

Restituiamo....e riflettiamo!
L'importanza della
«restituzione» dei dati = feedback

Università degli Studi di Urbino
8.04.2024

La funzione formativa di questi strumenti

L'opportunità *dell'osservazione delle pratiche didattiche* in classe si rileva una metodologia molto utile in quanto determina:

1. l'opportunità per gli insegnanti di *decentrarsi*, di attivare una "*presa di distanza*" dalle azioni didattiche compiute;
1. l'innestarsi di processi di *riflessione* all'interno delle scuole (a livello collegiale) e delle classi/sezioni (a coppie/gruppi di insegnanti);
1. la presa di coscienza dell'esigenza di "entrare" dettagliatamente nel merito delle prassi didattiche per poter assumere decisioni consapevoli di riprogettazione e miglioramento della didattica stessa all'interno delle scuole, con il supporto di *formazione in servizio*;
1. la necessità di una *rigorosa auto-eterovalutazione* (anche tra colleghi) in grado di promuovere *supporto e accompagnamento* nei processi di *riflessione* e di *riprogettazione*.

La restituzione: prima, durante, dopo

Tappe della restituzione	Attori e ruoli
Prima della restituzione	insegnanti osservatori e insegnanti osservati compilano le schede: <i>1. i valori della mia professione</i> <i>2. le competenze che mi rappresentano</i>
Dopo la restituzione	insegnanti osservatori, insegnanti osservati, pedagogista, dirigente, tutor, ecc.: 1. riprogettano le proprie prassi didattiche con l'ausilio di specifici format 2. analizzano punti di forza e di criticità del percorso di formazione 3. archiviano i documenti prodotti = documentano

La restituzione: *prima*

I valori della mia professione

Svolgimento: diamo a ciascuno degli insegnanti della stessa sezione/classe, la tabella e la seguente consegna:

“Caro/a Insegnante,

ti chiediamo di completare la *scheda gerarchia di valori*: basterà attribuire i valori da 1 a 7 (senza mai ripetere due volte lo stesso numero) alle prassi didattiche declinate nella tabella. Dovrai attribuire il valore 7 alla prassi che a tuo giudizio conta di più tra quelle indicate, sino ad attribuire 1 a quella che reputi meno importante delle altre. Inserisci, se vuoi, anche la motivazione.

Grazie e Buon lavoro!”

Prassi didattiche	Valore	Motivazione
Definire gli obiettivi da raggiungere		
Programmare le attività		
Valutare gli apprendimenti		
Riflettere sul mio agire didattico		
Confrontarmi con le collega		
Assicurare un bel clima		
Documentare le attività		

La restituzione: *prima*

I valori della mia professione

Obiettivo: una volta completate tutte le voci, le coppie di insegnanti della sezione si scambiano i rispettivi fogli e si confrontano per almeno 10 minuti con il supporto dell'osservatore.

I valori corrisponderanno alla risposta “**cosa è importante per me**”. L'elenco che ne scaturisce è diverso da insegnante a insegnante e, anche se dovesse contenere gli stessi valori, avrebbe quasi certamente un ordine diverso di importanza per ciascuna.

Il confronto con la collega e con il gruppo presente permette di allargare la visuale e comprendere che ci può essere arricchimento dalla diversità di pensiero.

- E i valori della mia professione da Tutor?
- Ciascuno ne individui 3, in ordine gerarchico! 😊

La restituzione: prima

Le competenze che mi rappresentano

Svolgimento: a ciascun insegnante viene consegnata la tabella seguente chiedendo di descrivere le proprie competenze più solide. Dopo 10/15 minuti, chi conduce raccoglie le tabelle e le legge ad alta voce, evitando di dire il nome dell'insegnante. I colleghi dovranno capire a chi si riferisce quella descrizione.

Nome del partecipante	
Le competenze che mi rappresentano	Motivazione

I risultati attesi sono sintetizzabili in:

- apertura al dibattito e al confronto tra insegnanti di una stessa scuola;
- esplicitazione della propria immagine di sé;
- riflessione sull'importanza di collaborare e di mettere "in circolo" le proprie competenze, per la qualità della didattica della scuola;
- riflessione sulla ri-progettazione da attuare;
- riflessione su possibile impostazione della didattica laboratoriale.

La restituzione: *prima*

Le competenze che mi rappresentano

Obiettivo: aumentare la conoscenza che ogni insegnante (anche quelle/i che non hanno partecipato direttamente al percorso di formazione) ha dell'altro/a e rafforzare il gruppo di insegnanti.

Il meccanismo che scatta in questo gioco è che ogni insegnante pensa di doversi adattare all'immagine che ritiene gli altri (colleghe/i, genitori, bambini) abbiano di lei/lui – pur non essendo quella che sente di appartenergli. Oppure può capitare che scelga di fornire l'immagine che ha di sé perché convinta/o al 100% che sia coincidente con quella che gli altri hanno di lei/lui.

Il conduttore (formatore, osservatore, pedagogo) dovrà cercare di indurre gli insegnanti a non pensare ciò che pensano gli altri, ma a fornire una rappresentazione di loro stesse al gruppo che sia la più onesta possibile.

La finalità è quella di rintracciare nelle insegnanti i rispettivi punti di forza, così da poter innescare una ri-progettazione a partire da questi (emergeranno vissuti in merito alle proprie competenze...ecc.).

➤ **Le competenze che mi rappresentano come Tutor! Proviamo ad indicarne 3! 😊**

AUTOPRESENTAZIONE

Presentatevi scegliendo **una** delle seguenti opzioni alla volta:



1. Il feedback più importante che ho ricevuto
2. Il feedback che non ho mai dato
3. Il feedback che non ho accettato
4. Il feedback che vorrei ricevere

SONDAGGIO

La vostra esperienza intorno al feedback



**Scrivete in chat 3
parole chiave che
associate al
feedback**

IL NOSTRO PATTO



La nostra realtà è
tragica solo per un
quarto, il resto è
comico.
Si può ridere su quasi
tutto.

Alberto Sordi

IL NOSTRO PATTO



Noi non vediamo le cose come
sono,
ma vediamo le cose a seconda
di come siamo.

