

Il progetto PRODIS per la valutazione dei dirigenti scolastici



INDICE

- Criteri generali pag. 2
- Il Portfolio del Dirigente Scolastico (DS) pag. 11
- L'interlocuzione con il DS pag. 25
- L'elaborazione del feed back per il miglioramento professionale pag. 28
- Il monitoraggio del sistema di valutazione pag. 34



Decreto 28 marzo 2013, n.80

Regolamento sul Sistema Nazionale di Valutazione (S.N.V.) in materia di istruzione e formazione - Art.3

... l'Invalsi, nell'ambito dell'S.N.V.:

- a) assicura il coordinamento funzionale del S.N.V.;
- b) propone i protocolli di valutazione e il programma delle visite alle istituzioni scolastiche da parte dei nuclei di valutazione esterna ...;
- c) definisce gli indicatori di efficienza e di efficacia in base ai quali il S.N.V. individua le istituzioni scolastiche che necessitano di supporto ... ;
- d) mette a disposizione delle singole istituzioni scolastiche strumenti relativi al procedimento di valutazione ... ;
- e) definisce gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici, in coerenza con le disposizioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.



Cosa ci si attende da un dirigente scolastico?

Il profilo, disegnato dal comma 78 della legge 107/2015, rappresenta una sintesi:

- del quadro normativo in evoluzione
- dell'immagine sociale
- delle ricerche in campo internazionale sulla leadership

Le azioni del comma 78

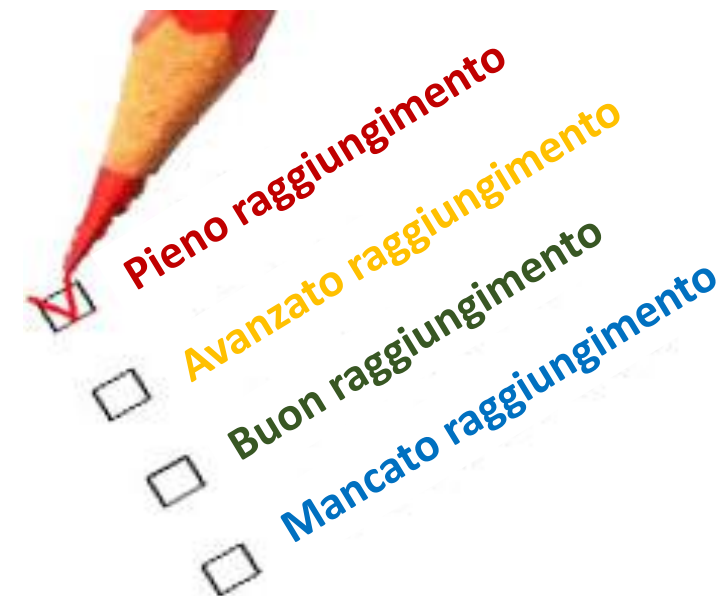
- Garantire
- Assicurare
- Dirigere
- Gestire
- Organizzare
- Coordinare
- Valorizzare



La valutazione dei Dirigenti scolastici

Direttiva 18 agosto 2016 n. 36 [Articolo 4 comma 1]

La valutazione dei Dirigenti è effettuata ai sensi del comma **93** della Legge⁽¹⁾ e dell'articolo 25 delle Norme generali⁽²⁾, al fine di contribuire alla trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, nel rispetto delle finalità di cui all'**articolo 3**⁽³⁾, tenendo conto della specificità degli autonomi poteri di direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane.



(1) Legge 107/2015 (2) Decreto legislativo 165/2001 (3) Direttiva 36/2016



Criteri per la valutazione dei dirigenti scolastici

Comma 93 della legge 107/2015 – La valutazione dei dirigenti scolastici è effettuata ai sensi dell'articolo 25, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Criteri generali

- 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.



La valorizzazione e il miglioramento

Articolo 3, comma 1, Direttiva 18 agosto 2016, n. 36



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.



Quale stile di valutazione in un contesto complesso

Dopo 15 anni di tentativi e sperimentazioni, si arriva alla valutazione dei Dirigenti Scolastici in un momento particolarmente difficile per la scuola. Proprio per questo...

