

# **INSEGNANTI ESPERTI E MIDDLE LEADERSHIP: UN MODELLO DI STANDARD E FORMAZIONE**

**Laura Biancato,  
Dirigente Scolastica presso ITET Einaudi, Bassano del Grappa**



Buon pomeriggio a tutti e a tutti. Ringrazio Alessandra Cenerini che mi dà l'opportunità di essere qui oggi per parlare di un tema che mi sta molto a cuore e sul quale lavoro da tantissimo tempo e cioè quello della leadership.

Si parla dunque di modelli di standard professionali e soprattutto se ne parla in vista anche di un futuro percorso di formazione. Quello degli standard a livello nazionale per gli insegnanti è un discorso sicuramente molto complicato a livello nazionale perché c'è una sorta di velo che scende su qualsiasi tipo di riflessione nel momento in cui questa riflessione impatta con degli effetti di tipo contrattuale e anche di tipo valutativo.

Quindi in realtà ci troviamo in un contesto che difficilmente consente di arrivare ad un risultato definitivo.

E' anche vero che negli ultimi tempi alcuni degli ultimi ministri hanno cercato di indirizzare anche veicolando attraverso i loro documenti di programmazione l'interesse e l'impegno ad una risoluzione di questo. In questa annosa questione della carriera dei docenti è comunque un'esigenza improrogabile parlarne, abbiamo veramente bisogno di andare a fondo e di capire quale potrà essere il futuro per la funzione professionale del docente all'interno della scuola italiana ma in relazione al miglioramento del sistema educativo nel suo complesso.

## A CACCIA DI STANDARD PROFESSIONALI

... A CACCIA DI  
STANDARD...

<b>1</b>	ADI - 16 APRILE 1999 IL CODICE DEONTOLOGICO	<b>5</b>	PIANO NEOASSUNTI INDIRE - DAL 2016
<b>2</b>	MIUR - 2014 IL CODICE DI COMPORAMENTO	<b>6</b>	DOCUMENTO MIUR SULLO SVILUPPO PROFESSIONALE - 2018
<b>3</b>	CONTRATTO DI LAVORO - 2016 ART. 27 COMPETENZE PROFESSIONALI		
<b>4</b>	PIANO NAZIONALE FORMAZIONE - 2016		

Io vorrei portarvi un pochino a caccia di questi standard professionali che devono essere la base per qualsiasi tipo di ragionamento.

C'è da definire un quadro, uno scenario di sfondo che indichi non solo al docente già in servizio ma anche al futuro docente, allo studente che vuole percorrere una strada universitaria, un percorso di studi che sfoci poi nella professione dell'insegnante. A queste figure, a questi giovani, ma anche a chi è immesso in ruolo e a chi comunque è già in servizio da tempo va indicato un quadro di competenze di base sulle quali poi poter lavorare per migliorare il proprio percorso professionale e quindi anche migliorare la propria carriera.

