Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico

Progetto Nazionale di Formazione per i Dirigenti Scolastici immessi in ruolo nell'a.s. 2014-2015

PREMESSA

La procedura di reclutamento dei dirigenti Scolastici disposta con DDG 13 luglio 2011 prevede, a suo completamento, lo svolgimento di un corso di formazione e un periodo di tirocinio a cui i Dirigenti neo assunti hanno accesso dopo la nomina nel nuovo ruolo professionale.
L'iniziativa di formazione non è volta solo ad attuare quanto previsto dall'art. 17 del bando concorsuale, ma, essendo questo un momento di profonda innovazione della scuola italiana, si pone come obiettivo di supportare i nuovi dirigenti scolastici in questo percorso di rinnovamento e di miglioramento, per consentire loro di dare risposte concrete alle diverse esigenze riguardanti sia i processi di apprendimento, sia la qualità e il funzionamento del servizio scolastico.
Per la formazione dei DS neo-assunti con decorrenza 1 settembre 2014 verranno introdotti opportuni cambiamenti sulla base dei:

- risultati delle esperienze pregresse nell'a.s.2012-2013,
- miglioramenti introdotti nel percorso formativo attivato nell'a.s. 2013-2014.

OBIETTIVI GENERALI DEL PROGETTO NAZIONALE DI FORMAZIONE

Gli obiettivi del progetto nazionale di formazione dei neo dirigenti scolastici sono:

- accompagnare una gestione sempre più efficace ed efficiente della "scuola" e della complessità del sistema scolastico;
- individuare ed utilizzare indicatori specifici e *benchmark* di riferimento, per garantire strumenti standard di analisi ai fini di un miglioramento della performance della scuola sulla base di dati il più possibile oggettivi. A tal fine verranno resi disponibili i dati esistenti, raccolti dalla Direzione generale per i contratti, gli acquisti e per i sistemi informativi e la statistica, relativi al progetto "**Scuola in chiaro",** e quelli individuati da **Invalsi** nello svolgimento delle varie attività di valutazione svolte con ciascuna istituzione scolastica interessata;
- fornire uno "**strumentario**" utile a risolvere i problemi organizzativi e giuridici;
- consentire di condividere le esperienze ed evidenziare il contributo svolto dalla propria azione professionale anche per la realizzazione di **un rapporto di autovalutazione sulla scuola;**
- trasmettere capacità manageriali relative, tra l'altro, all'individuazione di quegli elementi che possono risultare idonei alla definizione di una programmazione e alla realizzazione di un piano di miglioramento della "scuola" in termini di **obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori, target e risultati attesi**.

Le attività previste dall'azione formativa verranno realizzate, studiando anche il costituendo **Sistema nazionale di valutazione** e la Direttiva 18 settembre 2014 n.11, lungo un percorso che

deve considerare anche lo sviluppo professionale del dirigente scolastico, comprensivo di quei momenti particolari di valutazione.

IL PIANO DI FORMAZIONE

Lo svolgimento delle attività formative e del periodo di tirocinio tiene conto degli esiti delle attività svolte nell'A.S. 2012-2013 e nell'A.S. 2013-2014 e si connettono, per quanto possibile, alla nota Ministeriale del 20 settembre 2012 tenendo conto della successiva AOODGPER 4795 del 16 maggio 2014.
Il Progetto formativo è composto da diverse attività che possono essere riassunte secondo lo schema della seguente tabella:

ATTIVITA'	PERIODO	RIFERIMENTO	ORE
1. FORMAZIONE IN PRESENZA[1]	Dicembre/Aprile	USR	40
2. FORMAZIONE Autonoma	Dicembre/Aprile	MIUR - USR	10
3. MENTORING	Dicembre/Giugno	USR	25
		TOTALE ORE	**75**

LA FORMAZIONE IN PRESENZA

La formazione in presenza verrà organizzata prevalentemente su base regionale fatta salva la possibilità per gli UU.SS.RR. interessati di realizzare parti del percorso formativo secondo una progettazione comune tra loro, qualora, compatibilmente con le risorse finanziarie a disposizione, si possa trarre vantaggi dalla collaborazione professionale dei corsisti intesa su base interregionale.
Lo svolgimento di questa parte dell'iniziativa si basa sulla valorizzazione del ruolo svolto da ciascuno degli UU.SS.RR. interessati. Il Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione e la Direzione Generale per il personale scolastico garantiranno il necessario supporto alla progettazione specifica degli Uffici territoriali.