La valutazione deve poter dare un feed back utile per il miglioramento professionale

La dimensione da fare emergere è quella formativa

Il processo deve essere sobrio ed interattivo

I risultati devono essere equi



Cosa garantire attraverso i processi valutativi

Trasparenza delle procedure

Uniformità sul territorio nazionale

Partecipazione e coinvolgimento del DS

Apprendimento organizzativo [gradualità]



Tre obiettivi di processo da raggiungere

1. Finalità

Questa valutazione è finalizzata «alla valorizzazione e al miglioramento professionale dei Dirigenti» (D.M. giugno 2016)

2. Gradualità

Mai nella storia della scuola italiana un processo così rilevante di valutazione delle prestazioni → stiamo in un percorso di apprendimento organizzativo

3. Equità

In pratica, tre requisiti principali della procedura: a) trasparenza; b) omogeneità in tutto il territorio nazionale; c) possibilità per il D.S. di avere voce.



Il Portfolio del Dirigente scolastico



Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS



Il Portfolio del Dirigente scolastico

1 Anagrafe professionale

Parte di competenza del DS Obbligatoria e pubblica

2 Autovalutazione e bilancio delle competenze

Parte di competenza del DS Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds

3 Obiettivi e azioni professionali

Parte di competenza del DS Obbligatoria e pubblica

4 Documentazione della valutazione

Parte di competenza del Nucleo e del D.USR Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS



Parte prima - Anagrafe Professionale



PON PRODIS
PROFESSIONALITÀ DEL DIRIGENTE SCOLASTICO



MINISTERO DELL'ISTRUZIONE DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA



Sistema Nazionale
di Valutazione

L'**anagrafe professionale** intende raccogliere tutte le informazioni professionali più rilevanti e sarà aggiornabile annualmente. Ogni Dirigente avrà la possibilità di integrare l'anagrafe allegando il proprio *curriculum vitae* e alcuni documenti che attestino aspetti particolarmente significativi della propria professionalità

Un modello unico di riferimento a livello nazionale articolato in sei sezioni



Anagrafe professionale

Sezioni
Anagrafica
Ruolo
Titoli di Studio
Certificazioni
Incarichi
Pubblicazioni



Il Portfolio del Dirigente scolastico



PON PRODIS
PROFESSIONALITÀ DEL DIRIGENTE SCOLASTICO



1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS



Autovalutazione e bilancio delle competenze

1. la definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica

(comma 93, lettera 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”*)

2. la gestione, la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane

(comma 93, lettera b: *“valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali”*)



3. la promozione della partecipazione, la cura delle relazioni e dei legami con il contesto

(comma 93, lettera 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*”)

4. la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la gestione amministrativa e gli adempimenti normativi

(comma 93, lettera 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;....*”)

5. il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione

(comma 93, lettera 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*”)

Il Ds è chiamato ad autovalutarsi su ciascun aspetto attribuendosi un punteggio che va in maniera decrescente da **A** (aspetto eccellente) a **D** (aspetto critico) con la possibilità di motivare il proprio punteggio.

Rubrica di Valutazione

- A. Ho condiviso con le parti interessate un'approfondita analisi del contesto, delle esigenze e delle aspettative della comunità educativa; ho definito chiaramente e condiviso interamente e diffusamente con la comunità scolastica la missione della scuola e le priorità strategiche, le strategie e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati; con il contesto sociale di riferimento vi sono azioni concordate con finalità e obiettivi comuni di lungo periodo.
- B. Ho condiviso con le parti interessate l'analisi del contesto, delle esigenze e delle aspettative della comunità educativa; ho definito chiaramente la missione della scuola e le priorità strategiche, le strategie e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e le ho condivise con la comunità scolastica; con il contesto sociale di riferimento vi sono azioni concordate e definite di comune accordo.
- C. Ho effettuato l'analisi del contesto e rilevato le esigenze della comunità educativa con alcune delle parti interessate; ho definito in modo sufficiente la missione della scuola e le priorità strategiche da perseguire, anche se la loro condivisione con la comunità scolastica è stata relativa; con il contesto sociale di riferimento vi sono relazioni sporadiche e casuali.
- D. Non ho effettuato l'analisi del contesto e non ho intrapreso azioni per rilevare le esigenze della comunità educativa (studenti, personale, famiglie); non ho definito oppure ho definito genericamente la missione della scuola e non ho individuato né condiviso le priorità strategiche; non ho costruito relazioni con il contesto sociale di riferimento della scuola (EE.LL. e risorse socio-economiche del territorio).