A caccia di questi standard **facciamo un viaggio che inizia vent'anni fa**: iniziamo da un documento molto importante che è ancora nel sito di ADI Associazione docenti e dirigenti italiani che organizza questo seminario: un documento datato aprile del **1999, il codice deontologico**. Perché parto da qui? Perché io credo che questo documento abbia segnato veramente uno stacco: è la sintesi di una riflessione che ha determinato un cambiamento di prospettiva e di visuale per gli insegnanti italiani. Certo è un documento associativo ma è stato diffuso moltissimo ha preso piede, è stato citato molte volte proprio perché denota un interesse ad inquadrare la figura del docente italiano in una maniera veramente alta. Perché gli standard formativi, in realtà gli standard professionali, si trovano all'interno di un quadro deontologico dove emergono i valori che caratterizzano la professione nei confronti dei colleghi, nei confronti dell'istituto, nei confronti degli studenti, dei genitori e degli stakeholders. Quindi in questo quadro etico ADi determina la figura del docente come portatore di valori all'interno del servizio di istruzione nazionale. Certo è un documento associativo quindi non è stato istituzionalizzato, ma è rimasto a fare da riferimento e dal punto di vista deontologico non c'è stato niente di meglio. Nel **2014**, invece, il Ministero dell'Istruzione ha pubblicato un **codice di comportamento**. Il codice di comportamento non è un quadro di standard di competenze ma almeno determina quello che un docente o il personale della scuola non dovrebbe fare, determina delle regole che possono essere di orientamento rispetto alla qualità della professionalità all'interno della scuola. Quindi qualcosa possiamo trovare anche se non nella stessa misura del documento di ADi. C'è poi invece il **contratto di lavoro del 2016** che ci porta un articolo nuovo, l'articolo 27, dove è stato fatto uno sforzo di racchiudere sinteticamente le competenze professionali direi anche molto bene. Perché questo articolo cita le competenze disciplinari e culturali, psicopedagogiche, metodologiche, organizzative, informatiche (forse sarebbe

stato meglio digitali ma comunque vengono citate le competenze informatiche) e linguistiche. Un quadro, che è davvero completo, che il docente deve avere e promuovere poi in tutto l'arco della carriera. Queste competenze sono anche contestualizzate, cioè si dice che le competenze del docente vanno sviluppate all'interno del sistema formativo nazionale quindi secondo quelli che sono gli ordinamenti dello Stato ma anche secondo quello che è il Piano triennale dell'offerta formativa dell'istituto. Quindi non il docente che opera da solo o individualmente, isolato, ma un docente all'interno del proprio contesto di lavoro. E questa è sicuramente una considerazione importante. Se però poi vogliamo vedere proprio delle aree di competenza definite per lo meno in maniera diciamo basilare abbiamo nel **2016** il **Piano nazionale di formazione** che, dovendo delineare le linee guida per la formazione dei docenti del triennio successivo, dice che le aree di competenza del docente devono essere di tipo professionale, didattico e organizzativo, quindi tre pilastri che dovrebbero fondare la preparazione e la carriera del docente. Più o meno le stesse aree vengono indicate poi dal **piano di formazione dei docenti neoassunti** affidato all'Indire dal **2016** in poi. Naturalmente dovendo formulare un piano per i neoassunti Indire ha dovuto prima chiarire quali dovevano essere le competenze di base dei docenti e degli insegnanti e ha ripreso questo quadro già tracciato all'interno del Piano nazionale formazione. Queste due visioni coincidono, ritroviamo i tre blocchi dell'area didattica, professionale e organizzativa. Il docente in ambito nazionale deve avere delle competenze sicuramente molto alte in termini di didattica e di metodologie di preparazione disciplinare ma deve anche saper far parte di una comunità scolastica che agisce insieme - e quindi supportare il piano di realizzazione dell'offerta formativa - e naturalmente deve anche avere funzioni all'interno dello staff e della macchina organizzativa dell'istituto. Questa è sicuramente una novità degli ultimi anni ma che determina un certo tipo di struttura delle scuole. L'ultimo documento dove troviamo gli standard e che secondo me è più strutturato e più recente anche perché uscito nella primavera del **2018**, purtroppo è rimasto una **bozza**. E' l'esito **di un gruppo di lavoro** che **su indicazione del Ministero** ha avuto il compito di formulare un progetto per lo sviluppo professionale e quindi partendo dalla definizione di standard professionali. Questo gruppo ha fatto uscire questo documento appunto nella primavera del 2018 e termina con l'auspicio che poi il Ministero faccia delle azioni relative alla promozione della formazione ma anche alla promozione dei vari profili della docenza e comunque della carriera del docente puntando il dito sulla valutazione, anche dicendo chiaramente che questi standard sono importanti ma devono essere

promossi e sviluppati e anche valutati. E' un documento veramente interessante. In sintesi questa visione insomma delle competenze degli insegnanti propone **cinque aree di competenza** quindi un po' più articolate rispetto agli scenari precedenti che sono appunto:

