

RELAZIONE SULLO STATO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI A LIVELLO REGIONALE

A.S. 2016/17

USR BASILICATA

1. I DATI

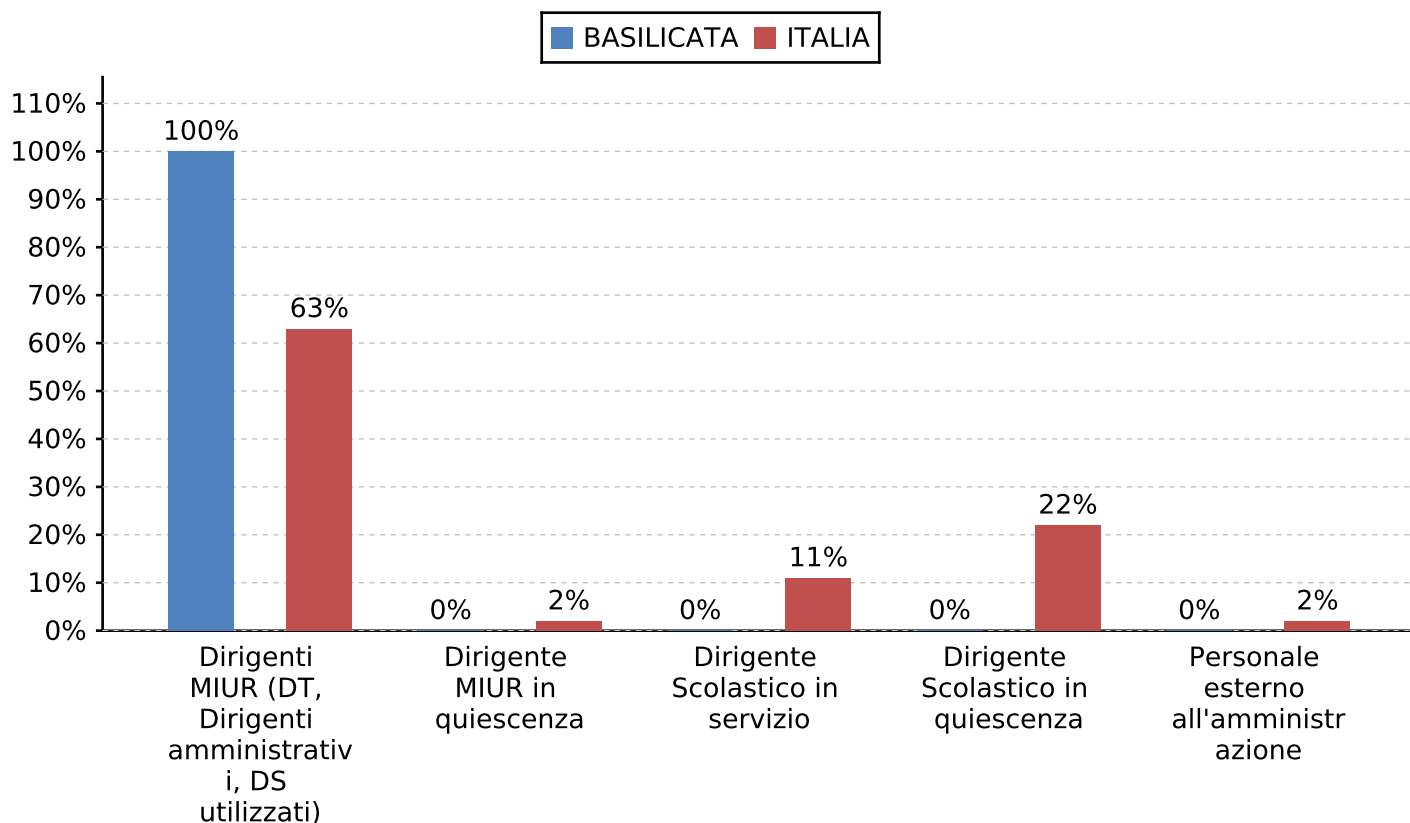
1.1 I Dirigenti Scolastici in servizio

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
Numero Dirigenti Scolastici	90	6479

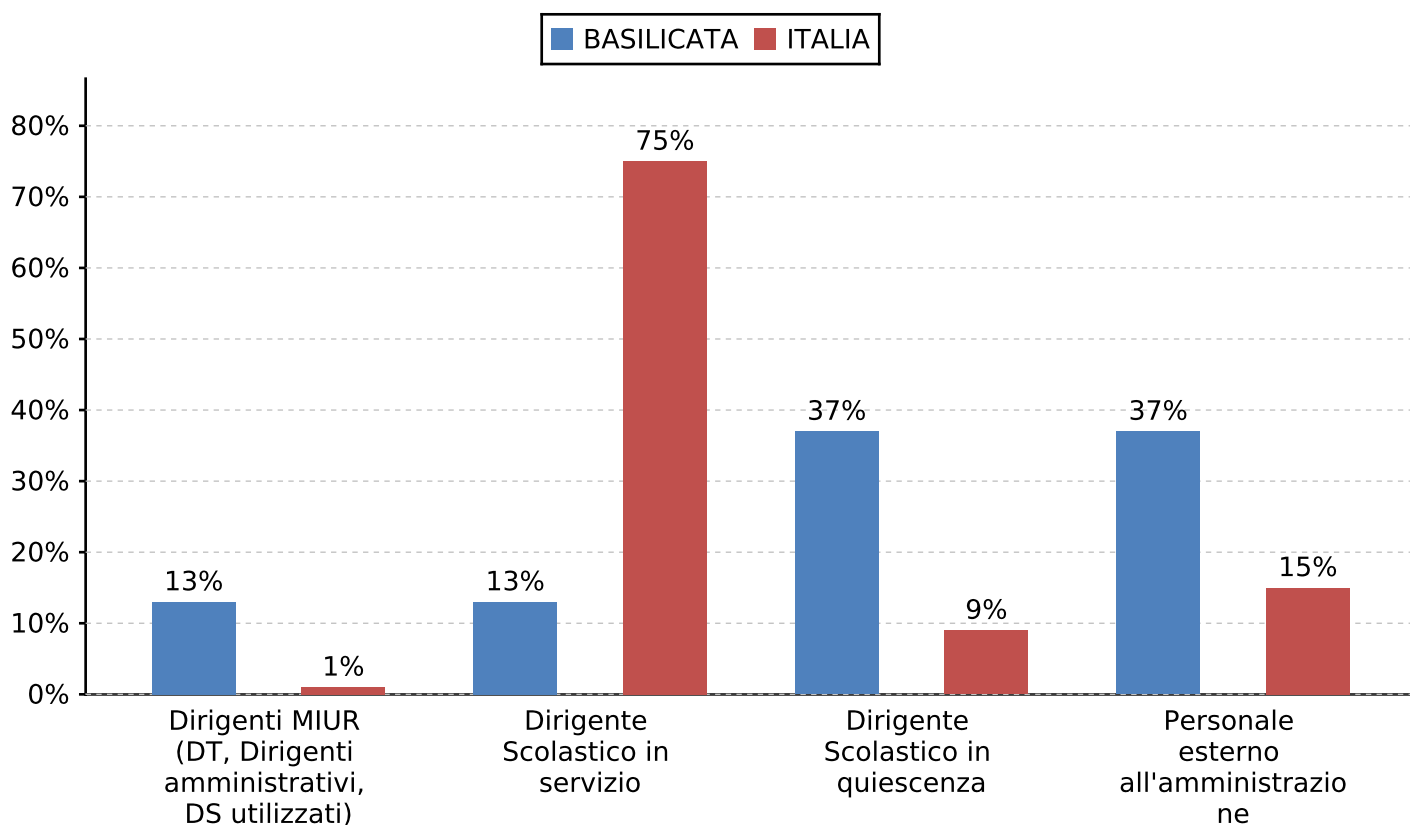
1.2 I Nuclei e la loro composizione

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
Numero Nuclei	4	347
Numero medio Dirigenti Scolastici assegnato ad ogni Nucleo (Numero DS/Numero nuclei)	23	19
Numero Coordinatori	4	208
Numero medio Dirigenti Scolastici per coordinatore	23	31
Numero di Coordinatori assegnati a più Nuclei	0	116

Distribuzione dei Coordinatori per Qualifica



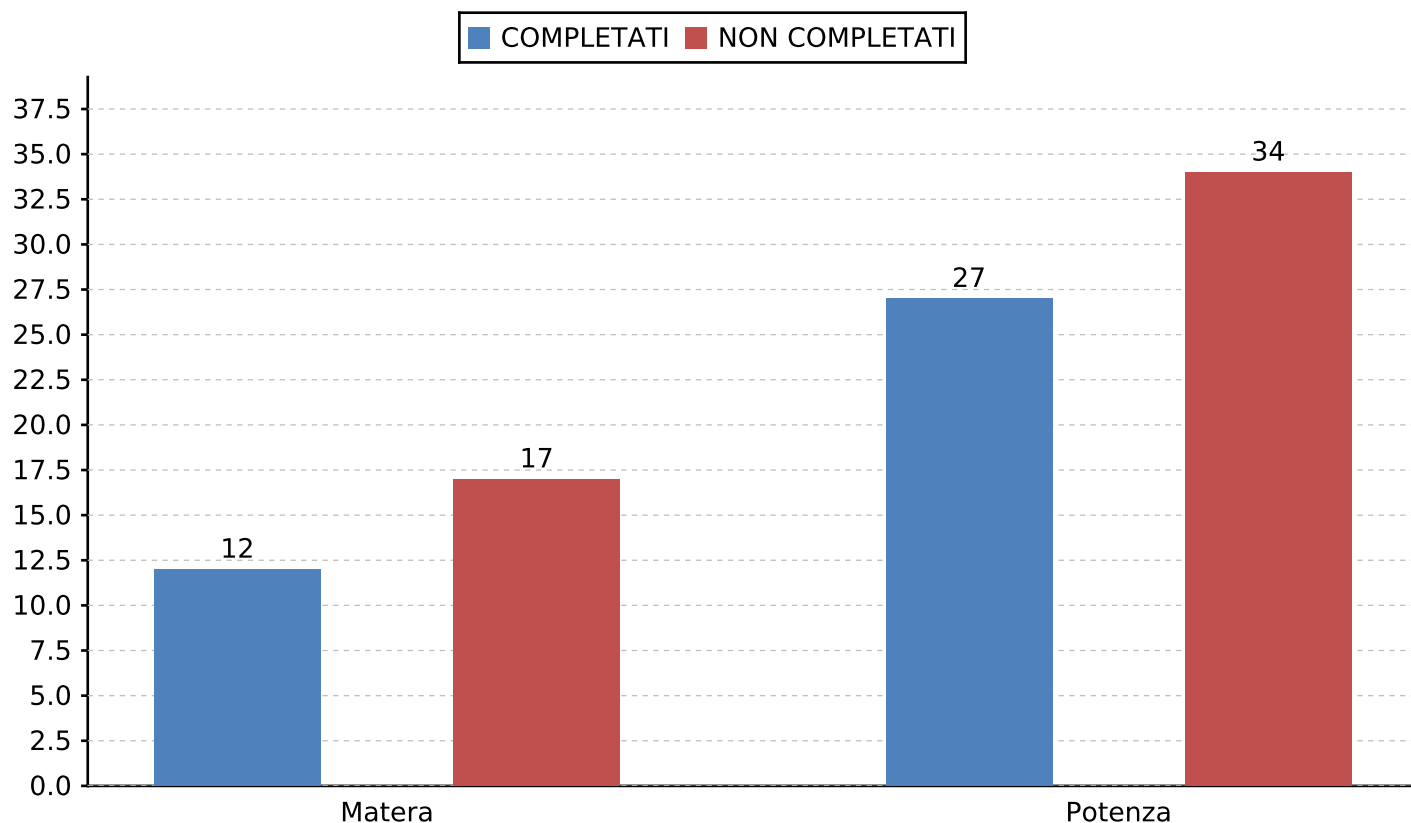
Distribuzione dei componenti del Nucleo per qualifica (esclusi i Coordinatori)



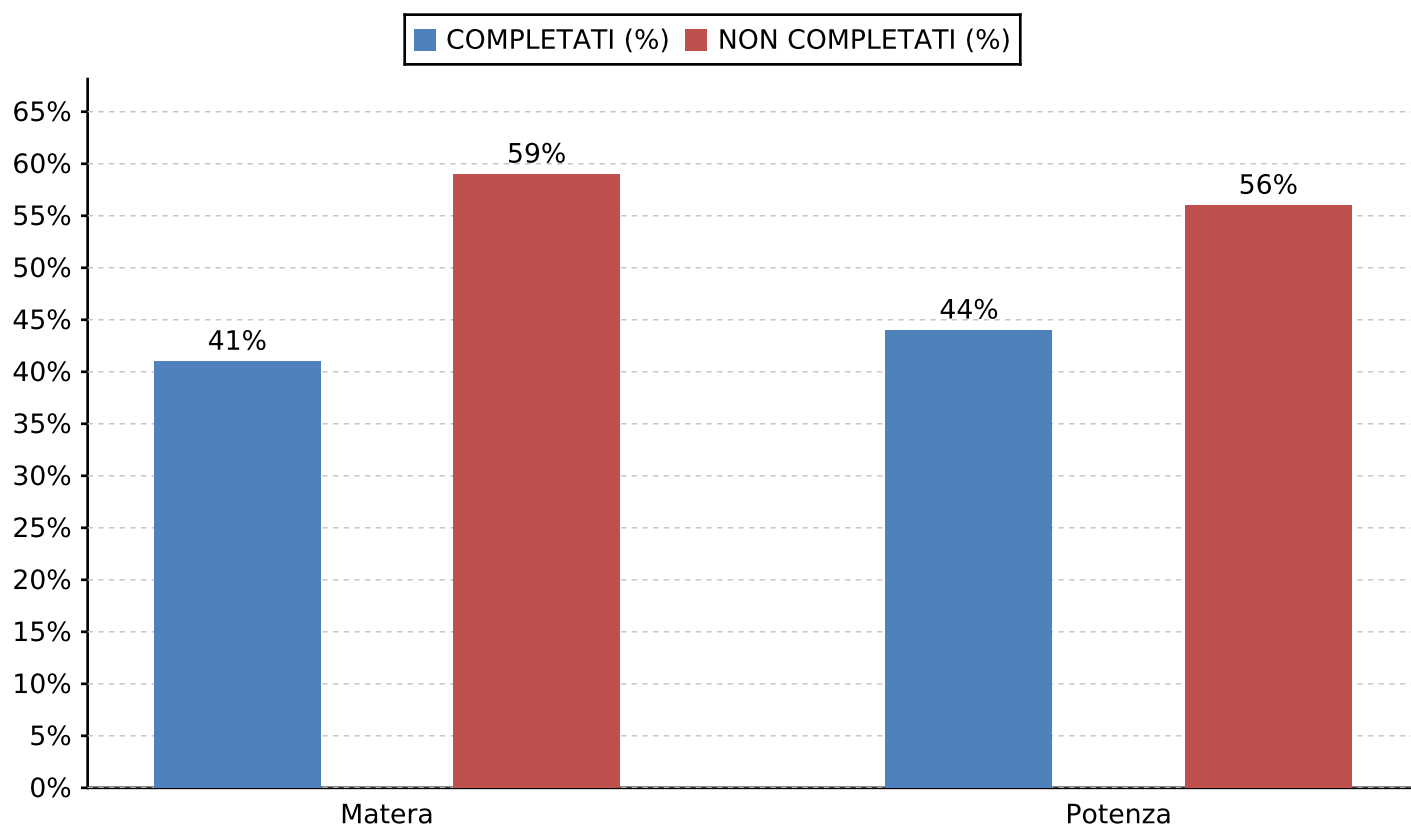
1.3 Il Portfolio

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Portfolio completati	43%	67%
% Portfolio non completati (non completati + oscurati)	57% (51% + 6%)	33% (27% + 6%)