Ogni percorso formativo avrà cura di garantire una parte di orientamento comune in cui esplicitare:
- l'importanza che riveste oggi il ruolo del DS nella scuola per lo sviluppo dei processi di innovazione e cambiamento;
- il ruolo strategico della leadership del dirigente orientata ai risultati con particolare attenzione a quelli riferiti agli apprendimenti;
- la condivisione di un insieme di strumenti di lavoro comuni utili all'analisi dei contesti, e alla realizzazione del rapporto di autovalutazione;

I comuni obiettivi operativi specifici di ogni percorso formativo possono essere così sommariamente riassunti:

[1] Nella formazione in presenza vanno a confluire le fasi che in prima applicazioni riguardavano Il Seminario nazionale e la fase interregionale. Gli obiettivi e le finalità di queste troveranno rimodulazione nella nuova pianificazione delle attività che potranno svolgersi a livello regionale o , in tutto o in parte, a livello interregionale

- fornire strumenti di lavoro anche ai fini della realizzazione di un'analisi mirata del servizio scolastico;
- formare sull'uso degli strumenti a disposizione per la gestione della scuola e per l'amministrazione degli adempimenti normativi;
- suggerire format comune e standard metodologici per la realizzazione dell' autovalutazione;
- accompagnare e sostenere i dirigenti nella redazione del rapporto di autovalutazione sulla propria scuola;
- individuare gli obiettivi di miglioramento, verso cui orientare la scuola e la propria azione professionale.

Alla formazione in presenza è affidata anche la valorizzazione della relazione fra gli Uffici scolastici Regionali e i dirigenti scolastici attraverso proposte diversificabili territorialmente, particolarmente legate alle specificità dei contesti territoriali di riferimento.

Gli **obiettivi** generali di questa fase sono:

- individuare e sviluppare alcuni temi strategici, con particolare attenzione al quadro di riferimento e alle specificità del contesto regionale;
- predisporre, condividere e coordinare il contratto formativo con i mentor del tirocinio;
- presentare strumenti di lavoro propri degli Uffici scolastici regionali,con contatti e riferimenti territoriali e regionali.

Ogni Ufficio Scolastico Regionale potrà organizzarsi in modo autonomo, anche attraverso forme di integrazione con corsi universitari di livello post-lauream, master universitari di II livello, seminari/convegni/incontri di rilevanza scientifica presenti sul territorio.

Nella more della predisposizione degli interventi nazionali a sostegno dei processi di attuazione del Sistema nazionale di valutazione (SNV), la migliore valorizzazione di un percorso formativo incentrato sui temi dell'autovalutazione e della predisposizione di un piano di miglioramento potrà attuarsi nelle condizioni in cui:

- sia stata avviata, dagli UU.SS.RR., una diffusa e continua attività di riflessione sul tema dell'autovalutazione anche indipendentemente dalla presente iniziativa;
- le attività formative e di tirocinio fossero state allo stesso modo orientate;
- rientri nella disponibilità dei dirigenti scolastici neo assunti l'agevole utilizzo dei dati di sistema necessari.

In questo caso, la riflessione dei corsisti intorno alla progressiva predisposizione del Rapporto di autovalutazione dovrà essere accompagnata da una previsione di almeno due momenti di confronto previsti nell'ambito del calendario delle attività formative in presenza che potranno costituire tutto o parte degli incontri che saranno programmati da ciascun U.S.R.

L'attenta programmazione delle attività in presenza può costituire anche l'occasione di favorire, nell'ottica della costruzione di una rete di collaborazione professionale, l'integrazione tra dirigenti scolastici neo assunti e dirigenti scolastici più esperti.

Gli argomenti principali su cui far convergere la riflessione professionale possono essere individuati in cinque aree generali:

- AREA 1 – Dirigere la scuola;
- AREA 2 – Processi e strumenti della didattica;
- AREA 3 - Organizzazione e gestione delle risorse umane;
- AREA 4 - Legami con il contesto e il territorio;
- AREA 5 – Processi di innovazione, sicurezza ed elementi per la gestione economico-finanziaria.