Anais Nin, Scrittrice 1903-1977

DUE STRUMENTI PER RESTITUIRE IL FEEDBACK

 **HAMBURGER**

 **APPROCCIO 'AIA'**

HAMBURGER

1° fase:

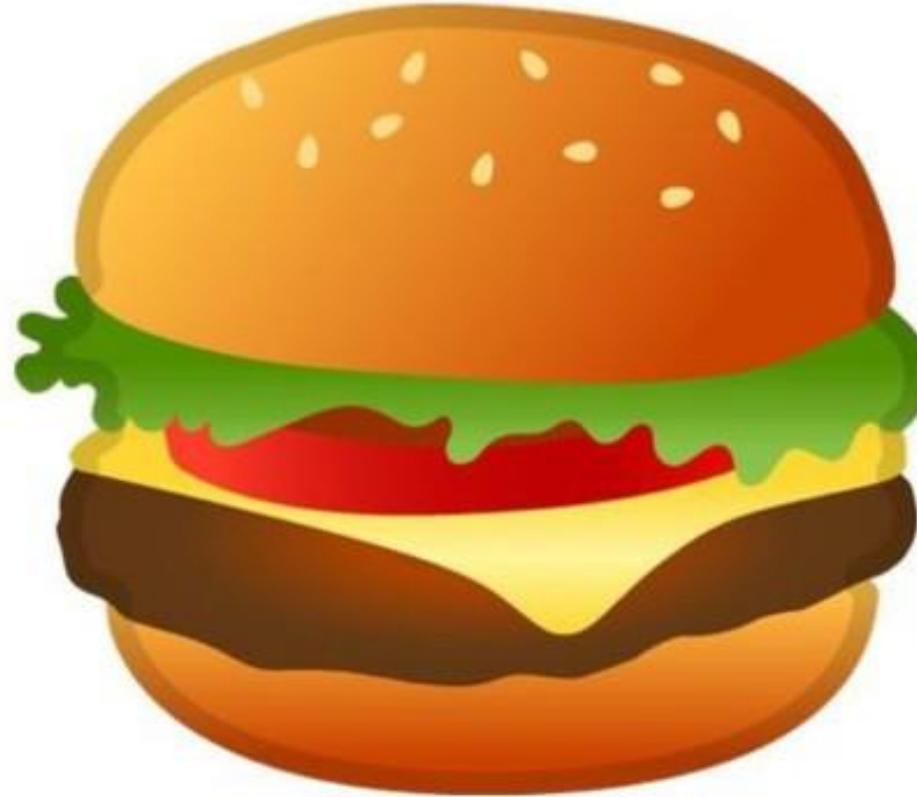
Positiva

2° fase:

Correttiva

3° fase:

Positiva



Ciò che ha funzionato bene, espresso in modo specifico e positivo

Ciò che va migliorato, espresso in alternative e suggerimenti per come migliorare la prestazione

Concludere con un commento positivo, anche di natura motivazionale!

APPROCCIO 'AIA'

A - AZIONI: di quali comportamenti stiamo parlando? Cosa è accaduto? Qual è il FATTO?

I - quale IMPATTO hanno avuto questi comportamenti sulle persone e sui risultati?

A - quali sono le mie ASPETTATIVE per il futuro: quali azioni future?



COSA NON FUNZIONA A VOLTE NEL FEEDBACK

- Quando si sposta dall'oggettivo al soggettivo viene interpretato come un **attacco personale**. Ricevere un feedback è spesso spiacevole: le critiche non piacciono a nessuno, (nemmeno quelle 'costruttive'!)
- Chi da il feedback si sente **vulnerabile** (*metto a rischio la relazione?*)
- Il **passato** non si può cambiare

ATTIVITÀ



Ora rispondete a:

- Cosa non funziona nel feedback?
- Quali sono secondo voi gli errori più frequenti?

ALCUNE RIFLESSIONI...

Se il feedback non è basato sui fatti o non va a braccetto con *l'immagine che abbiamo di noi stessi* diventa facile accusare l'altra persona di avere altre motivazioni e cestinare il feedback. Inoltre il *modo* in cui chiediamo il feedback agli altri fa molta differenza...

*Quando lo riceviamo porsi sulla **difensiva** o cercare sempre **approvazione** non ci porta a migliorare!*



Percorso

OBIETTIVI DEL PERCORSO

- ✓ Condividere buone prassi nella valutazione e nella gestione del peer to peer
- ✓ Fornire gli strumenti per gestire situazioni critiche in fase di colloquio di feedback



Obiettivi



- Riflettere su aspetti del **monitoraggio della prestazione** e del feedback
- **Condividere e applicare** il modello G.R.O.W. per la pianificazione e progettazione della restituzione
- Allenarsi a pianificare ed erogare una **restituzione periodica**

Costruire il feedback



Osservazione (errori sistematici, stereotipi, inferenza e giudizio)



Pianificazione (griglia, indicatori e compilazione, tempi, organizzazione lavoro)



Feedback (come dare e ricevere feedback)

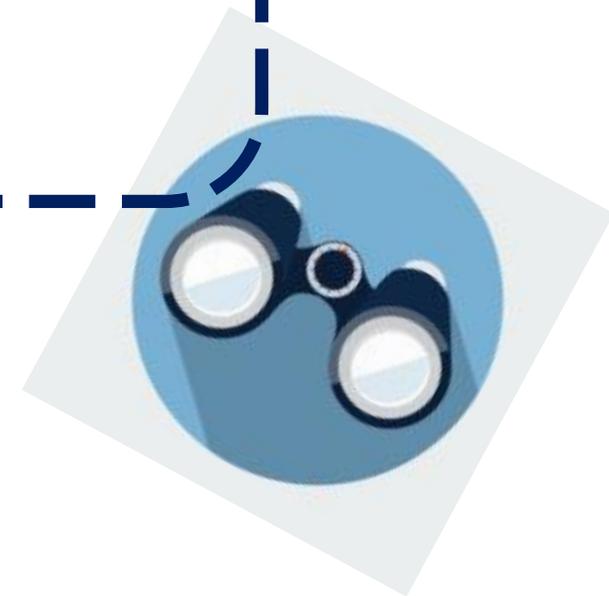


Processo

Attività: la percezione

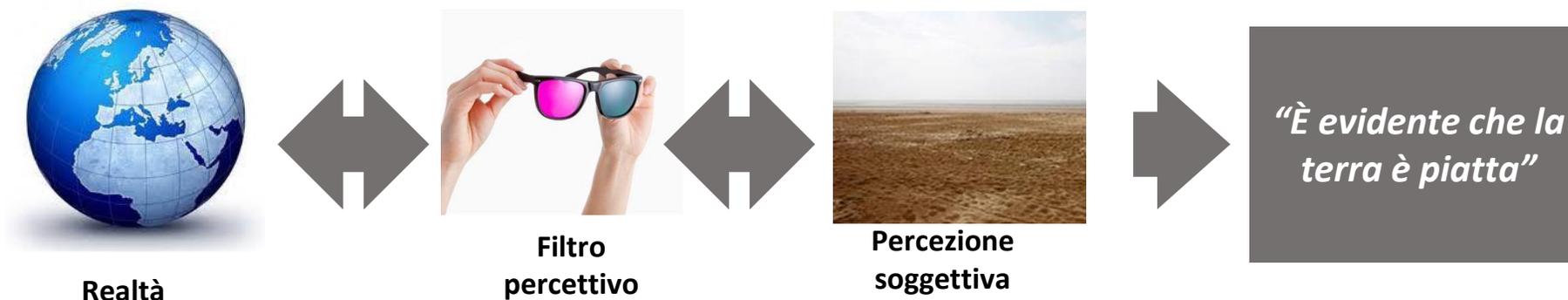
...osservate l'immagine
che segue per 5 secondi

...





