

**ELEMENTI**

**PER UN PROFILO PROFESSIONALE DEL  
DIRIGENTE SCOLASTICO**

**Dal bilancio di competenze  
ai bisogni formativi**

**Dino Cristanini**

**Milano, 8 ottobre 2014**

# UN PO' DI STORIA

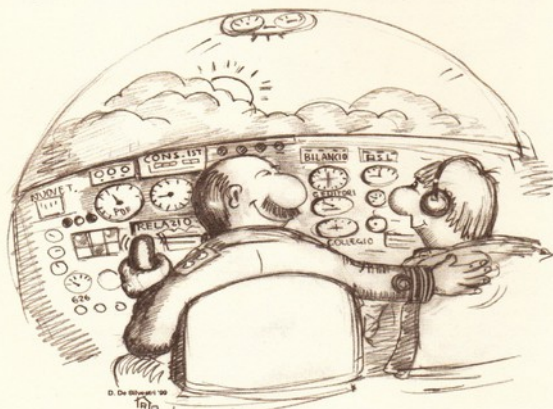
4 - Ministero della Pubblica Istruzione

## Il ruolo del dirigente scolastico

è arricchito da funzioni e responsabilità che definiscono uno status giuridico e professionale coerente con la nuova qualifica dirigenziale.

Il Decreto Legislativo n. 59 del 6 marzo '98, definisce un profilo nel quale al dirigente scolastico sono attribuite:

- ✓ la gestione unitaria dell'istituzione;
- ✓ la rappresentanza legale della scuola;
- ✓ la responsabilità della gestione delle risorse finanziarie e strumentali;
- ✓ la responsabilità dei risultati del servizio;
- ✓ la direzione, il coordinamento e la valorizzazione delle risorse umane;
- ✓ l'organizzazione dell'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formativa;
- ✓ la titolarità delle relazioni sindacali;
- ✓ la possibilità di delegare specifici compiti a docenti.



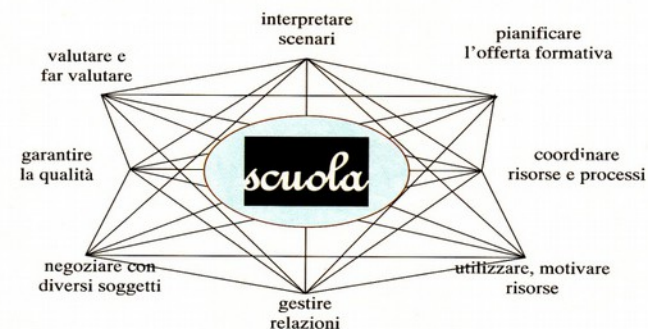
Pilotare... la complessità.

5 - Dirigenti Scolastici in formazione

## Le competenze per dirigere la scuola autonoma

La gestione del ruolo del dirigente scolastico e l'efficace svolgimento delle funzioni connesse nello scenario dell'autonomia richiede lo sviluppo di specifiche competenze per:

- ✓ **interpretare** l'evoluzione dell'ambiente socio-economico-culturale e **individuare** i bisogni educativi;
- ✓ **guidare** la scuola nell'elaborazione di un Piano dell'Offerta Formativa idoneo a rispondere adeguatamente ai bisogni individuati;
- ✓ **utilizzare** le risorse secondo criteri di efficacia e di efficienza;
- ✓ **coordinare** i vari aspetti e i diversi soggetti dell'organizzazione scolastica;
- ✓ **motivare** e sviluppare le risorse umane;
- ✓ **gestire le relazioni** con l'amministrazione scolastica e con l'ambiente esterno;
- ✓ **negoziare** con i portatori di interessi e punti di vista diversi;
- ✓ **garantire** la legalità, la correttezza amministrativa e la qualità dei risultati;
- ✓ **attivare** sistemi di valutazione e autovalutazione.



## **UN PO' DI STORIA**

# **LE FUNZIONI DEL DIRIGENTE SCOLASTICO NEL PROGETTO DI FORMAZIONE PER IL CONFERIMENTO DELLA QUALIFICA DIRIGENZIALE**

- **INTERPRETARE L'EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE SOCIO-ECONOMICO-CULTURALE E INDIVIDUARE I BISOGNI EDUCATIVI**
- **GUIDARE LA SCUOLA NELL' ELABORAZIONE DI UN PIANO DELL' OFFERTA FORMATIVA IDONEO A RISPONDERE ADEGUATAMENTE AI BISOGNI INDIVIDUATI**
- **UTILIZZARE LE RISORSE SECONDO CRITERI DI EFFICACIA E DI EFFICIENZA**
- **COORDINARE I VARI ASPETTI E I DIVERSI SOGGETTI DELL'ORGANIZZAZIONE SCOLASTICA**
- **MOTIVARE E SVILUPPARE LE RISORSE UMANE**
- **GESTIRE LE RELAZIONI CON L'AMMINISTRAZIONE SCOLASTICA E CON L'AMBIENTE ESTERNO**
- **NEGOZIARE CON I PORTATORI DI INTERESSI E DI PUNTI DI VISTA DIVERSI**
- **GARANTIRE LA LEGALITÀ, LA CORRETTEZZA AMMINISTRATIVA E LA QUALITÀ DEI RISULTATI**
- **ATTIVARE SISTEMI DI VALUTAZIONE E DI AUTOVALUTAZIONE**

