



# Sistema Nazionale di Valutazione



Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione  
Direzione generale per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

## **Linee guida per l'attuazione della Direttiva 36/2016 sulla valutazione dei dirigenti scolastici**

### **NOTA ESPLICATIVA N. 2**

***“Il Portfolio del Dirigente scolastico e gli strumenti di valutazione”***



## **Indice**

<b>Il Portfolio del Dirigente scolastico.....</b>	<b>3</b>
Parte prima - Anagrafe professionale.....	4
Parte seconda - Autovalutazione e bilancio delle competenze .....	8
Parte terza - Obiettivi e azioni professionali .....	15
Parte quarta - Documentazione della valutazione (parte riservata al Nucleo di valutazione) .....	19
Allegato n. 1 – Fonti ed evidenze .....	22
Allegato n. 2 – Rubrica di valutazione.....	25
Allegato n. 3 – Repertorio del Dirigente scolastico .....	32



## **IL PORTFOLIO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO**

*Uno strumento a supporto dell'autovalutazione e della valutazione*

Il Portfolio è uno strumento di orientamento, analisi e riflessione sui compiti e sulle competenze richieste al Dirigente scolastico per l'esercizio della *“specificità delle proprie funzioni”*, nonché uno strumento di supporto per lo sviluppo professionale e la raccolta di documenti significativi, con particolare attenzione all'autovalutazione e alla valutazione.

Inoltre, il Dirigente scolastico può utilizzare questo strumento come parte integrante di un processo di *“miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche”* nelle aree *“direttamente riconducibili al dirigente scolastico, ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale”* (comma 4, articolo 6 del DPR n.80/2013).

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

1	<b>Anagrafe professionale</b>	Parte di competenza del Dirigente scolastico	Obbligatoria e pubblica
2	<b>Autovalutazione e bilancio delle competenze</b>	Parte di competenza del Dirigente scolastico	Facoltativa e riservata
3	<b>Obiettivi e azioni professionali</b>	Parte di competenza del Dirigente scolastico	Obbligatoria e pubblica
4	<b>Documentazione della valutazione</b>	Parte di competenza del Nucleo e del Direttore dell'USR	Obbligatoria e riservata (consultabile dal Nucleo, dal Direttore dell'USR e dal Dirigente scolastico)



## **PARTE PRIMA**

### **Anagrafe professionale**

In questa parte del Portfolio sono raccolte informazioni professionali generali che, in buona parte, si possono trovare nel *curriculum vitae*. L'anagrafe professionale introduce l'opportunità di un modello unico di riferimento, integrabile e regolabile nel tempo, con la possibilità di aggregazione delle informazioni e dei dati, per comprendere al meglio alcuni aspetti della professionalità dei Dirigenti scolastici a livello nazionale. L'anagrafe professionale intende raccogliere tutte le informazioni professionali più rilevanti e sarà aggiornabile annualmente. Ogni Dirigente scolastico ha ad ogni modo la possibilità di integrare l'anagrafe allegando il proprio *curriculum vitae* integrale in formato europeo.

L'anagrafe è compilabile direttamente on line, nell'apposita sezione del Portfolio. Di seguito si riportano le informazioni che saranno richieste.

#### **Anagrafica**

Cognome	_____
Nome	_____
Data di nascita	_____
Provincia di nascita	_____

#### **Ruolo**

Decorrenza Giuridica della nomina a Dirigente scolastico \_\_\_\_\_

Attuale istituzione scolastica di incarico dirigenziale  
Codice meccanografico \_\_\_\_\_ dall'a.s. \_\_\_\_\_

Eventuale attuale istituzione scolastica di reggenza  
Codice meccanografico \_\_\_\_\_

#### **Incarichi precedenti alla nomina a Dirigente scolastico**

Numero di anni in qualità di direttore didattico \_\_\_\_\_

Numero di anni in qualità di preside \_\_\_\_\_

Numero di anni in qualità di preside incaricato \_\_\_\_\_

#### **Titoli di studio**

Laurea o diploma Universitario in \* \_\_\_\_\_ conseguito nell'a.a. \*\* \_\_\_\_\_ presso\*\*\* \_\_\_\_\_

votazione \_\_\_\_\_ lode ☐

Diploma \_\_\_\_\_ conseguito nell'a.s. \*\* \_\_\_\_\_



### Altri titoli

#### Altra laurea

Laurea o diploma Universitario \* \_\_\_\_\_ conseguito nell'a.a \*\* \_\_\_\_\_ presso\*\*\* \_\_\_\_\_

votazione \_\_\_\_\_ lode ☐

#### Dottorato

Dottorato in \_\_\_\_\_ area \_\_\_\_\_ conseguito nell'a.a \*\* \_\_\_\_\_ presso\*\*\* \_\_\_\_\_

#### Master di 1° livello

Master di 1° livello in \_\_\_\_\_ area \_\_\_\_\_ conseguito nell'a.a \*\* \_\_\_\_\_ presso\*\*\* \_\_\_\_\_

#### Master di 2° livello

Master di 2° livello in \_\_\_\_\_ area \_\_\_\_\_ conseguito nell'a.a \*\* \_\_\_\_\_ presso\*\*\* \_\_\_\_\_

#### Specializzazione (almeno biennale)

Specializzazione in \_\_\_\_\_ area \_\_\_\_\_ conseguito nell'a.a \*\* \_\_\_\_\_ presso\*\*\* \_\_\_\_\_

#### Perfezionamento

Perfezionamento in \_\_\_\_\_ area \_\_\_\_\_ conseguito nell'a.a \*\* \_\_\_\_\_ presso\*\*\* \_\_\_\_\_

\* All'interno di ciascuna famiglia di titoli, le voci sono elencate in ordine alfabetico di descrizione.

\*\* Anno accademico e anno scolastico devono avere il formato aaaa/aa.

\*\*\*Se nell'elenco non figura l'università presso la quale si è conseguito il titolo, selezionare la voce Altro e inserire la descrizione dell'università.

## Certificazioni

### Certificazioni informatiche

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> CISCO (Cisco Systems)                                       | <input type="checkbox"/> ICL (International Computer Licence)                                |
| <input type="checkbox"/> ECDL (European Computer Driving Licence)                    | <input type="checkbox"/> MOUS (Microsoft Office User Specialist)                             |
| <input type="checkbox"/> EIPASS (European Informatics Passport)                      | <input type="checkbox"/> PEKIT (Permanent Education and Knowledge on Information Technology) |
| <input type="checkbox"/> EUCIP (European Certification of Informatics Professionals) | <input type="checkbox"/> ALTRO _____   |
| <input type="checkbox"/> IC3 (Internet and Computing Core Certification)             |  |

### Certificazioni linguistiche

Lingua \_\_\_\_\_ livello \* \_\_\_\_\_ ente certificatore \_\_\_\_\_

\* Certificazione secondo il Quadro Comune Europeo di riferimento per le Lingue (QCER) riportato nella certificazione posseduta oppure nel caso di enti certificatori non europei, riportare il livello raggiunto del QCER facendo riferimento alla griglia di autovalutazione (LINK a documento) inserita nel Passaporto europeo delle lingue.

## Incarichi

### Nomina a componente dei Nuclei di valutazione esterna delle Istituzioni scolastiche (INVALSI)

- a.s. ....

### Nomina a componente Comitati di valutazione (USR)

- a.s. ....

### Docente in corsi di formazione (durante la carriera da Dirigente scolastico)

Numero degli incarichi svolti \_\_\_\_\_



**Ambito dei corsi\***

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ruolo e funzioni del Dirigente scolastico  | <input type="checkbox"/> Certificazione delle competenze |
| <input type="checkbox"/> Ruolo e funzioni dei docenti di staff      | <input type="checkbox"/> Dispersione scolastica          |
| <input type="checkbox"/> Metodologia e didattica                    | <input type="checkbox"/> Inclusione                      |
| <input type="checkbox"/> Epistemologia delle discipline             | <input type="checkbox"/> Orientamento                    |
| <input type="checkbox"/> Valutazione degli apprendimenti            | <input type="checkbox"/> Nuove Tecnologie                |
| <input type="checkbox"/> Progettazione d'Istituto                   | <input type="checkbox"/> Altro _____                     |
| <input type="checkbox"/> Autovalutazione e valutazione delle scuole |  |

**Incarichi presso Reti di scuole**

**In qualità di Capofila**

Numero degli incarichi svolti \_\_\_\_\_

**Scopo della rete\***

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Metodologia e didattica       | <input type="checkbox"/> Gestione servizi |
| <input type="checkbox"/> Formazione ed aggiornamento   | <input type="checkbox"/> Eventi           |
| <input type="checkbox"/> Autovalutazione e valutazione | <input type="checkbox"/> Altro _____      |
| <input type="checkbox"/> Bisogni educativi speciali    |   |
| <input type="checkbox"/> Orientamento                  |   |
| <input type="checkbox"/> Tecnologie                    |   |

**Incarichi svolti nell'ambito dell'innovazione tecnologica (PNSD, ecc.)**

\_\_\_\_\_

Altro \_\_\_\_\_

\*Si possono selezionare più voci.

**Incarichi presso Università**

**Contratto di docenza universitaria**

Corso di laurea \_\_\_\_\_ a.a. \_\_\_\_\_ disciplina \_\_\_\_\_ Università \_\_\_\_\_

**Partecipazione ad attività di ricerca in ambito universitario e/o Assegni di ricerca**

Progetto di ricerca \_\_\_\_\_ a.a. \_\_\_\_\_ Università \_\_\_\_\_

**Culture della materia**

Corso di laurea \_\_\_\_\_ a.a. \_\_\_\_\_ cattedra \_\_\_\_\_ Università \_\_\_\_\_

**Incarichi presso Amministrazione centrale/periferica o presso altre Istituzioni**

**Utilizzazione per lo svolgimento di compiti connessi con l'attuazione dell'autonomia scolastica (Legge 23/12/1998, n 448– art. 26, comma 8)**

a.s. \_\_\_\_\_ presso \_\_\_\_\_ compiti svolti \_\_\_\_\_

**Collocamento fuori ruolo e comandi (Legge 23/12/1998, n 448– art. 26, comma 9-10)**

a.s. \_\_\_\_\_ presso \_\_\_\_\_ compiti svolti \_\_\_\_\_

**Comando presso INDIRE**

a.s. \_\_\_\_\_ compiti svolti \_\_\_\_\_

**Comando presso INVALSI**

a.s. \_\_\_\_\_ compiti svolti \_\_\_\_\_



**Comando presso Amministrazioni Pubbliche/Enti/Agenzie educative e/o culturali**

a.s. \_\_\_\_\_ presso \_\_\_\_\_ compiti svolti \_\_\_\_\_

**Distacco presso Amministrazioni pubbliche**

a.s. \_\_\_\_\_ presso \_\_\_\_\_ compiti svolti \_\_\_\_\_

**Partecipazione a sperimentazioni/progetti nazionali (MIUR/INDIRE/INVALSI)**

**Sperimentazioni/progetti MIUR (Commissioni/CTS....)**

a.s. \_\_\_\_\_ sperimentazione/i-progetto/i \_\_\_\_\_ ruolo svolto \_\_\_\_\_

**Sperimentazioni/progetti presso INVALSI**

a.s. \_\_\_\_\_ sperimentazione/i-progetto/i \_\_\_\_\_ ruolo svolto \_\_\_\_\_

**Sperimentazioni/progetti presso INDIRE**

a.s. \_\_\_\_\_ sperimentazione/i-progetto/i \_\_\_\_\_ ruolo svolto \_\_\_\_\_

**Pubblicazioni** *(si consiglia di riportare le più rilevanti pubblicazioni riferite all'ambito scolastico, educativo e formativo)*

**Libri di testo adottabili dalle scuole:**

Numero pubblicazioni \_\_\_\_\_

Titolo \_\_\_\_\_ anno di pubblicazione \_\_\_\_\_ casa editrice \_\_\_\_\_ codice ISBN \_\_\_\_\_

**Volumi pubblicati come autori o coautori:**

Numero pubblicazioni \_\_\_\_\_

Titolo \_\_\_\_\_ anno di pubblicazione \_\_\_\_\_ casa editrice \_\_\_\_\_ codice ISBN \_\_\_\_\_

**Articoli su riviste scientifiche/Working Paper**

Numero pubblicazioni \_\_\_\_\_

Titolo \_\_\_\_\_ anno di pubblicazione \_\_\_\_\_ casa editrice \_\_\_\_\_ codice ISSN \_\_\_\_\_

**Articoli su riviste online**

Numero pubblicazioni \_\_\_\_\_

Titolo \_\_\_\_\_ anno di pubblicazione \_\_\_\_\_ casa editrice \_\_\_\_\_ codice ISSN \_\_\_\_\_

**Contributi in volumi collettanei**

Numero pubblicazioni \_\_\_\_\_

Titolo \_\_\_\_\_ anno di pubblicazione \_\_\_\_\_ casa editrice \_\_\_\_\_ codice ISBN/DOI \_\_\_\_\_

**Altro di significativo da segnalare:** \_\_\_\_\_

*ALLEGATI :Il Ds, se lo ritiene opportuno, può allegare alcuni documenti qualificanti i passaggi precedenti, oppure documenti che attestino aspetti non presenti nell'anagrafe e che, a suo avviso, sono particolarmente significativi. Si sollecita una selezione qualificata e mirata della eventuale documentazione da allegare.*



## **PARTE SECONDA**

### **Autovalutazione e bilancio delle competenze**

La parte **autovalutazione e bilancio delle competenze** riguarda le dimensioni professionali previste dal comma 93 dell'art. 1 della Legge n. 107/15 e si focalizza sulle azioni che il Dirigente scolastico ha realizzato e/o favorito nell'istituzione scolastica per:

1. la definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica;
2. la gestione, la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane;
3. la promozione della partecipazione, la cura delle relazioni e dei legami con il contesto;
4. la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la gestione amministrativa e gli adempimenti normativi;
5. il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione.

