

Lucia Scuteri

VALUTARE PER MIGLIORARE

Il ruolo ispettivo

Lucia Scuteri, *Valutare per migliorare. Il ruolo ispettivo*
Copyright© 2015 Edizioni del Faro
Gruppo Editoriale Tangram Srl
Via Verdi, 9/A – 38122 Trento
www.edizionidelfaro.it – info@edizionidelfaro.it

Prima edizione: dicembre 2015 – *Printed in EU*

ISBN 978-88-6537-458-0

In copertina: *Blackboard Internal Audit*, Felix Pergande – Fotolia.com

Premessa. Il Dirigente Tecnico in una scuola che cambia	9
1. L'importanza della valutazione per il miglioramento: dal RAV al PdM al PTOF	13
2. La scuola si interroga e si dà il voto da sé	33
3. Il progetto "valutazione e miglioramento" Invalsi. Valutazione delle istituzioni scolastiche	57
4. Mobbing a scuola	61
5. Autonomia, <i>Governance</i> , Sussidiarietà, Qualità	67
6. Dispersione scolastica e B.E.S.	81
7. Libertà di insegnamento	103
8. La definizione e la progettazione del curricolo nella scuola autonoma, nella scuola di base e nella scuola secondaria	111
9. Le competenze richieste dall'Europa	123
10. Migliorare si può. Rapporto di Autovalutazione, Piano di Miglioramento, Piano Triennale dell'Offerta Formativa	137
11. Valutazione di sistema	143
12. Perché valutare in Europa	159
Bibliografia	175

VALUTARE PER MIGLIORARE

Il ruolo ispettivo

PREMESSA. IL DIRIGENTE TECNICO IN UNA SCUOLA CHE CAMBIA

Il Ministro del M.I.U.R., a seguito dell'insediamento di un nuovo Governo, in linea con il programma elaborato dal Presidente del Consiglio, produce un suo Piano programmatico nell'ambito del quale vengono focalizzati gli obiettivi che il Dicastero intende perseguire.

Nell'ambito del suddetto Piano programmatico, in determinati periodi storici, può essere inclusa un'ipotesi di riforma di una certa rilevanza (magari in linea di continuità con quanto già realizzato nel recente passato).

Con esplicito richiamo alla riforma in atto del sistema educativo nazionale di istruzione e formazione, la fase che stiamo vivendo è quella concernente la necessità di rendere operativa la riforma già avallata, nelle sue diverse sfaccettature, dagli organi competenti in materia.

Al momento attuale l'Amministrazione si trova ad affrontare la fase del decollo, in termini di realizzabilità, soprattutto della scuola secondaria superiore, che esige un incisivo processo di informazione, di pubblicizzazione e di formazione.

Per l'informazione e la pubblicizzazione l'Amministrazione si avvale di diversi canali, strumenti e risorse umane e professionali. Il Direttore Generale, competente nel ramo, programma interventi finalizzati a rendere edotti i dirigenti in ordine a quanto l'Amministrazione intende fare per rendere operativa la riforma;

a tale scopo possono essere convocate Conferenze di servizio nazionali con la partecipazione congiunta dei Direttori Generali degli Uffici Scolastici regionali e dei Dirigenti tecnici, o da svolgere in sedi separate per le due suddette categorie. L'informazione in tale fase non è mai disgiunta circa la presentazione di linee guida espresse in chiave operativa.

Nella fase immediatamente successiva viene posto in essere un Piano strategico di livello regionale, magari posto in essere per le vie informali (cioè senza la produzione di un apposito testo scritto).

A cura del Direttore Generale regionale, destinato ad attivare momenti di propulsione dell'informazione-formazione sul territorio del personale su cui ricadono gli oneri della concreta fattibilità della riforma.

Per operare "a tappeto" si fa ricorso ai capi d'istituto dopo averli coinvolti in appositi momenti di informazione/formazione attraverso l'intervento dei dirigenti tecnici, affidando loro il compito di fare da moltiplicatori dell'informazione/formazione in sedi e momenti appositamente programmati, come, per esempio, le Conferenze di servizio circoscritte territorialmente.