# **IL DIRIGENTE SCOLASTICO**

## **nell'art. 25 del D.L.gs 30 marzo 2001, n.165**

- **RISPONDE IN ORDINE AI RISULTATI, TENUTO CONTO DELLA SPECIFICITÀ DELLE FUNZIONI**
- **ASSICURA LA GESTIONE UNITARIA DELL'ISTITUZIONE**
- **HA LA LEGALE RAPPRESENTANZA DELL'ISTITUZIONE**
- **È RESPONSABILE DELLA GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI**
- **HA AUTONOMI POTERI DI DIREZIONE, COORDINAMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE NEL RISPETTO DELLE COMPETENZE DEGLI OO.CC.**
- **ORGANIZZA L'ATTIVITÀ SCOLASTICA SECONDO CRITERI DI EFFICIENZA E DI EFFICACIA FORMATIVE**
- **È TITOLARE DELLE RELAZIONI SINDACALI**
- **ADOTTA I PROVVEDIMENTI DI GESTIONE DELLE RISORSE E DEL PERSONALE**

# L'INTERPRETAZIONE DEL PROFILO PROGETTO SIVADIS

NEL

- ❑ **PROMOZIONE DELLA QUALITÀ  
DEI PROCESSI FORMATIVI**
- ❑ **DIREZIONE, COORDINAMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE  
RISORSE UMANE DELL'ISTITUTO**
- ❑ **ORGANIZZAZIONE E GESTIONE  
DELLE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI**
- ❑ **RELAZIONI ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE  
ISTITUZIONALI, CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED  
ECONOMICHE DEL TERRITORIO**

## **I MODULI DEL PERCORSO DI FORMAZIONE DEL CONCORSO 2004**

- 1 - Il dirigente scolastico nel nuovo quadro di sistema**
- 2 - La gestione amministrativo-contabile e il controllo di gestione**
- 3 - Il lavoro per obiettivi e progetti**
- 4 - La comunicazione e le relazioni nel contesto scolastico**
- 5 - La sicurezza nella scuola**
- 6 - L'informatica e la lingua straniera**
- 7 - L'analisi del contesto esterno alla scuola**
- 8 - La progettazione dell'offerta formativa e dei percorsi didattici**

# RICERCHE E RIFLESSIONI RECENTI SUI DIRIGENTI SCOLASTICI ITALIANI

Ricerca ANP-La Fabbrica "Essere dirigente della scuola oggi", presentata a Roma  
il 7 novembre 2013

**Campione di 829 dirigenti**

- Rilevante cambiamento generazionale negli ultimi sei anni
- Scuole sempre più grandi e complesse
- Profondo cambiamento del paradigma gestionale, con riflessi sul profilo professionale
- Problemi: normativa eccessiva e contraddittoria, molteplicità di responsabilità, esiguità di risorse finanziarie e professionali
- Motivazioni alla scelta: desiderio di compiere un passo avanti, percezione di essere pronti ad assumere il ruolo, opportunità di ottenere una migliore retribuzione
- **Nel complesso identità solida e identificazione professionale elevata**

# RICERCHE E RIFLESSIONI RECENTI SUI DIRIGENTI SCOLASTICI ITALIANI

Congresso annuale dirigenti scolastici CGIL scuola – 25-26 febbraio 2014

Relazione introduttiva Gianni Carlini

- **Rinnovamento generazionale della categoria avvenuto con gli ultimi concorsi**
- **Categoria profondamente cambiata dal punto di vista culturale e professionale**
- **Disagio espresso soprattutto da coloro che hanno cominciato a fare questo lavoro negli ultimi due anni. Mai si era registrato un numero così alto di richieste di tornare alla professione docente da parte di dirigenti che hanno vinto l'ultimo concorso**
- **Problemi: molestie burocratiche, pressione insopportabile, percezione di scarso valore attribuito al proprio lavoro, vere e proprie manifestazioni di stress lavoro-correlato**
- **La comunità scolastica è una comunità in continuo apprendimento e può migliorare solo se a guidarla è una leadership partecipata, diffusa e condivisa**
- **È possibile parlare di autonomia e leadership partecipata senza risorse?**



# **RICERCHE E RIFLESSIONI RECENTI SUI DIRIGENTI SCOLASTICI ITALIANI**

Ricerca Fondazione Agnelli-Università di Cagliari-Università Luiss

*Le competenze manageriali dei dirigenti scolastici italiani*

(Working Papers Fondazione Agnelli nn.48-49/2013)

**Campione di 341 dirigenti di scuola secondaria di secondo grado**

## **ASPETTI DI CRITICITÀ**

- **COMPETENZE GESTIONALI SULLE RISORSE UMANE**
- **MONITORAGGIO SULL'ATTIVITÀ DI INSEGNAMENTO**
- **UTILIZZO DI DATI PER L'ANALISI DEL FUNZIONAMENTO DELLA SCUOLA**