Gli approfondimenti dell'Area 1 costituiscono una base fondamentale dello strumentario del neo dirigente scolastico e dovranno riguardare:

- Le fonti del diritto scolastico tra normativa europea e normativa costituzionale
- La legislazione scolastica, i rapporti tra le fonti e questioni applicative
- Autonomia negoziale del dirigente scolastico
- Gli accordi di rete scolastica
- Le relazioni sindacali nel contesto scolastico
- Amministrazioni Scolastiche come interlocutori contrattuali: il rispetto dell'evidenza pubblica
- La Scuola come Amministrazione: il procedimento amministrativo
- Il contenzioso delle Istituzioni scolastiche - La scuola in giudizio dinanzi al giudice del lavoro
- I giudizi dinanzi al giudice amministrativo e relativa casistica d'interesse
- Il contenzioso delle Istituzioni scolastiche - La scuola in giudizio
- I giudizi dinanzi al giudice ordinario
- Gli infortuni scolastici agli alunni; casistica e problematiche applicative. La più recente giurisprudenza
- L'accertamento di responsabilità nel giudizio civile e nel giudizio contabile
- Diritto di accesso
- La responsabilità patrimoniale del dirigente scolastico
- I procedimenti disciplinari nelle amministrazioni scolastiche.

Gli approfondimenti dell'Area 2 potranno riguardare:

- La definizione del POF
- La valutazione degli apprendimenti
- L' organizzazione didattica/flessibilità
- La prevenzione dispersione e disagio
- L'orientamento/continuità
- La gestione dei consigli di classe/scrutini.

Gli approfondimenti dell'Area 3 potranno riguardare:

- La valorizzazione professionale
- La direttiva/relazione con DSGA
- Il piano delle attività docenti/ATA
- Il piano di formazione/aggiornamento
- La comunicazione interna ed esterna.

Gli approfondimenti dell'Area 4 potranno riguardare:

- Le relazioni scuola-famiglia
- Le relazioni con gli Enti Locali
- Le relazioni internazionali
- Il Regolamenti di Istituto
- L'organizzazione e la gestione degli Organi Collegiali.

Gli approfondimenti dell'Area 5 dovranno essere finalizzati a sostenere un governo della scuola orientato a supportare gli alunni nell'utilizzo di metodi di lavoro basati sulle tecnologie per la comunicazione e sulla collaborazione, facilitando le condizioni di sviluppo professionale dei docenti e di scambio di buone pratiche stimolando la creatività, il problem solving, il decision-making e la capacità di apprendere. Gli argomenti di quest'area dovranno pertanto riguardare almeno:

- Autovalutazione, miglioramento e rendicontazione
- L'innovazione della scuola : il ruolo dei docenti innovatori
- Gli strumenti dell'open government nella scuola
- La formazione in servizio dei docenti

Gli Uffici Scolastici Regionali avranno cura di comunicare la programmazione e la relativa tempistica delle iniziative formative di competenza all'Ufficio VII della Direzione Generale per il personale scolastico.

Da una indagine condotta sui precedenti interventi di formazione, sono emerse alcune esigenze/criticità nello svolgimento dei corsi.
Considerando l'obiettivo comune che è quello di formare adeguatamente i neo dirigenti scolastici, ci sembra utile segnalare quanto rilevato per consentire agli Uffici Scolastici Regionali di innalzare il livello qualitativo della formazione. In particolare appare importante considerare di:

- articolare il corso prevedendo un numero di ore pomeridiane non eccessivo, in modo da garantire un interesse e una partecipazione costante;
- prestare particolare attenzione alla scelta dei formatori sia riguardo la capacità di trasmettere le conoscenze sia la predisposizione ad attivare forme di partecipazione con i discenti;
- dedicare le 40 ore previste per la formazione in presenza a tutte le attività formative delle 5 aree elencate precedentemente.

I **Partecipanti** per ciascuna regione sono individuati sulla base del numero delle nomine con decorrenza 1 settembre 2014.
In Lombardia il contingente è aumentato di 355 unità relative al numero di Dirigenti scolastici assunti durante l'AS. 2013-2014. Il contingente non tiene altresì conto dei Dirigenti scolastici assunti in Sicilia in quanto le nomine si riferiscono al concorso bandito con D.D.G. 22 novembre 2004.

