



# Formazione dei Dirigenti Scolastici e dei Nuclei di Valutazione nella Regione Puglia-A.S. 2015- 2016-



Direttore Generale U.S.R. Puglia- Dott.ssa Anna Cammalleri

## SCUOLA POLO REGIONALE

Liceo Scientifico Statale "E. Fermi" di  
Bari

D.S. Prof.ssa Giovanna Griseta

"Enrico Fermi"

Liceo Scientifico Statale



## SEDE DEL CORSO

Liceo Scientifico Statale

"Fermi-Monticelli" di Brindisi

D.S. Prof.ssa Anna Maria Quarta

Liceo Scientifico  
Fermi-Monticelli

Formatrice: D.S. Prof.ssa Lucia Portolano

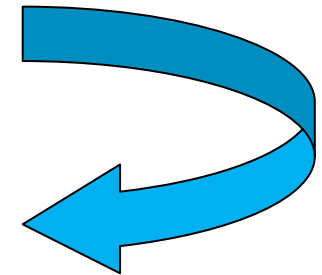
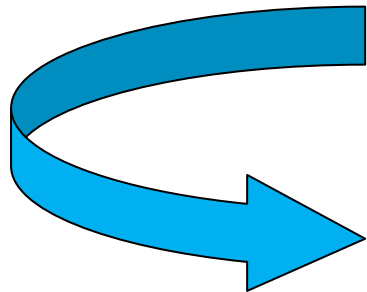
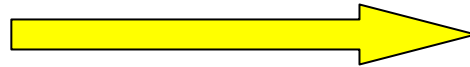
**Condivisione** **Comunicazione** **Visione** **Motivazione** **Riconoscimento** **Autostima** **Senso di appartenenza**

Nuovi modelli di leadership del Dirigente Scolastico e forme di partecipazione della comunità scolastica nel processo di valutazione

La valorizzazione del merito del personale docente

Progettare e certificare per competenze nel primo ciclo, nel secondo ciclo (alternanza scuola-lavoro) e nei percorsi di istruzione degli adulti

**DIFFONDERE IL PENSIERO SISTEMICO**



# Nuovi modelli di leadership del Dirigente Scolastico e forme di partecipazione della comunità scolastica al processo di valutazione

## La valutazione



“La valutazione è l’atto dell’attribuzione di valore a qualcosa o qualcuno, a un fatto come ad un evento o ad una o più numerose loro qualità. Per far diventare tuttavia punto di riferimento comune, intersoggettivo il valore attribuibile o attribuito a qualcosa.....occorre che le modalità e gli strumenti di misura impiegati, cioè le operazioni compiute e il metro di paragone usato per attribuire quel dato valore a quel preciso evento, siano resi espliciti .....” (Manuale della valutazione scolastica di G. Domenici Laterza 2002)



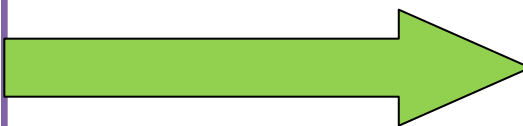
Se un docente attribuisce ad un compito scritto un determinato voto è perché ha in mente una precisa gamma di valori rispetto ai quali le competenze che si richiedono possono oscillare. Per comunicare agli altri il significato dei voti attribuiti, occorre informarli della scala di misura utilizzata; più precisamente è necessario informarli del valore assegnato alla conoscenza o competenza manifestatasi attraverso il compito svolto.

La qualità può oscillare da valori molto bassi a valori molto alti: dipende dal **contesto** e dagli **scopi** che il valutatore vuole conseguire. **Ciò che ha valore in un determinato contesto e in relazione a un determinato scopo, può non averne in un altro o addirittura rappresentare un disvalore.**

**addirittura rappresentare un disvalore.**

Da qui deriva la necessità di discriminare gli eventi e la loro qualità per compiere apprezzamenti e per prendere decisioni consapevoli e coerenti con il contesto e con gli scopi perseguiti.

**In un sistema scolastico e formativo moderno ed efficace la valutazione è uno strumento insostituibile di costruzione delle decisioni.**



**Essa diventa il fulcro delle azioni necessarie per governare, a tutti i livelli di responsabilità, il funzionamento e per adeguarlo dinamicamente alle necessità consolidate ed emergenti.**



## Il Contributo dell'Unione Europea

L'Unione Europea ha intravisto nella formazione continua e nel long life learning i fattori che concorrono alla promozione della piena occupazione e all'inibizione dei fenomeni di esclusione. Per questo gli Stati membri sono stati coinvolti in un processo di investimenti sulle risorse umane e sull'incremento dell'efficacia dei sistemi di istruzione e formazione.

E' bene sottolineare, comunque, come aveva già messo in evidenza nel 1995 il Libro Bianco della Commissione Europea curato da Edith Cresson, **“Insegnare ad apprendere. Verso la società conoscitiva”**, che non basta l'innalzamento della scolarità e della qualificazione per garantire il lavoro. E' utile allargare il punto di vista ai complessi e delicati problemi che occorre prendere in considerazione per compiere un processo di verifica degli apprendimenti e di controllo della didattica a partire dal livello di classe (**microsistema**); per avviare un processo di autovalutazione di Istituto (**mesosistema**); per avviare un processo di pilotaggio dell'intero sistema formativo nazionale (**macrosistema**).

Per avviare tali processi è stato voluto e istituito nel 1999 l'Istituto Nazionale per la valutazione del sistema dell'istruzione (INVALSI)

-INVALSI, Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema dell'Istruzione, nasce come trasformazione del CEDE attraverso il decreto legislativo del 20 luglio 1999, n. 258

-INVALSI Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo dell'Istruzione e della Formazione, nasce come riordino del precedente istituto a seguito dell'entrata in vigore del decreto legislativo del 19 novembre 2004, n. 286.

## DPR 80/2013

Articolo 1, comma 2

### L'S.N.V. e' costituito dai seguenti soggetti:



a) **Invalsi**: Istituto nazionale per la valutazione del sistema di istruzione e formazione, di cui al decreto legislativo 19 novembre 2004, n. 286;

b) **Indire**: Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa, di cui all'articolo 19, comma 1, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 3 luglio 2011, n. 111;

c) **contingente ispettivo**: contingente di dirigenti di seconda fascia con funzione tecnico-ispettiva, appartenenti alla dotazione organica dirigenziale del Ministero, che svolgono l'attività di valutazione nei nuclei di cui all'articolo 6 del presente decreto. 3. Concorrono, altresì, all'attività di valutazione:

a) la conferenza: conferenza per il coordinamento funzionale dell'S.N.V., di cui all'articolo 2, comma 5, del presente decreto;

b) i nuclei di valutazione esterna: nuclei costituiti, ai sensi dell'articolo 6, comma 2, da un dirigente tecnico del contingente ispettivo e da due esperti scelti dall'elenco di cui all'articolo 3, comma 1, lettera f).

### Art. 2 -Obiettivi e organizzazione dell'S.N.V.

1. Ai fini del miglioramento della qualità' dell'offerta formativa e degli apprendimenti, l'S.N.V. valuta l'efficienza e l'efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione in coerenza con quanto previsto dall'articolo 1 del decreto legislativo 19 novembre 2004, n. 286. Esso si compone **dell'Invalsi, che ne assume il coordinamento funzionale**, dell'Indire e del contingente ispettivo.

2. L'S.N.V. fornisce i risultati della valutazione di cui al comma 1 ai direttori generali degli uffici scolastici regionali per la valutazione dei dirigenti scolastici ai sensi dell'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. 3.

