

# Il ruolo del dirigente scolastico nella formazione dei docenti neoassunti. Risultati dell'indagine empirica

di Maria Lucia Giovannini, Alessandra Rosa, Liliana Silva, Elisa Truffelli  
*Dipartimento di Scienze dell'Educazione, Alma Mater Studiorum - Università di Bologna*

## 1. DATI INTRODUTTIVI

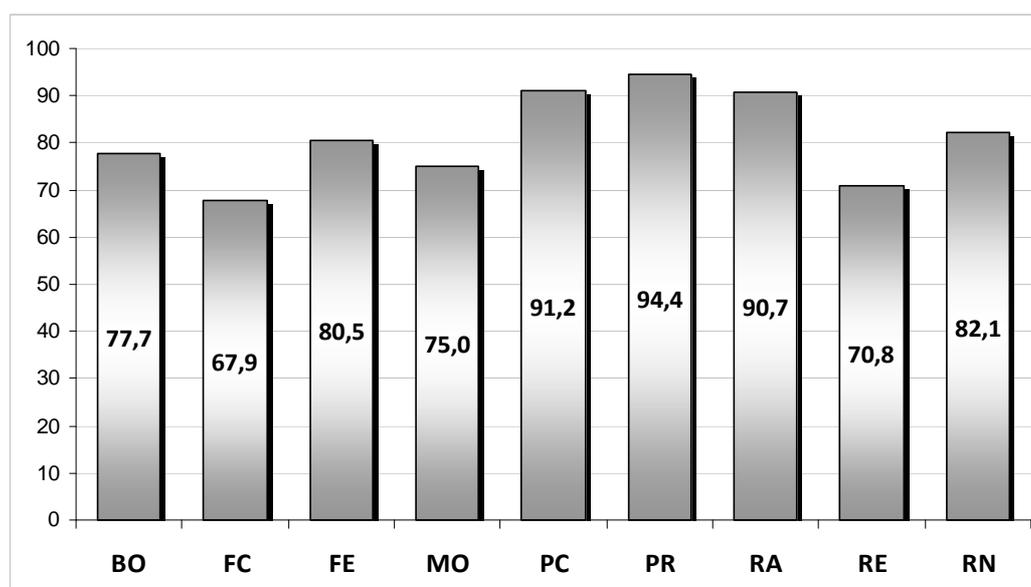
Nel presente rapporto si riportano dati e considerazioni derivanti dall'analisi delle risposte dei dirigenti scolastici al questionario<sup>1</sup> rivolto loro in merito alla formazione dei neoassunti nell'a.s. 2014-15.

Su un totale di 536 Istituzioni scolastiche, che rappresentano la popolazione di riferimento ovvero l'insieme delle Istituzioni scolastiche presenti in Emilia-Romagna, sono stati raccolti **426 questionari completi**. La percentuale dei rispondenti, pari al 79,5%, è elevata e resta alta anche se si analizza rispetto al numero di Istituzioni scolastiche per tipologia (con una lieve flessione nella Scuola secondaria di II grado rispetto a quelle del 1° ciclo, come si rileva nella Tab. 1) e pure per provincia (come appare nel Graf. 1, nel quale anche le percentuali meno alte – pari rispettivamente al 67,9% e al 70,8% – restano comunque rilevanti).

**Tab. 1 - Percentuale delle risposte sul numero di Istituzioni scolastiche per tipologia**

	N	%
Istituto comprensivo	248	83,5
Direzione didattica	34	79,1
Scuola secondaria di I grado	20	91,0
Scuola secondaria di II grado	124	71,3
<i>Totale</i>	<i>426</i>	<i>79,5</i>

**Graf. 1 - Percentuale delle risposte sul numero di Istituzioni scolastiche per Provincia**



<sup>1</sup> Il questionario è stato elaborato dalle autrici del presente Rapporto insieme all'ispettore Giancarlo Cerini e alla professoressa Maria Teresa Bertani ed è stato somministrato in modalità online utilizzando l'applicativo *LimeSurvey* disponibile sul server del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Unibo.

Nella tabella 2 è possibile osservare come si distribuiscono i pochi casi (in tutto 19 su 426, ovvero il 4,5% del totale) in cui i dirigenti hanno indicato che nel proprio Istituto non erano presenti neoassunti per l'anno scolastico 2014-15. Essi sono in prevalenza concentrati nella Scuola secondaria di II grado (10 casi) e nell'Istituto comprensivo (6 casi); i restanti 3 casi sono così distribuiti: 2 nelle Direzioni didattiche e 1 nella Scuola secondaria di I grado.

**Tab. 2 - Nella scuola/e in cui era dirigente nell'a.s. 2014/15 erano presenti dei neoassunti? (%)**

	Istituto comprensivo	Direzione didattica	Sc. Sec. I grado	Sc. Sec. II grado	Tot
Sì	97,6	94,1	95,0	91,9	95,5
No	2,4	5,9	5,0	8,1	4,5
(N)	(248)	(34)	(20)	(124)	(426)

Dalla tabella 3 emerge che nella maggior parte dei casi (circa il 70%) i neoassunti sono presenti nelle Istituzioni scolastiche in numero limitato (fino a 5 unità), in circa un quarto dei casi in numero da 6 a 10 e solo per il 6% in numero superiore a 10. Non si rilevano in proposito differenze statisticamente significative tra le quattro tipologie di Istituzione scolastica considerate. Si precisa che 4 soggetti (3 dell'Istituto comprensivo e 1 della Direzione didattica) non hanno indicato il numero di neoassunti.

**Tab. 3 - Se sì, ne indichi il numero (%)**

	Istituto comprensivo	Direzione didattica	Sc. Sec. I grado	Sc. Sec. II grado	Tot
1-5	69,9	71,0	78,9	67,5	69,7
6-10	24,3	25,8	21,1	23,7	24,1
11-15	3,3	0,0	0,0	5,3	3,5
Oltre 15	2,6	3,2	0,0	3,5	2,7
(N)	(239)	(31)	(19)	(114)	(403)

## 2. IL TUTORATO

Le modalità di tutorato più diffuse (oltre il 90% dei casi) vedono assegnato un tutor per ogni docente neoassunto, a prescindere dalla tipologia di Istituzione scolastica.

Per quanto concerne le modalità di scelta dei tutor, dall'analisi delle risposte emergono due indirizzi prevalenti: l'elezione tramite il Collegio Docenti (applicata nel 43,2% dei casi) e la designazione diretta da parte del dirigente (35,6% dei casi). Non si osservano oscillazioni del dato particolari e statisticamente significative in base alla tipologia di Istituzione scolastica.

Tra i criteri di assegnazione dei tutor maggiormente adottati spicca quello legato alle competenze specifiche del designato (opzione scelta nel 63,1% dei casi rispetto al totale dei rispondenti e, più nello specifico, nel 74,6% dei casi se si considerano le risposte dei dirigenti di Scuola secondaria di II grado, dove emergono differenze statisticamente significative rispetto alle altre tipologie di Istituzioni scolastiche). Viene indicato

quasi nella metà dei casi totali (47,4%) anche il criterio legato all'affinità delle discipline insegnate. Sembra quindi che vengano privilegiate dimensioni legate ai contenuti, piuttosto che ad aspetti quali l'anzianità di servizio, le precedenti esperienze in qualità di tutor o la titolarità della classe accogliente.

Difficoltà nell'assegnare incarichi di tutorato per i neoassunti sono state dichiarate solo da 9 dirigenti appartenenti a Istituti comprensivi e Scuole secondarie di II grado. Essi hanno fatto cenno prevalentemente a cause legate allo scarso riconoscimento di questa attività, ma non è mancato anche chi ha fatto riferimento al sovraccarico di impegni dei propri docenti e al contesto politico-sindacale complessivo.