La realtà e i filtri percettivi



Ognuno «vede» la realtà attraverso i propri filtri percettivi: questo influenza anche i processi di valutazione

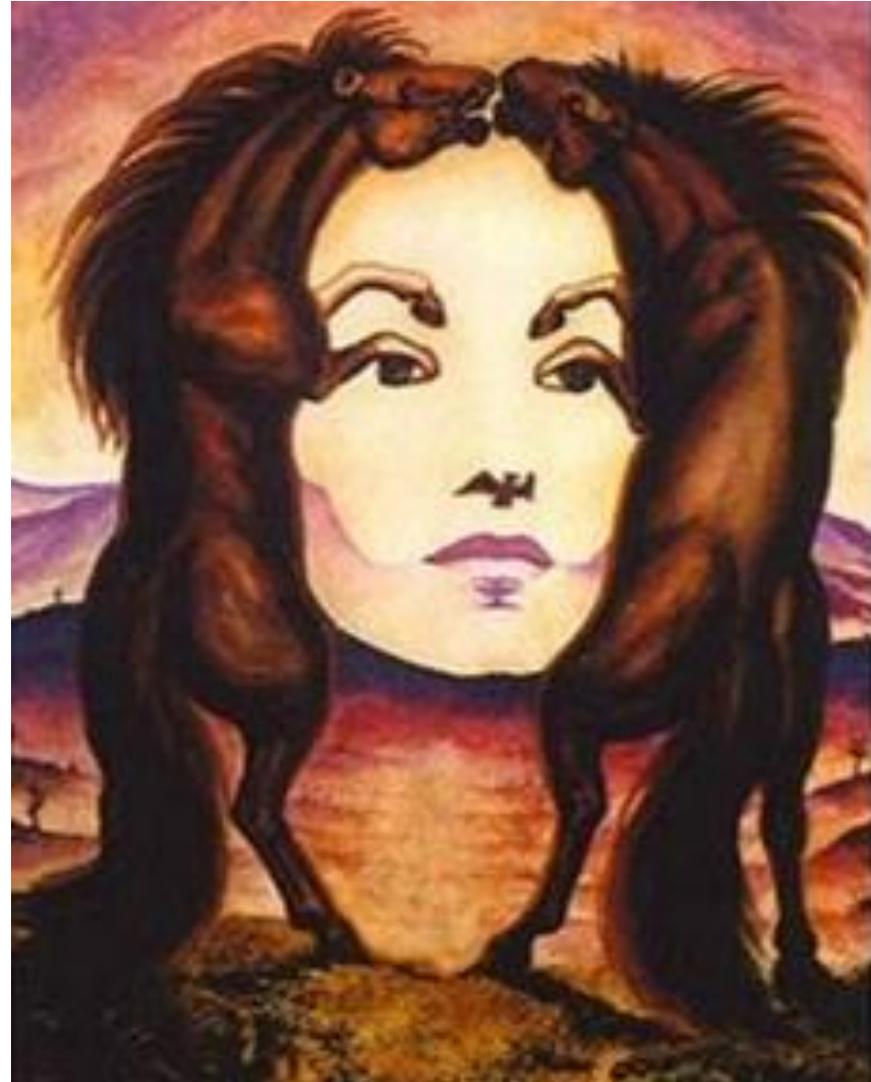
Errori sistematici

Effetto alone

Effetto contrasto

Inferenza e giudizio

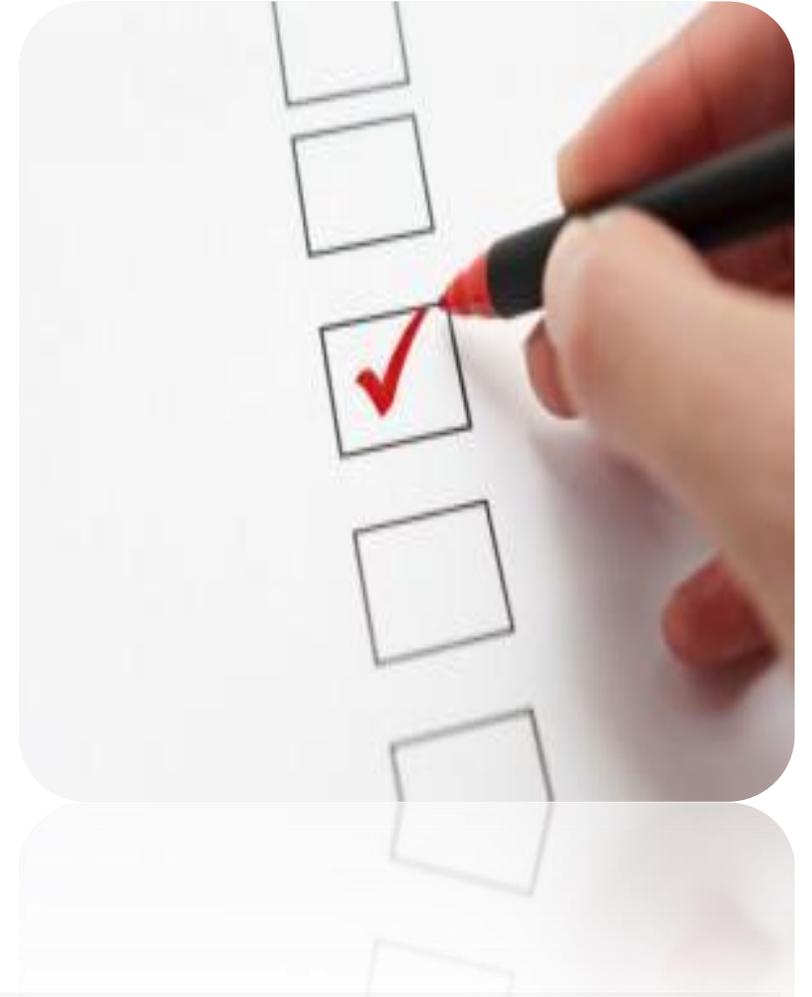
Gli stereotipi



Pianificazione del feedback

Gli elementi da considerare:

- ❖ **Chi**
- ❖ **Quando**
(in quale momento del mio lavoro? In quale momento del lavoro altrui?)
- ❖ **Cosa dico e come**
(fare richieste e-o fare offerte)
- ❖ **Effetto prodotto sull'altro**



Il feedback come leva di sviluppo



Dare un feedback significa comunicare a una persona delle informazioni **circa l'effetto che il suo comportamento e – o la sua prestazione ha sugli altri e sul contesto scolastico.**



Dare un feedback significa anche **comunicare l'aderenza** dell'attività svolta a standard qualitativi precedentemente stabiliti (strumenti di osservazione, bilancio di competenza, ecc).



