



## **Valutazione dei Dirigenti Scolastici e sviluppo organizzativo. Un'analisi ermeneutica**

**Maria Anna Formisano** - Psicologa e docente & **Emiliana Senatore** - Pedagogista e Docente

## Introduzione

Il passaggio da una società statica e fortemente centralizzata ad una società dinamica, decentralizzata e localizzata è il primo segnale di una profonda modifica del riassetto organizzativo e gestionale dei sistemi scolastici europei.

Il contesto socio-politico in cui si trova oggi ad operare il Dirigente scolastico è cambiato rispetto al passato. Tra i fattori che intervengono a spiegare questo cambiamento possono essere annoverate le nuove forme del management, la maggiore autonomia delle istituzioni scolastiche e la necessità di rendicontazione.

Da una scuola-apparato, dominata da rapporti di tipo gerarchico-verticistico, si è passati ad una scuola-servizio in cui sono stati amplificati i poteri e gli spazi d'azione di tutti gli attori presenti nel sistema scolastico.

L'autonomia scolastica prevista dalla Legge delega n. 59/97, dal relativo decreto applicativo - D.P.R.275/99, dalla Legge 107/2015, attuazione dell'autonomia in senso stretto, ha mutato il clima valutativo nel mondo dell'istruzione. La valutazione diventa, così, dispositivo utile per le scelte di governance.

È in dubbio che le forme di autogoverno nella scuola hanno comportato riflessi significativi sulle attività di valutazione: se da un lato, infatti, ogni scuola, al proprio interno, può gestirsi autonomamente, organizzandosi per fornire un servizio che sia il migliore possibile rispetto al contesto territoriale, sociale e culturale in cui opera, dall'altro è comunque necessario che a livello centrale venga fornito un quadro generale di riferimento e un indice di confronto per le singole scuole, nell'attività di valutazione.

Il sistema scolastico in quanto sistema autoriflessivo seleziona, progetta e sviluppa buone prassi da implementare.

La capacità della scuola di identificare le attese degli attori che verso la stessa convergono rappresenta il primo step per l'offerta formativa coerente con i fabbisogni manifestati e destinatari privilegiati delle risorse adoperabili.

Le pratiche valutative sono fenomeni sociali, quindi il giudizio sulla qualità del servizio erogato spetta a tutti gli *stakeholders*. Questi ultimi hanno assunto la capacità di influire anche dall'interno, attraverso gli organi collegiali, sulla qualità dei processi formativi e organizzativi.

È senz'altro valida, oltre che ragionevole, l'occupazione di spazi decisionali da parte dei fruitori del servizio formativo, per dare vita ad un'istituzione più equa e aperta a tutti.

La comunità educante è chiamata a promuovere processi formativi e organizzativi, tali da garantire approfondimenti, rettifiche e potenziamenti che coinvolgono tutti gli attori del sistema. In quanto organismo complesso richiede, quindi, un controllo interno ed uno esterno, attraverso procedure che riscontrano lo stato dell'arte della istituzione. Certamente, la valutazione assolve ad un impegno sostanziale, perché nel tentativo di cogliere congruenze ed incoerenze offre puntuali riflessioni sulla "vision" e la "mission", nell'ottica di un raggiungimento di qualità integrata nel territorio.

Non è una sfida da poco per il Dirigente scolastico leader e manager della politica educativa, che mira a raggiungere gli obiettivi attraverso "la specificità delle proprie funzioni" (D. Lgs. 165/2001, art. 25, comma 1), soprattutto attraverso l'attivazione dei pratiche di miglioramento e cambiamento organizzativo sottesi alla logica di risultato.

Il cambiamento organizzativo diventa un intervento utile a migliorare i processi di soluzione dei problemi e di rinnovamento di un'organizzazione, attraverso un controllo più efficace e collaborativo della cultura dell'organizzazione (French e Bell, 1976).

La valutazione dei dirigenti scolastici prevista dalla L.107/2015 sensi del comma 93 si svolge con cadenza annuale, in coerenza con il connesso incarico triennale e con particolare riguardo alle azioni direttamente riconducibili all'operato del Dirigente in riferimento al raggiungimento delle priorità e dei traguardi previsti.

La valorizzazione dell'impegno assunto dai Dirigenti condurrà poi alla definizione di una retribuzione di risultato, adeguata all'efficacia delle azioni e ai risultati conseguiti, sulla base delle verifiche effettuate dal Nucleo di valutazione.

### **Qualità gestionale -organizzativa e analisi swot**

Il dirigente scolastico riveste un ruolo importante nella definizione di una scuola di qualità. La tendenza attuale prevede stili di gestione più basati sulla collaborazione e la distribuzione delle competenze, oltre che più strettamente collegati alle scelte di politica scolastica. La scuola si configura come banco di prova di ogni azione di valutazione e miglioramento.