- 1) la cultura, perché si determina che il docente deve avere **una solida base di tipo disciplinare**, culturale in generale;
- 2) un'area di **competenze di tipo didattico** quindi didattiche, metodologiche, di innovazione;
- 3) un'area di **competenza organizzativa** appunto e
- 4) un'area di **competenza istituzionale** e di comunità cioè mettendo sempre in evidenza che il docente deve lavorare in una comunità scolastica quindi in forte sinergia con tutto il complesso apparato della sua istituzione scolastica.
- 5) Per ultimo si parla di area di **competenze rispetto alla cura della professionalità** quindi tutto quello che serve per identificare diritti, doveri, valori e per capire come si è e come ci si auto valuta e come ci si forma anche durante tutto l'arco della carriera.

A queste cinque aree di competenza che poi vengono declinate in maniera piuttosto puntuale vengono aggiunte competenze trasversali che sono il coronamento del profilo del docente:

- **l'area linguistica** quindi la competenza nelle lingue straniere
- **l'area delle competenze digitali** è ormai imprescindibile
- **l'area della** capacità di proporre dei percorsi di **inclusione**.

Queste tre aree trasversali coronano tutto il quadro delle competenze.

## IL PROGETTO EXPERT TEACHER



**IL CENTRO STUDI  
ERICKSON  
E LA RICERCA  
EXPERT TEACHER**

Un Syllabus di Competenze  
4 profili professionali  
Uno strumento di autovalutazione

Venendo al dunque, sappiamo bene che nell'arco degli anni che hanno sviluppato nel nostro Paese l'autonomia scolastica si sono formati e si sono spontaneamente costituiti dei nuovi ruoli all'interno dell'istituto perché gli istituti si sono ingranditi dal punto di vista del dimensionamento, perché comunque la possibilità di avere autonomia organizzativa e didattica e finanziaria ha portato le scuole alla ricerca di soluzioni anche di una certa complessità rispetto al proprio contesto e, dovendosi appoggiare ad un'organizzazione e anche ad un organigramma che sostenesse questi percorsi di miglioramento all'interno delle scuole, si sono ormai consolidate delle funzioni che vanno dai collaboratori del dirigente alle funzioni strumentali, ai responsabili di vari progetti che sono obbligatori come per esempio tutta la questione dell'educazione civica, del cyberbullismo, poi i referenti per l'inclusione, per l'orientamento... figure che sono imprescindibili ormai e dovrebbero essere anche opportunamente formate.

Su queste considerazioni è stato avviato qualche anno fa un progetto da parte del Centro Studi Erickson che si chiama **Expert teacher** che più che un progetto è proprio un percorso di ricerca.

In questo percorso di ricerca io ho avuto la fortuna di essere ingaggiata come consulente del mondo della scuola e ho partecipato attraverso tantissimi docenti e dirigenti allo sviluppo di questa ricerca che è stata chiamata Expert teacher proprio per mettere in evidenza la necessità di identificare delle figure di alto livello all'interno dei vari profili che ormai fanno parte della docenza ma che non sono strettamente sempre docenza nelle classi.

Questo progetto di ricerca ha avuto come output tre elementi:

- 1) un frame, un syllabus di competenze che è stato articolato in maniera piuttosto specifica;
- 2) quattro profili professionali che si riferiscono alla necessità di individuare non solo il profilo del bravo docente, eccellente in classe, ma anche la necessità di individuare dei profili che siano di supporto all'istituzione scolastica e siano opportunamente formati quindi che si riferiscano a delle competenze più o meno pesate all'interno del syllabus;
- 3) uno strumento di autovalutazione che fa po' da bussola cioè serve ai docenti di ogni ordine e grado e di qualsiasi esperienza e anzianità di servizio per misurarsi con le competenze del syllabus. Questo strumento di autovalutazione fa sì che alla fine un radar di competenze renda evidente la vicinanza di un

docente ad un determinato profilo a seconda di quelle che sono state le risposte al questionario di autovalutazione che è un software automatico online.

