

ALLEGATI ED APPENDICI



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004



INDICE GENERALE

PARTE SECONDA: ALLEGATI E APPENDICI	6
ALLEGATO 1. PREPARAZIONE E SIMULAZIONE DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI	8
1. Premessa	9
1.1. Finalità	9
1.2. Punti di riferimento per la simulazione	9
1.3. I Numeri	10
2. Prima fase: la predisposizione (febbraio 2009 – giugno 2009)	11
3. Seconda fase: la simulazione (settembre 2009 – giugno 2010)	13
4. I Risultati Attesi: entro Giugno 2010	14
ALLEGATO 2. LO STRUMENTO DI SUPPORTO AL PROCESSO DI VALUTAZIONE: GUIDA ALLA PROGETTAZIONE DEL SERVIZIO SCOLASTICO	17
1. Le basi di riferimento teorico dello strumento	18
2. Il percorso di elaborazione dello strumento	18
3. Le caratteristiche dello strumento GPSS	19
4. Lo Strumento GPSS: Guida alla Progettazione del Servizio Scolastico	23
ALLEGATO 3. RAPPORTO - IL PERCORSO DI ELABORAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI	45
Sintesi e principali conclusioni	47
Idee per un modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici	52
1. Premessa: il mandato e le sue implicazioni sul metodo di lavoro	52
2. I precedenti: l'esperienza SIVADIS	54
3. Il nuovo contesto	55
3.1. Gli obiettivi del sistema scolastico	56
3.2. La centralità delle singole scuole	57



3.3. Il ruolo del Dirigente Scolastico	59
4. L'assetto normativo e contrattuale	62
5. Schema della proposta INVALSI	62
5.1. Fase 1: definizione negoziata degli obiettivi	63
5.2. Fase 2: definizione e monitoraggio delle azioni coerenti con il conseguimento degli obiettivi	67
5.3. Fase 3: valutazione finale	73
6. Riassunto delle questioni aperte	76
<i>Appendice 1. Legge finanziaria n. 296/2006/2007, art. 1 Comma 613</i>	79
<i>Appendice 2. Articolo 20 del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dirigente dell'area V quadriennio giuridico 2002-05 e 1° biennio economico 2002-03</i>	80
<i>Appendice 3. Rapporto: Interviste agli esperti</i>	82
Gli esiti delle interviste	82
Alcune domande sul sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici	90
<i>Appendice 4. Il Sistema di Valutazione dei Dirigenti Scolastici: Le audizioni a "testimoni privilegiati"</i>	92
Gli esiti delle Audizioni	95
Sintesi delle risposte in ordine di frequenza	153
Note al documento e proposte	167
Sintesi delle considerazioni emerse dall'incontro finale del Gruppo di lavoro INVALSI e dalle audizioni degli esperti	175
<i>Appendice 5. Lo strumento</i>	192
Gli esiti degli incontri con i Dirigenti Scolastici	193
Le caratteristiche dello strumento GPSS	198
Strumento definitivo modificato sulla base degli incontri con i Dirigenti Scolastici	202



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

PARTE SECONDA: ALLEGATI E APPENDICI



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004



ALLEGATO 1. PREPARAZIONE E SIMULAZIONE DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

**I fase febbraio 2009 – giugno 2009:
la predisposizione**

**II fase settembre 2009 – giugno 2010:
la simulazione**



1. Premessa

Per giungere al perfezionamento del percorso di valutazione dei Dirigenti Scolastici (D.S.) ed alla sua definizione ordinamentale, si intendono sviluppare preliminarmente due fasi di lavoro:

I fase febbraio 2009 – giugno 2009: preparazione degli strumenti, formazione degli operatori e predisposizione delle parti coinvolte;

II fase settembre 2009 – giugno 2010: simulazione del percorso di valutazione con l'attivazione di tutte le componenti.

La preparazione e la simulazione del percorso sono parti integranti e preliminari il nuovo sistema di valutazione, inoltre divengono un passaggio strategico che permette di predisporre le parti interessate e di regolare le fasi e gli strumenti di lavoro. La buona riuscita del nuovo sistema di valutazione dipenderà, per molti aspetti, dalle esperienze preliminari, dalle aspettative e dalle collaborazioni che determinerà nell'ambiente scuola. Da qui l'importanza delle fasi preliminari e la necessità della loro cura.

1.1. Finalità

- Verificare sul campo il modello di valutazione;
- Collaudare lo strumento di riferimento (GPSS), la sua efficacia ed attendibilità;
- Sperimentare l'integrazione dei compiti fra Direttori Generali degliUSR, Nuclei di supporto, Team, Dirigente Scolastico;
- Definire il lavoro del team di valutazione nelle varie fasi e nelle eventuali esigenze di supporto;
- Individuare gli assi portanti del percorso formativo per i team;
- Risolvere la relazione fra valutazione annuale e valutazione pluriennale;
- Rilevare gli snodi problematici ed apportare le possibili regolazioni.

1.2. Punti di riferimento per la simulazione

- La base volontaria attraverso candidature libere dei D.S.;
- Il campione definito dalle libere adesioni;
- L'opportunità di un campione significativo e rappresentativo;
- L'esclusione degli effetti giuridici ed economici per i risultati della sperimentazione verso i D.S. autocandidati alla valutazione.



1.3. I Numeri

La tabella a seguito riporta i dati dei Dirigenti scolastici in servizio e dei team necessari nel percorso di valutazione a regime, inoltre ipotizza il numero dei Dirigenti scolastici da coinvolgere nella simulazione con il conseguente numero di team di valutazione da attivare.

In merito al numero dei dirigenti scolastici da coinvolgere nella simulazione, si è pensato di individuare un numero di D.S. sufficiente per attivare e predisporre il sistema. In effetti, essendo prevista per un solo anno scolastico, la simulata sulla valutazione non attiverà il sistema nella sua totalità e articolazione complessiva, ma permetterà di mettere le figure professionali in situazione e permetterà di sperimentare sia il processo sia gli strumenti.

TABELLA 1¹

NUMERO REGIONI	REGIONI	NUMERO D.S.	NUMERO TEAM A REGIME (su base 1/15)	NUMERO TEAM PER SIMULATA	NUMERO D.S. DA VALUTARE IN SIMULATA
1	ABRUZZO	294	20	1	3
2	BASILICATA	182	12	1	2
3	CALABRIA	603	40	2	6
4	CAMPANIA	1372	91	3	14
5	EMILIA ROMAGNA	561	37	2	6
6	FRIULI	188	12	1	2
7	LAZIO	956	64	2	10
8	LIGURIA	235	16	1	2
9	LOMBARDIA	1305	87	3	13
10	MARCHE	277	18	1	3
11	MOLISE	91	6	1	1
12	PIEMONTE	678	45	2	7
13	PUGLIA	926	62	1	8
14	SARDEGNA	424	28	1	4
15	SICILIA	1186	79	3	12
16	TOSCANA	549	37	2	5
17	UMBRIA	178	12	1	2
18	VENETO	724	48	2	7
	TOTALI	10729	715	30	107

¹ I dati riportati in tabella 1 sono aggiornati a Ottobre 2008.



Note:

I D.S. in servizio sono 10.729. I D.S. che compiono 65 anni entro il 2012 (potenzialmente pensionabili) sono 2070. Di conseguenza i D.S. con cui conviene intraprendere un percorso di valutazione pluriennale sono attualmente 8.659. E' comunque opportuno continuare a tenere, come numero di riferimento, i 10.729 in quanto più vicino al dato di realtà a regime (vedi "Dati Dirigenti Scolastici" in appendice 1).

Per la composizione dei team, in questa prima fase, è necessario riferirsi alla definizione dell'art. 20 c. 5 CCNL.

Per il compito di coordinamento dei nuclei di supporto è opportuno che tale funzione venga attribuita ai Dirigenti tecnici.

Per l'individuazione dei D.S. componenti del team ed oggetto di valutazione, è opportuno, in questa fase, adottare alcuni criteri che permettano di selezionare professionalità solide con particolari doti di tipo critico-costruttivo e riflessivo; potrebbero essere considerati come criteri di selezione: la presenza in servizio come D.S. da almeno 10 anni, la partecipazione a progetti di sperimentazione, le esperienze nella valutazione.

Per la realizzazione del percorso descritto si ipotizza il coinvolgimento delle seguenti risorse umane:

- 90 componenti dei team;
- 18 coordinatori dei nuclei;
- 107 D.S. da valutare.

2. Prima fase: la predisposizione (febbraio 2009 – giugno 2009)

Aspetti fondamentali interni alla prima fase di predisposizione sono la composizione dei Nuclei e dei Team, il loro percorso di formazione per la conoscenza del nuovo sistema di valutazione e l'uso appropriato degli strumenti.

Per la procedura di individuazione dei soggetti di cui sopra e per l'attuazione del percorso si possono prevedere i seguenti passaggi:

1. Il Ministro, **entro febbraio**, convocherà i **Direttori Scolastici Regionali** chiedendo loro di individuare, complessivamente 90 persone (secondo la TABELLA 1) che comporranno i team di valutazione secondo le modalità previste dall'art. 20 del CCNL (30 dirigenti tecnici, 30 dirigenti amministrativi e 30 dirigenti o ex dirigenti), scegliendoli possibilmente fra persone che hanno già avuto esperienza di valutazione. Contestualmente si chiederà di indicare per ciascunUSR un referente coordinatore del N. di V.;
2. Gli USR, **entro la fine di marzo**, informeranno i **Dirigenti Scolastici** della possibilità di aderire alla simulazione della valutazione. L'adesione dei Dirigenti scolastici sarà volontaria. Ne verranno selezionati 107, secondo la distribuzione prevista nella TABELLA 1, con particolare attenzione alle competenze pregresse nei percorsi di valutazione e di sperimentazione;
3. I **componenti dei Team**, nel periodo **aprile - giugno**, verranno suddivisi in tre macroaree regionali e parteciperanno ad un processo di formazione definito



dall'INVALSI, gestito d'intesa con l'ANSAS e illustrato nel presente documento. Al corso di formazione parteciperanno anche i coordinatori referenti regionali dei N di V, per cui sono previsti alcuni spazi specifici, legati tra l'altro alla discussione di proposte per l'organizzazione del servizio presso gliUSR e al possibile ruolo dei referenti provinciali;

4. I 107 **Dirigenti scolastici** coinvolti nella simulazione completeranno, nel periodo **aprile - giugno**, un breve percorso formativo, definito dall'INVALSI e gestito in collaborazione con l'ANSAS, cui verrà affidato il compito di predisporre e rendere facilmente fruibili tutte le informazioni essenziali per una efficace partecipazione alla simulazione. Il corso prevede una presentazione complessiva in presenza dell'intero progetto, e un incontro in chiusura per la raccolta e la discussione dei risultati.

Il Percorso Preliminare di Formazione

La Direzione Generale del Personale della Scuola MIUR in collaborazione con l'INVALSI, convocano i componenti dei team, dei nuclei, dei referenti provinciali, ad un percorso di formazione intensivo preliminare al percorso di valutazione verso i D.S.. La partecipazione al percorso di formazione è condizione indispensabile per poter svolgere un ruolo attivo nella fase di simulazione.

Lo stesso percorso di formazione è oggetto di sperimentazione e pertanto, in questa prima fase, viene gestito direttamente dal MIUR tramite l'INVALSI (in collaborazione con l'ANSAS).

La formazione toccherà i punti essenziali per poter procedere con competenza alla sperimentazione.

Il percorso specifico di formazione preliminare ha come obiettivo prioritario quello di sostenere ed agevolare l'applicazione corretta ed efficace del sistema di valutazione.

Per raggiungere questo obiettivo si ritiene necessario prevedere il coinvolgimento dei principali soggetti direttamente impegnati nel processo di valutazione e di definire tappe, procedure, tempi e contenuti del coinvolgimento.

La prima tappa formativa sarà rivolta specificamente ad un gruppo di valutatori che saranno chiamati a partecipare alla simulazione del percorso di valutazione (cfr par. 1: la simulazione del percorso di valutazione della dirigenza scolastica). La seconda tappa formativa riguarderà specificamente i Dirigenti scolastici. L'attuazione di queste tappe richiede che vengano preliminarmente individuati i soggetti valutatori disponibili a partecipare alla sperimentazione simulata e ad offrire contributi per costruzione di un percorso formativo standardizzato.

Ipotesi di formazione dei valutatori

Si ipotizza che il primo gruppo di 90 valutatori venga formato in tre gruppi più o meno equivalenti, in forma *blended*, con una continuità garantita da un moderatore senior che



operi anche come conduttore di gruppo: contenuti e metodi verranno fissati dall'Invalsi. I docenti dei corsi dovranno fornire i materiali per la FAD.

Premesso che il primo incontro verrà dedicato a presentare la logica del corso e a definire il contratto del lavoro che ci si attende, si prevede che alcune grandi tematiche della formazione siano:

1. Il modello di sistema di valutazione;
2. La progettazione strategica;
3. Le dinamiche relazionali e comunicative;
4. Come raccogliere e valutare le informazioni raccolte dalla scuola;
5. Il controllo del servizio formativo: GPSS.

Questi temi verranno trattati in forma residenziale in una prima settimana per quattro giorni consecutivi assumendo, come criterio alla base del metodo di lavoro, di ridurre al minimo trattazioni di natura teorica e di programmare una cospicua parte del tempo per esplorare a tutto campo aspetti operativi; in particolare, puntiamo a tre obiettivi prioritari:

- Consentire ai corsisti, alla fine di un percorso di tre settimane, di utilizzare GPSS con un sostegno a distanza;
- Costruire un'ipotesi più articolata di formazione per i successivi team;
- Delineare, per sommi capi, i contenuti del manuale per i team di valutatori che l'INVALSI si è impegnato a costruire.

Al termine, si terrà un seminario di due giorni durante i quali i corsisti saranno impegnati su: restituzione dei risultati, valutazione della loro esperienza, progettazione del lavoro futuro.

Si ritiene importante il coinvolgimento e la partecipazione dell'ANSAS fin dalle fasi iniziali della formazione.

3. Seconda fase: la simulazione (settembre 2009 - giugno 2010)

Il Direttore generale dell'USR (con l'eventuale supporto del **coordinatore del Nucleo**) coordina le attività di valutazione definendo un piano organizzativo per i Team.

I Team definiscono il piano organizzativo della valutazione presso gli Istituti scolastici sedi di titolarità del D.S. valutato.

Il Nucleo di supporto si rende disponibile per eventuali chiarimenti o coordinamenti organizzativi supplementari e supervisiona il lavoro dei Team.

Nella simulazione bisognerà prevedere 4 passaggi che si aprono e si chiudono con il Direttore dell'USR o suo delegato



DEFINIZIONE NEGOZIATA DEGLI OBIETTIVI	DIRETTORE GENERALE USR CON IL SUPPORTO DEL N DI V.
MONITORAGGIO DELLE AZIONI	TEAM (RIFERIMENTO STRUMENTO COMUNE GPSS)
RAPPORTO FINALIZZATO ALLA VALUTAZIONE ANNUALE E PLURIENNALE	TEAM
VALUTAZIONE CON EFFETTI SULLA RETRIBUZIONE E LA POSIZIONE	DIRETTORE GENERALE USR

Ipotesi in merito agli esiti della valutazione

Il team formula collegialmente la valutazione di prima istanza e la propone in termini descrittivi al Direttore generale dell'USR.

La formulazione definitiva e l'esito della valutazione ricadono sotto la competenza e la responsabilità del Direttore generale, viene espressa con modalità descrittive sintetiche ed è orientata a definire un livello di:

1. *Eccellenza* (riconoscimento retribuzione di risultato e accesso a posizioni complesse con conseguente retribuzione di posizione);
2. *Positività* (riconoscimento della retribuzione di risultato);
3. *Difficoltà* (sospensione temporanea della retribuzione di risultato con indicazione di supporti per miglioramento);
4. *Negativa*² (art. 20 c. 11-12-13 CCNL).

Il Team di valutazione

Il team svolge con ogni D.S. un colloquio di restituzione della valutazione nel corso del quale vengono illustrati gli esiti.

4. I Risultati Attesi: entro Giugno 2010

La simulazione del processo di valutazione ha lo scopo di verificare sul campo il modello di valutazione, di collaudare lo strumento di riferimento (GPSS), di sperimentare l'integrazione dei compiti delle parti coinvolte, di definire il lavoro del team di valutazione, di individuare i nuclei portanti della formazione e della definizione dell'albo dei valutatori, in sostanza di rilevare i problemi del percorso di valutazione concordato e di apportare le necessarie regolazioni.

² Cfr. documento "Il sistema di valutazione dei dirigenti scolastici", pag. 10.



Pertanto, in questa prima fase, l'oggetto di attenzione non è tanto la valutazione del singolo Dirigente Scolastico, quanto la definizione del percorso attivato, nella proiezione sugli oltre 10.000 dirigenti in servizio, con tutti gli elementi di complessità che il sistema presenterà a regime.

In questa ottica l'INVALSI predisporrà una scheda di riferimento per ogni parte attiva nel processo (punti di osservazione peculiari) al fine di sviluppare una sintesi organica sulla sperimentazione.

In particolare saranno oggetto di osservazione mirata:

- L'essenzialità delle procedure;
- La chiarezza dei compiti;
- L'efficacia dello strumento (GPSS);
- Le competenze necessarie al team;
- I tempi necessari per il percorso di valutazione annuale e pluriennale;
- La definizione, rilevazione, misurazione, valutazione degli obiettivi;
- I ruoli del nucleo e dei referenti e la loro integrazione con il Team;
- La formulazione della valutazione fra Team e DirettoreUSR.

La sperimentazione si chiuderà con la presentazione di una Relazione Generale da parte dell'INVALSI al Ministro entro luglio, in cui, sulla base degli elementi emersi, si definirà e confermerà il percorso di valutazione da attivare per tutti i D.S. in servizio.



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

ALLEGATO 2. LO STRUMENTO DI SUPPORTO AL PROCESSO DI VALUTAZIONE: GUIDA ALLA PROGETTAZIONE DEL SERVIZIO SCOLASTICO



1. Le basi di riferimento teorico dello strumento

La valutazione delle scuole e dei Dirigenti Scolastici ha ricevuto crescente attenzione nel dibattito internazionale, alimentato dai risultati di numerose esperienze e sperimentazioni che hanno permesso di precisare i principi di fondo, gli scopi, gli oggetti e le metodologie della valutazione in campo educativo.

Sul fondamento di una consolidata base scientifica e delle esperienze maturate soprattutto in Europa, è stato elaborato uno specifico strumento di diagnosi e pianificazione strategica a supporto del processo di valutazione.

Lo strumento, denominato GPSS (Guida alla Progettazione del Servizio Scolastico), è stato costruito partendo da modelli di valutazione che hanno ricevuto un'ampia legittimazione a livello internazionale e particolarmente noti anche in Italia come il modello EFQM, messo a punto in oltre vent'anni di esperienze da European Foundation for Quality Management ed il modello CAF (Common Assessment Framework) promosso dall'Istituto europeo della Pubblicazione Amministrazione (EIPA).

Nel definire la struttura dello strumento di seguito presentato, si è tenuto ben presente che il rigore metodologico non consente di attribuirle né caratteri di esaustività di rappresentazioni dell'universo concreto delle singole realtà scolastiche, né quelli di una sua lineare ed univoca applicabilità ad esse.

Proprio in considerazione delle potenzialità e dei limiti connessi al ruolo dello strumento di valutazione, si è cercato di capitalizzare le esperienze già acquisite in questo campo al fine di tarare la sua struttura in base a un modello di scuola che fosse il più possibile vicino alle peculiarità istituzionali ed organizzative delle scuole italiane.

2. Il percorso di elaborazione dello strumento

Il Gruppo tecnico di lavoro³ ha iniziato i suoi lavori il 24 gennaio 2007⁴. L'obiettivo perseguito è stato quello di elaborare uno strumento diagnostico funzionale al modello di sistema di valutazione che il Gruppo di esperti veniva parallelamente elaborando e che si caratterizzasse per la capacità di svolgere un ruolo di supporto per i soggetti coinvolti nell'attuazione del modello valutativo. La metodologia di lavoro adottata è stata quella di prendere in esame la strumentazione messa a punto dai diversi sistemi di qualità già noti e diffusi nel mondo della scuola (CAF, SIQUS, SIVADIS), ma anche la strumentazione utilizzata nell'ambito della sperimentazione triennale del SIVADIS. L'attenzione rivolta a questo materiale e le ampie discussioni che ne sono derivate, sia all'interno del Gruppo

³ Maria Silvia Orbettino, Angelo Maraschiello, Angelo Paletta, Damiano Previtali, Genny Terrinoni, Vanna Santi

⁴ Le riunioni del Gruppo tecnico ristretto si sono tenute nelle date: 24/01/2008 - 08/02/2008 - 10/03/2008.



tecnico che del Gruppo di esperti, sono state di fondamentale importanza per l'elaborazione del nuovo strumento in quanto hanno consentito limature, correzioni, modifiche, integrazioni.

Una prima stesura completa dello strumento diagnostico è stata presentata nella riunione del Gruppo di esperti il 31-marzo 2008; da questa data il Gruppo tecnico ha programmato e realizzato alcuni incontri⁵ con Dirigenti Scolastici con l'obiettivo di presentare lo strumento, richiederne una compilazione, giudicare la sua funzionalità e facilità d'uso, valutare la comprensibilità semantica dei contenuti e la riconoscibilità e la completezza dei processi descritti, indicare analiticamente parti da modificare e le relative ragioni.

Il Gruppo tecnico ha preso in esame gli esiti di questi incontri per valutarne la tenuta su campo e apportare eventuali ulteriori modifiche allo strumento⁶.

3. Le caratteristiche dello strumento GPSS

Lo strumento che è derivato dal processo di elaborazione sopra descritto e di seguito presentato può consentire di realizzare la diagnosi dell'Istituto, di definirne le caratteristiche riconoscendo i punti di forza e di debolezza e, conseguentemente, le condizioni nelle quali opera il D.S.

Esso riunisce concettualmente tre aree d'indagine:

- **L'analisi dei processi** che consente di valutare come la scuola progetta, eroga e controlla il servizio formativo e gli altri servizi;
- **L'analisi dei risultati** che evidenzia il grado di efficacia e di efficienza con i quali l'organizzazione scolastica persegue i propri obiettivi;
- **L'analisi della soddisfazione** che permette di valutare quanto l'utilità fornita è apprezzata dagli utilizzatori e dagli stessi erogatori.

⁵ Il primo incontro si è tenuto all'INVALSI il 21 e 23 maggio 2008 ed è stato finalizzato a verificare la chiarezza e la pertinenza del linguaggio delle singole domande presenti nello strumento ed ha coinvolto complessivamente 6 Dirigenti Scolastici: Francis Contessotto, Istituto Canossiano "Madonna del Grappa" di Treviso, Damiano Previtali, Istituto ISSIS "Maironi da Ponte di Presezzo- Bergamo, Franca Serena Carletti, XXV Circolo Vespucci di Roma, Giovanni Beltrame, IC "San Domenico Savio" di Portoviro- Rovigo, Cecilia Amodio, IC IV Circolo di Aversa-Caserta, Rosa Cirillo, IPIA Leone di Nola- Napoli. Il secondo ha avuto l'obiettivo di verificare sul campo gli aspetti relativi all'impianto generale e alla funzionalità dello strumento, attraverso la simulazione di una possibile relazione con il Team di valutazione. L'incontro si è tenuto nelle scuole dei due Dirigenti che hanno dato la loro disponibilità a collaborare: 2 luglio 2008, IIS "F. De Sanctis" di Napoli, Dirigente Scolastico Patrizia Pedata; 9 luglio 2008, ITC "E. Tosi" di Busto Arsizio- Varese, Dirigente Scolastico Benedetto Di Rienzo.

⁶ Gli esiti di questi incontri sono riportati in " il percorso di elaborazione del sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici , allegato 5, pagg. 145 - 149.



La compilazione dello strumento proposto fornisce **automaticamente** informazioni su:

1. Singole attività aggregate per ambiti;
2. Singole fasi del servizio scolastico;
3. Temi di carattere trasversale (Ad esempio: Gestione della comunicazione, Valorizzazione e sviluppo delle risorse professionali, Gestione dell'attività didattica e dello sviluppo degli apprendimenti ...).

La struttura di riferimento dello strumento è fondata sul ciclo del servizio formativo, un percorso che ripropone ciclicamente le attività complessive dell'Istituto attraverso una sequenza di fasi. Esse sono:

- ***La definizione dell'offerta formativa che caratterizza l'Istituto:***
Conoscenza del contesto nel quale la scuola opera; definizione, verifica, aggiornamento delle finalità, scelta dei bisogni di formazione che la scuola intende soddisfare sulla base delle proprie risorse, diffusione dell'offerta formativa;
- ***La progettazione dell'offerta:***
Identificazione e progettazione dei percorsi, attività ed esperienze che si ritengono più efficaci per l'acquisizione delle competenze definite, identificazione e progettazione dei servizi necessari per garantire il successo formativo a tutti gli alunni;
- ***La progettazione dell'organizzazione per realizzare l'offerta:***
Progettazione dell'organizzazione complessiva del servizio e dell'utilizzo delle risorse personali e strumentali più efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti;
- ***Il controllo dell'erogazione:***
Programmazione di dettaglio dell'erogazione del servizio, attuazione delle attività programmate, controllo delle attività ed attuazione degli interventi necessari a eliminare le non conformità e difetti;
- ***la valutazione dei risultati prodotti e la riprogettazione dell'offerta:***
analisi dei risultati prodotti, rilevazione degli scostamenti dai risultati previsti, analisi delle cause, progettazione dei miglioramenti, riprogettazione dell'offerta.

Questo approccio agevola una lettura integrata delle tre aree di indagine, garantisce un quadro completo dei fenomeni sottoposti ad esame e permette l'individuazione di problemi.

Al termine della fase diagnostica il D.S. avrà a disposizione informazioni utili per:

- Individuare le attività che è opportuno consolidare ed i miglioramenti che è necessario apportare nei vari processi di realizzazione del percorso scolastico;



- Definire gli obiettivi specifici e le azioni da realizzare per il loro raggiungimento;
- Progettare e programmare operativamente gli interventi.

I dati raccolti vengono elaborati secondo uno schema stabilito che consente di sintetizzare le informazioni e di produrre report in funzione di specifici obiettivi.

Allo scopo si è predisposto un prototipo di software che supporta l’inserimento delle informazioni necessarie alla valutazione con un percorso a livelli successivi: dalla identificazione della presenza o meno di un elemento indagato alla sua misurazione, alla identificazione dei documenti di riferimento.



Il software ha le seguenti caratteristiche tecniche:

- è realizzato su un sito appositamente predisposto per la fase di impianto del sistema e per la simulazione <http://www.gpss.it> (successivamente può essere trasferito nel sito ufficiale individuato da INVALSI);
- è scritto in ASP.NET con database ACCESS nella fase di impianto e sperimentazione (sarà convertito in SQL SERVER nella fase di implementazione finale);
- l'accesso al software avviene tramite autenticazione di login e password in base al profilo utente

Il software potrà favorire, una volta implementato, funzionalità diverse secondo i profili di accesso; in particolare:

- a livello di Istituto permetterà di immettere dati e di visualizzare le informazioni che il sistema nazionale fornirà;
- a livello di Nuclei di Valutazione Territoriali consentirà l'elaborazione di informazioni più approfondite per individuare i punti di forza e debolezza delle singole scuole e per poter svolgere efficacemente l'attività di consulenza a livello di Istituto;
- a livello nazionale fornirà utilities per la produzione di rapporti di sintesi sul sistema dell'istruzione.