Nel caso di presenza di più tutor, il 44% dei dirigenti dichiara che non sono state svolte specifiche riunioni di coordinamento (cfr. Tab. 4). È possibile che questo dato si leghi ai tempi stretti che nell'anno scolastico considerato hanno condizionato l'organizzazione di queste attività rivolte ai neoassunti. Ad un'analisi più approfondita dei dati emerge che la tipologia di Istituzione scolastica risulta incidere significativamente sul tipo di risposte: nelle Direzioni didattiche, come evidenziato nella stessa tabella 4, si registra il valore più basso di risposte negative, mentre nelle Scuole secondarie di II grado viene fornita una risposta negativa in oltre il 58% dei casi (con differenze statisticamente significative).

**Tab. 4 - In caso di presenza di più tutor, sono state svolte riunioni di coordinamento tra i tutor per condividere un metodo comune di lavoro? (%)**

	Istituto comprensivo	Direzione didattica	Sc. Sec. I grado	Sc. Sec. II grado	Tot
Sì	61,2	68,8	57,9	41,2	56,0
No	38,8	31,3	42,1	58,8	44,0
(N)	(242)	(32)	(19)	(114)	(407)

Dai risultati dell'indagine empirica emerge che non sempre ai tutor viene corrisposto un riconoscimento economico per il loro incarico: infatti nel 37,1% dei casi i rispondenti indicano che non è previsto alcun riconoscimento per i tutor (cfr. Tab. 5). In oltre la metà dei casi, tuttavia, si riesce ad attingere al Fondo di Istituto per attribuire uno specifico compenso ai docenti che ricoprono questo incarico. Sebbene gli andamenti percentuali siano variabili per tipologia di Istituzione scolastica, le differenze registrate risultano non significative da un punto di vista statistico.

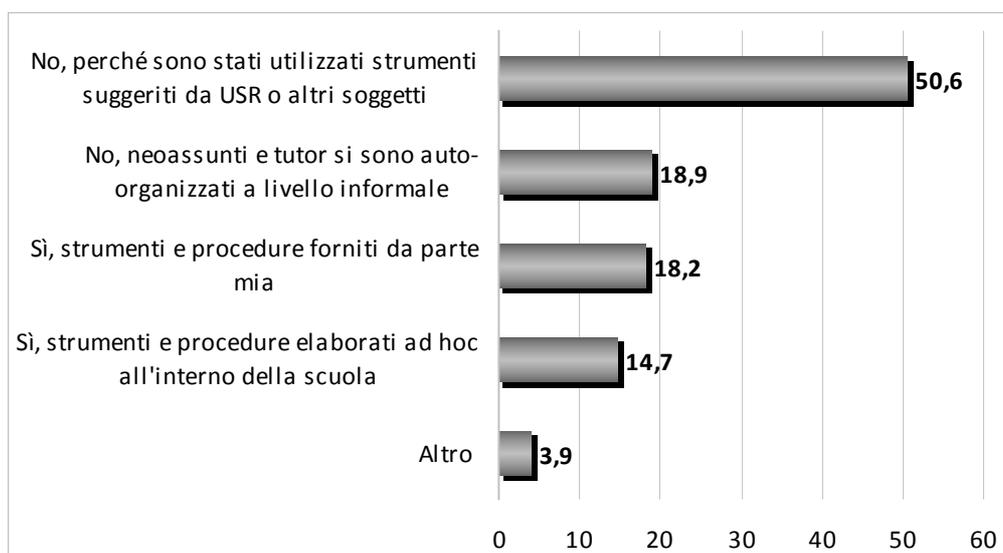
**Tab. 5 - È stata prevista una retribuzione aggiuntiva per il tutor? (%)**

	I.C.	D.D.	Sc. Sec. I grado	Sc. Sec. II grado	Tot
Compenso specifico con fondi di istituto	53,7	59,4	42,1	41,2	50,1
Nessun riconoscimento	32,6	28,1	47,4	47,4	37,1
Riconoscimento di carattere simbolico	9,5	6,3	5,3	5,3	7,9
Riconoscimento economico in ambito di altri incarichi	2,9	6,3	0,0	5,3	3,7
Altro	1,2	0,0	5,3	0,9	1,2
(N)	(242)	(32)	(19)	(114)	(407)

### 3. L'OSSERVAZIONE IN CLASSE

Durante l'anno di formazione sono state svolte osservazioni tra pari (*peer review*), una forma di osservazione reciproca tra tutor e neoassunto dell'attività svolta in classe. Come emerge dal grafico sotto riportato (cfr. Graf. 2), la maggior parte dei dirigenti (69,5%) non ha ritenuto opportuno fornire particolari istruzioni operative ai neoassunti e ai loro tutor, in quanto sono stati adottati strumenti suggeriti dall'Ufficio Scolastico Regionale (50,6% del totale delle risposte, con una frequenza significativamente più elevata nella Scuola secondaria di II grado) o perché tutor e neoassunti si sono organizzati a livello informale (18,9% del totale delle risposte). Il 18,2% dei dirigenti ha fornito in prima persona strumenti e procedure, mentre il 14,7% ha fornito strumenti e procedure elaborate *ad hoc* all'interno della scuola.

**Graf. 2 - In relazione alla *peer review* (osservazione tra pari), ha ritenuto opportuno fornire istruzioni operative di tipo metodologico ai docenti neoassunti e ai loro tutor? (Sono possibili più risposte) (%)**



Gli esiti della *peer review* sono stati discussi con tutor e neoassunti in oltre il 90% dei casi (cfr. Tab. 6) e dai dati ottenuti emerge il carattere prevalentemente informale del confronto (63,4%).

**Tab. 6 - Ha avuto modo di confrontarsi con tutor e neoassunti sugli esiti della *peer review*? (%)**

	N	%
Sì, a livello informale	258	63,4
Sì, durante incontri-confronti appositamente convocati	123	30,2
No	13	3,2
Altro	13	3,2
<i>Totale</i>	<i>407</i>	<i>100,0</i>

Solo il 28,3% dei dirigenti ha dichiarato di aver assistito a qualche attività di osservazione reciproca tra tutor e neoassunto. La maggior parte di essi (61,7%) ha invece svolto in prima persona osservazioni dirette nella classe del neoassunto, anche se solo nel 9,6% dei casi tali osservazioni hanno riguardato tutti i docenti neoassunti (cfr. Tab. 7).

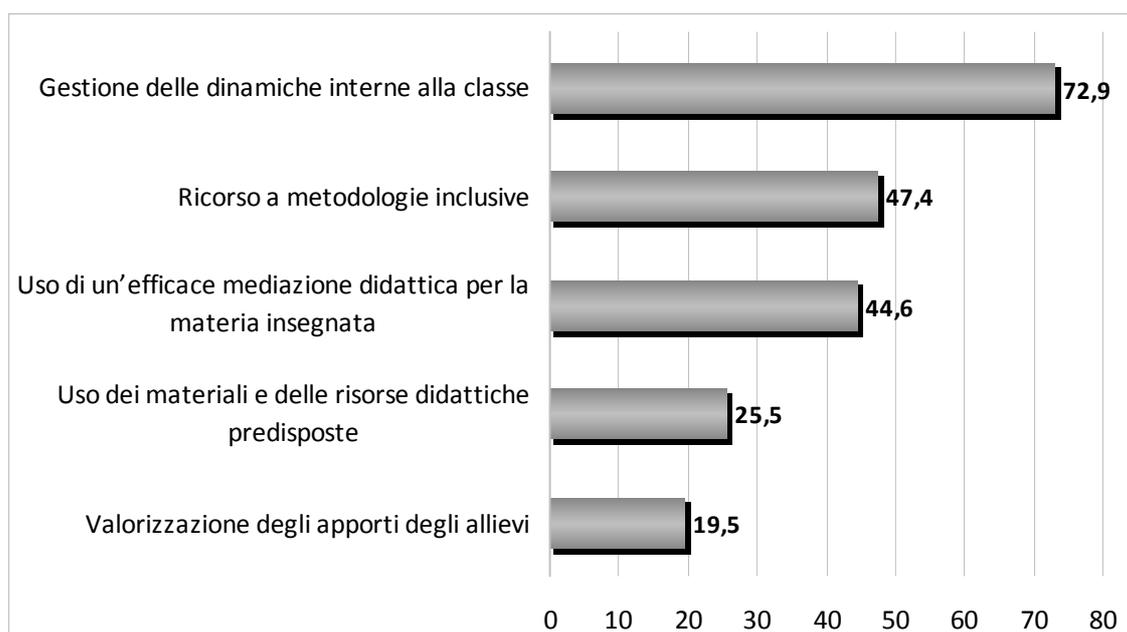
Alcune differenze – tuttavia non significative dal punto di vista statistico – emergono per quanto riguarda la Scuola secondaria di II grado, come è possibile rilevare osservando i dati della stessa tabella 7: in questa tipologia di Istituzione scolastica le osservazioni sono assenti in quasi la metà dei casi (49,1%) e, quando presenti, principalmente circoscritte ad alcune situazioni (25,4%) oppure svolte occasionalmente (21,1%).