## Il syllabus

Il syllabus, in realtà, riprende le tre aree fondanti che abbiamo già visto essere caratterizzanti sia del piano nazionale di formazione che del piano neoassunti Indire, ma le mette in ordine. Questo ordine non è casuale e individua come prima area quella della professione. Dove, cioè, il docente si identifica con valori come la deontologia, le capacità professionali all'interno di un ambito che è quello dell'insegnamento. In questa area si comprendono tutte quelle competenze che sono relative alla professionalità docente. La seconda area è invece quella più specificatamente indirizzata alla didattica, è il cuore del lavoro dell'insegnante. La terza area invece è quella che considera le competenze anche di tipo organizzativo e non solo per i docenti figure di staff ma per tutti. Queste competenze hanno un peso maggiore.

## Le aree di competenza



<b>AREA 1</b> Competenze relative alla professionalità docente Il profilo del docente e la formazione continua.	<b>a - Praticare l'etica professionale</b> <b>b - Gestire le relazioni</b> <b>c - Formarsi e innovarsi</b> <b>d - Risolvere problemi</b> <b>e - Possedere competenze digitali</b> <b>f - Avvalersi della lingua inglese come strumento professionalizzante</b>
<b>AREA 2</b> Competenze relative all'insegnamento Didattica per competenze e innovazione nella scuola	<b>g - Progettare la didattica</b> <b>h - Valorizzare i talenti e orientare</b> <b>i - Organizzare le risorse educative</b> <b>l - Includere</b> <b>m - Gestire la classe e i gruppi</b> <b>n - Osservare gli allievi e valutare il loro percorso di apprendimento</b> <b>o - Valutare l'efficacia degli interventi didattici</b>
<b>AREA 3</b> Competenze relative alla partecipazione scolastica. Partecipazione attiva all'organizzazione e al miglioramento della scuola	<b>p - Collaborare</b> <b>q - Progettare e valutare</b> <b>r - Gestire ed accompagnare</b>

Questo è il quadro sintetico con aree e indicatori di competenza e si vede che all'interno della prima, la seconda e la terza area ci sono competenze diversificate. Ma vi faccio notare che all'interno della prima abbiamo voluto inserire anche delle competenze trasversali cosiddette soft skills che negli altri documenti in effetti non trovate. Quindi affianco al praticare

l'etica professionale o gestire le relazioni, a formarsi e innovarsi continuamente, c'è anche la capacità di risolvere problemi, il possesso delle competenze digitali che sono effettivamente una base per la professione e il possesso di competenze in lingua straniera in particolare in inglese, un docente nel ventunesimo secolo non può non sapere l'inglese perché viviamo in una realtà globale che ci avvicina costantemente attraverso il web ad altre realtà e dobbiamo saper interagire con questo oltre che essere funzionale per fruire di tanti materiali che ci sono in rete che sono utili per l'insegnamento. Nell'area seconda vedete invece altre competenze proprio per la didattica e le relazioni con gli studenti e anche la capacità di valutare non solo i prodotti ma anche i percorsi quindi anche i processi di insegnamento apprendimento. La terza area è invece focalizzata sull'organizzazione e quindi sulla partecipazione attiva alla vita della scuola. Questo complesso diciamo di competenze va a finire poi nell'individuazione di quattro profili professionali.