Distribuzione completamento Portfolio per provincia (numero)



Distribuzione completamento Portfolio per provincia (percentuale)



INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Valutazioni di prima istanza espresse all'unanimità	100%	99,95%

Nell'a.s. 2016/2017 sono stati attivati n. 04 Nuclei Regionali per la Valutazione di prima istanza, con l'attribuzione di un numero medio di 23 Dirigenti Scolastici per ogni Nucleo, valore superiore al riferimento nazionale. Ogni Nucleo è stato coordinato da un Dirigente Tecnico, nella misura di un solo Nucleo per ogni Coordinatore. Riguardo ai componenti, sono stati impiegati n. 04 Dirigenti Scolastici della regione in quiescenza; n. 02 Dirigenti Scolastici in servizio, di cui n.01 utilizzato ai sensi della ex Legge 448/1998, provenienti da altre regioni; n.02 esperti esterni all'Amministrazione. Le scelte compiute a livello regionale in ordine all'individuazione dei Coordinatori sono risultate per lo più in linea con il riferimento nazionale, invece, quelle relative all'individuazione dei componenti si discostano sia per quanto attiene la qualifica dei Dirigenti Scolastici in servizio, anche utilizzati, (13% rispetto al 75% del livello nazionale) sia per quanto riguarda la qualifica dei Dirigenti Scolastici in quiescenza (37% rispetto al 9% del livello nazionale) sia per quanto concerne il personale esterno all'Amministrazione (37% rispetto al 15% del livello nazionale). Si è ritenuto opportuno assegnare la funzione di coordinamento dei Nuclei ai Dirigenti Tecnici in considerazione della loro approfondita conoscenza del contesto regionale e della loro comprovata attenzione ai processi di innovazione e cambiamento, sempre sostenuta da azioni di accompagnamento e supporto, ampiamente spendibili anche nel settore inedito della valutazione di risultato dell'azione dirigenziale. In particolare, nel quadro dell'impianto valutativo predisposto, i Dirigenti Tecnici nel loro ruolo di coordinatori sono stati identificati quali principali garanti dell'omogeneità sul piano normativo e della metodologia, in stretta sinergia con il coordinamento generale assicurato dal Dirigente dell'USR. Per i componenti i Nuclei, a partire dall'esame delle candidature pervenute, distinte per tipologie di personale, si è ritenuto opportuno coinvolgere Dirigenti Scolastici in quiescenza ed esperti esterni all'Amministrazione in ragione del loro differenziato apporto: i primi in termini di radicata esperienza conoscitiva dell'azione dirigenziale nelle sue differenziate declinazioni; i secondi in termini di approfondimento delle tematiche dell'organizzazione e della valutazione di sistema. Si è inteso così attivare l'integrazione delle diverse competenze e dei differenti punti di vista interpretativi quale fattore critico di successo per la realizzazione della missione assegnata ai Nuclei, peraltro, tutta da verificare sul campo. Tutte le operazioni relative al procedimento di valutazione di prima istanza, in relazione alle diverse fasi, sono state sviluppate dai Nuclei in modo unitario, all'insegna della collaborazione, nel rispetto della tempistica prevista e delle indicazioni fornite dal MIUR e concordate a livello regionale. In tutti i casi la valutazione di prima istanza è stata elaborata e confermata all'unanimità. In tutti i casi il giudizio di miglioramento è stato costruito dai Nuclei a partire dalle evidenze emerse e dalle informazioni raccolte durante i contatti, con l'esplicito proposito di agganciare tale elaborazione al contesto di riferimento, concretizzando la volontà di sostenere realmente il miglioramento dell'azione dei Dirigenti Scolastici in termini di sviluppo professionale. Nell'a.s. 2016/2017 i Dirigenti Scolastici in servizio sono risultati n. 90. Il 43% ha completato il Portfolio, percentuale notevolmente inferiore al riferimento nazionale (67%). Il 57% non ha completato il Portfolio, per il 51% il Portfolio è risultato non completato e per il 6% è risultato oscurato. In riferimento alla distribuzione territoriale, per la provincia di Potenza il Portfolio è stato completato per il 44%; per la provincia di Matera è stato completato per il 41%. Al di là delle ragioni strettamente personali che possono aver determinato la scelta del mancato completamento o della non compilazione del Portfolio, non ultima la collocazione temporale dell'iniziativa (fine luglio), si è rilevato che la non obbligatorietà della partecipazione ha promosso una condizione di attesa piuttosto che attivare il coinvolgimento nella sperimentazione del modello valutativo e dei suoi strumenti. Si è avuto modo di comprendere che, anche per effetto di convincimenti individuali, è prevalsa la percezione del Portfolio come adempimento aggiuntivo. Il Portfolio, infatti, non è stato inteso come lo strumento più idoneo per documentare una professionalità in evoluzione. Al contrario, è stato interpretato prioritariamente o strettamente quale strumento valutativo. Si è avuto modo di comprendere che non è stata pienamente colta la funzione formativa e la dimensione soggettiva che qualificano il Portfolio quale dispositivo di cui ogni professionista ha bisogno per costruire la propria biografia di lavoro, per aver presente se stesso e per focalizzare la propria traiettoria professionale.

2. LA VALUTAZIONE E I CONSIGLI DI MIGLIORAMENTO

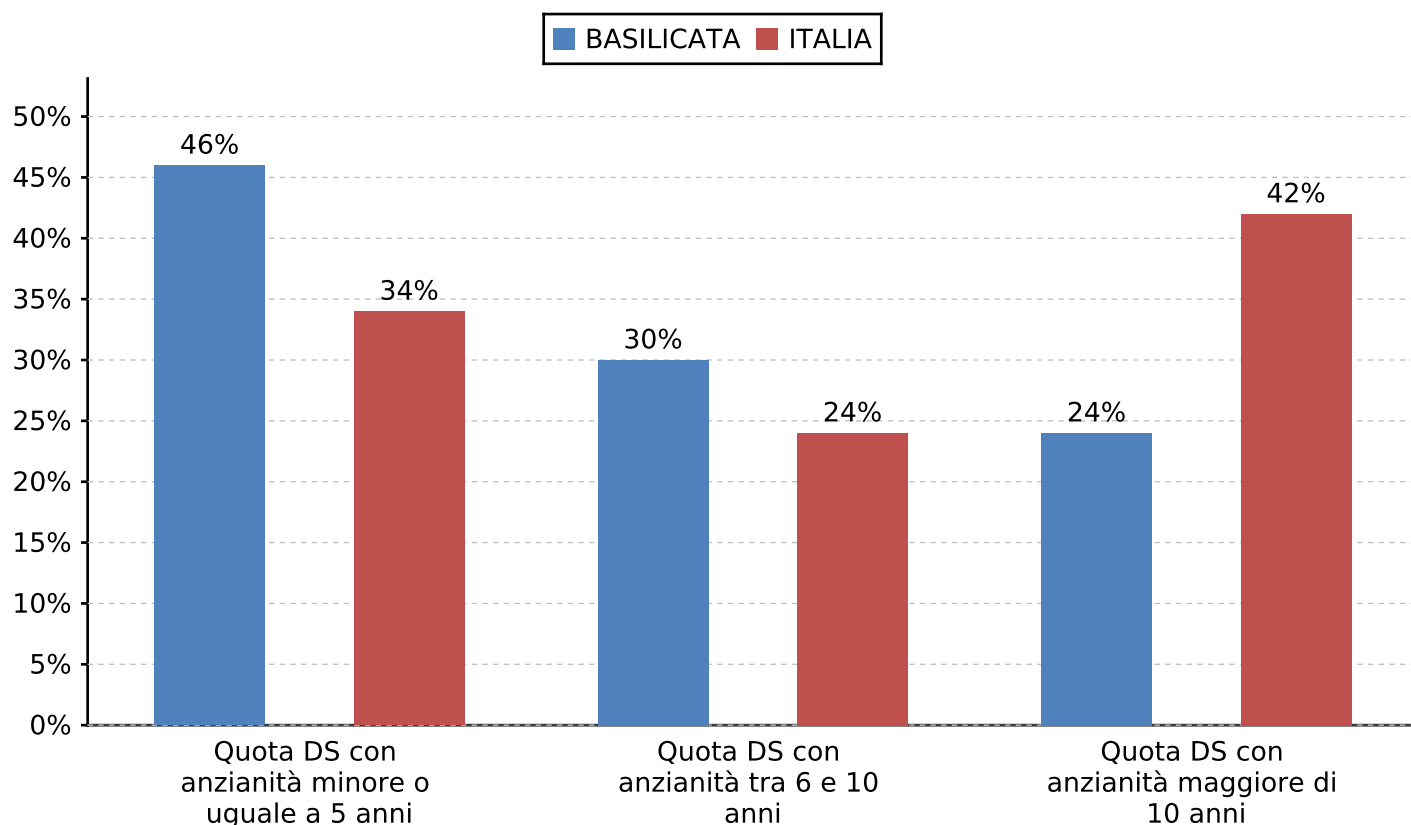
ANALISI, APPROFONDIMENTI E OSSERVAZIONI

Il processo di valutazione di prima istanza è stato condotto dai Nuclei nel pieno rispetto della ratio e della disciplina definite dalla DM n. 36/2016 e dalla DM n. 239/2017 ed è stato finalizzato alla valorizzazione e al miglioramento professionale dei Dirigenti Scolastici, nella prospettiva del progressivo incremento della qualità del servizio e dell'offerta formativa. E' stato sviluppato dai Nuclei nel segno dell'ascolto e della partecipazione di ogni Dirigente Scolastico valutato, in ottica di revisione della propria azione dirigenziale. Ha focalizzato le misure organizzative e gestionali indicate da ogni Dirigente Scolastico in relazione agli obiettivi assegnati e ai risultati conseguiti. In coerenza con l'incarico triennale e con particolare attenzione alle azioni del Dirigente Scolastico direttamente riconducibili al perseguimento delle priorità e dei traguardi del RAV e del PdM, i Nuclei hanno correlato i processi descritti alle più generali dimensioni professionali richiamate dai criteri previsti dal comma 93, art.1 della Legge n. 107/2015 e declinate dalle voci della Rubrica di valutazione, utilizzata per la formulazione del giudizio di valutazione di prima istanza. L'analisi integrata della documentazione e gli elementi approfonditi nei contatti hanno reso possibile una visione unitaria della base informativa su cui fondare il giudizio di valutazione di prima istanza, focalizzando le azioni strategiche poste in campo dal Dirigente Scolastico per promuovere e supportare il miglioramento, secondo gli obiettivi assegnati. Nella quasi totalità dei casi la valutazione finale ha confermato la valutazione di prima istanza, fatta eccezione per n. 02 casi, per i quali, in considerazione di specifici riscontri documentali considerati utili ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dall'azione dirigenziale, sono state apportate modifiche al giudizio valutativo. In entrambi i casi, si è ritenuto necessario effettuare una revisione della valutazione di prima istanza per assicurare una migliore corrispondenza del giudizio valutativo alla realtà dell'azione dirigenziale considerata. In entrambi i casi, siffatta decisione è stata esito del proposito di meglio delineare il rapporto fra esercizio delle competenze gestionali ed organizzative e raggiungimento dei risultati attesi. Riguardo al giudizio di miglioramento elaborato dai Nuclei, in sede di valutazione finale, in alcuni casi sono state apportate modifiche e variazioni. In via generale, il giudizio di miglioramento è stato integrato con elementi aggiuntivi, originati da informazioni specifiche accertate e disponibili, con il chiaro intento di orientare verso un cambiamento vantaggioso o di raccomandare un mutamento conveniente. Gli interventi di controllo e rettifica prodotti in sede di valutazione finale, nel quadro di una omogeneità attesa e auspicata dell'approccio valutativo, hanno inteso assicurare un più elevato livello di coerenza fra apprezzamento e valore.

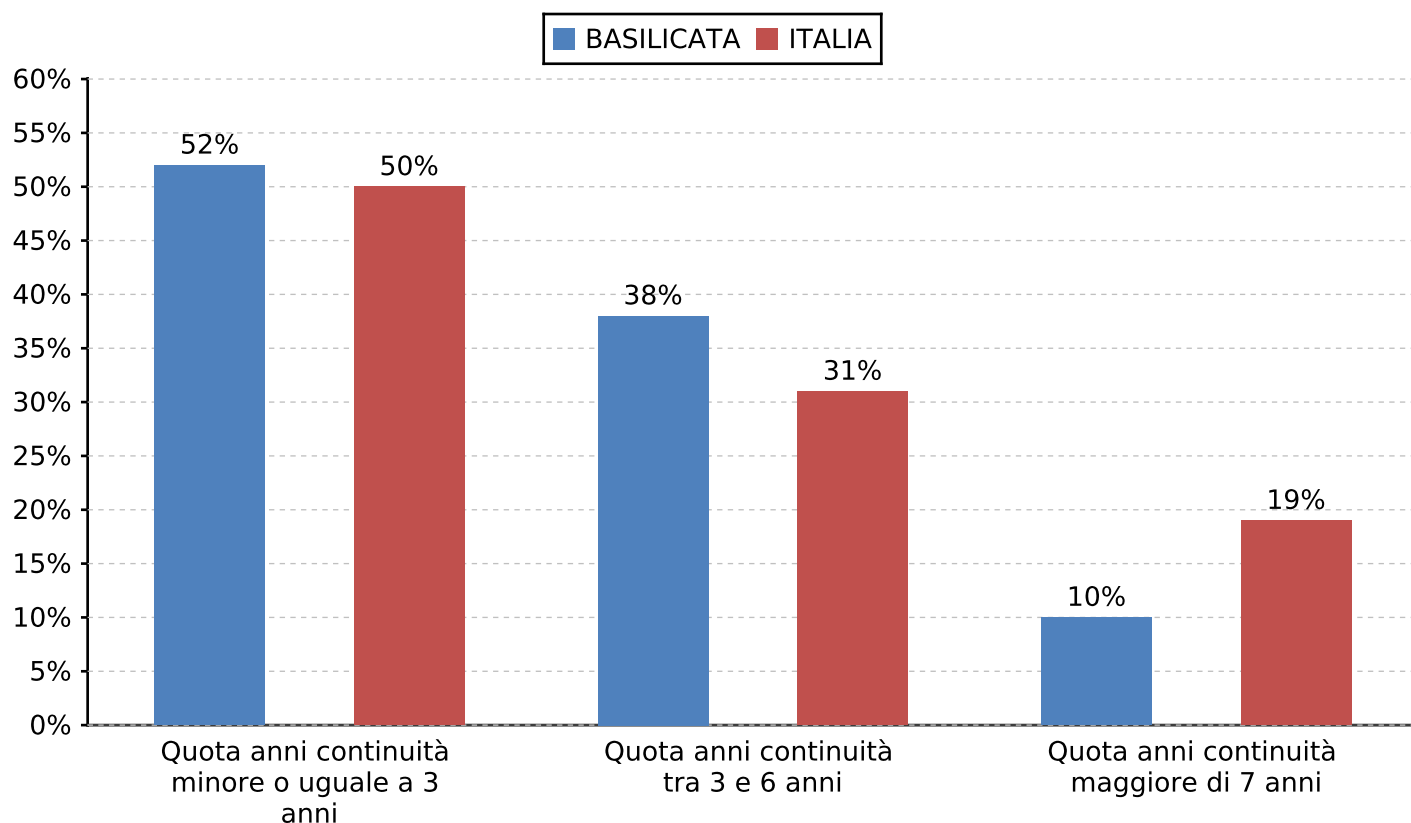
3. ANALISI DEL PORTFOLIO DEI DS

3.1 Anni di servizio

Anni di anzianità di servizio come Dirigente Scolastico (anni come Preside + Direttore Didattico + Dirigente Scolastico)



