ad una qualità riconoscibile del singolo, con un atteggiamento quasi riduzionista. Il rischio è quello di individualizzare ulteriormente l'insegnamento perdendo di vista il suo essere l'esito atteso e condiviso di una comunità di pratiche. Tutti gli aspetti richiamati nella domanda devono essere tenuti di conto perché solo una valutazione plurima e differenziata è la miglior approssimazione. Ricordando tuttavia che sempre di un'approssimazione si tratta.

**Ichino:** Dobbiamo sperimentare le diverse opzioni in modo laico, senza preconcetti, aperto a ciò che i dati delle sperimentazioni dicono. I test Invalsi non si prestano alla valutazione dei singoli insegnanti, tranne che in casi molto particolari. Gli altri metodi per misurare il lavoro in classe, il curriculum, l'impegno a scuola ecc. richiedono valutatori esterni oppure la valutazione del dirigente. È un metodo molto costoso e non necessariamente equo. La valutazione basata sulla reputazione condivisa da tutte le componenti della scuola (colleghi, genitori, studenti), come quella sperimentata nel progetto "Valorizza" promosso dal MIUR, mi sembra un metodo promettente: non è basato su indicatori necessariamente parziali e riduttivi e punta proprio a cogliere la convergenza di giudizi olistici sulla qualità degli insegnanti.

**Però, cosa potrebbe accadere se si differenziano i trattamenti dei docenti, secondo la logica di una premialità selettiva (pochi premi a pochi docenti considerati bravi)? Come si concilia una competizione tra singoli con l'idea di una comunità professionale basata sul lavoro collaborativo?**

**Ichino:** Si concilia benissimo! Vivo tra colleghi molto più bravi

di me, che hanno condotto ricerche molto più significative delle mie e con cui sono felice di collaborare, anche per imparare da loro. Vedo invece tra molti insegnanti una crescente difficoltà a fare "squadra" con colleghi che non collaborano al lavoro scolastico collettivo (o peggio lo contrastano) e ciò nonostante sono pagati e trattati allo stesso modo.

**Bagni:** La competizione sarebbe un disastro! La diversificazione dei trattamenti economici è accettabile solo se si giustifica all'interno della stessa comunità di pratiche professionali, non per un merito individuale sancito altrove, ma per il ruolo e la responsabilità che la comunità ha accettato di affidare al docente.

**Gli allievi meriterebbero che tutti i loro docenti fossero bravi! Come far sì che questo avvenga? E se qualcuno non ce la fa o non è all'altezza, come si dovrebbe provvedere?**

**Ichino:** Sarebbe bello poter dare a tutti i migliori docenti, ma sappiamo benissimo che questo è impossibile perché i docenti non sono tutti uguali e tutti ottimi. Ci vogliono delle doti particolari per fare l'insegnante, doti che nessun corso di formazione potrà insegnare. Le persone che non hanno queste doti è meglio che vengano indotte a fare altro e comunque allontanate dalla scuola.

**Bagni:** Tra la qualità dei singoli docenti e quella dell'intera scuola c'è un equilibrio dinamico che richiede prima di tutto una formazione iniziale decente e periodicamente mantenuta per il singolo, e un'organizzazione e un progetto didattico essi stessi formativi per la scuola. Insomma, si tratta di costruire una sorta di apprendistato cognitivo permanente che trasformi l'esperienza in un aumento di competenza, di responsabilità e di motivazioni, invece di dar luogo, come oggi, a un invecchiamento senza sviluppo.

**Gli insegnanti restano in gran parte contrari all'idea di essere valutati. Questo atteggiamento appare assai radicato, e nel 2000 portò addirittura alle dimissioni di un ministro "forte" come Berlinguer. Corriamo anche oggi questi rischi? È pensabile qualche strategia di avvicinamento?**

**Ichino:** Sì: sperimentare laicamente e poi scegliere il metodo migliore.

**Bagni:** Se troviamo strumenti condivisibili (e se sapremo farli condividere) oggi gli insegnanti accettano la valutazione. Il problema non è valutare gli insegnanti ma l'insegnamento. E non possiamo pensare di valutare il lavoro docente illuminando la cattedra e lasciando l'aula al buio: nell'insegnamento c'è una "bravura" che transita dalla cattedra ai banchi e da questi ritorna alla cattedra. L'insegnante è immerso in

una relazione che non può essere spezzata, ma osservata nel suo contesto naturale.

**Che ne pensate del portfolio, come strumento che potrebbe aiutare ogni docente a ricostruire e documentare il proprio curriculum, ma soprattutto il proprio modo di lavorare? Non potrebbe essere il primo passo verso un'idea di autovalutazione che poi diventa rendicontazione pubblica?**

**Ichino:** Paradossalmente, non dovrebbe esserci bisogno di suggerire l'autovalutazione agli insegnanti. Quelli che non praticano l'autovalutazione probabilmente non sono buoni docenti. Così come quelli che aspettano i corsi di formazione per aggiornarsi e non sanno trovare da soli i modi per farlo. Bene l'autovalutazione, ma non possiamo collegare a essa un sistema premiante retributivo di carriera.

**Bagni:** Sono convinto che la costruzione di un portfolio "narrativo" abbia un potere di *feedback* notevole per qualunque docente, e che, se sottoposto a una validazione esterna (riconosciuta), possa essere un primo passo per uscire dall'autoreferenzialità.

**Sullo sfondo resta il problema della carriera dei docenti, una parola che viene pronunciata quasi con pudore dagli stessi, salvo poi lamentarsi in privato della sua assenza e dei connessi appiattimenti. È possibile immaginare, concettualmente e operativamente, una carriera per gli insegnanti?**

**Ichino:** Una carriera è possibile, anzi necessaria nella scuola italiana, sia come progressione retributiva sia per aprire a funzioni diverse. Ma prima dobbiamo trovare il modo per capire quali insegnanti sono adatti (o meritano) i diversi tipi di carriera.

**Bagni:** Il "far carriera", che trovo legittimo per un insegnante, è la sua crescita in autonomia e responsabilità, riconosciuta dalla scuola. Nessun collega contesterà mai il maggior riconoscimento economico di un docente a cui già riconosce nella pratica quotidiana un ruolo diverso dal proprio, ma ad esso complementare e funzionale.

Grazie ai nostri interlocutori per le loro acute osservazioni. Hanno espresso idee diverse, ma utili ad approfondire e illuminare la complessità delle questioni in gioco. È anche attraverso dialoghi come questi che si potrà costruire una cultura della valutazione maggiormente condivisa e utile al miglioramento della scuola e dei professionisti che in essa operano. ■

Giancarlo Cerini  
Dirigente tecnico USR  
Emilia Romagna