Chi riceve un feedback **ha la possibilità di riconsiderare e modificare** il suo comportamento (la sua didattica), realizzando meglio i propri obiettivi.

Reazioni tipiche al feedback



NEGAZIONE

“non è vero”

DIFESA

“non hai capito cosa intendevo”
“non hai visto bene”...

SPIEGAZIONE

“si però.....”

COMPRENSIONE

“capisco cosa intendi.”

CAMBIAMENTO

“capisco quello mi stai dicendo e sono disposto a fare qualcosa a riguardo...”

L'ascolto



Per verificare che l'altro abbia capito è utile porre **domande** come:

*Quale aspetto
ti sembra più
importante?*

*Che cosa
ne pensi?*

*Per favore, puoi riassumere
i punti principali per essere
sicuri che stiamo parlando
della stessa cosa?*

Come dare un feedback

- ❖ **Descrivere comportamenti**, non intenzioni o motivazioni, comunicare report, non giudizi, non inferenze.
- ❖ **Fare esempi** riferendosi a specifici comportamenti osservati in situazioni di lavoro che hanno generato conseguenze di difficile gestione.
- ❖ **Descrivere gli effetti del comportamento**: come gli altri hanno reagito al comportamento/azione e-o l'impatto che tale prestazione ha sul lavoro altrui (docenti – alunni).



Dare feedback: regole auree

- I **Capire cosa sente** l'altra persona (riformulare – domande)
- II Usa un linguaggio **semplice ma specifico** e basato sui fatti
- III Non essere categorici « **è il mio punto di vista..**»
- IV **Sostituire il «sempre» - «mai»** con «a volte»
- V Parlare dei comportamenti, **non della persona**
- VI **Parlare del futuro** più che del passato (cosa voglio che accada dopo?)
- VII Il feedback **negativo in privato**

IL FEEDBACK: BUONE PRATICHE

Come DARE un feedback:

1. Descrivere **comportamenti**, non intenzioni o motivazioni!
2. Fare esempi riferendosi a specifici comportamenti osservati in situazioni di lavoro che hanno generato conseguenze di difficile gestione;
3. Descrivere come gli altri hanno **reagito** al comportamento/azione.

3 FEEDBACK DA EVITARE E UN FEEDBACK EFFICACE

- Paolo, ho notato che sei stanco e svogliato in questo periodo, non sei attento e fai spesso errori nei report, mi spieghi cosa ti sta succedendo? Problemi a casa?
- Paolo, tu lo sai quanto ti stimo: il tuo lavoro qui è importante e fondamentale. Avevo puntato su di te **ma** ora mi stanno venendo molti dubbi. In questo periodo sono stupito e deluso dalla quantità di errori che stai commettendo. Non è da te. Cerca di riprendere il tuo consueto ritmo.
- Paolo, così non va per niente bene. Continui errori sui report non sono ammissibili. Fai qualcosa rapidamente.

Paolo, ho notato questi 15 errori ripetuti nei 17 report di questo mese. Come possiamo evitarli per i prossimi lavori?

IDENTIKIT DEL FEEDBACK

- **DESCRITTIVO**, non valutativo. Si limita a descrivere la reazione a un dato comportamento
- Riguarda un **COMPORTAMENTO** specifico e modificabile
- **MAI** essere **IMPOSTO**
- Va dato utilizzando un tono e delle espressioni che comunichino **l'intento di AIUTARE e supportare**, non di punire e umiliare o giudicare
- Nei giusti tempi
- Specifico

IL FEEDBACK EFFICACE

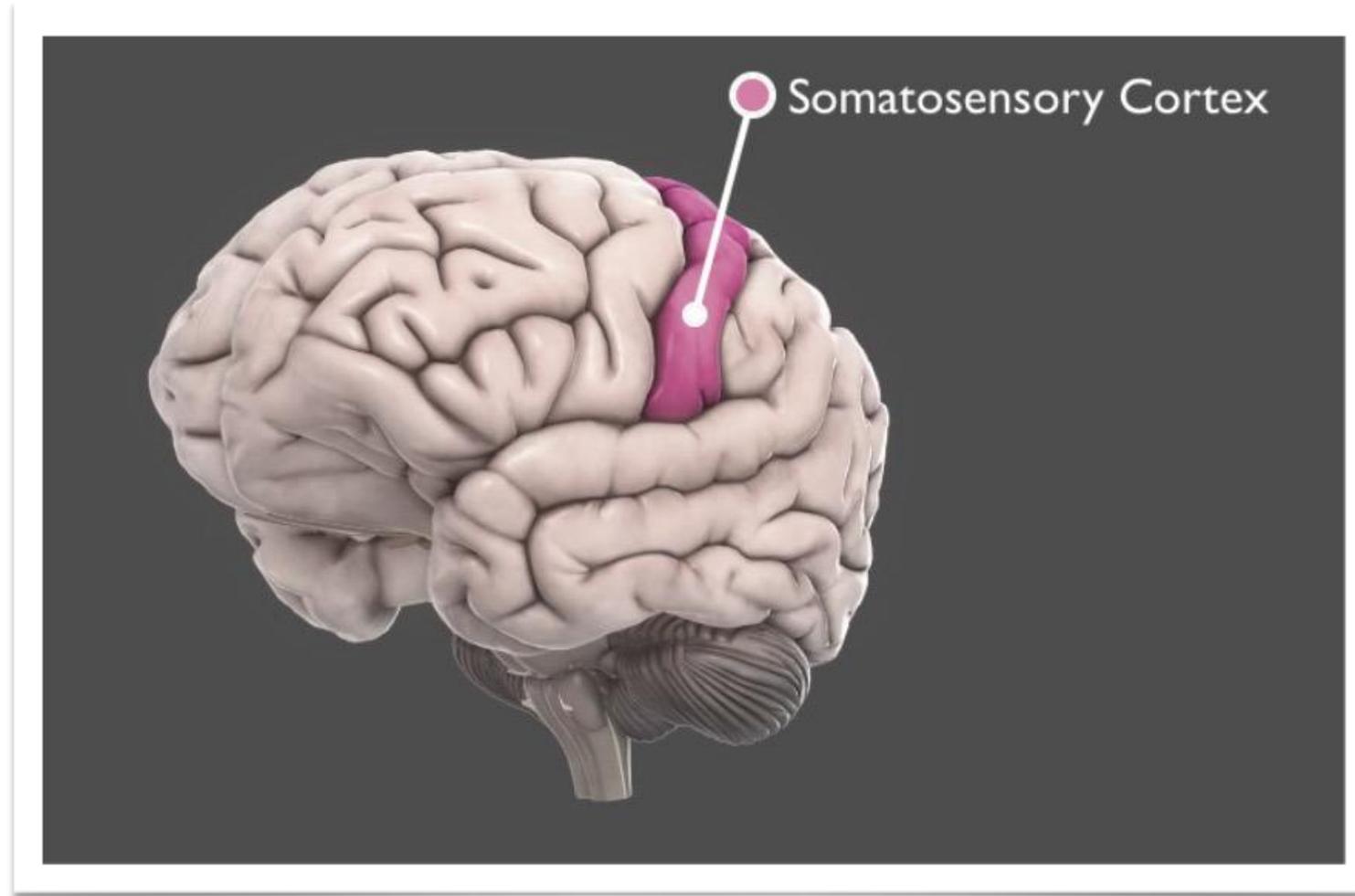
Attenzione a come restituiamo il feedback, esso può *“costruire”* o *“demolire”*