Ufficio scolastico regionale	dirigenti in formazione
ABRUZZO	25
BASILICATA	7
CALABRIA	41
CAMPANIA	0
EMILIA ROMAGNA	5
FRIULI V.GIULIA	0
LAZIO	85
LIGURIA	4
LOMBARDIA	514
MARCHE	4
MOLISE	11
PIEMONTE	20
PUGLIA	41
SARDEGNA	21
SICILIA	0
TOSCANA	0
UMBRIA	8
VENETO	16
TOTALE	802

FORMAZIONE AUTONOMA

Nell'ambito della formazione autonoma si riconducono le attività che, a partire dalla formazione in presenza e dal tirocinio, chiamano il dirigente-corsista a compiere elaborazioni di materiali, compresi quelli finali, approfondimenti tematici, riflessioni professionali e scambio di esperienze con gli altri corsisti al di fuori dei momenti previsti dal Progetto.
L'opportunità della formazione autonoma offrirà così modo, ai dirigenti neo-assunti, di approfondire e implementare le conoscenze degli argomenti ritenuti di maggior interesse e utilità.

MENTORING

L'art. 17 del Bando di concorso di cui al DDG 13 luglio 2011 affianca alla formazione le attività di tirocinio. In linea con il quadro di riferimento generale per la formazione, ogni dirigente scolastico neo assunto svolge il periodo di tirocinio previsto con il supporto di un'attività di mentoring. In questa fase della formazione, un dirigente scolastico esperto mette a disposizione il proprio know-

how al fine di guidare e sostenere il neoassunto nella fase di transizione nel nuovo ruolo e nella nuova organizzazione.
Pertanto, **obiettivo specifico** è quello di mettere a disposizione di ogni dirigente di nuova nomina **un dirigente scolastico del territorio di comprovata professionalità con cui confrontarsi** con regolarità in relazione alle gestione quotidiana delle attività.

Il mentor diviene il referente per alcune esperienze cruciali in ambito professionale che si individueranno come qualificanti. La figura del mentor viene individuata dal Direttore dell'USR tra i dirigenti scolastici con riconosciuta qualificazione professionale ed esperienza.
La scelta del mentor rappresenta un aspetto importante della formazione del neo dirigente scolastico e pertanto deve avvenire tenendo in massima considerazione la sua professionalità nonchè la sua disponibilità e capacità relazionale.
Il rapporto numerico fra i mentor e nuovi DS è, orientativamente, di 1 a 4. Ogni Ufficio scolastico Regionale potrà stabilire un diverso rapporto sulla base di criteri rispondenti ad una migliore organizzazione delle attività e al contenimento delle spese.

I *mentor* sono tenuti ad una relazione finale, da trasmettere all'U.S.R., ad esclusiva documentazione delle attività svolte, anche ai fini del completamento degli adempimenti connessi con il periodo di prova del dirigente.
Inoltre è opportuno che la relazione finale venga redatta dal mentor in tempi che non impattino con adempimenti importanti della scuola (scrutini finali, esami di stato, ecc.) questo per non creare inutili sovrapposizioni di impegni al mentor stesso.

VALUTAZIONE DELL'INIZIATIVA DI FORMAZIONE

E' prevista una specifica attività di verifica a carico degli U.S.R. attraverso la somministrazione di appositi questionari ai corsisti, in merito al:

- conseguimento degli obiettivi indicati;
- gradimento complessivo dell'intervento formativo.

I dati rilevati dovranno essere comunicati alla Direzione generale per il personale scolastico, che provvederà alla successiva pubblicazione sul sito web del MIUR di apposite sintesi. Ciò consentirà anche di rimodulare gli interventi formativi successivi sulla base dei feedback pervenuti dai corsisti.

DOCUMENTAZIONE

La Direzione generale per il personale scolastico avrà cura di redigere, senza oneri aggiuntivi, un documento digitale che, sulla base delle esperienze formative svolte dagli USR, definisca un modello di riferimento e evidenzi i risultati raggiunti.