### I quattro profili professionali



Questi quattro profili professionali indicano le varie funzioni che in questo momento possono essere recepite come immediatamente utili per la scuola. In realtà ce ne sono molte di più. Sicuramente i profili non sono esauriti qui, ce ne sono tantissimi altri e questo sarà magari oggetto del proseguimento della ricerca. In sostanza il primo profilo è quello di didattica innovativa, inclusiva, ed in pratica il

docente eccellente è quello che vuole rimanere nell'ambito della docenza a cui non interessa particolarmente partecipare alla vita organizzativa della scuola ma vuole essere semplicemente "un bravo insegnante". Qui chiaramente le competenze più pesanti sono quelle dell'area 1 e dell'area 2. C'è poi un profilo per lo sviluppo professionale continuo. Questo è il



profilo del docente che si incarica di rilevare i bisogni formativi e di promuovere percorsi formativi all'interno del suo istituto: potrebbe essere proprio la funzione strumentale per la formazione. E qui è chiaro che le tre aree di competenza sono abbastanza equilibrate ma probabilmente sono più pesanti l'area 1 e anche l'area 3. Rispetto al profilo 3, quello di organizzazione scolastica, che corrisponde in linea di massima a quelle che sono le funzioni strumentali o le figure di collaborazione con il dirigente, comunque quelle funzioni che contribuiscono attivamente allo sviluppo del miglioramento della scuola, rispetto alle competenze del syllabus del Centro Studi Erickson, la pesatura va per la maggior parte sulle competenze di area tre. L'ultimo Profilo quello dell'orientamento formativo, diciamo la funzione strumentale per l'orientamento, che negli istituti comprensivi può essere indirizzato all'orientamento formativo mentre negli istituti superiori è più veicolante tutto il discorso dell'alternanza scuola lavoro, dei percorsi PCTO, è chiaro che le due aree principali sono sostanzialmente la 1<sup>^</sup> e la 2<sup>^</sup>, con alcune competenze dell'area 3, come per esempio le relazioni con l'esterno che hanno una grossa incidenza. Questo lavoro è stato fatto in maniera molto specifica perché a questi quattro profili sono associati dei percorsi di master che sviluppano appunto un particolare cluster di competenze.

## **CONCLUSIONI**

Per concludere questo è un modello di un centro studi non è un modello istituzionale non è un modello ordinamentale. Che cosa ci aspetta però in questo periodo? Nel nostro Paese quale potrebbe essere la carriera effettiva per i docenti italiani? Io parto dal considerare che in questo momento ci sono due visioni contemporanee, parallele e leggermente contrastanti.

- Per quanto riguarda l'aspetto contrattuale, esso è piuttosto omologato su scatti stipendiali che vanno ad anni di servizio, semplicemente come salire su una scala mobile e proseguire finché si arriva in cima. Senza considerare però ruoli, competenze e tantomeno valutazione.
- A fronte di questa base di tipo contrattuale effettivamente nelle scuole si sono formati dei docenti che vengono valorizzati con l'assegnazione di incarichi e di ruoli all'interno dell'istituto che sono molto spesso determinanti, di ampio supporto al miglioramento. Queste funzioni in genere si sono formate in maniera spontanea, hanno assunto questo incarico volontariamente e non hanno quasi mai fatto una formazione

specifica, però si sono fatti delle competenze sul campo a livello di esperienza.

Questo contrasto tra riconoscimento retributivo e valorizzazione effettiva stride un pochino, si dovrebbe riuscire a confluire in una fase contrattuale che valorizzi le esperienze e che ponga anche un percorso di formazione, che quindi metta nelle condizioni questi docenti di avere un riconoscimento sia contrattuale che economico ma che nelle scuole valorizzi le loro capacità e le loro competenze anche con dei percorsi formativi ad hoc che per il momento non sono affatto previsti.

Concludo con l'augurio che questa fase interlocutoria e magari anche questo Seminario contribuiscano a determinare il raggiungimento di un risultato che fino ad oggi non c'è ancora stato. Vi ringrazio tutti per l'attenzione vi auguro un buon proseguimento del seminario ringrazio ancora Alessandra Cenerini per questa bella occasione di confronto.