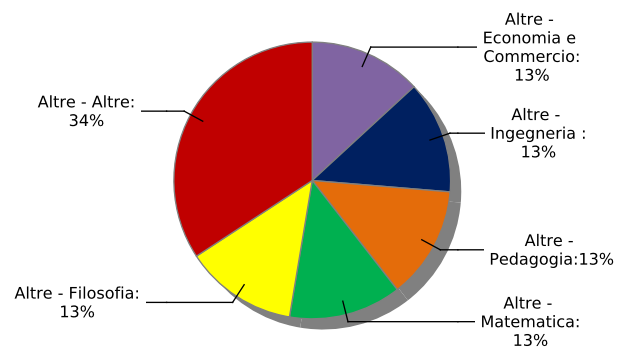
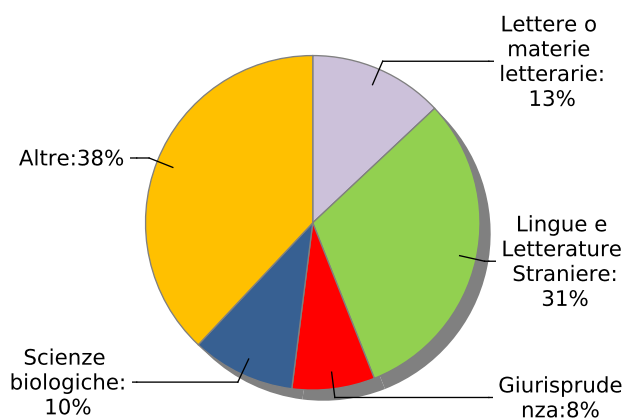
Anni di continuità nella stessa scuola



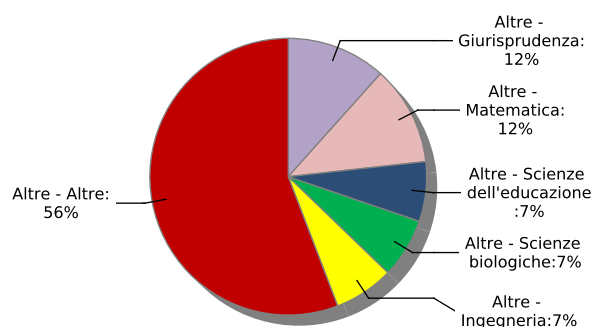
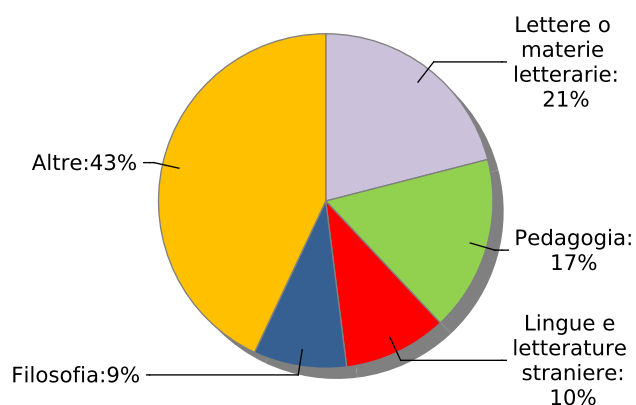
3.2 Titoli di studio

Distribuzione dei Dirigenti Scolastici per tipologia di laurea

BASILICATA



ITALIA



INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Dirigenti Scolastici con più di una laurea	3%	8%
% Dirigenti Scolastici con altro titolo di studio	38%	54%

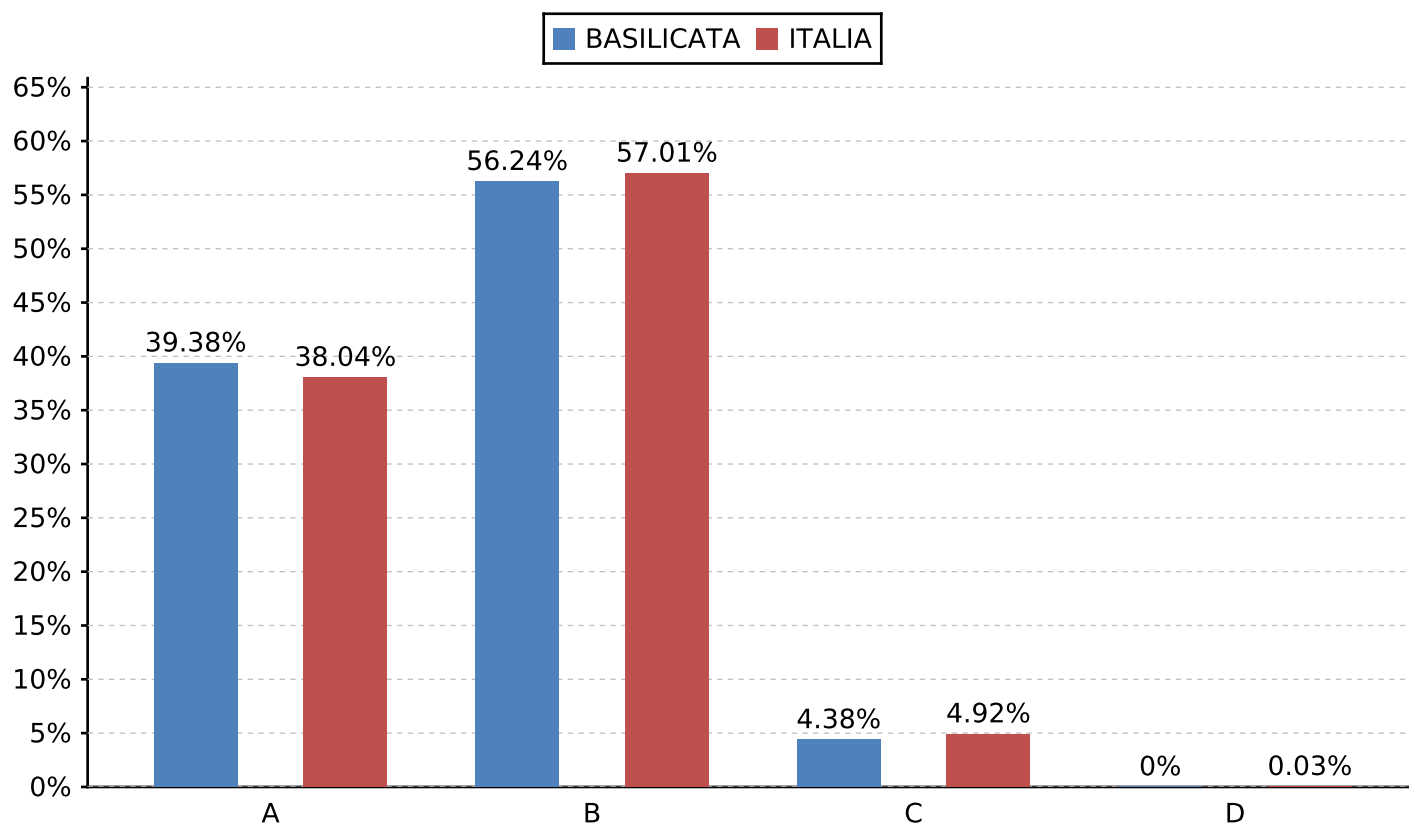
3.3 Possesso di certificazioni

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Dirigenti Scolastici con almeno una certificazione informatica	46%	40%
% Dirigenti Scolastici con almeno una certificazione linguistica	15%	19%
% Dirigenti Scolastici con almeno una pubblicazione	18%	25%

3.4 Dati sull'autovalutazione

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Autovalutazioni compilate	82%	84%

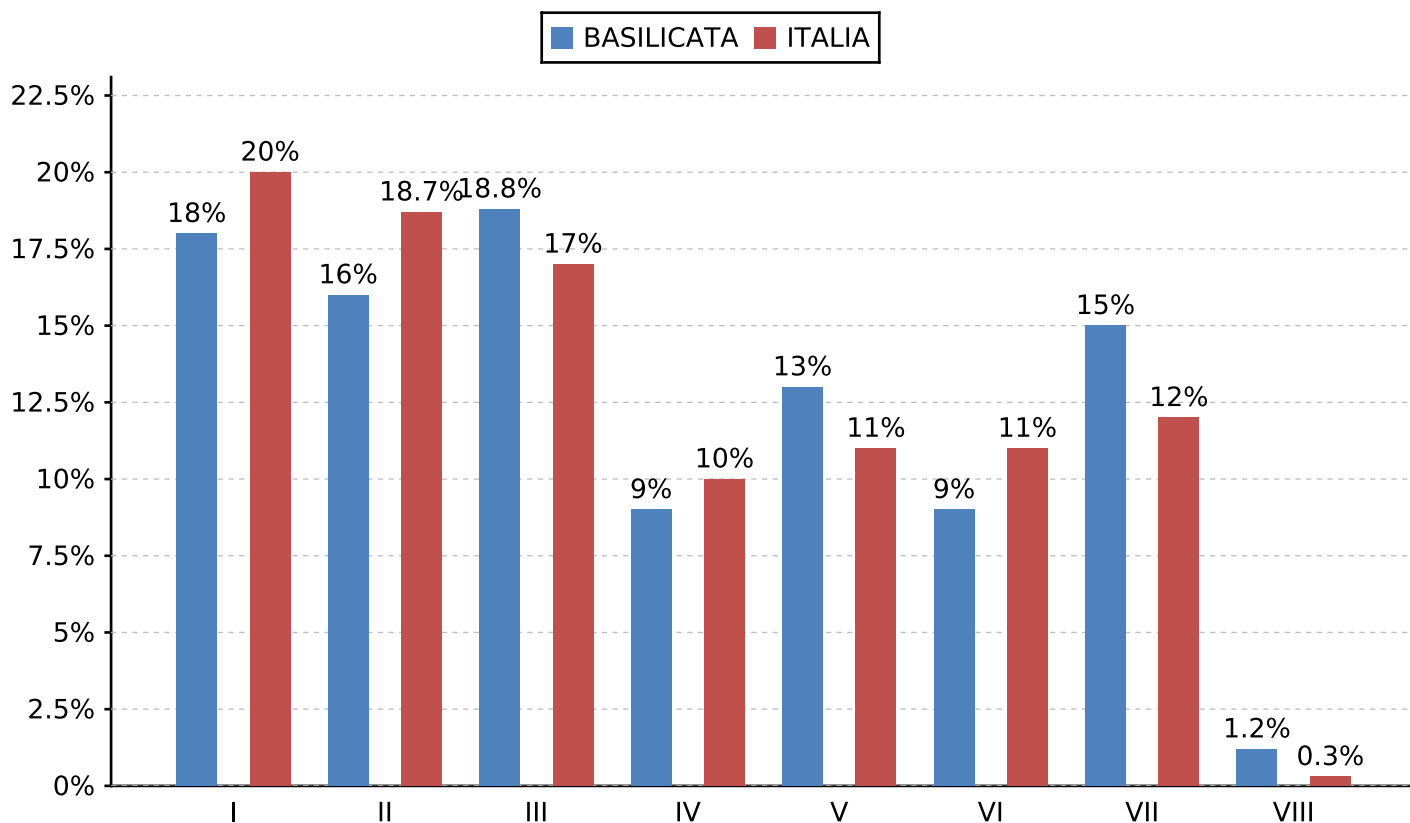
Distribuzione dei livelli di autovalutazione



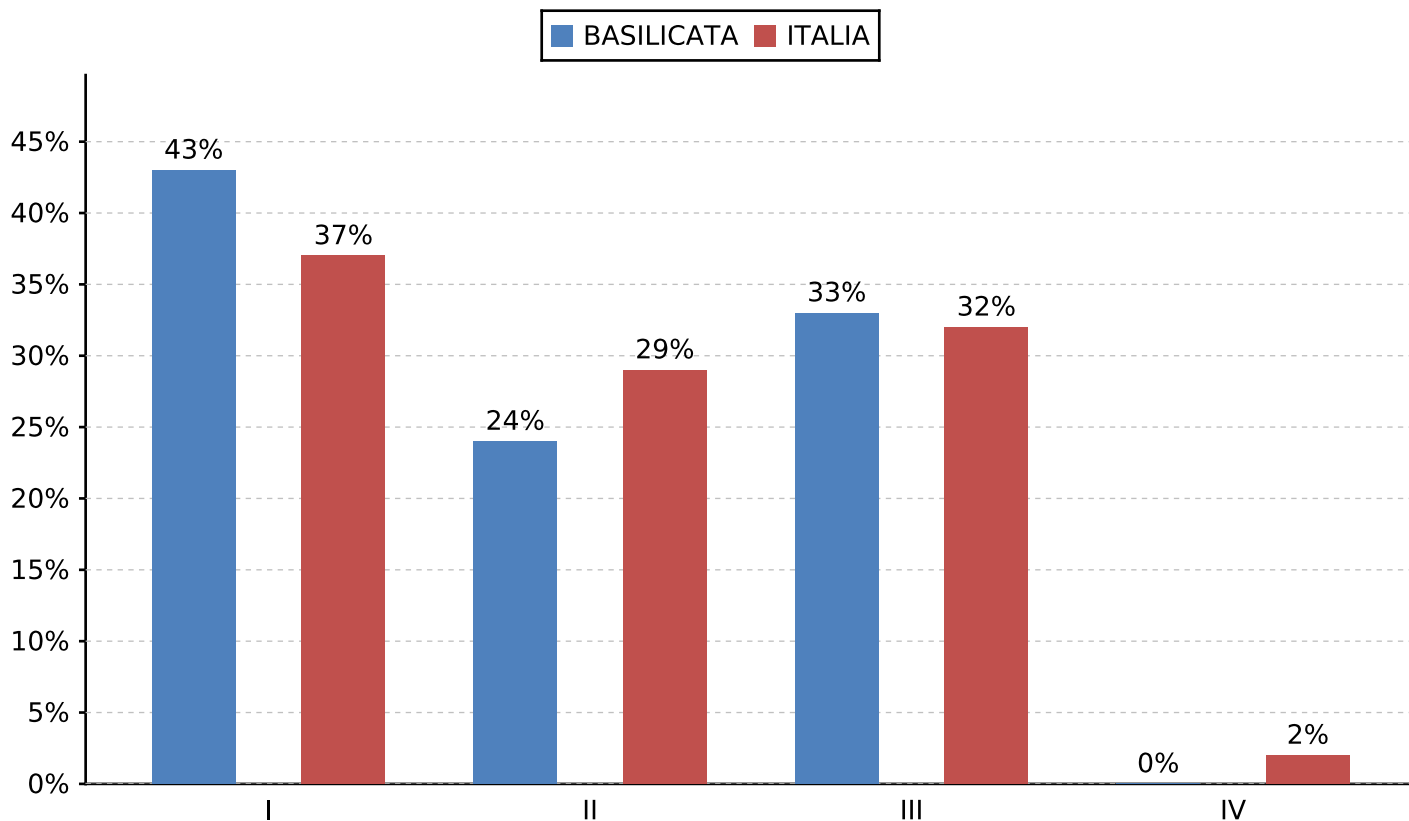
BASILICATA				AUTOVATUTAZIONE	ITALIA			
A	B	C	D		A	B	C	D
% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)		% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)
21% (13)	19% (17)	29% (2)	0%	Definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica	20% (1368)	21% (2176)	11% (96)	0%
22% (14)	19% (17)	14% (1)	0%	Gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse professionali	23% (1582)	19% (1970)	10% (87)	17% (1)
19% (12)	22% (20)	0% (0)	0%	Gestione delle risorse strumentali e finanziarie, gestione amministrativa e adempimenti normativi	22% (1534)	20% (2065)	5% (41)	0%
17% (11)	23% (21)	0% (0)	0%	Promozione della partecipazione, cura delle relazioni e dei legami con il contesto	20% (1383)	21% (2141)	13% (116)	0%
21% (13)	17% (15)	57% (4)	0%	Monitoraggio, valutazione e rendicontazione	15% (1057)	19% (2022)	61% (556)	83% (5)