**Tab. 7 - Ha compiuto lei stesso osservazioni dirette nella classe del neoassunto? (%)**

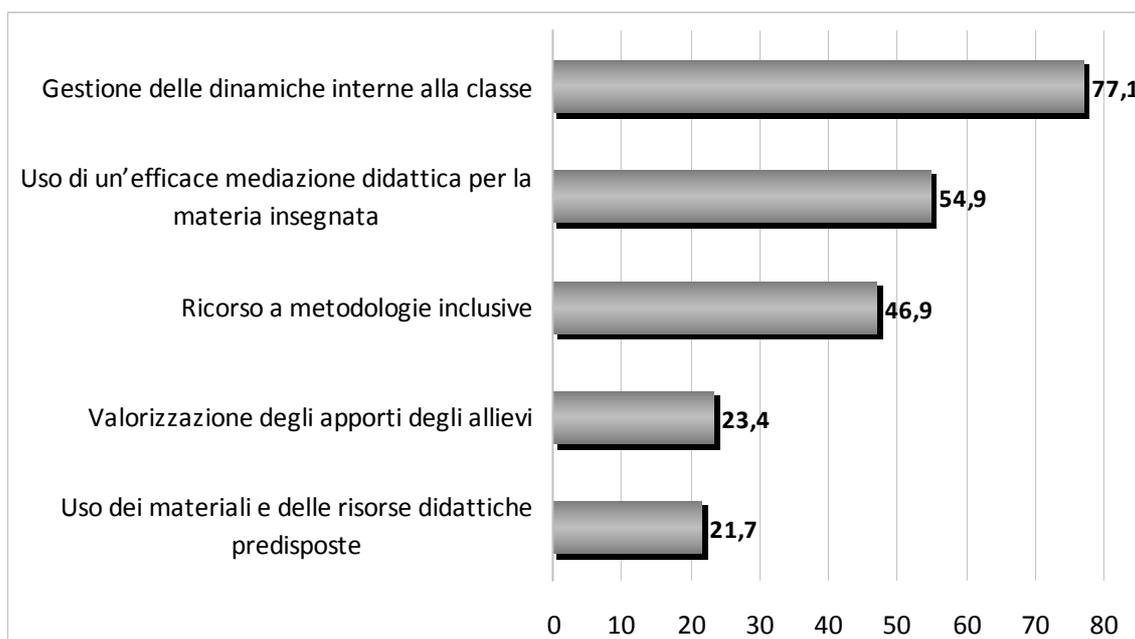
	I.C.	D.D.	Sc. Sec. I grado	Sc. Sec. II grado	Tot
No, in nessun caso	35,1	31,3	26,3	49,1	38,3
Sì, solo in alcune situazioni particolari	29,8	31,3	26,3	25,4	28,5
Sì, ma solo in termini sporadici, informali e occasionali	24,4	21,9	31,6	21,1	23,6
Sì, per tutti i neoassunti	10,7	15,6	15,8	4,4	9,6
(N)	(242)	(32)	(19)	(114)	(407)

Sia a coloro che hanno svolto osservazioni in classe sia a coloro che non ne hanno svolte è stato chiesto a quale aspetto hanno dato o avrebbero dato importanza durante le osservazioni (cfr. rispettivamente i Graf. 3 e 4). Sono emersi dati molto simili tra i due gruppi: sono infatti risultati importanti soprattutto la gestione delle dinamiche interne alla classe (percentuali superiori al 70% in entrambi i casi), il ricorso a metodologie inclusive (rispettivamente per il 47,4% e per il 46,9%) e l'uso di un'efficace mediazione didattica per la materia insegnata (44,6% e 54,9%). Questi dati mettono in luce come i dirigenti tendano a privilegiare gli aspetti relazionali, l'inclusione e la gestione del clima della classe, mentre si osservano percentuali piuttosto contenute in relazione a una didattica incentrata su un ruolo attivo degli allievi.

**Graf. 3 - Nelle sue osservazioni dirette, a quali aspetti ha dato la priorità? (Sono possibili più risposte) (%)**



**Graf. 4 - Se dovesse assistere a una lezione di un docente neoassunto, a quali aspetti darebbe la priorità? (Sono possibili più risposte) (%)**



#### **4. LA DOCUMENTAZIONE E LA RACCOLTA DI EVIDENZE**

Per quanto concerne le modalità di documentazione e accertamento delle attività svolte dai docenti neoassunti da parte del dirigente scolastico, sono state in particolare analizzate le tipologie di confronto e di raccolta delle informazioni.

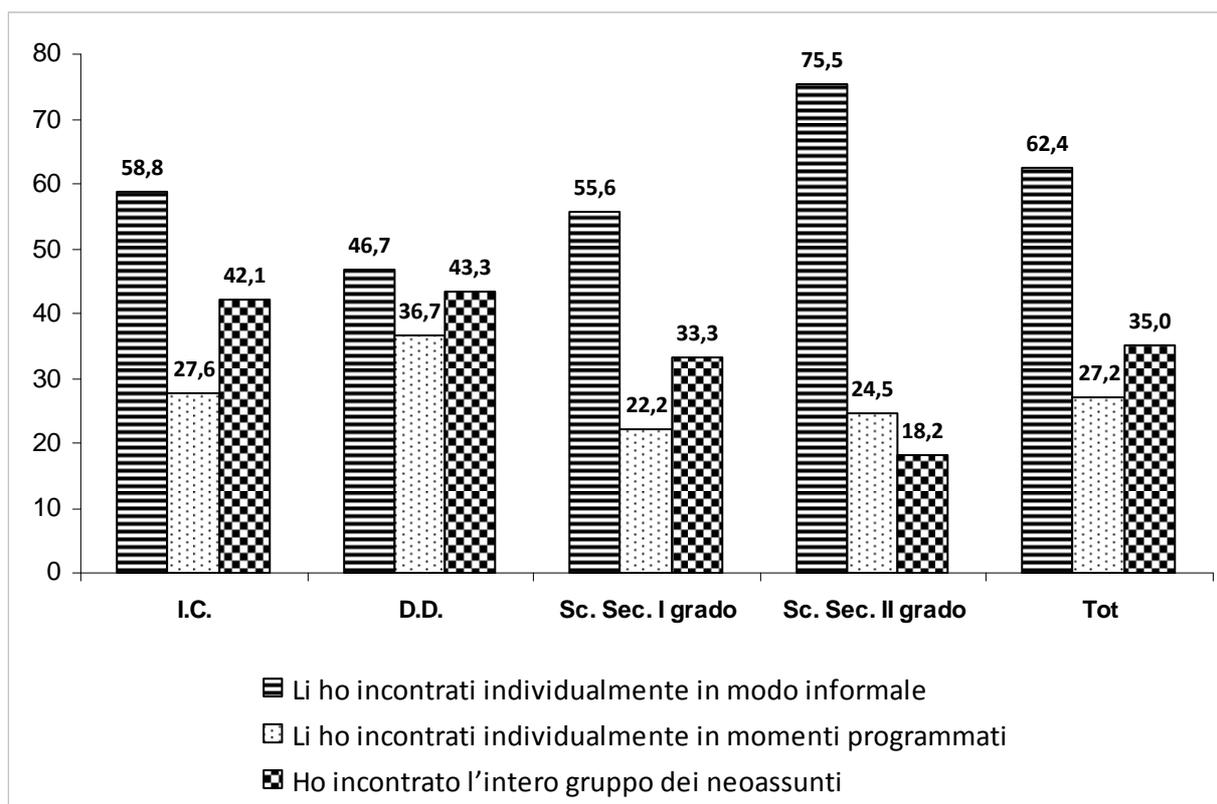
Al di là dei momenti di formazione (*peer review*, incontri-laboratori, elaborazione dell'ePortfolio), quasi la totalità dei dirigenti (94,8%) ha avuto modo di confrontarsi durante l'anno scolastico con i docenti neoassunti.

