

2003

Contiene I.P. E.I.R.



Strumento mensile operativo per la gestione e l'organizzazione della scuola

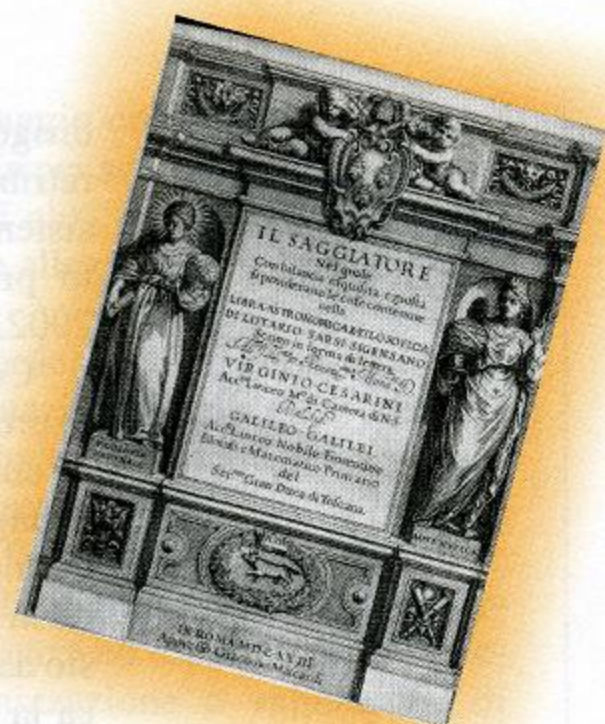
*Gestione/Orientamento/Progettualità/Approfondimenti tematici
Strumenti/Documenti/Rubriche/Dizionario del Dirigente/Impegni del mese*

Euroedizioni Torino s.r.l. - V. Amati 116/2 - 10078 Venaria R. (TO)

Spedizione in A. P. 45% Comma 20b Art. 2 Legge 662/96 NR.10/2003 Filiale Torino

In caso di mancato recapito rinviare a **CMP To nord** per la restituzione al mittente che corrisponderà la tassa relativa

Trentino: scuola, valutazione, Dirigenti



Alessandro Dell'Aira
Dirigente Scolastico

Ah, il peso specifico dell'uomo!

Andrzej Jawien (Karol Wojtyła),
La Bottega dell'Orefice

I dirigenti scolastici italiani rispondono all'Amministrazione della qualità del proprio operato. A quattro anni dalla transizione presidenza-dirigenza si è ora concordata una formula compatibile con le nuove norme di legge. È infatti imminente la prima valutazione dei risultati secondo criteri trasparenti e tangibili. Nell'ultimo contratto nazionale sono stati individuati tre standard: prestazione da migliorare, prestazione di apprezzamento, prestazione di eccellenza. A giudicare le prestazioni penserà una commissione bilaterale. Seguirà l'attribuzione di una gratifica retributiva differenziata, proporzionale ai risultati entro il 20 per cento della retribuzione di posizione.

L'articolo 41 del Contratto collettivo nazionale integrativo dei dirigenti scolastici (sottoscritto il 31 agosto 1999) e le prime disposizioni applicative sulla valutazione dei capi di istituto facevano riferimento a cinque processi essenziali connessi con l'esercizio della funzione di dirigente scolastico:

- la direzione e l'organizzazione dell'istituzione scolastica;
- le relazioni interne ed esterne;
- l'innovazione e lo sviluppo;
- la valorizzazione delle risorse umane;
- la gestione delle risorse finanziarie e strumentali.

La norma di legge è giunta subito dopo. Come è noto, ai sensi dell'articolo 25 del decreto legislativo 165/2001, al dirigente scolastico competono la direzione e il coordinamento della gestione unitaria, la rappresentanza legale, il controllo della gestione e dei risultati secondo criteri di efficienza e di efficacia, la valorizzazione del personale, la qualità delle relazioni interne ed esterne. Il quadro di riferimento è completato dal testo costituzionale innovato che sancisce l'autonomia delle scuole, e dal principio generale della partecipazione che si applica anche alla definizione degli obiettivi di politica forma-

tiva (legge 241/1990).