4. Lo Strumento GPSS: Guida alla Progettazione del Servizio Scolastico

OF	OFFERTA				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
OFA01	Conoscenza del contesto territoriale	1. La scuola utilizza dati relativi al contesto territoriale di appartenenza?	1.1 Le caratteristiche del contesto socio-economico		1.1.1 Tasso di occupazione
					1.1.2 Tasso di disoccupazione
					1.1.3 Andamento demografico per fasce d'età
					1.1.4 Indice di qualità della vita (su base provinciale)
			1.2 Gli Indicatori sociali		1.2.1 Presenza immigrati
					1.2.2 Presenza tossicodipendenti
					1.2.3 Presenza microcriminalità
			1.3 La presenza di servizi culturali nel territorio		1.3.1 Esistenza di biblioteche
					1.3.2 Esistenza di cinema
					1.3.3 Esistenza di teatri e auditorium
	1.3.4 Esistenza di associazioni culturali e sportive				
OFA02		2. I dati di contesto sono periodicamente aggiornati?	2.1 La presenza di studi periodici sul contesto socio-economico		2.1.1 Dati di contesto aggiornati



OF	OFFERTA				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
OFB01	Rilevazione dati e analisi sui bisogni formazione utenza	3. Si rilevano annualmente le caratteristiche degli alunni in ingresso?	3.1 La popolazione scolastica		3.1.1 Trend di iscrizioni negli ultimi 5 anni
					3.1.2 Livello culturale delle famiglie (titolo di studio dei genitori)
			3.2 La provenienza scolastica degli allievi		3.2.1 Provenienza studenti per territorio o scuola
					3.2.2 Flussi di trasferimento da e verso altre scuole
			3.3 I livelli di profitto (2° grado)		3.3.1 Distribuzione degli studenti per fasce di valutazione
	3.4 La regolarità di studio negli anni precedenti (2° grado)		3.4.1 Studenti con percorso regolare nel profitto		
	3.5 Le situazione specifiche			3.5.1 Studenti di sesso femminile /maschile (2° grado)	
				3.5.2 Studenti di madre lingua non italiana (con difficoltà nella lingua italiana)	
				3.5.3 Studenti con situazioni di disagio segnalate dai servizi sociali o dalla scuola di provenienza	
				3.5.4 Studenti con disabilità certificata	



OF	OFFERTA				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
OFB02		4. Si procede alla rilevazione annuale dei bisogni formativi degli alunni in ingresso?	4.1 Interventi di rilevazione dei bisogni formativi e delle competenze possedute degli allievi in ingresso		4.1.1 Risultati di test d'ingresso 4.1.2 Indagini conoscitive 4.1.3 Progetti specifici (continuità ecc.)
OFC01	Rilevazione delle risorse interne ed esterne	5. Viene annualmente effettuata una rilevazione delle risorse dell'Istituto?	5.1 Le Risorse umane (interne ed esterne)		5.1.1 Docenti (con e senza laurea, abilitazioni, distacchi, assegnazioni)
5.1.2 Personale ATA (con e senza laurea, abilitazioni, distacchi, assegnazioni)					
5.1.3 Rilevazione delle competenze/conoscenze del personale (docenti e ATA)					
5.1.4 Anzianità di servizio					
5.1.5 Turn over del personale					
5.1.6 Rilevazione delle risorse esterne (genitori, esperti, servizi e altro) coinvolte nell'attività didattica					
OFC01	Rilevazione delle risorse interne ed esterne	5. Viene annualmente effettuata una rilevazione delle risorse dell'Istituto?	5.2 Le risorse strutturali		5.2.1 Superfici di aule, laboratori, aule speciali, biblioteca, palestra.
5.2.2 Volumi biblioteca, macchine e attrezzature disponibili per gli studenti					
5.3 Le risorse finanziarie					
					5.3.1 Ammontare del finanziamento statale
					5.3.2 Ammontare di finanziamenti di Enti territoriali e soggetti privati per partecipazione a progetti istituzionali e non



OF		OFFERTA			
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
					5.3.3 Ammontare di finanziamenti per partecipazione a progetti europei
					5.3.4 Ammontare di finanziamenti acquisiti attraverso la partecipazione a reti di scuole
					5.3.5 Ammontare delle risorse per autofinanziamento
			5.4 Le collaborazioni		5.4.1 Partecipazione della scuola a progetti di carattere locale, regionale, nazionale, europeo
					5.4.2 Partecipazione della scuola a reti per la collaborazione con altri istituzioni scolastiche, mondo del lavoro, enti, associazioni.
OFD01	Definizione dell'offerta formativa dell'Istituto	6. Nel definire l'Offerta formativa c'è un rapporto di coerenza tra i bisogni formativi degli studenti e le risorse a disposizione?	6.1 Rapporto tra bisogni formativi e dell'utenza degli studenti e risorse		6.1.1 Presenza di un documento di sintesi dei bisogni dell'utenza e delle risorse disponibili, 6.1.2 Frequenza delle variazioni dei profili di uscita in funzione dell'analisi dei bisogni formativi e della domanda del territorio; 6.1.3 La descrizione delle azioni programmate per soddisfare i bisogni; 6.1.4 Definizione del profilo in uscita.
OFD02		7. L'offerta formativa della scuola è definita coinvolgendo tutte le componenti interne ed esterne?	7.1 Attività finalizzate alla progettazione del POF e modalità di coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni		7.1.1 Finalità educative curriculari di Istituto/indirizzo, 7.1.2 Finalità didattiche (individualizzazione, valutazione) di Istituto/indirizzo; 7.1.3 Aspetti organizzativi (funzionamento OO.CC. incarichi, comunicazione.) dell'Istituto
OFD03		8. Nel POF risultano esposte in modo	8.1 Chiara e completa evidenziazione nel POF di		8.1.1 Esistenza di materiale informativo e pubblicitario sulla scuola in funzione dei vari destinatari



OF		OFFERTA			
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
		chiaro e completo le finalità dell'Istituto.	finalità in funzione dei destinatari		8.1.2 Esistenza di specifiche risorse (commissione POF, personale amministrativo dedicato, fondi) dedicate alla presentazione dell'offerta 8.1.3 Svolgimento di Incontri per la definizione del POF
OFE01	Presentazione e dell'offerta formativa	9. Si svolgono sistematicamente attività di comunicazione delle finalità e degli obiettivi indirizzate al personale interno, alle famiglie e agli studenti.	9.1 Modalità di comunicazione del POF		9.1. Incontri informativi 9.2 Attribuzione di risorse per lo svolgimento di attività informative 9.3 Programma di incontri 9.4 Comunicazioni scritte 9.5 Sito web
OFE02		10. La documentazione sull'offerta formativa viene distribuita all'atto dell'iscrizione o in momenti didattici appositamente programmati.	10.1 Modalità di distribuzione della documentazione sull'offerta formativa		10.1.1 Materiale distribuito all'atto dell'iscrizione 10.1.2 Eventi appositamente organizzati 10.1.3 Open day 10.1.4 Attività di accoglienza presentazione del POF ad allievi e genitori



PR	PROGETTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
PRA01	La progettazione e l'articolazione del curricolo	1. La scuola con la programmazione didattica progetta i percorsi, le attività e le esperienze da proporre per l'acquisizione delle competenze definite nel profilo in uscita?	1.1 Curriculum obbligatorio		1.1.1 Piani di lavoro individuali 1.1.2 Programmazione di dipartimento (materia) 1.1.3 Programmazione di classe
			1.2 Ampliamento dell'offerta (attività facoltative...) 1° grado		1.2.1 Attività sportive 1.2.2 Attività artistiche 1.2.3 Teatro 1.2.4 Lingue 1.2.5 Altro
			1.3 Integrazione dell'offerta formativa con il territorio		1.3.1 Interventi progettati relativi alla quota del 20% 1.3.2 Percorso formativo in contesti extrascolastici, in particolare, per il II grado, esperienze formative, stage, alternanza scuola lavoro 1.3.3 offerta formativa di Istituto integrata con la programmazione territoriale 1.3.4 Altro
PRA02	La progettazione e l'articolazione del curricolo	2. Sono adottate soluzioni di flessibilità organizzativa e didattica?	2.1 Scelte organizzative e didattiche adottate		2.1.1 orario, 2.1.2 articolazione gruppo classe, 2.2.3 interdisciplinarietà, 2.1.4 individualizzazione dei Piani di Studio
PRA03		3. La risposta della scuola alle richieste di famiglie e studenti in merito a attività	3.1 Compatibilità con gli obiettivi del POF		3.1.1 rilevazione delle richieste 3.1.2 Piano di priorità



PR	PROGETTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/ Dati /Statistiche
			3.2 Compatibilità con le risorse disponibili		3.1.1 Attività progettate 3.2.2 Assegnazione di risorse
PRA04		4. E' prevista un'attività di controllo sull'organicità e la coerenza delle attività e dei progetti inseriti nel POF rispetto alle scelte e alle finalità dell'Istituto?	4.1 Confronto tra le attività e i progetti inseriti nel POF, i bisogni rilevati, le risorse disponibili e le finalità		4.1.1 Istituzione di un gruppo di controllo per la verifica di coerenza tra progetti e POF 4.1.2 Definizione dei criteri di approvazione dei progetti
PRB01	La progettazione dei servizi fondamentali	5. Viene effettuata un'accurata progettazione dei principali servizi rivolti agli studenti?	5.1 La progettazione dei servizi		5.1.1 obiettivo del servizio 5.1.2 attività previste 5.1.3 risorse assegnate 5.1.4 tempi 5.1.5 modalità di controllo 5.1.6 risultati attesi (misurabili) 5.1.7 indicatori di monitoraggio 5.1.8 rilevazione della soddisfazione



PR	PROGETTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/ Dati /Statistiche
PRC01	La progettazione di interventi didattici per facilitare e sostenere l'apprendimento	6. La programmazione didattica prevede interventi tempestivi e mirati rispetto a specifiche situazioni rilevate?	6.1 Progettazione di interventi mirati a specifiche esigenze		6.1.1 Interventi per alunni di madre lingua non italiana 6.1.2 Situazioni di disagio e multiculturalità 6.1.3 Situazioni di disabilità certificate
					6.1.4 Attività sistematiche per il sostegno e il potenziamento degli allievi
PRC02	La progettazione di interventi didattici per facilitare e sostenere l'apprendimento	7. La programmazione didattica prevede attività che privilegiano un apprendimento attivo e individualizzato?	7.1 Esistenza di insegnamento attivo e individualizzato		7.1.1 Modalità di lavoro laboratoriali 7.1.2 Utilizzazione di tecnologie innovative 7.1.3 Metodologie attive
PRD01	La progettazione della valutazione	8. Riguardo alla definizione dei risultati attesi la scuola facilita il confronto con le indagini nazionali ed internazionali sugli apprendimenti (P.I.S.A. ...)?	8.1 Iniziative per favorire la diffusione degli esiti delle indagini nazionali sugli apprendimenti		8.1.1 Diffusione di prove test tra i docenti 8.1.3 Diffusione di studi e ricerche
			8.2 Definizione dei risultati attesi da parte dei docenti in linea con quanto emerso dalle indagini nazionali e internazionali		8.1.1 Definizione dei risultati attesi 8.1.2 Confronto dei risultati con standard di riferimento 8.2.3 Archiviazione test e prove



PR	PROGETTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/ Dati /Statistiche
PRD02	La progettazione della valutazione	9 .Sono individuati e definiti a livello di Collegio dei Docenti criteri e strumenti per la valutazione degli apprendimenti?	9.1 Criteri e modalità, strumenti comuni di valutazione		9.1.1 Presenza di un responsabile della valutazione 9.1.2 Schede e griglie di valutazione degli apprendimenti 9.1.3 Modalità per accedere alle attività di sostegno o potenziamento degli allievi
PRE01	La documentazione della progettazione	10. La documentazione relativa alla programmazione didattica e di Istituto viene sistematicamente raccolta e archiviata?	10.1 Archiviazione della documentazione		10.1.1 Moduli, unità didattiche, percorsi o altro materiale didattico messo a punto dai docenti 10.1.2 Materiale multimediale 10.1.3 Centro di documentazione didattica



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/Dati /Statistiche
ORA01	Pianificazione dei servizi	1. Esiste un piano operativo dei servizi accessori e complementari rivolti all'utenza?	1.1 Struttura organizzativa dei servizi		1.1.1 Definizione dell'organigramma 1.1.2 Attribuzione responsabilità per ciascun servizio 1.1.3 Pubblicazione della struttura
			1.2 Pianificazione dei servizi rivolti all'utenza (iscrizioni, formazione classi, orientamento, comunicazioni scuola/famiglia, gestione laboratori, ecc.)		1.2.1 Esistenza di un piano predisposto dal DGSA e DS 1.2.2 Definizione degli obiettivi 1.2.2 Modalità di coordinamento 1.2.3 Assegnazione di risorse
ORB01	Pianificazione della didattica	2. L'attività didattica è annualmente pianificata?	2.1 Struttura organizzativa dell'attività didattica		2.1.1 Esistenza di procedura per l'organizzazione dell'attività didattica 2.1.2 Nomine ed attribuzione di responsabilità (coordinatori di classe, di materia, ...)
			2.2 Programmazione operativa		2.2.1 modalità di coordinamento delle programmazioni 2.2.2 Definizione nella programmazione operativa di attività, obiettivi formativi, contenuti, metodologie, risorse, tempi, modalità di controllo.
ORC01	Pianificazione attività amministrativa	3. Sono definiti i criteri per la gestione dell'attività amministrativa e	3.1 Criteri per il funzionamento dei servizi amministrativi		3.1.1 Definizione del mansionario 3.1.2 Definizione degli orari 3.1.3 Gestione della negoziazione con RSU



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/Dati /Statistiche
		finanziaria?	3.2 Allocazione delle risorse finanziarie		3.2.1. Spese di funzionamento didattico, 3.2.1 Spese per il personale docente, 3.2.2 Spese di investimento per la didattica (macchine, strutture, attrezzature), 3.2.3 spese per progetti
			3.3 Previsione di orari di apertura degli uffici in funzione dei bisogni dell'utenza		3.3.1 Definizione degli orari di sportello 3.3.2 Richieste dell'utenza per modifiche orario sportello
ORD01	Pianificazione dotazioni strumentali e gestionali e gestione della sicurezza	4. Sono definiti i criteri di acquisto, collaudo e manutenzione delle attrezzature per laboratori e aule speciali.	4.1. Definizione di criteri oggettivi per la valutazione e l'accreditamento dei fornitori		4.1.1 Esistenza di un albo dei fornitori 4.1.1 Esistenza di criteri di accreditamento
			4.2 Piano di collaudo e controllo delle dotazioni strumentali		4.2.1 Esistenza della procedura per il controllo e collaudo di strumentazione e dotazioni 4.2.2 Individuazione di criteri e responsabili dei collaudi
ORD02	Pianificazione dotazioni strumentali e gestionali e gestione della sicurezza	5. Sono definite le procedure di controllo per garantire la sicurezza di laboratori e	5.1 Individuazione del responsabile della sicurezza		5.1.1 Nomina del Responsabile per la sicurezza
			5.2 Definizione del piano della sicurezza		5.2.1 Verifica delle procedure relative alla sicurezza



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/Dati /Statistiche
			5.3 Modalità di utilizzo di laboratori e locali		5.3.1 Definizione di modalità di utilizzo di laboratori e locali 5.3.2 Nomina del responsabile di laboratorio, 5.3.3 Regolamenti d'uso dei laboratori, ecc.).
ORE01	Pianificazione delle risorse interne ed esterne	6. Esiste un piano per la valorizzazione delle risorse umane interne?	6.1 Analisi dei bisogni del personale		6.1.1 Raccolta segnalazioni da parte del personale 6.2.2 Indagini sui bisogni formativi 6.2.3 Somministrazione di questionari o altro
			6.2 Attività per l'inserimento del personale e il potenziamento delle competenze		6.2.1 Interventi di accoglienza, 6.2.2 Piano della formazione, collaborazione con università ed enti di ricerca (stage formativi o altro) 6.2.3 percentuale di personale coinvolto in programmi di formazione 6.2.4 ore di aggiornamento per docente
	6.3 Criteri per l'attribuzione di incarichi			6.3.1 Percentuale di personale con incarichi formalizzati 6.3.2 Turn-over del personale (docente e non docente) 6.3.3. Docenti coinvolti nell'elaborazione del POF 6.3.4. Docenti con più di due/tre incarichi 6.3.5 Docenti che partecipano a progetti in rete	
	6.4 Definizione rapporti di lavoro, prestazioni, negoziazioni interne			6.4.1 Contratti stipulati 6.4.2 Incontri con RSU	
	Pianificazione delle risorse interne ed esterne				



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/Dati /Statistiche
ORE02	Pianificazione delle risorse interne ed esterne	7. Sono predisposte le condizioni ambientali ed organizzative per facilitare la partecipazione di studenti e famiglie alla vita scolastica ?	7.1 Disponibilità di ambienti e risorse della scuola		7.1.1 Ore di ricevimento, 7.1.2 Incontri scuola famiglia, 7.1.3 Assemblee genitori, 7.1.4 Semplificazione amministrativa 7.1.5 Accessibilità degli ambienti scolastici
ORG01	Gestione relazioni interne esterne	8. Sono programmati gli impegni degli OO.CC. per l'intero anno scolastico e viene curata la diffusione della documentazione relativa all'attività degli OO.CC.	8.1 Programmazione delle attività		8.1.1 Definizione del Piano delle attività 8.1.2 Programmazione degli impegni degli OO.CC., Commissioni e gruppi di lavoro 8.1.3 Esistenza di procedure e strumenti per facilitare l'accesso alla documentazione relativa all'attività degli OO.CC.
ORG02		9. La direzione predispone occasioni e strumenti per la condivisione delle scelte di	9.1 Efficacia della comunicazione		9.1.1 ordine del giorno delle convocazioni 9.1.2 Verbali delle riunioni 9.1.3 Pubblicazione sito



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/Dati /Statistiche
			9.2 Condivisione delle scelte		9.1.1 Esistenza di convocazioni delle componenti scolastiche aventi come ordine del giorno l'organizzazione, la gestione e il governo della scuola 9.1.2 Apposite riunioni di staff
ORG03	Gestione relazioni interne esterne	10. Esiste un archivio per la documentazione sull'attività amministrativa e sulla gestione generale del servizio scolastico?	10.1 Archiviazione di documentazione		10.1.1 Esistenza di documentazione relativa alla programmazione operativa dei servizi 10.1.2 Esiste documentazione sull'organizzazione, amministrazione/ 10.1.3 Esistenza di documentazione sulla dislocazione della strumentazione didattica



ER	CONTROLLO DELL'EROGAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenza/Dati /Statistiche
ERA01	Monitoraggio della attuazione della programmazione e didattica	1. Sono previste, definite e applicate modalità di controllo dell'attuazione delle delibere degli OO.CC. in merito alla didattica e ai principali servizi?	1.1 Presenza di modalità di controllo dell'attuazione delle delibere degli OO.CC		1.1.1 Esistenza nel verbale degli OOCC di nomine di responsabili, 1.1.2 Definizione degli elementi e dei tempi del controllo
ERA02		2. I consigli di classe (interclasse) verificano il rispetto delle attività, dei tempi e delle modalità operative previste dalla programmazione?	2.1 Controllo da parte dei consigli di classe delle attività, dei tempi e delle modalità operative previste dalla programmazione		2.1.1 Esistenza nel verbale dei CdC di nomine di responsabili, 2.1.2 Definizione degli elementi e dei tempi del controllo
ERA03		3. Le verifiche degli apprendimenti avvengono nel rispetto dei tempi, delle modalità e dei criteri stabiliti dai Consigli di classe?	3.1 Rispetto dei tempi, delle modalità e dei criteri stabiliti dal Consiglio di Classe per la verifica degli apprendimenti		3.1.1 Esistenza nel verbale dei CdC della definizione dei criteri di verifica degli apprendimenti 3.1.2 Esistenza nel verbale dei CdC dei tempi delle verifiche 3.1.3 Definizione di Piani di lavoro individuali 3.1.4 Definizione di piani di lavoro di dipartimento
ERA04	Monitoraggio della attuazione della programmazione	4. Gli esiti delle verifiche sono correlati all'apprendimento individualizzato (recupero, potenziamento)?	4.1 Attivazione di corsi di recupero o di potenziamento		4.1.1 Corsi di recupero effettuati 4.1.2 Corsi di potenziamento effettuati



ER	CONTROLLO DELL'EROGAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenza/Dati /Statistiche
ERA05	e didattica	5. In presenza di situazioni specifiche e occasionali o di imprevisti, la scuola adotta soluzioni di flessibilità organizzativa e di adeguamento dell'attività didattica?	5.1 Adeguamento dell'attività didattica in caso di imprevisti		5.1.1 Attivazione di classi aperte, 5.1.2 Didattica per gruppi di lavoro
ERB01	Monitoraggio dei processi dei principali servizi e dei progetti	6. Si procede al monitoraggio dell'attuazione dei servizi principali?	6.1 Monitoraggio dei servizi		6.1.1 Accoglienza; 6.1.2 Formazione classi; 6.1.3 Segreteria 6.1.4 Stage.
ERB02		7. Viene effettuato un monitoraggio periodico dell'attuazione dei progetti per verificare la conformità tra progettazione e attuazione?	7.1 Monitoraggio dei progetti		7.1.1 Esistenza di schede monitoraggio dell'attuazione dei progetti 7.1.2 Evidenza di revisione della progettazione
ERB03		8. In presenza di non conformità nell'erogazione dei servizi principali o nella realizzazione di progetti si adottano interventi correttivi per raggiungere i risultati attesi.	8.1 Monitoraggio dell'attuazione progetto		8.1.1 Esistenza di Schede di monitoraggio dei servizi 8.1.2 Evidenza di revisione della programmazione



ER	CONTROLLO DELL'EROGAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenza/Dati /Statistiche
ERC01	Documentazione	9. Gli esiti del monitoraggio vengono utilizzati per tenere sotto controllo l'andamento delle attività didattiche e dei principali servizi.	9.1 Monitoraggio attività didattiche		9.1.1 Esistenza di Schede di monitoraggio dell'attività didattica 9.1.2 Esistenza di documentazione sugli esiti del monitoraggio della didattica
ERC02		10 . Esiste una documentazione appositamente organizzata degli esiti del monitoraggio?	10.1 Documentazione del monitoraggio		10.1 Esistenza di documentazione in archivio 10.2 presenza di attività di diffusione degli esiti del monitoraggio



VA		VALUTAZIONE			
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
VAA01	La valutazione degli esiti formativi	1. Si procede periodicamente all'elaborazione statistica delle valutazioni degli studenti a fine anno?	1.1 Confronto tra situazione scolastica degli alunni in ingresso e risultati finali per anno e ciclo di studi	√	1.1.1 Studenti promossi
					1.1.2 Distribuzione degli studenti per fasce di valutazione (M/F)
					1.1.3 Studenti con percorso regolare nel profitto
					1.1.4 Drop out
			1.2.1 Alunni con disagio segnalato dai servizi sociali o dalla scuola di provenienza promossi		
			1.2.2 Alunni stranieri con difficoltà nella lingua italiana promossi		
			1.2.3 Alunni disabili certificati promossi		
VAA02	La valutazione degli esiti formativi	2. La scuola effettua attività di rilevazione statistica del successo degli ex alunni nel successivo percorso formativo o lavorativo ?	2.1 Successo formativo nel ciclo successivo	√	2.1.1 Ex allievi che proseguono negli studi
					2.1.2 Ex allievi che proseguono negli studi scientifici
					2.1.3 Ex allievi regolari nel successivo ciclo di studi



VA		VALUTAZIONE			
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
			2.2 Successo lavorativo		2.2.4 Ex allievi che si inseriscono nel mondo del lavoro
VAB01	La valutazione della soddisfazione	3. La scuola effettua la rilevazione della soddisfazione?	3.1 Rilevazione dei risultati sulla soddisfazione presso studenti, famiglie, partner e personale interno		3.1.1 Qualità dell'insegnamento 3.1.2 Opportunità di apprendimento• 3.1.3 Capacità della scuola di rispondere ai bisogni 3.1.4 Organizzazione del servizio formativo (assegnazione classi, orari, figure di supporto, ...) 3.1.5 Clima della scuola (relazioni interne) 3.1.6 Adeguatezza strutture e dotazioni 3.1.7 Qualità dei servizi (segreteria didattica, ufficio tecnico... 3.1.8 Qualità della gestione delle risorse finanziarie
			3.2 Rilevazione dei reclami		3.2.1 Esistenza di una procedura per i reclami nella carta dei servizi 3.2.1 Reclami registrati nell'anno 3.1.2 Tempi di risposta adeguati
VAC01	La valutazione della efficacia e della efficienza del servizio scolastico	4 . Si procede alla rilevazione dei risultati del servizio scolastico offerto ?	4.1 Valutazione dei risultati ottenuti		4.1.1 Tasso di progetti realizzati 4.1.2 Tasso di utilizzo dei laboratori, aule speciali, tecnologie innovative, palestra
VAC02		5. Si procede alla valutazione di efficienza del	5.1 Valutazione dei risultati ottenuti rispetto alle risorse		5.1.1% Spese di funzionamento didattico



VA		VALUTAZIONE			
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
		servizio offerto?	impiegate		5.1.2% Spese per il personale docente 5.1.3% Spese di investimento didattico 5.1.4% Spese per progetti didattici
VAD01	L'analisi delle cause	6. In presenza di scostamenti tra risultati attesi e risultati conseguiti è effettuata l'analisi delle cause.	6.1 Analisi delle cause degli scostamenti		6.1.1 Esistenza di esistenza di un responsabile della valutazione 6.1.2 Esistenza di documentazione relativa all'analisi di punti di forza e debolezza, elenco dei problemi, analisi delle cause)
VAE01	La riprogettazione dell'offerta formativa	7. I risultati della analisi delle cause sono oggetto di valutazione da parte degli organi decisionali della scuola?	7.1 Valutazione degli OO.CC.		7.1.1 Esistenza di verbali/delibere di organi decisionali che documentano la decisione 7.1.2 Deliberazioni degli OOCC
VAE02	La riprogettazione dell'offerta formativa	8. I risultati dalla valutazione degli organi decisionali sono utilizzati per la revisione, riprogettazione e miglioramento dell'offerta formativa e dei servizi?	8.1 Revisione del POF		8.1.1 Interventi di revisione del POF, 8.1.2 Interventi di riprogettazione del POF 8.1.3 Progetti di miglioramento dell'offerta formativa (verbali, delibere, documentazioni)
VAE03	La riprogettazione dell'offerta formativa	9. Gli interventi di miglioramento decisi in base alla analisi dei risultati comunicati a tutte le componenti della scuola.	9.1 Comunicazione della valutazione di sistema e della riprogettazione		9.1.1 Presenza di documento di sintesi delle valutazioni di sistema 9.1.2 Realizzazione di incontri di analisi dei risultati e di proposte di miglioramento



VA	VALUTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
VAF01	La documentazione della valutazione	10. Esiste una documentazione appositamente organizzata del processo di valutazione e riprogettazione dell'offerta formativa.	10.1 Diffusione della documentazione		10.1 .1 Documentazione relativa a esiti della attività di valutazione e di riprogettazione 10.1.2 Diffusione dei risultati attraverso la presentazione dell'offerta formativa mediante Depliant, Sito Web, Eventi.



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004



ALLEGATO 3. RAPPORTO - IL PERCORSO DI ELABORAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI





Sintesi e principali conclusioni

L'intento di questo rapporto è quello di presentare al Ministero dell'Istruzione il percorso preliminare attuato da un gruppo di lavoro composto da esperti provenienti dal mondo Accademico, dall'Amministrazione e dalla scuola⁷ che l'INVALSI ha istituito per ottemperare alle indicazioni contenute nel comma 613 dell'art. 1 della legge finanziaria per il 2007^e finalizzato alla definizione di una proposta di modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici.

Il documento "Idee per un modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici" è la proposta iniziale in base alla quale il gruppo di lavoro ha impostato le sue attività.