Le Linee guida per l'attuazione della Direttiva n. 36, del 18 agosto 2016, sulla valutazione dei dirigenti scolastici evidenziano le aree corrispondenti alle dimensioni professionali, di seguito elencate, che hanno un peso diverso nella valutazione (V. Tabella 1)

<b>AREE CORRISPONDENTI ALLE DIMENSIONI PROFESSIONALI</b>	<b>PESI</b>
Direzione unitaria, promozione della partecipazione (...) competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati	<b>60%</b>
Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali	<b>30%</b>
Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale	<b>10%</b>

La sequenza della valutazione da parte del Nucleo prevede alcuni passaggi comuni che, naturalmente, potranno essere rivisti e ricalibrati in relazione a particolari situazioni di contesto.

La valutazione della dirigenza scolastica è diretta alla valorizzazione e al miglioramento professionale del leader educativo, nell'ottica di prendere in considerazione non solo i risultati raggiunti, ma tutto ciò che è stato messo in atto per raggiungere i risultati programmati, quindi, anche i processi autovalutativi.

Va da sé che non è solo importante stabilire gli obiettivi, ma è fondamentale tradurre gli obiettivi in attività finalizzata alla qualità.

La qualità di un prodotto di qualsivoglia entità sia, può essere inteso come il raggiungimento di un risultato attraverso l'impiego ottimale di tutte le risorse a disposizione. Si ha qualità quando si raggiungono gli obiettivi programmati e quando i risultati sono rispondenti ai bisogni degli stakeholders. A ciò va aggiunta la capacità di gestire al meglio le risorse economiche, strutturali, sociale e umane.

Nella scuola per qualità si intende il rendere ottimale il servizio offerto agli stakeholders anche attraverso processi di differenziazione e di individualizzazione del servizio e non standardizzazione di fronte a cui le differenze individuali e organizzative risulterebbero maggiormente accentuate. E' evidente il nesso fra qualità, analisi e valutazione.

Ciò significa sviluppare un sistema di gestione della performance multidimensionale, focalizzato sul bilanciamento di risultati economico-finanziari, soddisfazione degli utenti, efficacia ed efficienza dei processi interni, sviluppo del capitale umano, sociale e organizzativo della scuola.

Si ricorda che le organizzazioni scolastiche sono sistemi complessi non riconducibili ad un unico paradigma interpretativo, appare quindi evidente che per effettuare un'analisi, nessuna teoria usata singolarmente può darne una visione completa.

Poiché all'interno del sistema scolastico bisogna considerare sempre i punti forza, i punti di debolezza, le opportunità e i pericoli, è presumibile ipotizzare la predisposizione di una matrice swot.

Essa può diventare riferimento metodologico per il miglioramento delle istituzioni scolastiche. L'analisi SWOT ha il vantaggio di ridurre la complessità dell'autoanalisi scolastica in 4 fattori (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, come riportato in tabella).



Grazie all'analisi swot il Dirigente scolastico può porsi delle domande significative di seguito riportate e darsi delle risposte.

- **Quali sono i vantaggi e gli svantaggi della scuola che dirigo?**

Si trovano nel RAV-rapporto di autovalutazione

- **Che cosa posso fare per migliorare la scuola?**

Elaborazione del PDM –piano di miglioramento

- **Quali sono i vantaggi che mi attribuiscono gli altri?**

Valutazione del dirigente scolastico

Il fine ultimo dell'analisi SWOT è quello di declinare le possibilità di sviluppo della comunità formativa che provengono dalla valorizzazione dei punti di forza e da una riduzione dei punti di debolezza, tenendo conto delle opportunità e dei rischi provenienti dall'esterno.

La complessità dell'organizzazione scolastica induce a considerare una pluralità di azioni nel medio e nel lungo periodo, affrontando nell'immediato gli aspetti rilevanti, che potrebbero incidere sui comportamenti dei singoli e sull'intera organizzazione scolastica.

Il processo swot vuole analizzare in maniera implicita anche le competenze possedute dal Dirigente Scolastico nell'ottica di un continuo miglioramento. In tal senso la ricerca scientifica potrebbe declinare dal punto di vista valutativo i vari profili della dirigenza scolastica.

Si potrebbe delineare, in tal senso i "tratti predominanti" del profilo del D.S. Si avrà così il D.S. "competente", ovvero colui che adotta strategie di coping, per fronteggiare

quelle situazioni imprevedibili e particolari che caratterizzano ogni gestione amministrativa contabile e ogni organizzazione dei processi didattici.

Il dirigente “eccellente”, invece, è colui che riesce ad utilizzare i margini di discrezionalità tecnica operativa per risolvere problemi.

La valutazione, quindi, non come strumento di selezione, ma come momento fondamentale per ripensare nella scuola contemporanea un nuovo rapporto tra qualità e valutazione.

### **Sviluppo e cambiamento organizzativo**

Lo studio dei sistemi organizzativi scolastici sta orientando l'attenzione verso il modello dell'organizzazione che apprende, la cui caratteristica principale risiede nella sua modificabilità, flessibilità e ridefinibilità, a seconda dei contesti e delle situazioni.

Un'organizzazione che apprende interviene su fattori situazionali, investendo in termini di orientamento all'apprendimento organizzativo, che incoraggia l'assunzione di responsabilità e di rischi.

Ciascuno è responsabile tanto del proprio imparare quanto di quello degli altri e imparare diventa un'abitudine per tutti.