Il documento ministeriale che nel 2002-03 ritorna sulla valutazione dei dirigenti scolastici definisce meglio i cinque processi essenziali ricordati denominandoli "aree di attività", con qualche ritocco:

- la direzione e il coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa (ci sembra significativo il ritorno al coordinamento);
- le relazioni interne ed esterne, la collaborazione con le risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio (ci sembra altrettanto significativo il ritorno alla visione del sistema formativo integrato);
- la ricerca, la sperimentazione e lo sviluppo, l'ampliamento dell'offerta formativa (in funzione dell'iter della riforma);
- la valorizzazione delle risorse umane;
- la gestione delle risorse finanziarie e il controllo di gestione (l'introduzione del richiamo al controllo mette l'accento sulle responsabilità connesse all'autogoverno).

Si vanno, dunque, delineando gli scenari valutativi dei dirigenti scolastici italiani. In parole povere: ciò che è pattuito è pacifico, si è pattuito che le prestazioni vanno valutate e che meglio si rende più si è pagati. In parole eleganti: è previsto dal contratto che a pari condizioni di partenza, a prestazioni migliori corrisponda una gratifica retributiva differenziata. Meno pacifica è la questione tecnica degli standard e dei parametri di misurazione delle prestazioni. A quali e quanti obiettivi in un anno dovrà tendere il dirigente scolastico? Gli obiettivi saranno assegnati dall'Amministrazione? Saranno individuati dal dirigente o deliberati in seno al collegio dei docenti? Che margini di manovra avrà la commissione paritetica?

In alcuni contesti che godono di competenze scolastiche autonome la valutazione dei capi di istituto ha superato da tempo la fase sperimentale. In Trentino, per esempio, l'esperienza acquisita è ormai triennale e si avvia a diventare prassi consolidata, nelle premesse contrattuali e sul campo. C'è anche da ricordare che il contratto provinciale della

Dirigere la scuola

VALUTAZIONE

dirigenza scolastica trentina prevede livelli retributivi stipendiali e di posizione più consistenti di quelli nazionali, in base al contratto provinciale sottoscritto il 18 dicembre 2002.

Come prima peculiarità della valutazione in provincia di Trento segnaliamo l'esistenza di cinque livelli di prestazione, definiti nei dettagli, che di fatto si riducono a quattro, dal momento che i primi due livelli corrispondono in qualche modo al livello negativo previsto dal contratto nazionale. Il livello uno indica la completa inadeguatezza; il livello due indica la tendenza all'adeguatezza in una prestazione non ancora adeguata; il livello tre indica prestazioni e risultati adeguati; al livello quattro corrispondono i risultati e i comportamenti di qualità superiore alla media; al livello cinque, corrisponde l'eccellenza. L'Amministrazione ha chiarito che per aspirare al livello cinque occorrono risultati di grande significato pedagogico e didattico derivanti da un obiettivo "sfidante", con elevati margini di rischio; obiettivi che siano migliori dei risultati conseguiti da scuole simili e per i quali l'utenza abbia espresso un giudizio di ampia soddisfazione.

In provincia di Trento la procedura di valutazione 2002-03 è all'ultima fase.

Quando questo articolo sarà pubblicato i dirigenti scolastici del Trentino sapranno già com'è stata valutata la loro prestazione professionale. La prima fase della procedura è quella in cui l'Assessore all'istruzione, nei primi giorni del nuovo anno scolastico, comunica ai dirigenti scolastici per il tramite del Sovrintendente gli obiettivi per lo sviluppo della scuola in provincia. Le singole istituzioni sono viste come enti protagonisti del processo formativo, in quanto decidono in autonomia responsabile sulle materie di loro competenza, mentre l'Amministrazione esercita la funzione di indirizzo, adotta scelte strategiche e offre consulenza preventiva. Per il 2003-04 il Comitato Provinciale di Valutazione del sistema scolastico trentino ha individuato tre obiettivi formativi di sistema, resi noti ai dirigenti scolastici il primo agosto 2003 e reiterati l'8 settembre 2003. Si tratta di obiettivi condivisi dai paesi dell'Unione Europea e dai paesi dell'OCSE in quanto rivolti alla formazione della persona nella società della conoscenza:

