



CoDirES



La valutazione dei Coordinatori didattici delle scuole paritarie

Rapporto conclusivo sulla sperimentazione della valutazione delle azioni e dei comportamenti dei Coordinatori delle attività educative e didattiche delle scuole paritarie

a cura di Roberto Pellegatta
Novembre 2018

Indice

1. Origine e ragioni di un progetto	4
2. I riferimenti istituzionali della sperimentazione e per la figura del CD	5
3. La figura del CD della Scuola Paritaria	7
4. Il Gruppo paritetico, il campione dei valutati ed i nuclei dei valutatori	9
5. La metodologia	11
6. Le tappe del progetto e del percorso valutativo	13
7. Gli strumenti della procedura ed il loro adattamento	20
7.1. Linee guida (All. 6).....	20
7.2. Scheda della scuola (All. 5).....	20
7.3 Portfolio (All. 7)	20
7.4. Protocollo di visita.....	23
7.5. Questionari e domande per i colloqui.....	23
7.6. Griglia di valutazione.....	24
7.7. Il <i>Feedback</i> di miglioramento	24
8. Osservazioni, commenti e proposte dei CD valutati	25
9. Le relazioni dei Nuclei di valutazione	28
10. Proposte e riflessioni conclusive provvisorie	29
11. Allegati	32
12. Sitografia	32

1. Origine e ragioni del progetto

a. Con una lettera del 4 aprile 2017 (All.1) al Presidente ed al Direttore dell'INVALSI (e per conoscenza al Direttore generale Direzione ordinamenti scolastici e valutazione ed al dirigente Ufficio IX, sistema di valutazione), a seguito di un suggerimento di un proprio membro, il Coordinamento per la Direzione Educativa delle Scuole (CoDirES) si presentava all'Istituto con l'intento di collaborare al pieno sviluppo ed all'innovazione del sistema scolastico pubblico, statale e non statale. A questo scopo, dopo un'attenta valutazione della normativa e dei testi collegati, il CoDirES proponeva all'Istituto un'azione tecnico-scientifica tramite una sperimentazione che coinvolgesse i Coordinatori delle attività educative e Didattiche (CD) delle scuole paritarie, disponibili e richiedenti, per costruire, anche in un gruppo limitato di scuole, un nuovo sistema di valutazione di quel tipo di direzione scolastica.

b. La proposta intendeva coinvolgere non più di 20 figure direttive delle scuole paritarie primarie e secondarie, equamente distribuite nelle zone della penisola, in ragione della densità di presenza delle stesse ed a partire dalla libera adesione e richiesta degli interessati.

Naturalmente la sperimentazione doveva valutare quella parte delle procedure, delle Linee Guida e degli strumenti in generale che fossero applicabili alla natura ed all'organizzazione tipica delle scuole paritarie.

La proposta veniva fatta nella convinzione:

- di contribuire in questo modo allo sviluppo delle azioni innovative in tutto il sistema;
- di evidenziare come la professione direttiva nella scuola paritaria svolga gran parte delle funzioni simili a quella esercitata nelle scuole statali;
- di collaborare alla valorizzazione ed al miglioramento della professione direttiva in generale, anche sulla scorta di diffuse ricerche in proposito a livello europeo e internazionale.

c. L'occasione del progetto di valutazione proposta era stata la procedura in corso per la valutazione della dirigenza scolastica statale, anche con tutte le difficoltà in essa manifestate, nella convinzione che la pari dignità professionale, nella diversità del tipo di servizio pubblico, potesse essere un terreno dove le differenze non fossero tali da rendere impossibile il confronto. L'attenzione alla specificità del CD della scuola pubblica paritaria, durante la sperimentazione, è stata costante, ma sempre con l'attenzione a collaborare ad una comune cultura della valutazione sia nel Sistema Nazionale di Valutazione (inteso come unico e comparativo dalla stessa legge istitutivo 80/2013), sia nell'unico sistema scolastico (ribadito dalla legge 62/2000), per collaborare a far crescere una professionalità matura.

d. La riflessione che aveva mosso [le numerose realtà appartenenti al CoDirES](#) trovava la propria origine nella convinzione che la scuola pubblica paritaria (come le norme ricordano) fosse un grande servizio all'istruzione ed educazione dei cittadini, i quali esercitano la propria libertà educativa proprio attraverso la scelta delle scuole. In particolare il progetto CoDirES- INVALSI intendeva riproporre la pari dignità della professione direttiva nel sistema scolastico pubblico, senza differenze tra gestione statale e non statale, in quanto inseriti appunto in unico sistema di istruzione.

Il progetto voleva quindi essere un contributo a questo cammino di qualità professionale e di equità, anche se l'attuale contesto socio-politico sembra mostrare serie difficoltà per ogni impresa scolastica ed in particolare per la sua autonomia e libertà. In questo contesto dove i problemi della scuola sembrano aumentare ogni giorno, si voleva proseguire, sull'esempio di don Milani, nella convinzione che il cuore dell'impresa scolastica è la qualità dell'offerta culturale e della relazione educativa: proprio in questo campo la funzione di chi dirige una scuola, seriamente intesa come leadership educativa, è divenuta sempre più cruciale, come le [citare ricerche internazionali](#) sembrano documentare.

e. L' INVALSI, confermando la propria apertura culturale e l'interesse scientifico che lo caratterizza, ha accettato con passione civile la proposta alla cui attuazione gli esperti del CoDirES hanno collaborato in modo paritetico con gli esperti dell'istituto.

Nella sperimentazione si è lavorato per mettere a punto una procedura di valutazione della funzione direttiva nelle scuole pubbliche paritarie ed uno strumento di rilevazione che permettesse anche un raffronto, fatte le debite differenze, con quanto avviato nella valutazione della dirigenza scolastica statale.

Il tutto è stato avviato [nell'ambito di PRODIS](#) che, in INVALSI, funziona come ambito di studio e ricerca per la valutazione della dirigenza scolastica. Si andava così a completare un quadro professionale che rappresentasse tutta la realtà del sistema italiano. Con il progetto proposto dal CoDirES e messo a fuoco con INVALSI si è lavorato per adattare questo sistema di valutazione alla specificità culturale e professionale della figura direttiva delle scuole paritarie, con in più la libertà culturale di elaborare metodi e strumenti, sostenuti in questo dalla libertà di adesione dei CD disponibili.

Il Gruppo operativo ha lavorato con grande sostegno da parte INVALSI e con autonomia culturale nelle scelte, maturando così una metodologia che si è rivelata utile, distanziandosi nettamente da tutte le procedure dei sistemi qualità, che hanno tutt'altra origine, finalità e interlocutori.

2. I riferimenti istituzionali della sperimentazione e per la figura del CD

Nello studio della proposta e nelle riflessioni di avvio si tenuto costantemente riferimento ad un quadro istituzionale e normativo utile a tenere costante la direzione scelta dal progetto.

a. L' INVALSI ha fatto riferimento:

- al D. Lgs. 19/11/2004, n. 286 e successive modificazioni e integrazioni, che dispone il riordino dell'Istituto;
- all'art. 17 del D. Lgs. 31/12/2009, n. 213, nella parte in cui dispone che l'INVALSI mantiene la natura giuridica e le competenze definite dal D. Lgs.19/11/2004, n. 286, dalla legge 27/12/2006, n. 296, dal D. L. 7/09/2007, n. 147, convertito, con modificazioni, dalla legge 25/10/2007, n. 176;
- al proprio Statuto adottato con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 13 del 25 giugno 2015 e pubblicato, per avviso, sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 166 del 20 luglio 2015;
- alla Direttiva del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca 18/09/2014, n. 11, che individua le priorità strategiche dell'INVALSI per gli anni scolastici 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017;
- alla Convenzione sottoscritta in data 27/10/2016 con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per l'affidamento del progetto "ProDis – Strumenti e metodi per la promozione della professionalità del dirigente scolastico" finanziato a valere sul Programma Operativo Nazionale "Per la scuola competenze e ambienti per l'apprendimento" 2014-2020.

b. D'altra parte il tipo di azione intrapresa (una indagine che riguardava le figure direttive del sistema pubblico paritario) non poteva non fare riferimento al più ampio quadro normativo dal quale assumere non solo argini e binari di riferimento, ma anche strumenti e procedure utili allo scopo. Si segue qui non l'ordine cronologico ma quello della gerarchia normativa.

- Innanzitutto la Legge 10 marzo 2000, n. 62, Norme per la parità scolastica e disposizioni sul diritto allo studio e all'istruzione e la Legge 3 febbraio 2006, n. 27, conversione in legge decreto-legge 5 dicembre 2005, n.250 - Articolo 1-bis, Norme in materia di scuole non statali, che non fanno mai riferimento alle funzioni di direzione o di CD.

- Quindi il D.P.R. 9 gennaio 2008, n. 23, Regolamento recante norme in materia di convenzioni con le scuole primarie paritarie ai sensi dell'articolo 1-bis legge 3 febbraio 2006, n. 27, che parla di Coordinamento didattico solo rispetto ai titoli necessari, così come il D.M. 29 novembre 2007, n. 267, Disciplina delle modalità procedurali per il riconoscimento della parità scolastica e per il suo mantenimento.
- Mentre il D.M. 10 ottobre 2008, n. 83, Linee guida di attuazione del decreto 29 novembre 2007, n. 267, Disciplina delle modalità procedurali per il riconoscimento della parità scolastica e per il suo mantenimento, parla esplicitamente di CD che accerta la formazione degli insegnanti, che firma gli atti senza necessaria legalizzazione e ne cita i titoli necessari.
- Ancora il D.M. 10 ottobre 2008, n. 84, Linee guida applicative del D.P.R. 9 gennaio 2008, n. 23, Regolamento recante norme in materia di convenzioni con le scuole primarie paritarie, non dice nulla sul CD.
- Venendo alle disposizioni amministrative, già la C.M. 163 del 15 giugno 2000 non citava né direzione, né CD, mentre in modo originale rispetto alle fonti finora citate la Nota MIUR 2753 del 16 maggio 2001 parla esplicitamente, nella fattispecie della scuola elementare, di una figura di un "dirigente scolastico". È l'unico caso nel quale le norme utilizzano la stessa dicitura introdotta nella scuola statale. Tutte le altre (precedenti e successive) utilizzeranno quella di "Coordinatore delle attività didattiche ed educative" che era stata adottata a suo tempo (già fin dal 1998) dal Contratto Nazionale per le Scuole Paritarie.
- Ancora la CM 31 del 18 marzo 2003 ha un comma sul coordinamento didattico rispetto ai titoli ed alla firma degli atti senza necessaria legalizzazione. Invece la Nota MIUR del 24 giugno 2011, Scuole paritarie: numero minimo di alunni per classe, forse per la natura e l'oggetto del provvedimento non dice nulla sul CD, così come accade nella C.M. 16 marzo 2010, Riforma della scuola secondaria di II grado - Scuole paritarie.

c. Rispetto invece alle procedure di valutazione della direzione di scuola si sono tenuti presente, solo per analogia di azione con il settore statale:

- il D.P.R. 28 marzo 2013, n.80, articolo 6, Procedimenti di valutazione (per ricordare che *"il procedimento si sviluppa, in modo da valorizzare il ruolo delle scuole nel processo di autovalutazione, sulla base dei protocolli di valutazione"*);
- la Legge 13 luglio 2015, n. 107, articolo 1, commi 93-94. Comma 93, Criteri per la valutazione del dirigente scolastico, laddove si ricordano le "a) competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale; b) valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali; c) apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale; d) contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale; e) direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole";
- della stessa legge il Comma 94, Procedure per il conferimento ai dirigenti scolastici di incarichi triennali di dirigente tecnico (nucleo di valutazione): *"Il nucleo per la valutazione dei dirigenti scolastici è composto secondo le disposizioni dell'articolo 25, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e può essere articolato con una diversa composizione in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione. La valutazione è coerente con l'incarico triennale e con il profilo professionale ed è connessa alla retribuzione di risultato"*;
- infine si è fatta attenzione alla Direttiva MIUR 18 agosto 2016, n. 36. Articolo 3 che chiarisce che *"1. Il processo di valutazione disciplinato con la presente direttiva è finalizzato alla valorizzazione e al miglioramento professionale dei Dirigenti nella prospettiva del progressivo incremento della qualità del servizio scolastico. 2. Il processo di valutazione promuove la partecipa-*

zione ed il coinvolgimento dei soggetti interessati, anche attraverso adeguate iniziative di formazione continua, secondo le modalità previste dal successivo art. 11, tenuto conto dei diversi contesti di riferimento in cui operano i Dirigenti e dei cambiamenti indotti da innovazioni normative ed organizzative”.

3. La figura del CD della Scuola Paritaria

a. Il progetto di sperimentazione ha preso le mosse dalla concomitante procedura di valutazione in corso per i dirigenti scolastici statali, ben consapevoli che il profilo del dirigente scolastico statale non è immediatamente trasferibile alle scuole non statali, ma costituisce ugualmente un punto di riferimento per individuare le caratteristiche di coloro che hanno comunque responsabilità direttive e di coordinamento nelle scuole non statali anch'esse autonome.

La normativa sopra ricordata mostra che la direzione nella scuola paritaria non ha, nell'ordinamento vigente, un profilo ben delineato e ha visto anche alcuni mutamenti terminologici negli stessi provvedimenti dell'amministrazione statale, mentre, ovviamente, l'autonomia scolastica definisce nella scuola statale la figura del dirigente scolastico, con specifiche responsabilità in ordine alla gestione della scuola (L 59/97; DPR 275/99).

b. Possiamo da alcune disposizioni ministeriali raccogliere tuttavia indicazioni utili. Come ricorda Sergio Cicatelli nella sua delineazione della figura del CD, la C.M. 2753/2001 era forse la più chiara, ma aveva utilizzato il termine “dirigente” che poi, per le ragioni già indicate, è successivamente sparito e sostituito dal termine CD.

