



Master

Profilo e funzioni del consulente per il miglioramento scolastico

Nessi fra valutazione esterna e valutazione dei dirigenti scolastici nel Sistema nazionale di valutazione

Giovanni Roberi

Scaletta



- L'incarico del DS e gli obiettivi di risultato
- La procedura per la valutazione dei DS
- La verifica preliminare degli obiettivi per gli incarichi dei DS
- Necessità di formazione dei DS e dei NIV

L'incarico dirigenziale

- L'art. 25 dlgs 165/2001:
 - **i dirigenti d. PA rispondono in ordine ai risultati e sono valutati tenendo conto d. specificità delle funzioni e sulla base delle verifiche effettuate da un nucleo di valutazione**
- l'art. 19, c. 2 dlgs 165/2001:
 - **gli incarichi ai dirigenti devono specificare "l'oggetto e gli obiettivi da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo ... nonché la durata dell'incarico, che deve essere correlata agli obiettivi prefissati e che, comunque, non può essere < 3 e > 5"**
- attuazione n. comparto scuola: lento e travagliato
 - inizia con direttiva Ministro 36/2016 con l'a.s. 2016/17

1- L'incarico del DS e gli obiettivi di risultato



Area funzionale
per il supporto all'autonomia scolastica
Giovanni Roberi

Direttiva MIUR n. 36/2016 1/3

- Art. 5: contemperata istanze nazionali e locali
 - **obiettivi nazionali: fissati dal Ministro e coerenti con le sue linee di indirizzo, di tipo strategico e di sistema e coerenti con le competenze del profilo prof. del DS.**
 - Per il triennio 2016-19:
 - a. assicurare la direzione unitaria dell'istituzione scolastica promuovendo la partecipazione e la collaborazione tra le diverse componenti ...
 - b. migliorare efficienza e efficacia d. attività d. scuola;
 - c. rafforzare l'autonomia didattica e organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo ...
 - d. promuovere la cultura e la pratica d. valutazione come strumento di miglioramento d. scuola, ...

Direttiva MIUR n. 36/2016 2/3

- **obiettivi regionali: fissati ev. dal DG USR in funzione d. specificità regionali e dei contenuti nel piano regionale di valutazione.**
 - In Toscana:
 - definizione di un preciso piano di aggiornamento del personale che possa condurre almeno il 65% dei docenti a partecipare a un'iniziativa di formazione annuale ≥ 10 ore;
 - partecipazione di tutto il personale docente ad almeno un'iniziativa formativa sui BES, in particolare sulle modalità di redazione, tenuta e attuazione di PEI/PDP;
 - per le SS Ilgr.: definire il quadro delle competenze attese dai percorsi di alternanza scuola-lavoro;
 - per gli IC: definire il curriculum scolastico d. lingua inglese

Direttiva MIUR n. 36/2016 3/3

- **obiettivi di scuola: derivanti dalle priorità delle scuole a seguito RAV 2015/16**
 - A fronte d. non conformità rilevate sono state previste alcune **verifiche preliminari** a cura **USR**:
 - coerenza fra le priorità e le aree di risultato più critiche per la scuola
 - coerenza d. priorità con l'analisi del RAV
 - chiarezza d. priorità sia dal punto di vista sintattico che in relazione all'obiettivo
 - max 4 priorità, al max articolate su 2 aree di risultato
 - Gli obiettivi di scuola sono quelli più rilevanti per la valutazione DS perché:
 - attengono alla scuola di titolarità
 - rappresentano il livello su cui il DS può concretamente agire (promuovere, incentivare, stimolare, agevolare., accompagnare i processi)

2- Procedura per la valutazione dei DS



Area funzionale
per il supporto all'autonomia scolastica
Giovanni Roberi

Procedura

- definizione e formalizzazione degli obiettivi
 - incarichi a firma DG USR triennali (biennali o annuali)
- **verifica annuale dei risultati** raggiunti dal DS c/o scuola di titolarità
 - grado di avvicinamento agli obiettivi triennali
 - efficacia, efficienza
- **modalità**
 - autovalutazione con *portfolio*
 - valutazione esterna
 - I istanza: tramite NV al termine ciascun a.s. (documentale e 1 visita c/o scuola nel triennio)
 - II istanza: da parte DG USR
 - ev. integrazione/modifica concordata d. obiettivi degli anni successivi d. triennio, entro settembre
 - restituz. esiti da parte DG USR (obbligat. In caso non raggiung.)

