

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

A.S. 2017/18

USR BASILICATA

## 1. I DATI

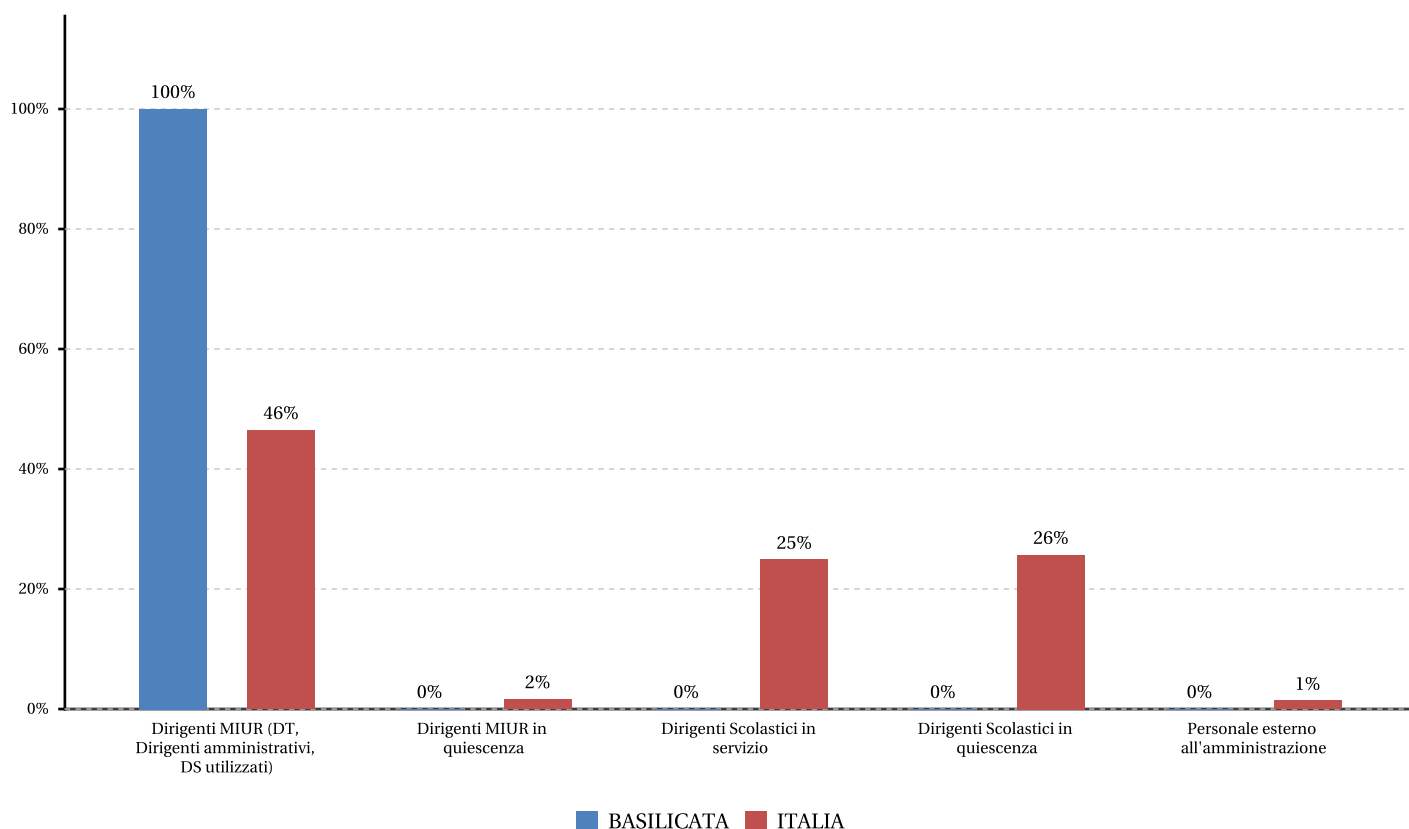
### 1.1 I Dirigenti Scolastici in servizio

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
Numero Dirigenti Scolastici	88	6112