Dalle risposte alla domanda relativa alla modalità di confronto tra dirigente scolastico e neoassunti (cfr. Graf. 5), emerge tuttavia il carattere prevalentemente informale degli incontri: il 62,4% dei dirigenti ha infatti dichiarato di averli incontrati individualmente e in modo informale (si osserva che tale prassi è adottata più frequentemente nella Scuola secondaria di II grado, con differenze statisticamente significative rispetto alle altre tipologie di Istituzione scolastica). Solo il 27,2% dei dirigenti ha avuto con i neoassunti un confronto programmato e il 35% ha scelto il confronto con l'intero gruppo dei neoassunti.

Per quanto riguarda la documentazione relativa all'attività svolta dai docenti neoassunti, quasi la totalità dei dirigenti scolastici (95,6%) ha esaminato schede, documenti, report, esiti delle osservazioni forniti dai neoassunti stessi.

L'83,8% dei dirigenti ha inoltre richiesto al tutor un resoconto sull'esperienza con il neoassunto. La forma privilegiata attraverso cui tale resoconto è stato richiesto è costituita da una relazione scritta (58,4%); il 46,3% ha richiesto al tutor di presentare la sua esperienza con il neoassunto durante la riunione del Comitato di valutazione e il 27,3% ha svolto con lui un colloquio.

**Graf. 5 - Attraverso quali modalità ha avuto modo di confrontarsi con i docenti neoassunti? (Sono possibili più risposte) (%)**



## 5. IL COMITATO DI VALUTAZIONE

Per quanto concerne il Comitato di valutazione, la maggior parte dei dirigenti ha dichiarato che la riunione del Comitato si è svolta durante la seconda parte del mese di giugno (83,5%). Alcune differenze significative sono riscontrabili per quanto riguarda il dato relativo alla Scuola secondaria di II grado, in quanto il 54,4% dei dirigenti di questo grado scolastico ha indicato di aver svolto l'incontro durante la seconda decade del mese di giugno. Tale differenza rispetto alle altre tipologie di Istituzione scolastica è probabilmente attribuibile alla differente scansione del calendario nella fase conclusiva dell'anno scolastico.

Il confronto tra i componenti del Comitato si è rivelato, secondo il parere dei dirigenti scolastici (cfr. Tab. 8), prevalentemente utile e coinvolgente, nella prospettiva di uno sviluppo professionale futuro (85,7%). In alcuni casi, tuttavia, emerge anche la percezione di un approccio generico rispetto ai contenuti effettivi della professionalità (8,8%).

Alcune differenze significative emergono con riferimento alle Scuole secondarie di I grado autonome: in questo caso infatti si registra, rispetto alle altre tipologie di Istituzione scolastica, un valore più basso in relazione alla percezione di un confronto utile e coinvolgente e una percentuale più elevata se si considera la voce "eccessivamente condizionato dall'obbligo di esprimere un parere giuridico".

**Tab. 8 - A suo parere, il confronto tra i componenti del Comitato di valutazione si è rivelato (%)**

	I.C.	D.D.	Sc. Sec. I grado	Sc. Sec. II grado	Tot
Utile e coinvolgente, nella prospettiva dello sviluppo professionale futuro	85,1	96,9	68,4	86,8	85,7
Generico rispetto ai contenuti effettivi della professionalità	9,1	3,1	15,8	8,8	8,8
Di tipo formale	2,9	0,0	5,3	3,5	2,9
Eccessivamente condizionato dall'obbligo di esprimere un parere giuridico	0,4	0,0	10,5	0,9	1,0
Altro	2,5	0,0	0,0	0,0	1,5
(N)	(242)	(32)	(19)	(114)	(407)

Relativamente al tempo dedicato all'incontro con ogni docente neoassunto, la maggior parte dei dirigenti dichiara di aver dedicato una particolare attenzione in termini di tempo al colloquio, senza differenze statisticamente significative tra le diverse tipologie di Istituzione scolastica. Il 75,7% dei dirigenti dichiara di aver dedicato tra i 20 e i 40 minuti all'incontro con ogni docente neoassunto, il 19,7% vi ha dedicato più di 40 minuti e solo il 4,7% meno di 20 minuti (cfr. Tab. 9).

Esiste inoltre una relazione significativa tra le risposte a questa domanda e il dato relativo al numero di neoassunti presenti nell'istituto: laddove si registra un numero elevato di neoassunti il tempo dedicato tende ad essere minore e viceversa.

**Tab. 9 - Quanto tempo è stato dedicato all'incontro con ogni docente neoassunto? (%)**

	Istituto comprensivo	Direzione didattica	Sc. Sec. I grado	Sc. Sec. II grado	Tot
Meno di 20 minuti	3,3	3,1	10,5	7,0	4,7
Da 20 a 40 minuti	79,8	71,9	68,4	69,3	75,7
Oltre 40 minuti	16,9	25,0	21,1	23,7	19,7
(N)	(242)	(32)	(19)	(114)	(407)

Per quanto riguarda la partecipazione del tutor ai lavori del Comitato di valutazione, non emergono differenze significative rispetto alle diverse tipologie di Istituzione scolastica: quasi il 60% dei dirigenti dichiara l'interazione attiva da parte dei tutor durante il colloquio. Nel 24,8% dei casi, invece, il tutor ha svolto una presentazione del docente neoassunto per introdurre il colloquio con il Comitato (cfr. Tab. 10).

**Tab. 10 - Il tutor ha partecipato ai lavori del Comitato di valutazione?**

	N	%
Sì, interagendo durante il colloquio	243	59,7
Sì, ma solo per una presentazione iniziale del neoassunto	101	24,8
No, ma ha in precedenza fornito elementi informativi al Dirigente scolastico	44	10,8
No	10	2,5
Altro	9	2,2
<i>Totale</i>	<i>407</i>	<i>100,0</i>

Durante il colloquio con il Comitato di valutazione, la maggior parte dei docenti neoassunti (78,1%) ha illustrato i contenuti del portfolio formativo digitale (*ePortfolio*): di questi, il 55% ha presentato solo alcune parti dello strumento e solo il 23,1% ha presentato i contenuti attraverso una navigazione completa dell'*ePortfolio* su Pc (cfr. Tab. 11).