### **COSA FA L'INVALSI? (art. 3, comma 1)**



Assicura il coordinamento funzionale dell'S.N.V.;

b) propone i protocolli di valutazione e il programma delle visite alle istituzioni scolastiche da parte dei nuclei di valutazione esterna, di cui all'articolo 6;

c) definisce gli indicatori di efficienza e di efficacia in base ai quali l'S.N.V. individua le istituzioni scolastiche che necessitano di supporto e da sottoporre prioritariamente a valutazione esterna;

d) mette a disposizione delle singole istituzioni scolastiche strumenti relativi al procedimento di valutazione di cui all'articolo 6 per la realizzazione delle azioni di cui all'articolo 6, comma 1;

e) definisce gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici, in coerenza con le disposizioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150; f) cura la selezione, la formazione e l'inserimento in un apposito elenco degli esperti dei nuclei per la valutazione esterna di cui all'articolo 6, comma 2, nell'ambito delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente. A tale fine, sulla base dei criteri generali definiti con direttiva del Ministro, l'Invalsi con propria deliberazione stabilisce, entro sessanta giorni dall'emanazione della direttiva stessa, le modalità di costituzione e gestione di detto elenco; esso cura, altresì, la formazione degli ispettori che partecipano ai citati nuclei;

g) redige le relazioni al Ministro e i rapporti sul sistema scolastico e formativo, di cui all'articolo 3 del decreto legislativo 19 novembre 2004, n. 286, in modo tale da consentire anche una comparazione su base internazionale;

h) partecipa alle indagini internazionali e alle altre iniziative in materia di valutazione, in rappresentanza dell'Italia



### **COSA FA L'INDIRE? (art.4, comma 1)**

L'Indire concorre a realizzare gli obiettivi dell'S.N.V. attraverso il supporto alle istituzioni scolastiche nella definizione e attuazione dei piani di miglioramento della qualità dell'offerta formativa e dei risultati degli apprendimenti degli studenti, autonomamente adottati dalle stesse. A tale fine, cura il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica, nonché interventi di consulenza e di formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici, anche sulla base di richieste specifiche delle istituzioni scolastiche.

### **COSA FA IL CONTINGENTE ISPETTIVO? (art. 5, comma 1)**

# **Nuclei Esterni di Valutazione**



Il contingente ispettivo concorre a realizzare gli obiettivi dell'S.N.V. partecipando ai nuclei di valutazione di cui all'articolo 6, comma 2. Il numero di dirigenti che ne fanno parte è individuato, tenuto conto delle altre funzioni assolve da tale categoria di personale, con decreto del Ministro nell'ambito della dotazione organica dei dirigenti di seconda fascia con funzione tecnico-ispettiva ed è ripartito tra amministrazione centrale e periferica. I relativi incarichi di funzione dirigenziale non generale sono conferiti dal direttore generale per gli ordinamenti scolastici e l'autonomia scolastica del Ministero e dai direttori generali degli Uffici scolastici regionali, ai sensi dell'articolo 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. 2.



## **COSA FA LA SCUOLA?**

### **Auto-analisi di Istituto**

I ruoli, secondo una sistemazione olistica dei diversi attori coinvolti nel processo di miglioramento del funzionamento di un Istituto Scolastico, riguardano:

- ❖ **Coloro che sono soggetti all'analisi:** allievi, docenti, dirigenti
- ❖ **Coloro che compiono l'analisi:** questo ruolo viene generalmente svolto da gruppi di docenti creati all'interno dell'Istituto e formati dal Dirigente o dai docenti responsabili dei progetti di innovazione
- ❖ **Coloro che dirigono l'analisi:** è un ruolo bipolare. Può essere affidata ad un esperto esterno competente, con funzione prevalentemente di controllo, oppure ad una direzione decentrata interna all'Istituto che promuove la funzione di miglioramento del funzionamento della scuola. Nel secondo caso, una conduzione interna non garantisce deterministicamente la partecipazione di tutti gli insegnanti alla innovazione e allo sviluppo. Una direzione esterna potrebbe risultare meno conflittuale e più efficace.

- ❖ **Coloro che supportano l'analisi:** il ruolo è rivestito da esperti psicopedagogisti, disciplinari o esperti dell'organizzazione che avviano processi di counseling, di osservazione esterna e forniscono quadri teorici di riferimento e modelli già testati.
- ❖ **Coloro che controllano l'analisi:** ruolo rappresentato dai valutatori del progetto di autoanalisi. La loro funzione si esplica sia nella valutazione in itinere delle metodologie applicate per promuovere le azioni di processo previste dal progetto, sia nella valutazione dei risultati dell'autoanalisi (processo-prodotto)
- ❖ **Coloro che influenzano l'analisi:** si tratta degli ambienti che influenzano la valutazione (genitori, organizzazioni locali, comunità) e dei climi sociali, politici, valoriali, economici tipici del territorio.

**Hopkins suddivide in cinque fasi strettamente sequenziali e in una serie di minuziose attività il processo dell'autoanalisi di istituto:**

- ✚ La fase di preparazione –riguarda l'introduzione all'analisi e la negoziazione sulla partecipazione
- ✚ La fase dell'analisi iniziale- prevede la raccolta delle informazioni sull'organizzazione e sul curriculum della scuola
- ✚ La fase dell'analisi specifica in cui si stabiliscono le priorità dell'approfondimento analitico, si procede alla raccolta delle informazioni riferite a specifici aspetti della vita della scuola che sfocia nel feedback dei risultati
- ✚ La fase dello sviluppo in cui si stabilisce la politica da seguire e le decisioni da prendere. Lo sviluppo conduce a cambiamenti a vari livelli: nell'organizzazione, nei materiali, negli stili di insegnamento, nell'acquisizione e nell'utilizzazione della conoscenza
- ✚ La fase di istituzionalizzazione che conclude il progetto di ricerca dell'autoanalisi di istituto e che lo legittima come processo finalizzato alla capacità di risolvere problemi: infatti, con la conclusione del progetto, si avvia un



processo continuo di monitoraggio delle attività riferite alle norme organizzative o alle aree del curricolo per migliorare il funzionamento della scuola.



Ciò che propone Hopkins è un modello di valutazione centrato sullo sviluppo organizzativo della struttura scolastica.

“Il fine ultimo del processo è l’istituzionalizzazione di norme e di comportamenti coerenti con il tipo ideale di scuola che risolve i problemi o di scuola relativamente autonoma (L’autoanalisi scolastica: concetto chiave, processi e ruoli, in P. Calidoni, 1989).

Qual è il tipo ideale di scuola con cui confrontare le situazioni reali.

Non c’è una definizione aprioristica e universale.

**La scuola ideale è quella che adotta una struttura che garantisca il funzionamento migliore con l’esclusione del maggior numero di problemi.** Necessariamente, la valutazione deve essere svolta su due piani: quello interno dell’autoanalisi, che tende a individuare l’idealità della specifica scuola verso cui orientare il cambiamento, e quello esterno che tende a “controllare per uniformare”. Nel primo caso la valutazione è pedagogica; nel secondo è politica.

## LA COMPLESSITA’ DEL SISTEMA SCUOLA

La scuola è un sistema complesso, aperto e finalizzato

**Complesso** perché costituito da tanti elementi organizzati e interdipendenti che interagiscono tra loro sia a livello di singoli elementi che di struttura e di processi.



**Aperto** perché, sia a livello micro che macro, comunica e interagisce con l'esterno producendo uno scambio di energia e informazioni.