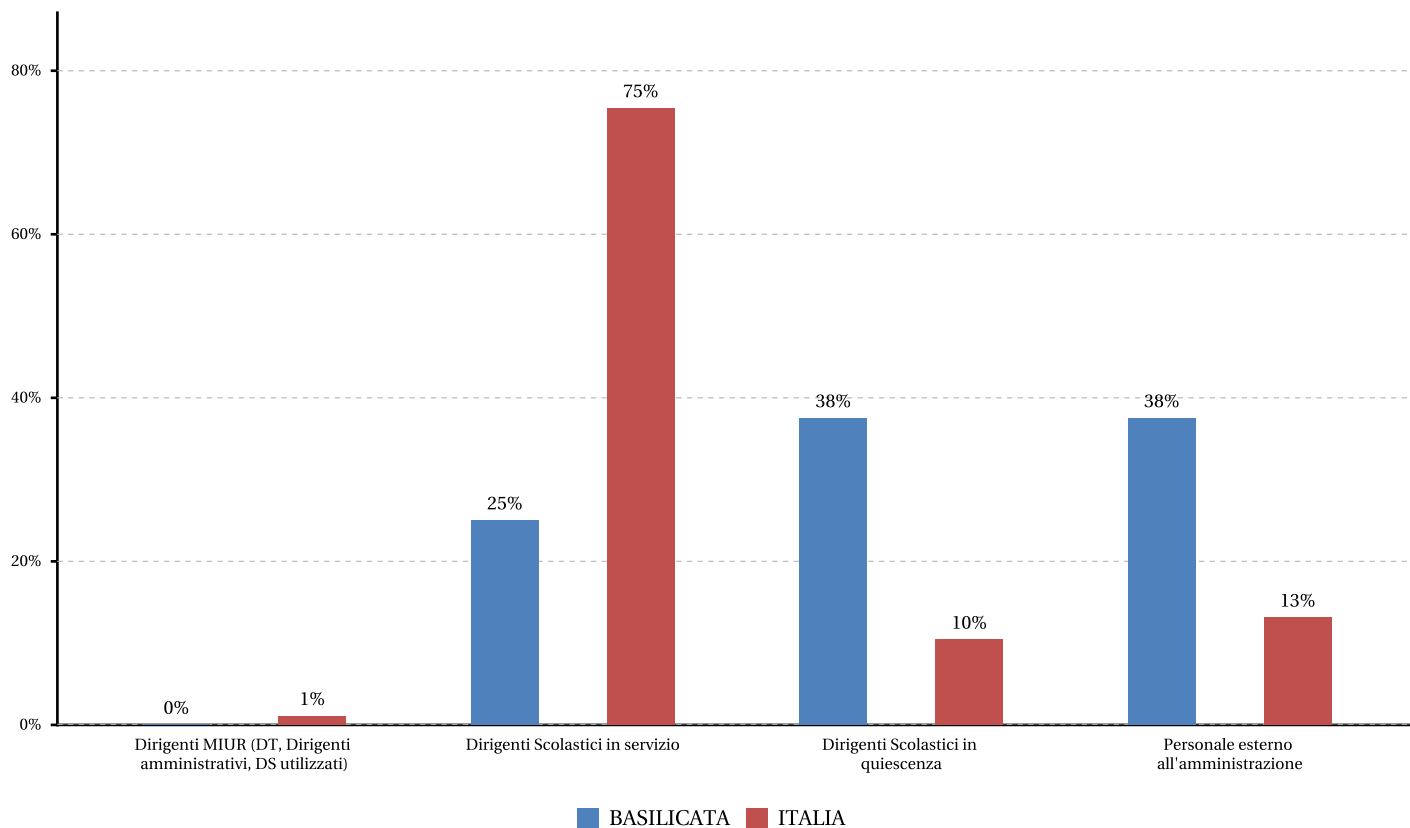
### 1.2 I Nuclei e la loro composizione

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
Numero Nuclei	4	370
Numero medio Dirigenti Scolastici assegnato ad ogni Nucleo (Numero DS/Numero nuclei)	22	17
Numero Coordinatori	4	276
Numero medio Dirigenti Scolastici per coordinatore	22	22
Numero di Coordinatori assegnati a più Nuclei	0	83

### Distribuzione dei Coordinatori per Qualifica



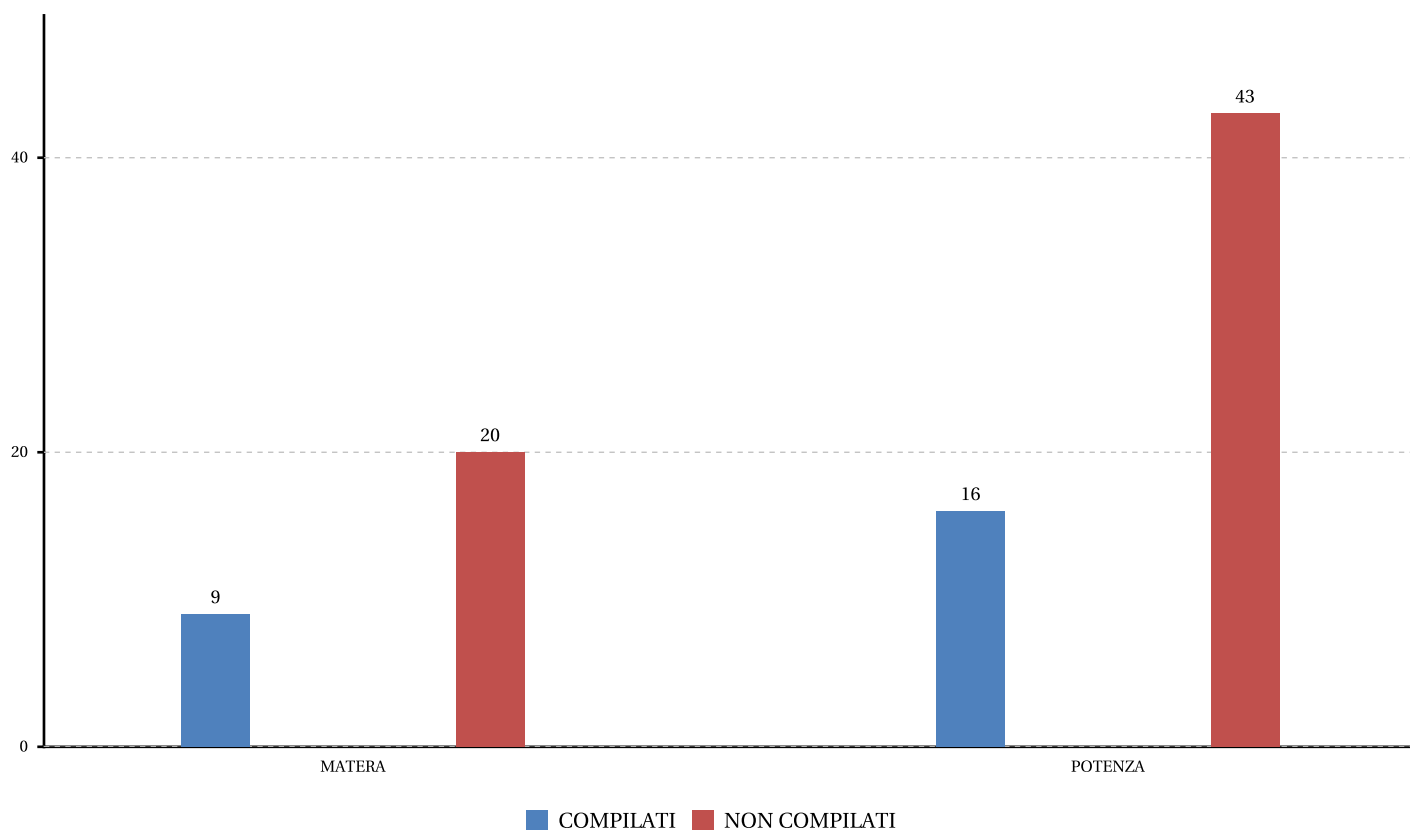
## Distribuzione dei componenti del Nucleo per qualifica (esclusi i Coordinatori)