Sostiene la circolare che : “...a ciascun istituto riconosciuto paritario, analogamente agli istituti statali, debba essere preposto un proprio dirigente scolastico, che assuma tutte le responsabilità connesse con la direzione dell'Istituto. I requisiti richiesti per tale dirigente, considerata la natura giuridica che distingue le scuole paritarie dalle scuole statali, possono essere individuati nella attestata qualificazione professionale specifica alle funzioni svolte, accertata a cura dell'Ente gestore tra personale munito di abilitazione ai sensi della normativa vigente, che ne deve comunicare il nominativo all'Ufficio scolastico regionale perché ne prenda atto”.

Probabilmente sollecitata dalle associazioni dei gestori delle scuole non statali, la Nota Miur 25/02 (oggi tra l'altro difficilmente reperibile nell'archivio ministeriale) chiariva ulteriormente le ragioni dell'abbandono del termine “dirigente” per il termine “coordinatore”: “Precisato che l'espressione “Dirigente Scolastico”, propria delle scuole statali e conseguente al relativo ordinamento del personale, non determina alcun obbligo di equiparazione nelle scuole paritarie, è peraltro necessario ribadire che, nella logica dell'autonomia scolastica che si estende anche alle scuole non statali, la responsabilità di un Coordinatore delle attività educative e didattiche è distinta dalla responsabilità della gestione. Pertanto, mentre nelle scuole materne autorizzate, elementari parificate e secondarie legalmente riconosciute e pareggiate rimangono in vigore le norme del T.U. 297/1994, per le istituzioni che hanno ottenuto la parità, il Coordinatore delle attività educative e didattiche nelle singole scuole è designato dal gestore nella propria responsabilità, avendo cura di avvalersi di personale che abbia adeguata qualificazione didattico-pedagogica”.

Infine la C.M. 31/03 tenta qualche ulteriore descrizione della figura del CD, anche se in modo comunque molto generico: “Il coordinamento didattico e la gestione comportano distinte responsabilità anche se possono essere assunte dalla stessa persona. Il Coordinatore delle attività educative e didattiche della scuola paritaria è designato dal gestore che, nella propria responsabilità, si avvale di personale con cittadinanza italiana o di paese membro dell'Unione Europea munito di esperienza e competenza didattico-pedagogica adeguata. Il nominativo e i titoli professionali del coordinatore designato devono essere segnalati all'Ufficio scolastico regionale unitamente a una fotocopia del documento di riconoscimento. Nelle scuole medie, nelle scuole secondarie superiori

e nei complessi scolastici costituiti con le suddette istituzioni, il coordinatore didattico deve essere in possesso di laurea o titolo equipollente. Gli atti e i certificati rilasciati dal coordinatore didattico non sono soggetti a legalizzazione di firma". Si desume addirittura che la laurea o titolo equipollente non sia requisito obbligatorio nella scuola dell'infanzia e primaria, aspetto che pone non pochi problemi da diversi punti di vista.

c. Da queste note si conclude (ovviamente allo stato attuale) che più che i titoli di studio, le descrizioni di compiti, la precisazione di responsabilità, conta la professionalità che addirittura in qualche nota e documento viene descritta come "non inferiore a quella di un docente" (sic!). Si tratta di una conclusione che lascia aperti molti problemi e che in parte è anche fonte della genericità della figura. Non a caso lungo la sperimentazione diverse volte dalle stesse scuole visitate è emersa (come si leggerà più oltre, specie in sede di conclusioni) la chiara esigenza di delineare meglio la figura, i propri compiti, il quadro delle competenze necessarie fino alle responsabilità richieste.

Proprio in tal senso vi sono negli ultimi anni iniziative di alcuni Enti gestori a carattere nazionale che hanno tentato di meglio approfondire e delineare la figura del CD. L'unico che ha assunto una certa veste organica è la parte dedicata al Coordinatore nel documento del CIOFS "Figure di gestione per l'attività scolastica" del 2016.

Tra gli esiti più interessanti che la sperimentazione ha fatto emergere (come verrà ripreso più oltre) vi è la necessità di questo chiarimento, molto sentita all'interno dello stesso mondo delle scuole paritarie e in special modo dagli stessi CD che più volte hanno segnalato questa esigenza, sia per le proprie funzioni, sia in relazione alla figura del gestore ed anche rispetto alle relazioni con l'amministrazione scolastica.

d. Rifacendoci a quanto delineato da Sergio Ciatelli, per ora possiamo riassumere così la figura professionale del CD:

- in quanto tale, non deve curare direttamente l'insegnamento (anche se la maggior parte delle volte insegna in classe), ma deve comunque possedere una buona cultura per poter costituire un punto di riferimento per tutto il corpo docente e per poter valutare con cognizione di causa i risultati del lavoro degli insegnanti che è chiamato a coordinare;
- deve possedere una buona cultura pedagogica per poter intervenire sulla efficacia dell'insegnamento, per saper correggere didattiche sbagliate, organizzare il lavoro degli insegnanti per ottenere migliori risultati, promuovendo l'autoriflessione professionale nei docenti mediante iniziative formative e autoformative;
- rappresenta l'istituzione scolastica esclusivamente nella sua funzione didattica e dunque incarna il suo progetto educativo. Anche se questa dimensione limitata viene chiamata in causa in termini di ampliamento dall'importanza sempre maggiore che va assumendo l'azione del CD in relazione a tutte le attività, i progetti, le convocazioni e le richieste provenienti alla scuola paritaria dalla amministrazione statale e dagli altri enti che afferiscono alla vita delle scuole;
- fa lavorare gli altri, favorendo in essi l'espressione delle loro massime capacità, deve saper controllare l'intera organizzazione scolastica per valutare l'effetto che ogni singola persona ha sull'insieme della scuola e deve saper decidere e assumersi la responsabilità delle proprie decisioni;
- si trova al centro di una rete di relazioni (genitori, alunni, docenti, gestore, territorio), nelle quali deve saper comunicare e tenere presenti le istanze di tutti, specialmente nella relazione con gli adulti, non meno educativa di quella rivolta agli alunni, perché parla sempre a nome di una istituzione educativa;
- rappresenta solo nelle comunicazioni interne e nelle relazioni con le famiglie l'istituzione scolastica e dunque incarna il suo progetto educativo, sapendo ricondurre sempre ogni scelta ed ogni attività al carisma originario e ai motivi ispiratori della scuola che dirige quale espressione del mandato ricevuto dal gestore, facendo attenzione a ricondurre ogni attività didattica alla sua finalità educativa. È il garante dell'educatività della scuola;

- deve saper ricondurre autonomamente ogni scelta ed ogni attività al progetto determinato dal committente-gestore, tenendo di vista i risultati da questo prefissati, senza esserne un sostituto o un semplice rappresentante esecutivo;
- deve verificare il conseguimento dei risultati della didattica e la realizzazione degli obiettivi indicati nel progetto secondo una logica di efficienza ed efficacia. La verifica va effettuata in modo da escludere ogni giudizio discrezionale, ma su metodi oggettivi e incondizionati. Su questa dimensione è utile richiamare i risultati di indagini europee (Euridyce) e internazionali (OCSE), oltre che di interessanti ricerche universitarie come quelle del prof. Angelo Paletta, le quali mostrano sempre più l'incidenza che l'azione di una buona direzione di scuola ha sui livelli di apprendimento e di riuscita degli alunni nel loro percorso scolastico;
- deve avere una buona formazione che gli permetta di acquisire competenze scientifico-culturali (cosa insegnare), competenze metodologico-didattiche (come insegnare), competenze comunicativo-relazionali (a chi insegnare, chi educare), competenze organizzativo-gestionali (dove insegnare/educare, con chi insegnare/educare), competenze spirituali-motivazionali (perché insegnare/educare), che, a dire il vero, non sono caratteristiche necessarie solo per il modo della scuola paritaria.

e. Questo quadro ha permesso, lungo lo sviluppo della sperimentazione, di meglio mettere a fuoco le problematiche di adattamento, allo specifico professionale del CD nella scuola pubblica paritaria, degli strumenti di valutazione utilizzati per la Dirigenza scolastica statale.

Nell'utilizzare gli strumenti valutativi (portfolio, visita, schede) molti fattori sono stati assunti e verificati come comuni tra le due figure:

- la scuola comunità di persone legate da rapporti primari e dalla condivisione di regole e valori. Questo è elemento primario in quanto la comunità genera relazioni autentiche e ne è generata;
- la scuola come comunità di apprendimento, dove il progetto educativo si costruisce intorno alla persona, accolta e valorizzata nella sua irripetibile identità;
- l'azione della scuola e della didattica orientata all'alunno come persona e non solo ai suoi risultati di apprendimento, che comunque sono perseguiti come obiettivo fondamentale;
- la figura direttiva intesa come leadership educativa e comunitaria, condivisa (Sergiovanni, 2002), dove le forme assunte hanno diverse valenze (tecnica di pianificazione, umana di relazionalità, educativa di formatore di adulti, simbolica di visione e finalizzazione dell'azione complessiva, culturale per conoscenze, valori e legami);
- la figura direttiva come l'animatore della comunità, favorisce l'appartenenza ad essa e la crescita continua del gruppo (dinamismo).

Di tutti questi fattori comunque si è rilevato (come si vedrà più avanti) spesso l'assenza negli strumenti valutativi utilizzati nella scuola statale, ritenendo quindi di giungere alla fine ad una loro revisione ed integrazione.

Altri fattori invece sono via via stati individuati come specifici della figura del CD nella scuola pubblica paritaria, specie quella di orientamento cattolico ambito dell'indagine:

- la dimensione comunitaria è particolare caratteristica di una scuola cattolica, chiamata ad essere ambiente comunitario scolastico permeato dello spirito evangelico di libertà e carità;
- i valori proposti alla condivisione dei membri della comunità provengono dal progetto formativo specifico della scuola, secondo il carisma proprio, cioè l'orientamento spirituale e culturale, derivante dall'ente gestore.

4. Il Gruppo paritetico, il campione dei valutati ed i nuclei dei valutatori

a. Per avviare il progetto l'8 giugno 2017 l'INVALSI procedeva alla nomina del Gruppo di coordinamento paritetico INVALSI – CODIRES (cui aderiscono AIMC, DISAL, UCIIM, CASP, CIOFS Scuola, CNOS Scuola, Divina Provvidenza, FAES, FIDAE, FOE, Fondazione Gesuiti Educazione, Marcelline).

Lo faceva sulla base del parere positivo espresso dal Gruppo di Coordinamento Interistituzionale dell'11 aprile 2017 alla presenza dei suoi membri (Anna Maria Ajello, Marco Depolo, Paolo Mazzoli, Damiano Previtali, Ettore Acerra per conto del Capo Dipartimento per l'Istruzione, Rosa De Pasquale). Inoltre teneva presente che il progetto Prodis ha come finalità l'elaborazione e la validazione di un insieme di strumenti finalizzati alla valutazione e al miglioramento della professionalità dei dirigenti scolastici e che il Codires coordina un insieme di soggetti responsabili di un ampio settore delle scuole paritarie non statali.

La nomina avveniva con Determina del proprio Direttore Generale (All. 3), al fine di elaborare la sperimentazione degli strumenti per la valutazione dei dirigenti scolastici delle scuole paritarie di orientamento cattolico aderenti al CODIRES, di monitorarne lo sviluppo, di raccoglierne e divulgare gli esiti.

Il Gruppo veniva costituito da :

- Anna Maria Ajello, Presidente dell'INVALSI
- Paolo Mazzoli, Direttore Generale dell'INVALSI
- Marco Depolo, Professore Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni dell'Università di "Alma Mater Studiorum" Bologna
- Michela Vignoli, Assegnista INVALSI presso l'Università "Alma Mater Studiorum" di Bologna
- Roberto Pellegatta, Portavoce del CODIRES
- Virginia Kaladich, Presidente nazionale FIDAE
- Giuseppe Desideri, Presidente Nazionale dell'AIMC – Associazione Italiana Maestri Cattolici
- Padre Eraldo Cacchione, Coordinatore didattico Licei Istituto "Gonzaga" Palermo
- Suor Mariella D'Ippolito, Coordinatrice nazionale CIOFS Scuola

La partecipazione dei membri è resa a titolo gratuito fatto salvo il rimborso delle spese di viaggio, vitto e soggiorno che è a carico dell'INVALSI secondo la normativa vigente e in conformità con le linee guida per l'attuazione delle iniziative cofinanziate dai Fondi Strutturali Europei da parte degli enti *in house* del MIUR.

Il Gruppo è stato di fatto un ambito di notevole riflessione e scambio, con un clima di lavoro interessante sia sul piano del clima relazionale, sia per la vivacità culturale degli scambi, delle visioni e delle soluzioni concordate. Nelle riunioni si è sempre giunti a proposte e soluzioni che si sono rivelate efficaci lungo tutta la sperimentazione, con un clima di grande cordialità, ma soprattutto di interessante e libera indagine culturale e professionale.

b. Sempre il Direttore Generale dell'INVALSI, sulla base delle medesime norme richiamate in precedenza (p. 2), sulla base delle proposte raccolte e consegnate dal CODIRES, il 14 gennaio 2018, tenendo conto della propria determinazione n. 7/2018 di approvazione della graduatoria di merito relative alla selezione di n. 4-12 formatori di alta qualificazione, costituiva 5 nuclei di valutazione composti (All. 3).

A ciascun nucleo di valutazione sono assegnati i CD indicati nella tabella dell'allegato. La partecipazione alla sperimentazione da parte dei CD da valutare e dei valutatori non compresi nella Determinazione n. 7/2018 è resa a titolo gratuito fatto salvo il rimborso delle spese di viaggio, vitto e soggiorno che è a carico dell'INVALSI secondo la normativa vigente e in conformità con le linee guida per l'attuazione delle iniziative cofinanziate dai Fondi Strutturali Europei da parte degli enti *in house* del MIUR.

Le attività svolte dai formatori di alta qualificazione, come coordinatori dei nuclei, sono retribuite nell'ambito da apposito contratto di collaborazione stipulato da INVALSI con ciascuno di essi.

La Determina stabiliva che le procedure di valutazione sperimentale dei CD dovevano essere completate entro il 30 settembre 2018, come in effetti è avvenuto.