3.5 Azioni professionali

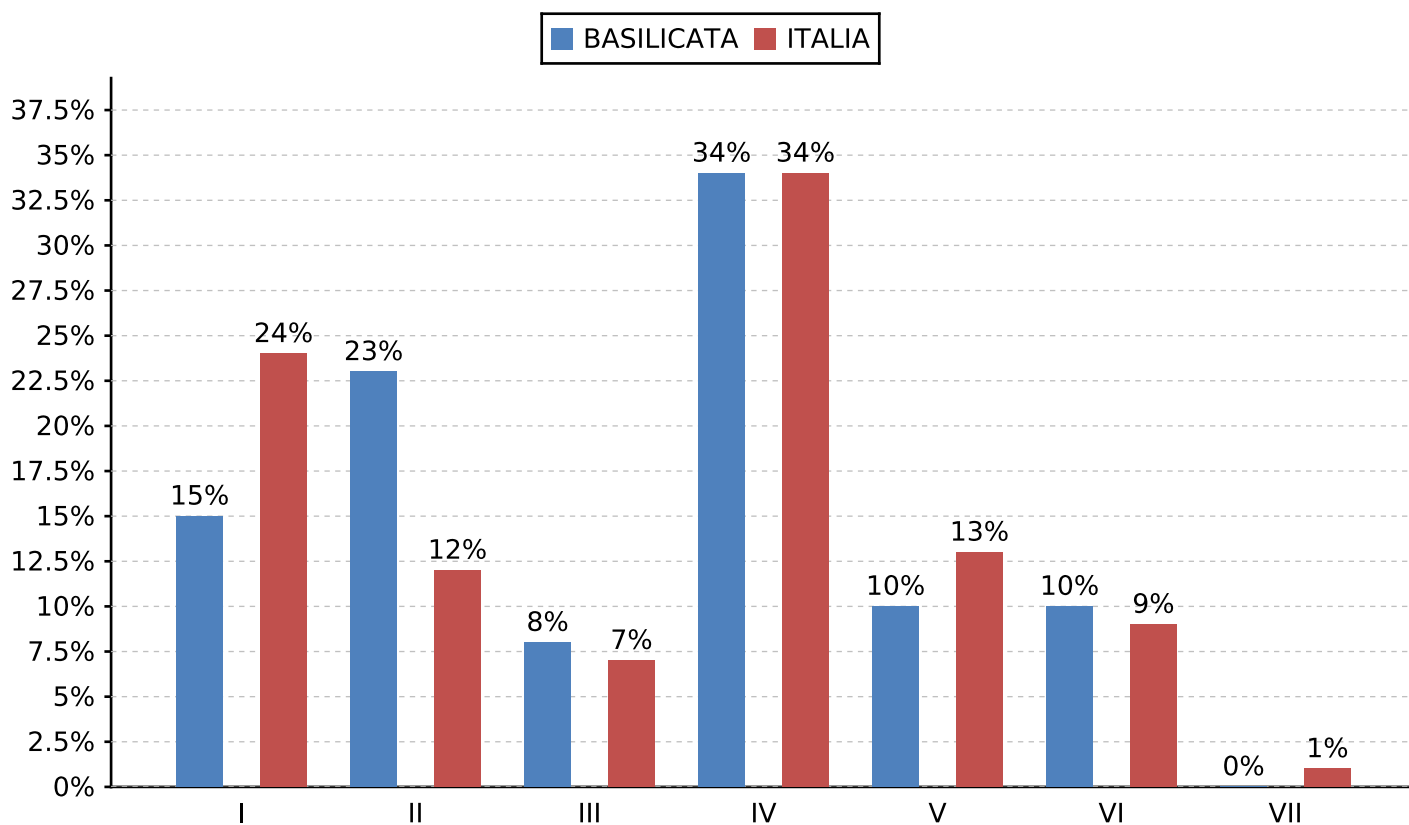
INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
Numero medio azioni professionali per Dirigente che ha completato il Portfolio	6,6	6,2



- I Curricolo progettazione valutazione
- II Ambiente di apprendimento
- III Inclusione e differenziazione
- IV Continuità e orientamento
- V Orientamento strategico e organizzazione della scuola
- VI Sviluppo e valorizzazione risorse umane
- VII Integrazione con il territorio e collaborazione
- VIII Altro

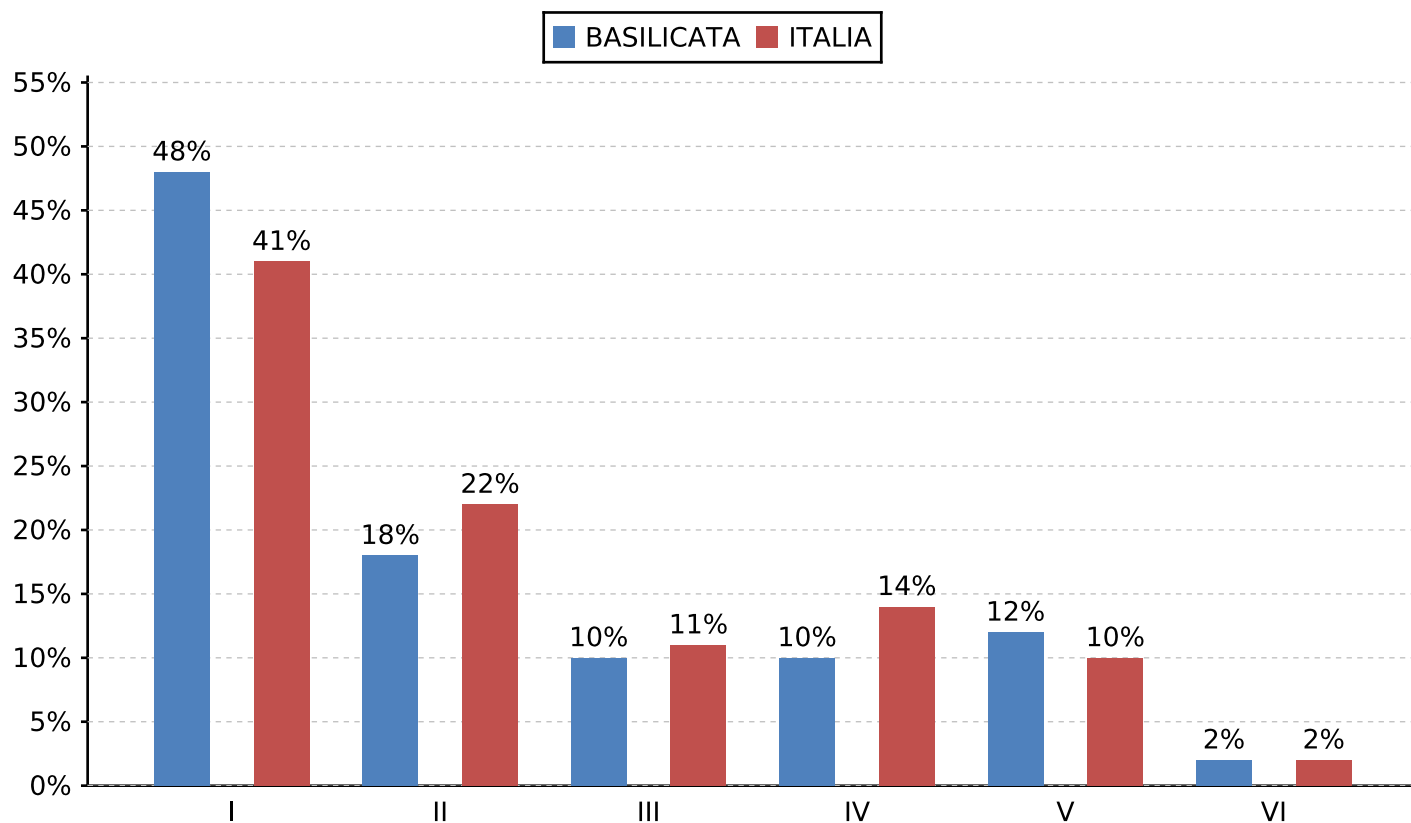


- I Il Dirigente orienta l'istituzione scolastica verso l'individuazione di priorità curriculari condivise
- II Il Dirigente promuove e coordina la progettazione didattica
- III Il Dirigente promuove processi di valutazione con attenzione ai criteri stabiliti e al successo formativo di ogni studente
- IV Altro

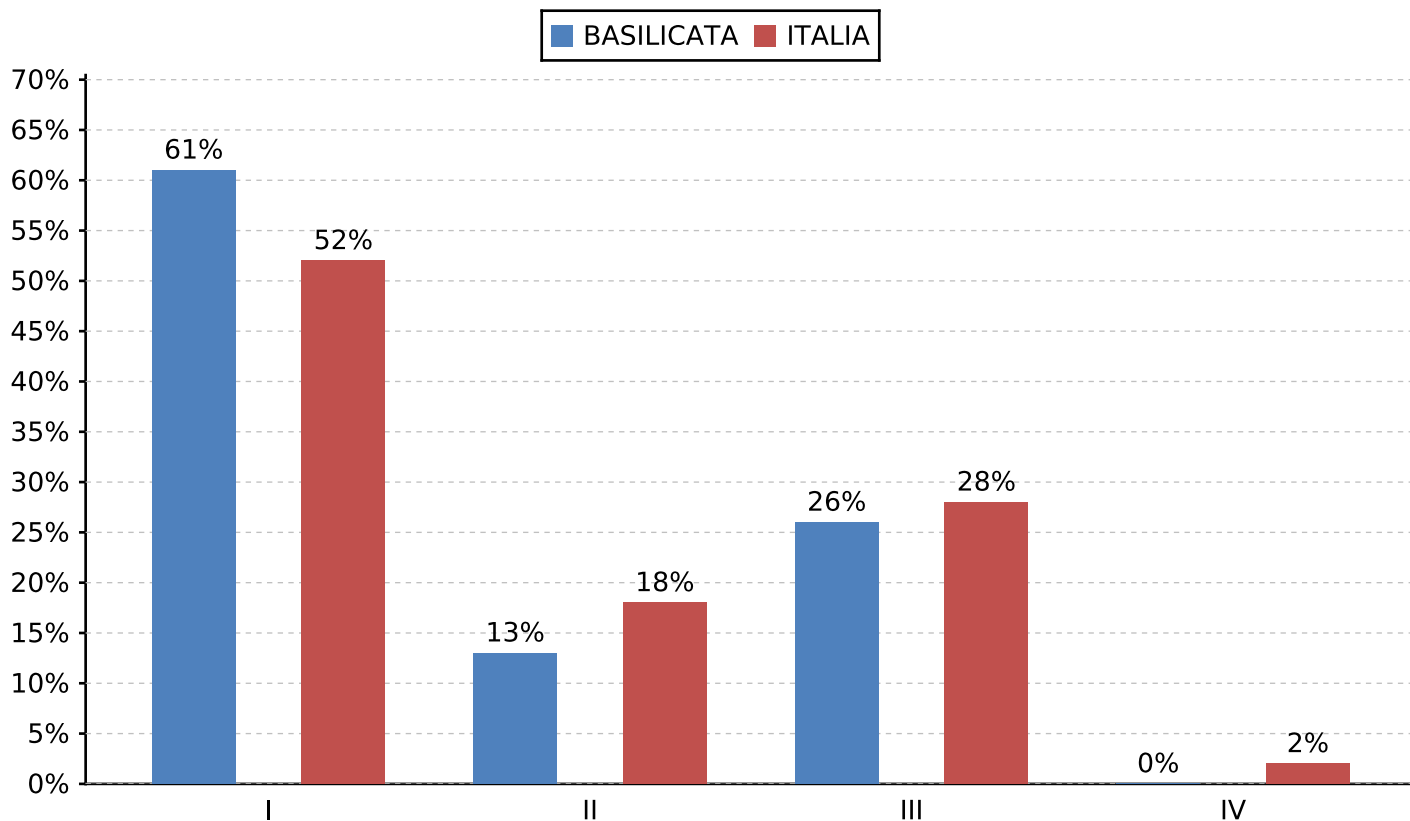


- I Il Dirigente promuove la manutenzione e il miglioramento degli spazi fisici (edifici, plessi, classi, laboratori, palestre, officine, giardini, ecc.)
- II Il Dirigente promuove la cura e l'uso degli spazi laboratoriali
- III Il Dirigente promuove l'ottimale distribuzione delle ore di lezione e l'organizzazione oraria
- IV Il Dirigente promuove azioni mirate all'innovazione metodologica
- V Il Dirigente promuove la formalizzazione e la condivisione di regole di comportamento per il personale e per gli studenti
- VI Il Dirigente promuove la prevenzione di comportamenti problematici
- VII Altro

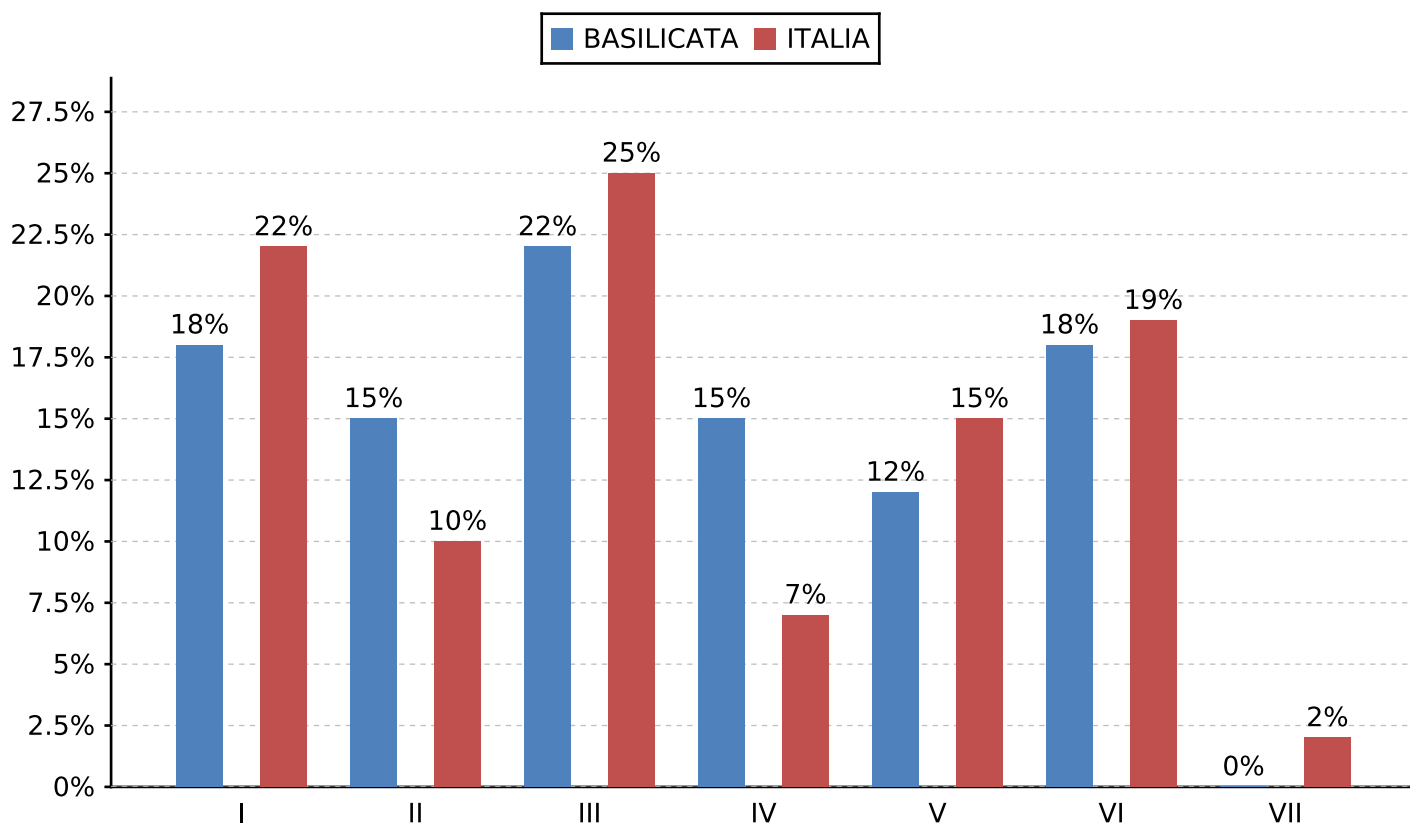
Dettaglio della distribuzione delle azioni professionali selezionate per l'area "Inclusione e differenziazione"