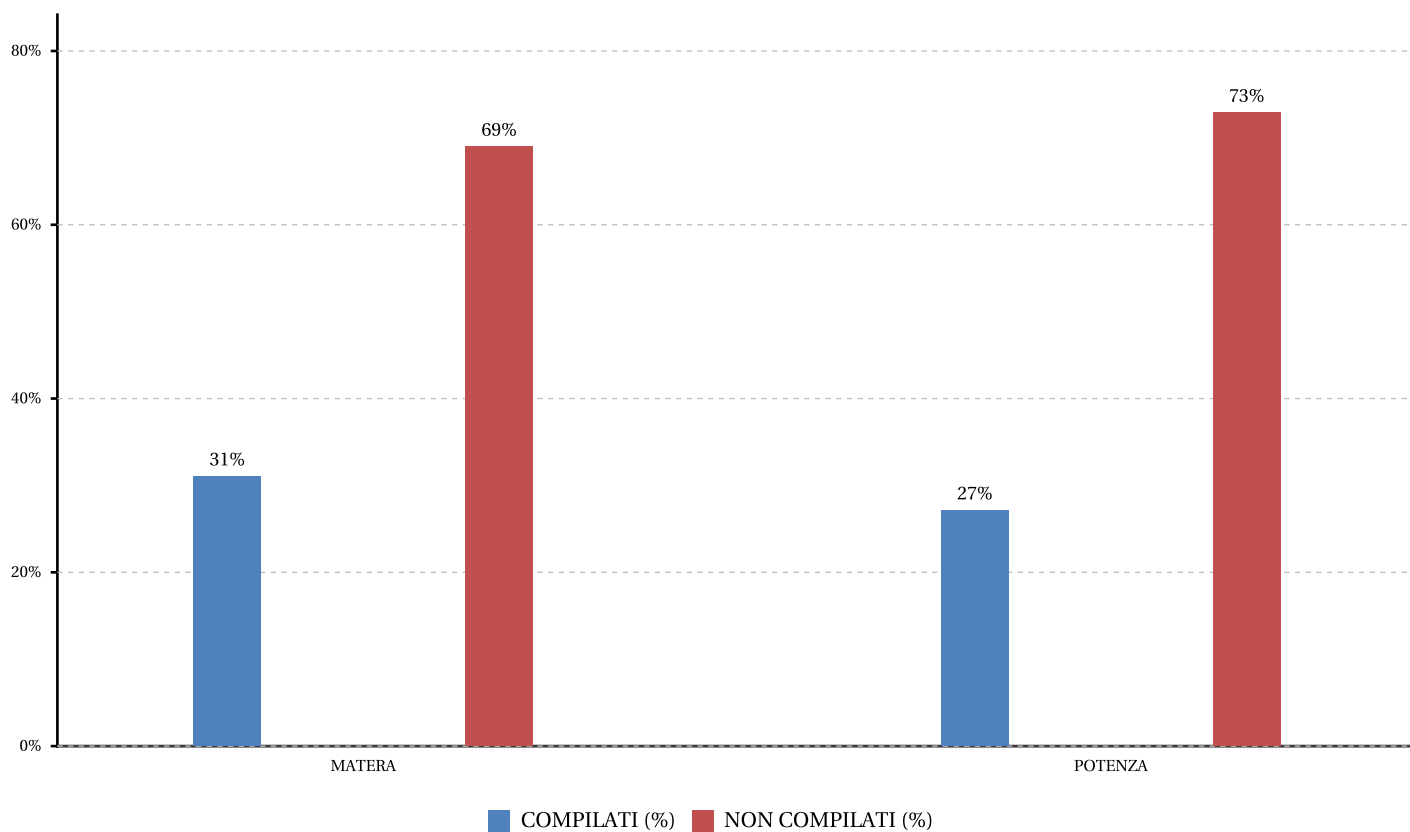
### 1.3 Il Portfolio

INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Portfolio compilati	25%	53%
% Portfolio non compilati	75%	47%

#### Distribuzione compilazione Portfolio per provincia (numero)



### Distribuzione compilazione Portfolio per provincia (percentuale)



### ANALISI, APPROFONDIMENTI E OSSERVAZIONI

Nell'a.s. 2017/2018 sono stati attivati n. 04 Nuclei Regionali per la Valutazione di prima istanza, con l'attribuzione di un numero medio di 22 Dirigenti Scolastici per ogni Nucleo, valore superiore al riferimento nazionale. Ogni Nucleo è stato coordinato da un Dirigente Tecnico, di cui n. 01 in quiescenza, 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 n. 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, (25% rispetto al 75% del livello nazionale) sia per quanto riguarda la qualifica dei Dirigenti Scolastici in quiescenza (38% rispetto al 10% del livello nazionale) sia per quanto concerne il personale esterno all'Amministrazione (38% rispetto al 13% del livello nazionale). In ottica di continuità rispetto alla precedente annualità, la funzione di coordinamento dei Nuclei è stata assegnata 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 della valutazione dell'azione dirigenziale. Inoltre, 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 metodologico, in stretta sinergia con il coordinamento generale assicurato dal Dirigente Titolare dell'USR. Per i componenti dei Nuclei, si è ritenuto opportuno confermare il coinvolgimento di Dirigenti Scolastici in quiescenza e di 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, attivando così 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. 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 consiglio di miglioramento è stato costruito dai Nuclei a partire dalle evidenze emerse e dalle informazioni raccolte durante i contatti e le visite, 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. 2017/2018 i Dirigenti Scolastici in servizio sono risultati n. 88. Il 25% ha completato il Portfolio, percentuale notevolmente inferiore al riferimento nazionale (53%). Circa la distribuzione territoriale, per la provincia di Potenza il Portfolio è stato completato dal 27%; per la provincia di Matera è stato completato dal 31%. Al di là delle ragioni strettamente personali che possono aver determinato la scelta del mancato completamento o della non compilazione del Portfolio, si è rilevato che la non obbligatorietà della partecipazione ha continuato a favorire, come nella pregressa annualità, una condizione di attesa piuttosto che attivare il coinvolgimento nella sperimentazione del modello valutativo, giunto alla sua seconda edizione, innovato rispetto ad impianto e strumenti. Anche in riferimento all'annualità 2017/2018 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.