Ciascuna delle cinque sezioni rappresenta, infatti, un significativo “*contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione*” (Legge n.107/2015, art. 1, comma 93).

#### **Modalità di compilazione**

Per ognuna delle cinque sezioni sopramenzionate è stata prevista una rubrica di riferimento. Il Dirigente scolastico è chiamato ad autovalutarsi su ciascun aspetto, attribuendosi un punteggio che va, in maniera decrescente, **da A (aspetto eccellente) a D (aspetto critico)** e, se lo ritiene opportuno (in particolare qualora trovi difficoltà nel riconoscersi pienamente in un punteggio), motivando il punteggio nell'apposito campo libero. L'obiettivo è di consentire al Dirigente scolastico una riflessione sul suo ruolo e sui suoi punti di forza/debolezza, nell'ottica dello sviluppo e del miglioramento della professionalità.

Una volta che il Dirigente ha provveduto ad attribuirsi un punteggio per ognuna delle rubriche di autovalutazione, il sistema genererà automaticamente un diagramma di Kiviat (o grafico radar), ovvero un grafico a cinque variabili (una per ciascuna delle dimensioni indagate), rappresentate su assi/raggi con la stessa origine, che rappresentano ciascuno una delle variabili contemplate dall'analisi. Il grafico assume una forma “a stella”, consentendo di identificare con immediatezza visiva punti di forza e punti di debolezza relativi alle dimensioni indagate.

Infine il Dirigente scolastico potrà compilare la sezione **Elementi di contesto**, un campo libero nel quale sarà possibile descrivere il contesto in cui opera, oppure, se lo riterrà opportuno, potrà fare riferimento alla sezione “*Contesto e Risorse*” del RAV.





## 1. Definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica

(in coerenza con la Legge n.107/15, art. 1, comma 93, lettera e: *“direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole”*)

RUBRICA DI VALUTAZIONE	Autovalutazione del Ds
In qualità di Dirigente scolastico:  A. Ho condiviso con le parti interessate un'approfondita analisi del contesto, delle esigenze e delle aspettative della comunità educativa; ho definito chiaramente e condiviso interamente e diffusamente con la comunità scolastica la missione della scuola e le priorità strategiche, le strategie e le azioni per il perseguimento degli obiettivi prefissati; con il contesto sociale di riferimento vi sono azioni concordate con finalità e obiettivi comuni di lungo periodo.  B. Ho condiviso con le parti interessate l'analisi del contesto, delle esigenze e delle aspettative della comunità educativa; ho definito chiaramente la missione della scuola e le priorità strategiche, le strategie e le azioni per il perseguimento degli obiettivi prefissati e le ho condivise con la comunità scolastica; con il contesto sociale di riferimento vi sono azioni concordate e definite di comune accordo.  C. Ho effettuato l'analisi del contesto e rilevato le esigenze della comunità educativa con alcune delle parti interessate; ho definito in modo sufficiente la missione della scuola e le priorità strategiche da perseguire, anche se la loro condivisione con la comunità scolastica è stata relativa; con il contesto sociale di riferimento vi sono relazioni sporadiche e casuali.  D. Non ho effettuato l'analisi del contesto e non ho intrapreso azioni per rilevare le esigenze della comunità educativa (studenti, personale, famiglie); non ho definito oppure ho definito genericamente la missione della scuola e non ho individuato né condiviso le priorità strategiche; non ho costruito relazioni con il contesto sociale di riferimento della scuola (EE.LL. e risorse socio-economiche del territorio).	<div>A</div> <div>B</div> <div>C</div> <div>D</div>
<b>Motivazioni del punteggio attribuito:</b>  (campo facoltativo, max. 1000 battute)	



## 2. Gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse professionali

(in coerenza con la Legge n.107/15, art. 1 comma 93, lettera b: “*valorizzazione dell’impegno e dei meriti professionali del personale dell’istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali*”)

\* L’autovalutazione relativa alle procedure legate alla valorizzazione del merito dei docenti sarà effettuata a partire dall’anno scolastico 2017/18

RUBRICA DI VALUTAZIONE	Autovalutazione del Ds				
<p>In qualità di Dirigente scolastico:</p> <p>A. Ho definito con chiarezza e in modo analitico ruoli e compiti specifici del personale dell’istituzione scolastica; ho assegnato compiti e incarichi a soggetti in possesso di competenze professionali specifiche, accertate mediante apposita indagine continuamente aggiornata; ho organizzato azioni di formazione sulla base delle esigenze formative del personale rilevate mediante un’indagine metodologicamente curata; * ho individuato i docenti destinatari del bonus annuale per la valorizzazione del merito sulla base dei criteri individuati dal Comitato per la valutazione dei docenti, analizzando accuratamente le evidenze disponibili e curando le motivazioni da esplicitare nella comunicazione di assegnazione; ho promosso nella procedura il coinvolgimento della comunità scolastica; ho pubblicato i criteri stabiliti dal Comitato; la distribuzione del bonus rispetta i criteri di selettività e premialità con una particolare attenzione alla specificità della professione docente.</p> <p>B. Ho definito con chiarezza ruoli e compiti specifici del personale dell’istituzione scolastica; ho assegnato compiti e incarichi a personale in possesso di competenze professionali pertinenti e accertate mediante apposita indagine; ho organizzato azioni di formazione tenendo conto delle esigenze formative espresse esplicitamente dal personale in varie occasioni; * ho individuato, analizzando tutte le evidenze disponibili, i docenti destinatari del bonus annuale per la valorizzazione del merito sulla base dei criteri individuati dal Comitato per la valutazione dei docenti, che ho provveduto a pubblicare, e ho assegnato la somma sulla base di una valutazione adeguatamente motivata; la distribuzione del bonus rispetta abbastanza i criteri di selettività e premialità.</p> <p>C. Ho definito a grandi linee alcuni ruoli e compiti specifici del personale dell’istituzione scolastica; ho assegnato compiti e incarichi a personale in possesso di competenze professionali di cui sono venuto a conoscenza in modo informale; ho organizzato azioni di formazione ma senza una preventiva rilevazione delle esigenze formative del personale; * ho individuato i docenti destinatari del bonus annuale per la valorizzazione del merito applicando i criteri individuati dal Comitato per la valutazione dei docenti e ho assegnato la somma sulla base di una valutazione genericamente motivata; la distribuzione del bonus rispetta relativamente i criteri di selettività e premialità.</p> <p>D. Non ho definito ruoli e compiti specifici del personale dell’istituzione scolastica; ho assegnato genericamente compiti e incarichi sulla base della disponibilità a collaborare e non in maniera funzionale all’organizzazione delle attività; non ho organizzato azioni di formazione del personale; * non ho portato a termine il procedimento di individuazione dei docenti destinatari del bonus e di assegnazione della somma annuale per la valorizzazione del merito.</p>	<table><tbody><tr><td>A</td></tr><tr><td>B</td></tr><tr><td>C</td></tr><tr><td>D</td></tr></tbody></table>	A	B	C	D
A					
B					
C					
D					
<p><b>Motivazioni del punteggio attribuito:</b> (campo facoltativo, max. 1000 battute)</p>					



### 3. Promozione della partecipazione, cura delle relazioni e dei legami con il contesto

(in coerenza con la Legge n.107/15, art.1, comma 93, lettera e: “*direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole*”)

RUBRICA DI VALUTAZIONE	Autovalutazione del Ds
<p>In qualità di Dirigente scolastico:</p> <p>A. Ho realizzato con efficacia forme sistematiche di coordinamento delle attività degli organi collegiali e dei soggetti destinatari di incarichi e compiti specifici; ho assunto un ruolo strategico nel coinvolgere e motivare la comunità scolastica al raggiungimento di obiettivi comuni, curando la comunicazione e la realizzazione di incontri formali e informali tra la scuola, gli studenti (<i>solo per gli istituti di sc. sec. di II grado</i>), le famiglie e gli altri soggetti del territorio, per far conoscere e comprendere l'attività della scuola e promuovere la partecipazione attiva in relazione agli specifici ruoli; ho promosso collaborazioni con scuole e con parecchi soggetti pubblici o privati, integrando opportunamente il PTOF della scuola con l'offerta formativa del territorio; (<i>solo per gli istituti di sc. sec. di II grado</i>) ho attivato in modo organico collegamenti con il mondo del lavoro (stage, alternanza scuola-lavoro,...), anche con ricadute nella valutazione del percorso formativo degli studenti; ho promosso la partecipazione della scuola a più reti territoriali e/o di scopo; i questionari del personale docente e ATA e i riscontri forniti dagli <i>stakeholder</i> evidenziano un elevato apprezzamento del mio operato.</p> <p>B. Ho effettuato sistematiche riunioni di coordinamento con i collaboratori e con lo staff e alcune riunioni con altri soggetti destinatari di incarichi e compiti specifici; ho curato la realizzazione di incontri formali e informali tra la scuola, gli studenti (<i>solo per gli istituti di sc. sec. di II grado</i>), le famiglie e alcuni altri soggetti del territorio, per far conoscere l'attività della scuola e promuovere forme di partecipazione attiva; ho attivato collaborazioni con diversi soggetti pubblici o privati in coerenza con il PTOF della scuola; (<i>solo per gli istituti di sc. sec. di II grado</i>) ho attivato in modo organico collegamenti con il mondo del lavoro (stage, alternanza scuola-lavoro...); ho promosso la partecipazione della scuola a una o più reti territoriali e/o di scopo e ho presentato una o più proposte relative a progetti da sviluppare; i questionari del personale docente e ATA e i riscontri forniti dagli <i>stakeholder</i> evidenziano un buon apprezzamento del mio operato.</p> <p>C. Ho realizzato in maniera estemporanea ed in casi di particolare esigenza forme di coordinamento con i collaboratori e alcune riunioni con lo staff; ho curato la realizzazione di alcuni incontri tra le varie componenti della comunità scolastica e qualche incontro con altri soggetti del territorio per illustrare alcuni progetti della scuola e promuovere forme di partecipazione; ho attivato collaborazioni con alcuni soggetti esterni, indipendentemente dal PTOF della scuola; (<i>solo per gli istituti di sc. sec. di II grado</i>) ho attivato l'alternanza scuola-lavoro ricercando qualche coerenza con l'azione formativa specifica della scuola; ho promosso la partecipazione formale della scuola a una rete territoriale e/o di scopo; i questionari del personale docente e ATA e i riscontri forniti dagli <i>stakeholder</i> evidenziano un sufficiente apprezzamento del mio operato.</p> <p>D. Non ho attivato forme di coordinamento delle attività della scuola; non ho progettato e realizzato azioni mirate per la promozione della partecipazione; non ho attivato collaborazioni con soggetti esterni; (<i>solo per gli istituti di sc. sec. di II grado</i>) ho attivato l'alternanza scuola-lavoro, ma non è stata curata la coerenza con l'azione formativa specifica della scuola; non ho promosso la partecipazione della scuola a reti territoriali e/o di scopo; i questionari del personale docente e ATA e i riscontri forniti dagli <i>stakeholder</i> evidenziano uno scarso apprezzamento del mio operato.</p>	<div data-bbox="1212 808 1417 1417"> <div>A</div> <div>B</div> <div>C</div> <div>D</div> </div>
<b>Motivazioni del punteggio attribuito:</b> (campo facoltativo, max. 1000 battute)	



#### 4. Gestione delle risorse strumentali e finanziarie, gestione amministrativa e adempimenti normativi

(in coerenza con la Legge n.107/15, art. 1, comma 93, lettera a: “*competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell’azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell’incarico triennale*”)