- I Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli alunni con BES
- II Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli studenti in situazione di disagio e a rischio dispersione
- III Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli studenti stranieri da poco in Italia
- IV Il Dirigente promuove azioni mirate per favorire un approccio didattico ed educativo differenziato per coinvolgere studenti con difficoltà
- V Il Dirigente promuove azioni mirate alla valorizzazione degli studenti con particolari attitudini disciplinari
- VI Altro

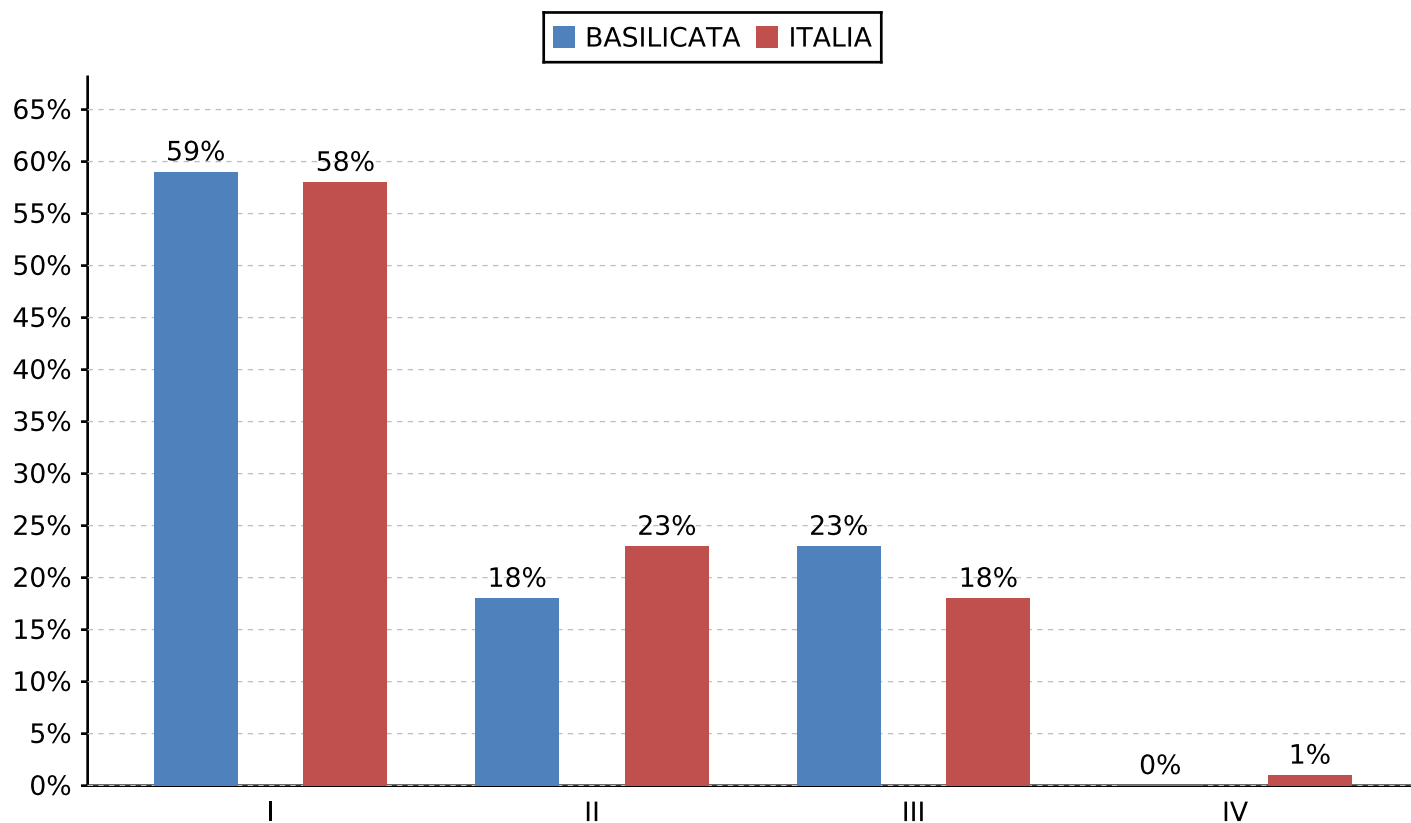


- I Il Dirigente promuove azioni mirate a favorire la continuità educativa nel passaggio da un ordine all'altro
- II Il Dirigente promuove l'orientamento formativo e la didattica per lo sviluppo delle competenze orientative di base
- III Il Dirigente promuove specifiche attività di orientamento
- IV Altro

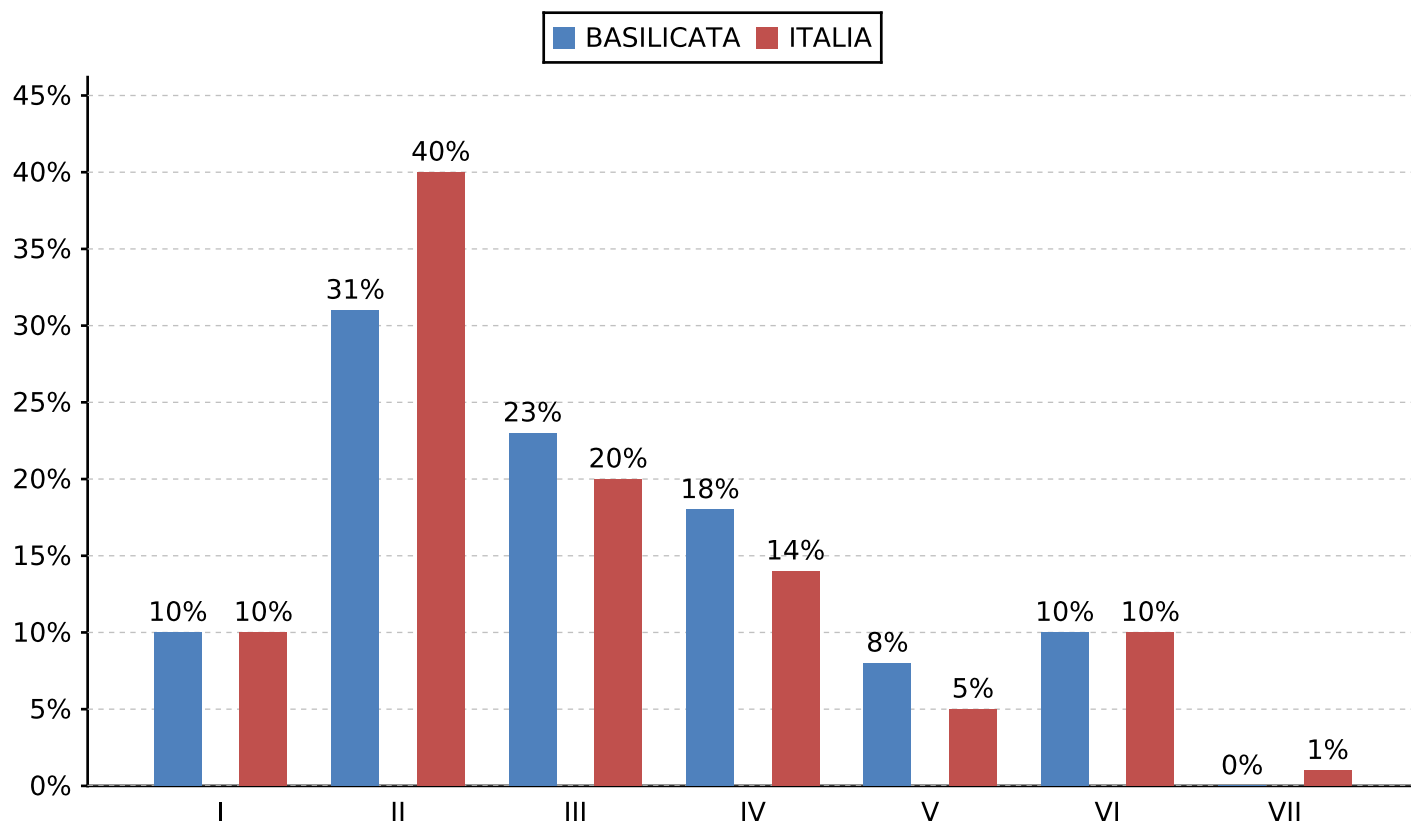


- I Il Dirigente assicura la gestione unitaria dell'istituzione scolastica
- II Il Dirigente assicura il sostegno concreto alle priorità strategiche
- III Il Dirigente promuove l'utilizzo di strumenti di autovalutazione, monitoraggio, rendicontazione e trasparenza
- IV Il Dirigente promuove e monitora l'attuazione dei progetti
- V Il Dirigente promuove la gestione strategica delle funzioni strumentali e dei docenti che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica
- VI Il Dirigente promuove l'assegnazione del Bonus per la valorizzazione del merito e il Fondo di Istituto in modo coerente con le priorità strategiche
- VII Altro

Dettaglio della distribuzione delle azioni professionali selezionate per l'area "Sviluppo e valorizzazione risorse umane"



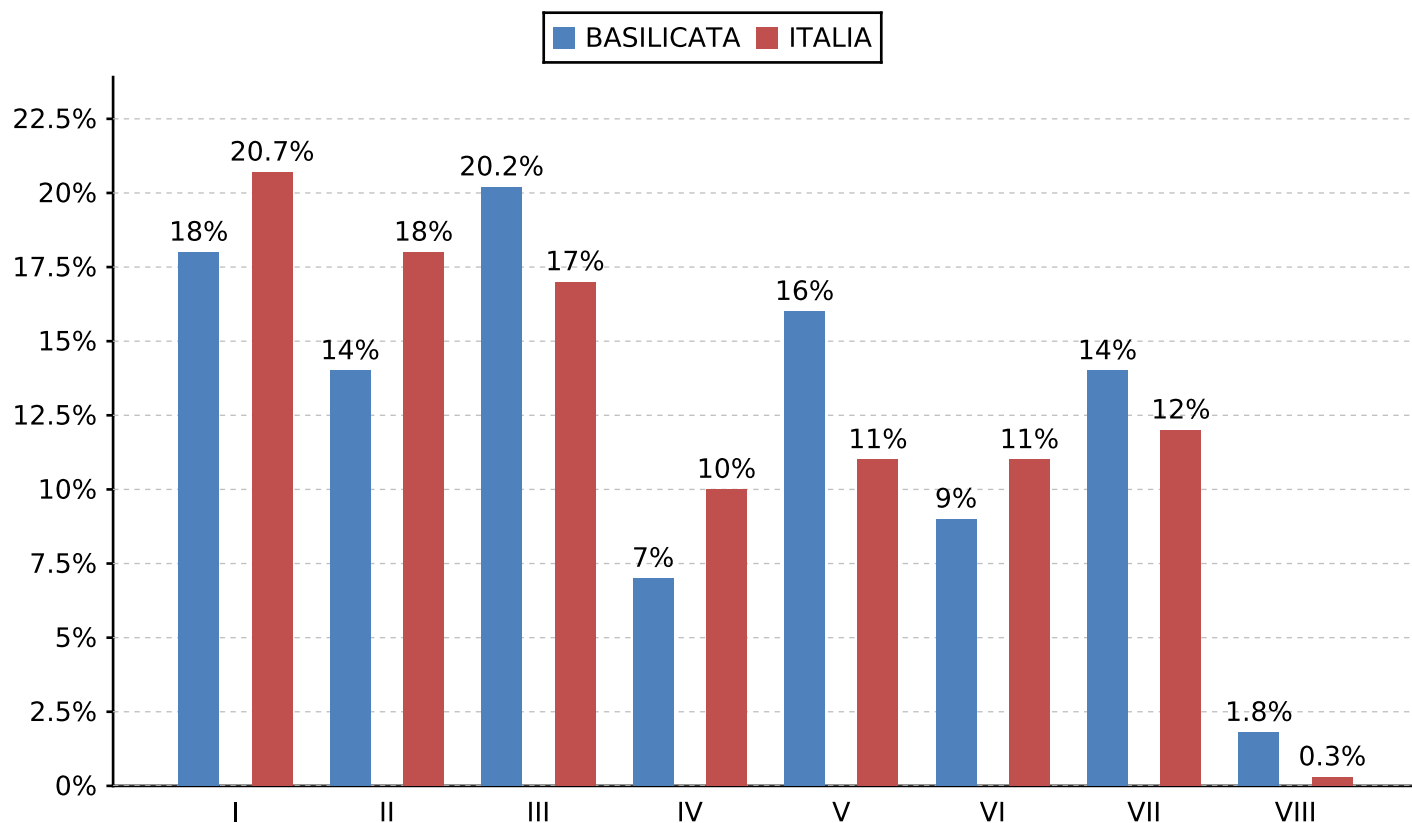
- I Il Dirigente promuove azioni per la formazione e la crescita professionale del personale
- II Il Dirigente promuove azioni finalizzate alla valorizzazione delle competenze professionali (p.e. bonus; organico potenziato, ecc)
- III Il Dirigente promuove azioni per incentivare la collaborazione tra insegnanti, le attività in gruppi di lavoro e la condivisione di strumenti e materiali didattici
- IV Altro



- I Il Dirigente individua e valorizza le risorse culturali del territorio a fini formativi
- II Il Dirigente stabilisce rapporti con i soggetti del territorio per promuovere e realizzare le attività della scuola
- III Il Dirigente favorisce la partecipazione della scuola alle diverse reti di scuole
- IV Il Dirigente mantiene rapporti con diversi esponenti del mondo produttivo per migliorare l'offerta formativa e realizzare il piano di alternanza scuola-lavoro
- V Il Dirigente promuove la condivisione con i genitori delle regole di comportamento dei figli a scuola
- VI Il Dirigente favorisce la partecipazione dei genitori alla vita della scuola
- VII Altro