1. Assicurare a tutti i giovani un'adeguata formazione fino ai 18 anni con il conseguimento di autentiche competenze e di un titolo di studio dopo l'obbligo con:

- ◆ l'utilizzo dei docenti per attività di individualizzazione per i casi a rischio;
- ◆ l'aumento della sinergia tra istruzione e formazione professionale rendendo più facili i passaggi tra i due sistemi;
- ◆ il coinvolgimento del territorio su progetti mirati per il recupero della disper-

sione scolastica;

- ◆ lo sviluppo di un apprendimento ad alto contenuto formativo e con progetti di alternanza scuola-lavoro.

2. Migliorare la qualità del sistema con:

- ◆ l'incentivazione, anche economica, al maggiore impegno del personale;
- ◆ il rafforzamento e la sistematicità della verifica oggettiva degli apprendimenti;
- ◆ l'autoanalisi di istituto;
- ◆ l'utilizzo flessibile del personale
- ◆ la ricerca curricolare in funzione della qualità dei percorsi di formazione con l'attenzione allo studio delle lingue comunitarie, all'alfabetizzazione informatica e al potenziamento dell'area scientifico-tecnologica.

3. Promuovere l'eccellenza intesa come sviluppo di competenze e professionalità elevate con:

- ◆ un investimento più mirato nella scuola secondaria di secondo grado;
- ◆ il rafforzamento dell'orientamento verso l'Università;
- ◆ l'incentivazione dell'eccellenza tra i docenti, nelle scuole e tra i ragazzi.

Nel quadro degli obiettivi di sistema, il Sovrintendente, a sua volta, comunica ai dirigenti scolastici gli obiettivi coerenti con le scelte politiche del governo provinciale, al fine di orientare l'azione dei dirigenti per il conseguimento degli obiettivi su cui fondare la gestione unitaria delle scuole. Attraverso questi obiettivi sarà valutata e riconosciuta la professionalità dei dirigenti scolastici. Per il 2003-04 le azioni di politica formativa alle quali finalizzare gli obiettivi di secondo livello sono sei:

1. incrementare le prestazioni dell'apprendimento (azione differenziata per gradi di scuola);
2. migliorare la valutazione dei risultati dell'apprendimento;
3. sviluppare l'innovazione nelle tecniche di insegnamento e apprendimento;
4. sviluppare accordi di rete;
5. ottimizzare l'impiego delle risorse umane (docenti);
6. rendere efficace l'attività di orientamento.

Per ciascuna di queste azioni sono specificati gli obiettivi e gli indicatori possibili, i vincoli (utilizzo di prove standard, titoli riconosciuti, parità di risorse e di prestazioni, rispetto del quadro istituzionale e delle norme contrattuali) e le linee guida (suggerimenti di strategie e di metodi). I dirigenti scolastici sono tenuti ad attuare almeno tre di questi obiettivi.

Nei giorni di settembre successivi alla notifica degli obiettivi di sistema e delle aree di attività i dirigenti scolastici sono stati invitati a prendere parte a una serie di riunioni di orientamento, coordinate da esperti esterni all'Amministrazione. Sono state fornite le