E' interessante tener presente che, sulla base di quanto stabilito dal Gruppo di progetto, i nuclei di valutazione, coordinati dai formatori di alta qualificazione, dovevano essere composti in prevalenza (2 su 3) da CD, affinché si realizzasse una valutazione "tra pari", essendo cruciale alla

stessa metodologia della procedura valutativa che i valutatori avessero chiara conoscenza della realtà della scuola pubblica paritaria (in specie di orientamento cattolico).

Il campione di CD valutati, individuato su base volontaria da CoDirES dopo ampio sondaggio e illustrato più oltre, alla fine si è rivelato congruo rispetto agli obiettivi del progetto. Durante il percorso della sperimentazione si è preso atto di una sola defezione dovuta a problematiche oggettive sopravvenute.

5. La metodologia

a. Sulla base della proposta ricevuta, il Gruppo paritetico ha individuato i seguenti obiettivi per la ricerca:

- mettere a punto una procedura di valutazione della funzione direttiva nelle scuole pubbliche paritarie ed uno strumento di rilevazione che permetta anche un raffronto, fatte le debite differenze, con quanto avviato nella valutazione della dirigenza scolastica statale;
- valutare le eventuali modifiche di questi strumenti in relazione alla specificità della condizione di lavoro e della figura del CD delle scuole paritarie;
- collaborare alla crescita di una cultura della parità scolastica e della valutazione nel sistema pubblico di istruzione, evidenziando così la pari dignità professionale della funzione direttiva a prescindere dal datore di lavoro.

b. Nella ricerca sono stati coinvolti 18 CD suddivisi in 8 regioni rappresentative di tutto il territorio, in contesti molto diversi e con strutture scolastiche il più possibile diversificate nell'ampiezza e nel tipo di utenza. Per comprendere meglio gli esiti della sperimentazione particolare attenzione va data, rispetto all'andamento ed all'esito della procedura, alla forma di libera adesione e disponibilità dei CD coinvolti.

Con gli stessi CD, i Nuclei di Valutazione hanno inizialmente avviato e intessuto interlocuzioni telefoniche e via mail, allo scopo:

- di definire i tempi e le modalità di compilazione del portfolio;
- di concordare gli invii dei documenti che in alcuni casi sono stati molto onerosi; per definire e confermare la giornata della visita alla scuola;
- di avere previamente alla visita eventuali informazioni derivate dalla lettura dei documenti.

I contatti sono sempre stati tenuti da parte del coordinatore del Nucleo di Valutazione.

Ai fini del lavoro del nucleo di valutazione il coordinatore del nucleo ha tenuto memoria di tutte le interlocuzioni con il valutato e delle decisioni assunte nel nucleo, senza fare di queste un verbale non necessario alla natura del percorso, ma solo conservando appunti utili per ricostruire il percorso e per formulare la valutazione finale.

c. Già fin dai momenti preparatori della ricerca svoltisi nel Gruppo Paritetico ci si è confermati ad avere attenzione che l'utilizzo degli strumenti considerasse le specificità dei contesti che le scuole paritarie presentano, così da individuare poi, alla fine della sperimentazione, quegli aspetti degli strumenti che dovrebbero poi essere modificati per renderli così più adeguati a quei contesti.

Questo aspetto è stato poi evidenziato anche negli incontri con i valutati che sono diventati poi anch'essi (come si vedrà più avanti) attori della riflessione comune sui risultati della sperimentazione. Tra l'altro, alla fine della sperimentazione, ci si accortì di quanto sia stato prezioso proprio questo dialogo fiduciario e aperto tra valutati e valutatori.

Il punto di partenza ha tenuto conto che la valutazione del CD deve mettere in evidenza non solo le caratteristiche della sua professionalità, ma anche il suo contributo al miglioramento dei risultati scolastici.

Ma per far questo occorreva riflettere sulla adeguatezza, ad esempio, del Portfolio a raccogliere tutte le azioni che il CD può mettere in atto, specialmente rispetto alla funzione educativa, didattica, relazionale e motivazionale della scuola.

Anche per questo le Linee Guida e il Portfolio erano fin dall'inizio da considerare, in modo non rigido ma flessibile, riferimenti comuni che avrebbero dovuto essere rivisti e migliorati al termine del percorso sperimentale sulla base di quanto emerso dall'applicazione sul campo. L'utilizzo degli strumenti è sempre stato concepito quindi aperto e flessibile, così da raccogliere elementi per il loro adattamento alle situazioni reali. Non per nulla le stesse riflessioni sugli strumenti e sul loro utilizzo sono poi state riportate sia nella relazione finale del coordinatore dei nuclei (per la quale è stato poi disposto uno schema comune ai cinque nuclei), sia in questo stesso resoconto conclusivo.

Il nucleo ha potuto utilizzare uno strumento comune (una griglia prodotta da Cristanini e Anòè) per la lettura della documentazione. Tale griglia considerava come punti di riferimento le dimensioni professionali che sono poi gli stessi riferimenti finali per l'espressione della valutazione.

Da considerare che le azioni professionali individuate dai coordinatori potevano anche non essere riferite a tutti i processi indicati e limitarsi a 1 o 2 per area (scelta e priorità indicate diventano fattori intrinseci della valutazione).

d. Ribadendo che tutto il processo è volto solo al miglioramento dell'azione professionale del CD e per valorizzare la pluralità dei percorsi riflessivi a livello professionale, la visita era da considerarsi momento centrale del percorso valutativo e strumentale alla conoscenza diretta del valutato, del contesto scolastico e utile per gli approfondimenti necessari ad andare oltre la sola documentazione. La valutazione riferita all'apprezzamento dell'operato del CD è stata effettuata acquisendo elementi e informazioni attendibili e pertinenti sia dall'analisi della documentazione, sia dalla visita, sia da quanto sarà possibile ricavare dai colloqui con gli altri gruppi nella scuola (docenti, non docenti e genitori).

Le modalità della visita e l'individuazione degli altri interlocutori sono stati indicati dal coordinatore del Nucleo di valutazione al valutato, eventualmente in un secondo contatto telefonico (dopo una prima analisi della documentazione e un confronto anche a distanza del nucleo). Da concordare era anche la scansione della giornata in relazione alle specificità del contesto, così come la possibilità di utilizzare il sabato se la scuola funziona in quella giornata e se si ritiene possa essere più agevole avere i genitori e i docenti disponibili agli incontri.

A questo proposito i questionari per i docenti e i non-docenti (All. 10) inseriti nelle Linee Guida sono stati di solito usati anche solo come traccia utile nelle interlocuzioni.

La proposta di strutturazione della giornata è stata considerata in modo flessibile sia in relazione agli orari che alle necessità organizzative del nucleo e anche della scuola (possibilità di raggiungimento del luogo, organizzazione della scuola) (All. 16).

Come già indicato, la definizione dei soggetti da coinvolgere nei colloqui (che potevano essere individuali o in gruppo in relazione alle specifiche situazioni) è stata condivisa precedentemente col CD per poter organizzare gli incontri. Potevano inoltre essere interpellate persone non coinvolte dal CD, se ciò non intralciava le attività della scuola. Nelle interviste con i non docenti è stata considerata unicamente la segreteria didattica e amministrativa.

Con riferimento all'articolazione della giornata di visita, il secondo incontro con il coordinatore didattico, a conclusione della visita, non è stato in alcun modo una restituzione, ma una eventuale possibilità ulteriore di approfondire aspetti che, indicati nella griglia delle dimensioni da valutare e non resi evidenti nemmeno negli incontri con gli altri interlocutori, sono rimasti in ombra. Quando ciò non era necessario, l'incontro conclusivo è divenuto un saluto e un ringraziamento. Anche il pranzo ha potuto diventare un momento per avere altre informazioni rendendo produttivo anche quello spazio temporale.

Al termine della giornata, nelle modalità e nei tempi concordati, il Nucleo di Valutazione ha concluso e formulato la proposta di valutazione e il feedback professionale.

e. Rispetto all'andamento della visita ed a seguito di accordi tra i Nuclei di valutazione si è stabilito di comunicare chiaramente al CD che il progetto messo in atto consisteva in una sperimentazione orientata a capire la specificità professionale dei CD, sottolineando il valore della ricerca che si stava conducendo.

A questo fine, tenendo conto dei materiali predisposti allo scopo (All. 10), si sono poi concordati tra i Nuclei alcune indicazioni per lo svolgimento delle interlocuzioni con i vari soggetti nel corso della visita:

- . con i docenti, specie se sono stati individuati tra quelli che hanno incarichi particolari, facendo attenzione a chiedere di descrivere ciò che facevano nello svolgimento del loro incarico e nel corso dell'esposizione si sono poste domande per acquisire elementi di conoscenza pertinenti alle voci della rubrica;

- . con i docenti invece senza incarichi particolari si è scelto di partire dall'esperienza delle modalità di assunzione e di proseguire chiedendo cosa secondo loro in quella determinata scuola ci si aspettava che faccia un buon docente. Anche in questo caso nel corso dell'esposizione si sono poste domande per acquisire elementi di conoscenza pertinenti alle voci della rubrica;

- . con i genitori, possibilmente membri del Consiglio d'istituto o rappresentanti di classe o di Associazioni genitori, si è partiti chiedendo se e come erano coinvolti attivamente nella vita della scuola, interpellandoli quindi non solo come destinatari di informazioni su decisioni già prese o come supporti organizzativi, ma anche come protagonisti di una collaborazione educativa;

- . col personale di segreteria si è partiti chiedendo gli aspetti di collaborazione con il CD, così da poter meglio comprendere la consapevolezza che gli stessi hanno dei vari processi.

Tutti i colloqui saranno tenuti da tutto il nucleo, dove qualcuno teneva traccia delle cose che vengono dette, esplicitando e comunicando preventivamente tale modalità al valutato.

f. La costruzione della proposta di valutazione ha assunto la parte finale del Portfolio come guida, ma si è declinata attraverso la Griglia di Valutazione (All. 11).

Si è deciso di utilizzare la griglia dei descrittori riferiti alle dimensioni professionali, valutate sulla base delle azioni evidenziate nel portfolio e dalle informazioni ricavate dalla visita. Nel portfolio l'utilizzo dello schema con i giudizi sintetici (A-B-C-D) riferiti alla valutazione per aree e complessiva è stato lasciato alla discrezione del Nucleo di valutazione, per verificare nell'eventuale diversità di comportamento, gli effetti dell'uso, come del non uso.

Lo strumento da utilizzare quindi è stato innanzitutto la griglia (All. 11) nella quale veniva riportata (in una colonna vuota), per ognuno degli aspetti considerati, la descrizione del livello riportata nella rubrica di valutazione. Ciò ha consentito di ricostruire un profilo articolato sui diversi aspetti. Nella giornata di formazione dei valutatori (p. 6) è stato indagato il corretto e comune uso della griglia, unitamente alla restituzione professionale (All. 17).

Nella sperimentazione, a differenza da quanto indicato nelle Linee Guida che ipotizzano il sistema a regime, gli esiti della valutazione sono stati poi consegnati all'INVALSI, per essere utilizzati dal Gruppo paritetico per le necessarie riflessioni e quindi consegnate dallo stesso Istituto ai valutati.

g. Rispetto al Feedback professionale, che è stata discussa come modalità nella giornata di formazione dei valutatori (p. 6) attraverso una apposita relazione (All. 17), si è deciso di provare a utilizzare la scheda "Aree attività responsabilità dirigenziali" con riferimento soprattutto alla prima e alla seconda colonna, adattando le azioni alle specificità del ruolo del coordinatore didattico. Questo uso non comportava nessuna modifica del modello del Portfolio.

6. Le tappe del progetto e del percorso valutativo

Si ripercorrono ora tutte le tappe del percorso progettuale così da render non solo presente la successione dei passaggi, ma anche da evidenziare il contributo che ognuno di essi ha dato alla metodologia utilizzata ed agli obiettivi perseguiti.

- Come ricordato all'inizio, il 4 aprile 2017 il CoDirES inviava una lettera (All. 1) all'INVALSI (e per conoscenza al Ministero, alla segreteria del Ministro, al Capo Dipartimento Istruzione ed al Direttore Generale degli Ordinamenti). Nella lettera il portavoce del CoDirES comunicava la volontà di collaborare al pieno sviluppo ed alla innovazione del sistema scolastico pubblico, statale e non statale nella direzione di quanto il Ministero aveva avviato per la dirigenza scolastica statale.

Dopo attenta valutazione della normativa e dei testi collegati, il CoDirES proponeva di studiare di comune accordo la possibilità di una ricerca-azione che sperimentasse tra i CD delle scuole paritarie disponibili e richiedenti, anche in un gruppo limitato di scuole paritarie, il nuovo sistema di valutazione della dirigenza scolastica.

La proposta giungeva in un momento nel quale avrebbe potuto essere interessante un paragone professionale nei due settori del sistema scolastico pubblico, statale e non statale.

- Dopo brevi contatti l'INVALSI, nelle persone del Presidente e del Direttore Generale, segnalava quindi il forte interesse alla proposta e già il 12 giugno 2017 l'Istituto giungeva alla Determina n. 130 del Direttore Generale INVALSI per la nomina del Gruppo di Coordinamento (si veda al p. 4 a all'All. 2).

- Nella sua prima riunione del 20 giugno 2017 il Gruppo Paritetico, su proposta del Direttore Generale, individuava in Prodis l'ambito di studio della valutazione della direzione scolastica. Nella stessa riunione il prof. De Polo ricordava che sarebbe stato necessario adattare la valutazione dei Dirigenti Scolastici statali alle figure direttive delle scuole paritarie, mentre il Portavoce del CoDirES suggeriva che questo lavoro sarebbe stato favorito da una certa libertà culturale di elaborare metodi e strumenti e dalla libertà di adesione dei coordinatori disponibili.

La presidente Ajello sosteneva l'interesse dell'INVALSI ad un approfondimento di metodologie sulla valutazione, per collaborare a costruire una cultura positiva della stessa come aiuto e sostegno al servizio scolastico. Durante la stessa riunione il Portavoce del CoDirES presentava due bozze di lavoro (le Linee Guida delle procedure ed il Portfolio), unitamente ad un riepilogo normativo inerente la scuola pubblica paritaria.