# **RICERCHE E RIFLESSIONI RECENTI SUI DIRIGENTI SCOLASTICI ITALIANI**

XX Convegno nazionale DiSAL  
Tivoli Terme - 21-23 marzo 2013

**MANIFESTO DISAL PER UNA NUOVA DIRIGENZA SCOLASTICA**

**I FATTORI DI TRAVAGLIO ATTUALI DELLE DIRIGENZA**

**L'AUTONOMIA ABBANDONATA**

**E IL DECENTRAMENTO AMMINISTRATIVO SREGOLATO**

**LE DIMENSIONI DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE SEMPRE PIÙ AMPIE**

**L'IMPOSSIBILITÀ DI SCEGLIERE TUTTO LO STAFF DI COLLABORATORI E DI  
VALORIZZARNE LE PRESTAZIONI**

**LE AUMENTATE INCOMBENZE AMMINISTRATIVE CHE ALLONTANANO DALLE  
RESPONSABILITÀ CULTURALI ED EDUCATIVE**

**UN DIFFUSO STATO DI INCERTEZZA E PROSTRAZIONE**

**DALLA CRISI UNA NUOVA IDENTITÀ PER DIRIGERE "IMPRESE SOCIALI"**

# **RICERCHE E RIFLESSIONI RECENTI SUI DIRIGENTI SCOLASTICI ITALIANI**

LXII Convegno Nazionale ANDIS

Jesolo – 21-22 febbraio 2014

**UN “LAVORO” DA PROFESSIONISTI  
DIRIGENTI, FIGURE DI SISTEMA, DOCENTI**

IX Congresso nazionale ANDIS

Tivoli – 21-22-23 marzo 2014

**DIRIGENTI SCOLASTICI**

**L’ORGOGGIO DI UNA PROFESSIONE**

**UTOPIA E REALTÀ**

**TRA**

# **IL DIRIGENTE SCOLASTICO E I RISULTATI DI APPRENDIMENTO**

**Numerose ricerche dimostrano che esiste una relazione significativa, positiva, tra il lavoro del dirigente scolastico e gli apprendimenti degli studenti**

**La variabile “school leadership” è seconda soltanto al fattore classe in merito ai fattori scolastici che contribuiscono al miglioramento degli apprendimenti**

**Angelo Paletta (2012), *Leadership for learning*,  
seminari interregionali per dirigenti scolastici neo-  
assunti**

# **IL DIRIGENTE SCOLASTICO E I RISULTATI DI APPRENDIMENTO**

**L'impatto sugli apprendimenti è quantificabile in 2.2 punti percentuali in più per tutti gli studenti al test Invalsi per ogni punto in più di abilità manageriali del dirigente scolastico e qualità organizzativa della scuola**

**Adriana Di Liberto, Marco Sideri, Giovanni Sulis (Università di Cagliari), Fabiano Schivardi (LUISS), (2013), *Managerial Practices and Students' Performance*, Fondazione Giovanni Agnelli , Working Paper n.49**

# **IL DIRIGENTE SCOLASTICO NEL RAPPORTO *LA BUONA SCUOLA***

I presidi sono oggi troppo spesso impegnati a decodificare le circolari ministeriali anziché occuparsi di coordinare la progettazione educativa, governare l'istituto con attenzione e interessarsi agli stimoli che provengono dall'esterno.

I dirigenti hanno la titolarità delle relazioni sindacali, la rappresentanza legale, sono datori di lavoro e stazione appaltante. Sono responsabili di (quasi) tutto; ma non hanno nelle loro mani le leve di governo per assumere al meglio tali responsabilità.

Perché ciò avvenga è necessario in primo luogo definire meglio il profilo professionale del dirigente scolastico, individuare meccanismi di reclutamento che assicurino la massima preparazione professionale e realizzare un sistema per la loro valutazione.

# **IL DIRIGENTE SCOLASTICO NEL RAPPORTO LA BUONA SCUOLA**

**Autonomia significa buona *governance* della scuola. I dirigenti scolastici, valutati e selezionati per la loro professionalità in maniera nuova, saranno messi in condizione di determinare più efficacemente le dinamiche interne alla scuola, incluse le scelte educative. Potranno scegliere tra i docenti coloro che coordinano le attività di innovazione didattica, la valutazione o l'orientamento e premiarne, anche economicamente, l'impegno.**

**Dobbiamo mettere la scuola nelle condizioni di cambiare rotta. Per farlo, il timoniere è essenziale: al dirigente scolastico va data la possibilità di organizzare meglio il lavoro all'interno della scuola, di guidare il piano di miglioramento, di concordare le sfide con il territorio e con gli altri attori sociali dell'area vasta che sostiene l'istituto.**

# **IL DIRIGENTE SCOLASTICO NEL RAPPORTO *LA BUONA SCUOLA***

**... pur mantenendo e rafforzando le indiscutibili competenze “gestionali” necessarie per promuovere l’efficienza di un’organizzazione complessa, serve puntare sullo sviluppo di competenze professionali connesse alla promozione della didattica e della qualificazione dell’offerta formativa.**