**Tab. 11 - Il docente neoassunto ha illustrato al Comitato di valutazione i contenuti del portfolio formativo digitale (*ePortfolio*)?**

	N	%
Si, presentando solo alcune parti dell' <i>ePortfolio</i> su Pc	224	55,0
Si, attraverso una navigazione completa dell' <i>ePortfolio</i> su Pc	94	23,1
No, ma ha consegnato il testo cartaceo del portfolio	82	20,1
No, ha presentato solo la tradizionale relazione finale (tesina)	7	1,7
<i>Totale</i>	407	100,0

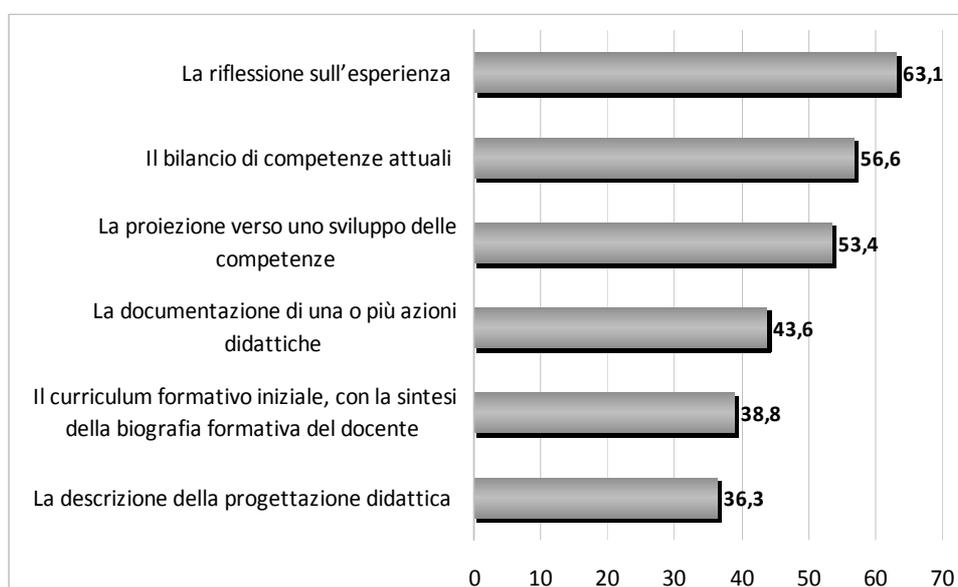
## 6. IL PORTFOLIO FORMATIVO DIGITALE (*ePortfolio*)

Una sezione del questionario rivolto ai dirigenti è stata specificamente incentrata sul portfolio digitale sperimentato all'interno del Piano di formazione dei docenti neoassunti nell'a.s. 2014-15.

Premettendo che il 90,7% dei dirigenti che hanno risposto al questionario afferma di aver avuto modo di analizzare le caratteristiche dello strumento proposto, nel grafico 6 sono riportate le frequenze di risposta alla domanda che chiedeva loro di indicare quali parti dell'*ePortfolio* ritenessero più rilevanti e utili.

Come si può osservare, la *riflessione sull'esperienza* (Sezione II, terzo punto) rappresenta la parte più apprezzata dai dirigenti, seguita dal *bilancio di competenze* (Sezione III, primo punto) e dalla *proiezione verso uno sviluppo delle competenze* (Sezione III, secondo punto). Considerando che non sono emerse differenze statisticamente significative in base alla tipologia di Istituzione scolastica, si può affermare che le sezioni ritenute più utili dai dirigenti sono quelle maggiormente riconducibili a un uso dell'*ePortfolio* da parte del neoassunto in senso formativo e autovalutativo, come stimolo e supporto alla riflessione e allo sviluppo della propria professionalità.

**Graf. 6 - Quali parti dell'*ePortfolio* ritiene più significative e utili? (Sono possibili più risposte) (%)**

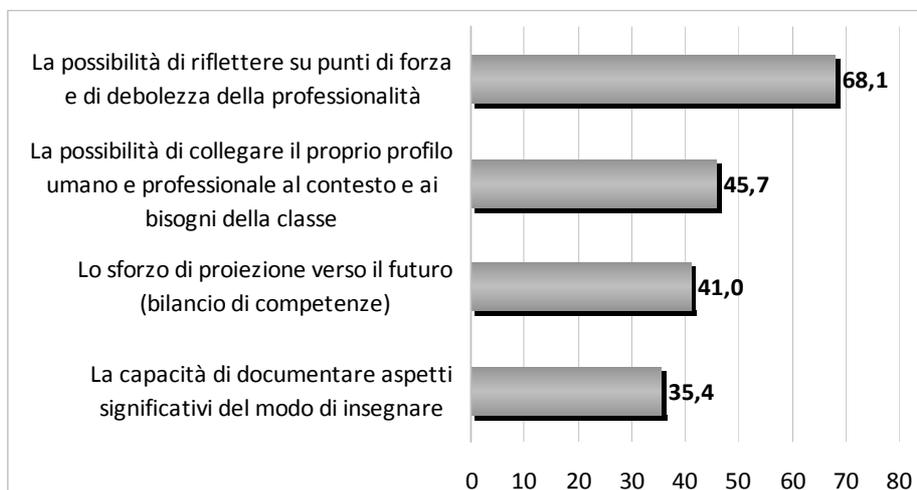


Le risposte alle due domande successive sembrano confermare quanto appena osservato.

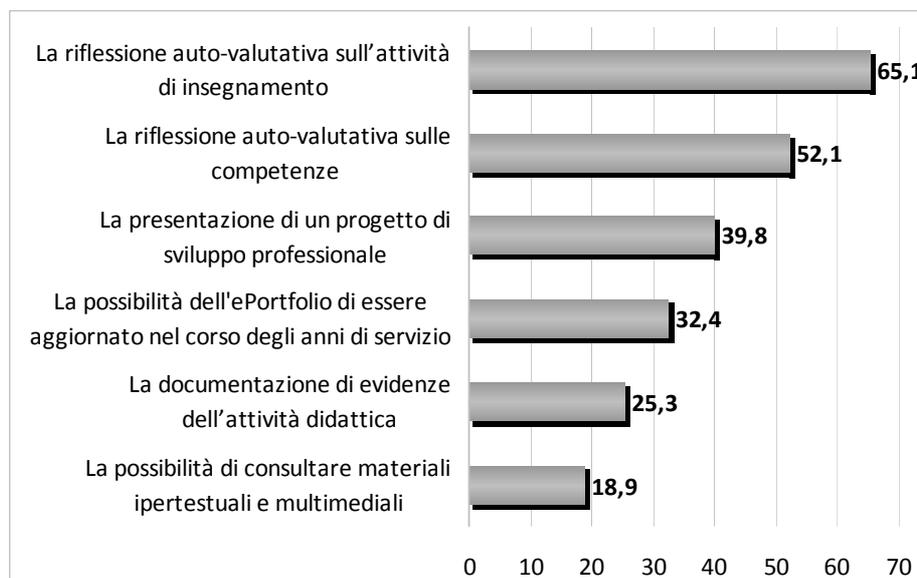
Per quanto concerne la prima (relativa agli elementi maggiormente apprezzati), il grafico 7 mostra infatti che, in generale, l'alternativa di risposta più scelta dai dirigenti è quella riferita alla possibilità di riflettere sui punti forti e deboli della propria professionalità; rispetto invece al bilancio di competenze e al connesso sforzo di proiezione verso il futuro, emergono differenze statisticamente significative in base alla tipologia di Istituzione scolastica considerata: in particolare, i dirigenti di Scuola secondaria di II grado mostrano di apprezzare tale elemento dell'ePortfolio in misura notevolmente inferiore (26,3% a fronte del 48,3% degli Istituti comprensivi, del 40,6% delle Direzioni didattiche e del 36,8% della Scuola secondaria di I grado).

Per quanto riguarda la seconda domanda, il grafico 8 mostra che la riflessione sull'attività di insegnamento (65,1%) e sulle proprie competenze (52,1%) in un'ottica autovalutativa emerge ancora una volta – e senza differenze statisticamente significative in base alla tipologia di Istituzione scolastica – quale elemento maggiormente apprezzato nell'ePortfolio anche in riferimento al confronto con la tradizionale relazione/tesina finale.