È **costruttivo** se:

- è autentico
- è frequente
- è tempestivo
- è pertinente
- è chiarificante
 - è preciso
 - è concreto

COME IMPATTA IL FEEDBACK SULLE PERSONE

Naomi Eisenberg è una neuroscienziata che ha studiato la correlazione tra dolore fisico e dolore emotivo...



PEANUTS

Caro Partecipante,
Le restituiamo il suo
stupido racconto.



www.snoopy.com

Lei è un pessimo scrit-
tore. perché ci disturba?
Non comprenderemo mai
una delle sue storie,
nemmeno se ci pagasse.



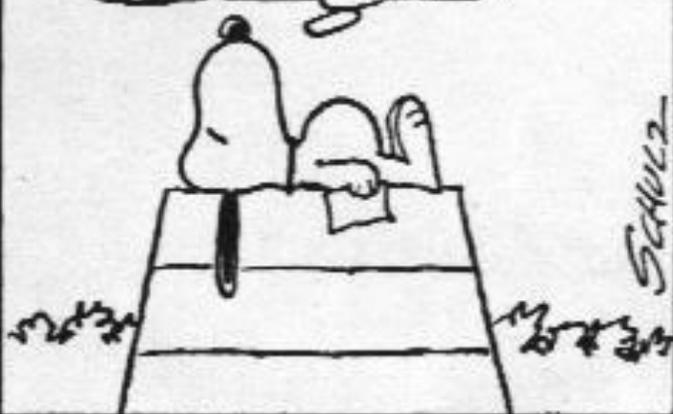
di Charles Schulz

Ci lasci stare. Sparisca.
Crepi.



6-8-01

SI TRATTA PROBABIL-
MENTE DI UN MODULO DI
RIFIUTO STANDARD.



©UFS. Inc. / Distribuzione Adnkronos.





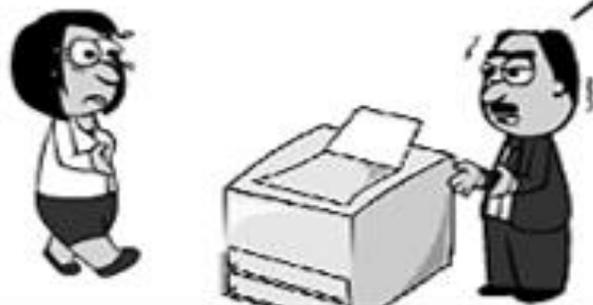


PIÙ IMPORTANTE
CIÒ CHE HA FATTO
O QUELLO
CHE FARÀ?

@arduinom

Cosa c'è? Ti
ho sentito al-
zare la voce!

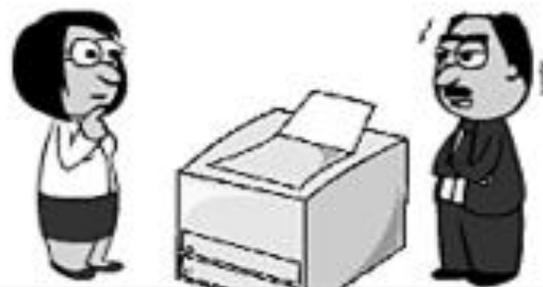
C'è che Palmiro
è un idiota! Per il
3° mese di fila è
sotto gli obiettivi
continua a non fare niente
per metterci una pezza. Sta-
Stavolta ho perso le staffe...



Ho capito. Posso
farti una domanda?

Se
proprio
devi...

Dopo il cazziatone
che gli hai fatto...



... quanto pensi che
sarà motivato Palmiro
a metterci una pezza?



ATTIVITÀ INDIVIDUALE



Ognuno pensi ad un **feedback** da esprimere **in modo assertivo al Docente NeoAssunto** nel quale avete qualcosa da dire che ancora non avete detto.

- Preparate struttura e contenuti chiave del messaggio
 - **Presentazione** su base volontaria.

