

LE BOTTEGHE DELL'INSEGNARE

Report dei lavori svolti durante la Convention
"Nuovi insegnanti e nuove scuole che crescono"
Bologna 12-13 ottobre 2013

GOVERNANCE DELLE SCUOLE

"Valutare la scuola per fare scuola.
Il ruolo del dirigente e del middle management"

RESPONSABILI: Carlo Di Michele - Antonella Sanvitale

Alla Bottega della Governance 2013 hanno partecipato una trentina tra dirigenti e docenti di diverse regioni (Lombardia, Emilia Romagna, Abruzzo, Campania, Trentino, Friuli, Sicilia, Marche e Liguria), di diversi gradi e ordini di scuole, statali e paritarie.

Il lavoro della Bottega anche quest'anno si è incentrato sul tema della valutazione: l'idea di un percorso articolato in più anni, anche se con focalizzazione su aspetti diversi, è stata una scelta condivisa e motivata sia dall'importanza del tema sia dall'opportunità di un lavoro che abbia una certa continuità.

Il titolo è stato individuato per sottolineare in qualche modo che la valutazione è parte essenziale del "fare" una buona scuola: si tratta di un punto di consapevolezza acquisito anche grazie al percorso svolto nella Bottega durante lo scorso anno. Si è deciso pertanto di porre l'attenzione sul ruolo del dirigente e del middle management.

Il lavoro del pomeriggio si è aperto con la presentazione da parte di alcuni dirigenti scolastici e docenti di esperienze che hanno fatto emergere alcuni nodi problematici e questioni comuni.

Innanzitutto un quadro di contesto abbastanza condiviso, indipendentemente dal grado di scuola o dal territorio di riferimento. Nell'avviare processi di autovalutazione incontriamo grandi difficoltà: la realtà delle nostre scuole è spesso mutevole (avvicinarsi di docenti, mutamenti dovuti ad accorpamenti o alle riforme), domina molta confusione (parliamo troppi linguaggi diversi e abbiamo troppa discrasia nel considerare il valore di termini e contenuti sulla valutazione a seconda delle esperienze di ciascuno), ci sono forti resistenze (non dobbiamo farci valutare perché questo lede principi di libertà ed equità; non crediamo che i dati internazionali e nazionali siano attendibili perché la scuola italiana comunque resta la migliore del mondo...; valutare vuol dire creare le condizioni per introdurre surrettiziamente differenze a livello di stipendi, di progressione di carriera, ecc.).

Se questo è in genere il contesto in cui ci si muove, sono avvertite due spinte importanti.

La prima, istituzionale: pur essendone stata rinviata al prossimo anno l'attuazione, non si può prescindere dalla prospettiva aperta dal Sistema Nazionale di Valutazione il cui Regolamento da pochi mesi è stato approvato. Dall'altro, è avvertita da tutti la necessità di avviare in modo sistematico processi di autovalutazione e di accountability: l'autonomia è autoreferenzialità se non si coniuga con responsabilità.

Il valore della valutazione è innanzitutto la valorizzazione, il riconoscimento sociale della funzione della scuola e l'assunzione di responsabilità educativa.

Il nodo problematico è però questo: molte forze si disperdono non perché manchino idee, ma per carenza di un contesto strutturato che organizzi la creatività. L'impegno (nella didattica "ordinaria", nelle attività extracurricolari, nei progetti, ecc.) di alcuni non diventa sempre dimensione condivisa. Il lavoro di anni, non valutato, non genera cultura della scuola.

Per raggiungere questo obiettivo – è stato da più parti segnalato – occorre passare da una semplice logica di "gestione" verso una dimensione di "progettazione", secondo quella prospettiva di cui avevamo già parlato nella ripresa della Bottega di febbraio; perché il rischio è avere dei singoli docenti (e non solo: anche tecnici, ata, ecc.) di qualità che però non riusciamo ad attivare dentro la scuola. Agire sull'organizzazione vuol dire avere la capacità di progettare la scuola (e non semplicemente di pianificare le attività, cioè di limitarsi a gestire l'esistente). Per realizzare questo è decisivo il ruolo del dirigente come leader per l'apprendimento, capace di mobilitare il capitale professionale della scuola.

Come avviare un processo di autovalutazione? Come individuare i punti di miglioramento, quali criteri usare per definire le priorità, di quali strumenti avvalersi? In questo processo, quale ruolo hanno il dirigente e il management, cioè i collaboratori più stretti, e come coinvolgere anche gli altri soggetti della scuola?

L'intervento del prof. Angelo Paletta, Professore di economia aziendale, Università degli studi Bologna, è stato molto puntuale rispetto alle questioni emerse.