RUBRICA DI VALUTAZIONE	Autovalutazione del Ds
In qualità di Dirigente scolastico:  A. Ho pianificato con particolare accuratezza e ho attuato e presidiato azioni organizzative pertinenti ed efficaci rispetto agli obiettivi assegnati nell’incarico. Ho pianificato e utilizzato le risorse strumentali e finanziarie al massimo delle loro potenzialità convogliandole in modo mirato sulle attività e i progetti fondamentali per la realizzazione delle priorità educative dell’istituzione scolastica; ho promosso attivamente la ricerca e ho ottenuto finanziamenti aggiuntivi mediante l’elaborazione di progetti con i soggetti del territorio e tramite la partecipazione della scuola a progetti, bandi e concorsi; ho espletato tutti gli adempimenti normativi con pieno rispetto dei tempi e dei modi previsti; ho introdotto sistemi di informazione e comunicazione di grande supporto alla gestione sia organizzativa sia amministrativa sia didattica, che sono utilizzati da tutta la comunità scolastica.  B. Ho pianificato, attuato e presidiato azioni organizzative sufficientemente appropriate rispetto agli obiettivi assegnati nell’incarico. Ho pianificato l’utilizzo delle risorse strumentali e finanziarie convogliandole sulle attività e i progetti funzionali alla realizzazione delle priorità educative dell’istituzione scolastica; ho promosso attivamente la ricerca di finanziamenti aggiuntivi presso i soggetti del territorio e tramite la partecipazione della scuola a progetti, bandi e concorsi, ecc.; ho generalmente espletato gli adempimenti normativi nel rispetto dei tempi e dei modi previsti; ho introdotto sistemi di informazione e comunicazione a supporto della gestione organizzativa, amministrativa e didattica, utilizzati da un buon numero di utenti.  C. Ho individuato e parzialmente attuato azioni organizzative appropriate rispetto agli obiettivi assegnati nell’incarico. Ho pianificato l’utilizzo delle risorse strumentali e finanziarie in maniera parzialmente coerente con l’offerta formativa e/o le ho finalizzate in molteplici attività non pienamente funzionali alla visione strategica della scuola; ho raramente promosso azioni per la ricerca di finanziamenti aggiuntivi; non sempre ho rispettato tempi e modalità per gli adempimenti amministrativi; ho introdotto sistemi di informazione e comunicazione a supporto della gestione organizzativa e amministrativa, ma non ho promosso lo sviluppo di sistemi informativi di supporto ai processi didattici.  D. Ho scarsamente o per nulla attuato azioni organizzative appropriate rispetto agli obiettivi assegnati nell’incarico. Non ho pianificato l’utilizzo delle risorse strumentali e finanziarie in coerenza con l’offerta formativa e/o le ho finalizzate in molteplici attività poco funzionali alla visione strategica della scuola; non ho promosso azioni per la ricerca di finanziamenti aggiuntivi; spesso non ho rispettato tempi e modalità per gli adempimenti amministrativi; non ho introdotto sistemi di informazione e comunicazione per supportare i processi didattici e organizzativi e la gestione amministrativa.	<div>A</div> <div>B</div> <div>C</div> <div>D</div>
<b>Motivazioni del punteggio attribuito:</b> (campo facoltativo, max. 1000 battute)	



## 5. Monitoraggio, valutazione e rendicontazione

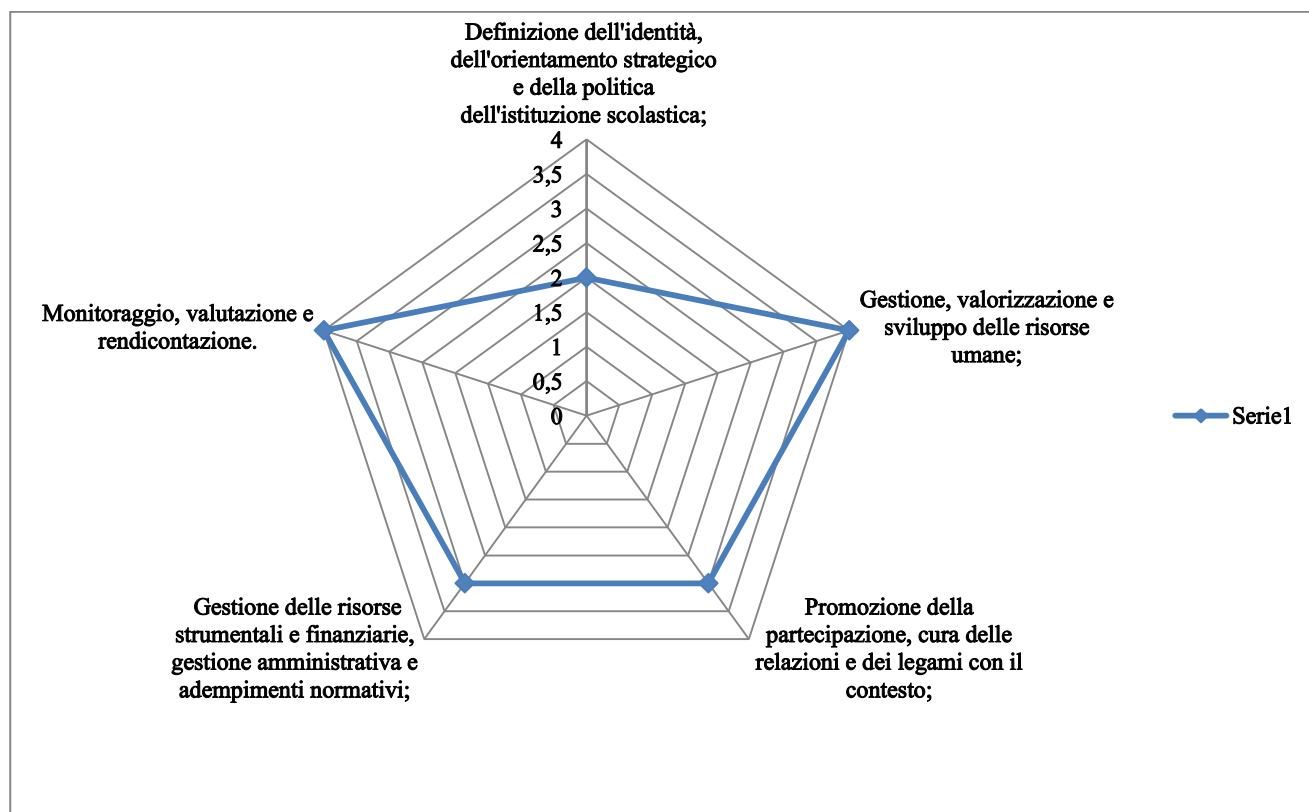
(in coerenza con la Legge n.107/15, art. 1, comma 93, lettera d: “contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell’ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale”)

RUBRICA DI VALUTAZIONE		Autovalutazione del Ds
In qualità di Dirigente scolastico:		
A. Ho costituito il nucleo interno di valutazione e ho partecipato pienamente e attivamente ai lavori dello stesso presidiandolo e coordinandolo, favorendo l’interpretazione dei dati ai fini dell’autovalutazione, l’individuazione delle priorità di intervento e la diagnosi dei problemi ai fini dell’elaborazione del Piano di miglioramento; ho monitorato sistematicamente lo stato di avanzamento del Piano di miglioramento e di avvicinamento agli obiettivi da conseguire e ho effettuato, se necessario, interventi di riorientamento delle strategie e di riprogettazione delle azioni; ho supportato le parti interessate a riflettere sui valori e sugli obiettivi dell’istituzione scolastica, al fine di promuovere l’innovazione e il miglioramento; i risultati del monitoraggio evidenziano una tendenza significativamente positiva di avvicinamento ai traguardi previsti; ho realizzato in forma autonoma un percorso di rendicontazione sociale, rendendo pubblici i risultati;		A
B. Ho costituito il nucleo interno di valutazione e ho collaborato all’analisi dei dati ai fini dell’autovalutazione e alla scelta delle priorità per il Piano di miglioramento; ho monitorato regolarmente lo stato di avanzamento del Piano di miglioramento e di avvicinamento agli obiettivi da conseguire e ho effettuato, se necessario, interventi regolativi dei percorsi programmati; i risultati del monitoraggio evidenziano una tendenza positiva di avvicinamento ai traguardi previsti; ho avviato in forma autonoma un percorso di rendicontazione sociale per pubblicizzare i risultati raggiunti.		B
C. Ho costituito il nucleo interno di valutazione e ho condiviso con esso gli esiti dell’autovalutazione e la definizione del Piano di miglioramento; ho monitorato sommariamente lo stato di avanzamento del Piano di miglioramento e di avvicinamento agli obiettivi da conseguire; i risultati del monitoraggio evidenziano una tendenza sufficientemente positiva di avvicinamento ai traguardi previsti; ho avviato alcune forme di comunicazione esterna per rendere pubblici i risultati di miglioramento raggiunti.		C
D. Non ho condiviso l’autovalutazione e la definizione del Piano di miglioramento, che sono state delegate completamente a un gruppo di lavoro sulla valutazione; non ho monitorato lo stato di avanzamento del Piano di miglioramento e di avvicinamento agli obiettivi da conseguire; non ho utilizzato forme di comunicazione esterna per rendere pubblici i risultati di miglioramento raggiunti.		D
Motivazioni del punteggio attribuito: (campo facoltativo, max. 1000 battute)		



### Diagramma di Kiviat:

Con questo diagramma si vuol mettere a disposizione del Dirigente scolastico uno strumento-guida per visualizzare con immediatezza il proprio posizionamento in merito alle dimensioni strategiche della professionalità.



### Elementi di contesto:

*Campo libero, nel quale il Dirigente scolastico può descrivere la situazione di contesto in cui si trova ad operare. Non è un campo obbligato e se il dirigente lo ritiene opportuno può rimandare all'analisi del "Contesto e risorse" interno al RAV.*

(max. 1000 battute)



## **PARTE TERZA**

### **Obiettivi e azioni professionali**

Particolare cura dovrà essere dedicata dal Dirigente scolastico alla compilazione di questa parte del Portfolio, in cui sono elencate delle esemplificazioni di possibili azioni professionali, collegate con gli obiettivi di processo del RAV, messe in atto dal Dirigente a partire dall'anno scolastico 2016/17 per il perseguimento degli obiettivi di miglioramento della scuola inseriti nella lettera di incarico (**gli obiettivi saranno caricati automaticamente dal sistema informativo**).

Di seguito, a scopo esemplificativo, si riporta il format di questa parte del Portfolio, da compilare online. Il Dirigente scolastico dovrà selezionare, a propria scelta, sulla base delle risultanze del RAV e degli obiettivi inseriti nella lettera di incarico, alcune azioni professionali significative (prima colonna) e descrivere brevemente le azioni realizzate (seconda colonna). Si chiede, infine, al Dirigente scolastico di documentare anche i relativi processi più significativi avviati per il perseguimento degli obiettivi di miglioramento della scuola (terza colonna), con la possibilità di allegare *file* con dati ed evidenze.

**È opportuno che il Dirigente scolastico si concentri intorno a poche azioni professionali organiche all'analisi sviluppata all'interno del RAV e al Piano di miglioramento, azioni che, a suo avviso, risultino particolarmente significative.** In questa sezione dunque non è necessario riportare tutte le azioni sviluppate intorno agli obiettivi di processo del RAV e interne al Piano di miglioramento, ma riprendere solo quelle più significative. Da qui l'opportunità di concentrarsi intorno a poche azioni realizzate e documentabili (indicativamente due o tre).

Esclusivamente al fine di supportare il Dirigente scolastico nella compilazione di questa parte del Portfolio e suggerire delle possibili esemplificazioni pratiche, verrà messo a disposizione il ***Repertorio del Dirigente scolastico*** (cfr. Allegato n. 3), da intendersi come **puro e semplice strumento di orientamento professionale**.

Nell'ultima sezione di questa parte del Portfolio il Dirigente scolastico avrà cura di provvedere al caricamento dei documenti indicati nell'Allegato n. 1, la cui consultazione è ineludibile da parte del Nucleo di valutazione. Il Dirigente scolastico potrà nella stessa sezione caricare **pochi e significativi altri documenti che riterrà strettamente necessari** per fornire al Nucleo elementi particolarmente utili per la valutazione relativamente ai criteri generali indicati dalla L. 107/2015. Si raccomanda al Dirigente scolastico di operare un'oculata e accurata selezione dei documenti da caricare. **Per agevolare il lavoro del Nucleo di valutazione, è opportuno che i documenti, in particolare quelli già definiti al momento dell'apertura del Portfolio, siano caricati quanto prima dal Dirigente scolastico**, fermo restando che il Portfolio è compilabile *in progress* fino a maggio.