Gli attori del cambiamento organizzativo sono in una comunità di pratica in cui apprendono uno dall'altro, uno con l'altro, uno per l'altro e l'organizzazione che impara diventa comunità di pratiche organizzative. L'idea che un'organizzazione sia un palcoscenico è veramente rivoluzionaria e ha implicazioni profonde su ciò che occorre per gestire con successo una nuova sceneggiatura.

L'apprendimento organizzativo è una tecnica finalizzata al raggiungimento di sopravvivenza a lungo termine di un sistema organizzativo. Esso rappresenta, per la scuola, un modello cui ispirarsi per migliorare le proprie pratiche, ed uno schema operativo da adottare per promuovere processi di apprendimento continuo.

Da ciò deriva l'idea che le organizzazioni possono apprendere attraverso l'acquisizione di informazioni, la condivisione di informazioni, la costruzione di significati, la memoria organizzativa e l'agire organizzativo.

Nell'ottica di cambiamento, la scuola rappresenta l'organizzazione che chiede di essere educata a nuove strategie di pensiero, a nuove attività, ad un nuovo modello organizzativo cibernetico (Formisano, 2010).

Le organizzazioni che apprendono analizzano, progettano e realizzano interventi mirati al progresso e al cambiamento delle istituzioni scolastiche, al fine di garantire il successo organizzativo. L'azione organizzativa si alimenta in corso d'opera, attraverso l'analisi della situazione organizzativa sia dal punto di vista dei processi sia dal punto di vista dei prodotti.

Le organizzazioni che apprendono partono da un problem solving, sperimentano nuovi approcci, imparano dalla propria esperienza e trasferiscono le conoscenze, i saperi gestionali e organizzativi in modo rapido ed efficiente in tutta l'organizzazione.

### **Conclusioni**

Ogni organizzazione che si autovaluta e valuta impara ed evolve quando modifica il suo paradigma delle competenze, ovvero le conoscenze, le strategie, le abilità, le procedure operative, i modelli condivisi e assimilati nel tempo.

Il fine ultimo della valutazione dei dirigenti scolastici è quello di far percepire il carattere unitario tra qualità, miglioramento e valutazione.

Questi scambi sinergici tra costruiti interattivi formano la “*dialettica della*

*situazione d'azione*". Il Dirigente tramite il dialogo con gli attori coinvolti nel processo di miglioramento costruisce un *modello di azione che* valorizza in ogni caso il tentativo di errore, perché l'errore è inevitabile e nello stesso tempo utile.

In tale prospettiva, è importante far sì che le organizzazioni che apprendono concorrano a costruire la competenza organizzativa nei diversi attori coinvolti nel processo. Per questo occorre fare in modo che sia la valutazione dei Dirigenti Scolastici dia feedback utili ad individuare le competenze messe in campo dai dirigenti scolastici, espresse nelle diverse forme di leadership e di accountability.

Alla luce dei risultati ottenuti, gli autori propongono alcuni spunti di riflessione sulla possibile relazione tra valutazione esterna e miglioramento dei risultati organizzativi-gestionali del sistema.

La valutazione esterna agendo sulla motivazione e sulle competenze del capo di istituto, oltre che sull'ambiente e il clima della scuola, fornisce un quadro di riferimento al quale deve tendere la gestione della complessità organizzativa che caratterizza i contesti scolastici.

Un punto di forza della valutazione e la possibilità di miglioramento organizzativo è la sperimentazione di "*best practice*" che accendono l'entusiasmo nei lavoratori e permettono di agire in modo efficace su dati, informazioni, modelli e procedure rispetto al contesto organizzativo specifico.

Va da sé che il processo di valutazione dei dirigenti scolastici nella relazione tra il contesto, gli esiti e i processi di qualità deve essere finalizzata a progettare e a costruire una comunità organizzativa di tutti e di ciascuno.

## **Bibliografia**

Alessandrini, G. (1995). Apprendimento organizzativo, la via del Kanbrain. Milano, Unicopli

Formisano, M (2010). Lo sviluppo organizzativo nelle istituzioni scolastiche. Rivista telematica nuova didattica, ISSN: 2283-723X -Articolo in rivista-Versione on line

Mercurio, R., Testa F. (2000). Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business. Torino, Giappichelli.

Mintzberg, H. (1996). Ascesa e declino della pianificazione strategica. Torino, Utet.

Schein E. H. (1985). Organizational culture and leadership. U.S.A, John Wiley & Sons,

Senge P.M.(1992). La Quinta Disciplina. Milano, Sperling & Kupfer.

Weick, K.E. (1988). Processi di Attivazione nelle Organizzazioni., in S. Zan (Eds).

Logiche di Azione Organizzativa. Bologna, Il Mulino.

Wenger, E. (2006). Comunità di pratica: apprendimento, significato, identità. Milano, Cortina.

Zerilli, A. (1965). Fondamenti di direzione e organizzazione aziendale. Milano, Franco Angeli.

**Maria Anna Formisano** - Psicologa e docente , esperta collabora con la Rivista "Nuova Didattica"