## 2. LA VALUTAZIONE E I CONSIGLI DI MIGLIORAMENTO

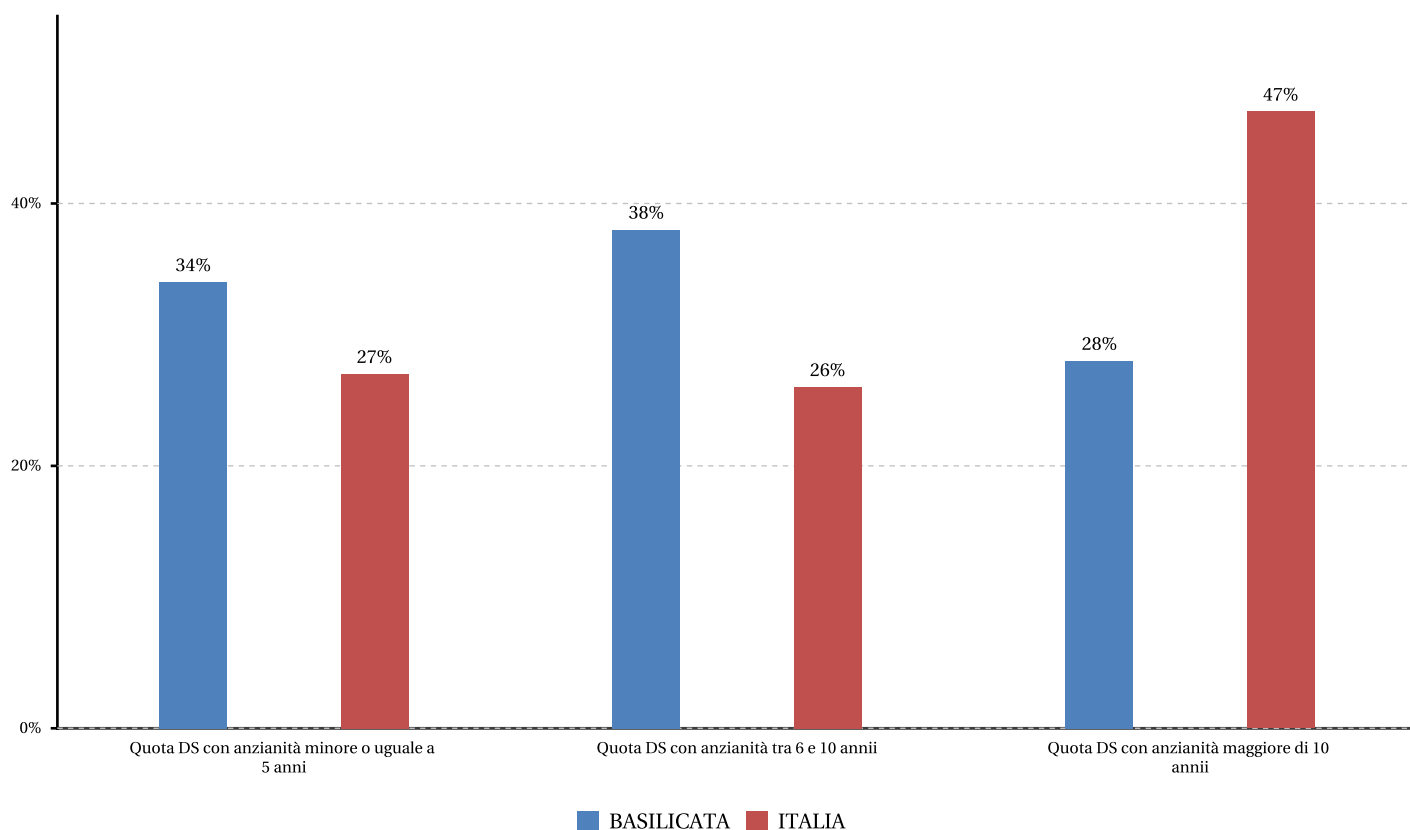
### ANALISI, APPROFONDIMENTI E OSSERVAZIONI

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 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 cinque dimensioni professionali richiamate dai criteri previsti dal comma 93 dell'art.1 della Legge n. 107/2015. L'analisi integrata della documentazione e gli elementi approfonditi nei contatti e nel corso delle visite 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 nazionali, regionali, desunti dal RAV assegnati. Nella totalità dei casi la valutazione finale ha confermato la valutazione di prima istanza. Il consiglio di miglioramento è stato elaborato dai Nuclei con il chiaro intento di orientare verso un cambiamento vantaggioso o di raccomandare un mutamento conveniente in riferimento alle aree considerate di maggiore interesse. In sede di valutazione finale non sono state apportate modifiche e/o variazioni ai consigli di miglioramento formulati.