**Graf. 7 - Quali sono stati gli elementi che più ha apprezzato nella presentazione del Portfolio formativo sperimentale dei docenti neoassunti? (Sono possibili più risposte) (%)**



**Graf. 8 - Qual è il valore aggiunto dell'ePortfolio rispetto alla tradizionale relazione (tesina) finale per riconoscere le competenze professionali del docente neoassunto? (Sono possibili più risposte)**



Ai dirigenti è stato inoltre chiesto se ritenessero o meno utile una differenziazione dell'ePortfolio sia in base alla tipologia di insegnante (curricolare o di sostegno), sia in base al grado scolastico.

In relazione alla prima variabile (tipologia di insegnante), le risposte dei dirigenti tendono a ripartirsi equamente tra "Sì" (48,9%) e "No" (51,1%), con differenze statisticamente significative per la Scuola secondaria di II grado nella quale le risposte affermative superano il 60%.

Anche per quanto concerne il grado scolastico, pur in presenza di una ripartizione piuttosto equa considerando le percentuali sul totale dei rispondenti, l'analisi statistica dei dati ha messo in luce differenze statisticamente significative in base alla tipologia di Istituzione scolastica. In particolare, la seguente tabella 12 mostra che nella Scuola secondaria di II grado si registra una percentuale più elevata di risposte affermative rispetto alle tipologie di Istituzioni scolastiche del 1° ciclo.

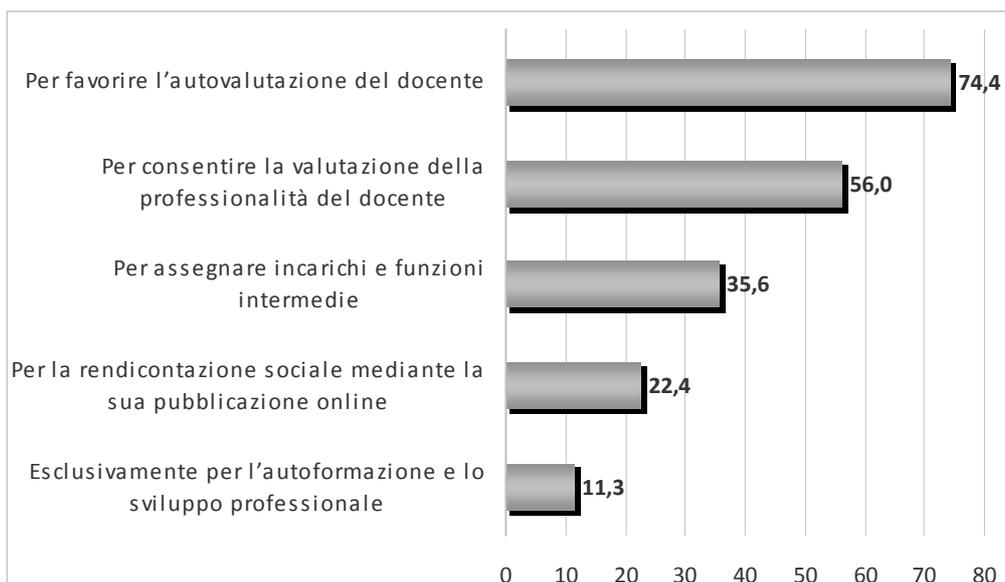
**Tab. 12 - Ritene utile una differenziazione dell'ePortfolio in base al grado scolastico? (%)**

	1° Ciclo (IC, DD, Sc. Sec. I grado)	2° Ciclo (Sc. Sec. II grado)	Tot
Si	47,1	68,4	53,1
No	52,9	31,6	46,9
(N)	(293)	(114)	(407)

L'andamento delle risposte all'ultima domanda compresa nella sezione del questionario incentrata sul portfolio digitale, riguardante i possibili usi dello strumento non solo con i neoassunti ma, in prospettiva, con tutti i docenti (cfr. Graf. 9), mostra che i dirigenti privilegiano – senza differenze statisticamente significative in base alla tipologia di Istituzione scolastica – una funzione valutativa intesa in senso ampio.

In generale, l'alternativa più scelta (74,4%) concerne infatti l'autovalutazione da parte del docente stesso, dunque la presa di consapevolezza rispetto alle competenze acquisite e a quelle da sviluppare, seguita poi dalla valutazione della professionalità docente (56,0%). Rispetto a un utilizzo dell'ePortfolio in senso eterovalutativo, sono però pochi i dirigenti che pensano che a tale valutazione debba conseguire una qualche forma di pubblicazione online a fini rendicontativi.

**Graf. 9 - Quale utilizzo, a suo avviso, dovrebbe essere fatto dell'ePortfolio sperimentale qualora in futuro fosse esteso a tutti i docenti? (Sono possibili più risposte)(%)**



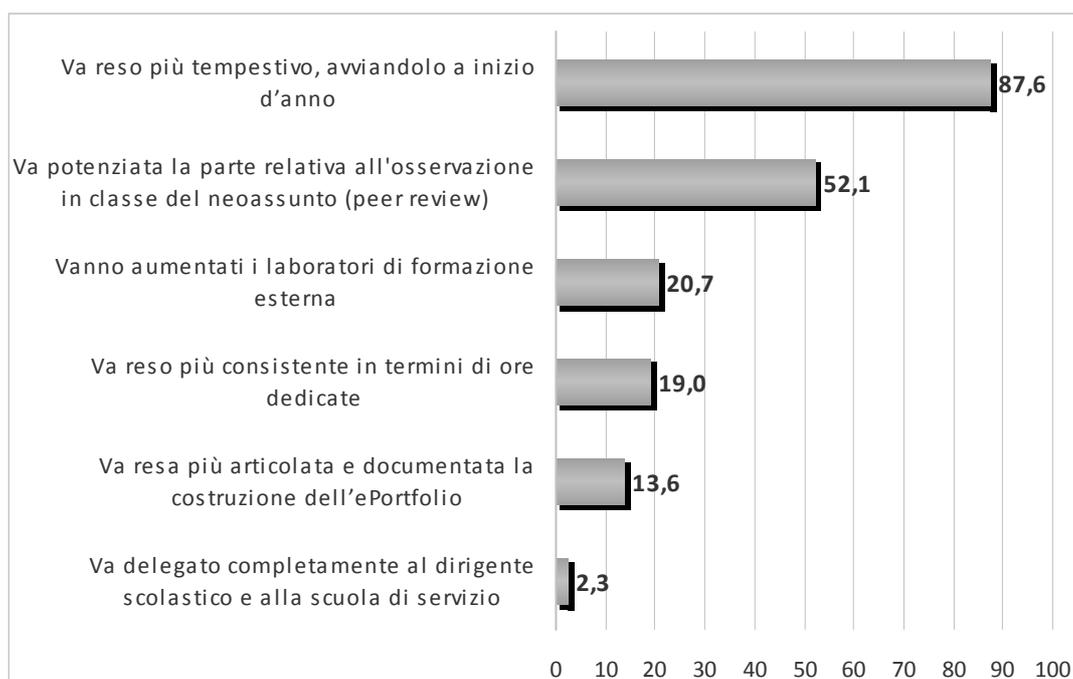
## 7. PROSPETTIVE FUTURE

Rispetto alle opinioni espresse dai dirigenti circa le modifiche da apportare al modello di formazione previsto per i docenti neoassunti, emerge in modo piuttosto chiaro un andamento comune a tutte le tipologie di Istituzione scolastica considerate.

Come mostra il seguente grafico 10, l'aspetto ritenuto più problematico e dunque da migliorare – messo in evidenza dall'87,6% del totale dei rispondenti – è indubbiamente quello relativo all'organizzazione dei tempi, in relazione alla quale si sottolinea la necessità di anticipare l'avvio delle attività formative evitando di concentrarle nell'ultimo periodo dell'anno scolastico. Rispetto alle altre tipologie di Istituzione scolastica, nella Scuola secondaria di II grado le risposte affermative, pur essendo elevate (81,5%), sono significativamente inferiori.