<b>OBIETTIVI INSERITI NELLA LETTERA DI INCARICO</b> <i>(caricati automaticamente dal sistema informativo)</i>		
<b>AZIONI PROFESSIONALI</b> <i>(menù a tendina)</i>	<b>Azioni realizzate</b> <i>(breve descrizione)</i>	<b>Processi significativi avviati</b> <i>(possibilità di allegare file)</i>
<b>Area di processo</b> <b>CURRICOLO PROGETTAZIONE VALUTAZIONE</b>  Il Dirigente orienta l'istituzione scolastica verso l'individuazione di priorità curriculari condivise  Il Dirigente promuove e coordina la progettazione didattica  Il Dirigente promuove processi di valutazione con attenzione ai criteri stabiliti e al successo formativo di ogni studente		
<b>Area di processo</b> <b>AMBIENTE DI APPRENDIMENTO</b>  Il Dirigente promuove la manutenzione e il miglioramento degli spazi fisici (edifici, plessi, classi, laboratori, palestre, officine, giardini, ecc.)  Il Dirigente promuove la cura e l'uso degli spazi laboratoriali  Il Dirigente promuove l'ottimale distribuzione delle ore di lezione e l'organizzazione oraria  Il Dirigente promuove azioni mirate all'innovazione metodologica  Il Dirigente promuove la formalizzazione e la condivisione di regole di comportamento per il personale e per gli studenti  Il Dirigente promuove la prevenzione di comportamenti problematici  <b>Area di processo</b> <b>INCLUSIONE E DIFFERENZIAZIONE</b>  Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli alunni con BES  Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli studenti in situazione di disagio e a rischio dispersione  Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli studenti stranieri da poco in Italia  Il Dirigente promuove azioni mirate per favorire un approccio didattico ed educativo differenziato per coinvolgere studenti con difficoltà  Il Dirigente promuove azioni mirate alla valorizzazione degli studenti con particolari attitudini disciplinari  <b>Area di processo</b> <b>CONTINUITÀ E ORIENTAMENTO</b>  Il Dirigente promuove azioni mirate a favorire la continuità educativa nel passaggio da un ordine all'altro		





<p>Il Dirigente promuove l'orientamento formativo e la didattica per lo sviluppo delle competenze orientative di base</p> <p>Il Dirigente promuove specifiche attività di orientamento</p> <p style="text-align: center;"><b>Area di processo</b> <b>ORIENTAMENTO STRATEGICO E ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA</b></p> <p>Il Dirigente assicura la gestione unitaria dell'istituzione scolastica</p> <p>Il Dirigente assicura il sostegno concreto alle priorità strategiche</p> <p>Il Dirigente promuove l'utilizzo di strumenti di autovalutazione, monitoraggio, rendicontazione e trasparenza.</p> <p>Il Dirigente promuove e monitora l'attuazione dei progetti.</p> <p>Il Dirigente promuove la gestione strategica delle funzioni strumentali e dei docenti che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica.</p> <p>Il Dirigente promuove l'assegnazione del Bonus per la valorizzazione del merito e il Fondo di Istituto in modo coerente con le priorità strategiche.</p> <p style="text-align: center;"><b>Area di processo</b> <b>SVILUPPO E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE</b></p> <p>Il Dirigente promuove azioni per la formazione e la crescita professionale del personale.</p> <p>Il Dirigente promuove azioni finalizzate alla valorizzazione delle competenze professionali (p.e. <i>bonus</i>; organico potenziato, ecc).</p> <p>Il Dirigente promuove azioni per incentivare la collaborazione tra insegnanti, le attività in gruppi di lavoro e la condivisione di strumenti e materiali didattici.</p> <p style="text-align: center;"><b>Area di processo</b> <b>INTEGRAZIONE CON IL TERRITORIO E COLLABORAZIONE CON LE FAMIGLIE</b></p> <p>Il Dirigente individua e valorizza le risorse culturali del territorio a fini formativi.</p> <p>Il Dirigente stabilisce rapporti con i soggetti del territorio per promuovere e realizzare le attività della scuola.</p> <p>Il Dirigente favorisce la partecipazione della scuola alle diverse reti di scuole.</p> <p>Il Dirigente mantiene rapporti con diversi esponenti del mondo produttivo per migliorare l'offerta formativa e realizzare il piano di alternanza scuola-lavoro.</p> <p>Il Dirigente promuove la condivisione con i genitori delle regole di comportamento dei figli a scuola.</p>		
---	--	--



Il Dirigente favorisce la partecipazione dei genitori alla vita della scuola.		
ALTRO (specificare)		

Osservazioni
<p><i>Campo libero e facoltativo, nel quale il Dirigente può riportare tutti gli elementi che hanno limitato o condizionato la propria azione professionale: la situazione di partenza, le risorse economiche o professionali, le strutture scolastiche a disposizione, ecc...</i></p> <p><i>Sempre in questo campo il Dirigente, se lo ritiene opportuno, può riportare le motivazioni delle scelte che ha deciso di documentare e in particolare le azioni professionali più significative.</i></p> <p>(max. 1000 battute)</p>

Sezione riservata di caricamento dei documenti	
<p><i>In questa sezione il Dirigente avrà cura di caricare tutti i documenti indicati nell'Allegato n. 1 e altri pochi e significativi documenti che riterrà strettamente necessario caricare per fornire al Nucleo elementi particolarmente utili per la valutazione relativamente ai criteri generali indicati dalla L. 107/2015. La consultazione dei documenti caricati in questa sezione sarà riservata al Nucleo di valutazione.</i></p>	
<b>Documenti pre-caricati nel Portfolio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> PTOF</li><li><input type="checkbox"/> RAV</li><li><input type="checkbox"/> PdM</li><li><input type="checkbox"/> Monitoraggi</li><li><input type="checkbox"/> Esiti dei questionari del personale docente e ATA</li></ul>
<b>Documenti da caricare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Atto di indirizzo al Collegio docenti per l'elaborazione del PTOF</li><li><input type="checkbox"/> Piano annuale delle attività</li><li><input type="checkbox"/> Documenti relativi alla progettazione dell'alternanza scuola-lavoro e ad altre forme di collaborazione con il mondo del lavoro</li><li><input type="checkbox"/> Direttiva annuale al DSGA</li><li><input type="checkbox"/> Relazioni di accompagnamento al Programma annuale e al Conto consuntivo</li><li><input type="checkbox"/> Relazione dei nuclei esterni di valutazione (ove presente)</li><li><input type="checkbox"/> Contratto di Istituto</li><li><input type="checkbox"/> Organigramma e funzionigramma</li><li><input type="checkbox"/> Piano della formazione</li></ul>
<b>Altra documentazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/></li><li><input type="checkbox"/></li></ul>



## PARTE QUARTA

### DOCUMENTAZIONE DELLA VALUTAZIONE (parte riservata al Nucleo di valutazione)

#### SCHEDA DI SINTESI PER LA VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

#### Ufficio Scolastico Regionale per .....

**Direttore USR / Dirigente responsabile:** \_\_\_\_\_

Composizione **Nucleo** di valutazione:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Nome e cognome del Dirigente scolastico** \_\_\_\_\_

**Istituto scolastico di titolarità** \_\_\_\_\_

#### Valutazione del Dirigente scolastico a cura del Nucleo

PORTFOLIO		
In data .....	Parte prima	(collegamento)
	Parte seconda	(collegamento)
	Parte terza	(collegamento)
	Parte quarta	



CONSULTAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE					
In data ....	<b>Documenti consultati</b> <input type="checkbox"/> PTOF <input type="checkbox"/> RAV <input type="checkbox"/> PdM <input type="checkbox"/> Monitoraggi: ... <input type="checkbox"/> Esiti dei questionari del personale docente e ATA <input type="checkbox"/> Atto di indirizzo al Collegio docenti per l'elaborazione del PTOF <input type="checkbox"/> Piano annuale delle attività <input type="checkbox"/> Documenti relativi alla progettazione dell'alternanza scuola-lavoro e ad altre forme di collaborazione con il mondo del lavoro <input type="checkbox"/> Direttiva annuale al DSGA <input type="checkbox"/> Relazioni di accompagnamento al Programma annuale e al Conto consuntivo <input type="checkbox"/> Relazione dei nuclei esterni di valutazione (ove presente) <input type="checkbox"/> Contratto di Istituto <input type="checkbox"/> Organigramma e funzionigramma <input type="checkbox"/> Piano della formazione <input type="checkbox"/> Altra documentazione: ...				
VISITA					
In data ....	(Vedi protocollo di visita e rubrica comune di valutazione a livello nazionale)				
CONTATTI					
Data ... Oggetto ... Durata ... Eventuale resoconto: ..... .....					
Aree corrispondenti alle dimensioni professionali	Riferimenti Legge 107/2015 art. 1 c. 93	Fonti ed evidenze	Valutazione per area	Peso	Valutazione complessiva
<b>Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione (...), competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati</b>	Punto a) Punto d) Punto e)	Collegamento (cfr. allegato n. 1)		60%	
<b>Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali</b>	Punto b)	Collegamento (cfr. allegato n. 1)		30%	
<b>Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale</b>	Punto c)	Collegamento (cfr. allegato n. 1)		10%	



VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DEL NUCLEO		
A <i>Pieno raggiungimento degli obiettivi</i>	<b>Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione (...), competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
	<b>Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
	<b>Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
B <i>Avanzato raggiungimento degli obiettivi</i>	<b>Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione (...), competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
	<b>Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
	<b>Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
C <i>Buon raggiungimento degli obiettivi</i>	<b>Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione (...), competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
	<b>Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
	<b>Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
D <i>Mancato raggiungimento dei risultati</i>	<b>Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione (...), competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
	<b>Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati
	<b>Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale</b>	Collegamento alla rubrica di valutazione (cfr. allegato n. 2), da cui si riporta la descrizione dei livelli assegnati

BREVE VERBALE DI CHIUSURA ED EVENTUALI INDICAZIONI

VALUTAZIONE FINALE da parte del D.USR	DESCRIZIONE	
A Pieno raggiungimento degli obiettivi	(riprendere la valutazione del Nucleo)	Eventuali integrazioni o modifiche da parte del Direttore USR
B Avanzato raggiungimento degli obiettivi		
C Buon raggiungimento degli obiettivi		
D Mancato raggiungimento dei risultati		



## **Fonti ed evidenze**

I cinque criteri generali indicati dalla L. 107/2015, art. 1, c. 93, sono stati collegati come segue con le tre aree corrispondenti alle dimensioni professionali del Dirigente scolastico, ognuna delle quali ha un peso diverso nella valutazione, così come descritto nelle Linee guida:

Aree corrispondenti alle dimensioni professionali	Riferimenti Legge 107/2015 art. 1 c. 93	peso
Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione (...), competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati	Punto a) Punto d) Punto e)	60%
Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali	Punto b)	30%
Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale	Punto c)	10%

Le diverse dimensioni professionali del Dirigente scolastico trovano rilievo in più documenti, tra cui fondamentale rilievo assumono, in questo momento, il **Piano Triennale dell'Offerta Formativa**, il **RAV** e il **Piano di miglioramento**, la cui lettura e analisi approfondita da parte del Nucleo di valutazione è preliminare e imprescindibile. **Questi documenti si troveranno già pre-caricati nel Portfolio** (assieme agli esiti di eventuali monitoraggi condotti a livello centrale).

Di seguito per ogni criterio vengono indicate le fonti ed evidenze da cui, oltre questi tre documenti fondamentali, il Nucleo di valutazione trae elementi utili per la formulazione del giudizio complessivo per ognuna delle tre aree.

Nella colonna "Documenti" sono indicati i documenti la cui consultazione è da considerarsi prioritaria ed ineludibile da parte del Nucleo e che **il Dirigente scolastico avrà cura di caricare nell'apposita sezione on line della parte terza del Portfolio**; ad essi può essere aggiunta, sempre nella stessa sezione, altra documentazione particolarmente significativa che il Dirigente riterrà strettamente necessario caricare e/o che il Nucleo richiederà al Dirigente di caricare nel Portfolio e che il Nucleo può reperire sul sito della scuola.

Rilevanza particolare e trasversale alle varie dimensioni professionali assume tra le fonti la parte terza del Portfolio (*Obiettivi e azioni professionali*), grazie alla quale si può evincere specificatamente *"il contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione"*.



AREA				
DIREZIONE UNITARIA, PROMOZIONE DELLA PARTECIPAZIONE (...), COMPETENZE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE FINALIZZATE AL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI				
CRITERI (L. 107/2015 art. 1 c. 93)		FONTI ED EVIDENZE		
		Documenti	Portfolio	Visita
lettera e) <b>Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole.</b>	<b>Definizione e comunicazione delle priorità, delle strategie e delle azioni per il perseguimento degli obiettivi prefissati. Realizzazione di forme sistematiche di coordinamento e promozione della partecipazione a reti. Attivazione di relazioni con il contesto sociale di riferimento e (solo per gli istituti di sc. sec. di II grado) di collegamenti con il mondo del lavoro (stage, alternanza scuola-lavoro, ecc.).</b>	<b>Atto di indirizzo al Collegio docenti per l'elaborazione del PTOF</b>  <b>Piano annuale delle attività</b>  <b>Documenti relativi alla progettazione dell'alternanza scuola-lavoro e ad altre forme di collaborazione con il mondo del lavoro</b>  Eventuale altra documentazione	Parte terza	Cfr. Protocollo di visita
lettera a) <b>Competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale.</b>	<b>Pianificazione, attuazione e presidio delle azioni organizzative rispetto agli obiettivi assegnati nell'incarico e utilizzazione delle risorse strumentali e finanziarie.</b>	<b>Direttiva annuale al DSGA</b>  <b>Relazioni di accompagnamento al Programma annuale e al Conto consuntivo</b>  Eventuale altra documentazione	Parte terza	Cfr. Protocollo di visita
lettera d) <b>Contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale.</b>	<b>Realizzazione del processo di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione.</b>	<b>Monitoraggio PdM</b> (pre-caricato nel Portfolio)  <b>Relazione dei nuclei esterni di valutazione (ove presente)</b>  Eventuale altra documentazione	Parte terza	Cfr. Protocollo di visita



AREA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE PROFESSIONALI, DELL'IMPEGNO E DEI MERITI PROFESSIONALI				
CRITERI (L. 107/2015 art. 1 c. 93)		FONTI ED EVIDENZE		
		Documenti	Portfolio	Visita
lettera b) <b>Valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali</b>	<b>Definizione di ruoli e compiti specifici del personale dell'istituzione scolastica e assegnazione di incarichi con attenzione alla valorizzazione delle competenze professionali specifiche, con riferimento anche alla valorizzazione del merito dei docenti. Promozione della formazione del personale.</b>	<b>Contratto di Istituto</b>  <b>Organigramma e funzionigramma</b>  <b>Direttiva annuale al DSGA per l'organizzazione dei servizi</b>  <b>Piano della formazione</b>  Eventuale altra documentazione	Parte terza	Cfr. Protocollo di visita

AREA APPREZZAMENTO DELL'OPERATO ALL'INTERNO DELLA COMUNITÀ PROFESSIONALE E SOCIALE			
CRITERI (L. 107/2015 art. 1 c. 93)	FONTI ED EVIDENZE		
	Documenti	Portfolio	Visita
lettera c) <b>Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale</b>	<b>Esiti dei questionari del personale docente e ATA</b> (pre-caricati nel Portfolio)  Altri riscontri relativi all'apprezzamento da parte degli stakeholder		Cfr. Protocollo di visita



**Allegato n. 2****Rubrica di valutazione****Come utilizzare la rubrica di valutazione**

**La rubrica di valutazione ha il compito di supportare il Nucleo nella formulazione della valutazione di prima istanza** con riferimento ai criteri e all'analisi della documentazione riportati nell'Allegato n. 1.