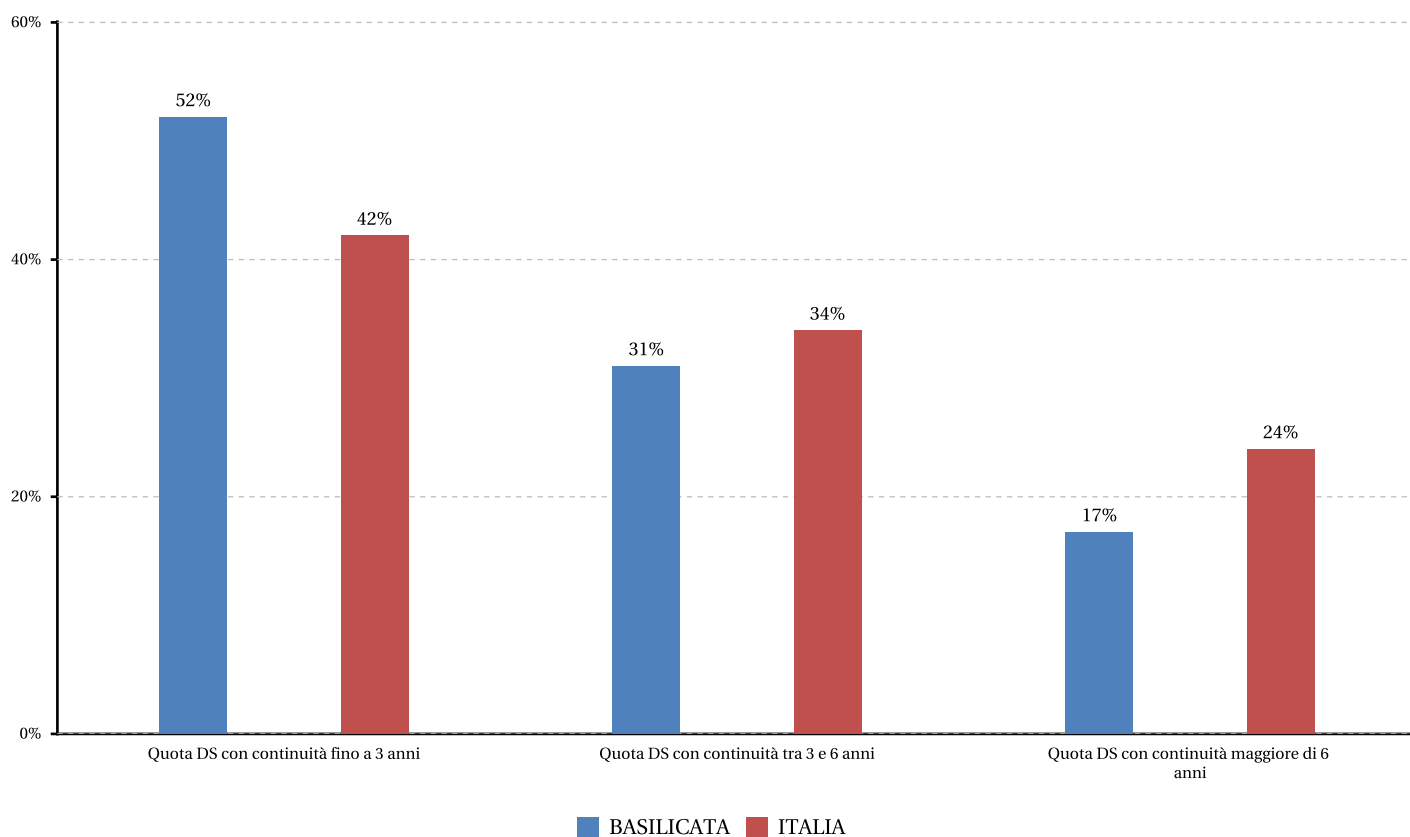
### 3. ANALISI DEL PORTFOLIO DEI DS

#### 3.1 Anni di servizio

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



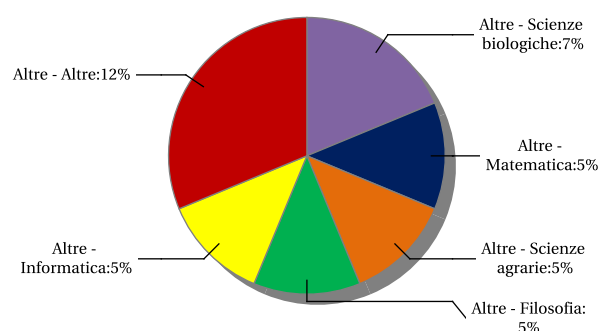
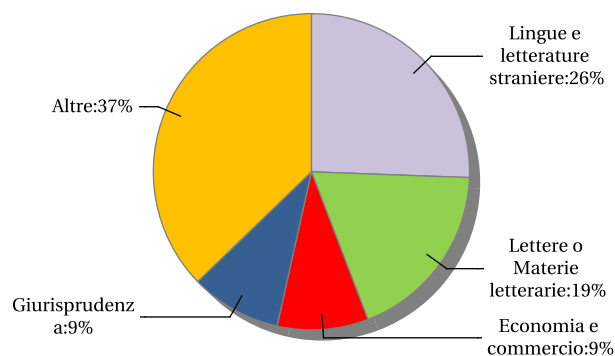
**Anni di continuità nella stessa scuola**



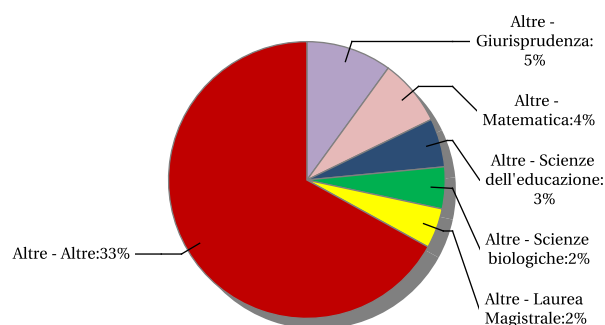
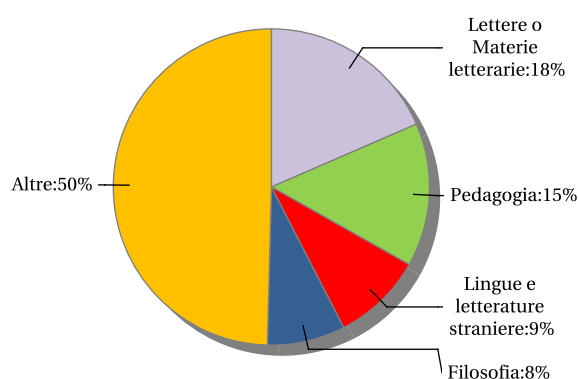
### 3.2 Titoli di studio

#### Distribuzione dei Dirigenti Scolastici per tipologia di laurea

##### BASILICATA



##### ITALIA



INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Dirigenti Scolastici con più di una laurea	2%	11%
% Dirigenti Scolastici con altro titolo di studio	11%	23%