**Una buona scuola ha bisogno di presidi selezionati con cura, che dimostrino di disporre al tempo stessa di esperienza diretta e approfondita dei processi educativi, ma anche delle competenze necessarie per gestire una organizzazione complessa.**



# **REINTERPRETARE IL PROFILO OGGI ALLA LUCE DI ....**

**ACCRESCIUTE  
INCOMBENZE DI  
TIPO GIURIDICO-  
AMMINISTRATIVO**

**MANTENERE LA  
FOCALIZZAZIONE  
SULLA MISSION  
DELLA SCUOLA:  
PRODURRE  
BUONI ESITI DI  
EDUCAZIONE E  
APPRENDIMENTO**

**PROMUOVERE IL  
CIRCOLO  
VIRTUOSO  
VALUTAZIONE  
MIGLIORAMENTO  
RENDICONTAZIONE  
SOCIALE**

# CONCETTUALIZZARE CORRETTAMENTE LA RELAZIONE TRA FINI E MEZZI

## QUALITÀ DEI RISULTATI DI EDUCAZIONE E ISTRUZIONE

SONO CONDIZIONI PER LA

COORD.  
PROCESSI  
PROG.NE,  
ATTUAZ.,  
VAL.NE  
OFFERTA  
FORM.

ORG.NE  
GENERALE  
DELL'IST.  
SCOLASTICA

GESTIONE,  
COORD.,  
SVILUPPO  
RISORSE  
UMANE

GESTIONE  
RISORSE  
STRUMEN-  
TALI E  
FINANZ.

GESTIONE  
RELAZIONI  
ESTERNE

ATTIVITÀ  
AMMINI-  
STRATIVE

# **IPOTESI DI RIDEFINIZIONE AREE**

# **DELLE**

**CONDURRE  
UNA POLITICA  
D'  
ISTITUTO  
FUNZIONALE  
AL SUCCESSO  
SCOLASTICO E  
FORMATIVO  
DI TUTTI  
GLI ALUNNI**

**ORGANIZZARE,  
CONDURRE,  
GESTIRE  
L'INSIEME  
DELLE RISORSE  
UMANE  
DELL'ISTITUTO**

**ASSICURARE  
I LEGAMI  
CON  
IL CONTESTO**

**AMMINISTRARE  
E ORGANIZZARE  
L'  
ISTITUZIONE  
SCOLASTICA  
AUTONOMA**

**MONITORARE,  
VALUTARE,  
MIGLIORARE,  
RENDICONTARE**

# CONDURRE UNA POLITICA D' ISTITUTO FUNZIONALE AL SUCCESSO SCOLASTICO E FORMATIVO DI TUTTI GLI ALUNNI

INTERPRETARE I DOCUMENTI PROGRAMMATICI NAZIONALI, LE MACRO-TENDENZE  
ECONOMICO-CULTURALI, I BISOGNI FORMATIVI DEL TERRITORIO PER DEFINIRE  
LA VISION DELLA SCUOLA

SOCIO-  
LA MISSION E

COSTRUIRE LA CULTURA INTERNA E L'IDENTITÀ DELLA SCUOLA INCLUDENDO TRA LE IDEE-CHIAVE:

**apprendimento come compito istituzionale e prioritario della scuola**

**attenzione alla persona/alunno: accoglienza, ascolto, supporto, orientamento**

**adeguamento dell'azione didattica alle caratteristiche degli alunni; ricerca continua delle soluzioni didattiche  
migliori perché ogni alunno possa imparare**

**etica del servizio, dell'impegno e della responsabilità**

COMUNICARE LA VISION E PROMUOVERNE LA CONDIVISIONE A LIVELLO DI COMUNITÀ PROFESSIONALE,  
COMUNITÀ SCOLASTICA, COMUNITÀ SOCIALE

PRESIDIARE I LUOGHI E I MOMENTI STRATEGICI DELLA PROGETTAZIONE (POF, CURRICOLO, PROGETTI) E  
ASSICURARE LA COERENZA TRA I VARI LIVELLI

CONTROLLARE, MONITORARE IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO E DI VALUTAZIONE DEGLI STUDENTI:

**Andamento delle classi, tassi frequenza/assenza, situazioni a rischio**

## **LA LEADERSHIP ISTRUZIONALE**

HALLINGER P.-MURPHY J., *Assessing the instructional management behavioe of principals*, citato da PALETTA A., *Leadership for learning*, in Faggioli M. (a cura di), *Migliorare la scuola*, ed. Junior, Spaggiari (2014)

**DEFINIRE LA MISSIONE  
E GLI OBIETTIVI DELLA SCUOLA**

**GESTIRE IL CURRICOLO  
E I PROCESSI DI  
INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO**

**PROMUOVERE UN CLIMA SCOLASTICO POSITIVO RISPETTO AL  
MIGLIORAMENTO DEGLI APPRENDIMENTI DEGLI STUDENTI**

# LA LEADERSHIP ISTRUZIONALE

SMITH W.F.-ANDREWS R.L. (1989), *Instructional Leadership.How Principals Make a Difference*, ASCD, Alexandria,