In questo modo tutti i Nuclei utilizzeranno le stesse procedure e gli stessi strumenti di valutazione garantendo a tutti i Dirigenti scolastici, in qualunque parte del Paese, un corretto **criterio di equità nei processi di valutazione** e, nello stesso tempo, di attenzione ai contesti, alle condizioni di partenza e alle specifiche scelte interne all'azione professionale di ogni Dirigente.

La rubrica di valutazione ha il compito di supportare il Nucleo nella formulazione della valutazione utilizzando i livelli definiti nella Direttiva (*pieno raggiungimento degli obiettivi; avanzato raggiungimento degli obiettivi; buon raggiungimento degli obiettivi; mancato raggiungimento degli obiettivi*) e alcuni elementi comuni e ineludibili.

La stessa rubrica riprende intenzionalmente i passaggi interni al processo di autovalutazione, alle azioni di miglioramento e, ovviamente, ai criteri della Legge 107/2015 **portando a sintesi, in modo organico e coerente, tutto il procedimento di valutazione**.

Spetta al Nucleo, con riferimento ai documenti, alle evidenze, ai dati a disposizione, alla visita e/o alle interlocuzioni documentate, formulare la valutazione utilizzando le voci della rubrica. Ovviamente all'interno delle formulazioni delle valutazioni, collegate con le singole lettere che riportano i criteri della Legge, non è possibile avere sempre un'uniformità nelle definizioni, sia per la diversità dei contesti e delle azioni professionali di ogni Dirigente sia per la presenza di una pluralità di considerazioni in ogni parte della rubrica. Da qui i testi della Rubrica di valutazione verranno pre-caricati nella sezione quarta del Portfolio, ma resteranno necessariamente aperti all'intervento di ogni Nucleo per la valutazione di ogni Dirigente.

**Difatti la necessaria base comune di partenza intende garantire la stessa procedura a tutti i Dirigenti, la possibile differenziazione intende garantire il proprio specifico ad ogni Dirigente.**

Da ultimo è opportuno evidenziare che la formulazione della valutazione del Nucleo, attraverso la rubrica, finirà in automatico nel format del Direttore generale dell'USR per la formulazione della valutazione finale. In questo modo, come riporta l'articolo 6 della Direttiva: ***“il Direttore adotta annualmente i provvedimenti di valutazione dei Dirigenti, a seguito dell'istruttoria effettuata dal Nucleo di valutazione”***.

AREA					
DIREZIONE UNITARIA, PROMOZIONE DELLA PARTECIPAZIONE (...), COMPETENZE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE FINALIZZATE AL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI					
CRITERI (L. 107/2015 art. 1 c. 93)		LIVELLI			
		A <i>Pieno raggiungimento degli obiettivi</i>	B <i>Avanzato raggiungimento degli obiettivi</i>	C <i>Buon raggiungimento degli obiettivi</i>	D <i>Mancato raggiungimento degli obiettivi</i>
lettera e) <b>Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole</b>	<b>Definizione e comunicazione delle priorità, delle strategie e delle azioni per il perseguimento degli obiettivi prefissati. Realizzazione di forme sistematiche di coordinamento e promozione della partecipazione a reti. Attivazione di relazioni con il contesto sociale di riferimento e (solo per gli istituti di sc. sec. di II grado) di collegamenti con il mondo del lavoro (stage, alternanza scuola-lavoro, ecc.).</b>	Il dirigente ha definito le priorità, le strategie e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche sulla base di un'approfondita analisi del contesto e di un'attenta rilevazione delle esigenze.	Il dirigente ha definito le priorità, le strategie e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche sulla base dell'analisi del contesto e di una periodica rilevazione delle esigenze con le parti interessate.	Il dirigente ha definito le priorità da perseguire, anche sulla base dell'analisi del contesto e di occasionali rilevazioni delle esigenze con alcune delle parti interessate.	Il dirigente ha definito molto genericamente la missione della scuola, senza individuare priorità e senza effettuare l'analisi del contesto e la rilevazione delle esigenze.
		Ha realizzato con efficacia forme sistematiche di coordinamento delle attività degli organi collegiali e dei soggetti destinatari di incarichi e compiti specifici.	Ha effettuato sistematiche riunioni di coordinamento con i collaboratori e con lo staff e alcune riunioni con altri soggetti destinatari di incarichi e compiti specifici.	Ha realizzato forme regolari di coordinamento con i collaboratori e ha effettuato alcune riunioni con lo staff.	Non ha realizzato forme di coordinamento delle attività della scuola.
		Ha promosso la partecipazione della scuola a reti territoriali e di scopo, ha presentato diverse proposte relative a progetti da sviluppare.	Ha promosso la partecipazione della scuola a reti territoriali e di scopo e ha presentato una o più proposte relative a progetti da sviluppare.	Ha promosso la partecipazione formale della scuola a una rete di scopo.	Non ha promosso la partecipazione della scuola a reti di scopo e non ha attivato collaborazioni con soggetti esterni; non ha progettato né realizzato azioni mirate per la promozione della partecipazione.
		Ha attivato positive e produttive relazioni con il contesto sociale di riferimento, concordando azioni con finalità e obiettivi	Ha attivato positive relazioni con il contesto sociale di riferimento, concordando azioni comuni, in coerenza	Ha attivato collaborazioni con alcuni soggetti esterni, indipendentemente dal PTOF della scuola, e ha attuato al cune iniziative per promuovere qualche forma di partecipazione.  (solo per gli istituti di sc. sec. di II grado)	(solo per gli istituti di sc. sec. di II grado) Ha attivato l'alternanza scuola-lavoro, ma non è stata curata la coerenza con l'azione formativa specifica

		<p>comuni di lungo periodo, in modo da integrare opportunamente il PTOF della scuola con l'offerta formativa del territorio, e promuovendo la partecipazione attiva dei diversi soggetti in relazione agli specifici ruoli.</p> <p><i>(solo per gli istituti di sc. sec. di II grado)</i></p> <p>Ha attivato in modo organico collegamenti con il mondo del lavoro (stage, alternanza scuola-lavoro, ...), anche con ricadute nella valutazione del percorso formativo degli studenti.</p>	<p>con il PTOF della scuola, e promuovendo forme di partecipazione attiva.</p> <p><i>(solo per gli istituti di sc. sec. di II grado)</i></p> <p>Ha attivato in modo organico collegamenti con il mondo del lavoro (stage, alternanza scuola-lavoro, ...).</p>	<p>Ha attivato l'alternanza scuola-lavoro ricercando qualche coerenza con l'azione formativa specifica della scuola.</p>	<p>della scuola (oppure Non ha attivato l'alternanza scuola-lavoro).</p>
<p>lettera a)</p> <p><b>Competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale.</b></p>	<p><b>Pianificazione, attuazione e presidio delle azioni organizzative rispetto agli obiettivi assegnati nell'incarico e utilizzazione delle risorse strumentali e finanziarie.</b></p>	<p>Il dirigente ha pianificato con particolare accuratezza e ha attuato e presidiato azioni organizzative pertinenti ed efficaci rispetto agli obiettivi assegnati nell'incarico.</p> <p>Ha pianificato e utilizzato le risorse strumentali e finanziarie al massimo delle loro potenzialità convogliandole in modo mirato sulle attività e i progetti fondamentali per la realizzazione delle priorità educative dell'istituzione scolastica.</p>	<p>Il dirigente ha pianificato, attuato e presidiato azioni organizzative sufficientemente appropriate rispetto agli obiettivi assegnati nell'incarico.</p> <p>Ha pianificato l'utilizzo delle risorse strumentali e finanziarie convogliandole sulle attività e i progetti funzionali alla realizzazione delle priorità educative dell'istituzione scolastica.</p>	<p>Il dirigente ha individuato e parzialmente attuato azioni organizzative appropriate rispetto agli obiettivi assegnati nell'incarico.</p> <p>Ha pianificato l'utilizzo delle risorse strumentali e finanziarie in maniera parzialmente coerente con l'offerta formativa e/o le ha finalizzate in molteplici attività non pienamente funzionali alla visione strategica della scuola.</p>	<p>Il dirigente ha scarsamente o per nulla attuato azioni organizzative appropriate rispetto agli obiettivi assegnati nell'incarico.</p> <p>Non ha pianificato l'utilizzo delle risorse strumentali e finanziarie in coerenza con l'offerta formativa e/o le ha finalizzate in molteplici attività poco funzionali alla visione strategica della scuola.</p>

<p>lettera d)</p> <p><b>Contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale.</b></p>	<p><b>Realizzazione del processo di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione.</b></p>	<p>Il dirigente ha attuato un monitoraggio sistematico del Piano di miglioramento e incoraggiato il personale a riflettere sulle esigenze di innovazione e miglioramento con riferimento ad esso.</p> <p>Ha favorito e sostenuto il coinvolgimento diretto di tutta la comunità scolastica nel processo di autovalutazione e ha partecipato attivamente ai lavori del nucleo interno di autovalutazione, che ha presidiato e coordinato. Ha collaborato fattivamente per la raccolta e l'interpretazione dei dati e per l'individuazione di indicatori specifici per la scuola. Ha promosso forme diffuse di condivisione degli esiti dell'autovalutazione.</p>	<p>Il dirigente ha monitorato regolarmente lo stato di avanzamento del Piano di miglioramento e di avvicinamento agli obiettivi da conseguire e ha effettuato, se necessario, interventi regolativi dei percorsi programmati.</p> <p>Ha favorito il coinvolgimento della comunità scolastica nel processo di autovalutazione e ha collaborato con il nucleo interno di autovalutazione nell'analisi dei dati e nella redazione del RAV, partecipando e indirizzando opportunamente i lavori. Ha promosso forme limitate di condivisione degli esiti dell'autovalutazione con la comunità scolastica.</p>	<p>Il dirigente ha monitorato lo stato di avanzamento del Piano di miglioramento e di avvicinamento agli obiettivi da conseguire.</p> <p>Ha coinvolto in maniera sommaria la comunità scolastica nel processo di autovalutazione e il suo contributo ai lavori del nucleo interno di autovalutazione è stato parziale. Ha promosso modalità di condivisione degli esiti dell'autovalutazione solo con il corpo docente.</p>	<p>Il dirigente non ha monitorato lo stato di avanzamento del Piano di miglioramento e di avvicinamento agli obiettivi da conseguire.</p> <p>Non ha coinvolto la comunità scolastica nel processo di autovalutazione e ha delegato interamente al nucleo interno di autovalutazione la lettura e interpretazione dei dati e la redazione del RAV. Non ha promosso forme di condivisione degli esiti dell'autovalutazione con la comunità scolastica.</p>
<p><b>GIUDIZIO COMPLESSIVO DI AREA</b></p> <p><input type="checkbox"/> <b>A</b> - Pieno raggiungimento degli obiettivi <input type="checkbox"/> <b>B</b> – Avanzato raggiungimento degli obiettivi</p> <p><input type="checkbox"/> <b>C</b> – Buon raggiungimento degli obiettivi <input type="checkbox"/> <b>D</b> – Mancato raggiungimento degli obiettivi</p>					
<p><b>EVENTUALI OSSERVAZIONI</b></p>					

AREA					
VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE PROFESSIONALI, DELL'IMPEGNO E DEI MERITI PROFESSIONALI					
CRITERI (L. 107/2015 art. 1 c. 93)		LIVELLI			
		A <i>Pieno raggiungimento degli obiettivi</i>	B <i>Avanzato raggiungimento degli obiettivi</i>	C <i>Buon raggiungimento degli obiettivi</i>	D <i>Mancato raggiungimento degli obiettivi</i>
lettera b) <b>Valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali</b>	<b>Definizione di ruoli e compiti specifici del personale dell'istituzione scolastica e assegnazione di incarichi con attenzione alla valorizzazione delle competenze professionali specifiche, con riferimento anche alla valorizzazione del merito dei docenti. Promozione della formazione del personale.</b>	Il dirigente ha definito con chiarezza e in modo analitico ruoli e compiti specifici del personale dell'istituzione scolastica e ha assegnato compiti e incarichi a soggetti in possesso di competenze professionali specifiche, accertate mediante apposita indagine continuamente aggiornata.	Il dirigente ha definito con chiarezza ruoli e compiti specifici del personale dell'istituzione scolastica e ha assegnato compiti e incarichi a soggetti in possesso di competenze professionali pertinenti e accertate mediante apposita indagine.	Il dirigente ha definito a grandi linee alcuni ruoli e compiti specifici del personale dell'istituzione scolastica e ha assegnato compiti e incarichi a soggetti in possesso di competenze professionali di cui è venuto a conoscenza in modo informale.	Il dirigente non ha definito ruoli e compiti specifici del personale dell'istituzione scolastica e ha assegnato genericamente compiti e incarichi sulla base della disponibilità del personale a collaborare e non in maniera funzionale all'organizzazione delle attività.
		Ha attuato la procedura per la valorizzazione del merito promuovendo il coinvolgimento della comunità scolastica, partecipando attivamente e in modo propositivo ai lavori del Comitato per la valutazione dei docenti, analizzando con cura le evidenze disponibili e assegnando il bonus annuale in base ai criteri individuati dal Comitato; la distribuzione del bonus rispetta i criteri di selettività e premialità con una particolare attenzione alla	Ha attuato la procedura per la valorizzazione del merito analizzando con cura le evidenze disponibili e assegnando il bonus annuale in base ai criteri individuati dal Comitato per la valutazione dei docenti e sulla base di una valutazione adeguatamente motivata; la distribuzione del bonus rispetta abbastanza i criteri di selettività e premialità.	Ha attuato la procedura per la valorizzazione del merito assegnando il bonus annuale in base ai criteri individuati dal Comitato per la valutazione dei docenti sulla base di una valutazione genericamente motivata; la distribuzione del bonus rispetta relativamente i criteri di selettività e premialità.	Non ha portato a termine il procedimento di individuazione dei docenti destinatari del bonus e di assegnazione della somma annuale per la valorizzazione del merito.
			Ha promosso azioni di formazione tenendo conto delle esigenze espresse dal	Ha promosso azioni di formazione ma senza una preventiva rilevazione delle esigenze formative del	Non ha promosso azioni di formazione del personale.