La proposta della Presidente Ajello di assegnare alle scuole un codice Miur per facilitare le relazioni istituzionali nella sperimentazione purtroppo poi non avrà seguito presso gli uffici del MIUR. Il lavoro preparatorio del Gruppo ha portato ad individuare alcune attenzioni da avere nello sviluppo della metodologia, nell'individuazione dei tempi e nella predisposizione degli strumenti:

Si tratterà di vedere bene gli obiettivi assegnati dal gestore al CD e valutare l'efficacia delle azioni in relazione agli studenti in primis e poi a docenti e famiglie

Tutti hanno concordato che occuparsi di valutazione significa anche far migliorare l'assegnazione degli obiettivi, tenendo sempre il paragone con lo stato col tener fede soprattutto alla grande finalità ultima del miglioramento degli apprendimenti degli alunni.

Si concordava sui criteri di scelta delle scuole:

- distribuzione geografica e rappresentatività del territorio;
- rappresentatività dei vari ordini di scuola;
- nota capacità di autonomia operativa del CD;
- possibilmente coordinamento verticale per avere analogia con la dirigenza di un ciclo;
- varietà di composizione e di presenza di vari gradi di istruzione; disponibilità del CD.

Si stabiliva di raccoglierne il quadro di ognuna con una apposita scheda (All. 5) prima di avviare la sperimentazione.

Nella speranza di poter venire a conoscenza degli obiettivi assegnati dal gestore al CD, si stabiliva di rivedere con attenzione l'intero quadro normativo che verrà messo a disposizione sulla apposita piattaforma riservata che INVALSI si impegnava a creare nell'ambito di Prodis.

Venne di comune accordo escluso dal progetto (trattandosi solo di ricerca sperimentale e di ambiti autonomi non dipendenti dallo stato) ogni ipotesi di collegamento tra valutazione ed elemento della retribuzione o della carriera, mentre si concordava sul fatto che tutto il percorso sperimentale deve essere fatto in modo tale che l'esito possa essere trasferito, individuando con molta chiarezza che, a differenza del mondo statale, il titolare della valutazione da dare ai singoli CD a regime dovrà essere il gestore.

Dopo la nomina dei membri dei Nuclei di valutazione alle spese di viaggio di questi provvedeva INVALSI. Si concordava provvisoriamente il seguente calendario dei lavori:

- . Giugno 2017 nomina, convocazione e insediamento del Gruppo tecnico (poi Gruppo Paritetico) a cura dell'INVALSI per l'esame della proposta e l'elaborazione del materiale tecnico;
- . Dicembre 2017 individuazione a campione dei candidati alla valutazione e messa a punto della proposta tecnica (CoDirES si impegnava a proporre una procedura ed un portfolio a partire da quanto previsto per i Dirigenti Scolastici statali, tenendo conto della specificità giuridica e amministrativa della scuola paritaria e della atipicità della figura del CD in questa);
- . Entro gennaio 2018 formazione e avvio della sperimentazione;
- . Da aprile 2018 esame dei risultati e delle prospettive derivanti, definizione del modello e presentazione dello stesso alle associazioni dei gestori ed al Miur.

- Il 12 gennaio 2018 l'INVALSI promuoveva un Seminario nazionale di formazione per i valutatori ed i CD destinatari della valutazione, allo scopo di individuare e condividere uno schema di riferimento comune a tutti i Nuclei di valutazione ed i CD (in merito alla valutazione delle performance, al procedimento e agli strumenti).

Il seminario, che ha offerto a tutti una esperienza fortemente significativa e generalmente apprezzata, ha permesso di:

- allineare le conoscenze e le competenze dei valutatori;
- raccogliere le aspettative dei valutati attraverso il confronto e lo scambio;
- favorire il consolidamento della relazione di collaborazione tra i componenti di ciascun nucleo di valutazione e di aiuto nei confronti dei valutati.

Alla presenza sia del gruppo dei CD che si sono offerti volontari per essere valutati, sia del gruppo dei valutatori, sotto la guida dei vertici e degli esperti dell'INVALSI, si è messa a fuoco la documentazione che è stata utilizzata nel progetto.

Secondo il programma previsto, il seminario ha presentato gli strumenti tecnici e procedurali (Linee guida della valutazione, Portfolio per l'autovalutazione del Coordinatore Didattico, Protocollo di visita del Nuclei di Valutazione) che poi sono stati oggetto di simulazione, approfondimento e miglioramento, proprio sulle basi delle osservazioni che gli stessi protagonisti hanno suggerito.

Molti dei CD presenti hanno manifestato l'interesse all'esperienza come utile occasione per ripensare e chiarire il mandato ricevuto nella propria professione, la propria identità e missione. Spesso questo non viene chiarito, così come tale identità non è neppure chiarita nel contratto di categoria e si intravede nel progetto una occasione di passare "dall'implicito all'esplicito" in relazione agli obiettivi come mandato ricevuto e traguardi come esito raggiunto.

Rispetto alla paragonabilità della ricerca gli intervenuti hanno concordato sul fatto che identità professionale e missione assegnata sono elementi che appartengono alla professione direttiva di tutte le scuole statali e non statali.

Qualcuno addirittura ha voluto segnalare che aspettavamo da tempo che si avviasse un percorso di riconoscimento e valorizzazione della figura del CD e di direzione didattica della scuola non statale.

La partecipazione alla formazione ha permesso di fugare i dubbi e i timori suscitati dalla proposta del progetto e ha trasformato questi in interesse positivo alla partecipazione a tutta la procedura del progetto.

- Il 23 gennaio 2018 l'INVALSI, con Determina n 13 del Direttore Generale (All. 3), costituiva i cinque Nuclei di Valutazione, composti ognuno da un esperto formatore INVALSI e da due CD di scuole paritarie (segnalati dal CoDirES) che avessero esperienza documentata nel campo della valutazione delle scuole. Questa composizione voleva precisamente sottolineare il metodo dei "pari grado" che viene utilizzato in diversi contesti professionali.

- L'8 marzo 2018 il Direttore Generale dell'INVALSI, sulla base delle indicazioni emerse dal Gruppo Paritetico, comunicava ai valutatori membri dei Nuclei di Valutazione alcune indicazioni sulla *governance* del progetto, in vista dell'avvio effettivo delle procedure di valutazione dei 18 coordinatori didattici coinvolti nella sperimentazione.

Nella comunicazione ricordava che il progetto di sperimentazione era stato avviato per unanime consenso del Gruppo paritetico di coordinamento interistituzionale INVALSI-CoDirES del progetto, che ne ha stabilito le linee di indirizzo (quella che veniva definita la "*governance* strategica" del progetto).

La *governance* operativa del progetto (cioè il governo di tutte le decisioni inerenti la realizzazione delle varie fasi della sperimentazione) viene invece affidata al gruppo dei coordinatori dei 5 Nuclei di valutazione già costituiti. Saranno quindi Anòè, Cristanini, Pellegatta, Leoni e Rucco ad assumere in piena autonomia tutte le decisioni necessarie tra cui:

- . la definizione dei testi delle Linee guida, del Portfolio e del Protocollo di visita sulla base di quanto elaborato dal Gruppo paritetico;
- . la definizione delle fasi della sperimentazione e del relativo calendario, sempre in relazione ai tempi indicati dal Gruppo;
- . la fissazione delle date delle visite alle scuole e delle modalità di comunicazione con i coordinatori da valutare;
- . la definizione delle modalità di registrazione dello svolgimento delle valutazioni e di elaborazione del report conclusivo.

Il raccordo tra il gruppo dei coordinatori e l'INVALSI doveva essere garantito da Loredana Leoni, per quanto riguarda il supporto tecnico-organizzativo per la realizzazione delle procedure di valutazione e da Giorgio Bozzeda, per quanto riguarda il supporto tecnico-organizzativo per lo svolgimento di incontri formativi.

- Il 24 marzo 2018 a Roma l'INVALSI convocava un Seminario nazionale di formazione per i valutatori membri dei Nuclei di Valutazione. Obiettivi della giornata di formazione sono stati:

- allineare le conoscenze e le competenze dei valutatori;
- concordare e validare uno schema di riferimento comune a tutti i Nuclei di valutazione in merito alla valutazione delle performance dei CD (procedimento, fasi, strumenti);
- favorire il consolidamento della relazione di collaborazione tra i componenti di ciascun nucleo di valutazione.

- Nei mesi di aprile e maggio 2018 è stata messa in atto la realizzazione della valutazione delle performance dei CD con questa tempistica di massima concordata:

- dal 26 marzo al 21 aprile chiusura compilazione e consegna dei documenti da parte dei CD valutati ai Nuclei di Valutazione (contatti, invio documenti, individuazione nomi docenti, non docenti segreteria e genitori da intervistare, accordi nel Nucleo di Valutazione sull'andamento della giornata di visita);
- dal 21 aprile al 7 maggio lettura documenti da parte dei Nuclei di Valutazione;
- dal 7 maggio al 31 maggio visite nelle scuole (anche in giorno di sabato solo se la scuola funziona regolarmente)
- dal 31 maggio al 30 giugno stesura delle valutazioni, consegna delle stesse a INVALSI che provvederà all'invio, consegna della relazione dei Nuclei di valutazione.

- Effettivamente da lunedì 26 marzo al 21 aprile i CD destinatari della valutazione hanno proceduto alla compilazione del Portfolio, alla raccolta dei documenti richiesti ed ai contatti nella scuola per individuare gli interlocutori delle interviste. L'esito della raccolta è stato di fatto sovrabbondante del previsto.

Il Portfolio e gli eventuali allegati o link a documenti presenti nel sito della scuola (è stato ribadito che fossero pochi e significativi in relazione alle azioni del CD indicate nel Portfolio) sono stati inviati al coordinatore del proprio Nucleo di valutazione (che provvedeva ad inoltrarli agli altri due componenti). È capitato spesso, nei rapporti personali con i CD valutati, di dover ricordare che le indicazioni sulla compilazione erano indicate nel Portfolio e nelle Linee guida e di sottolineare che la compilazione dell'autovalutazione, come anche di tutti gli altri spazi aggiuntivi e opzionali, avrebbe consentito di inquadrare meglio l'azione del CD.

L'autovalutazione consentiva di avere elementi di riflessione sugli strumenti utilizzati nella sperimentazione, mentre è stato ricordato come non fosse necessario allegare il CV personale in quanto tutti gli aspetti utili sono rinvenibili direttamente nel Portfolio.

- Dal 21 aprile al 7 maggio i Nuclei di Valutazione hanno proceduto effettivamente all'esame dei Portfolio compilati, della documentazione allegata, dopo aver concordato al loro interno una scala comune di esame del materiale e l'accordo ad individuare un primo gruppo di domande provvisoriamente utili a qualche chiarimento e approfondimento necessari. Al termine dell'esame i Nuclei concordavano le modalità operative delle visite alle scuole e i quesiti con i quali condurre i colloqui con i CD.

- Dal 7 maggio al 31 maggio i Nuclei di valutazione attuavano le visite alle scuole, programmando le giornate anche in relazione ai vari colloqui da registrare: con i docenti collaboratori, col personale non docente amministrativo, con i genitori e con gli studenti nel caso di scuole secondarie di secondo grado. La programmazione doveva prevedere anche le modalità, al termine di ogni giornata, di espressione della valutazione ed eventuali accordi per la relazione finale del nucleo.

- Con una tempistica di tutto rispetto il 19 giugno 2018 a Roma INVALSI convocava i valutatori membri dei Nuclei per la valutazione dei CD delle scuole pubbliche paritarie per tentare un primo e sommario esame dell'andamento delle attività sperimentali di valutazione dei 18 CD che avevano aderito alla sperimentazione e per scambiare le prime osservazioni sull'andamento della ricerca. Durante l'incontro il lavoro di esame della ricerca è stato accurato e sviluppato ampiamente seguendo un ordine dei lavori:

- . illustrazione dell'andamento delle attività condotte dai cinque Nuclei per la valutazione dei CD con relazioni di Anòè, Cristanini, Leoni, Pellegatta e Rucco;

- . esame degli adattamenti alla procedura e agli strumenti utilizzati, così come emersi dalla esperienza vissuta;

- . decisioni su come proseguire e concludere la sperimentazione;

- . riflessioni e proposte organizzative per un Seminario nazionale di restituzione pubblica degli esiti della sperimentazione, con la presentazione dei risultati ed una riflessione che riuscisse a mettere a quadro una eventuale messa a regime e che eventualmente suscitasse l'interesse delle realtà dei gestori e dello stesso Ministero.

I lavori della giornata, attraverso l'illustrazione dell'andamento delle attività condotte dai 5 Nuclei per la valutazione, hanno messo a fuoco domande molto concrete, suggerite dal Direttore generale dell'INVALSI: ne è valsa la pena? Per il CD, per il sistema delle scuole paritarie?

Rimandando alla trattazione più avanti (p. 9), dopo il riepilogo del percorso vissuto, a cura di Giorgio Bozzeda, lo scambio:

- . ha confermato la necessità di mettere meglio a fuoco l'assegnazione delle funzioni del CD;
- . ha verificato l'esigenza, nella quantità del materiale raccolto, di chiarirne la specifica utilità, limitandone l'area;

- ha confermato l'utilità degli strumenti utilizzati, con particolare riferimento al protocollo visita;
- ha registrato che le compilazioni dei Portfolio sono state abbastanza diversificate così come la tipologia del materiale raccolto;
- ha registrato in tutte le realtà l'incontro con scuole molto vitali nell'affrontare il territorio e l'utenza;
- ha confermato (come in parte già presagito dal Gruppo paritetico in fase di progetto) la necessità di avere, da parte dei CD, la lettera di incarico con gli obiettivi assegnati, di solito impliciti i quasi tutti i casi.

Il dialogo ha messo a fuoco, in generale, la necessità di una sistemazione delle Linee Guida e del Portfolio in particolare nella necessità di introdurre azioni del CD, che siano osservabili e quindi valutabili, in relazione specificamente alla attività di collaborazione:

- allo sviluppo della *mission* della scuola,
- alla qualità e crescita degli apprendimenti da parte degli alunni,
- al sostegno e sviluppo della didattica.

Si tratta di ambiti che solo apparentemente appaiono diversi rispetto all'azione del Dirigente scolastico della scuola statale, ma in realtà molto comuni, pur con la necessità di delineare condizioni specifiche proprie.

