

# **SOS** Dirigenti scolastici

Guide pratiche per affrontare i problemi quotidiani

## **PIANO DI MIGLIORAMENTO: COMPITI E RESPONSABILITÀ DEL DIRIGENTE SCOLASTICO**

**PATRIZIA FASULO**

- **Aspetti generali**
- **Compiti del Dirigente nel Piano di Miglioramento**
- **Esempio di pianificazione**
- **Normativa di riferimento**



## ASPETTI GENERALI

Con il D.P.R. n. 80 del 28/3/2013 è stato istituito il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) con il compito di valutare l'efficienza e l'efficacia del sistema di istruzione e formazione (art. 2) ai fini del miglioramento della qualità dell'offerta formativa.

Il Sistema si basa su quattro principi:

- l'autovalutazione della scuola attraverso la realizzazione di un Rapporto di Autovalutazione (RAV)
- la predisposizione di azioni di miglioramento sulla base delle priorità individuate nel RAV, ed organizzate all'interno di un Piano di Miglioramento (PdM)
- la Rendicontazione Sociale (RS) dei risultati ottenuti con le azioni di miglioramento
- l'eventuale visita esterna, che un Nucleo Esterno di Valutazione (NEV) fa presso la scuola.

A partire dall'a.s. 2015/2016 tutte le istituzioni scolastiche, statali e paritarie, sono tenute a pianificare un percorso di miglioramento per il raggiungimento dei traguardi indicati nel RAV. Responsabile del percorso è il Dirigente scolastico che si avvale del Nucleo Interno di Valutazione (NIV), costituito per



la compilazione del RAV, eventualmente integrato in ragione sia di eventuali nuovi compiti che di cambiamenti subentrati nell'organico. Il PdM, inizialmente proposto con un format di Indire e con alcune indicazioni provenienti da note ministeriali, in seguito, attraverso specifiche iniziative il Ministero ha proposto alle scuole una piattaforma, per la scrittura facilitata del Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF), all'interno della quale è presente anche uno schema semplificato di PdM. Nel format proposto nel portale ministeriale le istituzioni scolastiche progettano il Piano definendo fino a tre percorsi di miglioramento, ciascuno dei quali è organizzato in varie attività. Strumenti di supporto alla compilazione del Piano sono rappresentate dalla Piattaforma SNV di INVALSI e dalla Piattaforma Scuola in Chiaro. Infatti, al fine di facilitare i passaggi per la compilazione, le scuole possono importare nella piattaforma di compilazione del PTOF le priorità, i traguardi e gli obiettivi di processo, aggiornati e previsti nel RAV, assicurandosi che le azioni di miglioramento siano allineate con i risultati dell'autovalutazione.



## COMPITI DEL DIRIGENTE NEL PIANO DI MIGLIORAMENTO

Da quanto detto è evidente la linea strategica che lega i diversi documenti (RAV, PdM, RS); la scuola è una organizzazione che apprende e quindi individua alcune dimensioni chiave per promuovere il processo di miglioramento. Per tale motivo, il processo, deve avere una visione condivisa, basata sull'apprendimento degli studenti, su un continuo aggiornamento del personale docente, sulla collaborazione dello staff, sulla ricerca, l'innovazione e l'esplorazione, su un rapporto di scambio con l'esterno; infine sorretta da una leadership allargata e partecipata. In quest'ottica è fondamentale il ruolo del Dirigente scolastico quale responsabile del processo di miglioramento della scuola, come previsto dal D.P.R. n. 80/2013 e dalla Legge n. 107 del 13/7/2015 (art. 1, c. 93).

Il Dirigente, infatti, deve costruire, insieme al Nucleo Interno di Valutazione (NIV), una visione condivisa del miglioramento, tradurre i bisogni formativi in priorità e traguardi misurabili, promuovere l'allineamento del PdM con il Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF). Inoltre deve coordinare l'elabo-



razione del Piano di Miglioramento assicurandone concretezza, sostenibilità e misurabilità (C.M. n. 47 del 21/10/2014), individuando risorse umane e materiali, adeguate e sufficienti, per l'attuazione del Piano. Infine il Dirigente deve garantire la comunicazione interna ed esterna, favorendo il coinvolgimento del personale, degli studenti e delle famiglie, condividendo il piano con il Collegio dei Docenti, Consiglio d'Istituto, stakeholders e dando la necessaria pubblicità attraverso la sua pubblicazione sul sito della scuola (D.Lgs. n. 33 del 14/3//2013). Al termine del triennio, deve verificare il grado di raggiungimento dei traguardi fissati per orientare la successiva fase di autovalutazione e predisposizione della Rendicontazione sociale.