- ASSEGNARE LE CORRETTE PRIORITÀ
- DEDICARSI AI COMPITI DELLA SCUOLA
- RADUNARE E MOBILITARE LE RISORSE ADATTE
- CREARE UN'ATMOSFERA DI ATTESE ELEVATE ED UN TONO DI RISPETTO PER TUTTI
- COINVOLGERSI DIRETTAMENTE NELLE SCELTE EDUCATIVE
- SEGUIRE COSTANTEMENTE IL RENDIMENTO DEGLI STUDENTI E L'EFFICACIA DELL' AZIONE DEGLI INSEGNANTI ATTRAVERSO VISITE FREQUENTI E DISCUSSIONI, INVIARE SEGNALI DI RITORNO, AIUTARE GLI UNI E GLI ALTRI A MIGLIORARSI
- DIMOSTRARE INTERESSE PER L'IMPORTANZA DELLO STUDIO E DELL'APPRENDIMENTO CULTURALE
- CONSULTARSI FREQUENTEMENTE CON GLI ALTRI, COINVOLGERLI NELLE DECISIONI
- ECONOMIZZARE IL TEMPO, MINIMIZZARE I FATTORI CHE POSSANO DISTURBARE IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO

# LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

K. Leithwood, D. Tomlinson, M. Genge, *Transformational School Leadership*, 1996

- **CREARE E MANTENERE UNA CULTURA COLLABORATIVA, FAVORENDO LE OCCASIONI DI PROGETTAZIONE COMUNE E PROCURANDO IL TEMPO NECESSARIO PER QUESTO**
- **RAFFORZARE LO SVILUPPO PROFESSIONALE DEGLI INSEGNANTI STABILENDO OBIETTIVI CHIARI CHE POSSANO VENIRE INTERIORIZZATI CON PRECISIONE**
- **STIMOLARE LA SOLUZIONE COLLEGIALE DEI PROBLEMI ATTRAVERSO LA DISCUSSIONE DI ALTERNATIVE IN GRADO DI ALLARGARE LE PROSPETTIVE**
- **IMPORTANZA DELLA VISION E DELLA MISSION (ADDITARE LA LINEA E MANTENERE LA ROTTA), DELLA CAPACITA' DI SUSCITARE CONSENSO ED ENTUSIASMO SUI FINI**

## **LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE**

LEITHWOOD K.-JANTZI D.-STEINBACH R., *Changing leadership for changing times*, citato da PALETTA A., *Leadership for learning*, in Faggioli M. (a cura di), *Migliorare la scuola*, ed. Junior, Spaggiari (2014)

**MANTENERE OBIETTIVI SFIDANTI**

**DARE IL BUON ESEMPIO CIRCA I COMPORTAMENTI DA  
ADOTTARE**

**PREMIARE L'IMPEGNO DEGLI INDIVIDUI**

**FORNIRE STIMOLI INTELLETTUALI PER LA CRESCITA  
PROFESSIONALE DEL PERSONALE**

**PROMUOVERE UNA CULTURA COLLABORATIVA**

**SVILUPPARE UNA VISIONE CONDIVISA**

**COSTRUIRE CONSENSO INTORNO**

**ALLE FINALITÀ ISTITUZIONALI DELLA SCUOLA**

**SUPPORTARE E ASSISTERE I SINGOLI INSEGNANTI**



## LA LEADERSHIP PER L'APPRENDIMENTO

PALETTA A., *Leadership for learning*, in Faggioli M. (a cura di), *Migliorare la scuola*, ed. Junior, Spaggiari (2014)

*Le ricerche di Hallinger (2003), Marks e Printy (2003), Leithwood e Jantzi hanno influenzato lo sviluppo teorico della leadership trasformazionale verso un modello integrato di leadership for learning.*

### DIMENSIONI DELLA LEADERSHIP FOR LEARNING:

- FORNIRE LA DIREZIONE**
- SVILUPPARE LE RISORSE UMANE**
- RIPROGETTARE L'ORGANIZZAZIONE**
- GESTIRE IL CURRICOLO  
E I PROCESSI DI  
INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO**

# **LA CULTURA IN SENSO ANTROPOLOGICO**

**COMPLESSO DI ASSUNTI DI BASE (NORME ESPLICITE E IMPLICITE, VALORI, TRADIZIONI, MITI, RITI, SIMBOLI, LEGGENDE) CHE UNA COMUNITÀ HA SVILUPPATO E CHE ORIENTA I COMPORTAMENTI**

**LE ORGANIZZAZIONI DI SUCCESSO SONO CARATTERIZZATE DA UN COMPLESSO DI VALORI RISPETTO AI QUALI TUTTI SI RESPONSABILIZZANO**

**IMPORTANZA DI UN' ETICA DELL' IMPEGNO E DELLA RESPONSABILITÀ**

# LA LEADERSHIP NEL CAF

- 1.1. Orientare l'istituzione attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori**
- 1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'istituzione, delle sue performance e del cambiamento**
- 1.3. Motivare e supportare il personale dell'istituzione e agire come modello di ruolo**
- 1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità**