**Finalizzato** perché storicamente persegue obiettivi precisi e programmatici

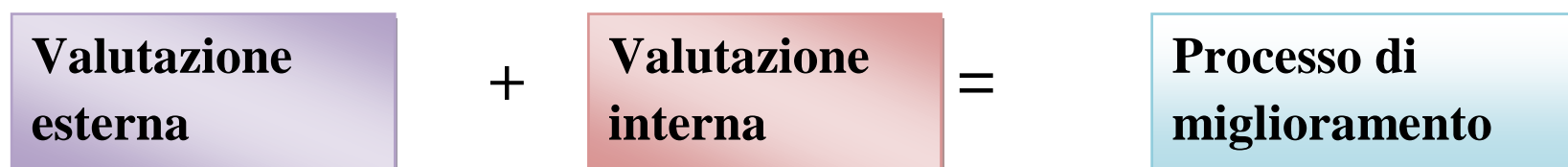
**In questa ottica sistemica, per assicurare l'efficacia di funzionamento e il continuo ammodernamento delle scuole, riscontrabile nella rispondenza delle risorse impiegate, dei processi attivati e dei prodotti perseguiti agli obiettivi di volta in volta programmati, è necessario affrontare il problema dei flussi informativi interni ed esterni al sistema.**

**Dirigenti, docenti e tutti gli operatori del sistema, a diversi livelli di intervento e di responsabilità per poter affrontare i problemi della scuola ed adottare le strategie opportune per la loro risoluzione devono disporre di informazioni attendibili e affidabili.**

## Un quadro di riferimento teorico per i percorsi valutativi delle scuole.

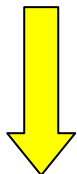


L'INVALSI, all'interno di un quadro di riferimento teorico individua un insieme di aspetti ritenuti rilevanti per delineare la qualità delle scuole, definendo quindi ciò che dovrà essere osservato per valutare; di fatto la valutazione della qualità delle unità scolastiche si esplicita attraverso la valutazione di quegli aspetti.



Il quadro di riferimento adottato per il percorso valutativo delle scuole è articolato in **tre dimensioni: Risultati, Contesto e risorse, e Processi**. Ciascuna dimensione presenta una sua articolazione interna in aree.

## Al Dirigente Scolastico spetta il compito di



Promuovere il processo di **AUTOANALISI** creando un ambiente cooperativo ad alta intensità relazionale nella comunità professionale scolastica

## Il protocollo della Valutazione

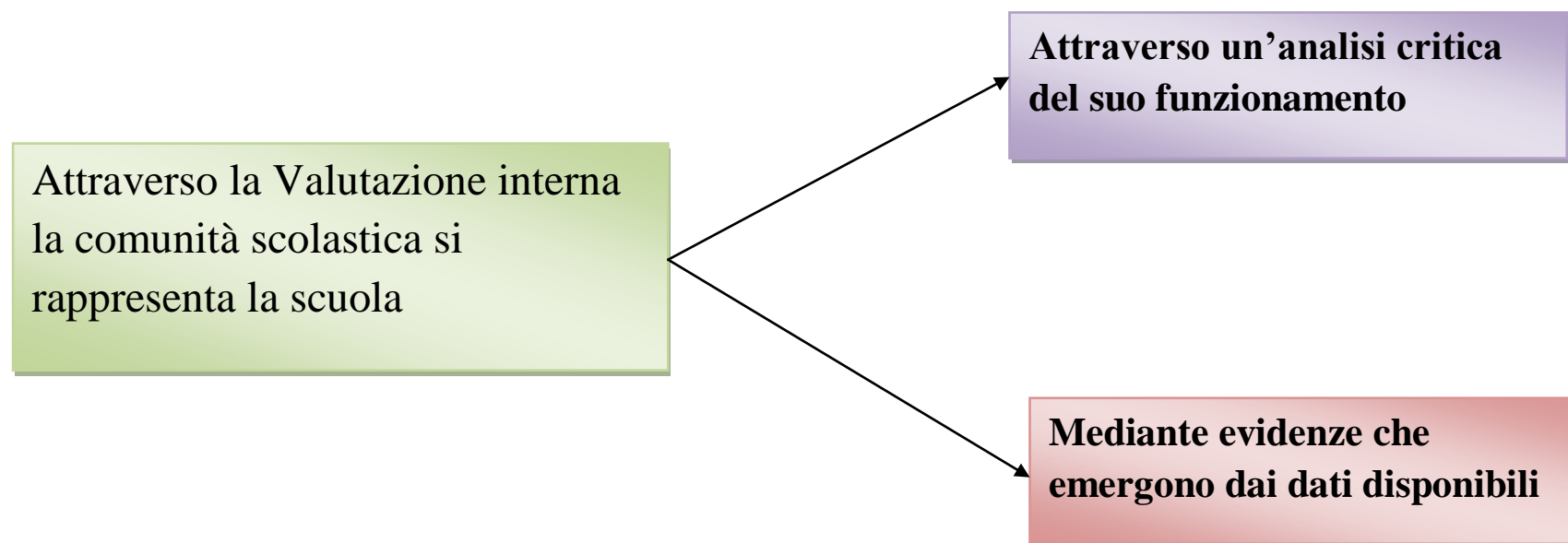
È essenzialmente quello proposto nel progetto sperimentale **VALES**, in cui i fattori da analizzare sono distinti in quattro aree di osservazione:

| TIPO | DIMENSIONE | AREA DA OSSERVARE            | INDICATORI           |
|------|------------|------------------------------|----------------------|
| A    | RISULTATI  | ESITI FORMATIVI ED EDUCATIVI | SUCCESSO SCOLASTICO  |
|      |            |                              | COMPETENZE DI BASE   |
|      |            |                              | EQUITA' DEGLI ESITI  |
|      |            |                              | RISULTATI A DISTANZA |

|          |                 |  |  |
|----------|-----------------|--|--|
| <b>B</b> | <b>PROCESSI</b> | <b>PRATICHE EDUCATIVE<br/>E DIDATTICHE</b> | <b>SELEZIONE DEI SAPERI,<br/>SCELTE CURRICULARI E<br/>OFFERTA FORMATIVA</b>          |
|          |                 |  | <b>PROGETTAZIONE DELLA<br/>DIDATTICA E VALUTAZIONE<br/>DEGLI STUDENTI</b>            |
|          |                 |  | <b>SVILUPPO DELLA RELAZIONE<br/>EDUCATIVA TRA PARI</b>                               |
|          |                 |  | <b>INCLUSIONE, INTEGRAZIONE,<br/>DIFFERENZIAZIONE DEI<br/>PERCORSI</b>               |
|          |                 |  | <b>CONTINUITA' E<br/>ORIENTAMENTO</b>  |
| <b>C</b> | <b>PROCESSI</b> | <b>AMBIENTE<br/>ORGANIZZATIVO</b>          | <b>IDENTITA' STRATEGICA E<br/>CAPACITA' DI DIREZIONE<br/>DELLA SCUOLA-LEADERSHIP</b> |

|          |                         |          |   |
|----------|-------------------------|----------|---|
|          |                         |          | <b>GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE</b>                              |
|          |                         |          | <b>SVILUPPO PROFESSIONALE DELLE RISORSE</b>                           |
|          |                         |          | <b>CAPACITA' DI GOVERNO DEL TERRITORIO E RAPPORTI CON LE FAMIGLIE</b> |
|          |                         |          | <b>ATTIVITA' DI AUTOVALUTAZIONE</b>                                   |
| <b>D</b> | <b>CONTESTO RISORSE</b> | <b>E</b> | <b>CONTESTO SOCIO-AMBIENTALE RISORSE</b>                              |
|          |                         |          | <b>AMBIENTE</b>   |
|          |                         |          | <b>CAPITALE SOCIALE</b>   |
|          |                         |          | <b>RISORSE ECONOMICHE E MATERIALI</b>                                 |
|          |                         |          | <b>RISORSE PROFESSIONALI</b>  |