		<p>specificità della professione docente.</p> <p>Ha promosso azioni di formazione sulla base delle esigenze formative del personale rilevate mediante una indagine metodologicamente curata e in modo del tutto coerente con il PTOF e con il PdM in esso indicato.</p> <p>Ha tenuto conto delle esigenze formative dei docenti desumendole dai piani individuali di sviluppo professionale.</p>	<p>personale in varie occasioni e in modo abbastanza coerente con il PTOF.</p> <p>Ha tenuto parzialmente conto delle esigenze formative dei docenti desumendole dai piani individuali di sviluppo professionale.</p>	<p>personale e senza una stretta coerenza con il PTOF.</p> <p>Non ha tenuto conto delle esigenze formative dei docenti desumendole dai piani individuali di sviluppo professionale.</p>	
<b>GIUDIZIO COMPLESSIVO DI AREA</b> <input type="checkbox"/> <b>A</b> - <i>Pieno raggiungimento degli obiettivi</i> <input type="checkbox"/> <b>B</b> - <i>Avanzato raggiungimento degli obiettivi</i> <input type="checkbox"/> <b>C</b> - <i>Buon raggiungimento degli obiettivi</i> <input type="checkbox"/> <b>D</b> - <i>Mancato raggiungimento degli obiettivi</i>					
<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI</b>					

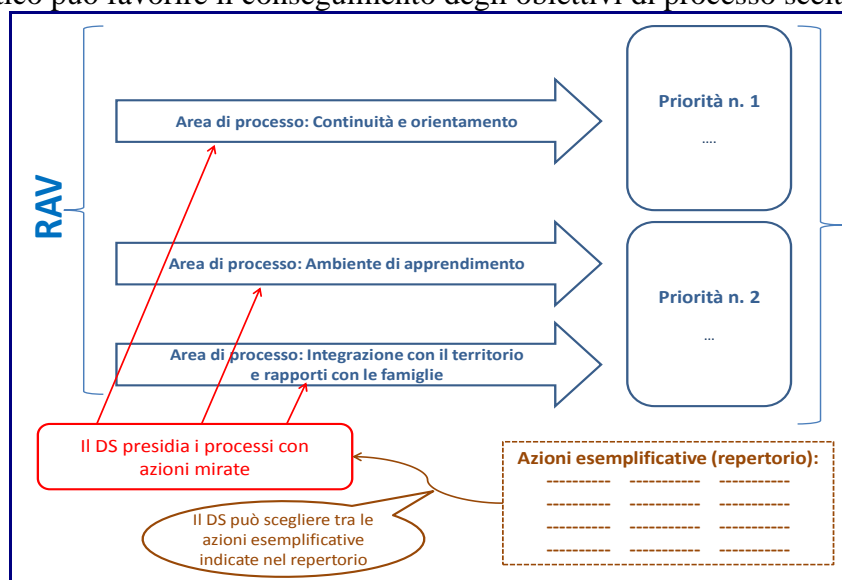
AREA				
APPREZZAMENTO DELL'OPERATO ALL'INTERNO DELLA COMUNITÀ PROFESSIONALE E SOCIALE				
CRITERI (L. 107/2015 art. 1 c. 93)	LIVELLI			
	A <i>Pieno raggiungimento degli obiettivi</i>	B <i>Avanzato raggiungimento degli obiettivi</i>	C <i>Buon raggiungimento degli obiettivi</i>	D <i>Mancato raggiungimento degli obiettivi</i>
lettera c) <b>Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale 14</b>	L'operato del dirigente è molto apprezzato in relazione a tutte le dimensioni indagate dal questionario: efficacia della direzione, clima di lavoro, coordinamento, promozione, supporto. I riscontri forniti dagli <i>stakeholder</i> evidenziano un elevato apprezzamento dell'operato del dirigente	L'operato del dirigente è apprezzato in relazione a tutte o quasi tutte le dimensioni indagate dal questionario: efficacia della direzione, clima di lavoro, coordinamento, promozione, supporto. I riscontri forniti dagli <i>stakeholder</i> evidenziano un buon apprezzamento dell'operato del dirigente.	L'operato del dirigente è abbastanza apprezzato in relazione a diverse dimensioni indagate dal questionario: efficacia della direzione, clima di lavoro, coordinamento, promozione, supporto. I riscontri forniti dagli <i>stakeholder</i> evidenziano un sufficiente apprezzamento dell'operato del dirigente	L'operato del dirigente è scarsamente apprezzato in relazione alle dimensioni indagate dal questionario: efficacia della direzione, clima di lavoro, coordinamento, promozione, supporto. I riscontri forniti dagli <i>stakeholder</i> evidenziano uno scarso apprezzamento dell'operato del dirigente.
<b>GIUDIZIO COMPLESSIVO DI AREA</b> <input type="checkbox"/> <b>A</b> - <i>Pieno raggiungimento degli obiettivi</i> <input type="checkbox"/> <b>B</b> - <i>Avanzato raggiungimento degli obiettivi</i> <input type="checkbox"/> <b>C</b> - <i>Buon raggiungimento degli obiettivi</i> <input type="checkbox"/> <b>D</b> - <i>Mancato raggiungimento degli obiettivi</i>				
<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI</b>				





**Repertorio del Dirigente scolastico**  
***Azioni esemplificative del Dirigente scolastico***  
***con riferimento alle aree e agli obiettivi di processo del RAV***

Le azioni esemplificative che seguono costituiscono un repertorio di riferimento di come il Dirigente scolastico possa presidiare i processi individuati a conclusione del Rapporto di autovalutazione per il perseguimento delle priorità e dei traguardi. Non si tratta, in alcun modo, di tutte le azioni che ci si aspetta vengano realizzate dal Dirigente né, tanto meno, di adempimenti dovuti. La loro funzione è quella di offrire un insieme sufficientemente ricco e articolato, ma non esaustivo, delle azioni che possono essere realizzate per il perseguimento degli obiettivi di processo. Accanto ad ogni azione professionale sono indicate alcune azioni esemplificative attraverso cui il Dirigente scolastico può favorire il conseguimento degli obiettivi di processo scelti.



***Area di processo: Curricolo, progettazione e valutazione***

**Definizione dell'Area**

Individuazione del curricolo fondamentale a livello di istituto e capacità di rispondere alle attese educative e formative provenienti dalla comunità di appartenenza. Definizione di obiettivi e traguardi di apprendimento per le varie classi e anni di corso. Attività opzionali ed elettive che arricchiscono l'offerta curricolare. Modalità di progettazione didattica, monitoraggio e revisione delle scelte progettuali effettuate dagli insegnanti. Modalità impiegate per valutare le conoscenze e le competenze degli allievi.

Il curricolo d'istituto è qui definito come l'autonoma elaborazione da parte della scuola, sulla base delle esigenze e delle caratteristiche degli allievi, delle abilità e conoscenze che gli studenti debbono raggiungere nei diversi ambiti disciplinari e anni di corso, in armonia con quanto indicato nei documenti ministeriali. La progettazione didattica è qui definita come l'insieme delle scelte metodologiche, pedagogiche e didattiche adottate dagli insegnanti collegialmente (nei dipartimenti, nei consigli di classe e di interclasse, ecc.). Il curricolo di istituto, la progettazione didattica e la valutazione sono strettamente interconnessi; nel RAV sono suddivisi in sottoaree distinte al solo fine di permettere alle scuole un esame puntuale dei singoli aspetti. L'area è articolata al suo interno in tre sottoaree.





- **Curricolo e offerta formativa** – definizione e articolazione del curricolo di istituto e delle attività di ampliamento dell’offerta formativa.
- **Progettazione didattica** – modalità di progettazione.
- **Valutazione degli studenti** – modalità di valutazione e utilizzo dei risultati della valutazione.

<b>Curricolo e offerta formativa</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente orienta l’istituzione scolastica verso l’individuazione di priorità curriculari condivise</b>	Promuove la rilevazione dei bisogni e delle istanze formative ed educative provenienti dal territorio.
	Promuove ed indirizza l’individuazione di priorità coerenti con i bisogni rilevati e con le Indicazioni e le Linee Guida Nazionali.
	Promuove la costituzione di gruppi di lavoro, commissioni, dipartimenti, incarichi finalizzati alla definizione del curricolo di scuola.
	Individua e definisce le risorse finanziarie utili al perseguimento delle priorità.
<b>Progettazione didattica</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove e coordina la progettazione didattica</b>	Promuove la costituzione di strutture di riferimento (es. dipartimenti, gruppi di ambito disciplinare) per la progettazione didattica.
	Organizza un calendario di riunioni periodiche delle strutture di riferimento e dei consigli di classe dedicate alla progettazione didattica.
	Favorisce la definizione di modelli e di strumenti condivisi di riferimento da utilizzare per la progettazione didattica.
	Verifica la coerenza tra la progettazione didattica e il curricolo di scuola.
	Promuove la progettazione di percorsi di arricchimento dell’Offerta Formativa coerenti con l’acquisizione dei saperi previsti dalle Indicazioni e Linee Guida Nazionali e dal curricolo di scuola.
<b>Valutazione degli studenti</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove processi di valutazione con attenzione ai criteri stabiliti e al successo formativo di ogni studente</b>	Promuove l’adozione di criteri di valutazione comuni e coerenti con gli obiettivi e i traguardi di apprendimento previsti nel curricolo.
	Promuove l’adozione di criteri per prove comuni e l’utilizzo di prove strutturate e rubriche di valutazione.
	Promuove l’adozione di forme di valutazione delle competenze.
	Promuove l’utilizzo dei risultati della valutazione e delle prove standardizzate INVALSI per riorientare la programmazione e progettare interventi didattici mirati.
	Promuove l’adozione di misure per migliorare la funzione formativa della valutazione, la trasparenza, la correttezza delle comunicazioni a studenti e famiglie.
	Presiede il più possibile ai momenti istituzionali (scrutini) garantendo l’omogeneità nell’applicazione dei criteri di valutazione.



**Area di processo: Ambiente di apprendimento**

**Definizione dell'Area**

Capacità della scuola di creare un ambiente di apprendimento per lo sviluppo delle competenze degli studenti. La cura dell'ambiente di apprendimento riguarda sia la dimensione materiale e organizzativa (gestione degli spazi, delle attrezzature, degli orari e dei tempi) sia la dimensione didattica (diffusione di metodologie didattiche innovative) sia infine la dimensione relazionale (attenzione allo sviluppo di un clima di apprendimento positivo e trasmissione di regole di comportamento condivise).

- **Dimensione organizzativa** - flessibilità nell'utilizzo di spazi e tempi in funzione della didattica (laboratori, orario scolastico, ecc.).
- **Dimensione metodologica** - promozione e sostegno all'utilizzo di metodologie didattiche innovative (gruppi di livello, classi aperte, ecc.).
- **Dimensione relazionale** - definizione e rispetto di regole di comportamento a scuola e in classe, gestione dei conflitti con gli studenti.

