



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: contempera 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

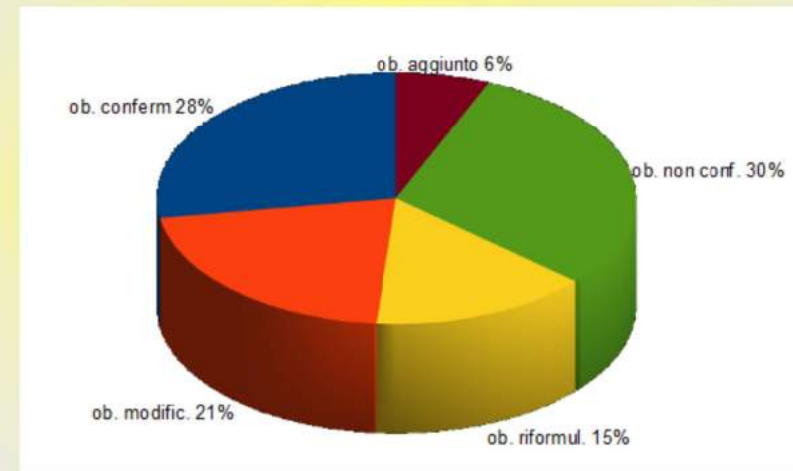


**Area funzionale
per il supporto all'autonomia scolastica**
Giovanni Roberi

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>