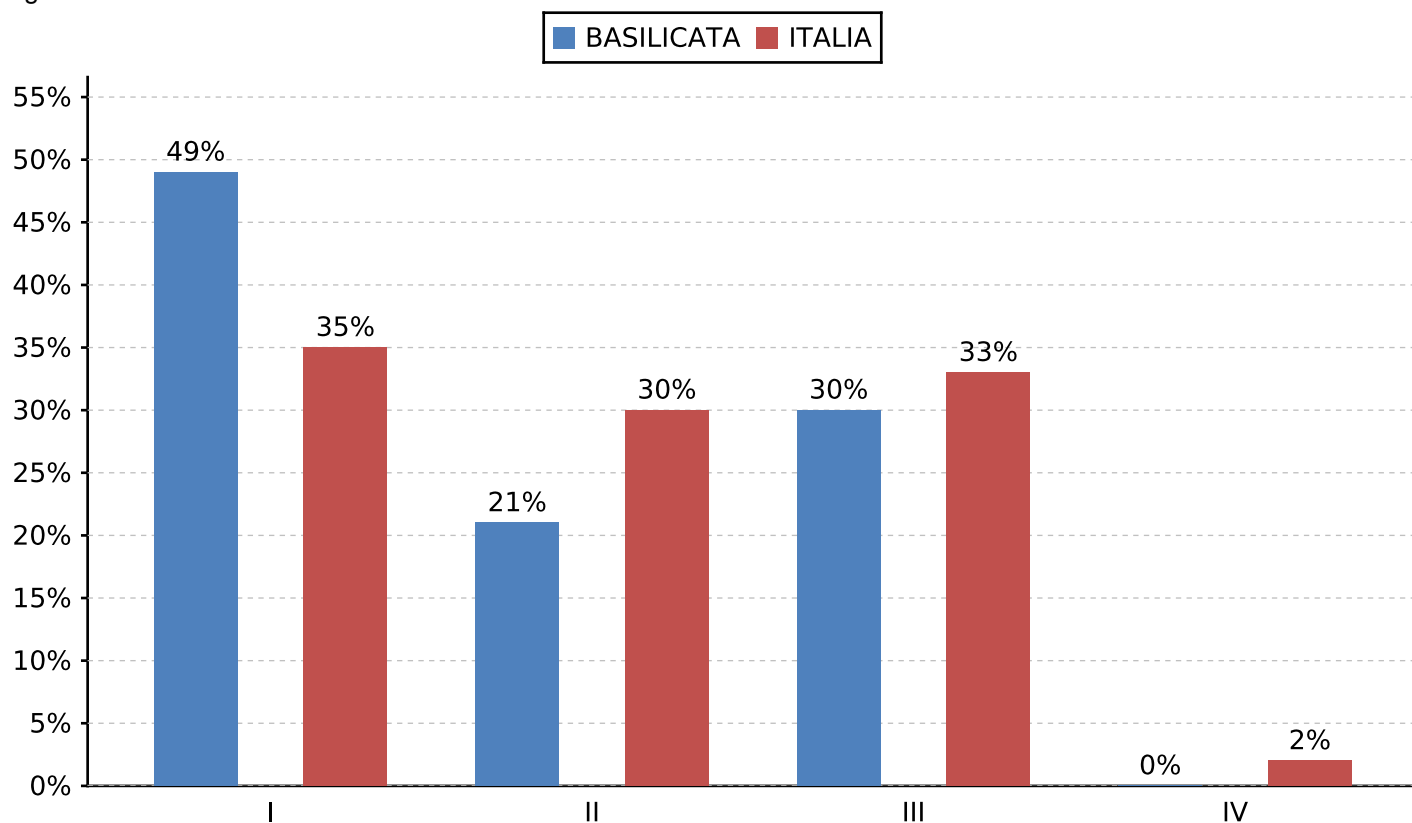
3.6 Azioni realizzate descritte

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
Numero medio azioni realizzate descritte per Dirigente che ha completato il Portfolio	8,7	8,3
% Dirigenti Scolastici che ha caricato almeno un allegato nella sezione "obiettivi e azioni"	85%	81%
Numero medio di allegati caricati nella sezione "obiettivi e azioni" per i Dirigenti Scolastici che hanno caricato almeno un allegato	11	13



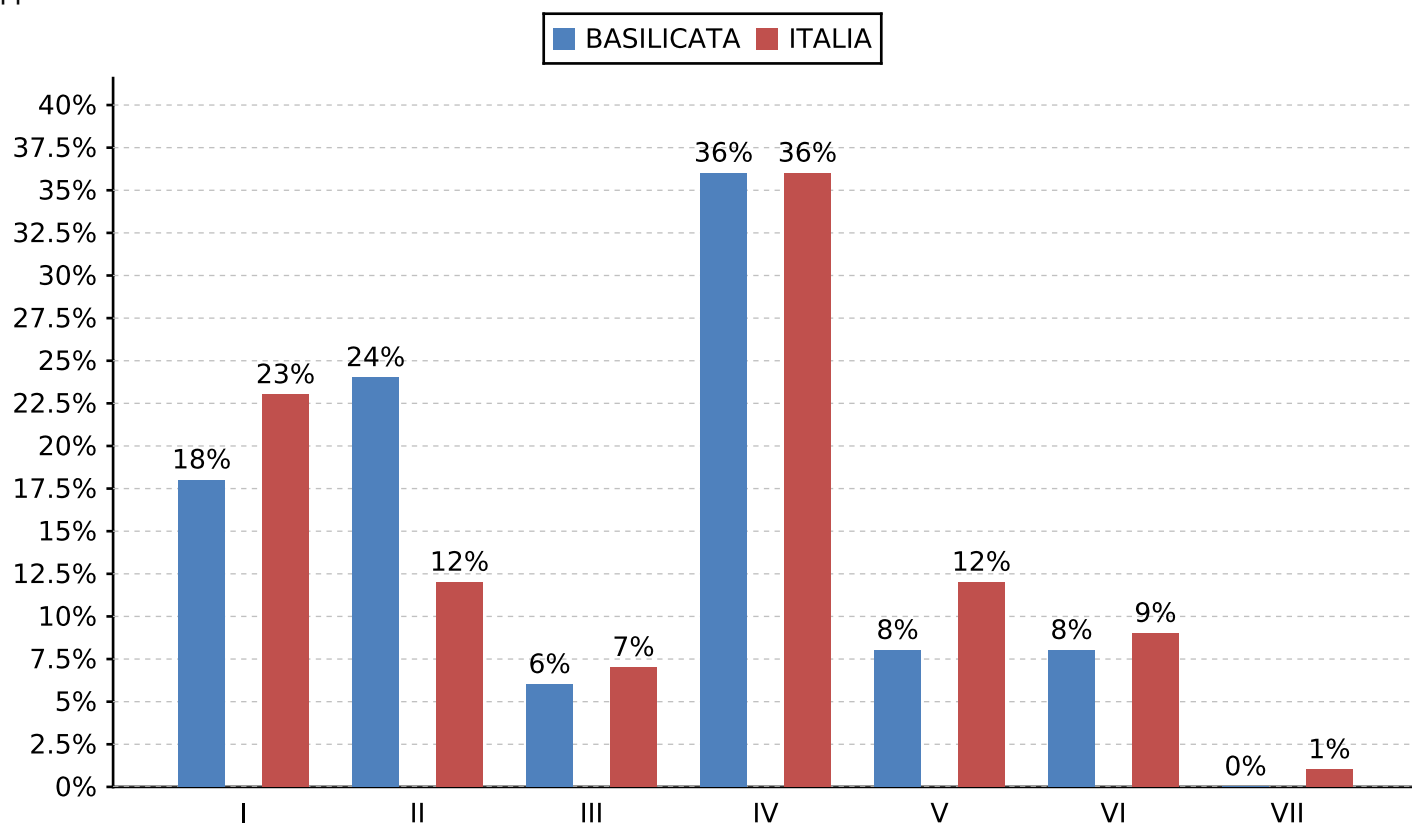
- I Curricolo progettazione valutazione
- II Ambiente di apprendimento
- III Inclusione e differenziazione
- IV Continuità e orientamento
- V Orientamento strategico e organizzazione della scuola
- VI Sviluppo e valorizzazione risorse umane
- VII Integrazione con il territorio e collaborazione
- VIII Altro

Dettaglio della distribuzione delle azioni realizzate descritte per le singole azioni professionali dell'area "Curricolo progettazione valutazione"



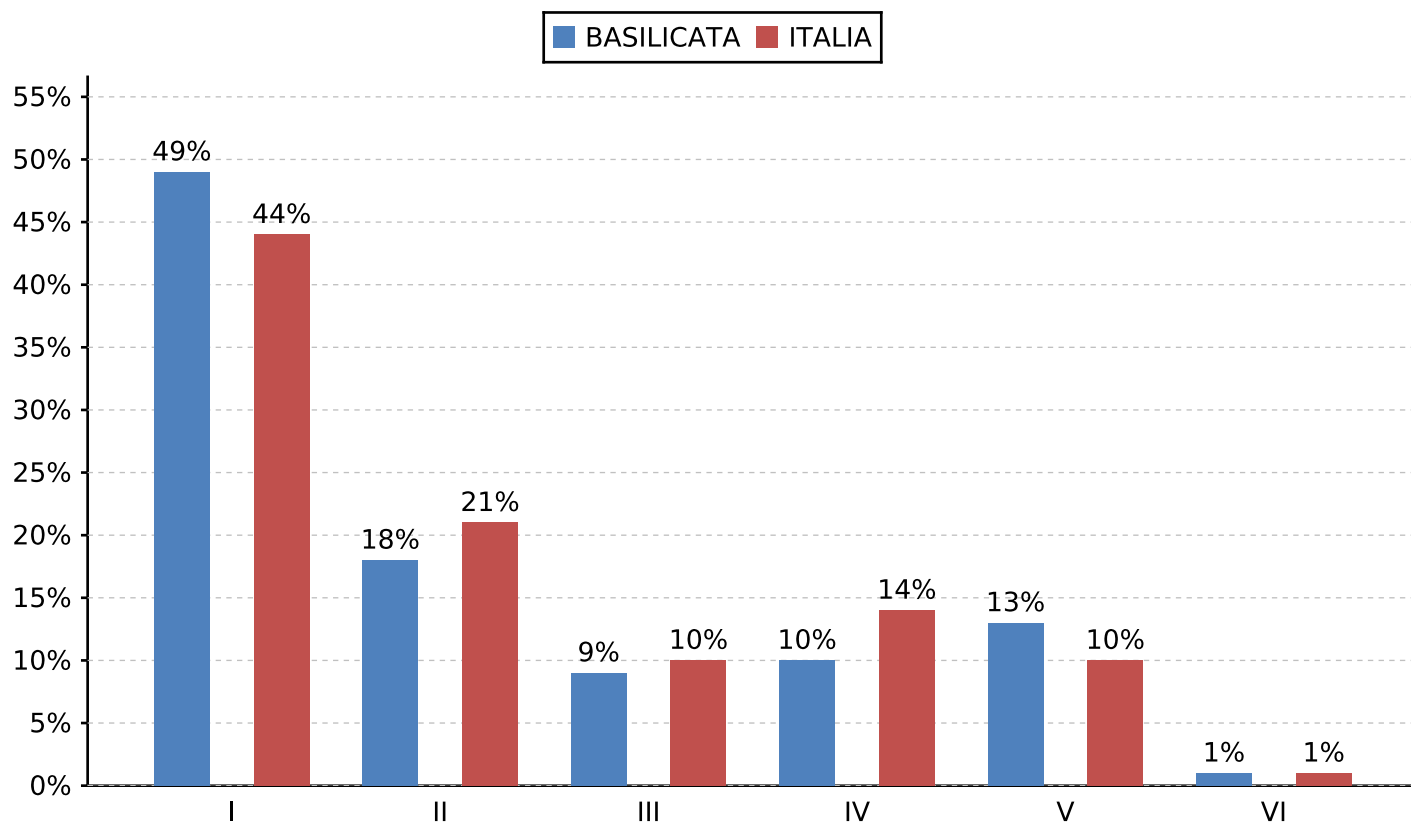
- I Il Dirigente orienta l'istituzione scolastica verso l'individuazione di priorità curriculari condivise
- II Il Dirigente promuove e coordina la progettazione didattica
- III Il Dirigente promuove processi di valutazione con attenzione ai criteri stabiliti e al successo formativo di ogni studente
- IV Altro

Dettaglio della distribuzione delle azioni realizzate descritte per le singole azioni professionali dell'area "Ambiente di apprendimento"



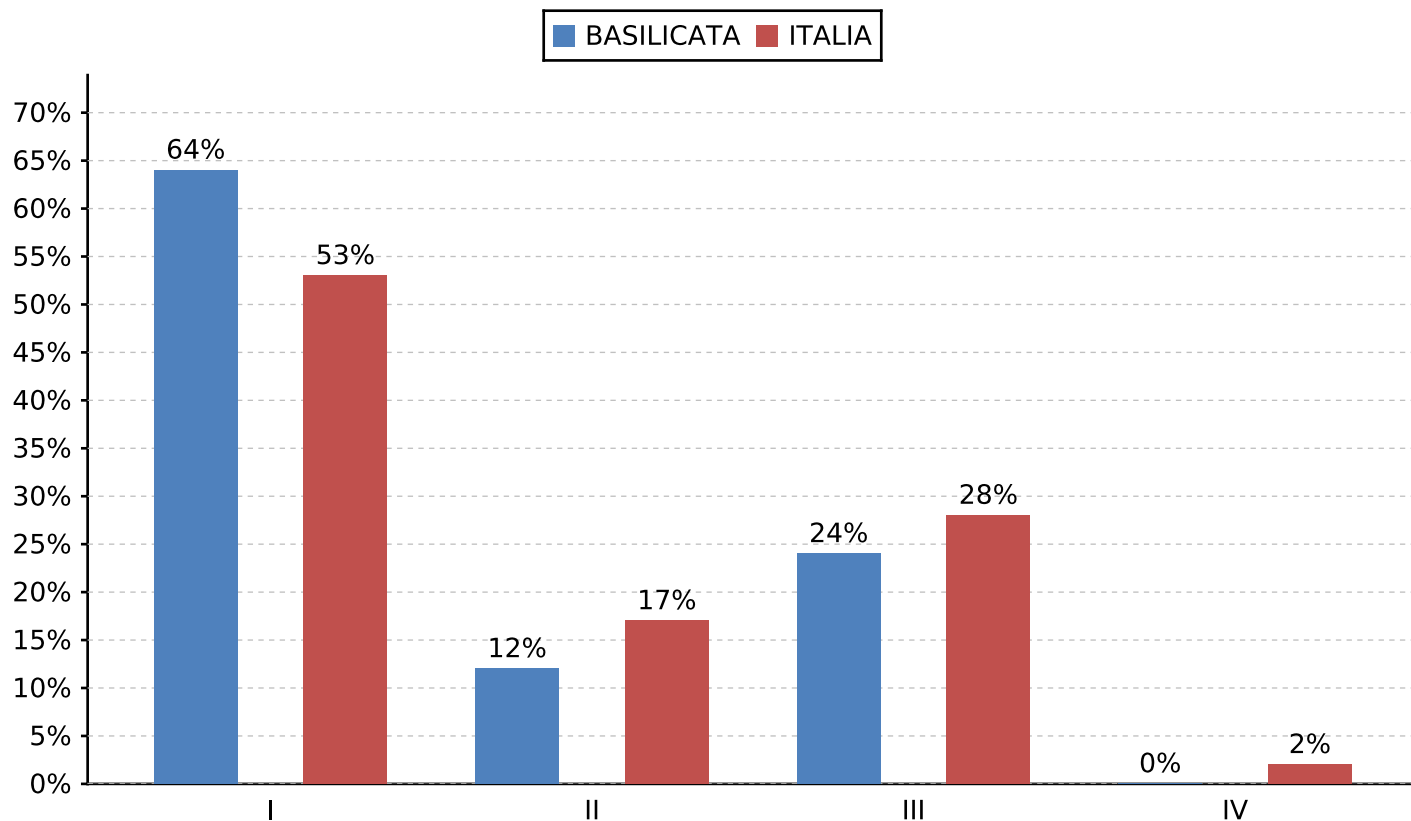
- I Il Dirigente promuove la manutenzione e il miglioramento degli spazi fisici (edifici, plessi, classi, laboratori, palestre, officine, giardini, ecc.)
- II Il Dirigente promuove la cura e l'uso degli spazi laboratoriali
- III Il Dirigente promuove l'ottimale distribuzione delle ore di lezione e l'organizzazione oraria
- IV Il Dirigente promuove azioni mirate all'innovazione metodologica
- V Il Dirigente promuove la formalizzazione e la condivisione di regole di comportamento per il personale e per gli studenti
- VI Il Dirigente promuove la prevenzione di comportamenti problematici
- VII Altro

Dettaglio della distribuzione delle azioni realizzate descritte per le singole azioni professionali dell'area "Inclusione e differenziazione"