Degna di nota è anche la percentuale piuttosto elevata (52,1%), calcolata sul totale dei rispondenti, riscontrata in relazione alla necessità di potenziare il ruolo dell'osservazione in classe del docente neoassunto (*peer review*) nell'ambito dell'anno di formazione. Disaggregando il dato per tipologia di Istituzione scolastica, si osserva una percentuale significativamente più alta (60,5%) per la Scuola secondaria di II grado.

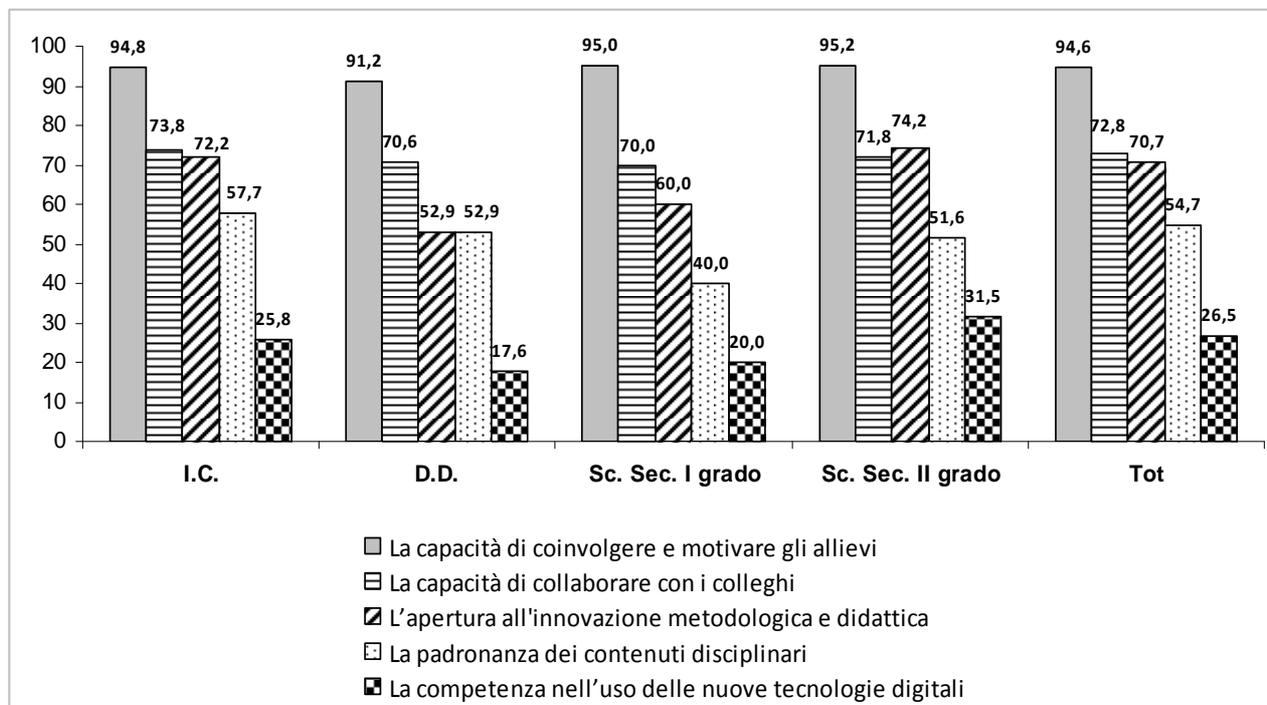
**Graf. 10 - Cosa dovrebbe essere modificato nel modello di formazione dei docenti neoassunti? (Sono possibili più risposte) (%)**



Per quanto concerne le caratteristiche ritenute più importanti per un insegnamento di qualità (cfr. Graf. 11), le differenze osservate in base alla tipologia di Istituzione scolastica non sono risultate statisticamente significative. Considerando dunque le percentuali sul totale dei rispondenti, la capacità di coinvolgere e motivare gli allievi appare come l'alternativa più scelta dai dirigenti (94,6%), seguita dalla capacità di collaborare con i colleghi (72,8%) e dall'apertura nei confronti dell'innovazione metodologica e didattica (70,7%). La percentuale piuttosto bassa riscontrata in corrispondenza della capacità di utilizzare le nuove tecnologie (26,5%) potrebbe essere ricondotta al fatto che tale capacità è in qualche modo compresa nella caratteristica precedentemente considerata (apertura all'innovazione); allo stesso modo, la percentuale

relativamente bassa relativa alla padronanza dei contenuti disciplinari (54,7%), che sorprende riscontrare soprattutto a livello della Scuola secondaria di II grado, potrebbe essere interpretata in base al fatto che la capacità di coinvolgere e motivare gli allievi in qualche modo presuppone anche tale caratteristica.

**Graf. 11 - Quali sono le caratteristiche più importanti di una professionalità docente di qualità? (Sono possibili più risposte) (%)**

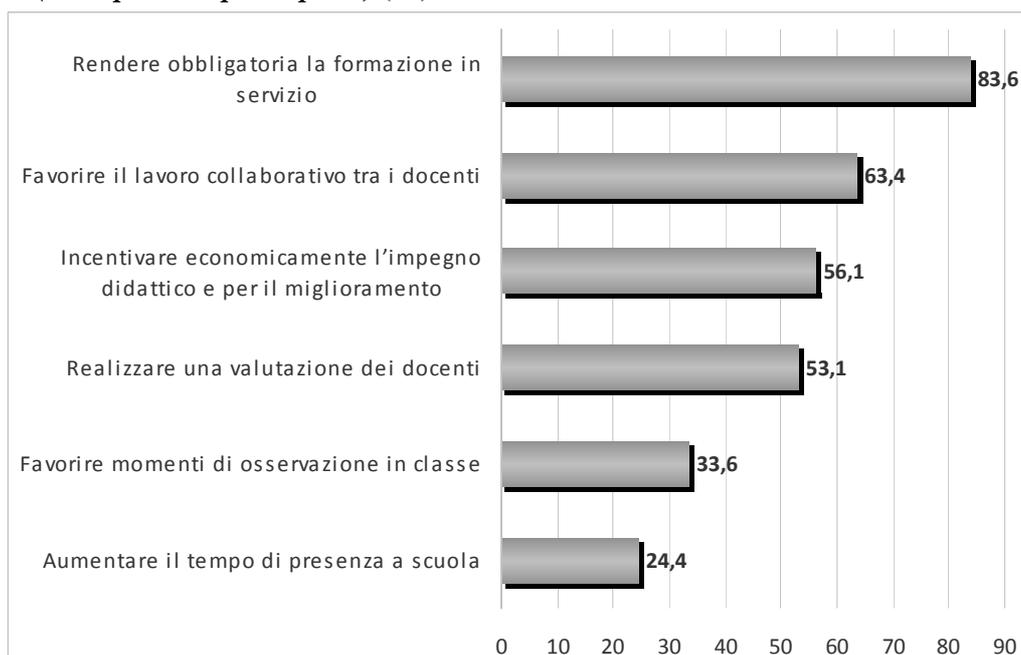


Rispetto agli strumenti ritenuti più adeguati ai fini di migliorare la professionalità dei docenti, le percentuali sul totale dei dirigenti rispondenti (cfr. Graf. 12) mostrano che il valore più elevato (83,6%) si riscontra in relazione alla necessità di rendere obbligatoria la formazione in servizio. I dirigenti di Scuola secondaria di II grado scelgono tale alternativa in misura significativamente inferiore (75,8%) rispetto a quelli delle altre tipologie di Istituzione scolastica (86,8%).

Anche l'esigenza di favorire la collaborazione tra i docenti viene scelta da un elevato numero di rispondenti (63,4%), senza sostanziali differenze tra le diverse tipologie di Istituzione scolastica.