# LE POLITICHE E LE STRATEGIE NEL CAF

- 2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse
- 2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili
- 2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione
- 2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

# LA LEADERSHIP NEL PROGETTO VALeS

AREA	DOMANDE E DEFINIZIONI	INDICATORI
<b>Identità strategica e capacità di direzione della scuola (leadership)</b>	<b>Per quali peculiarità si caratterizza la scuola? Con quali modalità la dirigenza coordina le attività? Quale il ruolo dello staff dirigenziale? Come vengono prese le decisioni?</b>	<b>Tempo dedicato dal dirigente scolastico a questioni educative e amministrative</b>
	<b>Identificazione e condivisione della missione, dei valori e della visione di sviluppo dell'istituto. Stile di direzione, modalità di gestione della scuola da parte del dirigente e dei suoi collaboratori.</b>	<b>Modi e luoghi dei processi decisionali</b>
	<b>Promozione di una comunità professionale che cerca il coinvolgimento e l'impegno pro-attivo del personale.</b>	<b>Direzione e gestione della scuola</b>

# **ORGANIZZARE, CONDURRE, GESTIRE L'INSIEME DELLE RISORSE UMANE DELL'ISTITUTO**

**CREARE UN CLIMA SOCIALE E RELAZIONALE POSITIVO, COSTRUIRE LA COMUNITÀ PROFESSIONALE**

**MOTIVARE IL PERSONALE**

**CONOSCERE LE COMPETENZE POSSEDUTE DAL PERSONALE E UTILIZZARLE OPPORTUNAMENTE PER LA FORMAZIONE DEI TEAM/CONSIGLI DI CLASSE, DEI GRUPPI DI LAVORO E PER L'ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI, NEL RISPETTO DELLA NORMATIVA E DEL CCNL**

**ASSEGNARE CON CHIAREZZA GLI INCARICHI DEFINENDO COMPITI, RESPONSABILITÀ E LIMITI  
GESTIRE LA DELEGA**

**ATTUARE AZIONI DI COORDINAMENTO (COMUNICAZIONI, RIUNIONI) PER TENERE ALLINEATI I  
COMPORAMENTI INDIVIDUALI CON GLI OBIETTIVI E LE PROCEDURE**

**GESTIRE EFFICACEMENTE LE RIUNIONI E LE RELAZIONI INTERPERSONALI**

**PROMUOVERE OCCASIONI DI SVILUPPO PROFESSIONALE (FORMAZIONE, PARTECIPAZIONE A RICERCHE E  
PROGETTI INNOVATIVI...)**

**GESTIRE LE RELAZIONI SINDACALI**

# **IL PERSONALE NEL CAF**

- 3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente e coerente con le politiche e le strategie**
- 3.2. Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'istituzione**
- 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell' empowerment**

# LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NEL PROGETTO VALeS

AREA	DOMANDE E DEFINIZIONI	INDICATORI
<b>Sviluppo professionale delle risorse umane</b>	<b>Quali temi per la formazione del personale e perché? In che modo viene incentivata la collaborazione tra docenti? Su quali tematiche?</b>	<b>Partecipazione degli insegnanti a gruppi di lavoro</b>
	<b>Capacità della scuola di prendersi cura delle competenze del personale, investendo nella formazione e promuovendo un ambiente organizzativo per far crescere il capitale professionale dell'istituto.</b>	<b>Offerta di formazione per gli insegnanti (spesa, argomenti, numero di ore, numero di destinatari).</b>



# FARE FORMAZIONE OGGI

## APPROCCI TRADIZIONALI

Lettura/studio di riviste e pubblicazioni specializzate  
Corsi di aggiornamento  
lezioni, conferenze)

## APPROCCI INNOVATIVI

Piccolo gruppo, integrazione tecniche d'aula (lezioni, studi di caso, simulazioni, esercitazioni di vario tipo)  
E-learning puro o blended  
Ricerca-azione

## APPROCCI SOCIAL-TECNOLOGICI

Informal networking  
Gruppi professionali nei social network  
Webinar, videoconferenze

# **COSTRUIRE LA COMUNITÀ PROFESSIONALE**

**Una comunità professionale è un luogo di incontro fondato sull'apprendimento collaborativo e sullo scambio di esperienze e conoscenze tra pari**

**Il luogo può essere sia fisico sia virtuale**

# COSTRUIRE LA COMUNITÀ PROFESSIONALE

## *Favorire la messa in comune del sapere professionale*

Insegnanti esperti, competenti, si diventa attraverso la riflessione continua sulla pratica, la ricerca di soluzioni didattiche sempre più efficaci, il confronto e lo scambio con i colleghi e con esperti. Nella comunità professionale il sapere esperto del singolo può essere potenziato, in quanto i membri apprendono l'uno dall'altro, ed essere messo a disposizione di tutti. Azioni concrete, sostenute anche dall'uso delle tecnologie attualmente a disposizione, possono essere: impegno di tutti alla formazione continua; messa in comune delle conoscenze acquisite dai singoli mediante la partecipazione a iniziative di formazione; passaggio di conoscenze, abilità e competenze mediante corsi interni tenuti da insegnanti esperti; creazione di repertori di percorsi didattici e pratiche di vario genere da depositare nella piattaforma di scuola; attivazione di servizi di consulenza interna; segnalazione di articoli, libri, siti utili; agevolazione degli scambi continui, anche informali, tra i membri della comunità.