ECCELLENTE

A

B

C

D

CRITICO

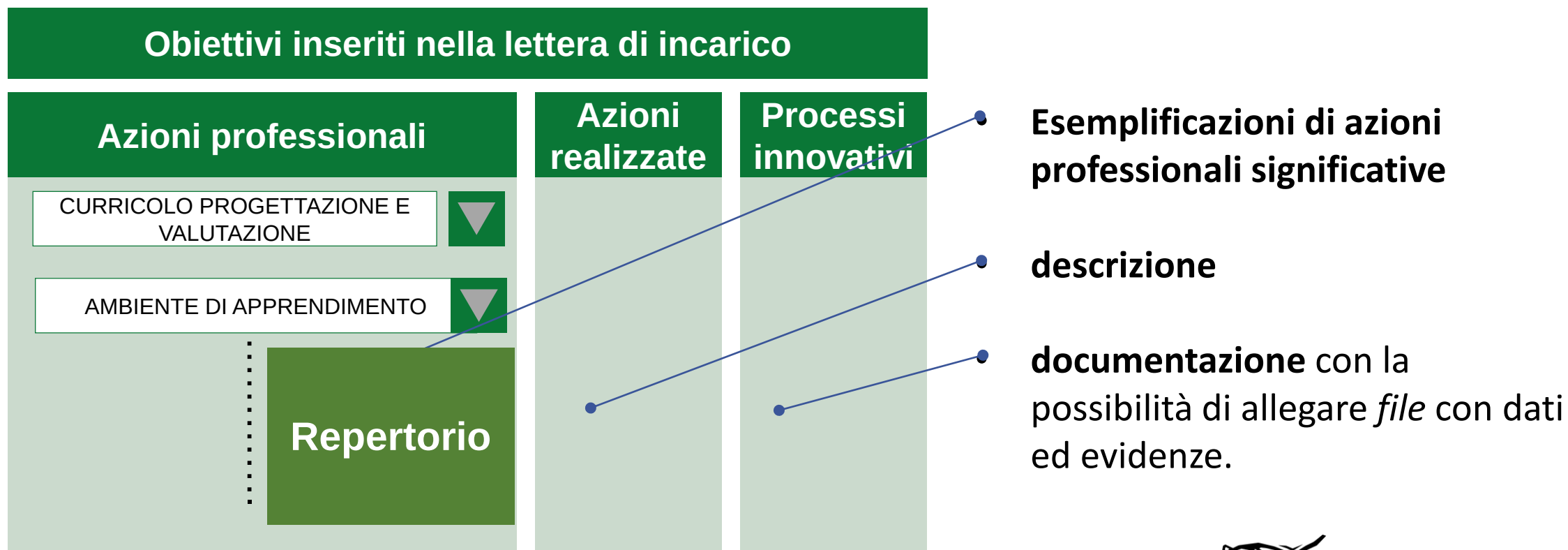


Il Portfolio del Dirigente scolastico

1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS



La parte **Obiettivi e azioni professionali** consente al Dirigente Scolastico di elencare le azioni professionali, collegate con gli obiettivi di processo del RAV per il perseguimento degli obiettivi di miglioramento della scuola inseriti nella lettera di incarico.



1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS



Sono gli strumenti, a disposizione **del Nucleo**, a supporto del procedimento di valutazione.

PASSAGGI

Anagrafica, curriculum, autovalutazione, azioni professionali e progettualità in corso

Analisi della documentazione

Prima analisi e primi elementi di valutazione

Contatti per informazioni e visita

Analisi e proposta di valutazione

Consegna della valutazione al Direttore USR

**Parte quarta –
Documentazione della valutazione**





PON PRODIS
PROFESSIONALITÀ DEL DIRIGENTE SCOLASTICO



**Sistema Nazionale
di Valutazione**

AREE CORRISPONDENTI ALLE DIMENSIONI PROFESSIONALI	Rif. Legge 107/2015	VALUTAZIONE PER AREA	PESI	VALUTA ZIONE
Direzione unitaria, promozione della partecipazione ... competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati	lettera a,d,e Art. 1. c.93	A B C D	60%	A
Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali	lettera b Art. 1. c.93	A B C D	30%	B
Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale	lettera c Art. 1. c.93	A B C D	10%	C
				D