linee guida per progettare le attività e i comportamenti organizzativi, nonché una scheda riassuntiva da riconsegnare, compilata in parte, entro il 31 ottobre. La scheda è stata collaudata e testata nel corso degli anni scolastici precedenti. Distribuita in formato cartaceo e digitale (file doc di word), è composta di quattro pagine e altrettanti campi da riempire, il primo dei quali riguarda i dati anagrafico-organizzativi e il secondo le caratteristiche della scuola e del contesto. Il terzo campo (pagina 2 della scheda) è il prospetto per l'enunciazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati, da compilare in due tempi: entro il 31 ottobre l'enunciazione degli obiettivi (da tre a sei), con il peso percentuale attribuito a ciascun obiettivo, gli indicatori di misura e di risultato, e i risultati attesi per ciascun obiettivo. E' previsto che nei mesi di febbraio-marzo il dirigente effettui una sorta di verifica intermedia mediante un modulo di *reporting*. A fine anno, al più tardi entro il 30 novembre, dovrà, invece, completare la copia della scheda rimasta in suo possesso con gli obiettivi e risultati finali conseguiti. La parte a lui riservata prevede la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (scala da uno a cinque) e il punteggio da attribuire alla prestazione, obiettivo per obiettivo. Il grado di raggiungimento degli obiettivi (da 1 a 5) va moltiplicato per il peso di importanza percentuale che il dirigente gli ha attribuito. Il quarto campo (pagina 3 della scheda) è il prospetto per la valutazione dei cinque tipi di comportamento organizzativo corrispondenti ai cinque processi dell'art. 41 del Contratto nazionale (ridefiniti come abbiamo visto in "aree di attività"). Per ciascun tipo di comportamento è previsto che il dirigente, ad anno scolastico concluso, metta a confronto il valore conseguito con il valore atteso indicato all'inizio. Sempre a pagina 3 della scheda seguono due colonne riservate all'autovalutazione del dirigente e alla valutazione attribuita a ciascun comportamento organizzativo (scala da 1 a 5). La pagina 4 della scheda è riservata a eventuali osservazioni sul contesto e a dati aggiuntivi situazionali che il dirigente scolastico ritenga di dover formulare a commento delle proprie scelte formative e organizzative.

I punti a disposizione per la valutazione sono **500**. Di essi, **50** sono riservati all'autovalutazione dei comportamenti (scala da 1 a 5, al massimo 50 punti per il valore medio 5: ciascuno dei cinque gradi della scala corrisponde a 10 punti di valutazione). Gli altri **450** punti sono suddivisi così: **250** per i risultati, **200** per i comportamenti. Per chi si rende disponibile a rilevare i livelli di soddisfazione dell'utenza (famiglie e studenti) c'è una diversa ripartizione dei **500** punti; **200** punti per i risultati, **200** per i comportamenti, **50** di autovalutazione dei comportamenti e

50 per il sondaggio con questionari anche autonomi scuola per scuola, a patto che contengano, fra gli altri, quesiti simili a quelli esemplificati in allegato alla scheda di valutazione.

In base all'articolo 37 del contratto provinciale, la valutazione dei dirigenti scolastici compete al Nucleo costituito per la valutazione dei dirigenti provinciali. Tale Nucleo, nominato dalla Giunta provinciale, è composto da non più di cinque esperti dotati di particolare conoscenza ed esperienza nelle tecniche di organizzazione o valutazione di strutture pubbliche o private. Nel caso dei dirigenti scolastici, il Sovrintendente scolastico sostituisce nel Nucleo di valutazione la figura del dirigente generale, nella procedura prevista dal regolamento e per le funzioni a lui demandate.

È probabile che l'esperienza della provincia di Trento concorra a formulare le ipotesi di costruzione del modello valutativo nazionale. Nell'attesa, i dirigenti scolastici fanno di avere a disposizione ulteriori occasioni di valutazione del proprio operato, come le relazioni da allegare all'autovalutazione di istituto, le relazioni periodiche al consiglio di istituto, le sintesi informative rivolte all'utenza in occasione delle Giornate di scuola aperta.

La scuola pubblica è un banco di prova permanente per tutti, con vecchi e nuovi strumenti di controllo della qualità della formazione e dei servizi.

Come dirigenti scolastici titolari di un contratto bilaterale di natura privatistica, siamo stati chiamati per primi ad aprire la nuova stagione valutativa. Se la saggiatura istituzionale del nostro operato si tradurrà in un punteggio in buona parte dipendente dal peso specifico e dal grado di raggiungimento dei nostri obiettivi, sappiamo comunque che il vero prestigio ci verrà sempre dalla valutazione sociale del nostro operato. Nel nostro mestiere abbiamo sempre rischiato ogni giorno la faccia, oltre che lo stipendio. □