Autovalutazione

- *portfolio*
 - aiuta il DS a sintetizzare/riorganizzare i documenti che testimoniano la sua azione
 - sezione **pubblica**: *curriculum* (modello *standard*), azioni del DS finalizzate al miglioramento
 - sezione **riservata**: strumenti per AV e relativi allo sviluppo d. propria professionalità, valutazioni di prima istanza d. NV e finali d. DG USR.

DOCUMENTI	
1	PTOF
2	Rapporto di autovalutazione (RAV)
3	PdM della scuola (oltre al monitoraggio MIUR)
4	Relazione dei nuclei esterni di valutazione (ove presente)
5	Programmi annuali
6	Relazione al Consiglio di Istituto del 30 giugno
7	Atto di indirizzo del Dirigente al Collegio dei docenti per la predisposizione del PTOF
8	Piano della formazione
9	Azioni per l'attuazione del Piano nazionale scuola digitale
10	Piano alternanza scuola e lavoro (II ciclo)
11	Piano annuale per l'inclusione
12	Patto educativo di corresponsabilità
13	Regolamento di Istituto
14	Piano annuale delle attività
15	Direttiva al DSGA per l'organizzazione dei servizi
16	Contrattazione di Istituto
17	Valorizzazione professionale del personale
18	Fascicolo personale del Dirigente

Modalità di valutazione

- Ponderazione d. aree professionali
 - direzione unitaria, promozione d. partecipaz., competenze gestion. e organizzative finalizzate ai risultati **60%**
 - valorizzaz. d. risorse profession., d. impegno e d. merito **30%**
 - apprezzam. d. operato all'interno d. comunità profess e sociale **10%**
- Raggiungim. obiettivi e conseguenze
 - pieno (>10-30%)
 - avanzato (>=5% rispetto a buono)
 - buono (no maggior.)
 - mancato
 - convocaz. da parte DG USR per contraddittorio
 - se giudizio confermato:
 1. no retrib. risultato
 2. no rinnovo incarico
 3. ev. revoca incarico in corso

Nucleo di valutazione

- Da chi è formato?
 - selezionato da parte USR (elenchi di idonei)
 - coordinatore: DT, DA, DS
 - membri: DS e esperti
 - in servizio o quiescenza
- Attività da svolgere (protocollo comune)
 - valutazione per attribuzione d. retribuzione di risultato
 - valorizzazione e miglioramento professionale n. prospettiva del miglioram. d. qualità del servizio
 - ev. supporto (anche tramite formazione)

Modalità della verifica preliminare

1. coordinamento del gruppo di lavoro reg. e condivisione criteri nazionali
2. verifica individuale o a coppie fra priorità di miglioramento e aree di risultato più carenti (dal RAV) ai fini d. incarico DS
 - conferma
 - ev. modifica
 - ev. integrazione
 - supervisione a campione da parte d. coordinatore DT
- max rispetto per le priorità d. scuole o almeno d. intenzioni
 - in caso di dubbio sulle intenzioni:
 - confronto fra priorità e traguardi
 - rilettura tabelle con i dati su esiti (abbandoni o trasferimenti o risultati in uscita o prove standardizz.)

3- La verifica preliminare degli obiettivi per gli incarichi dei DS: il tirocinio