PROPOSTA DI VALUTAZIONE DEL NUCLEO

A	Direzione unitaria, promozione della partecipazione ... competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati
Pieno raggiungimento degli obiettivi	Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali
	Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale

**La proposta di
valutazione del
Nucleo, con
definizioni comuni a
livello nazionale, va in
automatico nel format
del Direttore USR per
la valutazione finale**



Lo scopo del **questionario di apprezzamento** è acquisire informazioni sul modo in cui il Ds svolge la propria professione, da integrare con dati riguardanti altri *stakeholder*, con evidenze empiriche in grado di fornire riscontri oggettivi dell'operato del Dirigente stesso.

È rivolto a docenti e personale A.T.A. in quanto sono le figure professionali che meglio conoscono il lavoro del Ds e sono più facilmente raggiungibili rispetto alla platea generale degli *stakeholder*

La rilevazione e la gestione dei dati sul questionario vengono svolte a livello centrale, la valutazione viene svolta dai Nuclei in modo da integrarli con una serie di altri fattori, come le caratteristiche del contesto sociale di riferimento ecc.



L'interlocuzione con il D.S.

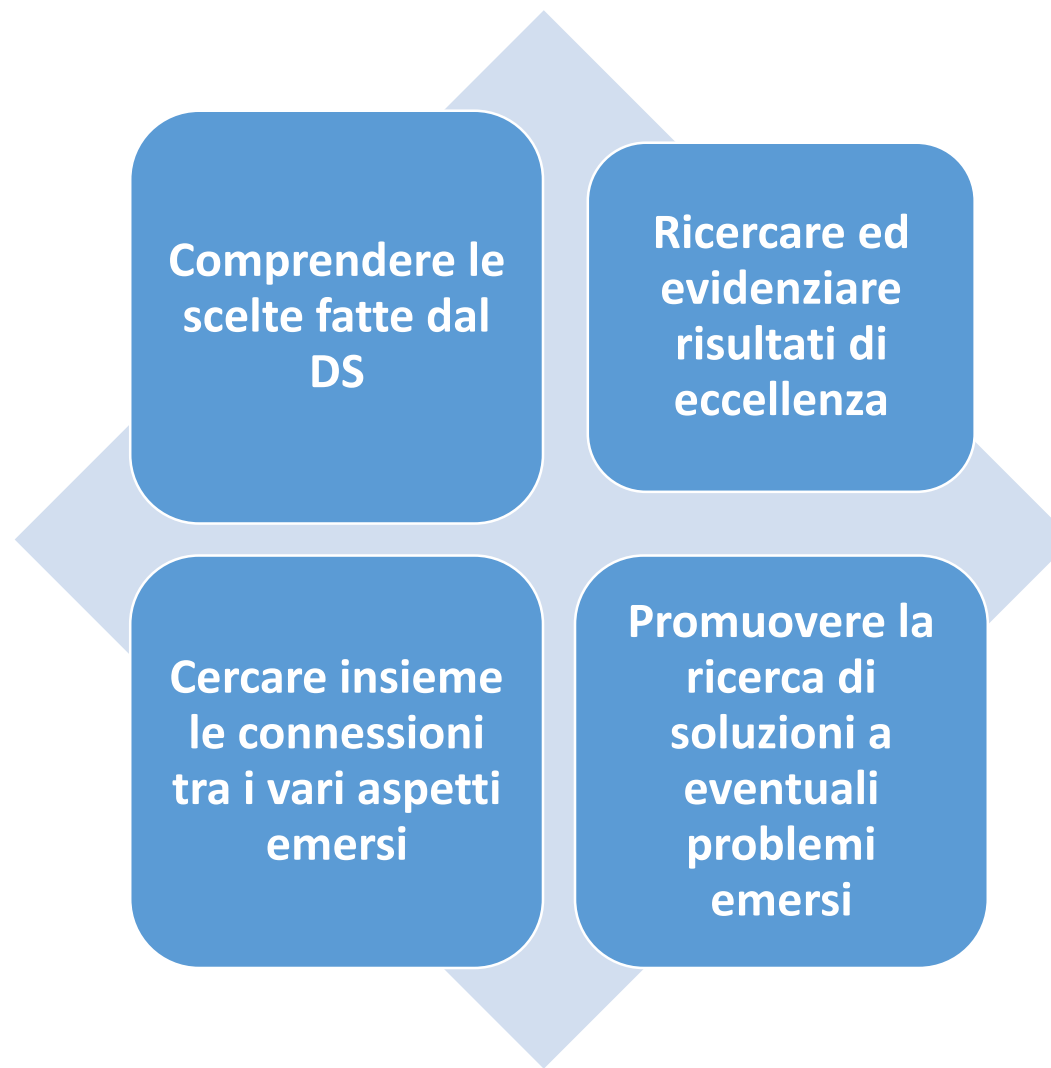


L'interlocuzione con il DS ha due obiettivi principali:

- Ridurre al minimo gli elementi di ambiguità informativa
- Pervenire a una migliore comprensione del modo in cui il DS ha esercitato il suo ruolo



Le funzioni del Nucleo di Valutazione nella visita



L'elaborazione del feedback per il miglioramento professionale



Quindi, la valutazione delle performances del DS ...

1. ... è finalizzata «alla valorizzazione e al miglioramento professionale dei Dirigenti» (Direttiva 36/2016)
2. ... non è una pagella né una graduatoria: il giudizio finale è un mezzo e non uno scopo
3. ... aumenta la trasparenza e la rendicontabilità (*accountability*) del sistema scuola
4. ... è utile, se aiuta il D.S. a migliorare
5. ... aiuta il D.S. a migliorare, se è fatta tecnicamente bene



Il feedback per il miglioramento professionale

1. Il feedback serve non tanto a dire come svolgere meglio *singole attività lavorative*, quanto a suggerire *percorsi di sviluppo* e di potenziamento personali