Ci pare interessante per approfondire la riflessione sul ruolo svolto dal Dirigente, anche in vista di eventuale valutazione dello stesso, riportare la nota Miur n. 7904 dell'1/9/2015 in cui tali compiti vengono espressamente richiamati alla **Tabella 5 - Azioni specifiche del Dirigente scolastico**.

La tabella replicata per ciascun obiettivo di processo, come di seguito riportato, riprende e sviluppa le azioni specifiche che rappresentano il "contributo del Dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti



nel rapporto di autovalutazione” (Legge n. 107/2015, art. 1, c. 93) chiedendo di collegare ciascuna di esse ad una possibile dimensione professionale:

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

<b>Priorità...</b> <b>Area di processo...</b> <b>Obiettivo di processo...</b>	
Azioni del Dirigente scolastico	Dimensioni professionali interessate



## ESEMPIO DI PIANIFICAZIONE DEL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO

ISTITUTO: "Nome Scuola"  
ANNO SCOLASTICO:  
DURATA DEL PDM: Triennale

**1. Esiti dell'autovalutazione (dal RAV):** nel definire i percorsi di miglioramento, un'istituzione scolastica si riferisce alle priorità che ha inserito nell'ultima sezione del Rav.

Le priorità sono gli obiettivi generali che la scuola si prefigge di realizzare nel lungo periodo attraverso l'azione di miglioramento e devono riguardare gli esiti degli studenti. Al fine di organizzare un percorso efficace, si suggerisce di individuare un numero limitato di priorità (1 o 2) all'interno di una o due delle quattro aree degli Esiti degli studenti. Per ogni priorità si dovrà identificare un traguardo raggiungibile, insieme ai processi organizzativi e didattici che devono essere eventualmente "rivisti" per raggiungere gli obiettivi di processo corrispondenti, esaminandone fattibilità e impatto sull'organizzazione e sugli studenti.

**2. Gli obiettivi di processo (dal RAV):** rappresentano, invece, una definizione operativa delle attività su cui si intende agire concretamente per raggiungere le priorità strategiche individuate. Costituiscono gli obiettivi operativi da raggiungere nel breve periodo (un anno scolastico) che riguardano una o più aree di processo (Miur, 2019). Sono funzionali al raggiungimento dei traguardi, che si "articolarono in forma osservabile e/o misurabile e rappresentano le mete verso cui la scuola tende nella sua azione di miglioramento".



**3. Azioni:** rappresentano l'esplicitazione degli scopi delle azioni programmate e vanno completate con un cronoprogramma per la loro gestione.

Si riportano, in basso, alcuni esempi affinché possano essere utili per offrire dei suggerimenti per le scuole su possibili azioni strategiche da mettere in atto (**vedi esempi**).

**4. Monitoraggio e valutazione:** in quest'ambito devono essere previsti momenti specifici (es. riunioni, incontri) per definire le attività di monitoraggio, gli indicatori di monitoraggio e gli strumenti da utilizzare per realizzare le attività. Va anche definito il modo in cui verranno utilizzati i risultati del monitoraggio.

**Valutazione finale:** Bisogna verificare se per la valutazione delle azioni di miglioramento siano state messe in atto le seguenti attività: a) aver previsto momenti per l'analisi dei fabbisogni, b) aver predisposto attività e strumenti di valutazione, c) aver individuato il modo in cui verranno utilizzati i risultati della valutazione, d) aver previsto modalità di analisi per rendere coerente la valutazione e il monitoraggio.

**5. Risorse necessarie:** valutare la distribuzione di ruoli e di compiti, del budget per la formazione i laboratori e per l'acquisto di materiali (libri, strumenti digitali) ed eventuale individuazione dei soggetti esterni da coinvolgere (ad es., professionisti, esperti).

**6. Integrazione con PTOF e RAV:** verificare se il PdM è coerente con le priorità strategiche individuate nel PTOF 2025-2028 e con i dati del RAV. Tutte le azioni previste saranno evidenziate e descritte nel PTOF e rendicontate nel bilancio sociale.