Nei paragrafi 1-3 vengono presentate le coordinate di riferimento metodologico-operative del Gruppo di lavoro:

- la natura prettamente tecnica del compito svolto all'interno del quadro regolamentare vigente e in coerenza con le competenze detenute dall'INVALSI
- la natura di opzioni possibili di scelta, demandate al decisore politico, di proposte di soluzione a questioni non risolvibili all'interno del quadro normativo vigente
- la scelta di prendere l'avvio dalle esperienze pregresse accogliendone e valorizzandone parti dell'impianto complessivo e puntando a consolidare quelle aree e quelle procedure rivelatesi critiche sul piano strettamente tecnico.

Nei paragrafi 3-4 viene collocata la proposta di sistema di valutazione all'interno di un contesto le cui coordinate di riferimento, frutto di ricerche, trattati ed intese europee sviluppatasi nel corso di un decennio, configurano un quadro strategico per i sistemi scolastici fortemente orientato allo sviluppo di un'educazione di qualità; parallelamente viene contestualizzata la proposta nel quadro di riferimento

⁷ Il Gruppo di lavoro è composto da: Anna Maria Ajello, Piero Cipollone, Dino Cristanini, Franco De Anna, Maria Antonietta Gallucci, Fabio Iodice, Angelo Maraschiello, Maria Silvia Orbettino, Angelo Paletta, Damiano Previtali, Luisa Ribolzi, Vanna Santi, Genny Terrinoni, Daniele Vidoni



normativo nazionale che, in sintonia con le politiche e le ricerche europee per lo sviluppo dell'istruzione, ha definito con sempre maggiore chiarezza gli obiettivi che esso deve perseguire (alti tassi di successo scolastico e livelli elevati di conoscenze e competenze) individuando nell'Autonomia il metodo e gli strumenti per perseguirli in modo efficace. L'azione del Dirigente Scolastico, declinata in alcuni ambiti di attività, come riportato nel riquadro 1, viene considerata perciò come uno dei fattori fondamentali che concorrono alla qualità dell'educazione.

Il paragrafo 5 entra nel merito della proposta indicando l'architettura del sistema, i soggetti coinvolti in linea gerarchica e i rispettivi ruoli, le fasi procedurali e il relativo oggetto, la durata della valutazione. Vengono altresì delineati i fattori di contesto da considerare in funzione della valutazione, i criteri per il controllo e la misurazione dei risultati, la natura e la funzione degli strumenti possibili da mettere a disposizione, la tipologia di dati da fornire a livello centrale, l'eventuale supporto da predisporre al fine di consentire un adeguato raggiungimento degli obiettivi. All'interno dell'impianto complessivo viene enucleata la funzione del Team di valutazione inserendo nelle "questioni aperte" alcuni interrogativi non completamente risolvibili sul piano prettamente tecnico come: la composizione del Team e il numero necessario di membri in relazione alla popolazione da valutare, la formazione e certificazione dei suoi componenti, le modalità, i tempi e gli strumenti del suo intervento nella attuazione del percorso valutativo, l'oggetto della valutazione. La distinzione di obiettivi di leadership e obiettivi di missione riportata nel riquadro 2 consente di chiarire la tipologia di relazione che intercorre fra i due tipi di obiettivi e, soprattutto, la funzione di orientamento e di guida degli obiettivi di missione esercitata sull'azione di leadership del Dirigente Scolastico.

L'ultima parte del paragrafo affronta il problema della valutazione annuale e finale, indicandone i soggetti responsabili, le modalità della formulazione, l'opportunità di una loro correlazione/integrazione. Il riquadro 5 riassume la documentazione prodotta durante il percorso di valutazione evidenziandone la ricchezza di dati conoscitivi e l'importanza di un loro utilizzo per le singole scuole e per il Sistema. Nelle questioni aperte vengono proposti interrogativi complessi che riguardano gli



eventuali esiti negativi della valutazione, le azioni da intraprendere nel caso si verificasse tale eventualità e il meccanismo da predisporre per consentire un collegamento tra valutazione annuale e finale.

L'allegato 1 e l'allegato 2 riportano la normativa fondamentale (Legge finanziaria n. 296/2006/2007, art. 1 Comma 613 - Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per il personale dirigente dell'area V quadriennio giuridico 2002-05 e 1° biennio economico 2002-03, art. 20) che ha costituito punto di riferimento costante per il Gruppo di lavoro nell'elaborazione della proposta di modello di valutazione.

L'allegato 3 "Rapporto interviste agli esperti" riporta i risultati di una serie di interviste a testimoni privilegiati condotta preliminarmente all'avvio della discussione del Gruppo di lavoro. Lo scopo di questa ricognizione era quello di individuare e sottoporre al dibattito del gruppo alcuni nodi, sia di natura teorica che sperimentale, connessi alla valutazione dei Dirigenti Scolastici e di basare le singole proposte su una base conoscitiva comune di procedere di basare le singole proposte su un tessuto di dati conoscitivi comune 2) di procedere alla discussione e al vaglio delle proposte, via via avanzate nel corso delle riunioni tenendo ferma l'attenzione al compito assegnato e ai limiti normativi entro i quali esso si colloca. L'esigenza di identificare con sempre maggiore chiarezza soluzioni tecniche praticabili ed affidabili ha determinato la scelta di lasciare in forma di "questioni aperte", tutti quei nodi la cui soluzione tecnica implicava anche una soluzione normativa di esclusiva competenza del decisore politico e, in questa forma, sono state proposte in sede di audizione a testimoni privilegiati.

L'allegato 4 riporta gli esiti delle audizioni a testimoni privilegiati rappresentativi della società, del mondo del lavoro e della scuola portatori di logiche, prospettive teoriche ed esperienze diversificate e/o che hanno operato nella sperimentazione di sistemi di valutazione della dirigenza scolastica o che studiano e/o applicano sistemi di valutazione del personale.



Le audizioni⁸ hanno puntato a raccogliere informazioni, opinioni, suggerimenti autorevoli, utili a definire il menù delle possibili scelte di fronte alle questioni lasciate aperte dal quadro regolamentare attualmente vigente. Gli esiti sono riportati in tabelle che consentono di leggere le risposte dei singoli testimoni in merito alla stessa questione aperta e di cogliere agevolmente le differenze di posizione tra i diversi testimoni. La sintesi che segue le tabelle offre un quadro complessivo delle proposte di soluzione registrate.

L'allegato 5 presenta una proposta di strumento di diagnosi, GPSS, propedeutico alla pianificazione strategica e alla programmazione operativa degli interventi finalizzati al raggiungimento dei risultati di apprendimento e di successo formativo degli studenti.

Pensato come supporto e guida per tutti i soggetti coinvolti nell'attività valutativa e contemporaneamente come guida allo sviluppo di processi che consentano una comparazione dei risultati, lo strumento è stato elaborato da un Gruppo tecnico ristretto istituito dall'INVALSI. Con l'obiettivo di elaborare uno strumento quanto più possibile funzionale, organico e congruente con il modello di sistema in

⁸ **La prima audizione** si è tenuta all'INVALSI il 22 Maggio 08 ed hanno partecipato in veste di testimoni privilegiati i componenti della ex commissione paritetica del progetto SIVADIS: Loredana Leoni, Dirigente Scolastico (ANDIS), Grazia Fassorra, Dirigente Scolastico (ANP), Lucia Dal Pino, Dirigente Scolastico, Lucio Raspa, Dirigente Scolastico (CISL), Angelo Marinelli, Dirigente Scolastico, Fiorella Esposito, Dirigente Scolastico (CGIL), Daniela Magotti Dirigente Scolastico (SNALS), Antonino Giunta, Dirigente Scolastico (UIL), Vincenzo Costabile, Dirigente Scolastico (DISAL).

La seconda audizione si è tenuta all'INVALSI il 26 Giugno 2008 ed hanno partecipato, in qualità di rappresentanti del mondo del lavoro e dell'Università che si occupano a vario titolo di formazione e valutazione del personale dirigente: Claudio Gentili, responsabile Area Scuola e formazione di Confindustria, Gianni Barbeta Resp. Selezione. del Personale. "Galli & Partners", Riccardo Leoni, Università Bergamo, Ruggero Signoretti, Presidente CGM Roma, Andrea Pietrantoni, Responsabile sviluppo- risorse umane MBDA Italia (non presente all'audizione ha inviato un documento scritto con la risposta ad alcune questioni aperte), Roberto Pasolini, Dirigente Scolastico scuola paritaria, Maria Grazia Colombo, Presidente AICG (non presente all'audizione ha inviato un documento scritto), Vincenzo Silvano, presidente F.O.E

La terza audizione si è tenuta all'INVALSI il 27 Giugno 2008 ed hanno partecipato, in qualità di rappresentanti del mondo della scuola e dell'Università: Giovanna Barzanò, Dirigente tecnico, Silvana Mosca, Dirigente tecnico, Carmela Palombo, Direttore USR, Lucrezia Stellacci, Direttore USR, Marco Masuelli, Dirigente scolastico, Luciano Benadusi, Preside Facoltà di Sociologia, Università Roma 1



costruzione, il gruppo tecnico ha periodicamente⁹ presentato e discusso lo stato di avanzamento dei lavori con il gruppo di esperti.

⁹Le riunioni del Gruppo di lavoro allargato Gruppo tecnico+Gruppo di esperti si sono tenute nelle seguenti date: 12/10/2007- 01/12/2007 - 09/01/2008 - 13/2/2008 - 31/03/2008 - 22 e 23/9/2008. Le riunioni del Gruppo tecnico ristretto si sono tenute nelle date: 24/01/2008 - 08/02/2008 - 10/03/2008.



Idee per un modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici

1. Premessa: il mandato e le sue implicazioni sul metodo di lavoro

Per procedere alla definizione di un modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici (D.S.), il Gruppo di lavoro¹⁰, costituito presso l'INVALSI, ritiene opportuno raccogliere, attraverso una serie di audizioni guidate, l'opinione di esperti e di soggetti direttamente o indirettamente interessati al processo di valutazione della dirigenza scolastica. Il presente documento rappresenta la base di lavoro per l'avvio della discussione.

Il Parlamento ha dato mandato all'INVALSI con la legge finanziaria n° 296/2006; art. 1 comma 613 (cfr allegato n. 2) di:

- formulare per il Ministero della Pubblica Istruzione proposte per la piena attuazione del sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici
- definire le procedure da seguire per la valutazione dei Dirigenti Scolastici
- formulare proposte per la formazione dei componenti del Team di valutazione
- realizzare il monitoraggio sullo sviluppo e gli esiti del sistema di valutazione.

Questo mandato, e i limiti entro cui esso si inquadra, delineano il ruolo dell'INVALSI quale consulente tecnico del Ministero della Pubblica Istruzione; il suo compito è quello di definire, per l'Amministrazione, proposte tecnicamente affidabili nel rispetto del quadro di regolamentazione

¹⁰ Il Gruppo di lavoro è composto da: Anna Maria Ajello, Piero Cipollone, Dino Cristanini, Franco De Anna, Maria Antonietta Gallucci, Fabio Iodice, Angelo Maraschiello, Maria Silvia Orbettino, Angelo Paletta, Damiano Previtali, Luisa Ribolsi, Vanna Santi, Genny Terrinoni, Daniele Vidoni.



costituito dall'insieme delle norme di legge, degli assetti contrattuali e dei documenti d'intesa tra Governo e parti sociali rilevanti per la materia trattata.

E' quindi da escludere qualsiasi ruolo dell'INVALSI quale parte attiva nella fase negoziale con la quale il Ministero e le parti sociali definiranno in concreto il modello di valutazione della dirigenza scolastica da applicare. Pertanto, il presente documento distingue le questioni di natura tecnica, alle quali il Gruppo di lavoro è chiamato a dare risposte concrete e possibilmente univoche, da quelle di natura più squisitamente politica, per le quali si limita ad indicare il "menu" delle scelte possibili.

Ad oggi le questioni più rilevanti sono certamente di natura tecnica, in quanto il quadro regolamentare è sufficientemente chiaro e definito e permette di disegnare larga parte del modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici senza ulteriori interventi di natura politica.

Sulle questioni che non sono risolvibili, attraverso l'applicazione diretta o indiretta del quadro di regolamentazione esistente, sarà opportuno limitarsi a definire l'insieme delle scelte possibili e delle loro conseguenze. Le audizioni saranno il principale strumento attraverso il quale procedere all'individuazione delle opzioni più praticabili.

Lo sforzo è quello di tenere separati i profili tecnici, per la definizione dei quali basta l'attuale quadro di regolamentazione, da quelli più propriamente politici sui quali si chiede agli "auditi" di portare riflessioni e contributi.



2. I precedenti: l'esperienza SIVADIS

Il SIVADIS è il modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici che l'Amministrazione ha attuato, in via sperimentale, dal 2003 al 2006, come prima base per dare attuazione all'art. 25 del D.Lgs. 165/2001 (Valutazione delle Prestazioni del Dirigente Scolastico in base ai risultati realizzati nell'ambito delle attività individuate in relazione alle funzioni dirigenziali). I principi cui si ispira il modello, esplicitati nelle Linee guida, sono: la trasparenza della procedura e dei criteri di valutazione, l'omogeneità dell'applicazione in campo nazionale e regionale, la ponderazione delle diverse condizioni operative in cui i D.S. esercitano il loro ruolo, il ricorso al maggior numero possibile di dati oggettivi.

Oggetto della valutazione sono le prestazioni del D.S. valutabili attraverso obiettivi autodichiarati; le azioni, sempre autodichiarate, che denotano l'utilizzo delle competenze tipiche di ruolo; i risultati conseguiti dal D.S. nella gestione unitaria della propria scuola, tenuto conto delle condizioni di contesto e delle risorse disponibili.

Nell'impianto di SIVADIS la valutazione è condotta, in sede di prima istanza, da un Team (Dirigente tecnico, Dirigente Scolastico, Dirigente amministrativo), validata in sede di valutazione finale dal Direttore Generale dell'USR ed è finalizzata al conferimento dei successivi incarichi e ad eventuali sbocchi premiali.

Il monitoraggio della sperimentazione ha messo in evidenza un giudizio positivo dei D.S., progressivamente consolidatosi nei tre anni di sperimentazione, sul ruolo e la funzione formativa effettivamente svolti dall'attuazione del Sistema valutativo, sintetizzabile nella sua capacità di



imprimere uno sviluppo della professionalità e di favorire comportamenti mirati al miglioramento del sistema educativo.

Dal monitoraggio emergono, tuttavia, alcuni limiti del modello valutativo che, di fatto, non permettono di assolvere i principi cardine alla base della sua logica: la trasparenza della procedura e dei criteri di valutazione, l'omogeneità dell'applicazione in campo nazionale e regionale.

La ponderazione delle diverse condizioni operative in cui i D.S. esercitano il loro ruolo risulta, infatti, molto difficile perché i dati di contesto, espressi in modo descrittivo e libero da riferimenti precisi, non fanno riferimento ad un sistema standardizzato di misurazione, non sono comparabili né consentono di individuare legami oggettivi, congruenti e verificabili con gli obiettivi, gli indicatori e le azioni dichiarate.

In mancanza di indicatori definiti, i Dirigenti stentano a concettualizzare le operazioni che compiono quotidianamente, a costruire procedure formalizzate di raggiungimento degli obiettivi, anch'essi spesso espressi in termini vaghi, e a determinare in termini quantitativi il percorso compiuto.

3. Il nuovo contesto

L'attuale progetto per la realizzazione del modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici, pur tenendo presente l'esperienza di SIVADIS (cfr. paragrafo 2), opera in un quadro di regolamentazione profondamente modificato. Il nuovo contesto si caratterizza per una più chiara definizione degli obiettivi del sistema scolastico, per la maggiore centralità riconosciuta alle singole scuole quali istituzioni chiave per garantire un'istruzione di qualità per tutti, e per la maturata coscienza del ruolo centrale della dirigenza scolastica quale promotore della qualità della scuola.



3.1. Gli obiettivi del sistema scolastico

A partire dal 2000 l'Europa ha individuato una traiettoria di sviluppo capace di coniugare elevati standard di vita per i propri cittadini in un quadro di sicurezza sociale, equità di opportunità e sostenibilità ambientale. Un'istruzione di qualità per tutti è una delle colonne portanti di questa strategia di crescita. Concretamente essa viene declinata dall'agenda di Lisbona in termini di tassi di successo scolastico, ovvero di quota dei giovani in possesso di un diploma o di una qualifica professionale, e di livelli di conoscenze e competenze dei ragazzi in uscita dall'obbligo scolastico.

L'Italia è stata parte attiva nel definire questa strategia e ne ha ribadito la validità in più circostanze. Gli obiettivi di apprendimento e di tassi di successo scolastico sono stati assunti quali perni di tutta l'azione di sostegno alle scuole delle quattro Regioni dell'"obiettivo convergenza" (Sicilia, Calabria, Puglia e Campania) e delle quattro Regioni dell'"ex-obiettivo 1" (Abruzzo, Molise, Sardegna e Basilicata); al conseguimento di alcuni livelli significativi di questi obiettivi è legata la possibilità, da parte di queste Regioni e del Ministero, di accedere come premio ad ulteriori risorse di fonte comunitaria. Più di recente l'"Intesa per un'azione pubblica a sostegno della conoscenza", sottoscritta dal governo e dalle Confederazioni e Organizzazioni sindacali, individua in una scuola di qualità per tutti la priorità nazionale, la identifica come variabile chiave per riprendere la strada dello sviluppo, le assegna come obiettivi finali *"l'estensione massima della scolarità come opportunità offerta a tutti, la rapida riduzione e, in prospettiva, l'azzeramento dei tassi di dispersione e abbandono, il conseguimento per gli studenti di livelli adeguati di conoscenza e competenza, standard essenziali e opportunità di eccellenza per tutti"*.



3.2. La centralità delle singole scuole

La realizzazione di questi obiettivi generali non può che essere demandata alle singole istituzioni scolastiche cui la legge ha assegnato dal 1997 piena autonomia, anche se non sempre l'ha adeguatamente supportata con una rimozione dei vincoli operativi. L'art. 1 del DPR 275/99 precisa che l'autonomia delle istituzioni scolastiche si riferisce alla definizione degli strumenti più adatti al perseguimento di obiettivi ben individuati dalla legge e sintetizzati nella finalità di garantire a tutti gli studenti il successo formativo: *"L'autonomia delle istituzioni scolastiche è garanzia di libertà di insegnamento e di pluralismo culturale e si sostanzia nella progettazione e nella realizzazione di interventi di educazione, formazione e istruzione mirati allo sviluppo della persona umana, adeguati ai diversi contesti, alla domanda delle famiglie e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, al **fine di garantire loro il successo formativo**, coerentemente con le finalità e gli obiettivi generali del sistema di istruzione e con l'esigenza di migliorare l'efficacia del processo di insegnamento e di apprendimento"* (art. 1 c. 2 DPR 275/99).

E' utile ribadire che il successo formativo coniuga il raggiungimento di un qualche titolo di studio e una padronanza delle conoscenze e competenze chiave per vivere con pienezza la condizione di cittadino.

Queste considerazioni portano a ritenere che esistono pochi margini di ambiguità circa gli obiettivi che la collettività ha assegnato alle istituzioni scolastiche: una scuola di qualità per tutti significa prima di tutto alti tassi di successo scolastico e livelli elevati di conoscenze e competenze. Naturalmente le nostre scuole perseguono tanti altri fini, spesso in un ruolo di supplenza stimolato dal meritorio tentativo di rispondere alle altrimenti trascurate emergenze del contesto in cui sono inserite; si tratta tuttavia di finalità che, nel quadro di riferimento sopra descritto, assumono carattere di subordinazione rispetto ai due obiettivi fondamentali.



A queste considerazioni di principio circa il ruolo delle scuole si obietta che esse hanno margini di autonomia così limitati da non poter essere le prime responsabili del successo formativo dei propri studenti. Questa obiezione merita piena considerazione, quantomeno nell'indicare la necessità di un completamento del percorso verso la piena autonomia delle scuole, di fatto oltre che di diritto. Va tuttavia rilevato che le indagini comparative internazionali sugli apprendimenti e le competenze degli studenti mettono in luce che, in pressoché tutti i paesi partecipanti, e in quadri normativi anche profondamente diversi, esistono grandi differenze tra singole scuole nella capacità di conseguire gli obiettivi loro assegnati dalla collettività. In Italia circa la metà della varianza del livello di competenza degli studenti, così come misurata dall'indagine OCSE-PISA, è attribuibile alla differenza tra scuole, contro un terzo della media dei paesi dell'OCSE. Questo dato è particolarmente allarmante alla luce del fatto che il nostro sistema di allocazione centralizzata dovrebbe garantire l'assoluta uniformità di trattamento delle scuole per quanto riguarda qualità e quantità di risorse e, nonostante ciò, fatica a garantire livelli uniformi di acquisizione delle competenze. Parte del problema è attribuibile al fatto che i ragazzi non sono distribuiti in modo casuale tra le scuole bensì secondo meccanismi che tendono a riprodurre nei contesti scolastici la stratificazione esistente nella società. Tuttavia, anche tenendo conto di questi elementi e della ridotta autonomia di fatto, è indubbio che esistono scuole di diversa qualità, intesa come capacità di garantire il successo scolastico ai loro studenti.

Queste considerazioni ribadiscono l'importanza della singola scuola come il luogo in cui si determina la qualità dell'insegnamento e giustificano l'esigenza, se si vuole raggiungere l'obiettivo di un'istruzione di qualità per tutti, di mettere al centro dell'analisi la singola scuola autonoma, non come unità astratta ma come concreto insieme coordinato di risorse umane,



finanziarie e fisiche, operante in uno specifico contesto e all'interno di ben definiti vincoli. Sulla scorta di questi ragionamenti, un importante e crescente filone di ricerca empirica si è dedicato ad individuare i fattori di successo a livello di singola scuola, tenendo conto di tutti i vincoli e i fattori di contesto. Questa interpretazione del ruolo chiave della scuola, è ampiamente condivisa anche ai più elevati livelli istituzionali che nella citata "Intesa per un'azione pubblica a sostegno della conoscenza" ribadiscono come *"A questi obiettivi (competenze e riduzione dei tassi di abbandono) vanno rivolti i molteplici fattori che concorrono all'azione educativa: la qualità dell'insegnamento; l'impegno dei docenti, dei Dirigenti e del personale ATA; la qualità e la quantità dei mezzi a loro disposizione e supporto; il contesto e la partecipazione delle famiglie, del territorio e degli studenti, la qualità dei luoghi nei quali si studia e si insegna, attraverso una chiara definizione dei rispettivi compiti e funzioni. Si tratta di migliorare l'efficacia degli strumenti di intervento e l'efficienza dell'azione educativa attraverso un governo funzionale alla scuola che assicuri, a un tempo, una forte valorizzazione e coinvolgimento del personale, una diffusa conoscenza dei risultati e delle loro determinanti, la piena realizzazione dell'autonomia, la responsabilizzazione di tutti i soggetti istituzionali a vario titolo coinvolti e garantisca il carattere unitario e nazionale del sistema di istruzione e dei suoi standard"*.

3.3. Il ruolo del Dirigente Scolastico

Nell'ambito dei fattori che concorrono alla qualità dell'azione educativa, la capacità del Dirigente Scolastico riveste un ruolo centrale. La recente indagine dell'OCSE sul ruolo dei Dirigenti Scolastici¹¹ ha ribadito ancora una volta la loro centralità nell'identificare il ruolo della scuola, nell'individuare obiettivi coerenti con quelli indicati dalla collettività, nel perseguirli in modo efficiente ed efficace, influenzando in modo indiretto, ma non per questo meno rilevante, i livelli di apprendimento e i tassi di successo scolastico. In

¹¹ http://www.oecd.org/document/53/0,3343,en_2649_201185_38529205_1_1_1_1,00.html



assenza di concrete possibilità di selezionare i propri collaboratori e docenti e di disporre di risorse finanziarie cospicue, questa influenza si esercita prevalentemente nella capacità di organizzare in modo efficace le risorse disponibili e nella formazione di un clima favorevole all'apprendimento.



Riquadro n. 1: Ambiti di attività del Dirigente Scolastico

Considerando la funzione attuale del Dirigente Scolastico, anche alla luce degli assetti normativi e della pratica quotidiana di questa professione, è possibile tentare una declinazione della complessità e della molteplicità delle leve d'azione a sua disposizione. Qui di seguito si riportano le azioni più significative connesse alla funzione di leadership della dirigenza scolastica, ricordando che la qualità della sua azione deriva dalla combinazione, sempre particolare, fra obiettivi da conseguire nel contesto di riferimento, vincoli operanti e profilo personale:

- definire l'orientamento strategico della scuola;
- orientare le persone dentro un disegno concordato;
- costruire relazioni finalizzate al risultato;
- selezionare dati significativi dentro situazioni complesse;
- scegliere e decidere fra alternative;
- predisporre situazioni verso il cambiamento;
- finalizzare contatti in ambito istituzionale (dalle istituzioni locali alle istituzioni europee);
- pianificare le azioni proprie e del personale;
- organizzare le attività;
- sviluppare le risorse umane a disposizione;
- delegare compiti chiari e assumibili;
- negoziare e gestire trattative;
- collaborare con le famiglie e con la comunità di appartenenza;
- definire piani di valutazione attraverso dati significativi;
- reimpostare e riadattare le situazioni.

In termini mutuati dall'economia si può dire che, *a parità di condizioni*, una volta definiti con chiarezza gli obiettivi della scuola, il contributo dei Dirigenti al buon funzionamento dell'istituzione si misura nella capacità di *creare valore aggiunto*. Questo ha importanti implicazioni per il disegno del sistema di valutazione della dirigenza scolastica.

Del resto il "Memorandum d'intesa su lavoro pubblico e riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche" chiarisce che *"La dirigenza deve essere valutata coniugando le disposizioni normative e contrattuali vigenti, prendendo a riferimento la misurazione dei servizi, i parametri di capacità manageriale, nonché i*



risultati conseguiti, valutati, con l'ausilio di appositi nuclei... Il sistema di incentivazione della dirigenza sarà legato alla verifica della relazione fra le risorse disponibili utilizzate (strumentali e umane) e realizzazioni ed effetti in termini di servizi, rispetto a obiettivi prefissati"

Date queste premesse è naturale pensare che il modello di valutazione sia ispirato al principio di allineare gli interessi privati del singolo Dirigente Scolastico con quelli più generali della collettività: il sistema di valutazione deve essere basato su un insieme di incentivi tale che, quando il Dirigente Scolastico persegue un proprio fine privato, come ad esempio ricevere la parte premiale della propria retribuzione o avere un avanzamento di carriera, lo fa promuovendo azioni che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi della scuola e quindi della collettività.

4. L'assetto normativo e contrattuale

La definizione del modello di valutazione della dirigenza scolastica avviene all'interno di una ben definita cornice normativa e contrattuale. Oltre ai richiamati "Memorandum d'Intesa su lavoro pubblico e riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche" e "Intesa per un'azione pubblica a sostegno della conoscenza" concorrono a formare questa cornice:

- il decreto legislativo n° 165/2001 sulla dirigenza pubblica
- l'art. 20 del CCNL per il personale dirigente dell'area V, quadriennio giuridico 2002-2005 e 1° biennio economico 2002-2003 (cfr. allegato n. 3).

5. Schema della proposta INVALSI

Prima di entrare nello specifico della proposta INVALSI bisogna rilevare che la lettura congiunta di accordi, leggi e disposizioni contrattuali, predispone gran parte dell'impalcatura del modello di valutazione della dirigenza



scolastica. In particolare è possibile individuare uno schema articolato in tre fasi con tre attori coinvolti. I tre attori sono: il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale (inteso come funzione di governo regionale della scuola); il Nucleo di valutazione e il Dirigente Scolastico. Le tre fasi sono: la definizione negoziata degli obiettivi assegnati al Dirigente Scolastico; il monitoraggio delle azioni poste in essere dal Dirigente Scolastico nel triennio di valutazione; la valutazione finale basata sul report redatto dal nucleo di valutazione.