2. Questo feedback non è una prescrizione: è una informazione in più a disposizione del DS
3. Questo feedback è una informazione utile anche per progettare il piano regionale di formazione



Uno schema comune per il feedback

- Ogni dirigente, indipendentemente dal tipo di organizzazione in cui opera, si misura necessariamente con alcuni compiti
- In particolare, deve necessariamente presidiare:
 1. **I compiti da svolgere**
 2. **Le relazioni tra le persone**
 3. **La gestione del cambiamento e della innovazione**
 4. **I rapporti tra la propria organizzazione e l'esterno**



Colonna 1 MACRO-AREA	Colonna 2 AREA
A. Comportamenti centrati sul compito	A1. PROGRAMMARE NEL BREVE PERIODO
	A2. CHIARIRE RUOLI E RESPONSABILITÀ
	A3. MONITORARE L'ANDAMENTO DEL LAVORO
B. Comportamenti centrati sui rapporti	B1. DARE SUPPORTO
	B2. RICONOSCERE SFORZI E RISULTATI
	B3. FAVORIRE LO SVILUPPO DELLE PERSONE
	B4. CONSULTARSI CON ALTRI, RACCOGLIERE IDEE
	B5. RENDERE AUTONOME LE PERSONE SUL LAVORO
C. Comportamenti centrati sul cambiamento	C1. MONITORARE L'AMBIENTE*
	C2. MOTIVARE AL CAMBIAMENTO
	C3. INCORAGGIARE INNOVAZIONE E CREATIVITÀ
D. Comportamenti centrati sui confini	D1. PROTEGGERE
	D2. RAPPRESENTARE
	D3. COLLABORARE
	D4. NEGOZIARE
	D5. MONITORARE L'AMBIENTE

Riassumendo: un «buon» feedback...

1. Non è valutativo: restituisce al DS un **punto di vista esterno** ed esperto, su aspetti del proprio agire professionale
2. Non è valutativo, ma **informativo**: indirizza l'attenzione del DS verso aspetti cruciali del suo agire professionale
3. Non riguarda la persona del DS, ma i suoi comportamenti professionali
4. Trova riscontro nella valutazione effettuata (se il DS chiedesse perché quei suggerimenti, il NdV saprebbe spiegarlo)



Monitoraggio del sistema di valutazione della performance dei dirigenti scolastici



LINEE GUIDA GENERALI

Cinque princìpi:

- Avere dati comparabili nel tempo;
- Avere opinioni da più attori differenti su uno stesso tema;
- Interferire il meno possibile con le attività di tutti gli attori coinvolti;
- Raccogliere il più elevato numero di informazioni utili a tutti gli attori del processo;
- Fornire dati di governo che possano essere utilizzati da tutti gli stakeholders coinvolti nel processo di valutazione della prestazione dei DS.