**Tale rappresentazione costituisce la base dalla quale partire per individuare alcune priorità di sviluppo verso cui orientare il progetto di miglioramento.**

**Il prodotto della valutazione interna confluisce in un Rapporto di Autovalutazione (RAV) che fornisce una lettura critica della realtà scolastica, precisa le evidenze a partire dalle quali tale lettura è stata effettuata, indica le priorità su cui focalizzare l'attenzione**



**La gestione della valutazione interna è affidata al Gruppo di autovalutazione (ora NIV) coordinato dal Dirigente scolastico e composto da rappresentanti delle diverse componenti scolastiche, e si struttura sulla base delle Linee guida definite a livello nazionale in merito al ruolo e composizione del gruppo di autovalutazione; i criteri metodologici relativi alla fase di raccolta dei dati e di analisi critica dei dati; la struttura e le caratteristiche del Rapporto di autovalutazione (RAV).**

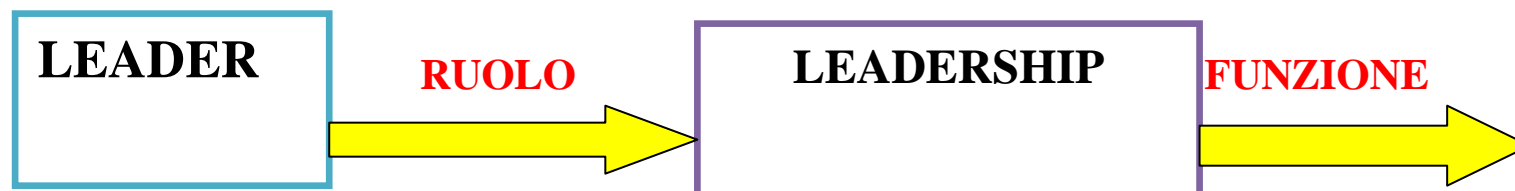
**La valutazione esterna condotta dai N.E.V. ha, in primis, il compito di verificare la congruità del processo di autoanalisi attivato e dei giudizi cui si è giunti, approfondire le discrasie e fornire indicazioni e raccomandazioni per il miglioramento su cui la scuola dovrà focalizzarsi.**

# LEADER SCOLASTICO

# LEADERSHIP SCOLASTICA

---

## LEADER SCOLASTICO E LEADERSHIP SCOLASTICA



**In entrambi i casi si fa riferimento ad un insieme di competenze che i Dirigenti rivelano nella direzione, nella realizzazione e nel coordinamento delle scelte educative e valoriali di una scuola.**

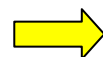
**La visione sistemica che si richiede al Dirigente Scolastico lo vede alle prese con compiti amministrativi e pedagogico-didattici: i primi sono finalizzati all'azione educativa; i secondi necessitano di norme e organizzazione.**

**In questa prospettiva, il Dirigente Scolastico diventa il leader "educazionale", mentre la leadership scolastica si riferisce all'insieme di operatori scolastici che guidano la scuola secondo valori, fini e criteri condivisi.**

**L'art. 25 del D.Lgs N° 165/2001 attribuisce i compiti dirigenziali al capo di istituto dentro l'autonomia funzionale dell'unità scolastica. Egli ha il compito di promuovere e sviluppare l'autonomia gestionale e didattica promuovendo "il diritto all'apprendimento degli alunni, la libertà di insegnamento dei docenti, la libertà di scelta educativa da parte delle famiglie"**

## Uno dei soggetti giuridici della governance: gli organi collegiali

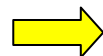
Governo generale  
della scuola



Consiglio di  
Istituto

E' composto da 19 membri (almeno il doppio di quelli che servirebbero).

Governo della  
didattica

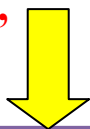


Collegio dei  
Docenti

Supera quasi sempre il centinaio di docenti.  
Può essere solo sede di dibattito aperto.  
Le decisioni maturano in altre sedi, non formali e quindi non regolate.

I loro limiti principali risiedono in due fattori: l'incompetenza tecnica di molti dei loro componenti e la rigidità della loro composizione, che li obbliga a funzionare secondo uno schema fisso, senza relazione con l'oggetto della decisione. Ma vi è un ulteriore limite concettuale: essi sono stati pensati come controparte dialettica del potere burocratico, non come espressione della committenza educativa. Sono per questo inadeguati a sostenere e sviluppare l'autonomia delle scuole, che si fonda proprio sull'elaborazione della domanda educativa del territorio. Basti pensare che la rappresentanza degli esterni è limitata ai genitori ed agli studenti (che poi esterni non sono del tutto), esiste solo nel consiglio di istituto ed è minoritaria rispetto a quella del personale interno. Nessuna traccia di enti locali, sistema produttivo, istituzioni culturali.....

**IN REALTA'**



**Il dirigente deve guidare la scuola elaborando una **VISION educativa** che sia il risultato del **confronto** e della **negoziatio**ne con gli altri soggetti: Consiglio di Istituto, Collegio dei docenti, singoli docenti, genitori, studenti, enti territoriali.**



**La normativa prevede per il Dirigente un compito di “valorizzazione delle risorse umane” e la possibilità di avvalersi di docenti da lui individuati, ai quali possono essere affidati compiti specifici. **Ciò significa affidare funzioni di sviluppo delle professionalità esistenti e di diffusione della leadership.****



**Nella scuola i docenti e gli altri operatori interagiscono per motivi di varia natura, ma sempre finalizzati al raggiungimento di obiettivi a monte inseriti nel POF: alcuni membri, inevitabilmente, partecipano più degli altri e sono seguiti e ascoltati più di altri.**

**Questo succede in tutti i gruppi sociali in cui siano presenti ruoli istituzionalizzati, come club e associazioni, che si avvalgono di presidenti o capi.**