Innanzitutto: la valutazione è punto essenziale, ma, è vero, ci sono le difficoltà e le resistenze segnalate negli interventi. Quale può essere la leva efficace per introdurre nella scuola processi di valutazione? Il prof. Paletta non si è nascosto le difficoltà mettendo subito in evidenza il punto critico: nella scuola non è possibile fare ricorso a motivazioni estrinseche (es. riconoscimenti economici, molto relativi; di carriera, impossibili oggi, stante il sistema e la normativa vigente, che tra l'altro rischiano di essere pericolose perché innescano comportamenti opportunistici), per mobilitare le persone, in particolare i docenti. La leva non può che essere individuata, ha sottolineato il prof. Paletta, in motivazioni intrinseche all'organizzazione stessa: è qui che si pone il punto cruciale, quello che viene definito come il "clima" che caratterizza le organizzazioni. Perché

solo in un contesto organizzato in un certo modo la persona può mobilitarsi davvero e si possono raggiungere risultati di qualità.

Spesso si parla di clima all'interno delle organizzazioni (e la scuola è una organizzazione, per di più complessa): ma di che cosa si tratta? E poi, come è possibile disegnare un modello organizzativo della scuola che possa consentire alle persone di trovare motivazioni intrinseche al proprio agire?

Il prof. Paletta si è a questo punto soffermato ad analizzare modelli organizzativi delle scuole europee e, soprattutto, ha prospettato in modo preciso quali siano i più significativi modelli codificati dalla letteratura scientifica, evidenziandone limiti e positività. Spesso le nostre scuole sono organizzate, magari inconsapevolmente, secondo questi modelli; il più delle volte, per di più, non si può parlare di "un" modello ma di elementi diversi che coesistono nella stessa istituzione scolastica.

Nel dialogo con i presenti è stata condivisa quindi non solo la necessità di saper leggere la realtà delle nostre scuole, ma soprattutto di lavorare consapevolmente sul modello organizzativo da adottare. Giudizio condiviso con i presenti è che oggi quello che appare maggiormente adeguato è il cosiddetto modello collegiale, che prevede la figura del dirigente caratterizzata come una leadership per l'apprendimento e la presenza all'interno dell'organizzazione, a livello di middle management, di una leadership diffusa. È proprio la presenza di una leadership diffusa quella in grado di fare la differenza, trasformando la scuola in una comunità e facendo della collegialità il metodo di lavoro. In questo modello organizzativo, proprio la collegialità diventa la motivazione intrinseca, perché se il gruppo è coeso, forte sul piano culturale, è capace di sostenere la motivazione delle persone e di veicolare il cambiamento.

Approfondendo questo tema nel dialogo con i presenti, è emerso con chiarezza che una comunità non si crea se le persone non si riconoscono in una visione condivisa della scuola e in alcuni valori comuni di riferimento. Infatti, mentre la mission di ciascuna scuola è definita dagli ordinamenti dello Stato, il ruolo decisivo del dirigente e del middle management è quello di individuare e condividere una vision di scuola, cioè gli elementi che caratterizzano e rendono peculiare il mandato di quella scuola (con quelle risorse professionali ed economiche) in quel preciso contesto sociale, economico e culturale (territorio, utenza, stakeholder, ecc.). Questo lavoro non può prescindere da una condivisione di valori che devono permeare i comportamenti e gli orientamenti di tutti i soggetti che agiscono all'interno dell'organizzazione stessa.

È in una dinamica di questo tipo che si può generare un clima di fiducia, che consente alle persone di crescere, alimenta responsabilità e creatività e che pertanto fa davvero la differenza tra scuola e scuola.

Il lavoro della Bottega è proseguito la domenica mattina con un dialogo su alcuni degli spunti emersi nella prima sessione.

In particolare ci si è soffermati a riflettere sul modello di auto-valutazione e valutazione esterna così come prefigurato dal Regolamento sul Sistema Nazionale di Valutazione; importante è stato il contributo di alcuni dirigenti impegnati in progetti sperimentali di valutazione del MIUR (VSQ, Progetto sperimentale per la “Valutazione e lo Sviluppo della Qualità delle scuole”, ma soprattutto Vales che del S.N.V. di fatto ricalca il percorso), ma anche su altri modelli (in particolare il CAF “Miglioramento delle performance delle Istituzioni scolastiche”, indirizzato alle istituzioni scolastiche delle Regioni Obiettivo Convergenza) per comprendere meglio impostazioni, limiti e possibilità di tali modelli. Un significativo apporto è venuto da alcuni dirigenti impegnati anche in reti territoriali su progetti finalizzati alla realizzazione di un Bilancio sociale delle scuole.

In considerazione della ricchezza e varietà dei suggerimenti raccolti durante la Bottega, per favorire un percorso di confronto sull’esperienza durante l’anno e per aiutarsi in una reale verifica dell’effettiva possibilità di incidenza nelle diverse realtà, si è deciso di lasciarsi con due ipotesi di lavoro:

1. Qual è il modello organizzativo che caratterizza le nostre scuole?
2. Come avviare un piano di miglioramento all’interno delle nostre scuole? Su quali aspetti occorre intervenire?

Appuntamenti previsti (date indicative, da confermare):

- Venerdì 24 Gennaio / Incontro su piattaforma
- Sabato 22 Marzo / Incontro in presenza