## ESEMPI

### Azioni

Area di esito	Possibili interventi strategici
Risultati scolastici	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento degli esiti scolastici e degli studenti della scuola nel suo complesso;</li><li>• Miglioramento degli esiti scolastici degli studenti di alcune classi/plessi/indirizzi;</li><li>• Diminuzione degli abbandoni degli studenti;</li><li>• Riduzione dei trasferimenti degli studenti;</li><li>• Aumento della percentuale di studenti Bes e Dsa con risultati scolastici positivi;</li><li>• Riduzione delle differenze degli esiti scolastici tra le classi.</li></ul>
Risultati nelle prove standardizzate nazionali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento dei punteggi nelle prove Invalsi della scuola nel suo complesso;</li><li>• Miglioramento dei punteggi nelle prove Invalsi di alcune classi, indirizzi e/o gradi scolastici;</li><li>• Raggiungimento di punteggi uguali o superiori rispetto a scuole con "Stato Socio-Economico e Culturale" (ESCS) simile;</li><li>• Riduzione del numero di studenti collocati nei livelli 1 e 2 (inferiori);</li><li>• Aumento del numero di studenti collocati nei livelli 4 e 5 (superiori);</li><li>• Riduzione della variabilità dei risultati alle prove Invalsi tra le classi;</li><li>• Miglioramento dell'effetto della scuola sui risultati degli studenti nelle prove.</li></ul>



#### segue > **Azioni**

Area di esito	Possibili interventi strategici
Competenze chiave europee	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicazione nella madrelingua;</li><li>• Comunicazione nelle lingue straniere (es. in riferimento a particolari certificazioni);</li><li>• Competenza matematica e le competenze di base in scienza e tecnologia (es. in riferimento a particolari certificazioni);</li><li>• Competenza digitale (es. in riferimento a particolari certificazioni);</li><li>• Competenza imparare a imparare;</li><li>• Competenze sociali e civiche (es. in riferimento a comportamenti problematici, conflitto, bullismo);</li><li>• Spirito di iniziativa e intraprendenza/ imprenditorialità;</li><li>• Consapevolezza ed espressione culturale;</li><li>• Competenze chiave europee nel loro complesso.</li></ul>
Risultati a distanza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conseguimento di risultati migliori da parte degli studenti nel passaggio agli ordini di scuola successivi;</li><li>• Aumento della percentuale di studenti che seguono il consiglio orientativo al termine del primo ciclo (per gli IC e le SMS);</li><li>• Aumento del numero degli studenti diplomati immatricolati all'Università (secondo ciclo);</li><li>• Miglioramento dei risultati degli studi universitari da parte degli studenti diplomati (per le scuole del secondo ciclo);</li><li>• Conseguimento di buoni risultati nel mercato del lavoro da parte degli studenti diplomati (per le scuole del secondo ciclo).</li></ul>



segue > **Azioni**

<b>Area di processo</b>	<b>Possibili interventi strategici per quanto riguarda i processi</b>
Curricolo, progettazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambiamenti inerenti al Curricolo e l'offerta formativa;</li><li>• Cambiamenti nelle modalità di Progettazione didattica;</li><li>• Cambiamenti in merito alle metodologie di Valutazione degli studenti</li></ul>
Ambiente di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambiamenti per quanto riguarda gli aspetti organizzativi</li><li>• Cambiamenti per quanto riguarda gli aspetti metodologici</li><li>• Cambiamenti per quanto riguarda gli aspetti relazionali</li></ul>
Inclusione e differenziazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interventi per la valorizzazione delle differenze</li><li>• Interventi per la personalizzazione dei percorsi</li><li>• Interventi per il recupero degli apprendimenti</li><li>• Interventi per il potenziamento degli apprendimenti</li></ul>
Continuità e orientamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interventi per il miglioramento delle attività di continuità</li><li>• Interventi per il miglioramento delle azioni di orientamento</li><li>• Interventi per il potenziamento o il cambiamento dell'alternanza scuola-lavoro</li></ul>



#### segue > **Azioni**

<b>Area di processo</b>	<b>Possibili interventi strategici per quanto riguarda i processi</b>
Orientamento strategico e organizzazione della scuola	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interventi in merito alla missione della scuola</li><li>• Interventi in merito alla visione della scuola</li><li>• Interventi per il miglioramento del monitoraggio delle attività che la scuola porta avanti</li><li>• Interventi per il miglioramento della gestione delle risorse umane</li><li>• Interventi per il miglioramento della gestione delle risorse economiche</li></ul>
Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interventi per la formazione dei docenti</li><li>• Interventi per la formazione del personale ATA</li><li>• Attività di valorizzazione del personale</li><li>• Attività finalizzate a migliorare la collaborazione e l'osservazione tra pari</li></ul>
Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interventi per il miglioramento dei rapporti in rete con le scuole</li><li>• Interventi di miglioramento per la comunicazione con le famiglie</li><li>• Interventi per cambiare le modalità di rapporto con il territorio</li><li>• Interventi per il coinvolgimento attivo delle famiglie</li></ul>



## ESEMPI

### Monitoraggio e valutazione

Monitoraggio	Valutazione
Informazione	Giudizio
Riguardanti tendenzialmente tutti gli aspetti dell'azione, resi misurabili	Riguarda alcuni aspetti (critici o esemplari) dell'azione riferiti a problemi o esiti
Per ogni progetto	Per alcuni casi significativi o su un campione
Misura il raggiungimento di uno standard	Misura dei rapporti: per efficacia, per efficienza