**Area funzionale
per il supporto all'autonomia scolastica**
Giovanni Roberi

Istit. scol.	Area di risultato	Livello d. auto. valut.	Priorità originarie (da RAV)	Traguardo originari (da RAV)	Ev. modifiche apportate
	Risultati scolastici	6	Miglioramento delle performance degli alunni della classe quinta primaria.	Diminuzione del numero degli alunni in fascia sei e sette, di un punto in percentuale.	Miglioramento delle performance degli alunni della classe quinta primaria.
	Risultati scolastici	6	Mantenimento e/o consolidamento delle performance degli alunni della classe terza della scuola secondaria di primo grado.	Mantenimento del numero degli alunni nelle fasce di valutazione 8 - 10.	Mantenimento e/o consolidamento delle performance degli alunni della classe terza della scuola secondaria di I grado.
Z	Risultati a distanza	5	Monitoraggio sistematico dei risultati conseguiti dagli alunni nel biennio della scuola secondaria di secondo grado.	Elaborazione di profili orientativi aderenti ad attitudini e competenze degli studenti al fine di promuovere il successo formativo.	Miglioramento del successo formativo nella Secondaria di secondo grado
AA	Risultati scolastici	5	Riduzione della percentuale di alunni collocati nelle fasce di voto basse per quanto riguarda gli esiti finali dell'Esame di Stato.	Diminuire del 10% il numero di alunni collocati nelle fasce di voto basse rispetto alla media delle scuole con contesto simile.	Riduzione dei trasferimenti in uscita e della percentuale di alunni collocati nelle fasce di voto basse per quanto riguarda gli esiti finali dell'esame di Stato.
AB	Risultati scolastici	6	Migliorare gli esiti degli studenti nella valutazione finale alla conclusione della scuola secondaria	Migliorare gli esiti degli studenti nella valutazione alla fine dei tre anni della scuola secondaria, in linea con il curriculum verticale.	Migliorare gli esiti degli studenti nella valutazione finale alla conclusione della scuola secondaria e monitorare le mancate ammissioni
	Compet. chiave e cittadin.	6	Consolidare lo sviluppo delle competenze sociali degli studenti di secondaria di I grado	Miglioramento delle competenze chiave di cittadinanza sociale degli studenti della secondaria di I grado	Consolidare lo sviluppo delle competenze sociali degli studenti di secondaria di I grado

4- Analisi e commento

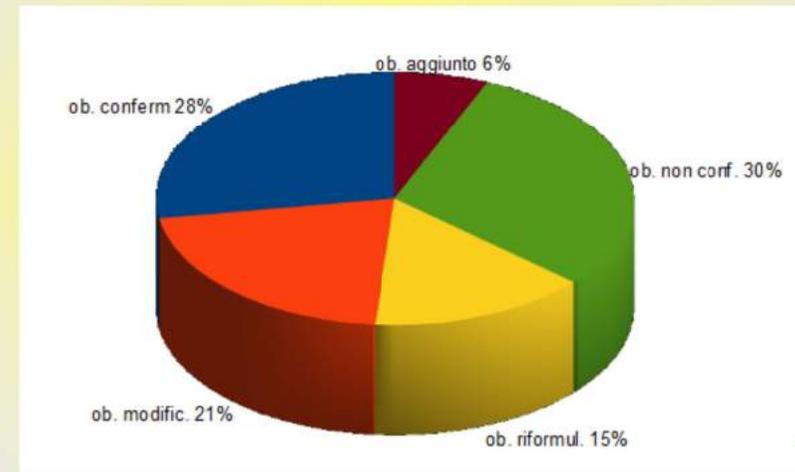


**Area funzionale
per il supporto all'autonomia scolastica**
Giovanni Roberi

Prima e dopo

- **Situazione riscontrata**
 - numerose difficoltà a mettere a fuoco priorità di miglioramento
 - confusione: priorità/traguardi, priorità/processi
 - priorità non sempre coerenti con i livelli di AV più bassi
 - eccessivo numero di priorità identificate (fino 8-10)
 - eccessiva distribuz. d. priorità su più aree di risultato
- **Situazione *ex-post***
 - priorità confermate integralmente con ev. piccoli aggiustamenti
 - priorità sostanzialm. confermate con modifiche o precisaz.
 - priorità riformulate/ riscritte integralmente
 - priorità non confermate: eccedenti max di 4 priorità o max 2 priorità per ogni area di risultato
 - ev. priorità aggiunte

Analisi quantitativa



Analisi qualitativa sugli Esiti 1/2

- confusione fra priorità dell'area Risultati con Risultati nelle prove standardizz. naz.
 - mancata comprensione finalità d. rilevazioni nazionali rispetto alle verifiche interne
 - AV un po' superficiale
- difficoltà nel definire la priorità sui risultati a distanza
 - risultati nei confronti dei quali la scuola non può mettere in campo azioni dirette e immediate

Analisi qualitativa sugli Esiti 2/2

- difficoltà nel chiarire quali compet. chiave e di cittadinanza le scuole intendono migliorare
 - quadri di riferimento: ordinamenti, racc. UE 962/2006 e DM 139/2007
 - competenze disciplinari e digitali sono comprese negli ordinamenti e quindi dovrebbero essere già implicitam. comprese nell'area dei Risultati ed essere verificate anche tramite le prove standardizz. naz..
 - competenze sociali e civiche spesso valutate dalle scuole più in riferimento alla condotta che non in relazione agli apprendimenti (UdA)
 - alcune competenze particolarmente innovative e difficili da promuovere
 - certificazione d. competenze solo agli inizi e resistenze culturali
 - il RAV non prevedeva indicatori

