



PON PRODIS

PROFESSIONALITÀ DEL DIRIGENTE SCOLASTICO



Incontro di informazione / formazione sulla valutazione dei dirigenti scolastici
Aula Magna – ITET Capitini – Perugia, 23 maggio 2018

Valutazione e feedback professionale

Paolo Mazzoli – Direttore generale Invalsi

(con il contributo scientifico di Marco Depolo

Università di Bologna e Comitato di Coordinamento interistituzionale Prodis)





«Sybil, io non posso correre più veloce di così»



«Ehi ragazzo, forse posso toglierti qualche secondo»

«Momenti di Gloria» di Hugh Hudson. 1981

Dal «consiglio», più o meno amichevole al feedback professionale

- 1** Il Nucleo condivide la prospettiva del DS di dare continuità alle azioni volte alla riduzione della variabilità tra gli indirizzi, all'ampliamento del CLIL nel maggior numero di classi dell'istituto e al potenziamento delle attività trasversali di alternanza scuola lavoro a classi aperte.
- 2** Si suggerisce di puntare su progetti PON per dotare tutta la scuola di lavagne interattive e computer utili per una didattica interattiva e innovativa.
- 3** Curare maggiormente la formulazione dei documenti fondamentali di istituto, per renderli più coordinati e accessibili.
- 4** È opportuna una maggiore presenza e partecipazione del DS nell'attività di progettazione, attuazione e monitoraggio, al fine di garantire una visione di sistema.

Dal «consiglio», più o meno amichevole al feedback professionale

- Per esempio (Nuclei Roma 2 – Gruppo A1)

«Si ritiene opportuna una maggiore presenza e partecipazione del Ds nell'attività di progettazione, attuazione e monitoraggio al fine di garantire una visione di sistema»

«Sembra opportuno organizzare il lavoro su compiti specifici e in tempi definiti, pianificare e coordinare *unità e team*, adottare strumenti di monitoraggio che consentano di tenere sotto controllo progressi e qualità del lavoro»

Aree specifiche di miglioramento:

A1 «Chiarire ruoli e responsabilità»

A3 «Monitorare l'andamento del lavoro»



Ma facciamo un passo indietro...



Questa valutazione ...

1. ... è finalizzata «alla valorizzazione e al miglioramento professionale dei Dirigenti nella prospettiva del progressivo incremento della qualità del servizio scolastico » (Direttiva 36/2016)
2. ... non è una pagella né una graduatoria: il giudizio finale è un mezzo e non uno scopo
3. ... aumenta la trasparenza e la rendicontabilità (*accountability*) del sistema scuola
4. ... è utile, se aiuta il D.S. a migliorare
5. ... aiuta il D.S. a migliorare, se è fatta tecnicamente bene

Il feedback per il miglioramento professionale

1. La valutazione della performance è una opportunità di miglioramento: restituisce al valutato anche un'informazione sui suoi punti di forza e di debolezza professionali
2. Questo feedback serve non tanto a dire come svolgere meglio *single attività lavorative*, quanto a suggerire *percorsi di sviluppo* e di potenziamento personali
3. Questo feedback non è una prescrizione: è una informazione in più a disposizione del DS
4. Questo feedback è una informazione anche per progettare il piano regionale di formazione

Un «buon» feedback:

1. Non è valutativo: restituisce al DS un punto di vista esperto ed esterno, su aspetti del proprio agire professionale
2. Non è valutativo, ma informativo: indirizza l'attenzione del DS verso aspetti cruciali del suo agire professionale
3. Non riguarda la persona del DS, ma i suoi comportamenti professionali
4. Trova riscontro nella valutazione effettuata (se il DS chiedesse perché **quei** suggerimenti, il NdV saprebbe spiegarlo)
5. E' tempestivo: se arriva troppo tempo dopo la valutazione dei comportamenti da cui è nato, perde valore