<b>Dimensione organizzativa</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove la manutenzione e il miglioramento degli spazi fisici (edifici, plessi, classi, laboratori, palestre, officine, giardini, ecc.)</b>	Stabilisce rapporti sistematici con l'amministrazione preposta all'edilizia scolastica (Comune, Municipio -nei grandi comuni - Provincia - o amministrazione subentrante nelle funzioni).
	Promuove iniziative e progetti per l'innovazione e la sperimentazione didattica centrata sull'uso educativo degli spazi (adozione di giardini e cortili da parte di classi, allestimento di biblioteche di scuola e di classe/sezione, ecc.) anche con il coinvolgimento di soggetti esterni (volontariato, enti locali, ecc.).
<b>Il Dirigente promuove la cura e l'uso degli spazi laboratoriali</b>	Promuove per tutti gli studenti un equo accesso ai laboratori.
	Promuove collaborazioni e progetti con enti esterni alla scuola per favorire la conoscenza e l'apprendimento dell'utilizzo di nuove tecnologie e nuovi sussidi per migliorare l'apprendimento.
<b>Il Dirigente promuove l'ottimale distribuzione delle ore di lezione e l'organizzazione oraria</b>	Fornisce indirizzi precisi ai docenti incaricati di elaborare l'orario delle lezioni e dell'uso dei laboratori.
	Promuove una distribuzione equa, in riferimento all'orario scolastico, nell'uso di spazi comuni: palestre, teatro/cinema, aule speciali, laboratori, giardini, ecc.
	Promuove l'utilizzo della flessibilità oraria per favorire l'ampliamento dell'offerta formativa e/o la differenziazione dei percorsi didattici
<b>Dimensione metodologica</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove azioni mirate all'innovazione metodologica</b>	Promuove la regolamentazione e la realizzazione di attività di arricchimento dell'offerta formativa (es. uscite didattiche, campi scuola, scambi nazionali e internazionali).
	Promuove l'organizzazione di momenti di confronto e di scambio tra docenti che utilizzano metodologie didattiche diverse.
	Promuove la formazione e il confronto sull'innovazione metodologica (es. tecniche di insegnamento efficaci; attività scientifiche sperimentali; attività linguistiche ed espressive con tecniche efficaci).



Dimensione relazionale	
Azioni professionali del Dirigente	Azioni esemplificative del Dirigente
<b>Il Dirigente promuove la formalizzazione e la condivisione di regole di comportamento per il personale e per gli studenti</b>	Indirizza e segue la stesura o la revisione del Regolamento interno di Istituto ed, in particolare, del regolamento di disciplina come previsto dallo Statuto delle studentesse e degli studenti.
	Nelle scuole secondarie di primo e secondo grado promuove l'effettivo coinvolgimento delle famiglie e degli studenti nell'elaborazione/revisione del Patto educativo di corresponsabilità.
	Promuove occasioni di incontro tra genitori e tra studenti per rendere realmente condivise le regole comuni della scuola.
	Promuove e sostiene la costituzione di organismi di partecipazione alla vita della scuola (in particolare per il ciclo).
	Promuove il rispetto delle regole di comportamento del personale della scuola
<b>Il Dirigente promuove la prevenzione di comportamenti problematici</b>	Promuove attività di prevenzione, dissuasione e sanzione di comportamenti violenti quali il bullismo, il vandalismo, il razzismo, l'omofobia, ecc.
	Garantisce la trasparenza delle procedure di irrogazione delle sanzioni, presidiando il rispetto delle regole e del diritto alla difesa degli studenti cui sono state addebitati comportamenti particolarmente gravi. Interviene personalmente con gli studenti più critici per offrire ulteriori possibilità di ascolto e recupero.

**Area di processo: Inclusione e differenziazione**

**Definizione dell'Area**

Strategie adottate dalla scuola per la promozione dei processi di inclusione e il rispetto delle diversità, adeguamento dei processi di insegnamento e di apprendimento ai bisogni formativi di ciascun allievo nel lavoro d'aula e nelle altre situazioni educative. L'area è suddivisa in due sottoaree:

- **Inclusione** – modalità di inclusione degli studenti con disabilità, con bisogni educativi speciali e degli studenti stranieri da poco in Italia. Azioni di valorizzazione e gestione delle differenze.
- **Recupero e Potenziamiento** – modalità di adeguamento dei processi di insegnamento ai bisogni formativi di ciascun allievo.

Inclusione	
Azioni professionali del Dirigente	Azioni esemplificative del Dirigente
<b>Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli alunni con BES</b>	Nomina il docente referente per alunni BES.
	Nomina e presiede il Gruppo di Lavoro per l'Inclusione (GLI)
	Promuove l'elaborazione del Piano Annuale dell'Inclusione (PAI).
	Promuove l'elaborazione di un Protocollo volto alla definizione di pratiche condivise di inclusione.
	Presidia l'elaborazione dei Piani educativi individualizzati (PEI) e dei Piani Didattici Personalizzati (PDP) e la loro attuazione.
	Presidia le modalità di inclusione di alunni BES nelle classi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- partecipando ai consigli di classe</li> <li>- promuovendo azioni di monitoraggio sulle modalità di inclusione (ad es. nr di ore in cui gli alunni BES restano in classe; pratiche di cooperative learning per favorire la partecipazione e l'inclusione; attivazione di laboratori ecc).</li> </ul>
	Partecipa ai Gruppi di Lavoro per l'Handicap operativi (GLHO) e agli incontri con gli operatori dell'ASL (servizio di Neuropsichiatria) e altri esperti che seguono gli alunni BES.
	Promuove azioni per l'individuazione e la presa in carico di DSA nei primi anni della scuola



	<p>primaria anche attraverso protocolli con ASL o tramite esperti.</p> <p>Promuove percorsi di formazione/aggiornamento per docenti, team e consigli di classe su modelli e pratiche di inclusione (<i>cooperative learning</i>, corresponsabilità del CdC ecc.) e modalità di rilevazione e gestione di DSA.</p> <p>In raccordo con i docenti referenti (BES, Orientamento, coordinatori di classe) promuove specifiche azioni di orientamento per alunni BES per favorire la prosecuzione in contesti tutelati (es. progetti ponte, cooperative sociali ecc.).</p>
<b>Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli studenti in situazione di disagio e a rischio dispersione</b>	<p>Promuove e supporta attività volte a rimotivare studenti che faticano a restare a tempo pieno nel contesto scolastico, attraverso, per esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attivazione dei "laboratori del fare" (scuola media)</li> <li>- alternanza scuola-lavoro; <i>stages</i> (scuola superiore)</li> <li>- progetti mirati per il recupero della dispersione.</li> </ul>
	Favorisce e monitora la personalizzazione dei percorsi formativi per alunni con disagio.
	Promuove attività di <i>tutoring</i> per alunni "a rischio" con docenti formati.
	Promuove e favorisce la corresponsabilità delle famiglie nei percorsi individualizzati.
	Promuove, attraverso incontri rivolti a docenti e genitori una sensibilizzazione e una cultura condivisa sui temi del disagio giovanile e delle difficoltà di apprendimento a scuola.
<b>Il Dirigente promuove azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli studenti stranieri da poco in Italia</b>	Nomina il docente referente per gli studenti stranieri / nomina una "Commissione intercultura".
	Promuove l'elaborazione di un <i>Protocollo di accoglienza</i> volto a definire tutte le pratiche di accoglienza (inserimento nella classe, mediatori linguistici, rilevazione dei percorsi scolastici e delle competenze pregresse ecc.) e l'attivazione degli interventi di supporto (attivazione corsi italiano L2, potenziamento dei linguaggi specifici o potenziamento disciplinare) ecc.
	Promuove attività volte a favorire l'integrazione degli studenti stranieri e delle loro famiglie nel contesto scolastico ed extrascolastico.
	Si fa garante, nel PTOF e nei percorsi educativi, della promozione di una concreta ed efficace cultura pluralista e interculturale (organizzazione eventi, gemellaggi, testimonianze, promozione di attività di volontariato ecc.).
	Favorisce e monitora la personalizzazione dei percorsi formativi per studenti stranieri.
	Promuove il miglioramento degli esiti scolastici degli studenti stranieri.
<b>Differenziazione</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove azioni mirate per favorire un approccio didattico ed educativo differenziato per coinvolgere studenti con difficoltà</b>	Promuove tra gli insegnanti una cultura e una formazione adeguata a riconoscere i bisogni educativi degli studenti e a mettere in atto strategie adeguate a supportare situazioni di difficoltà e/o di demotivazione e/o di rendimento non adeguato alle potenzialità degli alunni.
	Promuove nel corpo docente una didattica che favorisca il coinvolgimento attivo degli studenti e la loro partecipazione (es. attraverso attività laboratoriali, lavoro di gruppo, <i>peer learning</i> , <i>cooperative learning</i> , <i>flipped classroom</i> , utilizzo nuove tecnologie, ecc.).
	Promuove percorsi formativi differenziati e personalizzati per studenti con maggiori difficoltà.
	Favorisce un'organizzazione flessibile per garantire una didattica differenziata, per gruppi di livello (non rigidi e per periodi brevi), per potenziamento/recupero, per progetti e attività con compiti differenziati.
	Promuove l'implementazione della dotazione della scuola di strumenti, sussidi e materiali didattici (visivi, tecnologici, audiovisivi ecc.) mirati a favorire motivazione, coinvolgimento, autonomia in alunni poco motivati o con rendimenti non adeguati.
<b>Il Dirigente promuove azioni mirate alla valorizzazione degli studenti con particolari attitudini disciplinari</b>	Promuove tra gli insegnanti una maggiore consapevolezza rispetto all'individuazione e alla valorizzazione dei talenti.
	Promuove percorsi formativi differenziati e personalizzati per studenti con particolari attitudini disciplinari.
	Promuove la partecipazione di studenti "eccellenti" a competizioni nazionali o internazionali (olimpiadi di italiano e matematica ecc.) concorsi ecc.
	Promuove forme di collaborazione con università ed enti di ricerca per la valorizzazione dei talenti e l'individuazione di "percorsi in alternanza" (stage presso enti di ricerca, frequenza ad alcuni corsi universitari per studenti degli ultimi anni ecc.).



**Area di processo: Continuità e orientamento**

**Definizione dell'Area**

Attività per garantire la continuità dei percorsi scolastici. Attività finalizzate all'orientamento personale, scolastico e professionale degli allievi. L'area è articolata al suo interno in due sottoaree:

- **Continuità** – azioni intraprese dalla scuola per assicurare la continuità educativa nel passaggio da un ordine di scuola all'altro
- **Orientamento** – azioni intraprese dalla scuola per orientare gli studenti alla conoscenza del sé e alla scelta degli indirizzi di studio successivi

<b>Continuità</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove azioni mirate a favorire la continuità educativa nel passaggio da un ordine all'altro</b>	Promuove la formazione di un gruppo di lavoro sulla continuità tra i vari ordini di scuola.
	Promuove incontri tra docenti di ordini di scuola diversi per definire le competenze in ingresso e uscita nei diversi segmenti scolastici.
	Promuove incontri tra docenti di ordini di scuola diversi per definire i criteri di formazione delle classi.
	Promuove l'organizzazione di percorsi di formazione specifici sulla continuità destinati ai docenti.
	Promuove azioni per l'elaborazione del curriculum verticale (negli Istituti comprensivi).
	Promuove azioni per garantire la continuità tra il primo, il secondo biennio e il quinto anno (negli Istituti superiori).
	Promuove la verifica dell'efficacia degli interventi sulla continuità mediante un sistema di monitoraggio.
<b>Orientamento</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove l'orientamento formativo e la didattica per lo sviluppo delle competenze orientative di base</b>	Promuove la formazione di un gruppo di lavoro sull'orientamento e la didattica orientativa.
	Nomina un docente responsabile dell'orientamento.
	Promuove l'organizzazione di percorsi di formazione specifici sull'orientamento destinati ai docenti.
	Promuove l'individuazione e la definizione di modalità e modelli per l'espressione di consigli orientativi per gli studenti.
	Promuove la verifica dell'efficacia degli interventi sull'orientamento mediante un sistema di monitoraggio, con attenzione specifica ai risultati degli studenti nel segmento scolastico successivo, nella facoltà Universitaria prescelta, nel mondo del lavoro.
<b>Il Dirigente promuove specifiche attività di orientamento</b>	Promuove l'organizzazione di percorsi di orientamento per la comprensione del sé e delle proprie inclinazioni, destinati non solo alle classi terminali.
	Promuove l'attivazione di uno sportello di orientamento affidato a docenti tutor con formazione specifica.
	Promuove l'organizzazione di incontri specifici con Scuole/Università per fornire agli studenti elementi utili per la conoscenza dell'Offerta Formativa (del territorio e non solo) e la scelta del percorso scolastico/universitario.
	Promuove azioni mirate a conoscere il territorio e le realtà produttive e professionali.
	Sostiene la progettazione e la realizzazione di attività di sviluppo di "Career Management Skills" (stage, apprendistato, esperienze imprenditoriali, ecc.).
	Promuove e favorisce la creazione di una sezione del sito web della scuola dedicato all'orientamento.
	Promuove e realizza azioni per coinvolgere i genitori nelle attività di orientamento.



**Area di processo: Orientamento strategico e organizzazione della scuola**

**Definizione dell'Area**

Identificazione e condivisione della missione, dei valori e della visione di sviluppo dell'istituto. Capacità della scuola di indirizzare le risorse verso le priorità, catalizzando le energie intellettuali interne, i contributi e le risorse del territorio, le risorse finanziarie e strumentali disponibili verso il perseguimento degli obiettivi prioritari d'istituto.

La missione è qui definita come la declinazione del mandato istituzionale nel proprio contesto di appartenenza, interpretato alla luce dall'autonomia scolastica. La missione è articolata nel Piano dell'Offerta Formativa e si sostanzia nell'individuazione di priorità d'azione e nella realizzazione delle attività conseguenti. L'area è articolata al suo interno in quattro sottoaree.