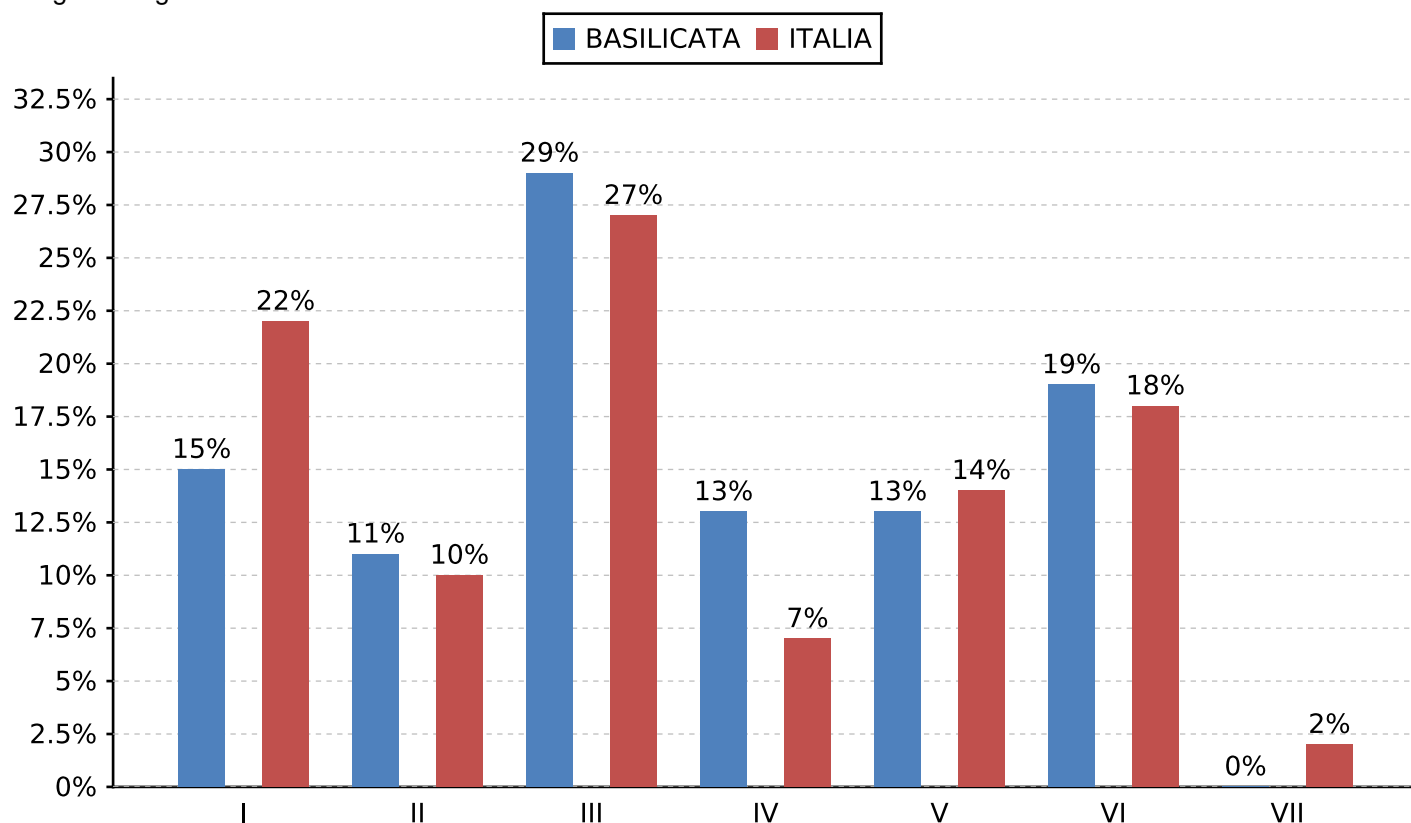
- I Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli alunni con BES
- II Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli studenti in situazione di disagio e a rischio dispersione
- III Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli studenti stranieri da poco in Italia
- IV Il Dirigente promuove azioni mirate per favorire un approccio didattico ed educativo differenziato per coinvolgere studenti con difficoltà
- V Il Dirigente promuove azioni mirate alla valorizzazione degli studenti con particolari attitudini disciplinari
- VI Altro

Dettaglio della distribuzione delle azioni realizzate descritte per le singole azioni professionali dell'area "Continuità e orientamento"



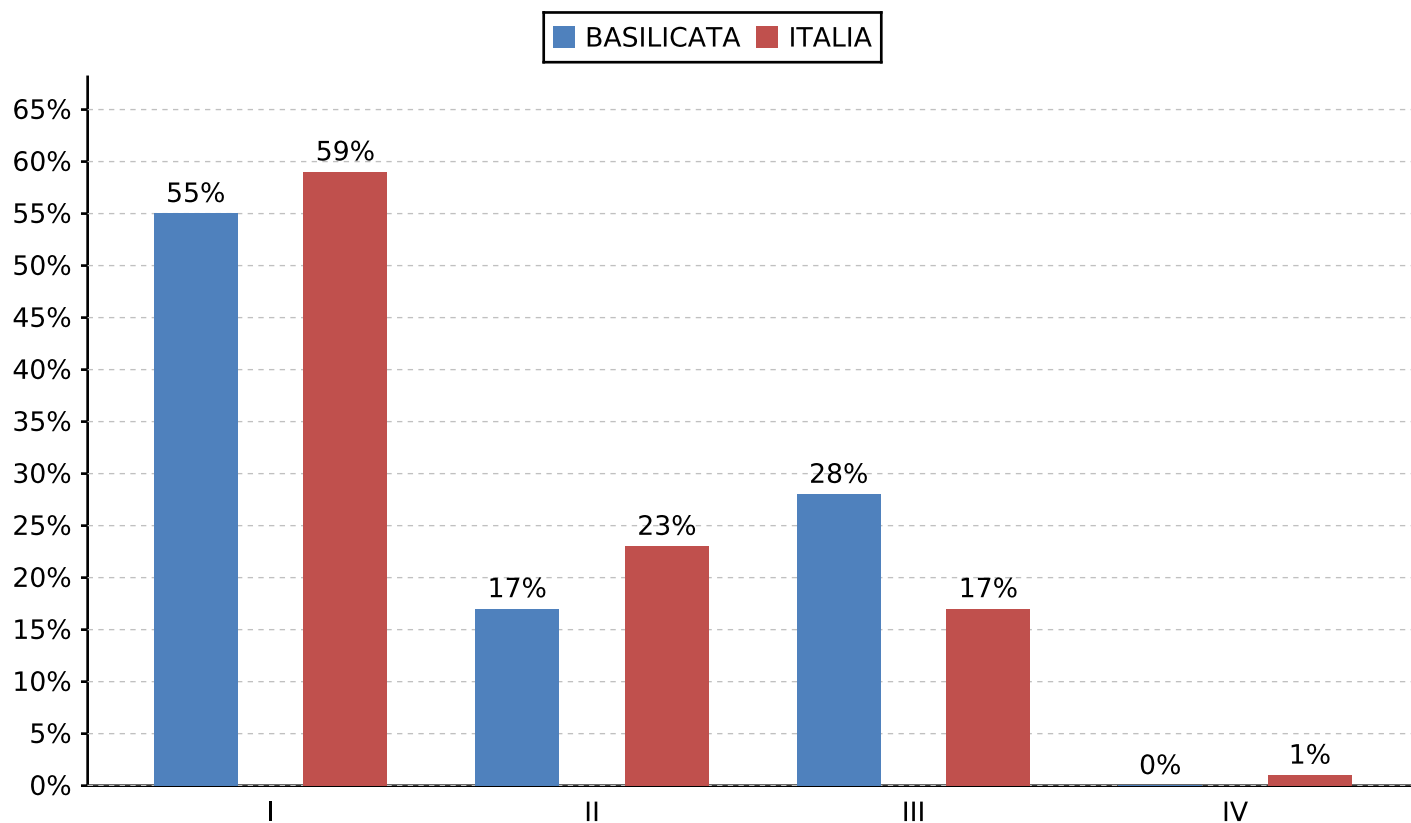
- I Il Dirigente promuove azioni mirate a favorire la continuità educativa nel passaggio da un ordine all'altro
- II Il Dirigente promuove l'orientamento formativo e la didattica per lo sviluppo delle competenze orientative di base
- III Il Dirigente promuove specifiche attività di orientamento
- IV Altro

Dettaglio della distribuzione delle azioni realizzate descritte per le singole azioni professionali dell'area "Orientamento strategico e organizzazione della scuola"

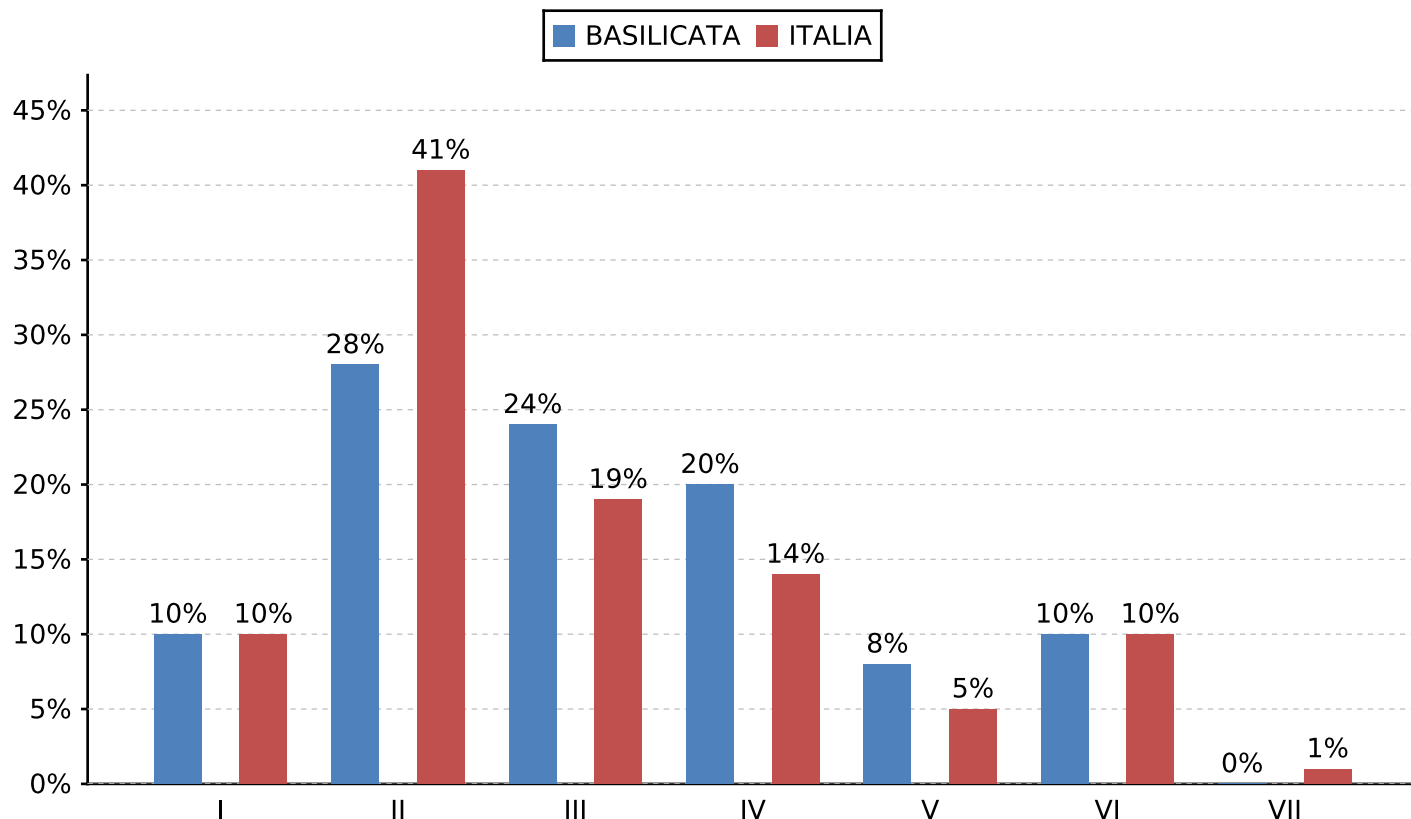


- I Il Dirigente assicura la gestione unitaria dell'istituzione scolastica
- II Il Dirigente assicura il sostegno concreto alle priorità strategiche
- III Il Dirigente promuove l'utilizzo di strumenti di autovalutazione, monitoraggio, rendicontazione e trasparenza
- IV Il Dirigente promuove e monitora l'attuazione dei progetti
- V Il Dirigente promuove la gestione strategica delle funzioni strumentali e dei docenti che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica
- VI Il Dirigente promuove l'assegnazione del Bonus per la valorizzazione del merito e il Fondo di Istituto in modo coerente con le priorità strategiche
- VII Altro

Dettaglio della distribuzione delle azioni realizzate descritte per le singole azioni professionali dell'area "Sviluppo e valorizzazione risorse umane"



- I Il Dirigente promuove azioni per la formazione e la crescita professionale del personale
- II Il Dirigente promuove azioni finalizzate alla valorizzazione delle competenze professionali (p.e. bonus; organico potenziato, ecc)
- III Il Dirigente promuove azioni per incentivare la collaborazione tra insegnanti, le attività in gruppi di lavoro e la condivisione di strumenti e materiali didattici
- IV Altro



- I Il Dirigente individua e valorizza le risorse culturali del territorio a fini formativi
- II Il Dirigente stabilisce rapporti con i soggetti del territorio per promuovere e realizzare le attività della scuola
- III Il Dirigente favorisce la partecipazione della scuola alle diverse reti di scuole
- IV Il Dirigente mantiene rapporti con diversi esponenti del mondo produttivo per migliorare l'offerta formativa e realizzare il piano di alternanza scuola-lavoro
- V Il Dirigente promuove la condivisione con i genitori delle regole di comportamento dei figli a scuola
- VI Il Dirigente favorisce la partecipazione dei genitori alla vita della scuola
- VII Altro