5.1. Fase 1: definizione negoziata degli obiettivi

All'inizio del triennio di durata del suo incarico (cfr. comma 10 art. 20 CCNL) il Dirigente Scolastico negozia con il Direttore dell'Ufficio Scolastico (o persona appositamente delegata) gli obiettivi quantitativi da raggiungere nel corso del triennio. *Oggetto della negoziazione sono i risultati quantitativi e non la natura dell'obiettivo.* Le variabili obiettivo devono essere poche e ben individuate (in obbedienza al criterio della snellezza e semplicità delle procedure ribadito dal comma 4 del art. 20 CCNL). Gli obiettivi di carattere nazionale, per quanto specificato nel paragrafo 3, dovrebbero riferirsi ai livelli di apprendimento degli studenti e ai tassi di abbandono¹². Uno o due obiettivi dovrebbero essere definiti dall'USR in base alle specifiche esigenze locali e, infine, il D.S. può indicare obiettivi specifici della singola scuola contenuti nel POF.

Per definire i risultati quantitativi relativi agli obiettivi sopra indicati, il Dirigente deve tenere conto delle caratteristiche della singola scuola (in termini di qualità del corpo docente, risorse finanziarie e dotazioni

¹² Nel caso delle scuole secondarie superiori si potrebbe aggiungere una variabile relativa agli esiti sul mercato del lavoro o all'università, ad uno o due anni di distanza dal diploma, oltre ai debiti e al loro recupero.



infrastrutturali), delle caratteristiche socio-demografiche degli studenti frequentanti la scuola e delle condizioni del contesto (cfr. comma 3 art 20 CCNL). Gli obiettivi quantitativi non possono essere fissati al di sotto di una certa soglia equivalente agli standard minimi nazionali o regionali. Nella circostanza in cui le caratteristiche delle scuole siano così deteriorate da rendere improbabile il raggiungimento degli standard minimi, il D.S. deve formulare all'USR richieste specifiche in ordine alle condizioni minimali necessarie per operare, condizioni che l'USR è tenuto a garantire. Oggetto della negoziazione sono anche la definizione delle tappe intermedie (annuali) in vista degli obiettivi finali.

Riquadro n. 2: La filiera di determinazione degli obiettivi (1)

Nella logica della definizione negoziata degli obiettivi, l'USR rappresenta la struttura centrale che delega al responsabile della singola scuola il conseguimento di alcuni obiettivi fondamentali per la collettività. Questa impostazione assume piena coerenza tra i diversi livelli di governo della scuola nell'identificazione di quali siano gli obiettivi centrali per la collettività.

Questa filiera di determinazione degli obiettivi sembra essere quella compatibile con l'attuale impianto istituzionale di attribuzione di responsabilità nella guida della scuola, così come emerge a seguito delle modifiche introdotte al sistema di rapporti fra il sistema centrale e il sistema periferico e, specificamente, a seguito dalla modificazione del titolo V della Costituzione e dalla legge di riforma del sistema scolastico, relativamente alle competenze conferite alle Regioni e agli Enti Locali. Naturalmente gli sviluppi successivi della legislazione, con la determinazione delle competenze fra Stato e Regioni, potrebbero ricollocare e ridefinire gli obiettivi, i pesi, le misure, gli incentivi.

Tuttavia la modalità di fissazione degli obiettivi deve tenere in conto quanto stabilito dallo stesso Regolamento per l'Autonomia delle istituzioni scolastiche secondo cui: *“Le istituzioni scolastiche sono espressione di autonomia funzionale e provvedono alla definizione e alla realizzazione dell'offerta formativa ... a tal fine interagiscono tra loro e con gli enti locali Il piano dell'offerta formativa ... riflette le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale ... a tali fini il Dirigente Scolastico attiva i necessari rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio”*.

Questo elemento di connessione tra le scuole e il territorio introduce, come dimostrato dall'esperienza SIVADIS, un elemento di soggettività nell'interpretazione del ruolo della scuola. Infatti la trasmissione dell'impulso politico dal Ministero all'USR e al Dirigente Scolastico contiene inevitabilmente ampi margini di soggettività e di incertezza, che consentono tuttavia di modellare gli indirizzi generali sotto forma di *“obiettivi di missione”* (nello schema qui presentato si concretizzano in apprendimenti e tassi di dispersione) in base alle esigenze e caratteristiche delle singole Regioni e scuole.



Riquadro n. 2: La filiera di determinazione degli obiettivi (2)

Più precisamente, i due “obiettivi di missione” (apprendimenti e dispersione) hanno il valore di punti di riferimento, sulla base dei quali la leadership mette in atto per la singola scuola azioni specifiche concretamente misurabili e quantificabili. Si tratta di azioni che, definibili come “*obiettivi di leadership*”, sono ricomprese negli ambiti di intervento del Dirigente Scolastico (cfr. riquadro n. 1) e sono logicamente strumentali al perseguimento degli “obiettivi di missione”.

In questa ottica, gli “obiettivi di missione” non devono essere intesi come target da centrare in modo preciso da parte di ogni singolo Dirigente Scolastico. Una simile logica gestionale non si adatta a realtà in cui prevalgono outcome/impatti complessi. Al contrario la negoziazione tra Direttore Generale e D.S. di un obiettivo quantitativo riferito alla crescita del livello degli apprendimenti o all’abbattimento della dispersione ha la finalità di indicare un percorso di miglioramento verso cui guidare la scuola; si tratta di spingere i Dirigenti Scolastici a definire una rotta, piuttosto che vincolarli a conseguire un puro risultato quantitativo precisamente definito.

Contrariamente a quanto accade per gli “obiettivi di missione” gli “obiettivi di leadership” permettono di definire veri e propri target e attivare un processo di valutazione della prestazione in senso stretto: obiettivi-risultati-scostamenti-conseguenze.

Nel loro insieme gli obiettivi di missione e quelli di leadership forniscono una mappa strategica per la gestione della scuola, generando un contesto organizzativo (cultura, clima, strutture e processi) al cui interno possono prendere corpo comportamenti virtuosi dei docenti che rappresentano i veri fattori determinanti degli obiettivi di missione.



Questioni aperte da sottoporre agli intervistati in merito agli obiettivi

1. Quale rapporto fra obiettivi interni al POF, locali, regionali e nazionali?
2. E' corretto definire una gerarchia di obiettivi, ad esempio con quelli nazionali aventi una priorità assoluta?
3. Gli obiettivi vanno resi noti agli utenti della scuola?
4. Con quali modalità pensate debba avvenire la contrattazione degli obiettivi fra D.S. e DirettoreUSR? Di quali risorse (umane, economiche, informative, ecc.), dovrebbe disporre l'USR per svolgere questo compito?

5.2. Fase 2: definizione e monitoraggio delle azioni coerenti con il conseguimento degli obiettivi

Il conseguimento degli obiettivi quantitativi negoziati con il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale impone al Dirigente Scolastico la definizione di un sistema coerente di azioni finalizzate al loro conseguimento. Per minimizzare i rischi di errore il Dirigente Scolastico, nel predisporre un piano di azione coerente con gli obiettivi negoziati, può avvalersi del supporto esterno di un Team di valutatori e dell'uso di strumenti informatici che pianificano l'organizzazione scolastica. In questa fase, che dovrebbe realizzarsi con una visita presso la scuola, il Team di valutazione acquisisce una conoscenza diretta delle condizioni dell'Istituto, degli obiettivi da raggiungere ed esamina la progettazione del servizio con il primario compito di *audit* e di supporto al Dirigente nel disegnare un piano di azione ben congegnato (comma 4 art. 20 CCNL).

Ai fini di consentire questo lavoro di progettazione del percorso, il centro renderà disponibili alle scuole elementi conoscitivi certi ed oggettivi sulle condizioni di contesto in cui la scuola opera (incluse le caratteristiche socio-



demografiche degli studenti), sulla qualità e quantità delle risorse umane, finanziarie e fisiche a sua disposizione, sui risultati degli studenti in termini di livelli di apprendimenti e tassi di abbandono. Tali elementi, insieme ad altri eventualmente forniti dalle scuole stesse, verranno discussi con i valutatori (*fase diagnostica* cfr. riquadro n. 3) per permettere al Dirigente Scolastico la pianificazione strategica in cui, in vista degli obiettivi finali concordati con il Direttore Regionale e tenuto conto delle risorse e dei vincoli, si specifica il percorso di miglioramento che, in un'ulteriore fase di programmazione operativa, viene articolato in un puntuale piano di azioni e di progetti.

Riquadro n. 3: strumenti per la fase diagnostica (1)

Molte istituzioni scolastiche da tempo mettono in atto pratiche di diagnosi al fine di definire un piano di sviluppo dell'offerta formativa coerente con le caratteristiche del contesto di riferimento, con le potenzialità degli alunni e con i vincoli delle risorse umane, finanziarie e logistiche. Tale diagnosi è la base conoscitiva iniziale su cui il Dirigente potrà concordare con il Direttore dell'USR gli obiettivi da raggiungere nella propria scuola.

Gli strumenti e le buone pratiche adottate dalle scuole costituiscono il punto di partenza per l'interazione tra il Dirigente Scolastico e il Team di valutazione. In questo modo si riconoscono le migliori esperienze di riflessione sul sistema scuola che in questi anni si sono realizzate attraverso autonomi percorsi di ricerca.

Parallelamente, è necessario utilizzare uno strumento comune di monitoraggio, teoricamente fondato, metodologicamente forte e opportunamente temprato dal dialogo e dalla verifica empirica. Questo strumento comune sarà in grado di dialogare con le pratiche di diagnosi delle diverse realtà scolastiche e, contemporaneamente, consentirà di sviluppare nel tempo possibilità di letture comparate e documentate.

L'interazione fra Dirigente Scolastico e Team di valutazione, fra documentazione della scuola e strumento di riferimento nazionale (dove diagnosi del Dirigente e documentazione della scuola sono il riconoscimento della peculiarità, mentre il Team e lo strumento di monitoraggio sono il necessario riferimento comune) è la garanzia di una valutazione affidabile.

Nel processo di valutazione lo strumento di riferimento costituisce l'aspetto riassuntivo, mentre la valutazione mirata valorizza il portato delle scuole, tenendo conto di documenti fondamentali dell'istituzione quali il POF, il Programma annuale, le Relazioni al consuntivo e al programma del D.S., la Carta dei servizi, i Regolamenti interni e quant'altro la scuola può aver realizzato (questionari alle famiglie o ai docenti, indagini sui risultati post diploma ...).



Riquadro n. 3: strumenti per la fase diagnostica(2)

L'uso efficace di uno strumento comune permette di individuare le variabili fondamentali e di sviluppare processi di comparazione; la specifica documentazione elaborata nelle diverse realtà scolastiche e territoriali induce a un dialogo costruttivo legato al contesto.

L'assoluta novità di questo impianto richiede un'attenta fase di sperimentazione controllata e monitorata, attraverso cui individuare i necessari momenti di adattamento alle diverse realtà, con la definizione di integrazioni, pesi e misure, che solo a seguito potranno essere definite attraverso i necessari standard di riferimento.

Questioni aperte da sottoporre agli intervistati in merito all'azione di supporto del Team di valutazione

1. Il Dirigente Scolastico può ignorare le raccomandazioni del Team oppure in caso di contrasto occorre ricorrere ad arbitrato? Come dirimere possibili conflitti interpretativi sulla diagnosi della scuola tra il Team e il Dirigente Scolastico?
2. Quanto tempo pensate sia necessario per il primo audit completo della scuola da parte del Team di valutazione? Quanto tempo per le visite successive?
3. Ritenete auspicabile fornire alle scuole dati (attraverso statistiche elaborate dal centro) sul contesto in cui operano?
4. Ritenete preferibile che il Team intervenga già in fase di formulazione della diagnosi e del progetto, o solo in seguito? Questo primo incontro, a vostro parere, dovrebbe essere "obbligatorio" (prima fase della valutazione a tutti gli effetti) o solo su richiesta del Dirigente?
5. Su cosa si esercita la valutazione? Occorre valutare il raggiungimento degli obiettivi o le azioni coerenti con il possibile raggiungimento degli obiettivi, indipendentemente dai risultati ottenuti?
6. La normativa prevede l'esistenza nelle scuole di un nucleo di valutazione. Quale potrebbe essere il ruolo del nucleo nelle varie fasi del processo?



Riquadro n. 4: Alcune precisazioni in merito alla natura del Team di valutazione

A norma del comma 5 dell'art. 20, il nucleo di valutazione dovrebbe essere formato da un Dirigente tecnico, un Dirigente amministrativo e un Dirigente Scolastico. Questo comma andrebbe interpretato come suggestivo delle figure professionali che dovrebbero comporre i nuclei di valutazione e non in senso letterale. Infatti le dizioni "Dirigente amministrativo" e "Dirigente tecnico" sembrano suggerire una provenienza di queste due figure dai ruoli dell'Amministrazione. Ci sono due controindicazioni rispetto a questa interpretazione letterale.

1. Poiché il nucleo di valutazione deve avere natura di terzo, rispetto al Direttore dell'USR e al Dirigente Scolastico, i suoi membri non possono essere dipendenti dall'Amministrazione cui appartiene almeno uno di questi due altri attori (fatto salvo naturalmente il componente proveniente dalle fila dei Dirigenti Scolastici che, infatti, ha natura di pari del Dirigente valutato).
2. Per valutare anche solo con periodicità triennale i 10.700 Dirigenti Scolastici occorre un numero elevatissimo di valutatori (una stima ragionevole indica il numero in circa 500 unità a tempo pieno). A questo andrebbe aggiunto il personale necessario a fornire un servizio di segreteria al Team di valutazione, che però potrebbe, almeno in parte, essere svolto dalle scuole, rafforzando l'idea della valutazione come processo condiviso. Dove collocare un numero così ingente di personale è questione non chiaramente risolta. La soluzione più snella ed efficiente sarebbe quella di creare un albo di valutatori, composto da qualificati professionisti con competenze di natura tecnica e amministrativa, che prestino la loro competenza nei nuclei di valutazione, senza che questi diventino la loro attività principale. Data la natura saltuaria dell'attività, l'albo dovrebbe contenere un numero molto ampio di nominativi, quantificabili tra le 2000 e le 2500 unità.



Questioni aperte da sottoporre agli intervistati in merito al Team di valutazione

1. Siete favorevoli all'esistenza del ruolo professionale del "valutatore a tempo pieno" o concordate con l'ipotesi contenuta nel contratto che tale ruolo sia esercitato solo per periodi limitati di tempo o solo per una quota del suo tempo di lavoro?
2. Quali competenze devono avere i componenti del Team di valutazione? Quale e quanta formazione per gli aspiranti valutatori? Chi li forma e ne attesta la preparazione? Chi accredita i valutatori già "sul mercato"?
3. Per i Team, concordate con la composizione definita nell'art. 20 CCNL? Riterreste possibili o utili integrazioni legate alle specifiche necessità di un singolo Dirigente?
4. Che ne pensate dell'idea di costituire un Albo dei valutatori, composto di soggetti in possesso di competenze certificate? I valutatori iscritti all'Albo dovrebbero essere esclusivamente interni all'Amministrazione o, indifferentemente, interni ed esterni, cioè soggetti completamente svincolati da rapporti gerarchici rispetto all'Amministrazione del MPI? (a parte il Dirigente Scolastico). Quali potrebbero essere i requisiti per iscriversi all'Albo? Una volta costituito il Team, che durata dovrebbe avere?
5. Come organizzare l'attività di segreteria per i Team di valutazione? Dovrebbe essere costituita una struttura apposita? La responsabilità dovrebbe essere assegnata alla scuola del Dirigente Scolastico valutato?
6. Chi forma i Team di valutazione e li assegna alle scuole? Solo il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale? Il Dirigente Scolastico di una scuola può eventualmente ricusare un valutatore?
7. Al termine del processo di valutazione il Direttore Regionale esprimerà un giudizio di natura descrittiva. Riterreste opportuno graduare i giudizi per consentire una differenziazione dell'incentivo economico? Quali possibili riferimenti comuni, a livello nazionale, per dare uniformità al sistema?



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004



5.3. Fase 3: valutazione finale

Il Direttore Regionale esamina il rapporto del Team di valutazione e formula la valutazione finale.

Il Team è responsabile della valutazione annuale in funzione della retribuzione di risultato; in questa fase si valorizza adeguatamente l'aspetto autovalutativo.

Entrambe le tipologie di valutazione sono espresse in forma descrittiva (commi 8 e 10 art. 20 CCNL). L'impianto di valutazione discusso nelle pagine precedenti ha delle chiare implicazioni in merito alle modalità con cui viene espresso il giudizio di valutazione. Poiché la scelta delle aree, degli ambiti di attività e delle azioni su cui il Dirigente sarà valutato è condivisa dal Team di valutazione, ne discende una valutazione di tipo composito, nel senso che saranno identificate diverse azioni in ragione dei diversi obiettivi che il Dirigente intende perseguire. Il risultato delle diverse azioni - articolate a seconda della loro tipologia, per anno (o al massimo per un biennio), potrà dar luogo ad una valutazione altrettanto articolata, per cui, valutazioni esclusivamente e totalmente negative dovrebbero costituire un'eccezione da motivare adeguatamente e solo a seguito di una totale mancanza di collaborazione del Dirigente al processo di miglioramento.

Riquadro n. 5 : Valutazione di sistema e giudizio riservato? (1)

L'intero percorso di valutazione del Dirigente Scolastico produrrà almeno tre importanti tipologie di documenti:

- 1) il documento relativo alla fase di audit e di costruzione del percorso verso la qualità (diagnosi, pianificazione strategica, programmazione operativa);
- 2) le analisi del Team di valutazione (rapporto annuale e rapporto finale);
- 3) la valutazione del Direttore Generale USR (giudizio finale).

Questi materiali sono preziosi elementi di conoscenza della singola scuola: si tratta di definire la loro destinazione e il loro possibile utilizzo.

In sostanza bisogna chiedersi: dove vanno a collocarsi questi documenti? Come sviluppare memoria, mantenere documentazione e costruire sinergie attraverso i dati elaborati?



Riquadro n. 5 : Valutazione di sistema e giudizio riservato? (2)

Pensiamo che per trovare delle risposte pertinenti sia opportuno tenere in considerazione tre aspetti determinanti quanto indiscutibili:

la valorizzazione dell'autonomia scolastica;

la riservatezza di alcuni dati;

la definizione di un sistema integrato e collaborativo fra scuole, reti, UUSSRR, MPI e INVALSI.

Se partiamo da questi punti di riferimento si potrebbe ipotizzare uno sviluppo di sistema attraverso cui valorizzare l'autonomia di ogni Istituto e, nello stesso tempo, rispettare la riservatezza della valutazione del D.S. Di conseguenza potremmo costruire un modello in cui:

- tutti i dati di sistema restano a disposizione della scuola autonoma;
- solo il giudizio finale di valutazione resta un atto riservato fra DirettoreUSR e D.S.;
- la scuola e il suo D.S. devono decidere se mettere a disposizione dell'USR i dati sul proprio Istituto, permettendo in tal modo di costruire riscontri e documentazioni a livello territoriale, regionale, nazionale

In altri termini il servizio di valutazione dei D.S. si configura come un vero e proprio servizio alle autonomie scolastiche che, attraverso la propria azione autonoma, determinano lo sviluppo di un sistema di interesse pubblico. Il sistema di valutazione può entrare a regime e funzionare solo grazie alla collaborazione dei dirigenti, che ne condividono la finalità migliorativa.

Buona prassi è pensare ad una *innovazione controllata* in cui, nella prima fase di sperimentazione (presumibilmente il primo triennio), questi aspetti restano aperti a possibili modificazioni e regolamentazioni, soprattutto per quanto riguarda la verifica sul campo dello strumento di valutazione.



Questioni aperte da sottoporre agli intervistati in merito all'esito della valutazione finale

1. Cosa comporta l'esito non pienamente positivo della valutazione? Solo il mancato riconoscimento dell'indennità di risultato? È possibile pensare ad un affiancamento per consentire al Dirigente Scolastico di raggiungere gli obiettivi fissati?
2. Quale possibile collegamento fra valutazione e formazione del D.S., in particolare nei casi di valutazione non conforme alle attese?
3. Come legare il riconoscimento su base annuale della retribuzione di risultato alla valutazione finale?



6. Riassunto delle questioni aperte

1. Quale rapporto fra obiettivi interni al POF, locali, regionali e nazionali?
2. E' corretto definire una gerarchia di obiettivi, ad esempio con quelli nazionali aventi una priorità assoluta?
3. Gli obiettivi vanno resi noti agli utenti della scuola?
4. Con quali modalità pensate debba avvenire la contrattazione degli obiettivi fra D.S. e DirettoreUSR? Di quali risorse (umane, economiche, informative, ecc.), dovrebbe disporre l'USR per svolgere questo compito?
5. Il Dirigente Scolastico può ignorare le raccomandazioni del Team oppure in caso di contrasto occorre ricorrere ad arbitrato? Come dirimere possibili conflitti interpretativi sulla diagnosi della scuola tra il Team e il Dirigente Scolastico?
6. Quanto tempo pensate sia necessario per il primo audit completo della scuola da parte del Team di valutazione? Quanto tempo per le visite successive?
7. Ritenete auspicabile fornire alle scuole dati (attraverso statistiche elaborate dal centro) sul contesto in cui operano?
8. Ritenete preferibile che il Team intervenga già in fase di formulazione della diagnosi e del progetto, o solo in seguito? Questo primo incontro, a vostro parere, dovrebbe essere "obbligatorio" (prima fase della valutazione a tutti gli effetti) o solo su richiesta del Dirigente?
9. Su cosa si esercita la valutazione? Occorre valutare il raggiungimento degli obiettivi o le azioni coerenti con il possibile raggiungimento degli obiettivi, indipendentemente dai risultati ottenuti?



10. La normativa prevede l'esistenza nelle scuole di un nucleo di valutazione. Quale potrebbe essere il ruolo del nucleo nelle varie fasi del processo?
11. Siete favorevoli all'esistenza del ruolo professionale del "valutatore a tempo pieno" o concordate con l'ipotesi contenuta nel contratto che tale ruolo sia esercitato solo per periodi limitati di tempo o solo per una quota del suo tempo di lavoro?
12. Quali competenze devono avere i componenti del Team di valutazione? Quale e quanta formazione per gli aspiranti valutatori? Chi li forma e ne attesta la preparazione? Chi accredita i valutatori già "sul mercato"?
13. Per i Team, concordate con la composizione definita nell'art. 20 CCNL? Riterreste possibili o utili integrazioni legate alle specifiche necessità di un singolo Dirigente?
14. Che ne pensate dell'idea di costituire un Albo dei valutatori, composto di soggetti in possesso di competenze certificate? I valutatori iscritti all'Albo dovrebbero essere esclusivamente interni all'Amministrazione o, indifferentemente, interni ed esterni, cioè soggetti completamente svincolati da rapporti gerarchici rispetto all'amministrazione del MPI? (a parte il Dirigente Scolastico). Quali potrebbero essere i requisiti per iscriversi all'albo? Una volta costituito il Team, che durata dovrebbe avere?
15. Come organizzare l'attività di segreteria per i Team di valutazione? Dovrebbe essere costituita una struttura apposita? La responsabilità dovrebbe essere assegnata alla scuola del Dirigente Scolastico valutato?
16. Chi forma i Team di valutazione e li assegna alle scuole? Solo il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale? Il Dirigente Scolastico di una scuola può eventualmente ricusare un valutatore?



17. Al termine del processo di valutazione il Direttore regionale esprimerà un giudizio di natura descrittiva. Riterreste opportuno graduare i giudizi per consentire una differenziazione dell'incentivo economico? Quali possibili riferimenti comuni, a livello nazionale, per dare uniformità al sistema?
18. Cosa comporta l'esito non pienamente positivo della valutazione? Solo il mancato riconoscimento dell'indennità di risultato? È possibile pensare ad un affiancamento per consentire al Dirigente Scolastico di raggiungere gli obiettivi fissati?
19. Quale possibile collegamento fra valutazione e formazione del D.S., in particolare nei casi di valutazione non conforme alle attese?
20. Come legare il riconoscimento su base annuale della retribuzione di risultato alla valutazione finale?



Appendice 1. Legge finanziaria n. 296/2006/2007, art. 1 Comma 613

L'INVALSI, fermo restando quando previsto dall'articolo 20 del contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale dell'area V della dirigenza per il quadriennio normativo 2002-2005 ed il primo biennio economico 2002-2003, pubblicato nel supplemento ordinario n. 113 alla Gazzetta Ufficiale n. 103 del 5 maggio 2006 e nel rispetto delle prerogative del Dirigente generale dell'ufficio scolastico regionale, sulla base delle indicazioni del Ministro della pubblica istruzione, assume i seguenti compiti:

1. formula al Ministro della Pubblica Istruzione proposte per la piena attuazione del sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici
2. definisce le procedure da seguire per la valutazione dei Dirigenti Scolastici
3. formula proposte per la formazione dei componenti del Team di valutazione
4. realizza il monitoraggio sullo sviluppo e sugli esiti del sistema di valutazione.



Appendice 2. Articolo 20 del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dirigente dell'area V quadriennio giuridico 2002-05 e 1° biennio economico 2002-03

ART. 20 VERIFICA DEI RISULTATI E VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE (*Art. 27 del CCNL 01.03.02*)

1. Il Dirigente risponde in ordine ai risultati della propria azione dirigenziale, tenuto conto delle competenze spettanti in relazione all'assetto funzionale tipico delle Istituzioni cui è preposto.
2. L'Amministrazione adotta preventivamente i criteri generali e le procedure che informano il sistema di valutazione, dandone informazione preventiva alle OO.SS.
3. I criteri di cui al comma 2 devono tener conto della correlazione tra le direttive impartite, gli obiettivi da perseguire e le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente poste a disposizione del Dirigente, tenuto altresì conto degli obiettivi e finalità del POF dell'Istituzione medesima.
4. Il sistema di valutazione è organizzato in procedure essenziali e snelle volte ad apprezzare i contenuti concreti della funzione dirigenziale. Le procedure stesse si propongono, innanzitutto, la valorizzazione e lo sviluppo professionale del Dirigente, prevedono la partecipazione al procedimento da parte del valutato, favoriscono il confronto e il dialogo tra valutatori e valutato, privilegiando nella misura massima possibile l'utilizzazione di dati oggettivi.
5. La valutazione è effettuata da un nucleo nominato dal Dirigente generale regionale e composto da un Dirigente tecnico, un Dirigente amministrativo e un Dirigente Scolastico. Il Dirigente Scolastico facente parte del nucleo deve avere almeno 10 anni di servizio nella qualifica di Capo d'Istituto e Dirigente Scolastico, aver frequentato e superato apposito corso di formazione e prestare servizio in provincia diversa da quella in cui insiste l'Istituzione cui è preposto il Dirigente valutato. La partecipazione ed il superamento del corso di formazione è requisito necessario per la partecipazione al nucleo di valutazione anche da parte del Dirigente tecnico e del Dirigente amministrativo.