GRUPPO DI COORDINAMENTO

Per il raccordo, la comunicazione e l'organizzazione delle diverse azioni legate alle iniziative interne a tutto percorso di formazione e tirocinio, è costituito presso il Ministero dell'Istruzione – Direzione generale per il personale scolastico, un apposito gruppo di coordinamento.

SCHEMA FINAZIARIO DELLA RIPARTIZIONE DEI FONDI DEL CAPITOLO 2139/1 E.F. 2014 IN FAVORE DEGLI UFFICI SCOLASTICI REGIONALI

Criteri per la determinazione del finanziamento da assegnare ad ogni Ufficio Scolastico regionale

I criteri alla base della ripartizione riprendono l' ipotesi formulata nel primo Progetto Nazionale con alcuni correttivi introdotti al fine di limitare evidenti effetti distorsivi.
Il finanziamento si compone di un contributo in funzione del numero di dirigenti scolastici-corsisti presenti su base regionale ed è correlato anche ad aspetti generali dell'organizzazione dei corsi, di una parte variabile e di una parte relativa a sostenere il compenso dei mentor impegnati nelle attività di tirocinio.

CONTRIBUTO PROPORZIONALE AL NUMERO DEI DIRIGENTI SCOLASTICI CORSISTI SU BASE REGIONALE

Questa ripartizione è effettuata su base regionale proporzionalmente al numero dei corsisti.

Di seguito è specificata la correlazione tra contributo erogato e numero di dirigenti scolastici-corsisti:

- € 6.000 agli USR con un numero di corsisti inferiore alle 15 unità;
- € 8.000 agli USR con un numero corsisti compresi tra 15 e 25 unità;
- € 10.000 agli USR con numero di corsisti compresi tra 25 e 90 unità;
- € 20.000 agli USR con numero di corsisti compresi tra 90 e 180 unità;
- € 30.000 agli USR con numero di corsisti compresi tra 180 e 270 unità;
- € 40.000 agli USR con numero di corsisti compresi tra 270 e 360 unità;
- € 50.000 agli USR con numero di corsisti compresi tra 360 e 450 unità;
- € 60.000 agli USR con numero di corsisti compresi tra 450 e 540 unità.

PARTE VARIABILE

Viene identificata attribuendo a ciascun USR € 50 per ogni corsista.

COMPENSO MENTOR

Viene identificato attribuendo a ciascun USR € 250 per ogni corsista.

	Corsisti	Contributo proporzionale al numero dei dirigenti scolastici corsisti su base regionale	formazione parte variabile	compenso mentor attività di tirocinio	Totale per regione
ABRUZZO	25	€ 8.000,00	€ 1.250,00	€ 6.250,00	**€ 15.500,00**
BASILICATA	7	€ 6.000,00	€ 350,00	€ 1.750,00	**€ 8.100,00**
CALABRIA	41	€ 10.000,00	€ 2.050,00	€ 10.250,00	**€ 22.300,00**
EMILIA ROMAGNA	5	€ 6.000,00	€ 250,00	€ 1.250,00	**€ 7.500,00**
LAZIO	85	€ 10.000,00	€ 4.250,00	€ 21.250,00	**€ 35.500,00**
LIGURIA	4	€ 6.000,00	€ 200,00	€ 1.000,00	**€ 7.200,00**
LOMBARDIA	514	€ 60.000,00	€ 25.700,00	€ 128.500,00	**€ 214.200,00**
MARCHE	4	€ 6.000,00	€ 200,00	€ 1.000,00	**€ 7.200,00**
MOLISE	11	€ 6.000,00	€ 550,00	€ 2.750,00	**€ 9.300,00**
PIEMONTE	20	€ 8.000,00	€ 1.000,00	€ 5.000,00	**€ 14.000,00**
PUGLIA	41	€ 10.000,00	€ 2.050,00	€ 10.250,00	**€ 22.300,00**
SARDEGNA	21	€ 8.000,00	€ 1.050,00	€ 5.250,00	**€ 14.300,00**
UMBRIA	8	€ 6.000,00	€ 400,00	€ 2.000,00	**€ 8.400,00**
VENETO	16	€ 8.000,00	€ 800,00	€ 4.000,00	**€ 12.800,00**
TOTALE	**802**	**€ 158.000,00**	**€ 40.100,00**	**€ 200.500,00**	**€ 398.600,00**