Questa procedura, definita "a grappolo" viene corroborata da quanto è possibile realizzare, in tempi rapidi e diffusamente, attraverso le tecnologie per l'informazione e la comunicazione, dando vita a un sistema integrato.

In tale contesto è facile desumere la funzione del Dirigente Tecnico in termini propulsivi circa l'attuazione di ogni ipotesi di riforma, sia sul versante organizzativo e del funzionamento delle istituzioni scolastiche sia per quanto concerne la costruzione dei curricoli recependo i contenuti delle Indicazioni nazionali.

Riassumendo, l'Amministrazione dà agli Ispettori la consegna di rendersi categoria diligente e determinante ai fini della realizza-

zione delle riforme, sulla base dei seguenti livelli d'impegno professionale:

- 1) *partecipazione alle Conferenze nazionali* di servizio per recepire le linee guida e gli indirizzi espressi dall'Amministrazione, finalizzati al successo dell'ipotesi di riforma;
- 2) *condivisione a livello regionale* di un piano strategico, offrendo adeguato supporto all'organo decidente che è il Direttore Generale dell'USR;
- 3) *interventi nei momenti* (Seminari di studio, Convegni, Conferenze di servizio, ecc.) e nei luoghi programmati, finalizzati all'informazione/formazione del personale dirigente e docente delle istituzioni scolastiche;
- 4) *interventi presso singole istituzioni scolastiche*, sulla base di un'apposita programmazione avallata e disposta dal Direttore Generale dell'USR per favorire opportunità e momenti propulsivi in direzione dell'attuazione della riforma.

Gli *ispettori* operano dotandosi di appositi strumenti di analisi e di propulsione.

Tra i primi possono essere annoverati i tradizionali strumenti di *assessment*, diretti e indiretti: osservazione intenzionale e sistematica, colloqui, *briefing*, *check-list*, ecc.

Sul versante della propulsione sono da prendere in considerazione gli incontri programmati con singoli dirigenti scolastici, figure di sistema, gruppi di docenti ritenuti significativi come quelli che riflettono i dipartimenti disciplinari, gli staff organizzativi e le commissioni di lavoro.

I fattori da focalizzare sono ricorrenti: punti di forza e punti di debolezza; i primi da considerare elementi sui quali far leva per tendere al successo e i secondi da affievolire e minimizzare tanto da renderne più facile il superamento.

La propulsione riguarda un processo basato sulla socializzazione e diffusione delle conoscenze circa un determinato percorso da intraprendere e sulla valutazione delle condizioni ritenute migliori per favorirne lo sviluppo e condurlo a termine con successo.

Chiaramente, poiché tutte le fasi sopra elencate implicano il coinvolgimento delle risorse umane e professionali sono da tenere in debita considerazione le dinamiche di gruppo per riuscire a controllarle guadagnandone la condivisione e l'impegno orientato alla realizzazione di quanto auspicato.

La parola chiave sarà "Progettare", pianificare ogni azione, pur sapendo che la domanda sociale è sempre più complessa per l'evoluzione continua della società e che la scuola deve saper gestire questa complessità con tutti i mezzi a sua disposizione.

Il Dirigente Tecnico è chiamato a svolgere efficaci azioni propulsive e a gestire un processo altrettanto complesso che, dalla rilevazione della domanda formativa, via attraverso la progettazione, l'organizzazione delle risorse, la realizzazione di percorsi sinergici, il monitoraggio e il controllo di gestione, arriva alla documentazione degli esiti da cui si potrà rilevare la ricaduta degli interventi attivati sullo sviluppo formativo del singolo e la loro incidenza in termini di modifiche sostanziali apportate nel quadro dello sviluppo mentale generale del soggetto in evoluzione (Vygotskij). Pertanto, tutti gli elementi di nostra conoscenza riferiti alla relazione e alla comunicazione interpersonale per favorire il passaggio dal gruppo di lavoro al lavoro di gruppo vanno qui presi in considerazione (gestione dei momenti di incontro attraverso le tecniche più consolidate come quella del *brainstorming*, definizione degli obiettivi puntando a guadagnare il coinvolgimento di tutti e la condivisione, tendere a favorire il protagonismo di tutti, orientando l'azione alla produzione di valore aggiunto e favorire la cultura della partecipazione orientata al raggiungimento di finalità riflettenti la *mission*).