Uno schema comune per il feedback

- Ogni dirigente, indipendentemente dal tipo di organizzazione in cui opera, si misura necessariamente con alcuni compiti
- In particolare, ogni dirigente deve presidiare:
 1. I compiti da svolgere
 2. Le relazioni tra le persone
 3. La gestione del cambiamento e della innovazione
 4. I rapporti tra la propria organizzazione e l'esterno
- Lo schema su cui lavorerete suggerisce alcune categorie di attività dirigenziali. Potrete usarle per dire in quale categoria, secondo il NdV, è utile che il DS indirizzi la propria attenzione

AREE DI ATTIVITÀ DI CHI HA RESPONSABILITÀ DIRIGENZIALI

MACRO-AREA	AREA	COMPORTEMENTI TIPICI DELL'AREA
A. Comportamenti centrati sul compito	A1. PROGRAMMARE NEL BREVE PERIODO	Scegliere come utilizzare le risorse, pianificare e coordinare unità e team
	A2. CHIARIRE RUOLI E RESPONSABILITÀ	Assegnare e spiegare ruoli e responsabilità, obiettivi, performance attese
	A3. MONITORARE L'ANDAMENTO DEL LAVORO	Tenere sotto controllo progressi e qualità del lavoro. Valutare le performance di singoli e team
B. Comportamenti centrati sui rapporti	B1. DARE SUPPORTO	Fornire incoraggiamento e sostegno, specie in caso di difficoltà nello svolgimento del lavoro
	B2. RICONOSCERE SFORZI E RISULTATI	Riconoscere le buone performance offerte, gli sforzi particolari compiuti, i risultati significativi raggiunti
	B3. FAVORIRE LO SVILUPPO DELLE PERSONE	Offrire consiglio e assistenza, fornire opportunità di sviluppo delle competenze, aiutare a migliorare le abilità
	B4. CONSULTARSI CON ALTRI, RACCOLGERE IDEE	Consultarsi con altri prima di decidere, incoraggiare la partecipazione alle decisioni, usare idee e suggerimenti altrui
	B5. RENDERE AUTONOME LE PERSONE SUL LAVORO	Attribuire responsabilità sostanziali sul lavoro, incoraggiare le persone a risolvere problemi e a decidere senza aspettare la approvazione previa

MACRO-AREA	AREA	COMPORTEMENTI TIPICI DELL'AREA
C. Comportamenti centrati sul cambiamento	C1. MONITORARE L'AMBIENTE*	Tenere sotto controllo e analizzare l'informazione sull'ambiente esterno, per identificare opportunità e minacce
	C2. MOTIVARE AL CAMBIAMENTO	Presentare un quadro attrattivo dei risultati auspicabili. Descrivere i cambiamenti proposti con entusiasmo e convinzione
	C3. INCORAGGIARE INNOVAZIONE E CREATIVITÀ	Stimolare le persone a mettere in discussione i modi consueti di lavorare e a trovarne di nuovi e migliori
D. Comportamenti centrati	D1. PROTEGGERE	Proteggere da pressioni e interferenze esterne alla scuola. Monitorare le comunicazioni dall'esterno
	D2. RAPPRESENTARE	Essere il rappresentante della scuola, promuoverne e comunicarne all'esterno i risultati
	D3. COLLABORARE	Gestire le collaborazioni con l'esterno, monitorando rapporti, tempi, attività tempi
	D4. NEGOZIARE	Negoziare con gli stakeholder le risorse necessarie e gli obiettivi comuni
	D5. MONITORARE L'AMBIENTE*	Tenere sotto controllo e analizzare l'informazione sull'ambiente esterno, per identificare opportunità e minacce



PON PRODIS

PROFESSIONALITÀ DEL DIRIGENTE SCOLASTICO



MINISTERO DELL'ISTRUZIONE DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA



Sistema Nazionale
di Valutazione

Grazie per l'attenzione

direttore@INVALSI.it