## **PER UNA DEFINIZIONE CONDIVISA DI LEADERSHIP**

**Esercitano la leadership i membri di un gruppo che più degli altri influenzano la vita del gruppo stesso.**

**In qualche misura, tutti i membri di un gruppo sono leader.**

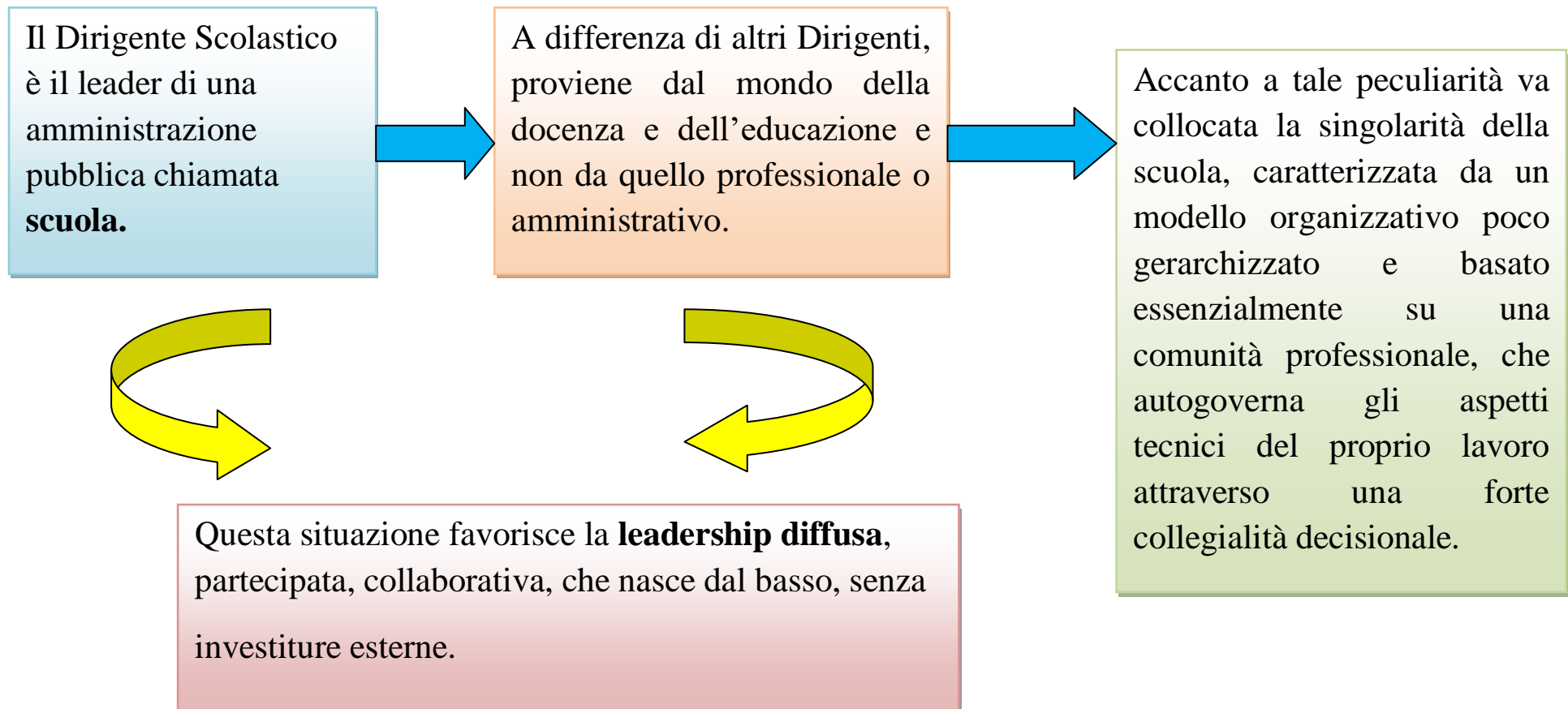
**La leadership è, quindi, una variabile che caratterizza in misura diversa tutti i membri di un gruppo, ma solo coloro che sanno esercitare più influenza degli altri, tanto da diventarne guida, vengono poi denominati leader.**



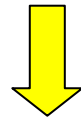
**L'Autoanalisi e la Valutazione esterna sono volte al miglioramento della scuola e rappresentano la dimensione nella quale il Dirigente Scolastico favorisce la leadership diffusa**

**Il miglioramento implica l'attuazione di numerose funzioni: scelte, valori, decisioni, strategie operative, regolazione controllata dei processi**

### **Il Dirigente Scolastico innovatore**



**In un momento di decisivo cambiamento che sta richiedendo agli operatori della scuola compiti complessi è importante che l'organizzazione interna abbia una leadership più o meno distribuita, visibile e chiara. In assenza di punti di riferimento, di schemi o routines consolidati i membri di un gruppo tendono a seguire chiunque riesca a svolgere la funzione di leader: su di lui concentrano tutte le ansie e le paure.**



**RISCHIO**



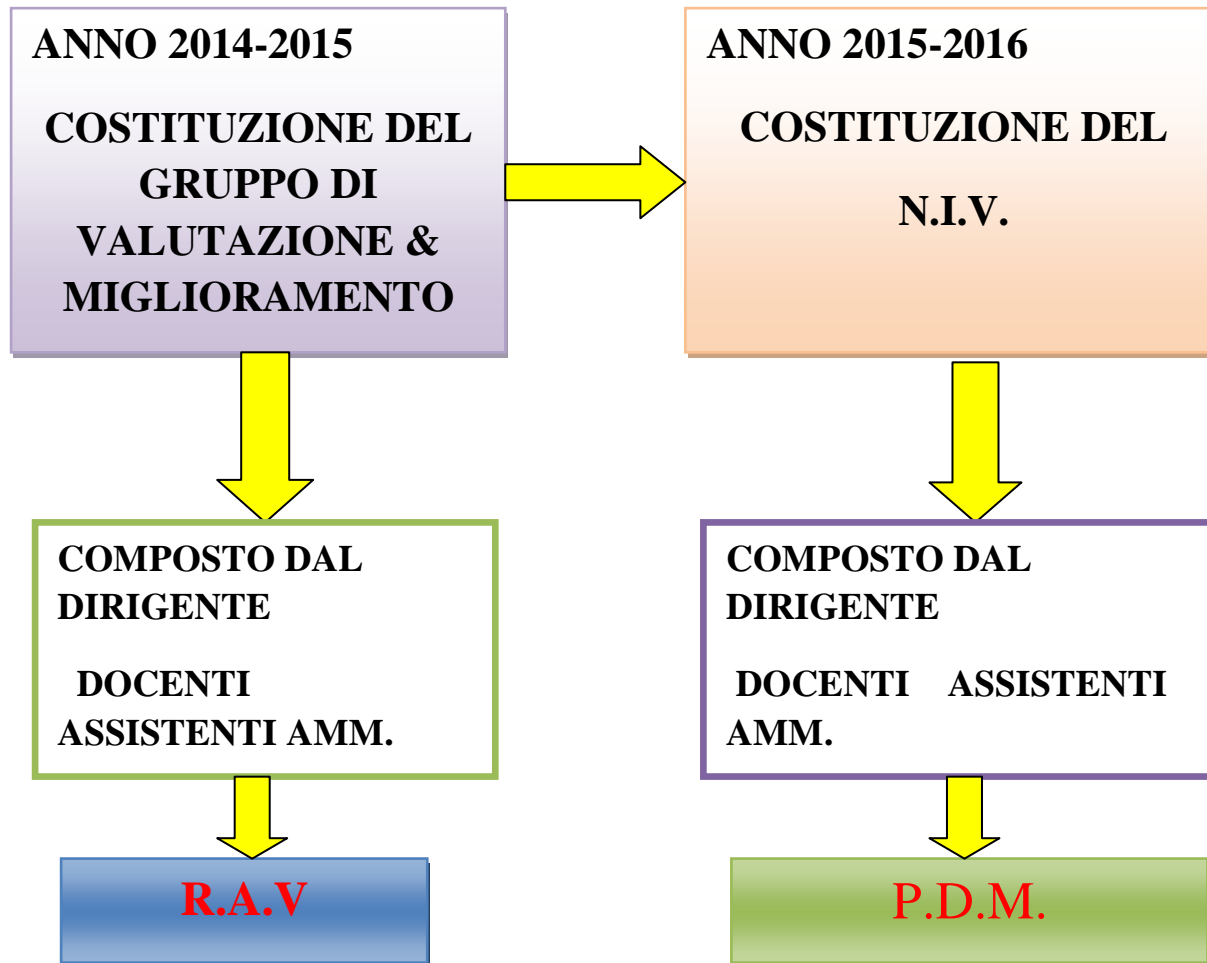
**Se il leader formale non riesce a garantire la leadership lascia il posto al leader informale espresso dal gruppo**

**Nella scuola, per **dirigenza** si deve intendere un gruppo di persone che fanno opinione. Questo gruppo – che il dirigente anima o comunque sostiene – sperimenta l'innovazione, ne cala gli obiettivi generali nei bisogni educativi locali, ne interpreta il senso e lo adatta al contesto, ma soprattutto convince gli altri ad impegnarsi a loro volta. È da questo nucleo che si irradia il cambiamento nella comunità educativa della scuola. Senza di esso non cambia nulla.**

**Il dirigente, individuate le persone, deve ispirarle, motivarle e sostenerle; fare in modo che le loro intuizioni vengano conosciute e condivise; fornire loro il supporto organizzativo e di sistema necessario per radicare le intuizioni.**

## ALLA RICERCA DI UNA LEADERSHIP PER UN PROCESSO DI VALUTAZIONE CONDIVISO

### FASI



### EVIDENZE

ATTO FORMALI (PROTOCOLLO) DI COSTITUZIONE DEL N.I.V.