#### Gli indicatori della valutazione

- Indicatori di risorse (mezzi utilizzati dagli operatori per le loro attività)
- Indicatori di realizzazione (prodotto dell'attività degli operatori, in contropartita della spesa pubblica)
- Indicatori di risultato (vantaggi immediati dell'azione per i suoi destinatari diretti)
- Indicatori d'impatto (conseguenze ulteriori dell'azione)



## Esempio di obiettivi e azioni di miglioramento e relative azioni e strumenti di monitoraggio e di valutazione

<b>Obiettivo di miglioramento</b>	Migliorare gli esiti degli studenti nelle prove standardizzate
<b>Azione di miglioramento</b>	Corso di formazione docenti
<b>Attività di monitoraggio</b>	Raccolta sistematica dei dati
<b>Strumenti di monitoraggio</b>	Schede/registri per la raccolta dei dati, questionari
<b>Attività di valutazione</b>	Confronto tra risultati attesi e risultati ottenuti dagli studenti
<b>Strumenti di valutazione</b>	Analisi dei risultati degli studenti nelle prove standardizzate



## Esempio griglia monitoraggio sulla fattibilità del Piano di Miglioramento in termini di...

	Per nulla	Poco	Molto	Non dettagliato/ non valutabile
<b>Obiettivi di miglioramento</b>				
<b>Azioni da svolgere</b>				
<b>Soggetti coinvolti</b>				
<b>Risorse economiche previste</b>				
<b>Durata temporale del Piano di Miglioramento</b>				
<b>Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane</b>				
<b>Struttura del monitoraggio/ valutazione</b>				

# Prefigurare il futuro



**Diventare i migliori  
amici di se stessi**

  
FONDAZIONE  
PATRIZIO PAOLETTI

**PERCORSO FORMATIVO GRATUITO**

*Partecipa con la tua scuola!*

È un progetto formativo per sviluppare la resilienza negli adolescenti. Il percorso è ideato dalla Fondazione Patrizio Paoletti, ente accreditato dal MIM, con una solida esperienza in neuropsicopedagogia. Il percorso mette al centro gli adolescenti (dai 14 ai 18 anni) ed è pensato per rafforzare la resilienza emotiva dei singoli e promuovere il benessere della scuola e della famiglia in cui i ragazzi vivono, attraverso attività esperienziali, videolezioni e momenti di confronto educativo, che coinvolgono genitori e insegnanti.

**IL PERCORSO È COMPLETAMENTE GRATUITO  
E RINNOVABILE PER TRE ANNI.  
PUÒ ESSERE INSERITO NELLE ATTIVITÀ DI PCTO**



## **OBIETTIVO**

Fornire a studenti, genitori e insegnanti gli strumenti necessari per affrontare le sfide contemporanee, trasformando le crisi in opportunità di crescita e sviluppo personale.

## **A CHI SI RIVOLGE**

**Il percorso è rivolto alle scuole secondarie di 2° grado.** Può aderire l'intera comunità scolastica, sono previsti moduli formativi per studenti, docenti e genitori.

## **QUANDO SI SVOLGE**

Si svolge da  
Ottobre 2025  
a Marzo 2026

**ISCRIVI LA TUA SCUOLA ENTRO IL 31 AGOSTO**

**I POSTI SONO LIMITATI! PER INFO CLICCA QUI**



## NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- D.P.R. n. 80 del 28/3/2013 - Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione (SNV)

> [VAI ALLA NORMA](#)

- Direttiva Miur n. 11 del 18/9/2014 - Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017

> [VAI ALLA NORMA](#)

- C.M. n. 47 del 21/10/2014 - Priorità strategiche della valutazione del Sistema educativo di istruzione e formazione. Trasmissione della Direttiva n. 11 del 18/9/2014

> [VAI ALLA NORMA](#)

- Legge 107/2015 - Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti

> [VAI ALLA NORMA](#)

- Nota Miur n. 7904 dell'1/9/2015 - Pubblicazione del Rapporto di Autovalutazione (RAV) e primi orientamenti per il Piano di Miglioramento (PdM)

> [VAI ALLA NORMA](#)



– Nota Miur n. 17832 del 16/10/2018 - Il Piano triennale dell'offerta formativa (PTOF) 2019/2022 e la Rendicontazione Sociale (RS)

[> VAI ALLA NORMA](#)

– Nota Mim n. 39343 del 27/9/2024 - Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) - indicazioni operative in merito ai documenti strategici delle istituzioni scolastiche a.s. 2024/2025

[> VAI ALLA NORMA](#)