### 3.3 Possesso di certificazioni

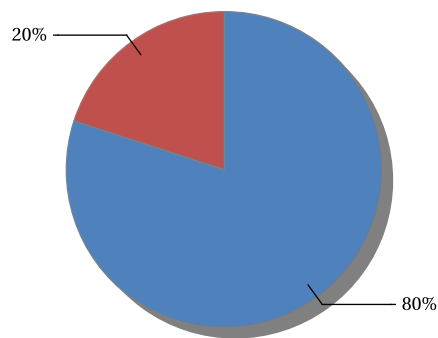
INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Dirigenti Scolastici con almeno una certificazione informatica	19%	29%
% Dirigenti Scolastici con almeno una certificazione linguistica	13%	15%
% Dirigenti Scolastici con almeno una pubblicazione	13%	20%

### 3.4 Dati sull'autovalutazione

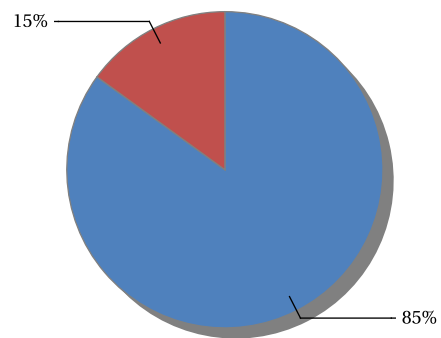
INDICATORE	BASILICATA	ITALIA
% Autovalutazioni compilate	80%	85%

## % Autovalutazioni compilate

### BASILICATA



### ITALIA



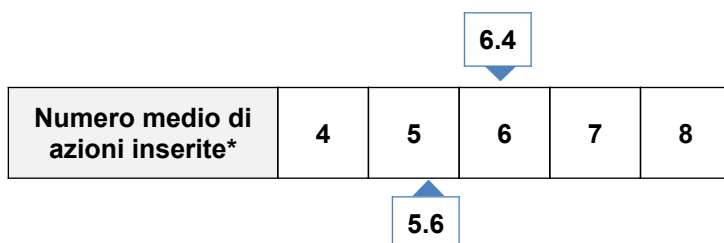
● % AUTOVALUTAZIONI COMPILATE ● % AUTOVALUTAZIONI NON COMPILATE

## Distribuzione per dimensione professionale

BASILICATA				AUTOVALUTAZIONE	ITALIA			
1	2	3	4		1	2	3	4
% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)		% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)
85% (17)	5% (1)	10% (2)	0%	Definizione del modello organizzativo	64% (1920)	31% (913)	3% (84)	2% (76)
70% (14)	15% (3)	10% (2)	5% (1)	Gestione e valorizzazione del personale	65% (1955)	29% (879)	3% (82)	3% (77)
55% (11)	35% (7)	10% (2)	0%	Apprezzamento dell'operato	46% (1380)	47% (1400)	5% (158)	2% (55)
55% (11)	35% (7)	10% (2)	0%	Contributo all'autovalutazione, valutazione e rendicontazione	55% (1633)	38% (1123)	6% (177)	1% (60)
75% (15)	15% (3)	10% (2)	0%	Direzione unitaria	68% (2032)	27% (806)	3% (82)	2% (73)

## 3.5 Obiettivi e Azioni

### BASILICATA



\*Poichè devono essere inserite una o due azioni delle quattro dimensioni professionali il numero delle azioni medie è compreso tra 4 e 8