Questa attenzione è sempre stata presente nello percorso della ricerca, proprio perché la stessa potesse rivelarsi utile a tutto il sistema pubblico di istruzione per un reciproco scambio sulla direzione delle scuole.

La revisione e la sistemazione degli strumenti (Linee guida e Portfolio) dovrà essere l'occasione per sviluppare meglio i caratteri reali della figura professionale di chi dirige una scuola, superando una certa rigidità degli strumenti. Qualcuno dei presenti osservava inoltre come dal Portfolio mancassero elementi sulla storia della scuola che incidono sull'azione del CD.

Tra l'altro proprio la problematica della identità e missione tipica della singola scuola ha chiaramente a che fare anche con la storia della scuola stessa.

Tutti i membri dei Nuclei ravvisavano l'utilità di aver preparato delle domande prima della visita, di aver letto con attenzione i documenti proprio per poterle individuare, di aver definito i ruoli di azione dei vari membri del Nucleo durante la visita.

A questo proposito tutti rilevavano come la molteplicità degli strumenti offerti (questionari per le interviste, domande per il dialogo) sia stata molto utile.

La visita è stato il momento cruciale di utilità nell'ascolto dell'autobiografia personale e comunitaria, realizzando un clima di fiducia ed un codice di positivo scambio, capace di superare ogni diffidenza.

La valutazione ha mostrato di essere utile in particolare allo stesso CD, perché lo poteva aiutare ad una riflessione ricca ed efficace.

In sede conclusiva anche esperti del Ministero osservavano come un percorso di valutazione dei CD delle scuole pubbliche paritarie (con tutte le dovute attenzioni alle specifiche situazioni) potesse avere spazio all'interno del Sistema Nazionale di Valutazione, con abbinamento tra i percorsi, collegamento degli stessi e confronto tra loro. Questo naturalmente sarebbe possibile solo se strumenti e procedure avranno caratteristiche di efficacia e pertinenza, favorendo il rapporto tra valutazione e Piani di Miglioramento nell'assumere il compito di direzione della scuola.

Le differenze tra i percorsi potranno essere: la presenza, nello stato, delle finalità normative collegate alla retribuzione; mentre nel settore pubblico paritario si potrebbe accentuare l'obiettivo del miglioramento, lasciando alla autonomia degli enti le altre finalità.

In sede conclusiva della giornata si confermavano alcuni impegni:

- lo studio per la sistemazione degli strumenti, da rendere più adeguati alla complessità dell'azione direttiva;
- la conferma della rubrica di valutazione;
- l'invio da parte dei Nuclei a INVALSI dei Portfolio e delle schede compilate;
- l'invio da INVALSI delle valutazioni ai CD ed ai gestori.

I membri del CoDirEs si impegnavano alla revisione degli strumenti, raccogliendo osservazioni e proposte.

- Il 22 ottobre 2018 il Direttore Generale dell'INVALSI, su indicazione del CoDirES in base a quanto emerso nel proprio Seminario nazionale di studio sulla sperimentazione, provvedeva a trasmettere formalmente i rapporti di valutazione a ciascuno dei 18 CD che avevano partecipato alla sperimentazione, con la preghiera di trasmettere il rapporto ai rispettivi gestori. La mail di trasmissione così recitava:

"Gentile dott./dott.ssa,

ho il piacere di trasmetterle il rapporto di valutazione finale elaborato dal nucleo di valutazione che le era stato assegnato. Trattandosi di una sperimentazione alla quale lei ha volontariamente partecipato, il gruppo di progetto, su indicazione del CoDirES, ha deciso di inviare a lei il testo completo del rapporto pregandola, a sua volta, di consegnare il documento al suo datore di lavoro.

Il datore di lavoro potrà valutare tempi e modi del colloquio di restituzione nonché le iniziative di supporto al miglioramento della sua professionalità in coerenza con le finalità della valutazione dei dirigenti scolastici delle istituzioni scolastiche statali.

Colgo l'occasione per esprimerle, anche a nome della Presidente dell'INVALSI, prof.ssa Anna Maria Ajello, la mia gratitudine per l'evidente spirito di collaborazione con il quale ha partecipato alla sperimentazione. Con i più cordiali saluti"

- Nel Seminario finale di restituzione degli esiti della sperimentazione, tenuto a Roma il 4 dicembre 2018, in una sala gremita, assieme con i vertici dell'INVALSI, gli enti gestori e le associazioni, i rappresentanti dei Coordinatori didattici delle scuole paritarie sono arrivati da tutte le regioni italiane. I lavori hanno visto la presentazione delle varie fasi, degli strumenti e della metodologia utilizzate, degli esiti, oltre alle riflessioni sulle prospettive. Vengono qui focalizzati i principali contributi della giornata:

- l'aspetto decisivo del ruolo dell'INVALSI, che ha avuto la lungimiranza di mettersi al servizio di una pari dignità professionale e sistemica, tra statali e non statali, non più come due mondi nella scuola separati o opposti, ma come una comune realtà a servizio all'unico sistema pubblico di istruzione;
- il ruolo unificante del CoDirES che ha permesso di evidenziare i caratteri di una valutazione professionale strettamente funzionale al miglioramento dell'azione formativa, nell'interesse della comunità scolastica;
- il dialogo che ha messo a fuoco come la condizione fondamentale per la riuscita della sperimentazione sia stata l'instaurarsi di un "codice di fiducia" tra valutati e valutatori, superando una "cultura del sospetto" che spesso opera nelle istituzioni, favoriti certo dall'assenza di particolari vincoli (come può essere il collegamento al merito);
- guardando a future prospettive è stata anche sollevata l'attenzione a che la funzione direttiva nelle paritarie venisse valorizzata anche ai fini generali di una professione direttiva che in tutto il sistema scolastico nazionale necessita di una dignità autonoma, basata sul riconoscimento di competenze, come accade ad esempio in Svezia dove esiste addirittura un unico Albo nazionale autonomo, che permette passaggi di carriera tra scuole statali e non statali. Il che potrebbe essere già anticipato dalla una valutazione del servizio del CD nei punteggi per il concorso a DS.

Laddove gli esiti si portassero a sistema, ne sono emersi gli elementi decisivi:

- la volontà di restare nel sistema unico di valutazione, così come esso è nato e descritto nella legge 80/2013, con la propria prevalente funzione comparativa;
- la valutazione come accompagnamento e confronto nell'esercizio della professione;
- l'imprescindibile momento della visita diretta alla scuola;
- l'attenzione privilegiata ad una direzione di scuola intesa come leadership educativa;
- l'importanza per le scuole paritarie di uscire dal rischio dell'autoreferenzialità;
- la necessità del coinvolgimento delle associazioni professionali.

Assieme all' INVALSI, tutte le sigle presenti dei gestori hanno manifestato la volontà di allargare nelle scuole paritarie l'esperienza fatta, mantenendo la stretta collaborazione con il Sistema Nazionale di Valutazione e segnalando al Ministero all'Istruzione l'attesa di un impegno in tal senso.

7. Gli strumenti della procedura ed il loro adattamento

Come strumenti utilizzati in tutta la procedura si sono utilizzati, quali basi di partenza da eventualmente adattare, gli stessi che l'amministrazione statale ha utilizzato per la valutazione dei dirigenti scolastici delle scuole statali, proprio per verificare, nella ricerca, l'ipotesi di partenza: elaborare un percorso valutativo per i CD delle scuole pubbliche paritarie che evidenziasse la pari dignità nell'esercizio della professione, pur individuando i necessari adattamenti allo specifico studiato, ma senza che questi adattamenti giungessero al punto da non permettere un equivalente confronto con gli esiti della valutazione nelle scuole statali.

Alla fine della sperimentazione si è notato che, in generale, gli strumenti della scuola statale (Linee guida, Portfolio, Protocollo di visita) non hanno subito profonde modifiche, ma solo diffusi e parziali adattamenti che dovevano tener conto della specificità della scuola pubblica paritarie e della figura professionale del CD, nonostante le verificate incertezze nel dover delineare con chiarezza i compiti di tale funzione, gli obiettivi professionali non sempre esplicitamente assegnati e persino anche le specifiche responsabilità nell'esercizio della funzione nelle diverse scuole.

A sperimentazione conclusa si può affermare che i veri cambiamenti, derivanti appunto dalla riflessione sull'intero percorso della sperimentazione, sono da introdurre soprattutto nel testo del Portfolio (All. 7) rispetto ai temi più chiaramente indicati più avanti (p. 8).

Invece, mentre di fatto resta immutato, se non parzialmente semplificato, il testo del Protocollo della visita (All. 8), molto parziali sono le modifiche emerse per le Linee Guida (All. 6), dovute in particolare ad una generale semplificazione, ad un adattamento terminologico e ad alcuni elementi specifici della scuola pubblica paritaria.

7.1. Linee guida (All. 6)

Il testo assunto dalla procedura statale è stato semplificato nella scrittura, nello sviluppo di alcune procedure, nella modifica di diversi termini per l'attenzione da avere ad alcune specificità della scuola pubblica paritaria. Va tenuto presente però che il modello di partenza è stato quello del 2016 della valutazione statale, che, nel 2017, aveva già subito alcune modifiche.

7.2. Scheda della scuola (All. 5)

Il documento è stato modificato leggermente rispetto a quanto usato nella procedura statale, per far posto a situazioni di scuole con presenza di diversi o tutti i gradi di istruzione con il tentativo di descrivere alcune mansioni del CD. Qui resta il problema irrisolto dei codici di scuola, che a tutt'oggi il Miur non ha sistemato. Anche la scelta di dare dei codici provvisori alle scuole coinvolte nella sperimentazione è stata poi accantonata, proprio per problemi di relazioni col Miur.

7.3 Portfolio (All. 7)

a. Per la sperimentazione è stato utilizzato come base di partenza il modello di Portfolio impiegato nell'a.s. 2016-2017 per la valutazione dei dirigenti scolastici delle scuole statali; non si è potuto tener conto quindi degli elementi di criticità che hanno portato alle modifiche migliorative introdotte nell'a.s. 2017-2018. Tali elementi di criticità si riferivano in particolare al non perfetto allineamento degli aspetti considerati nella parte seconda per l'autovalutazione, riferiti alle aree del RAV, con quelli previsti nella parte quarta dalla rubrica di valutazione, riferiti ai criteri stabiliti

dall'art. 1 comma 93 della legge 197/2015, e soprattutto alla diversità tra le voci della parte terza relative alle azioni del Coordinatore delle attività educative e didattiche.

Il testo assunto dalla procedura statale è stato modificato sia nell'uso di diversi termini per l'attenzione da avere ad alcune specificità della scuola pubblica paritaria, sia nella modifica di diverse azioni, compiti o responsabilità del CD: vada per tutti l'esclusione dalle azioni del CD di tutte quelle inerenti la gestione economica, amministrativa e datoriale del DS statale.

In generale la compilazione da parte dei valutati è stata accurata, spesso addirittura approfondita e ricca. Talune volte invece è parso che nella compilazione non si tenesse in debito conto l'attenzione all'Allegato 3 al Portfolio (il Repertorio del Coordinatore Didattico).

Gli stessi CD valutati hanno poi evidenziato che la compilazione dell'autovalutazione, come anche di tutti gli altri spazi aggiuntivi e opzionali, ha consentito di inquadrare meglio la propria azione di CD e di avere elementi di riflessione sugli strumenti utilizzati nella sperimentazione. I Nuclei hanno spesso raccomandato di usare accuratamente e ampiamente gli spazi liberi del Portfolio, così da far emergere particolarità, specificità di azioni che caratterizzavano la scuola.

b. In merito all'organizzazione interna ai Nuclei per la lettura e l'analisi dei Portfolio, i componenti hanno analizzato separatamente Portfolio e documenti (anche consultando il sito della scuola), per poi condividere prima della visita le impressioni e quanto ricavato dalla documentazione. L'esame individuale è stato favorito dalla registrazione delle evidenze nella griglia appositamente predisposta; i primi scambi di osservazioni sono avvenuti per via telefonica. In taluni casi si è svolta una riunione via Skype per confrontare in modo approfondito le analisi effettuate sui materiali, concordare le modalità di conduzione delle visite e individuare i soggetti da intervistare nel corso delle visite.

Diverse sono state poi le considerazioni espresse dai Nuclei in merito alla compilazione del Portfolio da parte del CD. La novità dello strumento ha comportato qualche incertezza nella compilazione da parte dei CD. Comunque, in generale, la quantità di materiali e allegati relativi per dare evidenze al Portfolio ha presentato qualche difficoltà al Nucleo, in quanto ci si è trovati di fronte a documentazione sovradimensionata rispetto agli oggetti specifici del progetto valutativo.

In taluni casi è emersa una certa differenza tra i documenti inviati, in alcuni casi davvero molti e attinenti alla progettazione della scuola e non alle azioni dirigenziali.

Non essendovi una esplicita indicazioni degli obiettivi dell'incarico, con priorità uguali per tutti, l'analisi documentale è stata fatta considerando un ipotetico profilo del CD, aspetto di per sé complesso in considerazione della diversa posizione dei CD nelle diverse scuole e quindi dei compiti assegnati, delle deleghe attribuite, dei vincoli e delle opportunità.

La compilazione è stata interpretata talvolta come descrizione delle azioni realizzate in relazione a tutte (o quasi) le voci delle varie aree della parte terza, anziché con una selezione di poche azioni professionali organiche all'analisi sviluppata all'interno del RAV e al Piano di miglioramento, ritenute particolarmente significative e innovative in relazione agli obiettivi dell'incarico.

Questa interpretazione non ortodossa delle indicazioni contenute nella premessa della parte terza del Portfolio, si è comunque rivelata utile, perché ha consentito al Nucleo di raccogliere numerose informazioni ricondotte poi alle voci della rubrica di valutazione per mezzo della griglia di registrazione delle evidenze.

In generale tutti i Nuclei hanno notato che la compilazione del Portfolio è stata accurata, approfondita e ricca, così come hanno condiviso che nella compilazione la maggior parte delle volte non si utilizzava con attenzione l'Allegato 3 al Portfolio (il Repertorio del Coordinatore Didattico).