Commento 1/2

- procedura di valutazione piuttosto direttiva

- obiettivi naz. e region. definiti in modo unilaterale d. amministr.
- obiettivi di scuola spesso modificati o non confermati
 - ricadute interne:
 - ri-negoziazione interna al NIV e agli organi collegiali
 - fissazione di nuovi traguardi e processi coerenti con le priorità di esito modificate
 - la verifica era necessaria per una > qualità dell'AV e una solida base per il riscontro sugli obiettivi
 - una > condivisione d. modifiche sarebbe stata più rispettosa d. autonomia e più formativa per DS e scuole
 - la fase negoziale prevista inizialmente non c'è stata anche a causa d. compressione dei tempi
 - la verifica d. priorità avrebbe potuto essere spostata in fase di chiusura del RAV
 - l'accompagnam.USR alla compilaz RAV non è stato suff.

Commento 2/2

- La situazione rispecchia una delle **criticità del sistema nazionale**, combattuto fra:

- rispetto d. autonomia e continuità dell'intervento d. amministr. sugli aspetti gestionali
- riconoscimento d. dirigenza scolastica e dipendenza gerarchica dei DS dai DG USR
- formalizzazione del rapporto di lavoro con un contratto individuale (pattizio) e l'assegnazione da parte USR di incarichi in cui si modificano o si fissano unilateralmente gli obiettivi,
- mancanza indicatori/rubriche di valutazione

5- Necessità di formazione dei DS e dei NIV



Area funzionale
per il supporto all'autonomia scolastica
Giovanni Roberi

Premesse per un'azione di sistema

• Criticità:

- elevato num. di modifiche necessarie per la validazione d. priorità
 - difficoltà da parte DS e NIV n.:
 1. mettere a fuoco priorità
 2. orientarsi con la terminologia del RAV,
 3. comprensione del rapporto fra processi e priorità
 4. selezione di un ristretto numero di priorità su cui far convergere le risorse interne

• Necessità di un'azione di sistema

- ridurre le ricadute negative sui PdM
- migliorare la situazione in vista della riapertura del RAV n. corso 2016/17

Ipotesi di attività formativa 1/3

- Formazione dedicata a DS e NIV
 - Opportunità:
 - Finanziam. MIUR DM 663/2016 art. 27 c 2b
- **progetti di formazione dei DS e nuclei di valutazione**
 - le DG USR individuano tramite avviso pubblico una o più scuole che predispongono una proposta esecutiva di formazione, sulla base del piano region. di valutaz.
- Destinatari
 - 400 DS
 - 1500 docenti NIV
 - coordinatori didattici e NIV paritarie?
- Attività diversificata e durate differenti per DS e NIV ma con ev. momenti comuni
- NIV: percorso *blended* e laboratoriale
- La parte in presenza dislocata sul territorio

Ipotesi di attività formativa 2/3

- Da verificare per la parte a distanza:
 - utilizzo videoconferenza, infrastruttura tecnologica e pregressa esperienza specifica d. scuole interessate
- DG USR dovrà **coordinare** in particolare le attività in presenza sul territorio
 - **omogenee** rispetto agli obiettivi, ai contenuti, alle azioni che si richiedono ai DS e alle scuole e in relazione ai chiarimenti da fornire sugli aspetti di dettaglio

Ipotesi di attività formativa 3/3

- **Per DS**
 - sottolineatura aspetti di indirizzo, gestionali e organizz.
 - rapporto fra NIV e organi collegiali
 - importanza condivisione d. AV, priorità e obiettivi processo all'interno d. scuola
 - coinvolgimento *stakeholder* e rendicontaz. sociale
 - relazione priorità-traguardi e priorità-obiettivi di processo
 - non conformità rilevate in sede di convalida d. priorità per obiettivi dei DS
 - processo di valutazione dei DS da parte dei NV e *portfolio*
- **Per NIV**
 - alcuni punti comuni al percorso DS
 - attività laboratoriali in gruppo per individuaz. di priorità, traguardi e processi; lettura di esiti e dati statistici
 - ev. gruppi di lavoro specifici per scuole paritarie



Area funzionale
per il supporto all'autonomia scolastica
Giovanni Roberi

grmail4ATiscali.it
055 2725211

<https://www.linkedin.com/in/groberi>
www.giovr.it



Chiunque può riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre, rappresentare, eseguire, recitare e modificare quest'opera a condizione di attribuirne la paternità.
<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/deed.it>