COMPITI FORMALMENTE CONFERITI A CIASCUN COMPONENTE DEL N.I.V

VERBALI DEGLI INCONTRI REDATTI DA UN DOCENTE-SEGRETARIO E FIRMATI DA TUTTI I PRESENTI

SCHEDE DI OSSERVAZIONE-FORMAT-PROGETTAZIONI-COMPITI AUTENTICI-PROVE-

## SIMULAZIONE-OBIETTIVI DI PROCESSO-

| PRIORITA'   | DESCRIZIONE  | TRAGUARDO   |
|---|--|---|
| <b>Risultati nelle prove standardizzate nazionali</b> | Analisi sistematica dei risultati degli studenti nelle prove Invalsi e comparazione con i dati relativi alle valutazioni interne.                    | Innalzare gli esiti di apprendimento e ridurre comportamenti opportunistici (cheating).                               |
| <b>Risultati a distanza</b>                           | Riduzione dell'abbandono scolastico nel primo biennio del II ciclo d'istruzione migliorando l'attività di orientamento in uscita dalla classe terza. | Potenziare nell'alunno la consapevolezza di sé per operare scelte responsabili e coerenti con il percorso orientante. |



## GLOSSARIO MINIMO


**Priorità**-Le priorità si riferiscono agli obiettivi generali che la scuola si prefigge di realizzare nel lungo periodo attraverso l'azione di miglioramento. Le priorità che la scuola si pone devono necessariamente riguardare gli esiti degli studenti.

**Traguardi**-I traguardi di lungo periodo riguardano i risultati attesi in relazione alle priorità strategiche. Si tratta di risultati previsti a lungo termine (3 anni). Essi articolano in forma osservabile e/o misurabile i contenuti delle priorità e rappresentano le mete verso cui la scuola tende nella sua azione di miglioramento. Per ogni priorità individuata deve essere articolato il relativo traguardo di lungo periodo. Essi pertanto sono riferiti alle aree degli Esiti degli studenti.


**Obiettivi di processo**-Questi rappresentano una definizione operativa delle attività su cui si intende agire concretamente per raggiungere le priorità strategiche individuate. Essi costituiscono degli obiettivi operativi da raggiungere nel breve periodo (un anno scolastico) e riguardano una o più aree di processo.


## TABELLA DEGLI INTERVENTI

| AREA-DIMENSIONE  | AREA DI PROCESSO   | DESCRIZIONE  | PRIORITA'   |
|--|--|--|---|
| <p><b>PRATICHE EDUCATIVE E DIDATTICHE</b></p> <p><b>Modalità di progettazione didattica</b></p> <p><b>Modalità di valutazione dei livelli di apprendimento degli allievi</b></p> | <p><b>Curricolo, progettazione e Valutazione</b></p>  <p><b>Capacità di rispondere alle attese educative e formative provenienti dalla comunità di appartenenza</b></p> | <p>Realizzare il curricolo verticale delle aree disciplinari, individuando le competenze in uscita dai tre ordini, declinandole per anno.</p> <p>Realizzare compiti autentici e relative rubriche di valutazione</p> | <p>Analisi sistematica dei risultati degli studenti nelle prove Invalsi e comparazione con i dati relativi alle valutazioni interne.</p> <p>Potenziare le competenze inferenziali sottese alle richieste delle prove standardizzate di Italiano e Matematica.</p> |
| <p><b>AMBIENTE ORGANIZZATIVO</b></p> <p><b>Attività per supportare i processi didattici e</b></p>  | <p><b>Ambiente di apprendimento</b></p>  <p><b>Capacità della scuola di</b></p>   | <p>Organizzare l'orario in modo da prevedere un'ora di laboratorio settimanale per le classi della Scuola Primaria</p>   | <p>Utilizzare gli spazi in modo funzionale alla didattica, sottraendo all'improvvisazione le attività motorie,</p>  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p><b>organizzativi</b></p>   | <p><b>allineare le risorse alle priorità strategiche</b></p>  | <p>Utilizzare il Registro Elettronico per registrare e monitorare assenze/ritardi e attività svolte</p>   | <p>manipolative, ludiche. Dotare la scuola di un sistema di monitoraggio digitale per garantire trasparenza e puntualità</p> |
| <p><b>AMBIENTE ORGANIZZATIVO</b></p> <p><b>Attività per far crescere il capitale professionale della scuola</b></p> | <p><b>Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane</b></p>  <p><b>Capacità di prendersi cura delle competenze del personale, investendo nella formazione e promuovendo un ambiente organizzativo per far crescere il capitale professionale dell'istituto</b></p> | <p>Reperire un data base di competenze già esistenti tra i docenti attraverso uno screening iniziale e valorizzare le competenze personali.<br/>Far conseguire la patente ECDL ai docenti con competenze informatiche adeguate.</p> | <p>Valorizzare le competenze del personale per far crescere i livelli culturali dell'intera istituzione scolastica</p>       |
| <p><b>PRATICHE EDUCATIVE E DIDATTICHE</b></p>   | <p><b>Continuità e orientamento</b></p>   | <p>Progettare nelle classi</p>  | <p>Progettare un percorso che</p>  |



|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>Attività per garantire la continuità dei percorsi scolastici .</b></p> <p><b>Attività finalizzate all'orientamento personale scolastico e professionale degli allievi</b></p> |  <p><b>Capacità di misurare la propria efficacia formativa attraverso la riuscita dei propri studenti nei percorsi successivi</b></p> | <p>terze un intervento con un esperto psicologo e un docente tutor per migliorare la conoscenza di sé e del mondo professionale.</p> <p>Predisporre schede utili a monitorare gli esiti nel passaggio dall'Infanzia alla Primaria, dalla Primaria alla Secondaria di primo e secondo grado.</p> | <p>in modo sistematico promuova con attività curriculari e di apprendimento in situazione le competenze del cittadino.</p> <p>Ridurre l'abbandono scolastico nel primo biennio del II ciclo d'istruzione migliorando l'attività di orientamento in uscita dalla classe terza.</p> <p>Progettare UDA disciplinari e pluridisciplinari che promuovano oltre alle competenze disciplinari anche quelle chiave europee.</p> |
| <p><b>AMBIENTE ORGANIZZATIVO</b></p> <p><b>Attività per coinvolgere i</b></p>   | <p><b>Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie</b></p>  | <p>Coinvolgere i genitori nella definizione del POF attraverso i loro suggerimenti e le loro</p>  | <p>Realizzare un'alleanza educativa e culturale con i genitori</p>  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p><b>vari soggetti istituzionali del territorio</b></p> <p><b>Attività per coinvolgere le famiglie</b></p> |  <p><b>Capacità di proporsi come Partner strategico di reti territoriali coordinando i diversi soggetti istituzionali</b></p> | <p>proposte.<br/>Fornire una password ai genitori per accedere al Registro Elettronico e visionare in tempo reale la situazione dei propri figli</p> |  |
|---|--|--|--|