Alla fine i Nuclei hanno concordato sul fatto che il Portfolio, nella sua versione attuale, non individua appieno la differenza dei ruoli tra gestore e CD, che, a parere degli stessi, andrebbe invece sottolineata ulteriormente.

Inoltre, secondo alcuni valutati, la griglia della parte 1 non consente di rappresentare adeguatamente la formazione del coordinatore, sia religioso che laico.

Infine rispetto poi alla struttura complessiva del Portfolio, si è notato che le parti maggiormente utilizzate siano la parte terza, nell'area A e B (più immediatamente riconducibili al ruolo del CD),

mentre quelle scarsamente utilizzate e scarsamente documentate, siano le aree C e D della parte terza.

c. Venendo poi alle riflessioni che hanno maturato proposte di modifica del format del Portfolio utilizzato (e, si ricordi, già previamente modificato rispetto al formato usato nella scuola statale) si è iniziato nei Nuclei a discutere delle stesse sulla base degli esiti e delle visite. Sono emersi aspetti di incompletezza o di integrazione che sinteticamente possono per ora essere così descritti:

- occorre individuare con più chiarezza le azioni possibili del CD, la loro descrizione e osservabilità in merito alla sua azione nel campo della collaborazione alla missione educativa dell'istituzione (al suo "carisma"), nella costruzione del "clima" positivo della scuola ed in generale della sua funzione educativa;
- occorre individuare anche azioni, descrizione e osservabilità su quanto il CD può mettere in atto nel campo della didattica e del miglioramento degli apprendimenti degli alunni;
- occorre raccomandare un più attento utilizzo dell'Allegato 3 del Portfolio (Repertorio del CD);
- dall'attuale sistema di valutazione mancano aspetti dai quali si possa desumere l'impatto dell'azione del CD sugli allievi, sugli apprendimenti, sulla capacità di fidelizzare gli studenti nel percorso formativo anche rispetto alla continuità;
- è parere di diversi che il Portfolio debba essere migliorato anche in relazione a dati rilevanti quali numero dei alunni, dei docenti, all'organigramma, alla descrizione pur sintetica della tipologia dell'ente gestore;
- è parso poi da rivedere, in quanto non immediatamente fruibile, il descrittore relativo alla valorizzazione del merito, perché non adeguato alla realtà delle scuole paritarie;
- infine, nel caso poi di scuole molto piccole, alcuni processi rilevati nel portfolio risultano più difficili da evidenziare e meno facili da perseguire, da parte dei valutati.

d. In generale si può dire che il format, assunto dallo stato e pur modificato, va riletto con una particolare attenzione alla funzione di leadership educativa e comunitaria che svolge colui che dirige una scuola. A questo fine si riportano qui le proposte integrative di alcuni Nuclei che hanno tentato di individuare azioni osservabili e quindi utilizzabili nella Rubrica ai fini della descrizione della propria attività da parte del CD:

- Attenzione ad aspetti o azioni di carattere valoriale o formativo:

- Dotazione culturale di partenza studenti e incentivazione alla lettura
- Organizzazione del lavoro dipartimenti
- Nelle elementari verifica della programmazione
- Dipartimento lingue: standard certificazioni
- Rapporto tra progettazione didattica e progetto educativo
- Ruolo degli studenti negli open day (medie e superiori)
- Attività della scuola a servizio della comunità locale, service learning
- Quali compiti di realtà documentano l'orientamento educativo
- Come si organizza l'attenzione alla debolezza
- Griglia di valutazione della condotta e attenzione a valori educativi

- Azioni che incrementano gli apprendimenti:

- Motivazione e formazione rispetto prove INVALSI
- Coordinamento sul numero e le modalità della valutazione
- Verifica tra programmazione didattica e programma effettivamente svolto
- Esiste un canone delle letture che interessano
- Riscontro della partecipazione a manifestazione competitive con altri (es. olimpiadi)
- Come attuare un monitoraggio costante di alcune attività
- Come accompagnare gli insegnanti meno performanti

7.4. Protocollo di visita

Si tratta qui del documento (All. 8) che ha subito meno variazioni rispetto a quello della procedura statale, se non alcune semplificazioni di scrittura.

Rispetto alla scansione della visita, dopo aver proposto al CD il programma della visita e chiesto proposte per le persone da incontrare, la giornata si è di solito svolta secondo quanto previsto, accettando le figure che venivano proposte.

In ogni scuola oltre al CD, interviste e dialogo venivano fatte con tre docenti collaboratori e due o tre genitori. In quasi tutte anche con la figura amministrativa di segreteria.

Nelle interviste si sono usati con utilità i questionari della procedura statale. In alcuni casi, e solo per richiesta di cortesia, si sono incontrati i gestori, senza far rientrare questi incontri in alcun aspetto della procedura. In quasi tutti i casi i CD hanno con fierezza proposto momenti di vita della scuola, della didattica ordinaria, fino a casi di estremo valore (orchestra di alunni, produzioni artistiche, mostre a carattere culturale).

L'incontro finale (o secondo incontro) con il CD veniva di solito dedicato solo ad elementi da chiarire rispetto al primo colloquio o alla lettura dei documenti

Tutte le visite sono state quindi ricche di elementi utili, perché l'incontro diretto con una scuola in effettiva attività è molto utile come riscontro delle parole ascoltate nei colloqui. Si può dire in generale che le visite hanno arricchito effettivamente la conoscenza puramente cartacea dei documenti, mostrando in particolare elementi utili sugli aspetti relazionali, empatici, motivazionali dell'azione del CD, denotando spesso, specie nei colloqui sulla didattica e sull'ambiente formativo, una capacità dei CD di essere promotori di progettazione e quindi effettivo esercizio dell'autonomia dell'istituzione scolastica.

7.5. Questionari e domande per i colloqui

In generale si sono utilizzati i questionari e le domande-colloquio della procedura statale (All. 10). In alcuni casi si è dovuta correggere l'azione del CD che aveva fatto compilare il questionario docenti allegato al portfolio di propria iniziativa. Ma di solito i Nuclei, anche sulla base delle indicazioni emerse dal seminario nazionale di formazione del 24 marzo 2018, hanno utilizzato i questionari di apprezzamento del personale sul CD come base di partenza dei colloqui di gruppo. Qualche CD tra i documenti aveva inserito gli esiti di questionari di *customer satisfaction*, contenenti anche domande dirette sull'azione del Coordinatore.

Tutti i colloqui/intervista si sono svolti in un clima disteso, di grande cordialità, il che ha permesso di conoscere molti più elementi di quelli che erano richiesti dai documenti.

In tutte le realtà visitate, il nucleo è stato invitato alla visita della scuola, degli ambienti con le classi al lavoro. Il momento della visita alla scuola ha permesso al CD di evidenziare gli aspetti più rilevanti della sua azione, riconducibili al portfolio presentato. Nella componente genitoriale è stata evidenziata la "fedeltà generazionale" intesa in senso allargato: l'iscrizione alla scuola avviene molto spesso per esperienze dirette che attraversano più generazioni.

Tutte le visite sono state ricche di elementi utili, perché l'incontro diretto con una scuola in effettiva attività è molto utile come riscontro delle parole ascoltate nei colloqui. Grande disponibilità da parte di tutti e interesse a partecipare. In questo caso lo strumento predisposto appare funzionale.

Le persone incontrate ed intervistate durante la visita alle scuole sono state molteplici e diverse. Ecco alcune modalità organizzative adottate: "Gli accordi con le persone da intervistare sono stati assunti con un contatto telefonico diretto del coordinatore su appuntamento con le CD. In quell'occasione sono state assunte informazioni più dettagliate inerenti il funzionamento della scuola, con l'obiettivo esplicito che la visita non dovesse alterare i ritmi normali o creare disagi al personale e agli alunni. Sono state definite le linee generali della giornata: orari, ruoli da intervistare, disponibilità di genitori. Con successive telefonate i CD hanno fornito ulteriori informazioni sulle persone disponibili e sugli orari migliori. In ogni scuola visitata sono stati ascoltati: il CD; i collaboratori, generalmente docenti con ruolo di referente della scuola primaria/secondaria; i

referenti per discipline o progetti e ambiti; i nuclei di genitori che rivestono ruoli di rappresentanti di classe o d'istituto o collaborano a progetti e attività della scuola; il gestore però solo nella fase di accoglienza e per cortesia di visita.”

7.6. Griglia di valutazione

Sicuramente si può ribadire che l'utilizzo del Portfolio come preparazione della visita e come fonte di elementi per i colloqui sia stato molto utile, in tutte le sue parti.

Con nelle mani questo strumento, tutti i documenti collegati, le osservazioni ed i dati ricavati dalla visita e dai colloqui, al termine di ogni giornata il Nucleo di valutazione si riservava la ripresa degli stessi e la compilazione della valutazione, che tuttavia non veniva consegnata al CD.

Nel formulare la valutazione il Nucleo utilizzava sistematicamente la Griglia di valutazione (All. 11) per ogni scuola e (facendo le necessarie variazioni) la Rubrica di valutazione che si è rivelata molto utile. Alcuni Nuclei poi, come già notato, hanno deciso di utilizzare la scaletta della valutazione complessiva utilizzando anche le lettere.

In altri casi le osservazioni venivano riportate sulla scheda di valutazione a cura del coordinatore del Nucleo e inviate per ulteriori aggiunte, modifiche e conferme agli altri membri del nucleo per giungere alla stesura definitiva della Griglia e del testo.

Mentre alcuni Nuclei hanno deciso di utilizzare la scaletta della valutazione complessiva utilizzando anche le lettere, altri hanno limitato l'utilizzo della rubrica valutativa utilizzando per quanto possibile i descrittori, ma anche adeguandoli alle specifiche realtà, in modo da permettere al fruitore-destinatario della valutazione una migliore comprensione e un utilizzo delle informazioni contenute piuttosto che una semplice attribuzione di livello.

Qualcuno ha segnalato che nella pratica la rubrica di valutazione si è rivelata piuttosto rigida e limitata rispetto a tutti gli aspetti che è stato possibile desumere durante le visite.

Nella griglia, per ognuno degli aspetti presi in considerazione nella rubrica di valutazione, veniva riportata la descrizione del livello riportata nella rubrica stessa con eventuali modifiche in relazione alla concreta situazione, in modo da ottenere un profilo articolato in relazione ai diversi aspetti.

Gli strumenti utilizzati (la griglia di valutazione e quella di registrazione evidenze) si sono così rivelati un riferimento utile, che vanno adattati ed utilizzati in modo flessibile.

Infatti nell'utilizzo dello strumento è emerso una certa staticità delle voci che non consentono di evidenziare gli aspetti peculiari delle azioni dei CD nei diversi ruoli e compiti.

Per questo in molti casi, si è reso necessario l'adattamento dei descrittori. Tuttavia, il loro impiego non ha determinato particolari difficoltà, anzi i componenti del nucleo hanno manifestato ampia convergenza nella formulazione dei giudizi. Si ritiene che questa omogeneità di giudizio sia da attribuire sia all'impiego delle due schede (di registrazione e valutazione), che si sono rivelate estremamente utili, sia al lavoro preliminare, minuzioso, di studio della documentazione.

7.7. Il Feedback di miglioramento

Per il miglioramento alcuni Nuclei si sono astenuti mentre altri hanno preferito indicare nel testo del Portfolio i suggerimenti formulati, che comunque, viste la tipologia di scuole visitate, sono stati molto sintetici.

Il Nucleo ha sempre avvisato il CD che la valutazione sarebbe stata consegnata all' INVALSI, con il quale si sarebbe valutata la modalità di invio alle scuole ed ai diretti interessati.

La stesura delle proposte di miglioramento (All. 12) è stato l'elemento su cui è stato agevole nel Nucleo trovare l'intesa, ma più problematico da esprimere.

Anche in questo caso ritorna il dato della complessità e diversità delle caratteristiche dei diversi profili analizzati. Infatti i CD incontrati nelle diverse realtà hanno messo in atto stili, competenze e modalità di coordinamento diverse e in ogni caso pienamente coerenti con lo sviluppo della loro scuola. L'aderenza ai contesti e alle necessità dell'utenza ha orientato i CD verso strategie non facilmente comparabili e non sempre intercambiabili.

Le direzioni strategiche emerse di volta in volta sono apparse differenti: il mantenimento di una qualità elevata nei risultati; l'ampliamento dell'utenza fragile (Bes); il consolidamento della tradizione della scuola; l'innovazione e l'internazionalizzazione.

Quando il Nucleo ha formulato per ciascuno dei CD valutati un *feedback* meditato, lo ha fatto individuando l'area da fare oggetto di un maggiore presidio e formulando una specifica spiegazione. Operazione non sempre facile, perché non è stato semplice individuare l'area e formulare il *feedback* sul possibile miglioramento del modo di svolgere la funzione di CD in generale, anziché in riferimento all'azione esaminata in uno specifico contesto scolastico, soprattutto perché per conoscere bene il modo in cui un CD svolge la propria funzione servirebbe una osservazione prolungata nel tempo.

Alcuni Nuclei non hanno trascurato di segnalare le implicazioni organizzative e le scelte gestionali, poiché al termine del processo si è individuato il *feedback*, anche se per le scuole paritarie spesso i vincoli sono legati alle scelte di gestione.

Spesso la formulazione dei *feedback* è stata favorita dalle relazioni stabilite con alcuni dei soggetti coinvolti nelle visite nelle scuole, in quanto l'ascolto di numerosi *stakeholders*, all'interno della visita, unitamente all'esame della documentazione, ha fornito al nucleo numerosi elementi di riflessione.

8. Osservazioni, commenti e proposte dei CD valutati

Al termine del percorso valutativo e su iniziativa del CoDirES sono state raccolte osservazioni e contributi dei CD visitati per la valutazione. Tutti hanno risposto con riflessioni e contributi puntuali, su di uno schema proposto che nella sostanza chiedeva contributi sui punti di forza e sui punti di debolezza dell'esperienza vissuta.

a. Nei testi e nella conversazione tutti hanno confermato l'ottima occasione di verifica svolta, nell'ottica di un percorso di miglioramento, anche in quanto costretti nel fermarsi a riflettere sul proprio operato, a scambiare opinioni, confrontarsi sul modo di organizzare la scuola. E' stato interessante notare come diversi CD hanno rilevato come questa valutazione possa essere applicata a tutti i presidi delle scuole paritarie, consentendo così un'ulteriore crescita ai propri dirigenti.