1. L'IMPORTANZA DELLA VALUTAZIONE PER IL MIGLIORAMENTO: DAL RAV AL PDM AL PTOF

“Risultato storico, attivato uno strumento di trasparenza e responsabilizzazione. Per le famiglie vetrina importante”.
(Giannini)

Piano di Miglioramento

A partire dall'inizio dell'anno scolastico 2015/16 tutte le scuole (statali e paritarie) sono tenute a pianificare un percorso di miglioramento per il raggiungimento dei traguardi connessi alle priorità indicate nel RAV.

Il RAV è definito “il documento di ingresso per elaborare il Piano di Miglioramento” delle scuole che si è integrato, chiaramente, prima, in fase di stesura, con il POF e poi, con il PTOF, dovrà essere ultimato.

Il R.A.V. un documento importante, che deve necessariamente essere condiviso con il Collegio docenti, visto che si affronteranno materie che incideranno profondamente sulla ordinaria vita didattica e programmatica della scuola. Vi sono sezioni che richiedono particolare attenzione, per esempio alla voce che riguarda la popolazione scolastica, ergo il contesto socio economico del territorio. La fonte principale da cui attingere è il questionario scuola come predisposto dall'Invalsi, che non sempre è stato compilato e se male indirizzato potrebbe presentare un territorio, dal punto di

vista socio economico come basso, ma quando nella realtà questo basso non è.

Gli attori:

- Il Dirigente Scolastico responsabile della gestione del processo di miglioramento.
- Il Nucleo interno di valutazione (“unità di autovalutazione”), costituito per la fase di autovalutazione e per la compilazione del RAV, eventualmente integrato e/o modificato. È importante il coinvolgimento della comunità scolastica nel processo di miglioramento.

D. S. e Nucleo sono tenuti a:

- Favorire e sostenere il coinvolgimento diretto di tutta la comunità scolastica, anche promuovendo momenti di incontro e di condivisione degli obiettivi e delle modalità operative dell’intero processo di miglioramento.
- Valorizzare le risorse interne, individuando e responsabilizzando le competenze professionali più utili in relazione ai contenuti delle azioni previste nel PdM.
- Incoraggiare la riflessione dell’intera comunità scolastica attraverso una progettazione delle azioni che introduca nuovi approcci al miglioramento scolastico, basati sulla condivisione di percorsi di innovazione.
- promuovere la conoscenza e la comunicazione anche pubblica del processo di miglioramento, prevenendo un approccio di chiusura autoreferenziale.

Interventi

Per agire in maniera efficace sulla complessità del sistema scuola, gli interventi di miglioramento vanno collocati su due livelli:

quello delle pratiche educative e didattiche e quello delle pratiche gestionali e organizzative.

Procedura di costruzione del PdM:

- Scegliere gli obiettivi di processo più utili alla luce delle priorità individuate nella sezione 5 del RAV.
- Decidere le azioni più opportune per raggiungere gli obiettivi scelti.
- Pianificare gli obiettivi di processo individuati.
- Valutare, condividere e diffondere i risultati alla luce del lavoro svolto dal Nucleo di valutazione.

Il Piano Triennale dell’Offerta Formativa, che rappresenta il documento fondamentale costitutivo dell’identità culturale e progettuale della istituzioni scolastiche ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa, dovrà essere integrato (comma 14 dell’art. 1 L. 07/2015) con il piano di miglioramento dell’istituzione scolastica, previsto dal D.P.R. 28 marzo 2013, n. 80.