6. Tutti i Dirigenti Scolastici possono accedere al predetto corso di formazione purché in possesso dei requisiti di cui al comma precedente.
7. L'incarico di valutatore ha la durata massima di sei anni, è rinnovabile dopo un'interruzione di due anni e non dà luogo ad esonero dal servizio.
8. La valutazione finale è formulata dal Direttore regionale, tenuto conto di quanto emerso dalla valutazione del nucleo predetto. La valutazione finale difforme da quella del nucleo deve essere congruamente e chiaramente motivata.
9. Il nucleo di valutazione svolge con ogni Dirigente un colloquio di restituzione nel corso del quale vengono illustrati gli esiti della valutazione e le motivazioni che l'hanno indotta.
10. La valutazione ha carattere pluriennale legata alla durata dell'incarico conferito. Si articola altresì in fasi annuali in funzione della retribuzione di risultato, privilegiando, in tale fase, l'aspetto autovalutativo. Entrambe le tipologie di valutazione sono espresse in forma descrittiva.
11. La valutazione può essere anticipata in base a decisione del Direttore regionale nel caso di rischio di grave risultato negativo ipotizzabile prima della scadenza annuale. Della decisione deve essere informato il Dirigente interessato.
12. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, il Direttore regionale acquisisce in contraddittorio le deduzioni del Dirigente interessato. Entro i successivi 15 giorni il Direttore regionale assume le determinazioni di competenza.
13. Avverso le determinazioni di cui al comma precedente è ammesso il ricorso alle procedure di cui all'art. 35 del presente CCNL.
14. I Dirigenti che si trovano in altre posizioni di stato vengono valutati con i sistemi di valutazione adottati dagli Enti o dalle Amministrazioni presso cui prestano servizio.
15. Il sistema di valutazione di cui al presente articolo è oggetto di monitoraggio annuale da parte dell'Amministrazione. Degli esiti del monitoraggio viene data informativa alle OO.SS.



Appendice 3. Rapporto: Interviste agli esperti

La ricerca è avvenuta con l'invio ad una ventina di esperti di una batteria di domande atte ad indagare la fattibilità, i criteri, i soggetti coinvolti e le finalità della valutazione dei Dirigenti Scolastici. Hanno risposto 15 persone, più la dottoressa Terrinoni che ha sintetizzato i risultati della sperimentazione triennale del progetto SIVADIS¹³.

Alla prima domanda (*Ritenete che sia giusto o possibile valutare l'operato dei Dirigenti Scolastici?*), tutti gli intervistati hanno risposto positivamente, anche se non si deve dimenticare che "ogni sistema di valutazione non è mai perfetto, anche se è meglio di nessun sistema, e quindi non va assolutizzato e richiede un impegno costante in vista del suo miglioramento... (e) alle condizioni di tener conto delle situazioni specifiche e non solo di quelle generali" (Malizia).

Gli esiti delle interviste

Nello specifico, gli esperti individuano svariate **finalità nella valutazione dei Dirigenti Scolastici**:

- la possibilità per i Dirigenti di esplicitare e condividere gli obiettivi specifici dell'istituzione scolastica
- l'opportunità di confrontarsi e riflettere sul proprio operato e sui risultati raggiunti, superando la diffusa percezione di 'isolamento' nella presa di decisioni

¹³ Giovanna Barzanò, Ispettrice; Felice Carugati, Università di Bologna; Mario Castoldi, Università di Torino; Piero Cattaneo, Università Cattolica; Giorgio Chiosso, Università di Torino; Antonio Cocozza, LUISS; Massimo Coda, Fondazione San Paolo; Guglielmo Malizia, Pontificio Ateneo Salesiano; Mauro Palumbo, Università di Genova; Silvio Scanagatta, Università di Padova; Roberto Serpieri, Università di Napoli; Cesare Scurati, Università Cattolica; Paolo Trivellato, Università di Milano; Silvano Tagliagambe, Università di Cagliari; Genny Terrinoni, INVALSI (sintesi SIVADIS); Alberto Vergani, valutatore.



- un modo per facilitare la diffusione di un efficace processo di comunicazione con gli interlocutori coinvolti, sia interni (insegnanti, studenti, personale ATA) sia esterni (amministrazioni locali, genitori, ecc.)
- la possibilità di responsabilizzare tutti coloro che sono coinvolti, a “cascata” a partire dal ruolo apicale, sugli obiettivi parziali e complessivi che possono/debbono essere raggiunti
- la possibilità di attivare i fondamentali strumenti di motivazione – anche economica e retributiva – a supporto di un organico processo di gestione; un modo per fornire indicazioni e spunti per la formazione continua dei Dirigenti e per dare riscontri sulla funzionalità delle azioni da loro compiute
- un modo per gratificare in modo esplicito il Dirigente che ottiene risultati positivi, anche migliorandone la professionalità
- uno spazio per offrire l’opportunità al Dirigente di formulare quesiti, chiedere suggerimenti, consigli, pareri tecnici.

In sintesi, la valutazione dei Dirigenti deve contribuire a potenziare l’efficacia e l’efficienza dell’azione educativa della scuola in cui opera il Dirigente, fornendo un apporto importante al miglioramento di tutto sistema educativo di istruzione e di formazione.

Complessivamente gli intervistati individuano tre livelli di valutazione dell’operato dei Dirigenti Scolastici:

- esaminando gli obiettivi di risultato verso gli allievi (efficacia educativa, degli apprendimenti, della successiva carriera scolastica o lavorativa e facilità nell’inserimento sociale dell’allievo)



- esaminando gli obiettivi di buon funzionamento dell'organizzazione (il funzionamento organizzativo della scuola)
- esaminando gli aspetti relazionali e di clima (sia interni all'Istituto, sia esterni col territorio).

Tra le principali **difficoltà** che gli intervistati rilevano **nella realizzazione della valutazione** dei Dirigenti Scolastici si segnalano:

- problema culturale; in Italia non vi è ancora apertura e disponibilità alla valutazione
- problema tecnico relativo agli *strumenti* nella individuazione di parametri ed indicatori di performance semplici, controllabili e condivisibili
- problema tecnico relativo agli *operatori* nel trovare Team di valutatori e qui, adeguatamente formati e dotati di sufficiente expertise

Per dirlo con una frase sintetica “non è chiaro che cosa valutare, come farlo, da parte di chi e – nel contesto italiano – all’interno di quale quadro di legittimazione e “senso” complessivo della valutazione stessa”.

Gran Bretagna (presso l’Ofsted) e Paesi nord europei sono i siti d’eccellenza per la valutazione dei Dirigenti. Vengono segnalate come **esperienze in Italia di valutazione**:

- peer observation, di G. Barzanò in Lombardia
- esperienza personale, di P. Cattaneo per il riconoscimento della qualifica di Dirigente Scolastico. Disponibile documentazione personale
- SIVADIS, controllo di gestione



- Esperienza del Comitato di valutazione del Trentino coordinata dal Prof. Allulli e dalla Dott.ssa Grando (vedasi portale PAT - Provincia Autonoma di Trento).

La seconda domanda indaga le persone che dovrebbero svolgere la valutazione (Che caratteristiche pensate che debbano avere queste persone? Quali competenze? Quale tipo di formazione? Quale status e quale punto di riferimento all'interno dell'amministrazione?). Complessivamente, si ritiene utile che il Team di valutazione sia esterno all'Istituto o anche all'area territoriale in cui l'Istituto si trova; abbia durata limitata nel tempo (incarico temporaneo di durata al massimo biennale) e che possibilmente non svolga la valutazione nel territorio di origine dei valutatori. Sulla composizione del Team vi è ampia condivisione sulla presenza di un Dirigente Scolastico e di un Dirigente tecnico; più perplessità sul ruolo amministrativo.

L'idea di un valutatore professionale che faccia solo quello non è condivisa da tutti: si preferisce pensare ad una funzione specializzata all'interno dell'organizzazione territoriale del sistema educativo, con persone che dovrebbero dipendere direttamente dal responsabile dell'USP o USR a seconda della organizzazione territoriale che si vorrà adottare.

Le **caratteristiche e le competenze** che i valutatori del Team devono possedere sono in generale competenze di tipo valutativo (con riferimento alla valutazione di *prestazioni*), capacità di applicazione di un modello/impianto di valutazione (che sia stato costruito centralmente), competenze di tipo relazionale, competenze "di campo" (ovvero relative al sistema educativo in generale e alle istituzioni scolastiche, in particolare:

- conoscenza seria del funzionamento di una scuola, fondata sulla realtà della scuola italiana



- disponibilità ad indagare la realtà dell'Istituto
- matura e riconosciuta esperienza nell'ambito dell'amministrazione scolastica
- un'esperienza positiva di leadership scolastica e di valutazione: secondo i più, il Dirigente Scolastico dovrebbe provenire dallo stesso tipo o indirizzo di scuola che va a valutare
- Dirigenti amministrativi o tecnici competenti nel settore di appartenenza, capaci di gestire rapporti e relazioni, non unicamente legati ad approcci burocratici e amministrativi
- *più discutibile*, una persona che è in grado di svolgere il ruolo di "parte terza" rispetto all'amministrazione scolastica e ai Dirigenti

La **formazione** del Team è vista complessivamente come un punto dolente considerata la cultura valutativa nel sistema scolastico, tanto che potrebbe contare il possesso di un C.V. specifico. Vengono individuati tre ambiti caratterizzanti un profilo di valutatore, sui quali investire secondo un'ottica di formazione continua:

- aspetti tecnici; metodiche e strumenti della ricerca valutativa
- aspetti sociali; rispetto dei ruoli e tecniche relazionali e di comunicazione
- aspetti strategici; capacità di lettura e analisi dei processi organizzativi e dei risultati/ prodotti realizzati.

Dovrebbero costituire **oggetto di valutazione**:

- la funzione *tecnica* che consiste nell'uso di valide tecniche di gestione (pianificazione, gestione del tempo, coordinamento, programmazione e organizzazione)



- la funzione di *gestione delle relazioni umane* (interne, con studenti, docenti e famiglie, ed esterne, con la comunità e i suoi attori)
- la funzione *educativa in senso stretto*, che si esercita nell'organizzazione di un ambiente educativo efficace, e nasce dalla capacità di motivare e monitorare i propri insegnanti
- la funzione *simbolica* che parte dalla funzione di leadership e dal suo ruolo di rappresentare l'unità dell'Istituto scolastico (capacità di finalizzazione, di visione, di attribuzione di significato, di indicare le priorità, di orientare e interpretare i sentimenti e le aspettative dei docenti)
- la funzione *culturale* che consiste nel creare una comunità di apprendimento intorno ad un sistema di valori.

I **criteri** che gli intervistati individuano **per valutare** l'attività professionale del Dirigente Scolastico (*domanda 3*) dovrebbero essere quelli classici della valutazione di una qualunque figura direzionale/manageriale ma opportunamente declinati rispetto ad una istituzione "non di mercato" come il singolo Istituto scolastico. Tra di essi il curriculum professionale; propensione alla promozione e alla realizzazione di progetti innovativi; capacità di valorizzare collaboratori, docenti e personale ATA; capacità di ascolto e di confronto; conoscenze sui processi di insegnamento/apprendimento; capacità decisionali; controllo e gestione dell'Istituto scolastico e della documentazione; gestione amministrativo/ finanziaria; gestione dei rapporti sindacali e infine esperienze culturali, sociali, di volontariato, di impegno civile.

Ci sono molti rischi nel considerare criteri (e indicatori) che si riferiscono ai risultati degli alunni, meglio fare ricorso a criteri e indicatori legati alla



gestione del corpo docente, ai processi organizzativi e di funzionamento della scuola, alla relazione con il contesto territoriale e sociale di riferimento.

Tra gli **strumenti**: colloqui personali informali; interviste mirate in presenza o a distanza (questionari); analisi di documentazione (ad es. POF); interviste ai docenti (focus group) a genitori e studenti; interviste a istituzioni privilegiate sul territorio (es. amministrazioni locali, enti, ecc.); Trend di bocciature e promozioni degli allievi; serie storiche delle iscrizioni; analisi dei documenti e atti obbligatori relativi all'osservanza di particolari leggi (es. legge 626/94); analisi dei verbali delle riunioni collegiali presiedute dal Dirigente Scolastico.

Come **indicatori**: indicatori di risultato declinati rispetto agli allievi (esiti scolastici, prosecuzione nello studio, inserimento lavorativo), tenuto conto delle condizioni di partenza della scuola, alle classi (clima d'aula, assenza di episodi di bullismo, ecc.) ai rapporti con e tra i docenti, alle famiglie, al territorio.

Alla quarta domanda (*Quale rapporto suggerite fra autovalutazione e valutazione esterna? Quali conseguenze sulla carriera e sulla retribuzione del Dirigente?*) la maggior parte degli intervistati pensa ad una convivenza tra **autovalutazione e valutazione esterna**: entrambe servono e devono essere fatte ma hanno finalità e profilo diverso. La VE può usare strumenti ed esiti della AV così come il contrario, hanno aree di raccordo e di connessione ma rappresentano interessi e utilizzi diversi che devono rimanere tali: l'autovalutazione serve per orientare le attività di miglioramento e prevenire gli errori, la valutazione esterna serve per misurare i livelli di raggiungimento degli obiettivi o - nel caso specifico - il contributo dei Dirigenti.

Un'ipotesi prevede un 'modello in serie': la prima fase di autovalutazione centrata sui processi e successivamente una valutazione esterna a 360° (es. questionari ad allievi, famiglie, stakeholder significativi) centrata sui risultati.



Complessivamente viene condivisa l'introduzione di un premio di produzione per il Dirigente Scolastico, che – si noti bene – dipende dalla valutazione *del Dirigente* e non dalla valutazione *della scuola*. Nessuno parla di possibili sanzioni successive a un giudizio negativo.

La quinta domanda (*Che collegamento suggerite fra valutazione e formazione?*) trova pensieri condivisi nel ritenere la diagnosi valutativa uno strumento importante di orientamento, al fine di progettare e realizzare percorsi di formazione in un'ottica di formazione continua dei Dirigenti Scolastici. In quanto strumento di garanzia per gli utenti, la valutazione dovrebbe avere una funzione non solo di miglioramento, ma anche premiale, di sostegno e – in casi estremi – di esclusione dal servizio.

Tutti gli intervistati ritengono infine necessario trovare parametri e criteri uniformi, sulla base di dati esaurienti (forniti dal centro), per valutare i Dirigenti nella prospettiva di un complessivo processo di valutazione della scuola (*Domanda 6*): tuttavia si segnala cautela, in quanto “non ci si può illudere che i dati utili per la valutazione del singolo Dirigente vengano “dal centro” (quale che esso sia) e non siano invece largamente da recuperare nella interazione con lui oppure attraverso una ricostruzione specifica nella/della sua situazione, anche se certo alcuni dati “dal centro” possono aiutare”. La confrontabilità della valutazione, che sfugge per quanto possibile agli elementi soggettivi di personalità e formazione dei valutatori viene indicata da qualcuno come un forte elemento di legittimazione della valutazione stessa.



Alcune domande sul sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici

1. Ritenete che sia giusto o possibile valutare l'operato dei Dirigenti?
 - a) (in caso di risposta negativa) Quali sono i motivi per cui ritenete che non sia giusto (o possibile) valutare i Dirigenti?
 - b) (in caso di risposta positiva) Quali sono le finalità della valutazione dei Dirigenti?
 - c) Quali sono le principali difficoltà che vedete in merito?
 - d) Siete a conoscenza di esperienze significative in Italia o all'estero?

2. (Sia nel caso di risposta positiva, che di risposta negativa):

la norma prevede un nucleo di tre persone (un preside, un Dirigente tecnico, un Dirigente amministrativo) per valutare l'operato dei Dirigenti. Che caratteristiche pensate che debbano avere queste persone? Quali competenze? Quale tipo di formazione? Quale status e quale punto di riferimento all'interno dell'amministrazione?

3. Quali criteri suggerite per la valutazione dell'operato dei Dirigenti? Quali strumenti? Quali indicatori?
4. Quale rapporto suggerite fra autovalutazione e valutazione esterna? Quali conseguenze sulla carriera e sulla retribuzione del Dirigente?
5. Che collegamento suggerite fra valutazione e formazione?
6. Esiste oggi un diffuso accordo sull'affermazione che la valutazione dell'operato dei Dirigenti sia una parte della valutazione dell'intera scuola. Qual è la vostra opinione sulla necessità di trovare parametri e criteri uniformi, sulla base di dati esaurienti (forniti dal centro), per



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

valutare i Dirigenti nella prospettiva di un complessivo processo di valutazione della scuola?



Appendice 4. Il Sistema di Valutazione dei Dirigenti Scolastici: Le audizioni a “testimoni privilegiati”

Le audizioni si sono tenute presso l'INVALSI ed hanno coinvolto, complessivamente 21 soggetti in qualità di “testimoni privilegiati” rappresentativi della società, del mondo del lavoro e della scuola portatori di logiche, prospettive teoriche ed esperienze diversificate e/o che hanno operato nella sperimentazione di sistemi di valutazione della dirigenza scolastica o che studiano e/o applicano sistemi di valutazione del personale.

Le audizioni hanno puntato a raccogliere informazioni, opinioni, suggerimenti autorevoli, utili a definire il menù delle possibili scelte di fronte ad alcune questioni lasciate aperte dal quadro regolamentare attualmente vigente.

I testimoni privilegiati sono stati contattati telefonicamente al fine di sondare la loro disponibilità a partecipare all'audizione. A tutti coloro che si sono resi disponibili è stato inviato il documento “Idee per un modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici” elaborato dal Gruppo di lavoro istituito presso l'INVALSI e che ha operato, a partire da ottobre 2007 e a finire, con l'approvazione e la redazione del documento al 31 marzo 2008¹⁴.

Il documento è stato accompagnato da un invito nel quale venivano illustrati il fine e le modalità dell'audizione. In particolare si richiedeva agli autorevoli testimoni di apportare un loro contributo alle 20 questioni aperte contenute nel documento.

La prima audizione si è tenuta il 22 Maggio 2008 ed ha coinvolto quasi tutti i Dirigenti Scolastici, membri della Commissione Paritetica SIVADIS e

¹⁴ Il Gruppo di lavoro è composto da: Anna Maria Ajello, Piero Cipollone, Dino Cristanini, Franco De Anna, Maria Antonietta Gallucci, Fabio Iodice, Angelo Maraschiello, Maria Silvia Orbettino, Angelo Paletta, Damiano Previtali, Luisa Ribolzi, Vanna Santi, Genny Terrinoni, Daniele Vidoni



rappresentanti delle principali sigle sindacali e associazioni di categoria¹⁵. Ha coordinato i lavori la professoressa Luisa Ribolzi e hanno svolto la funzione di auditori alcuni membri del Gruppo di lavoro INVALSI¹⁶

La seconda audizione si è tenuta il 26 Giugno 2008 e ha coinvolto soggetti appartenenti al mondo del lavoro e dell'Università che si occupano a vario titolo di formazione e valutazione del personale dirigente¹⁷. Ha coordinato i lavori la professoressa Luisa Ribolzi e hanno svolto la funzione di auditori alcuni membri del Gruppo di lavoro INVALSI¹⁸.

La terza audizione si è tenuta il 27 Giugno 2008 e ha coinvolto soggetti appartenenti al mondo della scuola e dell'Università¹⁹. Ha coordinato i lavori la professoressa Luisa Ribolzi e hanno svolto la funzione di auditori alcuni membri del Gruppo di lavoro INVALSI²⁰.

Le risposte alle singole questioni aperte da parte dei partecipanti alle audizioni sono riportate nelle tabelle che seguono.

¹⁵ Loredana Leoni, Dirigente Scolastico, (ANDIS), Grazia Fassorra, Dirigente Scolastico (ANP), Lucia Dal Pino, Dirigente Scolastico, Lucio Raspa, Dirigente Scolastico (CISL), Angelo Marinelli, Dirigente Scolastico (CGIL), Fiorella Esposito, Dirigente Scolastico (CGIL), Daniela Magotti Dirigente Scolastico (SNALS), Antonino Giunta Dirigente Scolastico (UIL), Vincenzo Costabile, Dirigente Scolastico (DISAL).

¹⁶ Piero Cipollone, Presidente INVALSI, Luisa Ribolzi, Università di Genova, Angelo Paletta, Università di Bologna, Anna Maria Ajello, Università di Roma1, Damiano Previtali, Dirigente Scolastico, Fabio Iodice, Dirigente MPI, Genny Terrinoni, ricercatrice INVALSI.

¹⁷ Claudio Gentili, responsabile Area Scuola e formazione di Confindustria, Gianni Barbetta Resp. Selezione del Personale "Galli & Partners", Riccardo Leoni, Università Bergamo, Ruggero Signoretti, Presidente CGM Roma, Andrea Pietrantoni, Responsabile sviluppo-risorse umane MBDA Italia (non presente all'audizione ha inviato un documento scritto con la risposta ad alcune questioni aperte), Roberto Pasolini, Dirigente Scolastico scuola paritaria, Maria Grazia Colombo, Presidente AICG (non presente all'audizione ha inviato un documento scritto), Vincenzo Silvano, Presidente F.O.E.

¹⁸ Piero Cipollone, Presidente INVALSI, Luisa Ribolzi, Università di Genova, Damiano Previtali, Dirigente Scolastico, Dino Cristanini, Dirigente Tecnico, Genny Terrinoni, ricercatrice INVALSI.

¹⁹ Giovanna Barzanò, Dirigente tecnico, Silvana Mosca, Dirigente tecnico, Carmela Palumbo, Direttore USR, Lucrezia Stellacci, Direttore USR, Marco Masuelli, Dirigente scolastico, Luciano Benadusi, Preside Facoltà di Sociologia Università Roma 1.

²⁰ Luisa Ribolzi, Università di Genova, Damiano Previtali, Dirigente Scolastico, Dino Cristanini, Dirigente Tecnico, Maria Antonietta Gallucci, MPI, Direzione Generale per gli ordinamenti.





Gli esiti delle Audizioni

Q 1 Quale rapporto fra obiettivi interni al POF, locali, regionali e nazionali?	
Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	DEVE ESSERCI: <ul style="list-style-type: none">• Un forte rapporto sinergico al fine di poter integrare agli obiettivi nazionali, che debbono rimanere prioritari ai fini della compattezza del sistema, quelli regionali, locali ed interni al fine di fornire un'offerta formativa che dia la più ampia risposta alle esigenze dell'utenza
Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	UN PIANO PLURIENNALE: <ul style="list-style-type: none">• Non può limitarsi ad una raccolta di obiettivi singoli, slegati tra loro• Il Dirigente deve avere un'idea complessiva dello sviluppo del suo Istituto, sia come singola unità sia come struttura di una rete più ampia IN QUESTA OTTICA: <ul style="list-style-type: none">• Gli obiettivi, dal POF al nazionale, dovranno essere coerenti tra loro e con una priorità che deriva dal contesto nazionale per calarsi, via via, nella realtà locale
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	DEVE INTERCORRERE: <ul style="list-style-type: none">• Un rapporto strettissimo che deve derivare dalla negoziazione fra D.S. e Dir. dell'USR.• Chi guida la scuola deve ordinare gli obiettivi indirizzandola verso un obiettivo specifico e saper correggere il tiro se si accorge che il percorso è sbagliato. La gerarchia dei fini è nella natura stessa della scuola, che deve saper calare nel contesto gli obiettivi generali DEVE ESSERCI UNA FILIERA: <ul style="list-style-type: none">• Il Dirigente e il suo staff approfondiscono la conoscenza della situazione, elaborano con il Team un progetto e degli obiettivi e poi lo concordano con l'Ufficio Scolastico Regionale
Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	NON CHIARA: <ul style="list-style-type: none">• la definizione dell'oggetto della valutazione



Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)	NON CHIARA: <ul style="list-style-type: none">• la definizione dell'oggetto della valutazione
Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)	NON CHIARA: <ul style="list-style-type: none">• la definizione dell'oggetto della valutazione
Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	NON CHIARA: <ul style="list-style-type: none">• la definizione dell'oggetto della valutazione



Q 2 E' corretto definire una gerarchia di obiettivi, ad esempio con quelli nazionali aventi una priorità assoluta?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	(Vedi risposta Q1)
Vincenzo Silvano Presidente FOE	CORRETTO E NELLA NATURA STESSA DELLA SCUOLA DEFINIRE: <ul style="list-style-type: none">• Una gerarchia di obiettivi nazionali con priorità assoluta• Tempi e modi per il conseguimento degli obiettivi devono essere calati nel contesto della scuola specifica
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università di Bergamo	CORRETTO DEFINIRE: <ul style="list-style-type: none">• Una gerarchia di obiettivi, attribuendo una priorità assoluta a quelli nazionali• Tale gerarchia può essere fissata attraverso un sistema di "pesatura" degli obiettivi negoziati
Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	(Vedi risposta Q1)
Andrea Pietrantoni Responsabile sviluppo- risorse umane MBDA Italia	UNA VOLTA DEFINITI CON CHIAREZZA GLI OBIETTIVI DELLA SCUOLA: <ul style="list-style-type: none">• OK per quelli citati nel documento INVALSI (livelli di apprendimento degli studenti e tassi di abbandono o dispersione) SI RITIENE CHE: <ul style="list-style-type: none">• Il contributo dei Dirigenti al buon funzionamento dell'istituzione si misura nella capacità di creare valore aggiunto SI RITIENE UTILE CHE: <ul style="list-style-type: none">• Oltre a quelli generali/nazionali uno o due obiettivi vengano definiti dall'USR in base a specifiche esigenze locali• Il Dirigente Scolastico può indicare obiettivi specifici della singola scuola contenuti nel POF – obiettivi di leadership o particolari/individuali perchè permettono di definire veri e propri target ed attivare un processo di valutazione della prestazione in senso stretto (obiettivi - risultati - scostamenti - conseguenze). (Vedi risposta Q1)



Silvana Mosca
Dirigente Tecnico

OPPORTUNO:

- Individuare (come nel documento INVALSI) due macro-obiettivi di leadership del Dirigente Scolastico: l'uno nell'innalzamento, sempre da incrementare, dei livelli di apprendimento-competenze degli studenti e l'altro nella riduzione progressiva della dispersione e degli abbandoni



<p>Luciano Benadusi Preside Facoltà Sociologia Università Roma 1</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ RIDURRE AL MINIMO GLI OBIETTIVI PERCHÈ:<ul style="list-style-type: none">• Aggiungere obiettivi rispetto a quelli nazionali creerebbe complicazione▪▪ MANTENERE:<ul style="list-style-type: none">• Solo gli obiettivi nazionali di missione: di equità e di eccellenza• Quelli regionali e locali potrebbero derivare dall'autovalutazione della scuola (Vedi risposta Q1)▪ SI POTREBBE AGGIUNGERE AGLI OBIETTIVI NAZIONALI:<ul style="list-style-type: none">• Quanto scritto nella Nota 3 pag. 10 del documento INVALSI:<ul style="list-style-type: none">▪ <i>"Nel caso delle scuole secondarie superiori si potrebbe aggiungere una variabile relativa agli esiti sul mercato del lavoro o all'università, ad uno o due anni di distanza dal diploma, oltre ai debiti e al loro recupero"</i>▪▪ TENERE SOTTO CONTROLLO:<ul style="list-style-type: none">• L'interdipendenza di fattori che incidono su determinati esiti nel senso che:<ol style="list-style-type: none">a) Noi abbiamo una situazione abbastanza fallimentare rispetto a esiti qualitativi medi dei livelli di apprendimento e indici di dispersione abbandonob) Abbiamo una situazione positiva rispetto alla disuguaglianza dei livelli di apprendimenti e dunque siamo un paese virtuosoc) La virtuosità dipende dall'aver messo in campo azioni ispirate al principio dell'uguaglianza e delle pari opportunità oppure è l'interdipendenza che crea la virtuosità?d) Se per esempio annullassimo i tassi di dispersione-abbandono riesploderebbe la disparità nella riuscita dell'apprendimento fra le diverse scuole o le diverse categorie di utenzae) Si tratta di interdipendenza tra variabili in cui va tenuta sotto controllo anche la variabile di stratificazione sociale
<p>Marco Masuelli Dirigente Scolastico</p>	<p>BISOGNEREBBE PARLARE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Di implementazione e armonizzazione di obiettivi piuttosto che di gerarchia