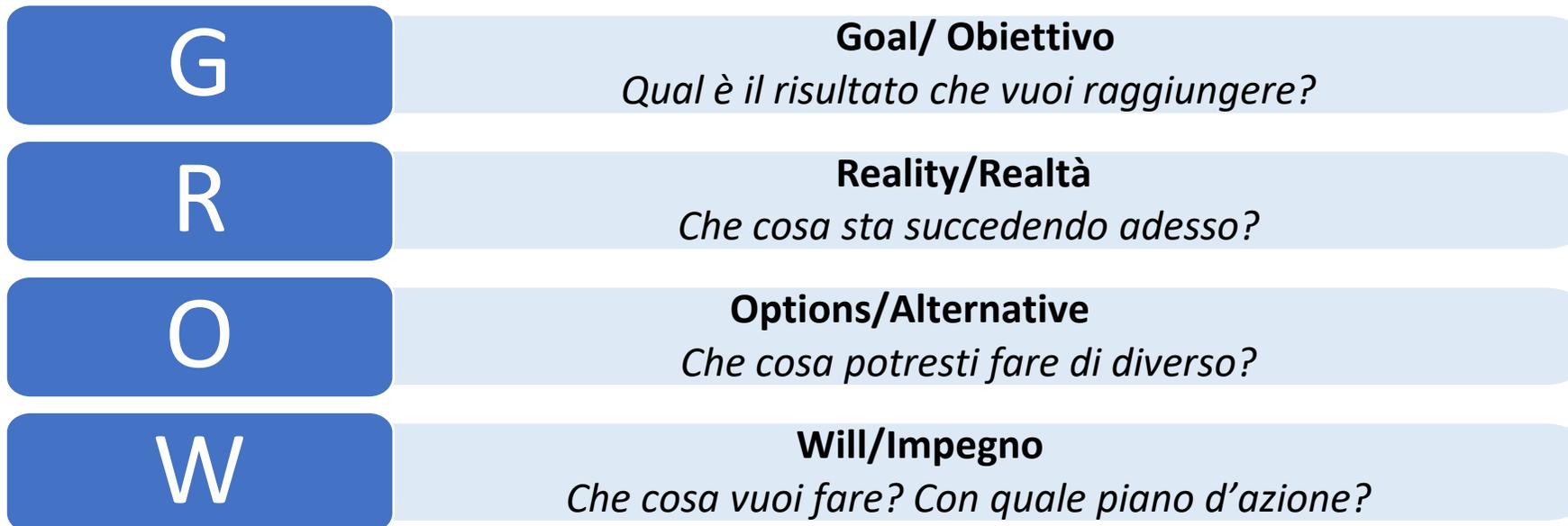
ATTIVITÀ DI CHIUSURA



Ognuno offra l'esempio
di un possibile **feedback**
rinforzante al
NeoAssunto

Modello Grow

Il modello G.R.O.W. (Whitmore et al.) fornisce una struttura efficace per condurre una conversazione sullo sviluppo della persona



Modello Grow: il processo

GOAL

- Accordarsi sul tema della discussione (Cosa)
- Accordarsi sugli specifici obiettivi (Perché)

REALITY

- Favorire un'autovalutazione
- Fornire esempi e feedback attraverso descrizioni, non giudizi

OPTIONS

- Aiutare la persona a identificare gli ostacoli attraverso domande
- Aiutare la a considerare la gamma di opzioni
- Chiedere al coachee cosa potrebbe fare di diverso

WILL

- Impegno all'azione nell'immediato
- Prevedere steps specifici e indicatori

Modello Grow: le domande

GOAL

- *Qual è il mio obiettivo?*
- *Cosa mi aspetto che cambi?*
- *Quali benefici posso trarne?*

REALITY

- *Cosa ha funzionato e cosa no finora?*
- *Quali ostacoli ho incontrato?*
- *Quali situazioni o persone riesco a gestire meglio?*
- *Quali ancora costituiscono un problema?*

OPTIONS

- *Cosa posso fare di diverso da quello che ho fatto finora?*
- *Quali altre possibilità ho?*
- *Chi potrebbe aiutarmi?*

WILL

- *Quali sono le conseguenze di ciascuna?*
- *Quale di questa è più adatta a te?*
- *E' attuabile?*
- *Quali i prossimi passi?*

Gli atti linguistici...

...su cui basare la comunicazione all'interno di un colloquio gestionale



Affermazioni
(fatti, non opinioni)



Feedback



Dichiarazioni



Richieste



Offerte



Domande

Attività in gruppi

15 Minuti

**Come impostereste il colloquio
con il vostro Tutor NeoAssunto**



IL TUTOR È...



IN COSA È ESPERTO IL TUTOR?

- 1 NEL VARIARE IL PUNTO DI OSSERVAZIONE
- 2 NEL GENERARE MOTIVAZIONE E IMPEGNO
- 3 NEL VALORIZZARE LE RISORSE INDIVIDUALI
- 4 NEL PROMUOVERE RESPONSABILITÀ

VITTIMA VS RESPONSABILE

VITTIMA

Ha una conversazione che limita la sua capacità di azione, **non si riconosce come parte del problema** che lo affligge. Le spiegazioni che la vittima si dà hanno il vantaggio di tranquillizzare, di alleviare la tensione, poiché **la colpa va all'esterno** togliendo responsabilità ed **evitando di dover fare qualcosa**.

RESPONSABILE

Si considera **parte del problema** e di conseguenza sceglie di **agire per trovare una soluzione**.

Responsabilità significa **abilità a rispondere**; non tiene conto né dei giudizi né delle valutazioni.

L'obiettivo sono le azioni e la possibilità di considerarsi parte o meno del problema. Questo atteggiamento **apre a possibilità di azione diverse e di maggiore successo**.

RESPONSABILITÀ

RESPONS+ABILITA'



Abilità a rispondere

...da vittima a responsabile...

Ognuno di noi ha il **100% di responsabilità**, intesa come abilità ad agire in una situazione data.

Una parte del lavoro del Tutor dunque consiste nell'aiutare il NeoAssunto a passare da una posizione di vittima a una posizione di responsabile.

ERRORE O FALLIMENTO?

ERROR

E

L'errore inteso come **opportunità di apprendimento** amplia l'esperienza e permette di uscire dalla zona di comfort alla ricerca del modo più appropriato per il raggiungimento dei risultati.

- Genera emozioni come **l'ottimismo e la fiducia.**

FALLIMENTO

L'errore inteso come **fallimento personale** allontana dai risultati ed è vissuto come qualcosa da **nascondere ed evitare.**

- Genera emozioni come **paura, sfiducia e ansia.**

CHI È IL TUTOR?

Una persona **creativa** e **piena di risorse**

Una persona che sa **generare fiducia** col team

Una persona che **apprende** e **sperimenta**

Una persona **adulta**

Una persona che può **cercare** e **fornire risposte** a diverse situazioni

Cos'È IL TUTORING?



RICONOSCERE I PUNTI DI FORZA INDIVIDUALI

RIFLESSIONE INDIVIDUALE

Pensa al «tuo» Neoassunto:



- Identifica **2 suoi «punti di forza»**
- Elenca per ogni punto di forza che hai individuato almeno **3 comportamenti che lo sostanziano**
- Per ogni punto di forza, identifica 2 ragioni per cui quel «talento» può essere **utile al team / agli obiettivi**
- Domandati: **cosa posso fare IO** per far sì che quel talento si possa esprimere in maniera funzionale al team e agli obiettivi?

LEADERSHIP: QUAL È QUELLA GIUSTA?

Le due variabili chiave, mutualmente indipendenti:

- maturità tecnica, la competenza professionale specifica, le esperienze maturate nello svolgere il proprio lavoro e nel raggiungere un determinato obiettivo
- maturità psicologica, disponibilità ad assumersi in prima persona le responsabilità derivanti dagli obiettivi assegnati. L'impegno nello svolgere il lavoro, lo spirito di iniziativa, l'affidabilità, il senso di appartenenza al team

LA MATRICE DI BLANCHARD

Il Tutor, in quanto tale, è chiamato a identificare il livello di «maturità» complessivo che il singolo NeoAssunto possiede, al fine di orientarne lo sviluppo



ESEMPIO

Es.2 Persona molto motivata, energica ma ancora poco competente tecnicamente

Es.4 Persona competente e disponibile che si assume la responsabilità degli obiettivi del team e li sente «propri»

Maturità psicologica

Alto

Basso

NeoAssunti che stanno imparando, non ancora “competenti” ma che mostrano disponibilità e volontà all’assunzione di responsabilità

2

NeoAssunti capaci e motivati che si identificano con gli obiettivi organizzativi

4

NeoAssunti poco “competenti”, poco motivati o coinvolti, non pronti ad assumersi responsabilità

1

3 NeoAssunti competenti ma che si mostrano insicuri e non disponibili all’assunzione di responsabilità, ponendosi come specialisti senza farsi carico degli obiettivi complessivi.