(Dino Cristanini, *Comunità scolastica e comunità professionale*, in Scuola Italiana Moderna, La Scuola, Brescia, anno 120, n.1 settembre 2012, inserto Progettazione)

# CONOSCERE LE POSSIBILI MOTIVAZIONI DEI SINGOLI RAPPRESENTAZIONI TIPOLOGICHE

Gianluca Argentin, *“Scegliere” di insegnare: vocazione, vantaggi e caso*, in Cavalli A.-Argentin G, 2010, *Gli insegnanti italiani: come cambia il modo di fare scuola*, Terza indagine IARD sulle condizioni di vita e di lavoro nella scuola italiana, Il Mulino, Bologna

## MOTIVAZIONI ALLA SCELTA DELLA PROFESSIONE DOCENTE

**STRUMENTALI** – Lavoro sicuro, possibilità di mantenersi, tipo di orario, assenza di prospettive migliori

**VOCAZIONALI** – Desiderio di lavorare con i giovani, interesse per l’insegnamento, interesse per la disciplina, idea che l’insegnamento possa contribuire a migliorare la società

**CASUALI** – Iniziato con supplenze e poi proseguito

# **ASSICURARE I LEGAMI CON IL CONTESTO**

**STABILIRE, ORGANIZZARE E MANTENERE IL DIALOGO  
FAMIGLIE DEGLI ALUNNI**

**CON LE**

**INDIVIDUARE NEL TERRITORIO I SOGGETTI CHE POSSONO ESSERE COINVOLTI PER  
COLLABORARE CON LA SCUOLA**

**INDIVIDUARE I SERVIZI CHE LA SCUOLA PUÒ OFFRIRE AL TERRITORIO**

**STABILIRE, ORGANIZZARE E MANTENERE LE RELAZIONI CON GLI EE.LL.  
SOGGETTI DEL TERRITORIO DISPONIBILI**

**E ALTRI**

**PROMUOVERE RETI E PARTNERSHIP FINALIZZATE**

**PROMOZIONE DI UNA EFFICACE COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

**SVILUPPARE PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE (SCAMBI CON L'ESTERO, PROGETTI  
COMUNITARI)**

# **PARTNERSHIP E RISORSE NEL CAF**

- 4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave**
- 4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i discenti e le famiglie**
- 4.3. Gestire le risorse finanziarie**
- 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza**
- 4.5. Gestire la tecnologia**
- 4.6. Gestire le infrastrutture**

# RAPPORTI CON TERRITORIO E FAMIGLIE NEL PROGETTO VALeS

AREA	DOMANDE E DEFINIZIONI	INDICATORI
<p><b>Governo del territorio e rapporti con le famiglie</b></p>	<p><b>Quali accordi di rete e collaborazioni con soggetti pubblici o privati ha la scuola? Per quali finalità? Quale partecipazione della scuola nelle strutture di governo territoriale (es. comitati tecnici, piani di zona, programmazione territoriale)? Come sono coinvolte le famiglie?</b></p>	<p><b>Partecipazione della scuola a reti</b></p>
		<p><b>Accordi della scuola con altri soggetti</b></p>
		<p><b>Gruppi di lavoro per favorire il raccordo con il territorio</b></p>
		<p><b>Coinvolgimento delle famiglie nelle attività della scuola</b></p>
	<p><b>Capacità della scuola di proporsi come partner strategico di reti territoriali e di coordinare i diversi soggetti che hanno responsabilità per le politiche dell'istruzione nel territorio. Capacità di coinvolgere le famiglie.</b></p>	<p><b>Coinvolgimento del territorio nelle attività della scuola</b></p>

# **AMMINISTRARE E ORGANIZZARE L' ISTITUZIONE SCOLASTICA AUTONOMA**

## **CURARE L'ATTUAZIONE DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI DI COMPETENZA RELATIVI A:**

- **gestione amministrativo-contabile, allocando le risorse in funzione degli obiettivi strategici**
- **attività negoziale**
- **tutela della salute e della sicurezza nella scuola**
- **protezione dei dati personali**
- **trasparenza e pubblicità**
- **rapporti con gli alunni e loro carriera scolastica**
- **rapporti con i genitori degli alunni**
- **stato giuridico ed economico del personale**
- **funzionamento degli organi collegiali**
- **contenzioso**
- **.....**

**RICERCARE FINANZIAMENTI PER INTEGRARE LE ENTRATE**

**CURARE LA PREDISPOSIZIONE/L'AGGIORNAMENTO DEI REGOLAMENTI INTERNI E DEGLI ALTRI DOCUMENTI  
PREVISTI DALLA NORMATIVA E GARANTIRE LA LORO APPLICAZIONE**