**Primo livello di condivisione**

**DS+ NIV+DSGA+.....**

**La scelta degli obiettivi è corretta? Sono questi gli obiettivi che attiveranno un processo di innovazione nella scuola? Sono connessi tra loro? Ci sono nella scuola le condizioni per poterli attuare?**

**C'è congruenza tra obiettivi di processo e traguardi (triennali). Quale impatto avranno gli obiettivi sul raggiungimento dei traguardi relativi alle priorità.**

## **COSA SIGNIFICA QUINDI PIANIFICARE?**

**Pianificare significa in questo caso porre l'attenzione sulla multidimensionalità dei problemi organizzativi e gestionali. Queste diverse esigenze di azione devono però essere portate a coerenza, integrate: in altre parole devono essere finalizzate al problema in questione.(Centro risorse CAF, pp.25-26).**

**Predisporre un insieme di interventi coerenti e collegati tra loro.[...] Quando si pensa ad interventi di miglioramento nella scuola, si pensa subito a qualcosa di “più : più ore, più materie, più personale, più attrezzature. Non si pensa mai, o di rado, ad un cambio di passo, ad un paradigma diverso: come si possa fare in modo alternativo quel che, fatto nel modo tradizionale, non funziona”. (Petrolo, 2013,p.10)**

## CARATTERISTICHE DEL P.D.M.

**Trasparenza:** il piano deve essere comunicato al contesto interno della scuola e agli stakeholders esterni (sito internet, riunioni, collegio)

**Immediata intelligibilità:** il PdM non deve essere lungo o dispersivo, ma pratico e chiaro in modo da poter essere comprensibile a tutti gli stakeholders

**Veridicità e verificabilità:** il piano deve corrispondere alla realtà dell'organizzazione e per ogni indicatore di valutazione deve essere definita la fonte di provenienza


**Partecipazione:** la partecipazione della dirigenza e del personale nelle scelte del piano e la condivisione di questo con gli stakeholders sono fondamentali per la sua efficacia

**Coerenza interna ed esterna:** il piano deve essere coerente con il contesto di riferimento e con la realtà delle risorse disponibili nell'organizzazione

**Orizzonte temporale:** devono essere ben definiti a breve e lungo termine i tempi previsti per il raggiungimento degli obiettivi.

## PIANO ORGANIZZATIVO E LEADERSHIP DIFFUSA

| DIRIGENTE/<br>DOCENTE       | COMPITI   | DATA       | COMPITI  | DATA       |
|-----------------------------|---|------------|--|------------|
| Dirigente<br>Scolastico     | <b>-Riapertura RAV</b><br><b>-Lettura e rilevazione incongruenze</b><br><b>-Attribuzione compiti componenti Nucleo Interno di Valutazione</b><br><b>-Coordinamento delle attività</b><br><b>-Verifica dei risultati</b> | 20/10/2015 | Coordinamento delle attività<br>Presidio di tutte le Aree della valutazione<br>Avvio corso di formazione sulle competenze di lettura<br>Avvio corso di formazione sulla patente ECDL<br>Certificazione delle competenze: fasi successive alla declinazione | 15/04/2016 |
| Docente A SSP<br>Italiano   | <b>-Produzione di sintesi per la stesura del PDM</b><br><b>Predisposizione modelli per rilevare le competenze acquisite in Matematica e Italiano nelle classi 1 e 2 SSP</b>   | 30/09/2015 | Progettazione di Compiti autentici disciplinari e Pluridisciplinari<br>Coinvolgimento altri docenti  | 30/05/2016 |
| Docente B SSP<br>Matematica | <b>-Produzione di sintesi per la stesura del PDM</b><br><b>-Predisposizione modelli per rilevare competenze acquisite in Matematica e Italiano nelle classi 1 e 2 SSP</b>   | 30/09/2015 | Progettazione di Compiti autentici disciplinari e Pluridisciplinari<br>Coinvolgimento altri docenti<br>Monitoraggio digitale sulle competenze dei docenti  | 30/05/2016 |
| Docente C<br>Primaria       | <b>Organizzazione verbali 2014-2015</b><br><b>-controllo del format-intestazione-</b>   | 30/09/2015 | Stesura verbali<br>Organizzazione registro   |            |

|                               |   |                   |  |   |
|-------------------------------|---|-------------------|--|---|
|                               | <b>firma segretario-firma presenti</b><br><b>-predisposizione registro verbali con separazione</b><br><b>anni-2014-2015/2015-2016/2016-2017</b>   |                   | <b>Cura delle comunicazioni</b>  |  |
| <b>Docente D<br/>Infanzia</b> | <b>-Predisposizione della scheda personale per il passaggio delle informazioni alla Primaria</b><br><b>-Predisposizione scheda per rilevazione competenze docenti</b>   | <b>30/09/2015</b> | <b>Progettazione di Compiti autentici per i Diversi campi di esperienza</b><br><b>Coinvolgimento altri docenti</b> | <b>30/05/2016</b>   |
| <b>Docente E<br/>Infanzia</b> | <b>-Individuazione puntuale delle competenze di fine terzo anno Infanzia</b><br><b>-Redazione del profilo dell'alunno in uscita dalla scuola dell'Infanzia</b><br><b>-Condivisione del profilo con le docenti delle classi quinte</b> | <b>15/10/2015</b> | <b>Progettazione di Compiti autentici per i Diversi campi di esperienza</b><br><b>Coinvolgimento altri docenti</b> | <b>30/05/2016</b>   |
| <b>Docente F<br/>Primaria</b> | <b>-Predisposizione modelli per rilevare competenze acquisite in Matematica e Italiano nelle classi 2, 4</b><br><b>-Monitoraggio esiti a distanza Primaria</b><br><b>-Predisporre scheda per gli anni</b>                             | <b>30/09/2015</b> | <b>Progettazione di Compiti autentici disciplinari e Pluridisciplinari</b><br><b>Coinvolgimento altri docenti</b>  | <b>30/05/2016</b>   |

|  |   |                   |   |                   |
|--|---|-------------------|---|-------------------|
|  | <b>primo-terzo/quarto-quinto</b>  |                   |   | 40                |
| <b>Docente G<br/>Primaria</b>  | <b>-Predisposizione modelli per rilevare competenze acquisite in Matematica e Italiano nelle classi 2, 4<br/>-Predisporre scheda per gli anni primo-terzo/quarto-quinto</b>   | <b>30/09/2015</b> | <b>Progettazione di Compiti autentici disciplinari Pluridisciplinari<br/>Coinvolgimento altri docenti</b>   | <b>30/05/2016</b> |
| <b>Docente H<br/>Primaria<br/>Collaboratore DS<br/>Esperto in T.I.</b> | <b>Compilazione campi Scuola in chiaro<br/>-Preparazione documenti relativi ai sette plessi<br/>-Proposta per migliorare gli Ambienti di apprendimento</b>  | <b>7/10/2015</b>  | <b>Diffusione delle metodologie innovative<br/>Coinvolgimento docenti</b>   | <b>30/05/2016</b> |
| <b>Docente I<br/>Infanzia</b>  | <b>-Individuazione puntuale delle competenze di fine terzo anno Infanzia<br/>-Redazione del profilo dell'alunno in uscita dalla scuola dell'Infanzia<br/>-Condivisione del profilo con le docenti delle classi quinte</b> | <b>15/10/2015</b> | <b>Progettazione di Compiti autentici per i diversi campi di esperienza<br/>Coinvolgimento altri docenti</b>  | <b>30/05/2016</b> |
| <b>Docente L<br/>Infanzia</b>  | <b>-Predisposizione della scheda personale per il passaggio delle informazioni alla Primaria<br/>-Predisposizione scheda per</b>  |                   | <b>Progettazione di Compiti autentici per i Diversi campi di esperienza<br/>Coinvolgimento altri docenti<br/>Riflessione sul RAV della scuola dell'Infanzia</b> | <b>30/05/2016</b> |