Degne di nota sono anche le percentuali piuttosto elevate relative da un lato all'importanza di un riconoscimento in termini economici dell'impegno profuso dai docenti per il miglioramento delle proprie prassi didattiche e, dall'altro lato, all'incentivo che può derivare da una valutazione dei docenti presumibilmente intesa in senso diagnostico/formativo. Rispetto a questa ultima opzione, l'analisi per tipo di Istituzione scolastica evidenzia un valore significativamente più alto nella Scuola secondaria di II grado.

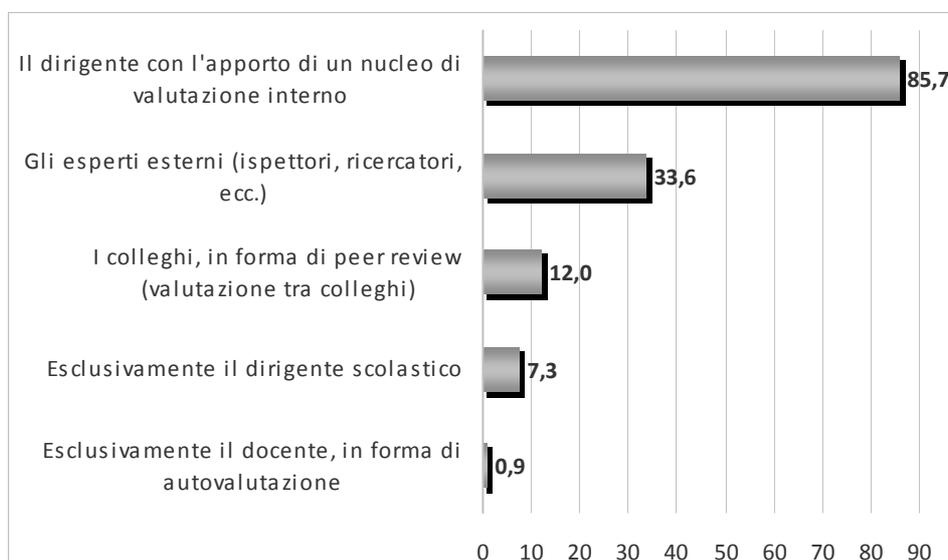
**Graf. 12 - Quali potrebbero essere gli strumenti più adeguati per migliorare gli standard professionali dei docenti? (Sono possibili più risposte) (%)**



Proprio in connessione a quanto appena affermato circa l'utilità di una valutazione della professionalità dei docenti, ai dirigenti è stato chiesto a chi, a loro avviso, spetti il compito di realizzare tale valutazione.

A questo proposito, come si può rilevare osservando il Grafico 13, l'85,7% dei rispondenti ritiene che a valutare i docenti debba essere il dirigente stesso con l'apporto di un nucleo di valutazione interno, con una percentuale significativamente più elevata tra i dirigenti delle Scuole secondarie di II grado (91,1%); le altre alternative di risposta proposte ottengono percentuali nettamente inferiori. Da notare, in particolare, che solo il 12% dei dirigenti ritiene opportune forme di valutazione tra pari (ovvero tra colleghi), mentre il ricorso ad esperti esterni (ispettori, ricercatori, ecc.) viene scelto dal 33,6% dei dirigenti. Rispetto a quest'ultima scelta, una differenza statisticamente significativa emerge per quanto riguarda la Scuola secondaria di II grado, che registra una percentuale più bassa (25,8%) rispetto alle altre tipologie di Istituzione scolastica (36,8%).

**Graf. 13 - Chi dovrebbe realizzare la valutazione dei docenti? (Sono possibili più risposte)(%)**



Per quanto concerne infine la finalità prioritaria attribuita alla valutazione dei docenti, l'analisi statistica dei dati relativi a tale domanda del questionario ha messo in luce differenze significative in base alla tipologia di Istituzione scolastica (cfr. Tab. 13). In generale, si può osservare come in tutti i casi (seppure in presenza di una percentuale più bassa in corrispondenza della Scuola secondaria di I grado) i dirigenti tendano ad attribuire alla valutazione una finalità prevalentemente formativa: l'obiettivo di favorire il miglioramento dell'insegnamento rappresenta infatti l'alternativa che ottiene di gran lunga le percentuali di scelta più elevate (71,8% considerando il totale dei rispondenti). Ad essa segue, in termini di frequenza di scelta, l'alternativa relativa all'obiettivo di stimolare la professionalità dei docenti, anch'esso riconducibile a una valutazione intesa in senso formativo; in questo caso, sono i dirigenti degli Istituti comprensivi a distinguersi per una percentuale che appare inferiore rispetto a quelle emerse in corrispondenza delle altre modalità della variabile indipendente relativa alla tipologia di Istituzione scolastica.

**Tab. 13 - Quale dovrebbe essere la finalità prioritaria della valutazione dei docenti? (%)**

	I.C.	D.D.	Sc. Sec. I grado	Sc. Sec. II grado	Tot
Favorire il miglioramento dell'insegnamento	75,0	67,6	55,0	69,4	71,8
Stimolare la professionalità dei docenti	15,7	29,4	25,0	21,8	19,0
Far progredire nella carriera docente	6,5	2,9	5,0	4,8	5,6
Verificare l'impegno dei singoli docenti	2,0	0,0	0,0	4,0	2,3
Altro	0,8	0,0	15,0	0,0	1,2
(N)	(248)	(34)	(20)	(124)	(426)

## 8. EVENTUALI OSSERVAZIONI, COMMENTI E SUGGERIMENTI

Nell'ultima sezione del questionario i dirigenti potevano esprimere in forma libera opinioni e suggerimenti circa l'anno di formazione. Sul totale dei questionari analizzati, le risposte a tale domanda aperta sono state ben 146. Tenuto conto dell'anonimato del questionario, ci sembra un dato da non trascurare.

Ci limitiamo a indicare qui i 7 principali temi o nuclei concettuali a cui nel complesso esse possono essere ricondotte:

*a) aspetti organizzativi generali* (tempi, procedure e risorse): vengono evidenziate la necessità di un piano formativo sin dall'inizio dell'anno scolastico, di una maggiore chiarezza circa l'impianto generale del percorso per evitare disorientamento e per poter richiedere serietà da parte dei docenti neoassunti, l'importanza del raccordo e della condivisione (ad es. coinvolgimento di tutto il collegio docenti, reti territoriali), l'insufficienza delle risorse stanziare;

*b) ruolo dei docenti tutor*: vengono messe in evidenza da un lato la necessità di ampliarlo e potenziarlo e, dall'altro lato, l'esigenza di una specifica formazione per i tutor, di una loro adeguata valorizzazione e di un riconoscimento anche economico per la funzione svolta;

*c) formazione dei docenti neoassunti*: vengono avanzati suggerimenti in termini sia quantitativi (ad es. maggior numero di laboratori), sia di contenuti affrontati e di metodologie più attive;

*d) valutazione dei docenti neoassunti*: da un lato viene fatto riferimento alle modalità e ai soggetti coinvolti, dall'altro viene posto il problema dei casi di valutazione negativa del docente per evitare che l'anno di prova si trasformi in una pura formalità;

- e) e-Portfolio*: la maggior parte dei commenti attesta una percezione positiva dello strumento, tanto che in alcuni casi emerge la proposta di renderlo obbligatorio per tutti i docenti in servizio; non mancano tuttavia osservazioni che esprimono critiche e perplessità (ad es. l'autovalutazione come autoillusione);
- f) osservazione peer to peer*: emerge l'esigenza di un suo potenziamento nell'ambito dell'anno di formazione, ma vengono anche proposti suggerimenti relativamente agli strumenti da utilizzare e ai soggetti da coinvolgere;
- g) anno di formazione*: partendo generalmente dall'esperienza relativa alla propria scuola, vengono espresse valutazioni positive sulle nuove modalità formative.