Lucrezia Stellacci Direttore USR Puglia	DACCORDO SU: <ul style="list-style-type: none">Definizione degli obiettivi nazionali ma le percentuali di miglioramento vanno stabilite a livello regionaleI dati a livello nazionale vanno calati nella realtà specifica e dunque, anche in considerazione del Titolo V, devono essere definiti obiettivi regionali (Vedi risposta Q1)
Carmela Palumbo Direttore USR Veneto	FONDAMENTALI I DUE OBIETTIVI NAZIONALI, MA BISOGNA PRENDERE ATTO CHE: <ul style="list-style-type: none">Non è scontato che in tutto il territorio regionale questi obiettivi siano avvertiti fondamentali e condivisi nella stessa misura; le sensibilità sono diverseCome Amministrazione è necessario puntare allo sviluppo generalizzato della consapevolezza, da parte di tutto il sistema regionale, dell'importanza dei due obiettivi per il sistema scolasticoFondamentale che anche da questo punto di vista ci sia un Gruppo di valutatori interniÈ inevitabile che gli obiettivi nazionali siano comuni e prioritari, e vanno se mai mediati, dal punto di vista quantitativo, con le realtà territoriali. È fondamentale il grado di apertura al territorio
Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	SI CONCORDA: <ul style="list-style-type: none">Sulla priorità di alcuni obiettivi, quelli di missione, purché si chiarisca che questi sono responsabilità dell'intero sistema scuola e non solo del Dirigente Scolastico.
Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)	NON CHIARA: <ul style="list-style-type: none">La definizione dell'oggetto della valutazione SI CONCORDA: <ul style="list-style-type: none">Sulla distinzione tra gli "obiettivi di missione", aventi priorità assoluta, e "obiettivi di leadership"Sull'importanza della definizione (e la declinazione) degli obiettivi assegnati in indicatori e in standard



<p>Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)</p>	<p>E' NECESSARIO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Delineare con chiarezza la distinzione tra valutazione complessiva di sistema e valutazione del Dirigente Scolastico <p>SI CONCORDA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sulla distinzione tra obiettivi di missione e obiettivi di leadership <p>SI RILEVA CHE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gli obiettivi di missione sono di tutto il sistema scolastico mentre quelli specifici del Dirigente Scolastico sono quelli di "leadership" (come ad esempio alcuni di quelli evidenziati nel riquadro 1 del documento INVALSI), all'interno dei quali dovranno essere definiti quelli prioritari in relazione al Piano dell'offerta formativa ed al contesto territoriale nel quale la scuola è inserita <p>SI CONCORDA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sulla necessità di contrattare in base a dati oggettivi sul contesto socio-economico
<p>Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)</p>	<p>PERPLESSITÀ:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sulla definizione di obiettivi di leadership (pag. 12 documento INVALSI) perché questi sembrano assimilabili ad azioni specifiche concretamente misurabili e quantificabili assurde alla dimensione di obiettivi



Q 3 Gli obiettivi vanno resi noti agli utenti della scuola?	
Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	INDISPENSABILE RENDERE NOTI GLI OBIETTIVI: <ul style="list-style-type: none">• Nella logica di un coinvolgimento dell'utenza e nella logica di fornire a studenti e famiglie informazioni legate alla scelta dell'istituzione scolastica cui iscriversi
Vincenzo Silvano Presidente FOE	GIUSTO: <ul style="list-style-type: none">• Comunicare gli obiettivi, per una logica di trasparenza e valutabilità
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	CORRETTO: <ul style="list-style-type: none">• Rendere noti agli utenti della scuola gli obiettivi; ciò risponde al criterio della trasparenza ed è inoltre "motivante" per gli stakeholder dell'organizzazione scolastica; a maggior ragione se alcuni degli stakeholder fossero chiamati a fornire delle valutazioni al Team di Valutazione
Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	IN UN'OTTICA DI MIGLIORAMENTO: <ul style="list-style-type: none">• I vari obiettivi dovranno essere comunicati ai diversi stakeholder, nei modi e con le accortezze che saranno individuate. Insegnanti, personale non docente, enti esterni operanti nella struttura (dal servizio mensa agli operatori socio-sanitari), famiglie, allievi dovranno essere resi partecipi con modalità differenti, su differenti livelli di comunicazione
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	CORRETTO: <ul style="list-style-type: none">• Rendere noti agli utenti della scuola gli obiettivi



Q 4 Con quali modalità pensate debba avvenire la contrattazione degli obiettivi fra D.S. e DirettoreUSR? Di quali risorse (umane, economiche, informative, ecc.), dovrebbe disporre l'USR per svolgere questo compito?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	DOVREBBE AVVENIRE: <ul style="list-style-type: none">Sulla base degli obiettivi nazionali e regionali mediati con il Dirigente Scolastico sulla base degli obiettivi interni e locali, ma soprattutto sulla base delle risorse umane e strutturali di cui ha disponibilità affinché il Dirigente Scolastico possa uscire dalla contrattazione con la convinzione di poter raggiungere gli obiettivi stabiliti
Gianni Barbetta Responsabile Selezione. del Personale "Galli & Partners"	NEL CASO IN CUI SI REALIZZASSE: <ul style="list-style-type: none">Un Albo di valutatori (ipotesi plausibile e utile), all'interno dell'albo si potrebbero anche individuare ed includere le persone che danno un contributo di supporto consequenziale sull'uso del sistema alle Direzioni Regionali; per esempio la struttura di INVALSI si potrebbe porre in un rapporto di supporto e consulenza alle Direzioni Regionali; dipende da come si organizza l'assetto di progetto per la realizzazione di questo cammino di durata, minimo, triennale
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	LA CONTRATTAZIONE DEGLI OBIETTIVI TRA D.S. E DIRETTORE DELL'USR DEVE AVVENIRE: <ul style="list-style-type: none">Attraverso colloqui e documentazione scritta, in cui sia gli obiettivi che le risorse risultino quantificateL'impiego del sistema dei punteggi deve essere accompagnato da declaratorie dei punteggi stessi PER ASSOLVERE A QUESTO COMPITO IL DIRETTORE DELL'USR DEVE ESSERE SUPPORTATO DA ESPERTI: <ul style="list-style-type: none">Che abbiano competenze nel campo della misurazione degli aspetti dell'organizzazione scolastica; a tale scopo il Direttore deve approntare un database appropriatoDa un esperto in psicologia dell'organizzazione per la valutazione del potenziale delle competenze del D.S.Nell'ambito di questa fase, richiamare l'attenzione – come il documento INVALSI fa a pag. 12 – sugli "obiettivi di leadership" al fine di riservare un peso e uno spazio all'approccio per competenze, e utilizzare l'approccio DpO agli "obiettivi di missione" (apprendimenti, dispersione, ecc.)



Luciano Benadusi Preside Facoltà Sociologia Università Roma 1	È UN MOMENTO MOLTO DELICATO: <ul style="list-style-type: none">• La fissazione degli obiettivi a seguito della diagnosi perché il Team potrebbe avere la tendenza ad una eccessiva ottimizzazione degli obiettivi non tenendo nel giusto conto i vincoli della specifica situazione in cui si trova ad operare il Dirigente• Si potrebbe verificare da parte del Dirigente la situazione opposta e cioè di un appiattimento degli obiettivi
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	SAREBBE NECESSARIO PER ATTUARE ADEGUATAMENTE LA CONTRATTAZIONE: <ul style="list-style-type: none">• Che l'USR disponesse di risorse infinitamente maggiori di quanto oggi non abbia. Chi svolge questo compito? Non un qualunque funzionario, ma chi ha grande competenza nel settore. E' illusorio pensare che nel breve periodo questa parte della contrattazione possa essere effettuata bene• Gli obiettivi vanno negoziati, ma una volta fissati (ed eventualmente modificati in corso d'opera per motivi chiaramente indicati) diventano vincolanti, e il mancato raggiungimento comporta un giudizio negativo
Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	SI CONCORDA: <ul style="list-style-type: none">• Sulla contrattazione degli "obiettivi di missione" con il Direttore Regionale, ma la determinazione dell'Offerta Formativa è della scuola con le sue componenti interne ed esterne... a tali fini il Dirigente Scolastico attiva i necessari rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio (D.P.R. 275)
Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)	SI CONCORDA: <ul style="list-style-type: none">• Sulla distinzione tra gli "obiettivi di missione" e gli "obiettivi di leadership"• Sulla contrattazione degli obiettivi con il Direttore Regionale• Tutto l'impianto deve però essere ridotto all'essenziale (sulla scorta delle ultime elaborazioni del tavolo tecnico SIVADIS) per evitare sovrapposizioni ed inutili aggravii di lavoro E' OPPORTUNO: <p>Verificare che il D.S. abbia gli strumenti necessari per governare la scuola</p>



<p>Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)</p>	<p>SI CONCORDA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sulla contrattazione degli obiettivi con il Direttore Regionale <p>SAREBBE AUSPICABILE:</p> <ul style="list-style-type: none">• La creazione di un ufficio di supporto presso l'USR con le seguenti funzioni:<ol style="list-style-type: none">1. Documentazione2. Servizio di segretariato e di archiviazione3. Servizi telematici e informatici <p>1.1 La funzione di documentazione riguarda: a) la documentazione relativa al Dirigente Scolastico; b) la scuola, con incrocio di dati anagrafici e di contabilità, di rilevazione degli apprendimenti e dei POF, già in possesso dell'Amministrazione; c) dei lavori dei Team.</p> <p>1.2 Servizio di segretariato e di archiviazione che richiede competenze informatiche e di back office</p> <p>1.3 Servizi telematici on line di tipo sia sincrono che asincrono per scambio informazioni/documenti</p>
<p>Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)</p>	<p>SI RILEVA CHE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Risulta poco fattibile una contrattazione tra il D.S. e l'USR in merito al "dovere" di quest'ultimo di garantire quanto necessario per operare
<p>Magotti Daniela Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (SNALS)</p>	<p>BISOGNA COSTITUIRE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presso l'USR "un centro referente" per la valutazione e prevedere, presso il Ministero, un "centro di coordinamento" dei Team.• Il centro referente dovrebbe svolgere le seguenti funzioni: documentazione, servizio di segretariato e di archiviazione, servizi telematici on line <p>SAREBBE UTILE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prevedere di far ruotare i membri del gruppo del centro referente



Q 5 Il Dirigente Scolastico può ignorare le raccomandazioni del Team oppure in caso di contrasto occorre ricorrere ad arbitrato? Come dirimere possibili conflitti interpretativi sulla diagnosi della scuola tra il Team e il Dirigente Scolastico?

Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	E' OPPORTUNO: <ul style="list-style-type: none">• L'intervento dirimente del Direttore dell'USR (quale Valutatore e responsabile di ultima istanza)• Il D.S. non può avere la possibilità di ricusare il valutatore• Si deve però dato per scontato che anche il Direttore dell'USR abbia a sua volta un trattamento di valutazione del suo operato da parte di un organo superiore pari o simile a quello del D.S.
Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	QUANDO I RISULTATI DELLA VALUTAZIONE ARRIVERANNO AL DIRIGENTE REGIONALE: <ul style="list-style-type: none">• Egli deciderà come utilizzarli. È con il Direttore Regionale che il D.S. potrà interloquire e comunicare le proprie controdeduzioni
Luciano Benadusi Preside Facoltà Sociologia Università Roma 1	NEL CASO EMERGA UN DISSENSO DI INTERPRETAZIONE TRA IL TEAM E IL D.S.: <ul style="list-style-type: none">• Bisogna trovare un meccanismo di regolazione che rimanda, in primis al Direttore Regionale ma non sono da escludere meccanismi basati sulla previsione di possibili contenziosi, sia all'inizio che alla fine del processo valutativo, e sull'utilizzo di modalità risolutive più aperte di tipo concertativo
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	E' MEGLIO DI NO PERCHÉ: <ul style="list-style-type: none">• In caso di contrasto è difficile dirimere il conflitto, e poi, non è una situazione frequente. Di solito il dialogo è costruttivo e serve a modificare, non a fissare gli obiettivi: certo dipende molto dal valutatore



Q 6 Quanto tempo pensate sia necessario per il primo audit completo della scuola da parte del Team di valutazione? Quanto tempo per le visite successive?

Su questo punto ci sono state pochissime osservazioni: secondo il professor Pasolini, sulla base delle sue esperienze di certificazione della qualità, sono necessari una decina di giorni per il primo audit ed un paio di giorni per le visite successive, mentre il professor Masuelli, da un diverso punto di vista (indica solo il tempo di presenza nella scuola), pensa ad un'intera giornata per la prima visita, mentre le visite successive possono limitarsi a poche ore



Q 7 Ritenete auspicabile fornire alle scuole dati (attraverso statistiche elaborate dal centro) sul contesto in cui operano?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	RITENGO SIA INDISPENSABILE PERCHÉ: <ul style="list-style-type: none">• La scuola nella sua capacità di autonomia dovrà strutturarsi per “saper leggere” il territorio in cui opera, ma difficilmente potrà avere a disposizione tutte le risorse e le fonti necessarie; da qui l’auspicabilità di una sinergica trasmissione di dati conoscitivi
Vincenzo Silvano Presidente FOE	AUSPICABILE: <ul style="list-style-type: none">• Per un corretto uso dell’informazione• Perché tutti i dati di contesto sono utili per perseguire i fini educativi della scuola
Gianni Barbetta Responsabile Selezione del Personale “Galli & Partners”	CHI ESERCITA UN’ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE DALL’INTERNO DI UNA STRUTTURA: <ul style="list-style-type: none">• Si trova, normalmente, alla fine di questa operazione, in possesso di una serie di dati ed informazioni, al limite di percezioni, che vanno ad arricchire la conoscenza di quella specifica organizzazione, in questo caso scolastica ESISTONO ALTRESÌ INFORMAZIONI: <ul style="list-style-type: none">• Che provengono dal sistema, in questo caso dal Ministero della Pubblica Istruzione che, immagino possa dare indicazioni sui contesti economico - sociali in cui le singole scuole operano ma, immagino che la scuola abbia prodotto, in questi anni molte informazioni derivanti da processi autovalutativi che hanno alimentato il piano dell’Offerta Formativa che hanno contribuito a sistematizzare processi di qualità
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	CRUCIALE: <ul style="list-style-type: none">• Che il D.S. e il Team di valutazione (di prima istanza) condividano le stesse informazioni di contesto; pertanto il centro dovrebbe fornire al D.S. tali informazioni, eventualmente integrate e corrette da quest’ultimo, in un dialogo costruttivo tra le parti
Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	NON SOLO AUSPICABILE MA FONDAMENTALE: <ul style="list-style-type: none">• Le scuole poi dovranno poter aggiornare questi dati, creando un database autoaggiornate
Andrea Pietrantoni Responsabile sviluppo- risorse umane MBDA Italia	RITENGO CHE NON SI POSSA FARE A MENO: <ul style="list-style-type: none">• Di un sistema di archiviazione dati congeniato in maniera tale da permettere una storicizzazione delle informazioni registrate oltre che rilevamenti statistici individuali o locali/regionali o per tipologia di personale valutato



Giovanna Barzanò Dirigente Tecnico	E' NECESSARIO STUDIARE: <ul style="list-style-type: none">• Un' ipotesi di modello, che consenta di assemblare dati provenienti da diverse fonti perché potrebbe prodursi un problema di affidabilità; se si offrono alle scuole dei dati nei quali non si riconoscono, cosa che succede regolarmente, ormai da anni, queste scoppiano e tutto il sistema di valutazione ne risente SAREBBE MEGLIO: <ul style="list-style-type: none">• Puntare su cose più modeste, magari facendo degli indici di territorio generici, piuttosto che pretendere di dare delle fotografie di una realtà nella quale le scuole stentano a riconoscersi• Evitare che i dati vengano considerati come fotografie statiche, e puntare a rilevare il continuo dinamismo
Silvana Mosca Dirigente Tecnico	OCCORRE RILEVARE: <ul style="list-style-type: none">• La scarsa disponibilità di dati e repertori di tipo socio-demografico, (background socio-culturale, e simili), condizione di "straniero" (prima e seconda generazione), quantunque molte informazioni possano essere desunte da OCSE PISA, dalla Statistica del Ministero sugli allievi di cittadinanza non italiana, e da vari Osservatori locali (non sempre comparabili fra loro), l'ISTAT ecc. NON È DA SOTTOVALUTARE: <ul style="list-style-type: none">• L'importanza di una ricognizione, tutta da compiere, in tal senso, e di una promozione di studi e ricerche utili allo scopo di programmazione e monitoraggio dell'efficacia delle scuole autonome
Luciano Benadusi Preside Facoltà Sociologia Università Roma 1	<i>Posti i limiti normativi e strutturali in cui si trova ad operare i D.S. (vedi note a documento e proposte)</i> RISULTA FONDAMENTALE: <ul style="list-style-type: none">• Fare un'accurata diagnosi finalizzata alla definizione di obiettivi realistici• La diagnosi si configura da una parte come problema di conoscenza di dati, dall'altro come problema di far interagire, nella diagnosi, attori diversi, perché in questa fase hanno un ruolo importante sia il Dirigente Scolastico, sia l'autovalutazione di Istituto, sia il giudizio del Team. Ci si potrebbe trovare di fronte a interpretazioni diverse
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	SAREBBE UNA COSA OTTIMA: <ul style="list-style-type: none">• Ma è necessario prevedere che i dati siano pertinenti• Ma è necessario che si offra formazione per una lettura dei dati



Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	AUSPICABILE: <ul style="list-style-type: none">• Un database come quello indicato dovrebbe esistere non solo e non tanto per la valutazione dei Dirigenti, ma soprattutto per avere informazioni sul sistema scolastico italiano e sul suo funzionamento
Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)	NON CHIARA: <ul style="list-style-type: none">• La definizione dell'oggetto della valutazione OPPORTUNO: <ul style="list-style-type: none">• Attribuire importanza a elementi che attengono all'analisi del contesto perché essi costituiscono il punto fondamentale di partenza per la valutazione del Dirigente e perché è in questa fase che si determinano i differenziali tra i valutandi NECESSARIO: <ul style="list-style-type: none">• Rivisitare e reimpostare l'intero sistema informativo esistente al fine di garantire i flussi di dati dalla periferia al centro e dal centro alla periferia IMPORTANTE: <ul style="list-style-type: none">• Impostare un vero e proprio servizio di elaborazione di dati perché le scuole difficilmente sono in grado di reperirli• Aggiornare sistematicamente i dati delle singole scuole perché in questo modo si facilita al Direttore dell'USR l'assegnazione di obiettivi congrui e realisticamente raggiungibili al Dirigente Scolastico
Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)	NECESSARIO PREDISPORRE A LIVELLO NAZIONALE UN PROGRAMMA CHE CONSENTA: <ul style="list-style-type: none">• Di interrogare e incrociare le banche dati esistenti, (ATENA, SIMPI, SIDI MONITORAGGIO QUALITA', RILEVAZIONI APPRENDIMENTI INVALSI, RILEVAZIONI POF, GOLD, ecc.)• Di rendere possibile tale interrogazione attraverso i server regionali
Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	PERPLESSITÀ: <ul style="list-style-type: none">• Sulla reale possibilità che il "centro" renda disponibili per le scuole elementi certi e oggettivi sulle condizioni di contesto, sulla qualità e quantità delle risorse, sui risultati degli studenti

Q 8 Ritenete preferibile che il Team intervenga già in fase di formulazione della diagnosi e del progetto, o solo in seguito? Questo primo incontro, a vostro parere, dovrebbe essere "obbligatorio" (prima fase della valutazione a tutti gli effetti) o solo su richiesta del dirigente?	
Vincenzo Silvano Presidente FOE	SOLO SU RICHIESTA DEL D.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Perché in questa fase è importante valorizzare al massimo la responsabilità e l'iniziativa del D.S.
Gianni Barbetta Responsabile Selezione del Personale "Galli & Partners"	E' OPPORTUNO: <ul style="list-style-type: none"> • Che il Team intervenga già in fase di formulazione della diagnosi adottando la seguente procedura: <ol style="list-style-type: none"> a) Il Team incontra il D.S. b) Il Team elabora con il D.S. una proposta con una serie di obiettivi che comprendono, certamente, gli obiettivi strategici nazionali c) Il D.S. elabora, con il contributo della struttura interna, che può essere un Comitato di Valutazione che comunque ha già digerito i dati, le informazioni sulla propria realtà d) Nell'incontro con il D.S. della singola scuola il Team svolge funzione di supporto/consulenza al D.S. (nel caso in cui il D.S. non sia già pronto per farlo). In questa fase si realizza anche la formazione (la formazione non si fa solo con i corsi) e) Si predispongono lo strumento con cui il D.S., accompagnato dal Team, va dal Direttore Regionale e dice: questi potrebbero essere i miei obiettivi che comprendono quelli che necessariamente tu mi devi affidare più quegli obiettivi che noi riteniamo importanti e utili allo sviluppo della specifica organizzazione (Vedi risposta Q1) f) Il D.S. ha piacere di consultarli il Team quando gli serve se i Team di valutazione sono composti da persone che sono in grado di dare realmente un contributo al D.S. g) Il D.S. ha un obbligo di consultarli secondo gli step di avanzamento (tenere conto che progetti di questa natura si guardano almeno a due anni)
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	E' DEL D.S. LA RESPONSABILITÀ: <ul style="list-style-type: none"> • Della formulazione della diagnosi e del progetto IL D.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Potrà o meno avvalersi del supporto e delle competenze del Team



Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	IL TEAM DI VALUTAZIONE, COME DA NOME, VALUTA, NON PUÒ STILARE ANCHE GLI OBIETTIVI PER UNA SERIE DI RAGIONI, TRA CUI: <ul style="list-style-type: none">• Conflitto di ruolo: dalla valutazione possono determinarsi condizioni di carriera del D.S.• Carezza di informazioni specifiche sulla struttura, sul personale, sugli allievi, sul contesto• Per esperienza, ogni valutatore pone maggiore attenzione ad un particolare aspetto della valutazione (formazione, formalità, processi, obiettivi, ...); il formatore che co-redigesse gli obiettivi sposterebbe inevitabilmente questi secondo la sua personale ottica
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	IL D.S. DEVE PRENDERSI LA RESPONSABILITÀ: <ul style="list-style-type: none">• Di formulare una puntuale diagnosi e di definire un preciso progetto (leadership strategica)• Non opportuno l'intervento del Team in questa fase
Lucrezia Stellacci Direttore USR Puglia	IL TEAM DEVE ESSERE PRESENTE FIN DAL MOMENTO DELLA FASE DIAGNOSTICA PERCHÉ: <ul style="list-style-type: none">• Il Team ha una funzione di supporto/sostegno, di affiancamento e non esiste rischio di connivenza tra valutatore e valutato e, dunque, di inquinamento del giudizio valutativo• Il Team può individuare anche bisogni formativi e consentire l'attivazione di interventi di supporto specifico• Il Team, in assenza di risorse, può anche essere ridotto a due soli membri• Il lavoro di valutazione può essere facilitato e può offrire informazioni importanti all'USR, se si decide di affiancare al lavoro del Team una auto-valutazione generalizzata effettuata con protocolli controllati a livello regionale• Il Team si configura come struttura consulenziale, oltre che di valutazione, solo su richiesta, mentre nelle fasi previste è una struttura di valutazione. Un Team consulenziale tende a snaturare il suo ruolo e a creare conflitti: meglio, piuttosto, formare i Dirigenti alla valutazione



Grazia Fassorra

Dirigente Scolastico
Commissione Paritetica
SIVADIS – (ANP)

NECESSARIO:

- Stabilire protocolli per le visite dei Team (andare fuori tema non dovrà essere possibile) che intervengono in caso di valutazione negativa del Dirigente ma che potrebbero intervenire anche in casi di arbitrato
- Evitare, comunque, contenziosi
- Un Team di valutazione, comprensivo delle tre professionalità diverse, ma fondamentali per un'analisi a 360 gradi della funzione dirigenziale scolastica

IL TEAM DOVREBBE FORNIRE:

- Un eventuale supporto ai Dirigenti nell'affinare i sistemi di programmazione, gestione e controllo, anche nel momento della formulazione della diagnosi e del progetto. Il tutto dovrebbe svolgersi in una reciproca interazione e collaborazione, volta allo sviluppo delle competenze professionali ed alla qualità del servizio scolastico da parte di tutti i soggetti coinvolti nel processo



Q9 Su cosa si esercita la valutazione? Occorre valutare il raggiungimento degli obiettivi o le azioni coerenti con il possibile raggiungimento degli obiettivi, indipendentemente dai risultati ottenuti?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	DEVE TENER CONTO: <ul style="list-style-type: none">• Prioritariamente del raggiungimento degli obiettivi e non sulla mera applicazione burocratica delle azioni e, quindi, di un processo
Vincenzo Silvano Presidente FOE	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: <ul style="list-style-type: none">• Azioni coerenti per il possibile raggiungimento degli obiettivi OCCORRE PREMETTERE: <ul style="list-style-type: none">• Che la valutazione non può controllare tutte le variabili: quella di fissare una gerarchia di variabili essenziali è allora la prima operazione da compiere. Non è possibile separare i risultati dalle procedure, di cui se mai si può valutare l'impatto sui risultati. E' essenziale descrivere quel che ci si aspetta dai Dirigenti e misurare la funzione di direzione (vedi testo Barzanò – Mosca – Scheerens)



Gianni Barbetta

Responsabile Selezione
del Personale "Galli &
Partners"

Processi di sistematizzazione interna possono servire certamente a valutare la scuola ma non possono esaurire, a mio modo di vedere la valutazione dell'azione direzionale di chi è chiamato a guidare la scuola

FONDAMENTALE:

- Tenere distinte queste due valutazioni
- Dovremmo anche essere in grado di capire quanto queste due valutazioni possono andare a confluire in un lavoro unico perché fare i doppioni è scarsamente efficiente

IMPORTANTE:

- Sottolineare che dove si creano dei ruoli di tipo direzionale, che poi si chiamino Dirigenti, che si chiamino Direttori Generali, che lì c'è un tipo di attività che si esercita e che condiziona, nel bene e nel male, il modo di funzionare dell'organismo nel suo complesso

TENERE BEN PRESENTE CHE:

- Un conto è la prestazione della singola organizzazione scolastica
- Un conto è valutare la prestazione del Dirigente

Questo vale anche nelle organizzazioni private nel senso che ci sono molte indicazioni che provengono da sistemi di pianificazione e controllo che consentono di capire l'andamento, la direzione di marcia; c'è chi parla di controllo strategico, c'è chi parla di controllo di gestione, che sono cose diverse tra loro, ma che servono sempre alla stessa cosa: consentire a chi sta alla testa dell'impresa o dell'organizzazione di capire dove sta andando e di correggere il tiro laddove fosse necessario. Altra cosa è la responsabilità di chi guida



Gianni Barbetta

Continua

E' UN FATTO CHE:

- Il Dirigente Scolastico, da imprenditore della scuola, sceglie le persone del suo staff e la scelta si basa su una sua valutazione, magari non formalizzata, ma sicuramente connessa alla capacità di cogliere le potenzialità, la volontà di sviluppo, la volontà di miglioramento
- Il Dirigente Scolastico individua, all'interno del gruppo esteso, docenti capaci di trainare il gruppo che è l'insieme dei suoi gregari e che, qualche volta trainano lui, perché, altrimenti, egli non arriverebbe là dove loro possono arrivare
- Il Dirigente Scolastico, al di là dei ruoli formali previsti, crea condizioni perché ruoli formali divengano ruoli sostanziali
- Il Dirigente Scolastico esprime forme di creatività, di iniziativa personale, di capacità di instaurare relazioni forti con la realtà che gli è stata affidata, di condurla e di portarla avanti: questa è una responsabilità che va riconosciuta. Poi ci saranno minori leve di potere ci saranno minori possibilità di influenza, ma questo dipende da tante cose, dipende anche dalle caratteristiche personali di chi va a ricoprire questi ruoli