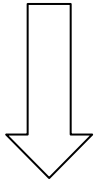
|   |  |                   |  |                   |
|---|--|-------------------|--|-------------------|
|   | <b>rilevazione competenze docenti</b>  |                   |  | 41<br>30/05/2016  |
| <b>Docente M<br/>SSP<br/>Collaboratore DS<br/>Con competenze<br/>Sul'Orientamento</b> | <b>Monitoraggio esiti a distanza</b><br>-Predisporre una scheda per ciascun alunno uscente<br>-Attribuire a ciascun alunno del terzo anno la scuola Superiore<br>-inserire alcune colonne e mettere nella prima il voto di uscita<br>-contattare formalmente la scuola di arrivo per pianificare la comunicazione degli esiti quadrimestrali | <b>10/10/2015</b> | <b>Monitoraggio scelte e individuazione docente di riferimento per ogni scuola superiore</b> | <b>30/05/2016</b> |
| <b>Docente N<br/>Primaria</b>   | <b>Compilazione campi Scuola in chiaro</b><br>-Preparazione documenti relativi ai sette plessi<br>-Proposta per migliorare gli ambienti di apprendimento   | <b>7/10/2015</b>  | <b>Diffusione delle metodologie innovative<br/>Coinvolgimento docenti</b>                    | <b>30/05/2016</b> |
| <b>Docente O<br/>Primaria</b>   | <b>-Predisposizione modelli per rilevare le competenze acquisite in Matematica Italiano nelle classi 2, 4</b><br>-Predisporre scheda per gli anni primo-terzo/quarto-quinto  |                   | <b>Monitoraggio progetti extracurricolari</b>  | <b>30/05/2016</b> |

# OPERAZIONE

# N.E.V.

## **Come legger(anno) il P.O.F i componenti del N.E.V.**

**POF=Funzionamento della scuola nel suo complesso**

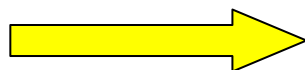


**INFATTI E'**

**Documento di sintesi delle condizioni di esercizio dell'autonomia didattica, organizzativa, finanziaria, di ricerca e sviluppo nella singola istituzione scolastica. (art. 3, comma 1 DPR 275/1999)**

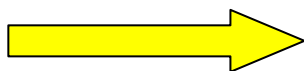
## I PRINCIPI ORGANIZZATORI

FLESSIBILITA'



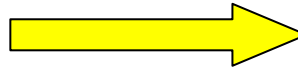
Capacità di modulare l'offerta formativa in rapporto alle esigenze e alle potenzialità individuali entro un quadro unitario

INTEGRAZIONE



Capacità di situare l'offerta formativa della scuola all'interno di un sistema formativo policentrico, rispetto al quale la scuola diviene il nodo di una rete di soggetti istituzionali e non che domandano, alimentano ed erogano formazione

RESPONSABILITA'



Capacità di strutturare una propria identità formativa rispetto ai cui processi ed esiti rispondere a livello di realtà organizzativa e di singoli soggetti che in essa operano.

Le diverse funzioni attribuite al POF, in rapporto sia ai soggetti interni all'istituzione scolastica che a quelli esterni ad essa, e la fragile identità culturale e progettuale che caratterizza la maggioranza delle scuole italiane hanno determinato un proliferare di documenti molto variegato e diversificato; a scopo esplicativo si possono individuare due criteri chiave di classificazione attraverso cui riconoscere alcune tipologie prevalenti:

**-l'orientamento:** retrospettivo, centrato prevalentemente sulla descrizione dell'esistente, o proattivo, volto a prefigurare gli sviluppi futuri;

**-il focus privilegiato:** verso i destinatari interni all'Istituto scolastico, in chiave di autoriconoscimento della propria identità, o verso i destinatari esterni, in chiave di affermazione e presentazione della propria identità.

| <b>IL POF guarda</b> | <b>Indietro</b>                                     | <b>Avanti</b>   |
|----------------------|---|---|
| <b>Dentro</b>        | <b>MEMORIA</b><br><b>Riconoscimento di identità</b> | <b>PROGETTO</b><br><b>Condivisione interna</b>        |
| <b>Fuori</b>         | <b>SPOT</b><br><b>Presentazione della scuola</b>    | <b>CONTRATTO</b><br><b>Negoziazione con l'esterno</b> |

| <b>La struttura del POF</b>   | <b>I documenti</b>   |
|---|--|
| <p><b>Le diverse configurazioni determinano strutture molto differenziate, anche in relazione alla presenza di una molteplicità di documenti aventi diversi piani di contiguità e sovrapposizione in rapporto alla definizione dell'identità culturale e progettuale dell'Istituto: Carta dei servizi, Regolamento di Istituto, Bilancio sociale, Programma annuale, Curricolo di Istituto, Manuale della Qualità, etc.).</b></p> | <p><b>La presenza o meno dei diversi documenti indicati nella specifica realtà scolastica condiziona inevitabilmente le caratteristiche peculiari assunte dal POF. E' necessario utilizzare il quadro di riferimento proposto per rappresentare il grado di copertura del POF in rapporto agli ambiti di funzionamento dell'Istituto scolastico e la relazione con gli altri documenti che contribuiscono a definire l'identità di Istituto.</b></p> |

## Criteri generali di qualità del P.O.F.

---

**Chiarezza**, intesa come adeguatezza comunicativa in rapporto ai diversi destinatari a cui il documento è rivolto: Istituzioni scolastiche autonome-Sistema nazionale di istruzione-Comunità locale

**Coerenza logico-procedurale**, intesa come coerenza interna tra le diverse parti che compongono il progetto

**Coesione interna**, intesa come integrazione organica tra le diverse parti che compongono il progetto



**Selettività, intesa come riconoscimento ed esplicitazione di scelte ed indirizzi qualificanti**

**Equilibrio tra le parti, inteso come bilanciamento tra aspetti educativi, curricolari, metodologico-didattici, organizzativi e gestionali**

**Declinazione operativa, intesa come grado di traducibilità operativa delle scelte progettuali**

**Fattibilità, intesa come definizione realistica e commisurata ai vincoli e alle risorse disponibili dei percorsi operativi.**



## **Le domande chiave per esplorare il P.O.F.**

---

**In quale misura il documento risponde ai principi-guida su cui strutturare l'autonomia dell'istituzione scolastica (flessibilità, responsabilità, integrazione)?**

**Quale fisionomia prevalente assume il documento in rapporto alle tipologie indicate?**

**In rapporto ai criteri di qualità di un documento progettuale come può essere valutato?**

**In che misura sono precisate le connessioni con gli altri documenti che definiscono l'identità progettuale dell'Istituto?**

**Quale grado di copertura presentano le aree di indagine indicate nel RAV (in rapporto a Contesto e Risorse, Processi ed Esiti)?**

**Quale utilizzo viene fatto dei dati e delle informazioni sul funzionamento dell'Istituto già in possesso da parte della scuola?**

**Quale attenzione viene dedicata alle priorità strategiche su cui sono stati individuati gli obiettivi di miglioramento del RAV?**

**Nel documento si trovano conferme alle valutazioni espresse e alle priorità di miglioramento selezionate nel RAV?**

**Grazie per l'attenzione.....**