**IMPARTIRE DIRETTIVE E OBIETTIVI AL DSGA CIRCA L'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI DI SEGRETERIA E DEI SERVIZI  
GENERALI**

**GESTIRE PROGETTI**



# **ELEMENTI FONDAMENTALI DEL PROJECT MANAGEMENT**

- **DEFINIRE CON ESATTEZZA E IN MODO CONCRETO I RISULTATI DA RAGGIUNGERE**
- **DEFINIRE LE AZIONI E PER OGNI AZIONE LE OPERAZIONI**
- **STABILIRE CHI FA CHE COSA ENTRO QUANDO**
- **CALCOLARE LE RISORSE OCCORRENTI E VERIFICARE LA LORO EFFETTIVA DISPONIBILITÀ**
- **MONITORARE L'ANDAMENTO IN ITINERE ED EFFETTUARE GLI EVENTUALI INTERVENTI REGOLATIVI IN ITINERE**
- **VERIFICARE I RISULTATI FINALI RAGGIUNTI**

## **MONITORARE, VALUTARE, MIGLIORARE, RENDICONTARE**

**DOTARSI DI UN METODO STRUTTURATO DI RACCOLTA DEI DATI  
UTILIZZARE PER IL MONITORAGGIO, LA VALUTAZIONE  
RENDICONTAZIONE** **DA  
E LA**

**FARE IN MODO CHE VALUTAZIONE, MIGLIORAMENTO E RENDICONTAZIONE  
DIVENTINO ELEMENTI DELLA CULTURA DELLA SCUOLA**

**COSTITUIRE GRUPPI DI CONDUZIONE DEI PROGETTI  
VALUTAZIONE, MIGLIORAMENTO E RENDICONTAZIONE** **DI**

**CREARE LE CONDIZIONI ORGANIZZATIVE PER RENDERE EFFETTIVAMENTE  
POSSIBILI LA VALUTAZIONE, IL MIGLIORAMENTO E LA RENDICONTAZIONE**

# **PROCESSI DI INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO NEL CAF**

**5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica**

**5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati a discenti/famiglie/ cittadini/clienti**

**5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti**

# L'AUTOVALUTAZIONE NEL PROGETTO VALeS

AREA	DOMANDE E DEFINIZIONI	INDICATORI
<b>Attività di autovalutazione</b>	<b>Quali strumenti vengono impiegati per il monitoraggio e la valutazione interna? Come sono comunicati i risultati di queste attività? A chi? Quale utilizzo ne viene fatto?</b>	<b>Presenza di un nucleo di autovalutazione</b>
	<b>Attività di autovalutazione d'istituto e forme di controllo e monitoraggio (es. pianificazione strategica, misurazione delle performance, rendicontazione sociale).</b>	<b>Attività di autovalutazione</b>
		<b>Collaborazione con soggetti esterni per l'autovalutazione</b>

# I RISULTATI NEL CAF

**6. Risultati orientati ai discenti/alle famiglie**

**7. Risultati relativi al personale**

**8. Risultati relativi alla società**

**9. Risultati relativi alle performance chiave**

# I RISULTATI NEL PROGETTO VALeS

AREE	DOMANDE	INDICATORI
Successo scolastico	<b>La scuola riesce ad assicurare il successo scolastico dei suoi studenti?</b>	Esiti degli scrutini (studenti ammessi alla classe successiva, per anno di corso) Studenti diplomati per votazione conseguita all'esame Studenti che hanno abbandonato gli studi in corso d'anno Studenti trasferiti (in entrata e uscita) in corso d'anno
Competenze acquisite	<b>Quali competenze acquisiscono gli allievi nella loro carriera scolastica?</b>	Esiti delle prove INVALSI e confronto con i dati regionali e nazionali Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)
Equità degli esiti	<b>Le disparità di rendimento tra alunni crescono o diminuiscono nel tempo? Sono concentrate in alcune classi / indirizzi</b>	Varianza interna alle classi e fra le classi Alunni collocati nei livelli più bassi (1 e 2) sia in italiano sia in matematica Prosecuzione degli studi (diplomati che si sono immatricolati all'università) Successo negli studi (crediti conseguiti dai diplomati nel I e II anno di università)
Risultati a distanza	<b>Qual è la riuscita degli studenti una volta usciti dalla scuola?</b>	Successo negli studi (crediti conseguiti dai diplomati nel I e II anno di università)

# L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

**BISOGNI  
DELL'ORGANIZZAZIONE**

**BISOGNI  
DEGLI INDIVIDUI**

**BISOGNI  
FORMATIVI**



# L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

**BISOGNI  
DELL'ORGANIZZAZIONE**

**ANALISI DI:**

**OBIETTIVI**

**AZIONI**

**RISORSE**

**COMPETENZE NECESSARIE**

**BISOGNI  
DEGLI INDIVIDUI**

**ANALISI DI:**

**ESPERIENZE E COMPETENZE  
PREGRESSE**

**INCIDENTI CRITICI**

**COMPETENZE DA ACQUISIRE**



# LA PIRAMIDE DELLE COMPETENZE