Es.3 Persona che conosce bene il proprio mestiere, ma che non si sente responsabile dei risultati raggiunti dal Team o non vuole assumersi responsabilità

Es.1 Persona che «lavora per lo stipendio e basta», con basso senso di appartenenza e scarsa assunzione di responsabilità verso le proprie competenze

Basso

Alto

Maturità tecnica

TOCCA A VOI!

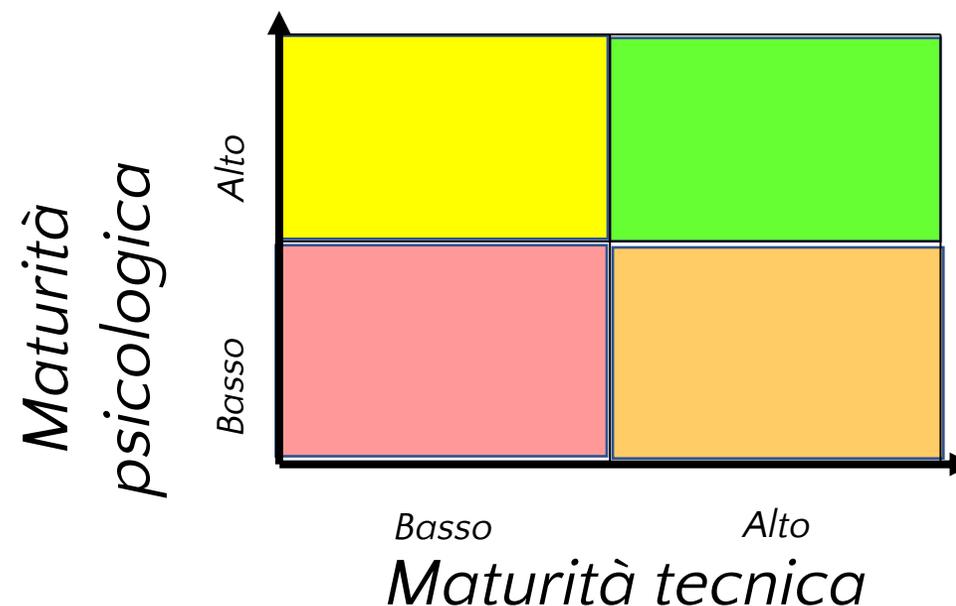


RIFLESSIONE INDIVIDUALE

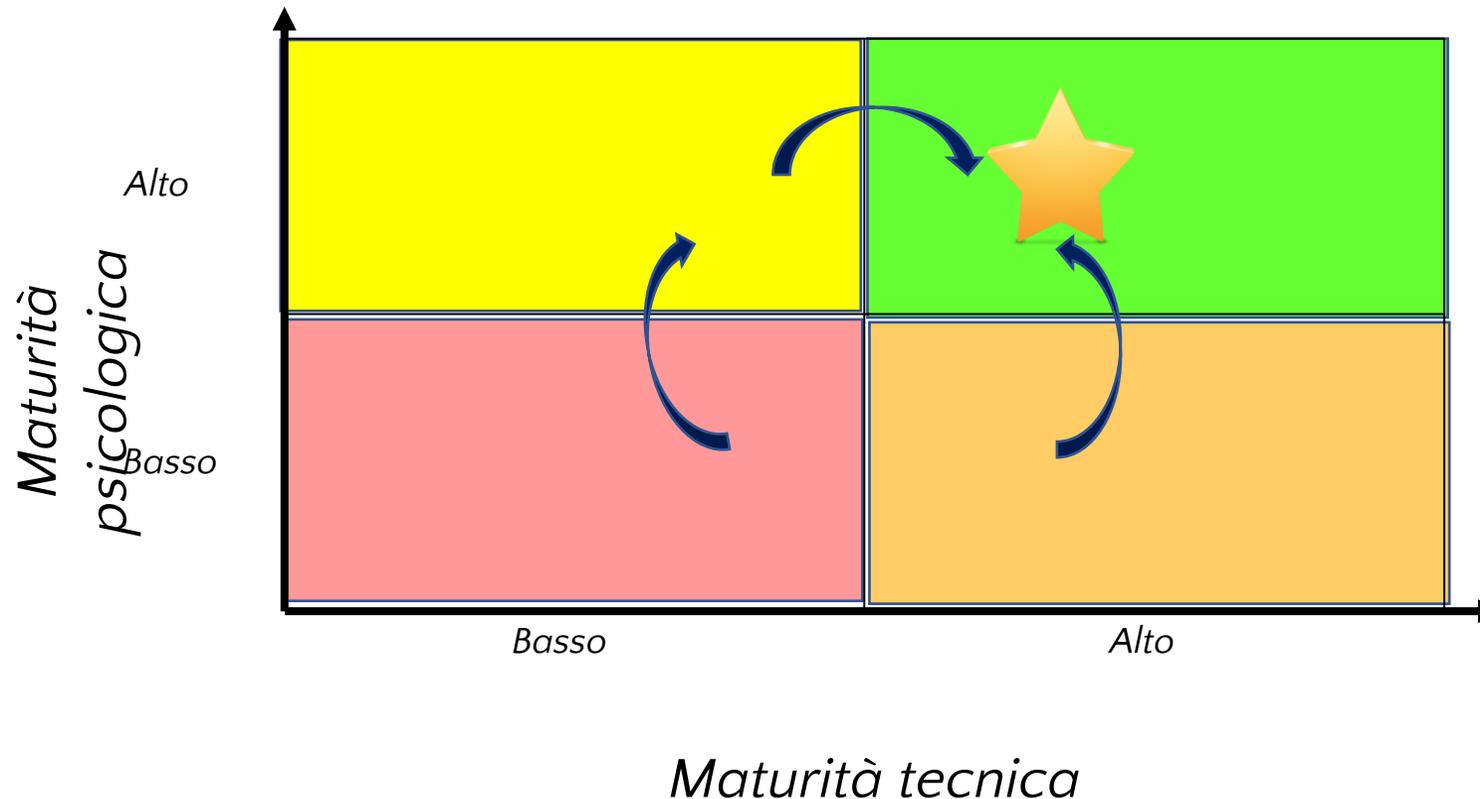
Pensate ancora al «vostro» NeoAssunto e utilizzate il foglio di lavoro che riproduce la matrice:

- **Posizionate** il NeoAssunto nel quadrante della matrice di Blanchard
- Identificate i principali **comportamenti a supporto**

Condivisione di gruppo (anonima!)