### ITALIA

## ANALISI, APPROFONDIMENTI E OSSERVAZIONI

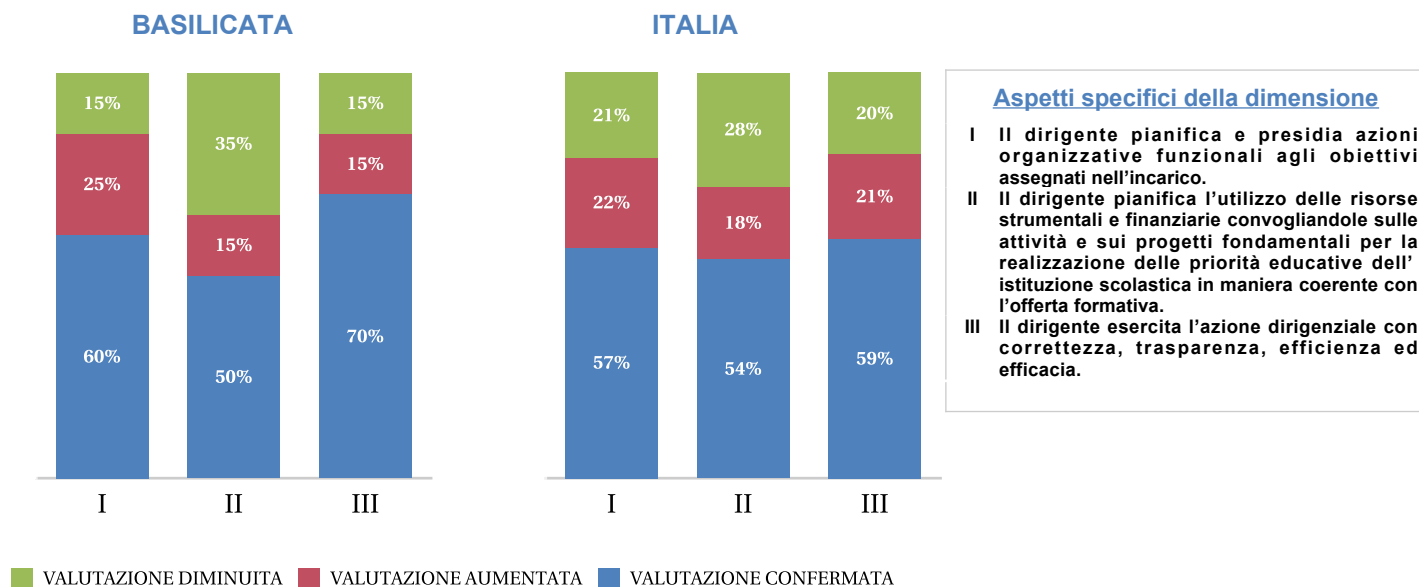


In riferimento ai Portfolio completati, i dati relativi all'anagrafe professionale, nel restituire la storia professionale di ogni Dirigente Scolastico, per il tramite di un modello unico di riferimento a livello nazionale, pertanto comparabile, esprimono una percentuale di Dirigenti Scolastici con una anzianità di servizio minore o uguale a 5 anni del 34%; fra 6 e 10 anni del 38%; con più di 10 anni del 28%, 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 72% (34% + 38%) 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 31%; maggiore di 6 anni per il 17%, con un scarto ridotto rispetto al riferimento nazionale. Si è in presenza di una classe dirigenziale che per l'83% (52% + 31%) 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 dati regionali non si discostano in modo notevole da quelli nazionali. In riferimento ai Portfolio completati, la scelta dei Dirigenti Scolastici di compilare l'autovalutazione, si attesta all'80%, sostanzialmente 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 richiamate dai criteri del comma 93 dell'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, in tutte e cinque le dimensioni professionali largamente opzionati sono stati i livelli 1 e 2, pressoché in linea con i riferimenti nazionali. Per niente opzionato è risultato il livello 4. In larga parte, quindi, l'autovalutazione praticata ha fatto emergere la percezione di un rapporto di coerenza fra azione dirigenziale e obiettivi assegnati. 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 e vincoli all'azione dirigenziale 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. Riguardo agli obiettivi e alle azioni, il numero medio di azioni inserite è stato di 6,4, valore superiore al livello nazionale pari a 5,6. In via generale, in tutte le cinque dimensioni professionali è risultato soddisfatto il legame di coerenza attivato fra azioni professionali descritte e obiettivi. Particolarmente curata è stata poi la descrizione della motivazione della scelta, anche in riferimento ai documenti allegati a sostegno della relazione di corrispondenza posta in essere. 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 che rinviano alla riflessione sul curriculum istituzionale, anche in riferimento al potenziamento e all'ampliamento dell'offerta formativa; allo sviluppo della progettazione educativo-didattica; alla revisione di criteri e prassi valutative; all'innovazione metodologico-didattica; alla cura dei setting formativi e alla relazione educativa; all'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 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.

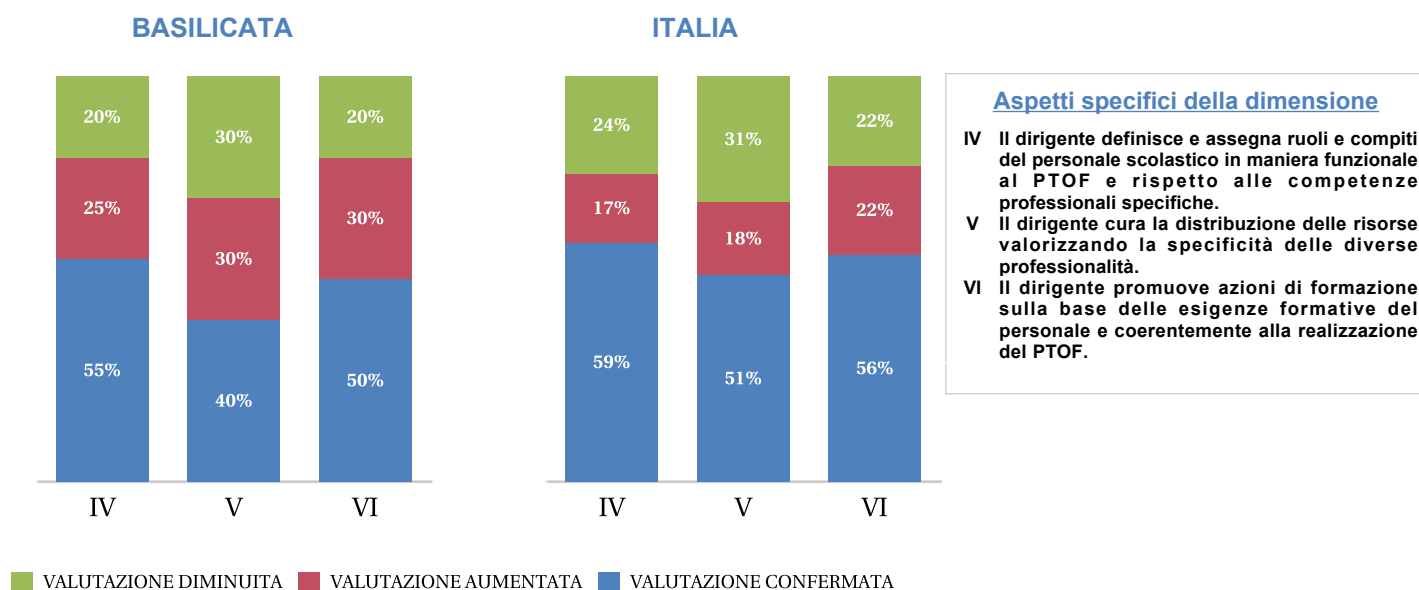
## 4. ANALISI DEL LAVORO SVOLTO DAI NUCLEI

### 4.1 Confronto autovalutazioni - valutazioni Nuclei

#### Dimensione 1 - Definizione del modello organizzativo



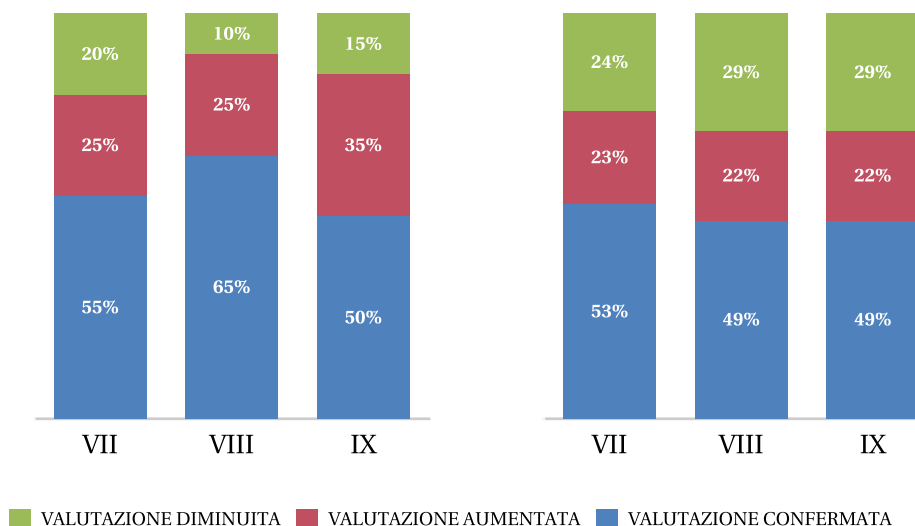
#### Dimensione 2 - Gestione e valorizzazione del personale