Pertanto siamo tenuti a:

- Indicare nel PTOF le priorità, i traguardi di lungo periodo e gli obiettivi di processo già individuati nella parte 5 del Rapporto di Autovalutazione.
- Pianificare e indicare nel PTOF le azioni finalizzate al raggiungimento dei traguardi previsti.

Le attività pianificate andranno monitorate in itinere al fine di confermare o modificare le azioni di miglioramento previste (il PdM è dinamico: aggiornabilità annuale con le conseguenze sul PTOF).

Piano Triennale dell'Offerta Formativa

Attraverso il PTOF il Collegio Docenti «curva» le Indicazioni Nazionali (o le Linee Guida) alle esigenze derivanti dal contesto (socio-culturale-economico del bacino di utenza della i. s. a.) costruendo il curricolo di Istituto (o Scuola) in base al quale il Consiglio di Classe costruisce il

Piano di Studi Personalizzato della Classe con le relative individualizzazioni e, di conseguenza, ogni Docente costruisce il suo percorso didattico.

Il PTOF conterrà priorità, traguardi e obiettivi.

Si parte, quindi, dalle risultanze della autovalutazione di Istituto:

- Scelte conseguenti ai risultati delle prove INVALSI, se i risultati INVALSI non sono già stati presi in considerazione nella sezione precedente.
- Proposte e pareri provenienti dal territorio e dall'utenza L. 107/2015, art. 1, c. 14, sub 5.: «Ai fini della predisposizione del piano, il Dirigente Scolastico promuove i necessari rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio; tiene altresì conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni dei genitori e, per le scuole secondarie di secondo grado, degli studenti».

Il PTOF è un atto che attiene alla “macroorganizzazione” dell'Istituto scolastico e quindi è un “atto amministrativo” e pertanto la sua approvazione, in quanto procedimento amministrativo, è regolata dalla 241/90 e successive modifiche.

Ai sensi dell'art.21 della legge 15/05, il PTOF è annullabile se illegittimo ossia se si ravvisa in esso almeno uno dei seguenti vizi: violazione di legge, eccesso di potere, incompetenza. Pertanto è necessario che l'iter previsto dalla legge venga seguito perfettamente

se si vuole emanare un PTOF legittimo ed efficace. Quindi bisogna «sentire» anche i rappresentanti «del territorio e dell'utenza».

Il Piano di Miglioramento:

- Si inserisce il PdM.
- Scelte conseguenti alle previsioni di cui alla legge 107/15
- Fabbisogno di organico di posti comuni e di sostegno
- Fabbisogno di organico di posti di potenziamento (le richieste vanno motivate e quindi bisogna dimostrarne la necessità e la utilità).
- Fabbisogno di organico di personale ATA
- Fabbisogno di attrezzature e infrastrutture materiali
- Obiettivi prioritari adottati dalla scuola fra quelli indicati dal comma 7 della L.107.
- Scelte di gestione e di organizzazione
- Educazione alle pari opportunità e prevenzione della violenza di genere Insegnamenti opzionali, orientamento, valorizzazione del merito.
- Alternanza Scuola-lavoro
- Azioni coerenti con il Piano Nazionale Scuola Digitale (animatore digitale; scelte per la formazione degli insegnanti; miglioramento delle dotazioni hardware della scuola; contenuti/attività correlate al PNSD che si conta di introdurre nel curriculum degli studi).
- Didattica laboratoriale
- Uso dei locali al di fuori dei periodi di attività didattiche
- Formazione in servizio docenti (priorità di formazione che la scuola intende adottare per tutti i docenti; le tematiche formative comuni; eventuali tematiche specifiche emergenti dal RAV; misura minima di formazione (in termini di ore) che ciascun docente deve certificare a fine anno; eventuale indicazione della misura triennale complessiva; si possono