ANALISI, APPROFONDIMENTI E OSSERVAZIONI

In riferimento ai Portfolio completati, i dati relativi alla Parte I Anagrafe professionale, nel restituire la storia professionale di ogni Dirigente Scolastico, per il tramite di un modello unico di riferimento a livello nazionale, pertanto, comparabile, esprimono una percentuale di Dirigenti Scolastici con una anzianità di servizio minore o uguale a 5 anni del 46%; fra 6 e 10 anni del 30%; con più di 10 anni del 24%, discostandosi in tutti i casi sia in positivo sia in negativo dal riferimento nazionale. Si è in presenza, infatti, di una classe dirigenziale che per il 76% (46% + 30%) esprime una esposizione al profilo dirigenziale in termini di anzianità di servizio relativamente estesa, con un conseguente bagaglio esperienziale in crescita. Riguardo alla continuità di esercizio nella medesima scuola, i dati esprimono una percentuale di Dirigenti Scolastici con una continuità minore o uguale a 3 anni per il 52%; compresa fra 3 e 6 anni per il 38%; maggiore di 7 anni per il 10%, con un scarto ridotto rispetto al riferimento nazionale. Si è in presenza di una classe dirigenziale che per il 90% (52% + 38%) esprime una continuità di esercizio nella medesima istituzione scolastica relativamente ampia, con una conseguente conoscenza e capacità di fronteggiamento del contesto in espansione. Circa il possesso di titoli e certificazioni, i valori regionali non si discostano da quelli nazionali. In riferimento ai Portfolio completati, la scelta dei Dirigenti Scolastici di compilare la Parte II Autovalutazione e Bilancio delle competenze, con il completamento dell'autovalutazione, si attesta all' 82%, in linea con il riferimento nazionale. In misura significativa, quindi, i Dirigenti Scolastici hanno praticato l'autovalutazione, finalizzata a tracciare un profilo professionale organico del Dirigente Scolastico, attraverso le cinque dimensioni professionali riprese dai criteri del comma 93, art.1 della Legge n. 107/2015. Largamente atteso è stato, pertanto, l'obiettivo di condurre una riflessione sul proprio ruolo e sui propri punti di forza e di debolezza. In merito alla distribuzione dei livelli di autovalutazione, il 39,38% ha opzionato il livello A; il 56,24% il livello B; il 4,38% il livello C, pressoché in linea con i riferimenti nazionali, con una evidente tendenza a collocarsi in posizione intermedia fra i livelli estremi. Per niente opzionato è risultato il livello D. In larga parte, quindi, l'autovalutazione praticata ha fatto emergere la percezione di un rapporto di coerenza fra azione

dirigenziale e obiettivi assegnati. In merito alla distribuzione dei livelli di autovalutazione per dimensione professionale, spicca il dato relativo al livello C attribuito dal 57% alla dimensione Monitoraggio, Valutazione, Rendicontazione, per lo più in linea con il riferimento nazionale, che restituisce in modo chiaro la consapevole necessità di rafforzare la propria azione di presidio in tale area, con l'individuazione più precisa e funzionale di priorità, con il controllo dello stato di avanzamento dei processi di miglioramento, con l'introduzione di eventuali interventi regolativi. Restituisce altresì la consapevolezza di dover meglio indirizzare azioni e strumenti verso la rendicontazione sociale, dimensione poco o affatto presidiata dai Dirigenti Scolastici. In via generale i Dirigenti Scolastici hanno completato l'autovalutazione attribuita, praticando la possibilità di motivare la scelta del livello qualitativo autoassegnato, fornendo utili esplicitazioni, tese a focalizzare processi e azioni. Largamente praticata dai Dirigenti Scolastici è risultata anche la descrizione del livello di complessità del contesto di riferimento, senza dubbio, utile per cogliere vincoli e opportunità che impattano sulla loro azione professionale. In particolare, il campo libero rappresentato da Elementi di contesto è stato impiegato dai Dirigenti Scolastici per meglio motivare le scelte concernenti gli obiettivi e le azioni professionali, permettendo ai Nuclei di meglio focalizzare il contributo del Dirigente Scolastico ai processi di miglioramento. Per la Parte III Obiettivi e Azioni del Portfolio, in riferimento ai Portfolio completati, la distribuzione delle azioni professionali per area di processo evidenzia il 18% per Curricolo, progettazione e valutazione; il 16% per Ambiente di apprendimento; il 18,8% per Inclusione e differenziazione; il 9% per Continuità e orientamento; il 13% per Orientamento strategico e organizzazione della scuola; il 9% per Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane; il 15% per Integrazione con il territorio e collaborazione; il 1,2% per Altro. Per lo più in linea con i riferimenti nazionali, le aree di processo scelte dai Dirigenti Scolastici per indicare le azioni professionali considerate più capaci di evidenziare il valore aggiunto del proprio specifico professionale nella scuola, sulla base delle priorità e dei traguardi del RAV e del PdM, in coerenza con gli obiettivi assegnati, sono risultate prioritariamente Inclusione e differenziazione, Curricolo, progettazione e valutazione; Ambiente di apprendimento. Anche le aree di processo Integrazione con il territorio e collaborazione e Orientamento strategico e organizzazione della scuola sono risultate attenzionate sia pure in misura più contenuta rispetto alle precedenti. Nell'effettuare, quindi, una inevitabile selezione mirata a descrivere le azioni più significative per rilevare le particolarità del proprio presidio, i Dirigenti Scolastici hanno scelto quelle aree del miglioramento organizzativo e gestionale che si esplicano nella riflessione sul curricolo istituzionale, anche in riferimento al potenziamento e all'ampliamento dell'offerta formativa; nello sviluppo della progettazione educativo-didattica; nella revisione di criteri e prassi valutative; nell'innovazione metodologico-didattica; nella cura dei setting formativi e della relazione educativa; nell'ammodernamento di criteri, modelli, strumenti di inclusione e differenziazione, anche in ottica di valorizzazione delle specificità individuali. Un certo interesse descrittivo del proprio impegno dirigenziale è stato attribuito anche alle pratiche di integrazione con il territorio, identificato quale risorsa formativa globale, e alla capacità della scuola di proporsi come partner strategico di reti territoriali, coordinando responsabilità e soggetti diversamente impegnati nelle politiche locali dell'istruzione. Analogo interesse è stato attribuito sia pure in modo più limitato anche ad azioni professionali direttamente riconducibili alla pianificazione strategica, finalizzata a cogliere e valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità, i rischi di una organizzazione orientata al raggiungimento di precisi obiettivi, di cui l'analisi e il miglioramento costituiscono le principali leve di attuazione. A testimonianza della ricerca condotta dai Dirigenti Scolastici di perseguire siffatto obiettivo di leggibilità si è posta anche la compilazione dell'area di processo Altro, che ha consentito loro di aggiungere in autonomia quanto valutato determinante, senza riferirsi esclusivamente alle azioni collegate con le sette aree degli obiettivi di processo. Nella quasi totalità dei casi i Dirigenti Scolastici hanno sostenuto le opzioni effettuate con documenti all'uopo caricati in piattaforma (85% almeno un allegato, valore superiore dal riferimento nazionale del 81%), con un numero medio di allegati pari ad 11, in linea con il riferimento nazionale, e con documenti aggiuntivi proposti all'attenzione dei Nuclei in occasione delle interlocuzioni. Sempre in riferimento ai Portfolio completati, la distribuzione delle azioni descritte per area di processo evidenzia il 18% per Curricolo, progettazione e valutazione; il 16% per Ambiente di apprendimento (+ 2); il 20,2% (+ 1,4) per Inclusione e differenziazione; il 7% (-2) per Continuità e orientamento; il 16% (+3) per Orientamento strategico e organizzazione della scuola; il 9% per Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane; il 15% (-1) per Integrazione con il territorio e collaborazione; il 1,2% (+ 0,4) per Altro. Nella comparazione fra la distribuzione delle azioni professionali selezionate per aree di processo e la distribuzione delle azioni descritte per aree di processo si rilevano scostamenti ridotti sia in positivo sia in negativo. Analogamente contenuti risultano per tutte le aree di processo gli scostamenti fra le singole azioni professionali selezionate e le singole azioni descritte dai Dirigenti Scolastici. I valori ridotti degli scostamenti confermano la coerenza delle scelte compiute dai Dirigenti Scolastici che hanno largamente utilizzato il Repertorio delle azioni del Dirigente Scolastico, disponibile in piattaforma, interpretato quale strumento di orientamento professionale, con una vocazione di aiuto e supporto compilativo, non obbligatorio.

4. ANALISI DEL LAVORO SVOLTO DAI NUCLEI

ANALISI DEL LAVORO SVOLTO DAI NUCLEI

L'impegno dei Nuclei si è rivelato complesso, fortemente articolato in relazione ai diversi momenti e aspetti costitutivi del procedimento, nell'intento di attuare pienamente i criteri e le indicazioni di riferimento per lo sviluppo delle varie fasi previste. Esercitare il principio dell'equità della valutazione, con l'adesione totale ai significati fondanti il modello valutativo adottato, conseguendo omogeneità di intervento, pur nella opportuna flessibilità connessa alla specificità dei contesti, evitando altresì ogni possibile disparità di trattamento, ha rappresentato un onere notevole per i Nuclei che hanno dovuto impegnarsi nella costruzione di un comune sentire culturale e operativo, finalizzato ad una valutazione unitaria. Ha costituito un fattore di complessità la costruzione della sintonia fra i componenti dei Nuclei, anche in considerazione della loro diversa provenienza professionale e della loro collocazione spaziale, fermo restando la validità della pluralità della loro estrazione. A partire dagli strumenti disponibili e dalle indicazioni fornite in progress, i Nuclei, attraverso incontri in presenza e interazioni a distanza, hanno dovuto prioritariamente predisporre un modello di analisi dei Portfolio compilati e dei documenti allegati, dando luogo ad una vera e propria azione di ricerca centrata sull'esame delle fonti disponibili, secondo le categorie della corrispondenza e della coerenza, finalizzata a delineare un condiviso approccio interpretativo della corposa e differenziata documentazione posta a corredo dei portfolio, anche in relazione alla sua diversa impostazione e finalizzazione. Tanto, nell'intento di focalizzare oggetti precisi e circoscritti, elaborando una matrice comune di lettura per parole chiave e concetti guida. Un ulteriore fattore di complessità è stato rappresentato dai diversi passaggi previsti dall'espletamento della procedura in piattaforma, che ha imposto ai Nuclei di procedere in parallelo rispetto alle diverse sezioni attivate, anticipando in via teorica quanto poi sarebbe stato verificato in concreto. Particolare cura è stata riservata dai Nuclei alla preparazione e alla conduzione dei contatti, a favore di interazioni che si sono rivelate sempre agevoli e positive, anche in considerazione della scelta compiuta da quasi tutti i Dirigenti Scolastici di incontrare in presenza i Nuclei. Inoltre, la gestione della relazione, che in presenza ha favorito significati di maggiore coinvolgimento empatico, ha rappresentato un vero e proprio banco di prova per ogni Nucleo quale snodo organizzativo inedito, preposto alla valutazione dei risultati della dirigenza scolastica. Ha rappresentato, infatti, l'occasione più evidente per presentare in situazione i Nuclei e la loro funzione, nella consapevolezza che dalla loro corretta preparazione al ruolo e dalla loro capacità di fronteggiamento cognitivo e comportamentale origina la potenzialità apprenditiva dell'intero processo valutativo. In ottica di raccordo delle evidenze, secondo parametri di congruenza e concordanza, anche in relazione all'interlocuzione sviluppata, volta a conseguire dati aggiuntivi, i Nuclei hanno correlato le aree corrispondenti alle dimensioni professionali ai documenti, alle azioni descritte, agli esiti dei contatti. Non è risultata meno impegnativa la costruzione del giudizio di miglioramento, data l'attesa di agganciare tale elaborazione all'esame condotto e la volontà di sostenere realmente il miglioramento. Ha rappresentato un fronte di esplorazione per i Nuclei, vista l'assenza di qualsiasi esperienza pregressa, la necessità di definire una modalità di lavoro interna ad ogni Nucleo in rapporto al numero di Dirigenti Scolastici da valutare; alle azioni da svolgere; alla tempistica data; alle forme di condivisione degli esiti conseguiti dai lavori sviluppati in forma individuale; alla raccolta delle informazioni e alla loro conseguente codifica. L'ampiezza della documentazione da esaminare ha richiesto l'individuazione di priorità, non disgiunta da una funzionale ed equa distribuzione dei carichi di lavoro. Inoltre, definire e porre in essere delle modalità operative funzionali alle diverse necessità comunicative ha rappresentato un settore aggiuntivo di applicazione per i Nuclei, vista la mancanza di una modulistica ad hoc e di procedure standard di riferimento.

5. PROSPETTIVE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

PROSPETTIVE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

PUNTI DI FORZA

In fase di prima attuazione il modello valutativo ha evidenziato i seguenti punti di forza:

- Valorizzazione e miglioramento professionale dei Dirigenti Scolastici nella prospettiva del progressivo incremento della qualità del servizio e dell'offerta formativa
- Analisi delle misure organizzative e gestionali selezionate e descritte dai Dirigenti Scolastici in relazione agli obiettivi assegnati e ai risultati conseguiti, con attenzione alle azioni direttamente riconducibili alle priorità e ai traguardi del RAV e del PdM
- Correlazione dei processi selezionati e descritti alle più generali dimensioni professionali richiamate dai criteri previsti dal comma 93, art.1 della Legge n. 107/2015
- Partecipazione attiva dei Dirigenti Scolastici valutati
- Riorientamento dell'intervento dirigenziale attivato dal processo valutativo

PUNTI DI DEBOLEZZA

In fase di prima attuazione il modello valutativo ha evidenziato i seguenti punti di debolezza:

- Complessità e ampiezza della documentazione considerata
- Sfasatura temporale esistente fra i diversi documenti, che ostacola o problematizza la correlazione (es. PTOF 2016/2019; Incarico 2016/2019; RAV 2017; PdM 2017 ovvero estensione triennale di alcuni documenti ed annuale di altri, con evidenti scostamenti)
- Limiti della piattaforma (es. numero dei caratteri nella sezione Resoconto in Contatti; in riferimento ai Contatti collegare la sezione Resoconto alla sezione Sintesi Fonti ed Evidenze, non già la sezione Oggetto come risulta al momento; aumentare lo spazio per l'inserimento dei documenti da caricare da parte dei Dirigenti Scolastici)
- Assenza di indicazioni precise sulla formulazione del giudizio di miglioramento

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

In fase di prima attuazione il modello valutativo adottato ha espresso validità, rivelandosi in grado di sviluppare un'articolata dinamica di interesse professionale e sociale sulla valutazione dei risultati della dirigenza scolastica, nella consapevolezza che nulla lega in modo univoco obiettivi assegnati e risultati conseguiti e che il legame tra obiettivi di gestione generale ed esiti negli apprendimenti non può essere forzato. In occasione dei contatti, quasi tutti gestiti in presenza per scelta dei Dirigenti Scolastici valutati, è stata fortemente apprezzata l'impostazione della relazione in termini di ricostruzione allargata al Nucleo della propria azione dirigenziale, mirata a cogliere gli aspetti di maggior rilievo progettuale ed operativo, confermando così le importanti potenzialità di autoregolazione e autocorrezione intrinseche a tale approccio. Si è avuto modo di comprendere che può concorrere al miglioramento del sistema di valutazione una duplice linea di intervento: la prima rivolta ai Dirigenti Scolastici; la seconda ai Nuclei, fermo restando l'indispensabile approfondimento del modello valutativo e degli strumenti correlati. Riguardo ai Dirigenti Scolastici, appare indispensabile procedere in ordine alla loro formazione sul modello valutativo adottato in relazione alle sue finalizzazioni di aiuto e sostegno; sull'articolazione del Portfolio, anche in riferimento alle specificità operative della piattaforma (possibilità e vincoli); sull'individuazione di obiettivi e azioni professionali considerati di maggior significanza; sull'impiego delle fonti e delle evidenze poste a supporto delle azioni selezionate e descritte; sull'impostazione dei documenti prodotti dall'istituzione scolastica e dal Dirigente Scolastico funzionale a meglio focalizzare le azioni organizzative e gestionali di presidio svolte e il relativo contributo al miglioramento. Riguardo ai Nuclei, appare indispensabile attendere ad una loro professionalizzazione ovvero favorire la costruzione del profilo professionale del valutatore, precisando criteri, strumenti, contenuti propri di una attività lavorativa esercitata in modo organizzato, sistematico, continuativo; rafforzare la conoscenza del modello valutativo adottato nel quadro della più ampia cultura della valutazione; consolidare la motivazione a svolgere il ruolo di valutatore in modo consapevole, con conseguente assunzione di responsabilità; consolidare l'approccio collegiale nella gestione del ruolo di valutatore e nella conduzione del processo valutativo; rafforzare le indicazioni metodologiche connesse al modello valutativo adottato; definire a livello nazionale prassi e strumenti funzionali, in grado di velocizzare l'impegno dei valutatori, in considerazione del numero dei Dirigenti Scolastici assegnati; intensificare le opportunità di confronto in itinere a livello nazionale e/o interregionale; predisporre forme di verifica di efficacia delle prestazioni assicurate dai valutatori. Potrebbe, inoltre, concorrere al miglioramento del sistema di valutazione considerare accanto alle dimensioni tecniche già puntualizzate anche gli aspetti legati alle capacità relazionali e motivazionali, nonché l'attitudine all'esercizio di una leadership educativa diffusa. Nella consapevolezza che la valutazione della dirigenza scolastica è indispensabile ad un moderno sistema scolastico, è auspicio che il percorso di valutazione avviato aiuti sempre più a rileggere globalmente l'efficacia del lavoro svolto.