Tra i punti di forza si riportano direttamente alcune tra le più ricorrenti osservazioni, perché, nell'immediatezza della comunicazione, spesso rendono con utile efficacia aspetti che vanno tenuti presenti nella revisione degli strumenti, al fine di rendere il processo valutativo sempre più corrispondente alle proprie finalità, specie nell'ipotesi di una sua messa a regime nel sistema delle scuole pubbliche paritarie.

- *“La sperimentazione è stata una occasione per verificarmi a tutto tondo, di riflettere e mettermi a confronto in termini di pratiche, documentazione e prassi; di cogliere lacune e di riordinare in modo nuovo quanto prodotto in anni di lavoro”.*
- *“Il confronto con altri coordinatori ha fornito idee nuove; è stato nuovo il dialogo diretto con un ente come INVALSI, non più nella forma astratta delle prove che ogni anno coinvolgono i nostri alunni, ma attraverso la relazione in presenza, con possibilità di mettere a confronto i pensieri e di porre domande a e con persone esperte”.*
- *“Ho trovato molto utile il coinvolgimento del personale e dell'utenza della scuola per rendere l'analisi più attendibile. Per il nostro istituto è stato un modo per dare valore al lavoro che stiamo svolgendo, per dare il messaggio che non siamo agendo in modo isolato, ma che siamo parte di un sistema”.*
- *“La curiosità dell'incontro è stata sicuramente molto più forte del carico di preoccupazione che un incontro del genere comporta; più in generale ho apprezzato l'occasione/opportunità di essere in qualche misura valutati”.*

- *“Dover mostrare a qualcuno esterno il tuo modo di lavorare ti spinge ad un’analisi di quello che costruito. Un’autovalutazione più efficace di quella del RAV, perché hai davanti delle persone”.*
- *“Purtroppo nel nostro lavoro non sempre si scrive ciò che si fa e avviene. Questa occasione mi ha dimostrato invece quanto sia importante farlo per avere ben chiaro il proprio operato per prendere decisioni consapevoli in un’ottica di miglioramento continuo”.*
- *“La valutazione esterna vissuta è proprio necessaria, poiché solo mettendosi in discussione e in effettiva collaborazione la scuola possa crescere e diventare sempre più efficace, statale o paritaria che sia”.*
- *“La formazione comunitaria di gennaio e gli strumenti di lavoro offerti sono stati utili per prepararsi con cognizione di causa. Il Protocollo della visita è stato abbastanza utile negli orientamenti forniti e credo sia servito al nucleo nell’adottare linee comuni, così che la visita è stata occasione vera di confronto e stimolo professionale. La visita è stata interessante, costruttiva, non documentale”.*
- *“Per il CD è importante disporre di un supporto/consulenza, anche ai fini di una progressiva assunzione del profilo dirigenziale. In questo senso il Portfolio sarebbe da intendersi come preparazione della visita, fonte di elementi per i colloqui. Tutte le parti sono state utili”.*
- *“Il Portfolio è stato complessivamente uno strumento utile a documentare l’azione del Coordinatore didattico. In particolare nel portfolio viene rilevata molto utile la parte esemplificativa”.*
- *“Nel portfolio del Coordinatore e nella rubrica di valutazione si sono trovati strumenti di valorizzazione, di osservazione e di analisi dei contesti scolastici; questi hanno aperto anche alla prospettiva di definizione di un idealtipo culturale, professionale, organizzativo e gestionale della scuola paritaria e del profilo del Coordinatore Didattico. In particolare la sezione Autovalutazione e bilancio delle competenze riconosce la dimensione della riflessività propria del professionista della scuola. Dobbiamo investire di più nella documentazione delle nostre attività. La sezione Obiettivi e azioni professionali mette l’accento sulla funzione proattiva di chi esercita un’azione dirigenziale; gli indicatori scelti non trascurano il “fare comunità” professionale proprio di chi svolge una funzione dirigenziale nell’ambito della scuola paritaria d’ispirazione cristiana”.*

b. È stato interessante anche notare nei contributi dei CD valutati l’attenzione ad individuare punti di debolezza dell’esperienza vissuta. Queste annotazioni hanno condotto i membri del Gruppo di progetto ad individuare elementi di miglioramento degli strumenti utilizzati, come già si riporta nell’apposito paragrafo (p. 7).

Si riprendono qui le principali considerazioni.

- In alcuni casi il miglioramento dell’offerta formativa rischia di essere coniugato solo in relazione alla rispondenza delle scelte e dell’operato in relazione ai modelli normativi di valutazione/valorizzazione comunemente diffusi nelle realtà scolastiche.

Alcuni hanno notato come certe competenze ed azioni indicate nel Portfolio rimandano ad una figura professionale (quella del Dirigente Scolastico di scuola statale) non sempre rispondente al profilo del CD che condivide alcune funzioni dirigenziali col Gestore della scuola e da altre è escluso.

- Non sempre è stato agevole esplicitare nel portfolio il carisma dell’Istituto ed in generale c’è stata difficoltà a far rientrare nelle varie diciture il lavoro che quotidianamente il CD svolge nel campo didattico-formativo, e trovare il modo di farlo emergere dai documenti o dalla conversazione necessariamente ridotta nel tempo. Nella compilazione del Portfolio non sempre è apparso agevole incasellare i documenti e le prassi nelle sezioni giuste: talvolta alcune sezioni si sovrapponevano ad altre.

- L’esperienza ha messo in luce la mancanza di obiettivi chiari assegnati, anche formalmente, dal gestore al CD, mancando in alcuni casi le lettere di incarico. Qualcuno ha segnalato come, in qualche caso, si sia verificato da parte dell’Ente Gestore una visione riduttiva e limitante i compiti del Coordinatore didattico.

- Negli aspetti amministrativi è stato confermato il problema, sollevato da tempo dalle scuole paritarie, del codice unico dell'istituzione scolastica paritaria.
 - Infine, mentre l'obiettivo del miglioramento professionale passa chiaramente anche attraverso l'uscita dalla autoreferenzialità e l'individuazione (a partire da una valutazione esterna) delle azioni positive da consolidare e di quelle da intraprendere in relazione agli aspetti critici esistenti, meno scontata è la relazione tra il giudizio espresso dai valutatori e la valorizzazione del merito. Restano insomma aperte le domande inerenti la connessione tra valutazione e: retribuzione di risultato, certificazione di competenze del profilo professionale, apertura ad eventuali diverse funzioni dirigenziali.
- c. Diversi contributi si sono persino espressi in proposte miglioramento della procedura e degli strumenti. Anche queste sono state molto utili al Gruppo di progetto nel delineare aggiustamenti. Questa è stata la migliore verifica del cammino intrapreso di una ricerca sperimentata sul campo, mostrando come la metodologia seguita ha dato gli esiti sperati.
- d. Si è posta giustamente la questione, in un contesto di attuali difficoltà della scuola paritaria, sulle ragioni per le quali occuparsi della valutazione del Coordinatore didattico. La sperimentazione ha fatto emergere che il percorso svolto ha cooperato a fare rete tra presidi delle paritarie e così ad uscire un po' più da una certa autoreferenzialità. Questo percorso può essere anche un elemento di sviluppo della qualità della scuola cattolica. E' condivisa tra tutti i partecipanti la convinzione che le scuole paritarie abbiano un carattere unico, una peculiarità che è patrimonio da valorizzare.
- e. In questo contesto la sperimentazione ha fatto emergere l'utilità di riflettere e lavorare sullo specifico del CD rispetto alle funzioni del gestore. Taluni hanno espresso la necessità di individuare con più puntualità il ruolo e i compiti del CD nella scuola paritaria, per arrivare a definire un profilo generalizzato e condiviso, trovando così il modo di valorizzare il ruolo e il lavoro quotidiano dello stesso.
- f. La riflessione dovrà anche trovare le modalità per coinvolgere le realtà dei gestori, anche per delineare meglio i limiti entro i quali si trova ad operare il CD rispetto al gestore ed alla *mission* che lo stesso affida al gruppo professionale della scuola nel proprio operato didattico-educativo e nell'impegno di corrispondere alle indicazioni dello stato. A questo fine da alcuni viene invocata una azione di sostegno da parte del mondo associativo e delle istituzioni ecclesiali per una maggiore unitarietà di studio e confronto nel mondo della scuola cattolica. A questo proposito è stato da tutti evidenziato l'importanza e l'estrema utilità, anche per un eventuale sviluppo del progetto sperimentale di valutazione, delle proposte, delle domande e delle problematiche contenute nel documento "Educare al cambiamento" pubblicato dal Centro Studi scuola cattolica.
- g. Rispetto al Portfolio sia dai questionari che dal dialogo sono emerse alcune proposte di modifica:
- individuare con chiarezza le azioni possibili del CD, la loro descrizione e osservabilità in merito alla sua azione nel campo della collaborazione alla missione educativa dell'istituzione (al suo "carisma"), nella costruzione del "clima" positivo della scuola ed in generale della sua funzione educativa. In questo senso le modifiche da introdurre dovrebbero facilitare il passaggio dall'implicito all'esplicito;
 - si dovrà trovare il modo di mettere in evidenza le azioni che sviluppano nei docenti la motivazione, mostrando lo specifico contributo del CD;
 - individuare anche le azioni, la loro descrizione e osservabilità su quanto il CD può mettere in atto nel campo della didattica e del miglioramento degli apprendimenti;
 - va chiarito un più attento utilizzo dell'Allegato 3 del Portfolio (Repertorio del Coordinatore didattico);

- fra i documenti si ritiene utile inserire l'organigramma;
- occorre trovare le modalità che permettano di evidenziare meglio i processi e non limitarsi alla sola fotografia della situazione della scuola;
- si dovrà trovare il modo di valutare quanto il CD è stato valore aggiunto alla qualità della scuola;
- sarà utile ottenere che gli obiettivi assegnati al CD vengano già chiariti nella lettera di incarico allo stesso da parte del gestore;
- in alcune azioni si deve meglio focalizzare come il lavoro dei docenti sia altrettanto decisivo sull'esito scolastico quanto quello del CD;
- poiché tutti hanno riconosciuto utili i questionari per i colloqui con docenti collaboratori, genitori e amministrativi, nelle interviste nella secondaria di secondo grado si dovrà dare spazio agli alunni per comprendere e approfondire la loro percezione della scuola.

9. Le relazioni dei Nuclei di valutazione

Il Coordinatore della formazione del progetto Giorgio Bozzeda, attraverso una raccolta e analisi delle relazioni finali dei Nuclei di Valutazione ha rilevato, come già segnalato per i valutati, un generale notevole apprezzamento per l'esperienza di valutazione realizzata, con particolare riferimento ad una delle fasi del processo: la visita alla scuola. Inoltre i testi dei Nuclei hanno rilevato di aver incontrato scuole significativamente innovative, capaci di attuare l'autonomia. Per tutti è stato cruciale l'incontro diretto con l'ambiente scolastico.

Si riprendono qui in sintesi le considerazioni riportate nell'All. 20.

a. Le caratteristiche dei ruoli dei soggetti posti in valutazione appaiono talvolta variabili e difficilmente inquadrabili. I ruoli dei soggetti implicati nell'organizzazione delle scuole appaiono spesso misti, intercambiabili, cumulano funzioni diverse e in tutti i casi esprimono professionalità e competenze centrate sul versante pedagogico-educativo. I CD rivestono gradi di responsabilità e di azione differenziate riguardo alla direzione della scuola, alla gestione/assunzione e valutazione del personale, a seconda delle appartenenze o meno a congregazioni, alla figura del gestore, o anche a contingenze temporanee.

b. Le Linee guida del Progetto di sperimentazione per la valutazione dei CD delle scuole pubbliche paritarie si aprono con la seguente affermazione: *“La valutazione dei Coordinatori delle attività didattiche ed educative delle scuole paritarie del sistema pubblico dell'istruzione, nel quadro della loro specificità pedagogica, istituzionale e didattica, è finalizzata alla valorizzazione e al miglioramento professionale degli stessi, nella prospettiva del progressivo incremento della qualità del servizio scolastico offerto dalle rispettive scuole e dell'intero sistema nazionale di istruzione.”*

Tale situazione di difformità nelle caratteristiche di ruolo pare sollecitare l'adozione di strumenti valutativi ancor più flessibili.

Gli strumenti sono apparsi spesso troppo rigidi e non sempre consentivano di evidenziare le peculiarità delle azioni dei CD, anche in considerazione delle differenze di ruolo che rivestono nei diversi istituti, nei diversi gradi di istruzione. A seconda dei ruoli ricoperti (intesi come mansioni svolte) la possibilità di “azione” del CD cambia di molto. D'altronde (anche se questo non appare nella maggior parte dei casi da incarichi scritti espliciti da parte dell'Ente gestore) la scelta delle mansioni svolte dipende in buona parte dall'Ente stesso di appartenenza. Questo ovviamente limita l'adattabilità degli strumenti utilizzati.

c. A detta di tutti i nuclei di valutazione la visita alla scuola (che tutti hanno verificato sia possibile fare in una sola giornata) è stato il punto di forza di tutta l'esperienza valutativa. Questo perché non solo ha reso possibile, in un clima di fiducia reciproca, il dialogo diretto e articolato con lo stesso CD, ma pure ha permesso intervistare individualmente o fare colloqui di gruppo con i sog-

getti della comunità scolastica (docenti collaboratori, non docenti amministrativi, genitori, studenti), per approfondire molti aspetti relativi alle azioni del CD. Senza la visita non sarebbe stato assolutamente possibile comprendere tutto lo spettro delle azioni dichiarate nel Portfolio, né lo specifico ruolo e apporto del CD alla progettualità dell'Istituto.

Nei giorni, poi, delle visite si è affermata anche una forte intesa personale e professionale arricchente, con una sostanziale omogeneità del sentire da parte dei membri del Nucleo di valutazione, così che i punti di vista dei membri, relativi a storie e culture professionali diverse, si sono composti in una visione unitaria profondamente condivisa, in un clima di reciproca stima e collaborazione. Questo grazie anche grazie alla composizione 'mista' del Nucleo, che, tra l'altro, pare abbia fornito alle scuole visitate un apprezzato modello di relazione pubblico/paritario.