Obiettivi

Analisi dell'efficacia della formazione rivolta ai NdV

- Valutare l'efficacia della formazione avvenuta nel periodo febbraio-aprile 2017 in tutta Italia sui nuclei di valutazione (NdV), ovvero quanto di quello che è stato presentato durante i corsi è stato poi messo in pratica dai membri dei NdV

Analisi dei suggerimenti forniti ai DS dai NdV

- Analizzare le tipologie di suggerimenti forniti per il miglioramento professionale

Interazione tra NdV e D-USR

- Descrivere e analizzare punti di forza e di criticità della relazione tra i responsabili della valutazione della performance dei DS: NdV e direttori USR.

Dirigenti scolastici attori

- Analizzare il punto di vista dei destinatari della valutazione (DS) e i correlati rispetto a sviluppo professionale e performance



Attività principali

Analisi di efficacia
della formazione
rivolta ai NdV

- Questionari in 4 tempi che seguono tutto il processo

Analisi dei
suggerimenti ai DS da
NdV

- Analisi qualitativa dei suggerimenti di miglioramento

Interazione tra NdV e
D-USR

- Analisi qualitativa di interviste a un campione di D-USR

Dirigenti scolastici
attori

- Intervista breve preliminare a un campione di DS e successiva survey a un campione più vasto su diversi aspetti



- Dirigenti Scolastici
- Componenti NdV
- Direttori USR

Cronoprogramma monitoraggio

T1-T2 NdV
Quest.

DS
Inter.

T1 DS
Quest.

T2 DS
Quest.

T3 NdV
Quest.

T3 DS
Quest.

D-USR
Inter.

DS
Inter.

Feb
'17

Mar
'17

Apr
'17

Mag
'17

Giu
'17

Lug
'17

Ago
'17

Set
'17

Ott
'17

Nov
'17

Dic
'17

Gen
'18

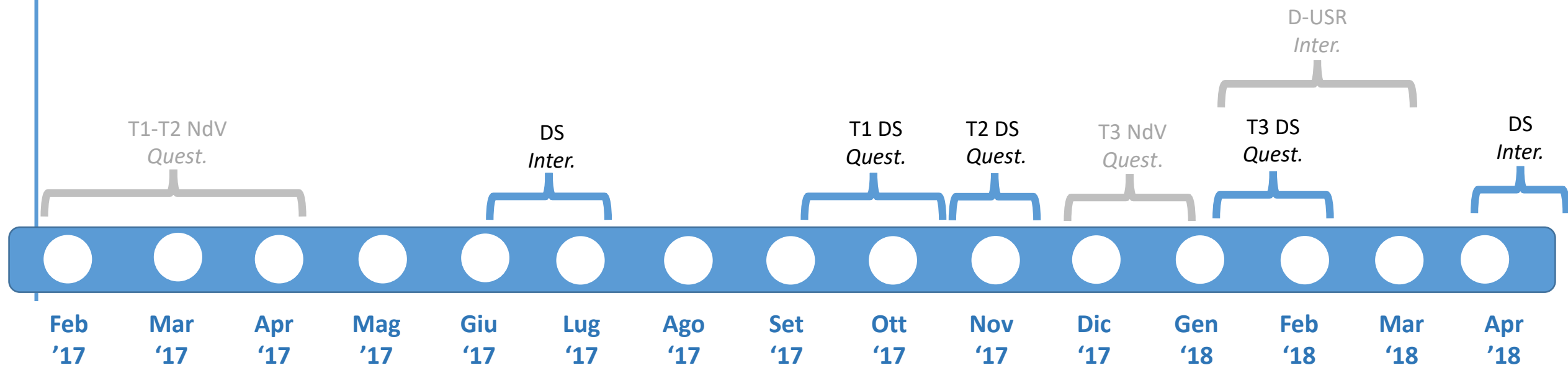
Feb
'18

Mar
'18

Apr
'18



In particolare: Dirigenti Scolastici



Grazie per l'attenzione !