SU QUESTO FATTO SI DEVONO COSTRUIRE ANCHE LE IPOTESI DI UN SISTEMA DI VALUTAZIONE CHE:

- Deve essere in grado di cogliere sia gli abissi della solitudine dei presidi che non hanno saputo individuare e far fruttare una squadra di lavoro, sia le eccellenze di chi invece ha saputo dare un indirizzo attraverso degli strumenti del Piano di Offerta Formativa, attraverso il programma dei miglioramenti collegati ad un sistema di qualità, attraverso la sua genialità personale (Vedi risposta Q1)
- Un sistema di valutazione deve essere in grado di cogliere gli abissi e le vette di quella azione

È CERTAMENTE UNA COSA UTILE:

- Elencare i contenuti del ruolo o le azioni fondamentali del ruolo, (per esempio elencazione del Riquadro n° 1 pag. 8 del documento INVALSI dove però mi pare che non ci sia la valutazione dei collaboratori; il fatto che questa non sia normata ciò non vuol dire che non esista o che il D.S. debba astenersene perché, se così fosse ci troveremmo di fronte ad una contraddizione culturale)
- Si può considerare l'ipotesi che il D.S. sia accompagnato in questa valutazione del proprio personale ma non si può accettare l'ipotesi che sia escluso perché altrimenti dovremmo mettere in discussione anche la presenza dei Direttori Regionali della scuola: perché? Perché fare il Dirigente Scolastico è di minore libertà che fare l'insegnante? Mi sembrerebbe bizzarro

Riccardo Leoni
Prof. di Economia
Università Bergamo

PROBLEMA DELL'OGGETTO DELLA NEGOZIAZIONE:

1. Obiettivi qualitativi e quantitativi
2. Sviluppo delle competenze

1.1 OBIETTIVI QUALITATIVI E QUANTITATIVI:

- Il documento INVALSI richiama i primi espressamente identificandoli in: apprendimenti e tassi di dispersione
- Mentre tassi di dispersione e abbandono sono facili da rilevare, gli apprendimenti richiedono un accertamento secondo la logica della indagine "PISA", quantomeno su un campione di classi dell'Istituto. Se questo accertamento venisse gestito a livello nazionale (ad esempio dall'INVALSI), ci si potrebbe concentrare su un campione di classi (con successive possibili rotazioni) di un determinato livello, quali ad esempio: 2^a e 4^a delle primarie, 2^a della secondarie, 2^a e 4^a delle superiori. I risultati di tali accertamenti dovrebbero essere passati agli USR, e da questi ai Team di Valutazione

SEMBRA OPPORTUNO:

- Suggestire di estendere tali indicatori per comprendere, da un lato una qualche attenzione ad una quota di "eccellenza" degli apprendimenti (da definire), e dall'altro qualche attività extra-curriculare

1.2 SVILUPPO DELLE COMPETENZE AGITE, SI SEGNA:

- Che la costruzione del ruolo di D.S. non può considerarsi esaurita con il superamento di un corso di formazione e il successivo accesso alla dirigenza scolastica
- Che l'incentivo economico costituisce un potente fattore di stimolo per l'autoapprendimento e l'eventuale riposizionamento dei comportamenti organizzativi rispetto a quelli richiesti dal ruolo (diverse organizzazioni private e pubbliche che hanno adottato tale sistema certificano che la rilevazione corretta e trasparente delle competenze qui in esame, la loro discussione nei colloqui di feed-back tra valutatore e valutato sviluppano azioni auto-riflessive verso il riposizionamento delle competenze agite; nello stesso momento tale lavoro di analisi può portare il valutatore a concordare con il valutato azioni formative



Riccardo Leoni

continua

SI OSSERVA:

- Che le competenze richieste dal ruolo potrebbero essere riviste dinamicamente, in accordo con l'evoluzione delle condizioni socio-economiche e culturali del paese e dell'apparato scolastico

E' OPPORTUNO:

- Che entrambe le categorie (e le sottocategorie) in questione vadano "pesate"

E' UN PECCATO:

- Che nel documento INVALSI venga espunta la valutazione delle competenze espresse (o agite) rispetto a quelle richieste dal ruolo (punto b del paragrafo 5 del documento INVALSI)

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE (DA PARTE DEL TEAM):

- Obiettivi fissati; vale a dire, se si accettasse la proposta che una parte (pur minoritaria) degli obiettivi sia costituita da livelli di competenze da agire, e una parte (maggioritaria) da obiettivi/outcome quali-quantitativi. Ciò comporta che la questione sollevata, circa l'eventuale valutazione delle azioni intraprese ma non tradottesi in obiettivi raggiunti, verrebbe in parte risolta, in quanto la prima parte verrebbe a ricadere nella valutazione delle competenze agite
- In ogni caso, rispetto agli obiettivi quali-quantitativi occorrerà tener conto – come in un normale processo di controllo di gestione – del sopravvenire di eventuali circostanze negative, non imputabili al D.S.



<p>Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma</p>	<p>GLI OBIETTIVI GENERALI DI UN DIRIGENTE SCOLASTICO SONO SIMILI A QUELLI DI UN DIRETTORE DI UNA COOPERATIVA SOCIALE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Orientamento strategico• Costruzione di relazioni finalizzate al risultato• Organizzazione delle attività• Collaborazione con la comunità <p>IL D.S. DOVRÀ COSTRUIRE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Obiettivi specifici, indicatori e strumenti di autovalutazione partendo da questi obiettivi di carattere generale <p>▪ IL NON RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI PUÒ ESSERE DETERMINATO DA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Errata valutazione nella redazione degli obiettivi (risorse, input territoriali, competenze necessarie, ...)• Errata attuazione dei processi necessari a raggiungerli• Cause esterne non prevedibili <p>RAGIONARE INDIPENDENTEMENTE DAI RISULTATI:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ricorda la vecchia freddura: "L'operazione è riuscita ma il paziente è morto"• Determinare obiettivi ed impegnare risorse per raggiungerli non può ridursi ad un mero esercizio di stile
<p>Andrea Pietrantoni Responsabile sviluppo- risorse umane MBDA Italia</p>	<p>IL NOSTRO ATTUALE SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI:</p> <ul style="list-style-type: none">• Distingue tra performance (quali/quantità obiettivi raggiunti) e behaviour (in che modo gli obiettivi sono stati raggiunti)• A mio parere pochi dubbi sul fatto che non si possa non indagare la performance ma, se possibile, anche la modalità con la quale sono stati o non stati raggiunti gli obiettivi concordati, è un'informazione preziosa da riportare e registrare



Silvana Mosca
Dirigente Tecnico

PRIMO OGGETTO DELLA VALUTAZIONE:

- Il metodo, la descrizione delle procedure, corredate dai dati quantitativi e qualitativi necessari e appropriati che illustrano la situazione di partenza, i fattori, i risultati

FOCALIZZARE L'ATTENZIONE:

- Sulla capacità e sulla responsabilità della "direzione" dell'organizzazione-scuola che è specifica del Dirigente Scolastico: l'esercizio della delega (ai docenti) e l'attivazione della leadership diffusa sono compiti da valutare

CONSIDERARE CHE:

- Nella misura in cui la scuola è un sistema gerarchico complesso a legami deboli (cfr. Scheerens), la funzione di direzione va descritta, misurata e valutata in un quadro di questo tipo (cfr. Modello di Quinn e Rohrbaugh relativo alle tipologie dei modelli organizzativi). Secondo la citata tipologia le aree di attività di direzione possono essere raggruppate in quattro categorie: clima e relazioni umane, apertura al territorio, controllo, risultati

SI OSSERVA CHE:

- Il modello proposto si concentra sui risultati educativi e considera le altre aree come mezzi funzionali al raggiungimento dei due risultati fondamentali

SARÀ OPPORTUNO:

- Costruire strumenti che orientino in questa direzione la complessità delle attività di leadership scolastica

RESTA PERALTRO FERMO:

- Che l'azione di leadership, adeguatamente descritta, come intenzionata e impegnata in un'area di miglioramento, possa essere valutata rispetto alla capacità di far scattare il miglioramento stesso e di governarlo verso l'incremento dei risultati

OCCORRE CONSIDERARE:

- Che anche un "evitato arretramento" è ascrivibile alla categoria del miglioramento, qualora i fattori negativi accertati siano stati di una certa consistenza

OCCORRE INFINE RICORDARE:

- Che la progressione degli incrementi di miglioramento è più lenta via via che si prendono in considerazione casi nei quali i risultati sono più prossimi al top. In questi casi sarà opportuna la scelta di un aspetto dell'obiettivo considerato nel quale l'area di miglioramento sia più ampia. Anche la scelta potrà essere, già di per sé, oggetto di giudizio valutativo



Luciano Benadusi
Preside Facoltà
Sociologia Università
Roma 1

MOLTO IMPORTANTE:

- La distinzione tra obiettivi di missione e obiettivi di leadership (per il problema della imputazione)
- **NON COMPLETAMENTE D'ACCORDO:**
- Su affermazione Documento INVALSI pag. 12: "Contrariamente a quanto accade per gli "obiettivi di missione" gli "obiettivi di leadership" permettono di definire veri e propri target e attivare un processo di valutazione della prestazione in senso stretto: obiettivi-risultati-scostamenti-conseguenze"
- **PERCHÉ:**
 - a) Gli obiettivi di missione sono meno imputabili al D.S. rispetto a quelli di leadership
 - b) D'altra parte gli obiettivi di missione sono più facili da misurare rispetto a quelli di leadership
 - c) Per gli obiettivi di leadership bisogna fare uno sforzo di tipologizzazione, categorizzazione approfondendo il know how sapendo che essi non sono misurabili alla stessa stregua degli obiettivi di missione
 - d) La loro misurazione potrebbe essere di natura più semplicistica e si potrebbero utilizzare indicatori di tipo qualitativo
 - e) Non ci deve essere una eccessiva enfasi, come sembra rilevarsi dal documento INVALSI, sulla valutazione Ex ante
 - f) L'ex ante è importante ma il suo ruolo prioritario, datato agli anni 60-70, è stato oggi fortemente ridimensionato
 - g) Oggi è importante anche l'ex post che, attraverso una dimensione narrativa, ci consente di ricostruire percorsi dove possono essere accadute più cose, sia positive che negative, rispetto a quelle previste in partenza
 - h) Esistono elementi di scoperta casuale oltre che virtuosa
 - i) Lo sforzo di tipologizzazione degli obiettivi di leadership deve essere fatto con l'accortezza di costruire una rete non rigida perché si rischierebbe di non cogliere più la realtà fattuale
 - j) L'aspetto formativo di questa valutazione, sia ex ante che ex post, è molto più importante in questa fase dell'aspetto sanzionatorio anche perché le risorse finanziarie per l'attribuzione di risultato sono molto poche e dunque sarebbe meglio esaltare l'aspetto simbolico della gratificazione



Marco Masuelli
Dirigente Scolastico

OCCORRE VALUTARE:

- Sia gli obiettivi sia le azioni, ma partendo dalle azioni

LA VALUTAZIONE DEVE:

- Andare a fondo della questione principale: la coniugazione degli obiettivi di sistema con gli obiettivi di leadership (questo aspetto non è sufficientemente illustrato nel documento INVALSI)

MERITEREBBE UN'ATTENZIONE ASSAI MAGGIORE:

- La relazione fra obiettivi di sistema e obiettivi di leadership mentre, soprattutto ai fini di orientare le scelte politico-culturali, sia in ordine alla formazione dei valutatori che all'attività concreta di valutazione, sia in rapporto all'obiettivo di suscitare su questo nesso l'attenzione prevalente dei valutati rispetto al processo di valutazione
- Gli obiettivi di sistema sono "dati" e non sono "negoziabili" nel merito
- Gli obiettivi di leadership invece investono sensibilmente la sfera soggettiva delle opzioni e delle caratteristiche operative individuali in quanto tali obiettivi possono essere intesi in modo alquanto differenziato se non contraddittorio fra i diversi soggetti in gioco, col rischio che si determini una grande confusione interpretativa dalla quale potrebbe essere difficile uscire
- Gli obiettivi di leadership non possono essere semplicemente evocati senza riferimenti generali a modelli, teorie manageriali, orientamenti di politica di sistema, per non dar luogo ad esiti discutibili rispetto alla valutazione

APPARE NON SOLO UTILE MA NECESSARIA:

- Una declinazione di massima degli obiettivi di leadership e dei campi in cui essi si dovrebbero esercitare per dare efficacia al perseguimento degli obiettivi di sistema al fine di evitare ambiguità, incertezze, genericità, soprattutto in considerazione della prospettiva che il D.S., per quanto dotato di pochi poteri e di pochi strumenti, può influenzare in modo decisivo attraverso la sua leadership la costituzione e il consolidamento dell'ambiente formativo e dell'ambiente di apprendimento, che rappresentano, nel loro insieme, l'orizzonte entro cui si deve esercitare la sua autentica attività professionale



Marco Masuelli

continua

IL D.S. PUÒ INCIDERE IN MODO DETERMINANTE:

- Sulle dinamiche che conformano l'ambiente formativo di un'istituzione scolastica, seppur solo in una proiezione di medio-lungo periodo (da tre anni in poi)
- Intervenendo attraverso due leve, entrambe importanti:
 1. La sua personale capacità di influenzarne i processi di consolidamento e qualificazione attraverso la sua leadership (trasformativa, incrementale, testimoniale, ecc.).
 2. La predisposizione della struttura organizzativa

L'UNA E L'ALTRA LEVA:

- Si esercitano attraverso azioni, comportamenti e anche atti formali che nel loro insieme rappresentano la sua visione della scuola e degli obiettivi che essa deve poter conseguire nonché delle strategie di governo. In particolare, tali azioni, atti e comportamenti devono essere ricondotti a quattro ambiti operativi, tutti oltremodo importanti ai fini della lettura degli obiettivi di leadership e della loro interconnessione con quelli di sistema attraverso il processo di valutazione/autovalutazione. Essi sono:
 1. La promozione della qualità dell'apprendimento anche attraverso metodologie innovative (didattica laboratoriale, peer education, apprendimento cooperativo, alternanza scuola lavoro, ecc.);
 2. La gestione della comunicazione interna ed esterna e dell'informazione
 3. L'assetto delle strutture e delle funzioni organizzative (dipartimenti disciplinari, funzioni strumentali, ecc.)
 4. La promozione dell'attività di formazione/autoformazione/metaformazione continua dei docenti



<p>Lucrezia Stellacci Direttore USR Puglia</p>	<p>OGGETTO DELLA VALUTAZIONE:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Obiettivi di mission (i due indicati nel documento INVALSI)2. Strategie (un piano di azioni) da mettere in campo per raggiungere gli obiettivi di mission <p>Nel caso 1 il D.S. deve negoziare solo il livello di raggiungimento; nel caso 2 si può contrattare con il Direttore Regionale che valuta se le proposte del D.S. siano adeguate o meno</p> <p>DEVONO POI ESSERE FISSATI INDICATORI PRECISI SIA PER GLI OBIETTIVI DI MISSIONE CHE DI LEADERSHIP PER FARE TUTTO QUESTO SONO NECESSARIE ALCUNE COSE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Allineamento Istituzionale• Creazione di un ufficio di segreteria presso USR ma anche strutture per il monitoraggio regionale che consenta di uscire dalla logica solo di emergenza e regolazione dei conflitti (Vedi risposta Q 15)• Bisogna che vengano impegnate risorse perché molto spesso il programma annuale delle scuole è fatto senza risorse• Bisogna assegnare risorse agli USR da impegnare in azioni di miglioramento-sviluppo• Bisogna superare la carenza di Dirigenti tecnici <p><i>(si segnalano problematiche strutturali-normative importanti e che sono sicuramente da approfondire da parte di altri soggetti istituzionali e non dall'INVALSI che ha, esclusivamente, competenze tecniche)</i></p>
<p>Carmela Palumbo Direttore USR Veneto</p>	<p>OGGETTO DELLA VALUTAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fondamentale che siano individuati oggetti ascrivibili all'azione del Dirigente Scolastico• Se questi oggetti sono gli obiettivi di leadership, questi devono potersi tradurre in risultati misurabili ovvero per i quali sia individuabile e stimabile l'incidenza sugli esiti dell'azione del Dirigente Scolastico• Si dovrebbe inoltre pervenire ad un profilo tipologico delle azioni ascrivibili al ruolo del Dirigente Scolastico• Dovrebbero poter essere individuate azioni precise funzionali a specifici obiettivi• L'insieme di obiettivi ed azioni deve essere contenuto nella lettera di incarico del Direttore Regionale, non nella negoziazione con il Team• Esiste tuttavia un problema di allineamento istituzionale: il centro dovrebbe richiamare, attraverso direttive precise, non generiche, gli obiettivi da perseguire in ambito di valutazione della dirigenza; la precisione consentirebbe una declinazione regionale congruente, concreta, verificabile <p><i>(si segnalano problematiche strutturali-normative importanti e che sono sicuramente da approfondire da parte di altri soggetti istituzionali e non dall'INVALSI che ha, esclusivamente, competenze tecniche)</i></p>



Loredana Leoni

Dirigente Scolastico
Commissione Paritetica
SIVADIS – (ANDIS)

L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE:

- I risultati delle azioni (riquadro 1 a pag. 8 del documento INVALSI) connesse agli ambiti di attività: gestione, pianificazione, coordinamento, controllo
- I contributi indiretti delle azioni del D.S. per il raggiungimento dei risultati della scuola, azioni che afferiscono alla promozione e allo sviluppo delle risorse umane, alla costruzione di relazioni, alla negoziazione. Obiettivo di tutti gli interventi è chiaramente il miglioramento dei risultati di apprendimento degli alunni, che è lo scopo principale dell'istituzione scolastica. Ma una misurazione diretta di questo risultato non può dare conto dell'azione dirigenziale, se non in forma mediata. E' indubbio che la professionalità del Dirigente influisca sui risultati della scuola, ma questa influenza è diversa a seconda dei risultati di sistema a cui ci si riferisce. Il contesto specifico, quello scolastico, è gerarchico solo per gli aspetti relativi al rapporto "impiegatizio" tra il Dirigente/datore di lavoro e il personale scolastico, equordinato tra il Dirigente Scolastico e gli OO.CC, di "indipendenza" del docente per tutto quanto afferisce alla sfera della libertà di insegnamento

SI RILEVA:

- Una forzatura nel documento perché tende ad assimilare *risultati della scuola, anzi addirittura i risultati degli apprendimenti degli alunni, e risultati dell'azione del Dirigente*
- Una non distinzione tra gli obiettivi che vengono definiti di missione, apprendimenti e dispersione, che sono di tutto il sistema scolastico e non solo del Dirigente (ma anche scelte politiche e tecniche a livello centrale nella definizione dei Livelli Essenziali di Prestazione, peraltro non menzionati dal documento INVALSI, ma punto focale e anello mancante nel percorso di realizzazione dell'Autonomia scolastica e delle modifiche al Titolo V della Costituzione) e quelli di leadership
- Un rafforzamento della non distinzione quando nel documento si stabilisce che il punto di partenza per la fase diagnostica di interazione tra Team e D.S., sia una valutazione mirata che valorizzi il portato delle SCUOLE
- Perplessità sulla definizione degli obiettivi di leadership con target misurabili
- La considerazione di soli indicatori quantitativi per misurare i risultati dell'azione dirigenziale i quali non riescono a dar conto di fattori determinanti la differenziazione dei risultati delle scuole e che sono, prevalentemente, di natura qualitativa (spirito che regna nelle scuole, lo stile con il quale sono gestite, il clima di un Istituto, il modo di operare dei docenti, il loro impegno e le loro competenze professionali).



<p>Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)</p>	<p>OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: Nel documento INVALSI viene riaffermata la distinzione tra valutazione del Dirigente, le azioni e i risultati delle azioni</p> <p>SI RILEVA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Una relativa chiarezza nel documento nella definizione dell'oggetto della valutazione e, in particolare, nella scheda a pag. 20 del documento INVALSI• L'assenza, nel documento INVALSI, di compiti e funzioni (da valutare) che vengono affidati dalle Regioni ai D.S. in vari progetti (da FSE ad altro)• L'assenza nel documento di compiti e funzioni esercitati sul territorio (da valutare) in ragione dei principi affermati nella Carta costituzionale, a partire da quello di sussidiarietà
<p>Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)</p>	<p>OGGETTO DELLA VALUTAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none">• I risultati delle azioni (riquadro 1 a pag. 8 del documento INVALSI) <p>SI RILEVA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Una non distinzione tra gli "obiettivi di missione": nazionali (livelli elevati di conoscenze e competenze ed alti tassi di successo scolastico) che sono propri dell'intero sistema scuola e per i quali è necessariamente coinvolto l'impegno di tutti gli operatori della scuola, nel rispetto delle specifiche competenze e responsabilità, e obiettivi di leadership che sono propri del D.S.



<p>Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)</p>	<p>OGGETTO DELLA VALUTAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none">• La prestazione del D.S. nella duplice connotazione di azione professionale che denota l'utilizzo di competenze di ruolo e di risultati conseguiti nella gestione unitaria della propria scuola...(linee guida SIVADIS 3)• Le azioni (le prestazioni) che il Dirigente Scolastico stesso mette in campo in quel preciso contesto, in relazione ad un certo obiettivo che la specifica Istituzione Scolastica in quanto tale deve raggiungere, e NON i risultati quantitativi raggiunti dalla scuola in relazione all'obiettivo definito <p>NEL DOCUMENTO ESAMINATO SI RILEVA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Scarsa chiarezza sull'oggetto della valutazione (cfr. questione aperta n.° 8). Eppure il D.lvo 165/01, all'art. 25, e gli artt. 1 e 2 del CCNL 11.04.2006 affermano che "La valutazione si esercita sui risultati dell'azione dirigenziale, tenuto conto della specificità delle funzioni" La norma, inoltre, chiarisce che al Dirigente Scolastico, nel rispetto delle competenze degli OO.CC., spettano autonomi poteri di direzione, coordinamento, valorizzazione delle risorse umane e che è titolare delle relazioni sindacali• Scarsa chiarezza nella distinzione tra i diversi piani della valutazione (di sistema, dell'unità scolastica, del personale, del Dirigente Scolastico. Il documento si sviluppa come se scuola e Dirigente fossero la stessa cosa e come se gli organi collegiali e le altre professionalità non esistessero; oppure, come se il Dirigente avesse, su organi collegiali e altre professionalità, un potere tale da determinare in modo autonomo la vita della scuola• Un'identificazione degli obiettivi del sistema scolastico con gli obiettivi della singola scuola, e degli obiettivi della singola scuola con gli obiettivi del Dirigente, piani che, invece, devono rimanere distinti, soprattutto in una situazione, quella italiana, caratterizzata dall'assenza di un sistema di valutazione nazionale
<p>Antonino Giunta Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (UIL)</p>	<p>DEVONO ESSERE DISTINTI:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gli ambiti di valutazione della "singola scuola" da quelli relativi alla valutazione del Dirigente Scolastico e, conseguentemente, la processualità ed il rapporto fra i relativi obiettivi. Al riguardo l'attuale quadro normativo lascia pochi margini interpretativi in materia



Q10 La normativa prevede l'esistenza nelle scuole di un nucleo di valutazione. Quale potrebbe essere il ruolo del nucleo nelle varie fasi del processo?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	INDISPENSABILE: <ul style="list-style-type: none">• Un gruppo di lavoro che sappia raccogliere informazioni, definire gli obiettivi da trattare con il Dirigente Scolastico, uno staff di supporto ai Dirigenti Scolastici per assisterli in caso di necessità in itinere, uno staff di valutazione. Le risorse sono consequenziali
Vincenzo Silvano Presidente FOE	II NUCLEO DI VALUTAZIONE INTERNO DEVE: <ul style="list-style-type: none">• Esercitare, in tempo reale, un'azione di verifica dei processi• Un accertamento della coerenza con gli obiettivi proposti
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	IL NUCLEO INTERNO DOVREBBE AVERE: <ul style="list-style-type: none">• Una funzione limitata e puramente strumentale rispetto all'attività del D.S.; meglio forse sarebbe la sua abolizione, o la trasformazione di questo in un servizio di supporto al D.S. attraverso un'attività di elaborazione delle informazioni statistiche e di reportistica al D.S. (ad. esempio, per un controllo interno di qualità)
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	MI SEMBRA CHE CI SIA: <ul style="list-style-type: none">• Una confusione delle parti: il nucleo interno, caso mai, interviene a rimorchio dell'altro processo• Certamente chi lavora all'interno mette in luce elementi importanti di conoscenza dell'organizzazione, ma non è sufficiente per la valutazione della dirigenza (e soprattutto non è suo compito)



Q11 Siete favorevoli all'esistenza del ruolo professionale del "valutatore a tempo pieno" o concordate con l'ipotesi contenuta nel contratto che tale ruolo sia esercitato solo per periodi limitati di tempo o solo per una quota del suo tempo di lavoro?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	LA COMPOSIZIONE DEL TEAM DI VALUTAZIONE DEVE ESSERE: <ul style="list-style-type: none">Mista e complementare nei suoi componenti. In questo senso la presenza di una figura che abbia il ruolo di "valutatore professionista" a tempo pieno ritengo possa essere utile ai fini di un corretto metodo di valutazione
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	DA EVITARE IN MODO ASSOLUTO: <ul style="list-style-type: none">La figura del valutatore a tempo pieno. La funzione deve occupare una parte limitata del tempo annuo (uno/due mesi-uomo anno); il soggetto, se riconfermato per un secondo periodo (e non di più), deve essere assegnato ad un Team diverso
Giovanna Barzanò Dirigente Tecnico	SENZA ALCUN DUBBIO: <ul style="list-style-type: none">"Part-time" perché la vedo molto male una casta di valutatoriCredo che se noi avessimo tantissime isole di valutazione tra pari, cioè 50 scuole che si valutano tra di loro secondo atti di emergenza della leadership a partire dall'autovalutazione avremmo effetti molto più positivi (valutazione tra pari); si spenderebbe molto meno, si valuterebbero molto meglio i capi di Istituto e si avrebbero anche dei dati, indirettamente, di sistema, e indicazioni sui bisogni formativi
Luciano Benadusi Preside Facoltà Sociologia Università Roma 1	DOVREBBE ESSERE: <ul style="list-style-type: none">Un lavoro part-time
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	MEGLIO DI NO PERCHÉ: <ul style="list-style-type: none">Si formerebbe una casta separata. Sono perplesso sulla praticabilità dell'uso di esterni: di quale cultura sono portatori, se sono esterni al sistema? Quanto costano?