- **Missione e obiettivi prioritari** – individuazione della missione, scelta delle priorità e loro condivisione interna e esterna.
- **Controllo dei processi** - uso di forme di controllo strategico e monitoraggio dell'azione intrapresa dalla scuola per il conseguimento degli obiettivi individuati (es. pianificazione strategica, misurazione delle performance, strumenti di autovalutazione).
- **Organizzazione delle risorse umane** – individuazione di ruoli di responsabilità e definizione dei compiti per il personale.
- **Gestione delle risorse economiche** – assegnazione delle risorse per la realizzazione delle priorità.

<b>Missione e obiettivi prioritari</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente assicura la gestione unitaria dell'istituzione scolastica</b>	Definisce gli indirizzi per le attività della scuola e le scelte di gestione per l'elaborazione del PTOF da parte del Collegio dei docenti e l'approvazione del Consiglio di Istituto.
	Indirizza la comunità scolastica per connettere le priorità individuate con i dati di contesto e di esito dell'Istituto.
	Definisce con il supporto del Nucleo di autovalutazione poche, chiare, rilevabili e rilevanti priorità.
	Richiede una preventiva dichiarazione degli obiettivi di risultato e dei relativi indicatori in tutti i progetti da finanziare.
	Definisce un esplicito riferimento alle priorità in tutti i documenti fondamentali dell'istituto e promuove azioni per promuoverle e realizzarle.
<b>Il Dirigente assicura il sostegno concreto alle priorità strategiche</b>	Garantisce un alto livello di coincidenza fra le finalità dei progetti finanziati e le priorità strategiche della scuola.
	Garantisce un alto livello di coincidenza temporale fra la durata dei progetti e il periodo di attuazione del Piano di miglioramento.
	Programma l'utilizzo delle disponibilità finanziarie cercando di assicurare risorse adeguate a ciascun progetto strategico finalizzato alle priorità.
<b>Controllo dei processi</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove l'utilizzo di strumenti di autovalutazione,</b>	Promuove la costituzione di un gruppo permanente per l'autovalutazione ed il monitoraggio dei processi.
	Contribuisce alla definizione di strumenti e procedure per la raccolta e l'analisi dei dati finalizzati al monitoraggio e alla valutazione dei processi.





<b>monitoraggio, rendicontazione e trasparenza</b>	Definisce procedure per la diffusione dei risultati, per il loro utilizzo ai fini del miglioramento, per la rendicontazione pubblica.
	Rende evidenti e pubbliche le scelte della scuola in relazione agli obblighi di trasparenza.
<b>Il Dirigente promuove e monitorea l'attuazione dei progetti</b>	Promuove la distribuzione in modo bilanciato dei progetti sugli obiettivi prioritari.
	Promuove la riduzione della frammentazione dei progetti, concentrandoli sulle priorità.
	Promuove la verifica, attraverso opportune forme di monitoraggio, che i progetti deliberati siano completati.
	Promuove la verifica, attraverso opportune forme di monitoraggio, che i progetti deliberati raggiungano completamente gli obiettivi di risultato predefiniti.
<b>Organizzazione delle risorse umane</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove la gestione strategica delle funzioni strumentali e dei docenti che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica</b>	Indirizza l'azione del Collegio dei docenti per definire le aree di azione di ciascun incarico in coerenza con le priorità strategiche adottate dalla scuola.
	Definisce obiettivi specifici ed indicatori di risultato per ciascuna delle aree coperte dagli incarichi.
	Convoca riunioni periodiche con collaboratori e titolari di funzioni per esaminare l'andamento delle rispettive aree.
	Predisporre e fa adottare un report strutturato per le verifiche in itinere e finali delle attività di chi ricopre gli incarichi..
<b>Gestione delle risorse economiche</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove l'assegnazione del Bonus per la valorizzazione del merito e il Fondo di Istituto in modo coerente con le priorità strategiche</b>	Esercita azione di impulso per una distribuzione delle risorse collegata alle priorità strategiche della scuola.
	Rende pubblici i criteri per la valorizzazione delle professionalità, gli strumenti e le modalità di rilevazione.
	Distribuisce il Bonus per la valorizzazione del merito in modo mirato, selettivo e coerente con le priorità della scuola.
	Promuove una ripartizione del FIS fra docenti ed ATA collegata al diretto coinvolgimento nei progetti strategici.
	Promuove l'assegnazione di una quota maggioritaria delle risorse del FIS ai progetti collegati alle priorità strategiche.
	Promuove l'assegnazione delle risorse su un numero limitato di progetti strategici, prevenendo la polverizzazione dei compensi.



**Area di processo: Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane**

**Definizione dell'Area**

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. L'area è articolata al suo interno in tre sottoaree:

- **Formazione** – azioni intraprese, finanziate dalla scuola o da altri soggetti, per l'aggiornamento professionale del personale
- **Valorizzazione delle competenze** - raccolta delle competenze del personale e loro utilizzo (l'assegnazione di incarichi, formazione tra pari, ecc.)
- **Collaborazione tra insegnanti** – attività in gruppi di lavoro e condivisione di strumenti e materiali didattici

<b>Formazione</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove azioni per la formazione e la crescita professionale del personale</b>	Propone, individuando funzioni e compiti, di destinare una funzione strumentale al supporto docenti (in particolare per neo immessi in ruolo e nuovi docenti).
	Promuove la costituzione di un gruppo di lavoro, cui partecipa personalmente, incaricato di discutere e programmare e definire il Piano della formazione.
	Promuove la redazione del bilancio delle competenze e del piano individuale di sviluppo professionale per la rilevazione e la conoscenza dei bisogni formativi di ogni docente e della comunità scolastica.
	Promuove e favorisce la progettazione di unità formative coerenti con il Piano nazionale della formazione e con le esigenze rilevate.
	Promuove la verifica con appositi processi di rilevazione del grado di soddisfazione del personale.
	Promuove la partecipazione dei docenti ad iniziative formative interne ed esterne e ne rileva la ricaduta sull'intera comunità scolastica.
	Promuove la progettazione e la realizzazione di un piano di formazione destinato al personale ATA, da inserire nel piano annuale delle attività.
	Coordina il Piano della formazione con il PTOF e il PdM.
<b>Valorizzazione delle competenze</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove azioni finalizzate alla valorizzazione delle competenze professionali (p.e. bonus; organico potenziato...)</b>	Promuove e partecipa alla progettazione di un sistema organico di rilevazione delle esperienze professionali e delle competenze dei docenti e del personale ATA, finalizzato alla costituzione di una banca dati sempre aggiornata
	Valorizza le competenze dei docenti dell'organico potenziato.
	Affida gli incarichi con criteri trasparenti che valorizzino le competenze rilevate.
	Utilizza il Bonus in modo mirato e selettivo per valorizzare le migliori competenze dei docenti secondo i criteri individuati dal Comitato di valutazione.
	Predisporre una proposta di attribuzione di risorse per il trattamento economico accessorio che possa valorizzare l'impegno e la professionalità del personale.
	Promuove la rilevazione sistematica del grado di soddisfazione del personale sulla valorizzazione delle competenze.
	Promuove la progettazione ed implementazione di un sistema di monitoraggio e controllo dell'efficacia dell'azione del personale cui siano stati affidati specifici compiti e funzioni.





<b>Collaborazione tra insegnanti</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove azioni per incentivare la collaborazione tra insegnanti, le attività in gruppi di lavoro e la condivisione di strumenti e materiali didattici</b>	Promuove la formazione di gruppi di lavoro come articolazioni funzionali del Collegio dei Docenti, per il presidio degli snodi critici dell'Istituzione Scolastica (es. costruzione curricolo, progettazione didattica, verifica, valutazione e attestazione delle competenze degli studenti, valutazione di Istituto ecc.).
	Promuove e favorisce la costituzione e il funzionamento dei Dipartimenti Disciplinari.
	Partecipa ai gruppi di lavoro nei momenti di costituzione, orientamento strategico e verifica dei risultati.
	Promuove la verifica della quantità e qualità dei materiali prodotti dai gruppi, con particolare riferimento ai materiali didattici per gli studenti e agli strumenti per le verifiche delle competenze.
	Promuove la previsione di spazi specifici nel Collegio dei Docenti dedicati alla discussione e alla condivisione dei lavori dei gruppi.
	Promuove l'utilizzo di spazi web finalizzati alla valorizzazione del lavoro dei gruppi e all'utilizzo dei materiali prodotti dai gruppi, tramite accesso dedicato.

***Area di processo: Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie***

**Definizione dell'Area**

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 nel progetto formativo. L'area è articolata al suo interno in due sottoaree:

- **Collaborazione con il territorio** – promozione di reti e accordi con il territorio a fini formativi.
- **Coinvolgimento delle famiglie** – capacità di confrontarsi con le famiglie per la definizione dell'offerta formativa e sui diversi aspetti della vita scolastica

<b>Collaborazione con il territorio</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente individua e valorizza le risorse culturali del territorio a fini formativi</b>	Stabilisce contatti con i vari soggetti del territorio (es. Enti locali, Camere di commercio, Associazioni, ecc.) per individuare la tipologia di risorse culturali offerte.
	Stabilisce contatti con i vari soggetti del territorio (Enti Locali, Associazioni, ecc.) per promuovere attività di conoscenza del territorio (musei, zone archeologiche, zone di interesse faunistico e floreale).
	Stabilisce contatti con i vari soggetti del territorio (Enti Locali, associazioni, ecc.) per identificare i monumenti o le zone di interesse storico che possono essere "adottati" dagli studenti della scuola, anche al fine di promuoverne il senso di appartenenza.
<b>Il Dirigente stabilisce rapporti con i soggetti del territorio per promuovere e realizzare le</b>	Si attiva, presso i vari soggetti del territorio (Enti locali, associazionismo, Fondazioni, Terzo settore, esponenti del mondo produttivo, ecc.) per ricercare sostegno finanziario, organizzativo e logistico per realizzare le attività della scuola (es. fornitura di spazi, di attrezzature, finanziamento specifico di progetti, ecc.).
	Stipula accordi con i vari soggetti del territorio per progettare e realizzare attività e progetti coerenti con le priorità della scuola.



<b>attività della scuola</b>	Promuove la costituzione di gruppi di lavoro, tavoli di discussione, ecc. a livello locale su tematiche rilevanti per la vita della scuola.
<b>Il Dirigente favorisce la partecipazione della scuola alle diverse reti di scuole</b>	Propone accordi con le altre scuole del territorio per affrontare temi di interesse comune.
	Promuove e sostiene il processo di identificazione dei temi di interesse comune tra le scuole che compongono la rete, proponendo attività di approfondimento e/o progetti specifici.
	Individua le diverse “specializzazioni” che la propria e le altre scuole possono mettere a disposizione per potenziare l’efficacia delle azioni condivise.
	Promuove, per la propria scuola, l’assunzione del ruolo di capofila della rete.
<b>Il Dirigente mantiene rapporti con diversi esponenti del mondo produttivo per migliorare l’offerta formativa e realizzare il piano di alternanza scuola-lavoro</b>	Nella scuola secondaria di 2° grado promuove, anche attraverso la costituzione del Comitato tecnico-scientifico, accordi con esponenti locali del mondo produttivo per la realizzazione dell’alternanza scuola-lavoro.
	Nella scuola secondaria di 2° grado promuove momenti di verifica con i docenti della ricaduta delle iniziative dell’alternanza sulla formazione degli studenti.
	Nella scuola secondaria di 1° grado promuove incontri con esponenti del mondo del lavoro coerenti con il curriculum realizzato.
	Struttura le modalità di contatto con gli esponenti del mondo produttivo per rendere costanti e abituali tali rapporti.
	Promuove l’identificazione, con i docenti, dei criteri per valutare l’efficacia delle iniziative assunte e per rivederle alla luce delle realizzazioni.
<b>Coinvolgimento delle famiglie</b>	
<b>Azioni professionali del Dirigente</b>	<b>Azioni esemplificative del Dirigente</b>
<b>Il Dirigente promuove la condivisione con i genitori delle regole di comportamento dei figli a scuola</b>	Promuove la partecipazione dei genitori alla definizione del Regolamento d’Istituto e dei regolamenti di classe.
	Promuove la definizione di regole condivise riguardo la comunicazione delle assenze, dei ritardi, ecc.
	Favorisce occasioni di incontro con i genitori per la segnalazione precoce di difficoltà e problemi dei figli.
<b>Il Dirigente favorisce la partecipazione dei genitori alla vita della scuola</b>	Promuove la raccolta dei temi di interesse dei genitori per attività di approfondimento e per la realizzazione di progetti specifici.
	Promuove la realizzazione di incontri rivolti ai genitori su temi specifici relativi ai rapporti tra genitori e figli, ai bisogni evolutivi dei bambini e degli adolescenti e sui temi segnalati dai genitori.
	Promuove la partecipazione dei genitori alla realizzazione di progetti o di specifici interventi didattici (es. testimonianze di genitori, genitori che aiutano ad organizzare la festa di fine anno, ecc.).
	Promuove l’organizzazione di eventi e momenti di festa rivolti ai genitori
	Promuove l’organizzazione degli incontri per i genitori e i colloqui con gli insegnanti in orari compatibili con le esigenze delle famiglie.