## Dimensione 4 - Contributo all'autovalutazione, valutazione e rendicontazione

### BASILICATA

### ITALIA



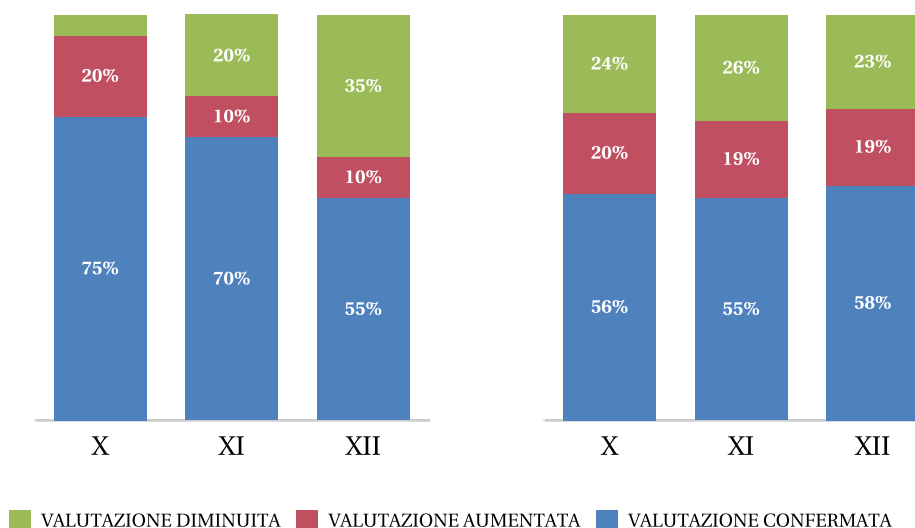
#### Aspetti specifici della dimensione

- VII Il dirigente favorisce il coinvolgimento della comunità scolastica nel procedimento di autovalutazione e partecipa ai lavori del nucleo interno di valutazione per la raccolta e l'interpretazione dei dati e per l'individuazione degli obiettivi di miglioramento.
- VIII Il dirigente sostiene il processo di miglioramento e ne monitora l'avvicinamento agli obiettivi da conseguire, effettuando gli interventi regolativi necessari ai percorsi programmati.
- IX Il dirigente promuove la diffusione dei risultati in una dimensione di trasparenza e di condivisione con la comunità di appartenenza.

## Dimensione 5 - Direzione unitaria

### BASILICATA

### ITALIA



#### Aspetti specifici della dimensione

- X Il dirigente, sulla base dell'analisi del contesto e delle priorità, definisce le strategie e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- XI Il dirigente realizza forme di coordinamento dei soggetti destinatari di incarichi e compiti specifici e delle articolazioni collegiali della scuola (gruppi di lavoro, OO.CC., staff, ecc.) promuovendo la partecipazione e la collaborazione.
- XII Il dirigente cura le relazioni con il contesto sociale di riferimento, promuove la partecipazione della scuola a reti e attiva collaborazioni con soggetti esterni in coerenza con il PTOF.

## ANALISI, APPROFONDIMENTI E OSSERVAZIONI

Riguardo alla dimensione Definizione del modello organizzativo, per tutti e tre gli aspetti specifici della dimensione presi in considerazione, a livello regionale la valutazione dei Nuclei ha largamente confermato l'autovalutazione condotta dai Dirigenti Scolastici, con una buona corrispondenza con il riferimento nazionale. Più contenuta è risultata la valutazione aumentata o la valutazione diminuita espressa dai Nuclei rispetto all'autovalutazione condotta dai Dirigenti Scolastici, con scarti poco rilevanti fra livello regionale e livello nazionale. Relativamente alle dimensioni Gestione e valorizzazione del personale; Contributo all'autovalutazione, valutazione e rendicontazione; Direzione unitaria, a livello regionale la valutazione dei Nuclei ha largamente confermato l'autovalutazione condotta dai Dirigenti Scolastici, con una piena corrispondenza con il riferimento nazionale. Più contenuta è risultata la valutazione aumentata o la valutazione diminuita espressa dai Nuclei rispetto all'autovalutazione condotta dai Dirigenti Scolastici, senza alcun scarto fra livello regionale e livello nazionale. L'impegno dei Nuclei, identici nella loro composizione rispetto alla precedente annualità, si è confermato 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 del 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 rafforzare il loro comune sentire culturale e operativo, finalizzato ad una valutazione unitaria. A partire dagli strumenti disponibili e dalle indicazioni fornite in progress, i Nuclei, attraverso incontri in presenza e interazioni a distanza, hanno prioritariamente predisposto 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 documentazione posta a corredo dei Portfolio, anche in relazione alla sua diversa impostazione e finalizzazione. 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. Di particolare impegno organizzativo è stata poi la preparazione e la realizzazione delle visite, effettuate sempre con esito soddisfacente, nel pieno rispetto del piano di visita definito riguardo a finalità, articolazione, stile, criteri di conduzione. La gestione della relazione, che in presenza ha favorito situazioni di maggiore coinvolgimento empatico, ha confermato ogni Nucleo quale snodo organizzativo in fase di consolidamento, preposto alla valutazione dei risultati della dirigenza scolastica. Non è risultata meno importante la costruzione del consiglio 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 consolidamento per i Nuclei, a partire dall'esperienza della precedente annualità, 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.

## 5. PROSPETTIVE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

### PROSPETTIVE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

#### OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il modello valutativo revisionato ha espresso validità, rivelandosi snello e 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, gestiti tutti in presenza, e delle visite 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 con riferimento alle specificità operative della piattaforma; sull'individuazione di azioni professionali considerate di maggior significanza, capaci di meglio focalizzare il contributo al miglioramento; sull'impiego delle evidenze poste a supporto delle azioni selezionate e descritte. 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; 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.