10. Proposte e riflessioni conclusive provvisorie

a. Tutta la sperimentazione, che si è conclusa di fatto puntualmente nel giugno 2018, ha potuto svilupparsi in un clima di libertà di ricerca e di progettazione. Le riflessioni raccolte tra valutati e valutatori, dai Nuclei di Valutazione, dal Coordinatore tecnico del progetto e dal CoDirEs in un proprio seminario finale del 28 settembre 2018, hanno confermato che l'esperienza vissuta si è rivelata, con molto entusiasmo talvolta, di utilità interna alle scuole e come ottima occasione per ripensare e chiarire il mandato direttivo del CD ricevuto dal gestore, così da poter rinnovare l'identità e la missione della propria professione e della scuola, passando dall'implicito all'esplicito.

Identità e missione sono compiti che appartengono a tutte le scuole, statali e non statali, ma ovviamente si declinano secondo il quadro valoriale delle rispettive storie, dei soggetti coinvolti e delle situazioni particolari.

L'obiettivo finale del progetto è rimasto quello di presentare a tutti i Gestori ed i CD italiani delle scuole pubbliche paritarie, alle rispettive associazioni, ai necessari interlocutori istituzionali ed alle rappresentanze della dirigenza scolastica statale gli esiti della sperimentazione, anche con la presente pubblicazione, allo scopo di valutare se percorso e strumenti possano diventare strumenti utili per tutti.

b. Il lavoro di riflessione sugli esiti e di revisione degli strumenti a partire da quelli ha condotto, come già scritto, ad una più attenta applicazione della specificità della professione direttiva delle paritarie agli strumenti valutativi, pur mantenendo nella maggioranza del percorso e degli strumenti la connessione al sistema nazionale di valutazione.

Si ribadisce che, pur in un momento di incertezza, è indispensabile che la prosecuzione tenga un forte parallelo con il procedimento in atto per i Dirigenti Scolastici della scuola statale, restando all'interno di un unico Sistema Nazionale di Valutazione (come la stessa legge contempla), sia per la procedura che per gli strumenti, proprio per mantenere un percorso valutativo che consideri la pari dignità della professione direttiva di tutte le scuole del sistema pubblico, trattando questa professione nel suo complesso come la migliore alleata del sistema per l'innovazione.

c. Si prova qui a riprendere le riflessioni e le proposte più significative emerse dalle considerazioni finali:

- Solo per la fase della sperimentazione è stato concordato tra INVALSI e CoDirES che la restituzione delle valutazioni dei vari CD fosse fatta direttamente al CD, invitando lo stesso a presentarla al gestore. Questo perché la procedura è stata un atto di ricerca e sperimentazione, senza alcuna finalità inerente lo stretto esercizio della professione nella scuola visitata e senza legami con la

carriera o la retribuzione dei singoli, come invece dovrebbe avvenire secondo le norme della procedura statale. Il che ovviamente non vieta, una volta valutata una eventuale messa a regime del processo, che queste conseguenze vengano coinvolte anche dalle scuole pubbliche paritarie.

- Il percorso svolto ha suscitato in tutti i partecipanti la necessità di riflettere (con strumenti adeguati e con validi interlocutori istituzionali) sul valore aggiunto che il CD con il proprio operato porta alla qualità della scuola da lui diretta. Si tratta dell'ipotesi di una ricerca che potrà anche coinvolgere reti europee di scuole in modo da avere utili paragoni e valide indicazioni di lavoro.

- Le visite hanno mostrato la notevole fecondità del metodo adottato: entrare in situazione permette di comprendere molto meglio i documenti e le osservazioni poste dal CD nel Portfolio. Anche i dialoghi sono stati utili. Forse, visto il contesto della scuola non statale, quello coi genitori è stato quello che ha offerto il minor numero di elementi utili alla valutazione, pur essendosi rivelato comunque interessante, specie sul piano della valorizzazione del carisma educativo delle scuole.

- Tutto il gruppo che ha partecipato al progetto si è detto fortemente convinto dell'utilità e bontà dello stesso e quindi delle necessità di riflettere e lavorare sulla possibilità del suo miglioramento e della sua estensione a sistema nel mondo delle paritarie. Un seminario pubblico al Ministero ai primi di ottobre che coinvolga i gestori delle scuole paritarie, i CD delle stesse e rappresentanti associativi potrebbe essere una verifica utile per questo. È quello che poi si è realizzato il 4 dicembre 2018, purtroppo senza il Ministero.

Sarebbe tuttavia indispensabile che la prosecuzione tenga un forte parallelo con il procedimento in atto per i DS della scuola statale, restando quindi nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione, sia per la procedura che per gli strumenti, proprio per mantenere un percorso valutativo che consideri la pari dignità della professione direttiva di tutte le scuole del sistema pubblico, trattando questa professione come la migliore alleata del sistema per l'innovazione.

- I suggerimenti e le proposte sono relativi al miglioramento di alcuni strumenti adottati, al fine di poter comprendere con maggior chiarezza le caratteristiche dei CD. Ed è in particolare sul Portfolio, a seguito delle visite alle scuole, che ci concentrano le maggiori attenzioni.

In particolare le esperienze di visita alle scuole paritarie consentono di ipotizzare alcuni aggiustamenti al modello di portfolio, centrando l'analisi dell'azione del CD sulle dimensioni che sono nel reale ambito di autonomia professionale del dirigente: scelte di programmazione, controllo dei risultati didattici, innovazioni, verifica della professionalità dei docenti, formazione in servizio, rapporto con l'Ente gestore.

Gli attuali CD non hanno uno statuto omogeneo, che potrebbe essere un obiettivo di un'azione ripetuta e diffusa di analisi e consolidamento delle loro professionalità: costituiscono una "famiglia professionale" specifica ed il Portfolio, arricchito nelle aree e semplificato nella procedura, potrebbe essere ricondotto alla sua funzione originaria di autovalutazione e di documentazione e promozione dello sviluppo professionale del CD in contesto.

- Per l'eventuale prosecuzione della sperimentazione, ma soprattutto per il passaggio a una attuazione generalizzata è necessario riflettere sull'impostazione del Portfolio, sia per quanto riguarda le voci delle rubriche di autovalutazione e valutazione sia per ciò che concerne la descrizione delle azioni e la documentazione da richiedere.

La prima riflessione riguarda la posizione del Coordinatore: nella decisione relativa alle scelte strategiche, amministrative e finanziarie, il CD si colloca al terzo livello dopo i vertici dell'Ente gestore e del Direttore, a meno che il secondo e il terzo livello coincidano.

Spesso il numero degli alunni è assai ridotto e il CD deve coniugare l'attività di coordinamento con quella di insegnamento; l'incarico è temporaneo e se il Coordinatore è un religioso è vincolato

anche a propri doveri. Il ruolo del Coordinatore si colloca così in una serie di relazioni che incidono e condizionano il suo operato e che pertanto meritano di trovare elementi di rilievo nel portfolio e nella visita.

Le caratteristiche specifiche di una scuola pubblica paritaria di orientamento cattolico fanno sì che i CD esaminati nell'ambito del presente progetto sperimentale sono tutti impegnati nell'assicurare la traduzione operativa dell'identità carismatico-pedagogica dell'Ente di appartenenza.

- Va poi considerato come altro elemento di riflessione, legato al precedente, quello degli obiettivi: obiettivi generali attribuiti dall'Ente gestore, obiettivi specifici attribuiti dal Direttore, obiettivi derivanti dal Piano di miglioramento. La diversità degli obiettivi modifica le modalità di valutazione.

Poiché raramente questi obiettivi sono assegnati in maniera formale (incarichi), resta vaga spesso la chiarezza nell'attribuzione ai CD.

In qualche caso gli obiettivi non sono addirittura indicati, oppure in altri casi, i Nuclei hanno segnalato di essersi trovati (come d'altronde succede in tutte le scuole statali) di fronte ad obiettivi uguali, formulati in modo 'standard' e generico.

L'assenza nell'attribuzione di obiettivi personalizzati e contestualizzati potrebbe rischiare di mantenere il ruolo del CD in un'area di indeterminatezza. La chiarezza nella determinazione dei risultati attesi facilita l'esercizio operativo del proprio ruolo e consente quindi una valutazione più trasparente delle relative performance.

Laddove vi fosse una lettera d'incarico al CD tutti gli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione dovrebbero essere ben esplicitati, considerando se confermare il criterio generale per cui il CD viene valutato non sulla base del raggiungimento o avvicinamento degli obiettivi ma solo in relazione alle azioni messe in campo per il loro perseguimento.

- La necessità di introdurre miglioramenti rispetto al format del Portfolio è stato oggetto di discussione in alcuni Nuclei per modifiche sulla base degli esiti e delle visite. Sono emersi aspetti di incompletezza che sinteticamente possono essere così descritti:

- . occorre individuare con chiarezza le azioni possibili del CD, la loro descrizione e osservabilità in merito alla sua azione nel campo della collaborazione alla missione educativa dell'istituzione (al suo "carisma"), nella costruzione del "clima" positivo della scuola ed in generale della sua funzione educativa;

- . occorre individuare anche azioni, descrizione e osservabilità su quanto il CD può mettere in atto nel campo della didattica e del miglioramento degli apprendimenti;

- . la raccomandazione ad un più attento utilizzo dell'Allegato 3 del Portfolio (Repertorio del CD);

- . considerando la diversa quantità dei materiali inviati in allegato al Portfolio, potrebbe essere il caso di inserire direttamente l'elenco di ciò che viene richiesto; ogni altro documento potrà essere visionato sui siti delle scuole e/o presentato durante la visita.

- . nelle scuole dove il CD ha più "presidenze" potrebbe essere utile impostare il lavoro (portfolio, visite, valutazione, ecc.) su un solo grado di scuola, per evitare complicazioni sia nella gestione della visita che nella formulazione del feedback;

- . maggior spazio si deve dare alla narrazione, sia con riferimento al curriculum del CD, che del vissuto della scuola, data la molteplicità e diversità dei contesti e la storia (recente, antica, con trasformazioni in itinere, ecc);

- . una criticità rilevata è da riferirsi alla mancata conoscenza della storia pregressa dell'istituzione scolastica. È un elemento che non si rileva dal portfolio, ma che assume rilevanza particolare per le scuole paritarie (specialmente nei casi in cui ci siano stati cambiamenti importanti nella gestione). Di fatto, questa storia pregressa ci è stata rappresentata da ogni valutato e ha oggettivamente agevolato la comprensione da parte del nucleo.

Ora il lavoro di ricerca, gli strumenti utilizzati, le riflessioni e le proposte emerse vengono consegnati a tutta la categoria dei potenziali destinatari: i CD delle scuole pubbliche paritarie ed i Gestori delle stesse, nella speranza che un simile percorso, se ritenuto valido ed assunto nella ordinarietà del sistema, si riveli utile al miglioramento professionale di chi dirige la scuola e di conseguenza al miglioramento della qualità formativa della stessa.

11. Allegati

- 11.1. Lettera di proposta
- 11.2. Determina del Gruppo paritetico
- 11.3. Determina dei Nuclei di valutazione e dei partecipati alla sperimentazione
- 11.4. Seminario nazionale 16 gennaio 2018
- 11.5. Scheda della scuola
- 11.6. Linee guida
- 11.7. Portfolio
- 11.8. Protocollo visita
- 11.9. Griglia registrazione evidenze
- 11.10. Questionari tipo (docenti, genitori, amministrativi)
- 11.11. Griglia di valutazione
- 11.12. Aree di attività feedback professionale
- 11.13. Seminario nazionale formazione valutatori (Programma, introduzione Bozzeda)
- 11.14. Comunicazioni seminario formazione (Pellegatta, Mazzoli, Cristanini, Ajello)
- 11.15. Comunicazione procedura valutazione (Leoni)
- 11.16. Comunicazione visita scuole (Anoe)
- 11.17. Comunicazione feedback professionale (Cristanini)
- 11.18. Comunicazione portfolio (Rucco)
- 11.19. Monitoraggio seminario valutatori
- 11.20. Sintesi delle relazioni dei Nuclei di Valutazione
- 11.21. Programma Seminario finale presentazione esiti sperimentazione
- 11.22. Invito alla presentazione e programma seminario finale
- 11.23. Il CoDirES
- 11.24. Seminario finale, comunicazioni (Mazzoli, Pellegatta, Cristanini-Rucco, Anoe-Leoni)

12. Sitografia

fidae.soluzione.eu/.../corsi.../Cicatelli.%20Il%20profilo%20del%20coordinatore.pdf

Il profilo umano, culturale e professionale del Coordinatore Didattico

<http://www.foe.it/objects/Pagina.asp?ID=363>

Compiti ed adempimenti del Coordinatore Didattico

<http://www.scuolacattolica.it/>

VI Rapporto - CSSC Dirigere e coordinare le scuole - 2004

<https://www.scuolaeamministrazione.it/it/scuola-paritaria/>

Differenze tra Gestore e Coordinatore Didattico

<http://eurydice.indire.it/pubblicazioni/il-capo-di-istituto-in-europa/>

La ricerca europea sui capi di istituto

<http://www.disal.it/Objects/Pagina.asp?ID=862>

Il direttore nelle scuole elementari parificate

http://www.fismcomo.eu/site/index.php?mod=pag&id_catp=53&id_area=12

Dirigere e coordinare scuole dell'infanzia Fism

<http://www.fismtreviso.it/site/f-a-q/lista-f-a-q/271-compiti-coordinatrice>

Compiti del Coordinatore pedagogico didattico nella scuola dell'infanzia

www.cislscuola.it/uploads/media/LaScuolaNonStatale.pdf

Scuole paritarie e non paritarie: legislazione in ordine cronologico dal 2007 al 2013

<https://www.pfse-auxilium.org/it/corsi/%20coordinamento-della-scuola-paritaria-salesiana-FMA/>

Corso di formazione Auxilium per coordinamento della scuola salesiana

<http://www.INVALSI.it/INVALSI/ri/prodis/index.php>

La piattaforma INVALSI per la direzione di scuole