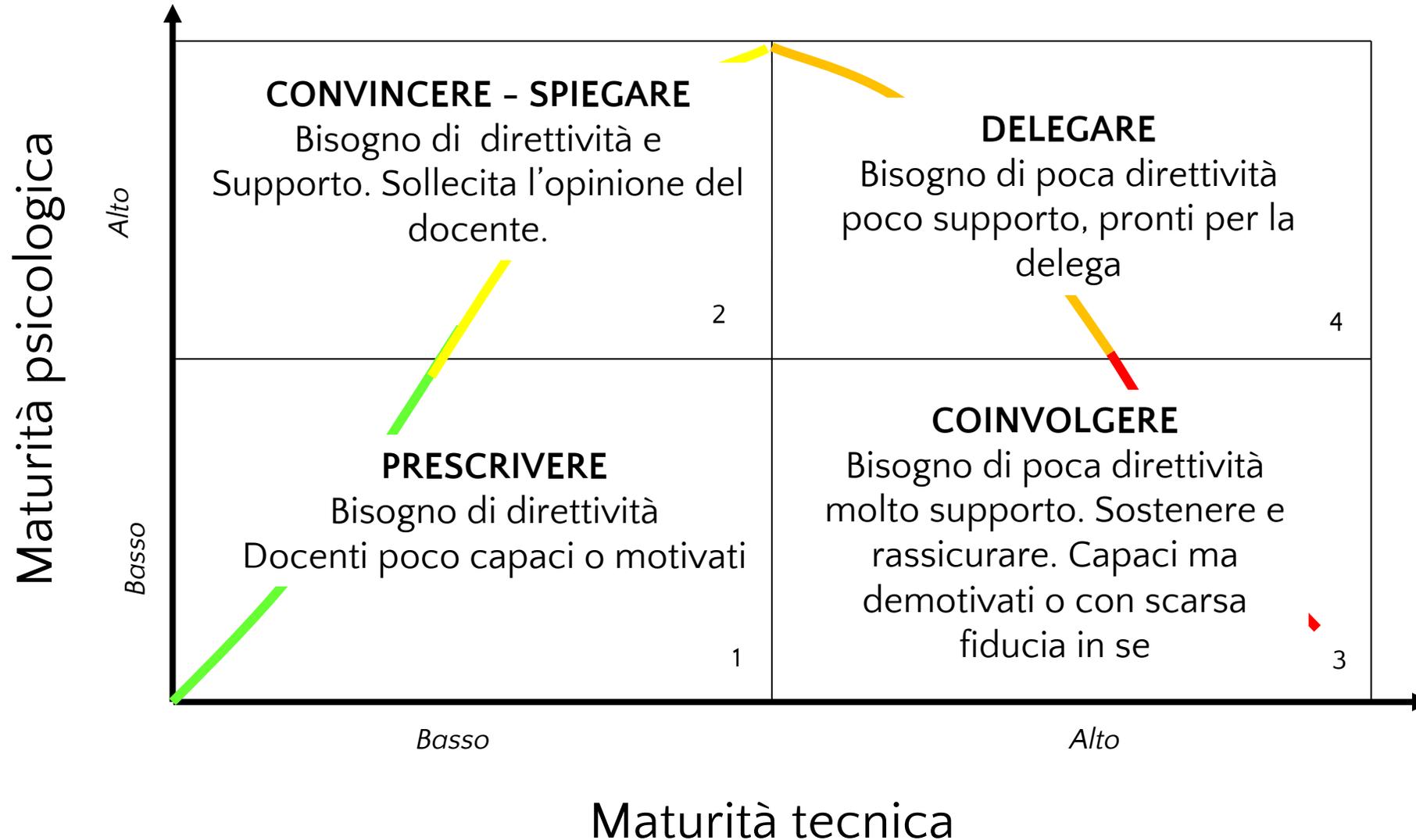


IL PERCORSO «IDEALE» DEL COLLABORATORE



Secondo voi, è necessario che tutti i NeoAssunti facciano il percorso «ideale»?

LEVE PROFESSIONALI



LEVE

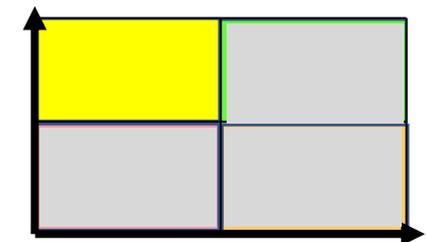
1. Prescrivere

Quando i NeoAssunti presentano una scarsa maturità sia psicologica che tecnica. Significa che non hanno adeguate competenze e non sono pronti ad assumersi delle responsabilità. In questo caso, è necessario che il Tutor adotti un **comportamento direttivo**, che indichi il lavoro da fare al collaboratore in modo puntuale e perimetrato, stabilendo quali attività devono essere svolte, in che modi, in quali tempi.



2. Persuadere - Spiegare

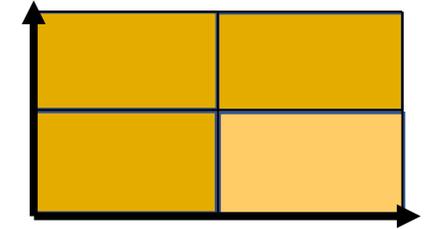
Quando i NeoAssunti presentano scarse competenze e al tempo stesso disponibilità ad assumersi responsabilità e fiducia in se stessi. Lo stile gestionale più idoneo è volto alla **direttività nei confronti delle attività** (definire ruoli, attività da svolgere, modi e tempi) e al tempo stesso al **sostegno** (spiegando le scelte, ecc).



LEVE

3. Coinvolgere

Quando i NeoAssunti presentano una maturità tecnica medio-alta per cui possiedono competenze e capacità per essere autonomi nello svolgimento dell'attività lavorativa. Al tempo stesso non dispongono di una adeguata fiducia in se stessi o motivazione, oppure non si sentono di prendersi in carico responsabilità. Lo stile idoneo è fondato su **bassa direttività** e un **alto supporto e rassicurazione**, di modo da spronare i docenti a dare il meglio.



4. Delegare

Quando i NeoAssunti presentano un alto grado di maturità sia tecnica (dispongono di competenze specifiche di ruolo e dunque sono autonomi nello svolgimento delle attività), sia psicologica (sono disponibili e sicuri di sé). Lo stile idoneo è una **bassa direttività** e un **basso supporto**, limitandosi a **definire gli obiettivi** e **lasciando decidere ai singoli docenti come realizzarli**.