<p>Lucrezia Stellacci Direttore USR Puglia</p>	<p>CONDIVIDO:</p> <ul style="list-style-type: none">• La necessità di un albo professionale, si deve trattare di persone che superino delle prove di idoneità, che non è una cosa strana; perché noi tra Dirigenti Tecnici, Dirigenti Amministrativi, Direttori Generali e D.S., che non sono equilibrati nella vita normale, figuriamoci per valutare• Necessario un test di idoneità e poi la formazione, poi iscriversi in questo albo professionale e fare il valutatore almeno per sei anni per due tornate di valutazione; poi rientrare senza possibilità di starci tutta la vita• Bisogna decidere chi sono e a che cosa servono i professionisti della valutazione e che utilità hanno nella valutazione della dirigenza scolastica• Sembrerebbe preferibile la valutazione tra pari anche se "i pari" andrebbero formati e testati in un progetto pilota• Nutro il timore che si ricorra all'esterno per supplire ad una debolezza dell'Amministrazione: se non esiste un controllo interno, diventano inutili anche i valutatori esterni, tra cui sono importanti le persone del territorio
<p>Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)</p>	<p>LA DURATA MASSIMA DELL'INCARICO DI VALUTATORE:</p> <ul style="list-style-type: none">• E' fissata nell'art. 20 del CCNL vigente: sei anni, rinnovabile dopo un'interruzione di 2 anni, non dà luogo ad esonero dal servizio
<p>Magotti Daniela Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (SNALS)</p>	<p>SAREBBE UTILE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prevedere una rotazione dei Team, al fine di non legittimare la gerarchizzazione delle figure



Q12 Quali competenze devono avere i componenti del Team di valutazione? Quale e quanta formazione per gli aspiranti valutatori? Chi li forma e ne attesta la preparazione? Chi accredita i valutatori già "sul mercato"?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	DOVREBBE AVERE: <ul style="list-style-type: none">• Un insieme di competenze e conoscenze che permettano di operare una valutazione non standardizzata, ma "a misura" dell'istituzione scolastica in relazione alla quale il Dirigente Scolastico ha contrattato gli obiettivi da raggiungere• In ogni caso ritengo che tutti debbano seguire un corso di formazione sulla falsariga di quanto viene già attuato per il sistema di qualità per i verificatori o auditor interni
Gianni Barbetta Responsabile Selezione del Personale "Galli & Partners"	NECESSARIO: <ul style="list-style-type: none">• Selezionare e, parallelamente, formare in funzione dell'impianto che poi viene approvato la popolazione dei valutatori, siano essi di provenienza interna al sistema scolastico sia, eventualmente, provenienti da altri settori della P.A. o privati. Dato l'assetto gerarchico del sistema, è importante che abbiano rapporti forti con l'USR
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	NECESSARIA: <ul style="list-style-type: none">• Una declinazione delle competenze dei componenti il Team di Valutazione in funzione (della complessità) degli obiettivi che devono misurare <p>SE SI ACCETTA L'IDEA CHE DEVONO VALUTARE ANCHE LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE, LE POSSIBILI SOLUZIONI SONO DUE:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Quella che prevede una preparazione polivalente di ognuno dei membri del Team (soluzione migliore ma più complicata)2. Quella che prevede una composizione del Team per "specialismi" <ul style="list-style-type: none">• Se gli obiettivi fossero gli apprendimenti (accertati da apposita rilevazione nazionale) e le dispersioni, il lavoro del Team di valutazione si presenta molto semplice, e di conseguenza le expertise da attivare risulterebbero di facile reperibilità (ad esempio: fra i D.S. e i Dirigenti Tecnici in funzione o in pensione, che abbiamo i requisiti posti dall'art. 20 del CCNL, e uno o due esperti "esterni", da reperire sul mercato sulla base di autocandidature, e di CV con competenze di valutazione già sperimentato sul campo)



Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	<ul style="list-style-type: none">▪ TUTTI I VALUTATORI DOVRANNO PARTECIPARE AD UN CORSO DI ADDESTRAMENTO CENTRALE (DA STRUTTURA MINISTERIALE) CHE FORNISCA LORO:<ul style="list-style-type: none">• Strumenti comuni di comunicazione, permettendo di valorizzare le singole competenze• Indicazioni sui obiettivi della valutazione
Silvana Mosca Dirigente Tecnico	È PRIORITARIO: <ul style="list-style-type: none">• Che si tratti di professionisti autorevoli, che godano di stima e fiducia, che siano riconosciuti come esperti del settore e come dotati di indipendenza di giudizio e promotori e sostenitori di qualità• Potrebbe essere utile all'Amministrazione disporre di esperti valutatori innanzitutto desunti da ispettori e Dirigenti Scolastici recentemente in pensione, da integrare nel contingente di ispettori attualmente in servizio, previo un intervento formativo e di accreditamento (Vedi risposta Q12).• Nella fase attuale, appare prioritaria l'esigenza di aumentare il contingente dei Dirigenti tecnici con rinnovati compiti di consulenti, promotori e garanti di qualità
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	DEVONO AVERE: <ul style="list-style-type: none">• Approfondita preparazione e cognizione il più possibile diretta delle caratteristiche proprie del mestiere su cui si esercita la valutazione
Lucrezia Stellacci Direttore USR Puglia	IO DICO CHE: <ul style="list-style-type: none">• E' il momento di dire basta a tutti quelli che ritengono che si può fare tutto e il contrario di tutto, che si possa essere specializzati in tutto, che una giornata la si possa dividere, la mattina si fa il valutatore, poi si fa l'amministratore attivo, poi si fa il Revisore; non è possibile. In tutto c'è una specializzazione
Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	NECESSARIA: <ul style="list-style-type: none">• Una formazione specifica, la sola che possa garantire maggiore oggettività e uniformità del sistema; nasceva da questa esigenza (SIVADIS) la richiesta di una formazione "alta" e qualificata (c'era già un protocollo tra Ministero e Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione), anche per superare l'approccio "ispettivo" di tanti Dirigenti tecnici e amministrativi LA TIPOLOGIA DI FORMAZIONE: <ul style="list-style-type: none">• Dipende dalla definizione del ruolo dei valutatori: supportano il D.S. o lo valutano, anche se in prima istanza?



Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)	NECESSARIO: <ul style="list-style-type: none">• Pianificare un corso di formazione (non specificata) OPPORTUNO: <ul style="list-style-type: none">• Soggetti, modelli e professionalità adeguate in settori diversi dalla Pubblica Istruzione o in altri Paesi nei quali ci siano esperienze consolidate di formazione e certificazione dei valutatori
Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)	NECESSARIA: <ul style="list-style-type: none">• Una formazione specifica di alto livello, i cui obiettivi devono essere definiti a livello nazionale, riferita sia ai D.S. (valutandi) che per i componenti il Team di valutazione• Formazione e certificazione devono rimanere così come prospettato nel SIVADIS 3
Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	CONFERITO IL COMPITO ALL'INVALSI , con la L. 296/2006, di formulare proposte per la formazione dei componenti del Team di valutazione SI DOVREBBE: <ul style="list-style-type: none">• Pensare ad un sistema di formazione del Team valutativo con caratteristiche di snellezza ed efficacia formative, prevedendo, ad esempio, parti on line e parti in presenza, anche sulla scorta della pregevole esperienza formativa della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione
Magotti Daniela Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (SNALS)	PRIORITARIO: <ul style="list-style-type: none">• Affrontare il nodo della formazione, quale requisito indispensabile alla ricaduta del processo di valutazione SI DOVREBBERO INDIVIDUARE PER LA FORMAZIONE: <ul style="list-style-type: none">• Obiettivi e comportamenti, standard di valutazione in rapporto ai processi e agli esiti DOVREBBE ESSERE GARANTITO DALL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E PERIFERICA: <ul style="list-style-type: none">• L'erogazione di un percorso formativo del Team di valutazione DOVREBBE ESSERE PREVISTO: <ul style="list-style-type: none">• Il supporto necessario di accompagnamento a tutto il processo LA FORMAZIONE DOVREBBE AVERE: <ul style="list-style-type: none">• Carattere residenziale, mediante la previsione di stages formativi supportati dal confronto e dalla rielaborazione in situazione• La specificità di formazione continua dei Dirigenti come parte attiva• La distanza, dovrebbe essere concepita solo come supporto ma, comunque interattiva, secondo i nostri modelli culturali; deve essere prevista, altresì, la diffusione delle buone pratiche esistenti sul territorio



Q13 Per i Team, concordate con la composizione definita nell'art. 20 CCNL? Riterreste possibili o utili integrazioni legate alle specifiche necessità di un singolo Dirigente?

<p>Vincenzo Silvano Presidente FOE</p>	<p>I TEAM DI VALUTAZIONE DEVONO ESSERE COMPOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none">• Da personale interno all'Amministrazione per le scuole statali• Da personale interno alle istituzioni paritarie per le scuole paritarie <p>DA ESCLUDERE ASSOLUTAMENTE L'AFFIDAMENTO A PERSONALE ESTERNO PERCHÉ:</p> <ul style="list-style-type: none">• Non conoscenza sistema scuola• L'esperienza di valutazione attuata non potrebbe rifluire dentro la scuola al termine del lavoro• Per le scuole paritarie il personale esterno per la valutazione risulterebbe incomprensibile data la diversa funzione dei Dirigenti in queste scuole e sarebbe vista come un ennesimo impedimento alla effettiva libertà di educazione
<p>Gianni Barbetta Responsabile Selezione del Personale "Galli & Partners"</p>	<p>I TEAM DI VALUTAZIONE DEVONO ESSERE TENDENZIALMENTE COMPOSTI DA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Soggetti interni e da soggetti esterni. Soggetti interni per quel che riguarda il sistema (e in questo caso penso al sistema scolastico nazionale nel suo complesso, quindi, quando penso ad un D.S. o ad un cosiddetto Ispettore del Ministero penso a qualcuno interno al sistema) <p>IL TEAM DI VALUTAZIONE DEVE AVERE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Da un lato un rapporto forte con la dirigenza scolastica a livello regionale perché, stante le norme ma anche stante un assetto gerarchico nel sistema, seppur nell'autonomia delle scuole, mi sembra un passaggio inevitabile• Da un altro lato dovrebbe essere composto anche da soggetti esterni al sistema: soggetti che, possibilmente abbiano avuto esperienza di valutazione in altri sistemi, preferibilmente in sistemi che abbiano un rapporto con la Pubblica Amministrazione. Per dire questo mi appello alla mia esperienza di sperimentazione di applicazione di sistemi di valutazione delle prestazioni di Dirigenti e di Quadri in ambito di imprese private e nell'ambito della Pubblica Amministrazione, prevalentemente Enti locali, ma anche della Dirigenza della Camera di Commercio, per esempio, che restano comunque nel vasto territorio della Pubblica Amministrazione



Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	<ul style="list-style-type: none">▪ PER IL TEAM DI VALUTAZIONE SI PROPONE UNA TRIADE, COMPOSTA DA 1 INTERNO E 2 ESTERNI ALL'AMMINISTRAZIONE, SECONDO LA SEGUENTE STRUTTURAZIONE:<ul style="list-style-type: none">• Un D.S.• Un valutatore professionista• Un valutatore espressione della comunità in cui è inserita la scuola
Andrea Pietrantoni Responsabile sviluppo- risorse umane MBDA Italia	DOVREBBE ESSERE FORMATO DA: <ul style="list-style-type: none">• Un Dirigente Tecnico, un Dirigente Amministrativo ed un Dirigente Scolastico (art. 20)
Giovanna Barzanò Dirigente Tecnico	NON SONO ESTREMAMENTE FAVOREVOLE: <ul style="list-style-type: none">• Al valutatore esterno, nel senso che mi risulta che anche in Inghilterra il valutatore esterno ha dato dei risultati molto inferiori rispetto alle aspettative
Silvana Mosca Dirigente Tecnico	È TANTO PIÙ VALIDO: <ul style="list-style-type: none">• Il concorso di valutatori esterni, sperimentato nel 1° modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici QUANTO PIÙ: <ul style="list-style-type: none">• La struttura interna dell'Amministrazione è organizzata, competente, salda. L'arricchimento di una competenza esterna è di valore quando, ovviamente, sia contestualizzata al compito, preferibilmente mediante messe a punto formative e congiunte dei diversi professionisti implicati NELLE ESPERIENZE POSITIVE A SUO TEMPO ESPLORATE: <ul style="list-style-type: none">• Risultò inoltre benefico per la stessa struttura interna, far conoscere le elevate e particolari professionalità presenti nel sistema di istruzione APPARE PRIORITARIA NELLA FASE ATTUALE: <ul style="list-style-type: none">• L'esigenza di aumentare il contingente dei Dirigenti Tecnici con rinnovati compiti di consulenti, promotori e garanti di qualità SI SOTTOLINEA: <ul style="list-style-type: none">• L'importanza di una eventuale valutazione dei Dirigenti Scolastici neo-assunti nell'anno 2007-08, quale gruppo pilota per l'avvio di un rinnovato sistema valutativo dei Dirigenti Scolastici, che possa far leva su una "alfabetizzazione valutativa" degli interessati, quale fattore favorevole alla sperimentazione di un progetto pilota; ciò anche nell'intento di valorizzare numerose professionalità eccellenti che sono entrate di recente nella P.A. e che è interesse di tutti sostenere e sviluppare



Luciano Benadusi Preside Facoltà Sociologia Università Roma 1	EVITARE ECCESSIVA INTERNALIZZAZIONE DEL TEAM FAVOREVOLE ALLA POSSIBILITA' <ul style="list-style-type: none">Integrazione professionista esterno alla Amministrazione appartenete ad un'area intermedia (che conosce, per esempio, il mondo della scuola ma che, si è occupato di formazione)
Marco Masuelli Dirigente Scolastico	VALIDA: <ul style="list-style-type: none">La composizione del Team come da art. 20 contratto D'ACCORDO IN LINEA DI PRINCIPIO: <ul style="list-style-type: none">Sulle integrazioni di un valutatore esterno PERPLESSITA': <ul style="list-style-type: none">Sulla praticabilità: problema costi
Lucrezia Stellacci Direttore USR Puglia	NO ALLA PRESENZA DI VALUTATORI ESTERNI NEL TEAM: <ul style="list-style-type: none">La ritengo deleteriaCondivido le ragioni esposte dalla collega Palumbo circa la differenza tra valutazione di sistema e valutazione dei Dirigenti Scolastici (Vedi risposta Q 9)Sarebbe una perdita di tempo e fonte di conflittualitàSi potrebbe pensare di comporre il Team con gente fuori ruolo o in pensione che abbia una esperienza solida specificaAccanto ai valutatori interni all'Amministrazione ci potrebbe essere anche un ruolo particolare di persone collocate fuori ruolo, gente che stia in pensione che dà la disponibilità a svolgere questa funzione, ad aggiornarsi a formarsi in maniera sistematica, e non una tantum. Però i valutatori sono essenziali e questa funzione deve essere necessariamente svolta con una "full immersion"; non si possono fare più cose insieme; io ho sempre cercato di svolgere il mio lavoro nel miglior modo possibile. Io non sono mai riuscita a leggere i report finali dei Team di valutazione, mai RITENGO CHE: <ul style="list-style-type: none">Una persona che fa più cose, che rincorre le emergenze, non parlo solo del Direttore Generale, parlo del Dirigente Tecnico, del Dirigente Amministrativo, del D.S., se non ha il compito di valutare come "mission", come la sua "mission" fondamentale, finisce per sottovalutarla, per farla nei residui di tempo e questa non è una cosa da fare nei residui di tempo ma da fare con scienza e coscienza



<p>Carmela Palumbo Direttore USR Veneto</p>	<p>OSSERVAZIONI DI METODO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Modificare la composizione del Team definita nel contratto non è utile per impostare un sistema che parte subito: la sua fattibilità sarebbe uguale a zero• Qui non si parla di valutazione di sistema dove è necessaria una valutazione esterna ma di valutazione di dipendenti pubblici (D.S.) e, come in tutti i casi di valutazione di dipendenti pubblici, spetta al Dirigente gerarchico superiore. Nella fattispecie del D.S., <i>la valutazione va fatta da chi conferisce l'incarico e da chi poi, a seguito della valutazione, potrebbe anche desumerne conseguenze, non di tipo sanzionatorio, ma di retribuzione di risultato in caso di esiti positivi, di revoca dell'incarico in caso di valutazione negativa.</i> Non esiste da nessuna parte nell'Amministrazione dello Stato o Pubblica in genere che la valutazione dell'attività e dei risultati e azioni di persone, siano affidati in qualche misura a soggetti esterni• Le conseguenze della valutazione afferiscono ad un ambito squisitamente giuridico e non possano, in nessun modo, essere ricondotte né ad un Team né ad un valutatore finale, che non faccia parte dell'Amministrazione• La progressiva attuazione del TITOLO V comporterà che l'Amministrazione Scolastica evolva necessariamente verso funzioni diverse:<ul style="list-style-type: none">a) L'Amministrazione periferica dovrà sempre più abbandonare i compiti di gestione anche per quanto attiene gli organici o l'Offerta Formativa e quanto altro e dovrà occuparsi di una sua riqualificazione in termini di professionalità, di procedure concorsuali, assunzioni e attività di valutazioneb) Lo Stato deve mantenere saldamente il controllo delle azioni di valutazioni di sistema e tutto il resto verrà detenuto dall'Amministrazione periferica
<p>Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)</p>	<p>FONDAMENTALE:</p> <ul style="list-style-type: none">• La presenza dei pari nel Team
<p>Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)</p>	<p>LA COMPOSIZIONE DEL TEAM DEVE RIMANERE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Così come era nel SIVADIS (Linee Guida 3)



Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	LE COMPETENZE RICHIESTE AL VALUTATORE SONO QUELLE DERIVANTI : <ul style="list-style-type: none">• Dall'ordinario esercizio delle funzioni dirigenziali, tecniche e amministrative, all'interno del sistema scolastico italiano• Dalla frequenza e dal superamento dell'apposito corso di formazione
Magotti Daniela Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (SNALS)	LA COMPOSIZIONE DEL TEAM DEVE RIMANERE: <ul style="list-style-type: none">• Così come era nel SIVADIS (Linee Guida 3)



Q14 Che ne pensate dell'idea di costituire un Albo dei valutatori, composto di soggetti in possesso di competenze certificate? I valutatori iscritti all'Albo dovrebbero essere esclusivamente interni all'Amministrazione o, indifferentemente, interni ed esterni, cioè soggetti completamente svincolati da rapporti gerarchici rispetto all'amministrazione del MPI? (a parte il Dirigente Scolastico). Quali potrebbero essere i requisiti per iscriversi all'albo? Una volta costituito il Team, che durata dovrebbe avere?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	POSITIVA L'IDEA DI COSTRUIRE: <ul style="list-style-type: none">• Un Albo dei valutatori cui possano essere iscritti sia interni che esterni all'Amministrazione• Tra gli esterni, una componente potrebbe essere rappresentata dagli attuali Ispettori per la Qualità, valutatori che oggi hanno acquisito sul campo la conoscenza del sistema scolastico e del funzionamento di un'istituzione scolastica ed hanno titolo certificato per la funzione che svolgono• I requisiti richiesti dovrebbero essere: conoscenza del sistema, conoscenza della normativa, conoscenza dei contratti, conoscenza dei metodi di valutazione, qualche elemento del Sistema di Qualità• Costituito il Team ritengo debba avere una durata triennale poiché ritengo importante per poter svolgere un corretto compito di valutazione anche la conoscenza dell'Istituzione
Vincenzo Silvano Presidente FOE	IPOTESI DIFFICILMENTE REALIZZABILE PER L'ENORMITÀ DEI COSTI
Claudio Gentili Responsabile Area Scuola e formazione di Confindustria	MOLTO D'ACCORDO SULLA COSTITUZIONE DI UN ALBO CHE DEVE ESSERE: <ul style="list-style-type: none">• A tempo parziale• Un membro può essere interno all'Amministrazione• Altri membri possono essere esterni all'Amministrazione, anche provenienti da diversi settori lavorativi e chiamati a contratto per un tempo determinato



<p>Gianni Barbetta Responsabile Selezione del Personale "Galli & Partners"</p>	<p>NON DEVE ESSERE UN PENSIERINO IDEOLOGICO:</p> <ul style="list-style-type: none">• La consapevolezza, da parte di chi arriva da organizzazioni private, del valore pubblico dell'azione del Dirigente pubblico ma, deve essere qualcosa di sperimentato e, a mio modo di vedere di vissuto con positività• Deve esserci una soglia di entrata: l'Albo potrebbe configurarsi come una struttura consulenziale per l'USR (o per INVALSI) o ogni Team deve costruire un cammino almeno triennale <p>INDICAZIONI SUI POSSIBILI PROFILI DEI FUTURI VALUTATORI:</p> <ul style="list-style-type: none">• Possono venire dall'esperienza o da un processo formativo che, a partire dall'attitudine positiva nei confronti del sistema da valutare, possa essere trasferita <p>E' NECESSARIO CONSIDERARE ATTENTAMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Che una popolazione di dirigenza scolastica così vasta presenta una analogia solo con quella del Sistema Sanitario Nazionale• Che il Sistema Sanitario Nazionale, analogo per numeri di Dirigenti ma sostanzialmente differente per ragioni normative e per struttura decisamente più decentrata, ha iniziato da tempo ad affrontare il problema della valutazione distinguendo: valutazione dell'organizzazione e valutazione dei Dirigenti (Vedi risposta Q 9)• Che questi grandi numeri pongono problemi di quantità di risorse umane da cooptare per la valutazione• Che il Dirigente di una unità organizzativa complessa come è una scuola di dimensioni estese o più ridotte (che comunque vanno ad aggregarsi perché è una linea di tendenza) corrisponde di più al Direttore Generale di un'azienda ospedaliera che non al Direttore Sanitario o al Direttore Amministrativo dell'azienda ospedaliera perché quello del D.S. è un ruolo di sintesi• All'interno di questa struttura complessa, quale è la scuola si creano figure diverse e quindi si possono proporre modelli organizzativi diversi (Vedi risposta Q 9)
<p>Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo</p>	<p>DA SCARTARE:</p> <ul style="list-style-type: none">• L'idea di un Albo dei Valutatori• La composizione del Team di Valutazione deve essere una responsabilità del Direttore dell'USR
<p>Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma</p>	<p>SI ALLA COSTITUZIONE DI UN ALBO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Composto da 1 interno e due esterni (Vedi risposta Q 14)• A quest'albo potrà attingere il Direttore Regionale ed inviare i valutatori nelle scuole, secondo una tempistica concordata con il D.S. oggetto di valutazione



Andrea Pietrantoni Responsabile sviluppo- risorse umane MBDA Italia	PROBLEMA DI QUANTITA' DI RISORSE: <ul style="list-style-type: none">• 10.700 Dirigenti Scolastici – quanti valutatori servono? – una stima ragionevole indica il numero in circa 500 unità a tempo pieno + servizio di segreteria al Team di valutazione – creazione di un albo di valutatori che essendo saltuari si potrebbero quantificare in 2.000/2.500
Lucrezia Stellacci Direttore USR Puglia	AUSPICABILE: <ul style="list-style-type: none">• Una specializzazione dei valutatori attraverso il superamento di prove di idoneità e una successiva iscrizione ad un albo professionale DURATA DELL'INCARICO: <ul style="list-style-type: none">• Tempo determinato
Carmela Palumbo Direttore USR Veneto	SONO FAVOREVOLE: <ul style="list-style-type: none">• Ad un'azione a part-time dei valutatori non tanto per un discorso di casta, ma perché credo in un modo molto semplice che chi valuta debba anche fare qualcosa, svolgere un qualche lavoro rilevante, deve avere le mani in pasta e conoscere che cosa va a valutare perché, altrimenti, uno che fa per anni solo la valutazione perde un po' il contatto con quello che valuta• I Dirigenti Tecnici, secondo me, sono la figura più centrale nel futuro dell'Amministrazione Scolastica
Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	I VINCOLI CONTRATTUALI VIGENTI: <ul style="list-style-type: none">• Disegnano un sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici interno all'Amministrazione
Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)	PARERE FAVOREVOLE: <ul style="list-style-type: none">• In merito ad un Albo professionale di valutatori, purché siano definite le competenze DEVE ESSERE PREVISTO: <ul style="list-style-type: none">• Il diritto di accesso ai corsi, per tutto il personale dirigente, ai fini dell'iscrizione all'Albo• Le competenze devono essere verificate con esame finale



Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	IL DETTATO CONTRATTUALE: <ul style="list-style-type: none">• Prevede valutatori interni all'Amministrazione perché la complessità e la specificità della funzione del Dirigente Scolastico sono tali da far considerare i valutatori "esterni" nell'art. 20 del CCNL vigente "l'incarico di valutatore ha la durata massima di sei anni, è rinnovabile dopo una interruzione di 2 anni e non dà luogo ad esonero dal servizio" SI RITIENE: <ul style="list-style-type: none">• Difficilmente attuabile la costruzione di un albo dei valutatori, soprattutto relativamente all'elevato numero di soggetti che dovrebbero comporlo
Magotti Daniela Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (SNALS)	E' POSSIBILE: <ul style="list-style-type: none">• Prevedere l'inserimento nel Team (Dirigente Tecnico, Dirigente Amministrativo, Dirigente Scolastico) di un soggetto terzo, fermo restando quanto previsto dall'articolo 20 dal CCNL dell'area V, quadriennio 2002-05, con competenze di alto profilo nel campo della valutazione attinenti alla sociologia del lavoro, alla complessità della funzione dirigenziale, in relazione agli obiettivi educativi e di apprendimento degli alunni, all'autonomia delle istituzioni scolastiche, alla valorizzazione del personale e al sostegno del personale chiamato ad operare in un sistema complesso, ai rapporti col territorio ed EE.LL., all'adempimento delle obbligatorioità contrattuali
Antonino Giunta Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (UIL)	È OPPORTUNO ED INTERESSANTE: <p>Aprire, in prospettiva, una riflessione sulla costituzione di un albo dei valutatori</p>



Q15 Come organizzare l'attività di segreteria per i Team di valutazione? Dovrebbe essere costituita una struttura apposita? La responsabilità dovrebbe essere assegnata alla scuola del Dirigente Scolastico valutato?

Silvana Mosca Dirigente Tecnico	NON VI È DUBBIO: <ul style="list-style-type: none">• Che la Segreteria debba essere presso l'USR e non presso una scuola. La valutazione è un processo a-simmetrico (tanto più se il giudizio finale potrebbe avere delle conseguenze) e pertanto la segreteria non può che essere ubicata presso l'USR, anche a salvaguardia della protezione di dati personali• L'Ufficio dei Dirigenti Tecnici è la sede "naturale"
Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)	SAREBBE AUSPICABILE LA CREAZIONE DI UN UFFICIO DI SUPPORTO PRESSO L'USR CON LE SEGUENTI FUNZIONI: <ol style="list-style-type: none">1. Documentazione2. Servizio di segretariato e di archiviazione3. Servizi telematici e informatici <p>1.1 La funzione di documentazione riguarda: a) la documentazione relativa al Dirigente Scolastico; b) la scuola, con incrocio di dati anagrafici e di contabilità, di rilevazione degli apprendimenti e dei POF, già in possesso dell'Amministrazione; c) dei lavori dei Team.</p> <p>1.2 Servizio di segretariato e di archiviazione che richiede competenze informatiche e di back office</p> <p>1.3 Servizi telematici on line di tipo sia sincrono che asincrono per scambio informazioni/documenti (Vedi risposta Q 4)</p>
Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	I DOCUMENTI SIVADIS PREVEDEVANO: <ul style="list-style-type: none">• Strutture di supporto allocate presso ogni USR e specificamente: che l'attività di segreteria per i Team di valutazione sarebbe stata naturalmente svolta dall'Ufficio/ Dipartimento dell'Area 5^a presso gli USR, uffici opportunamente dotati di un organico congruo rispetto al numero dei Dirigenti Scolastici della Regione



Q16 Chi forma i Team di valutazione e li assegna alle scuole? Solo il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale? Il Dirigente Scolastico di una scuola può eventualmente ricusare un valutatore?

Roberto Pasolini Dirigente Scolastico	DEVONO ESSERE ISTITUITI: <ul style="list-style-type: none">• Corsi permanenti di formazione sotto la direzione dell'USR• L'assegnazione deve essere sicuramente compito del Direttore dell'USR e per motivi validi e documentati• Ritengo sia un diritto del Dirigente Scolastico poter ricusare un valutatore
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	NON PUÒ ESSERE CONCESSA AL D.S.: <ul style="list-style-type: none">• La possibilità di ricusare un valutatore DEVE ESSERE DATO PER SCONTATO PERÒ CHE: <ul style="list-style-type: none">• Anche il Direttore dell'USR abbia a sua volta un trattamento di valutazione del suo operato – da parte di un organo superiore – pari e simile a quello del D.S.
Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	LA DOMANDA RIVELA UN LAPSUS PERCHÉ: <ul style="list-style-type: none">• Non può essere la scuola a “eventualmente ricusare” un valutatore del Dirigente Scolastico
Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)	LA DESIGNAZIONE SI RITIENE PIENAMENTE SODDISFACENTE: <ul style="list-style-type: none">• Quanto elaborato nelle linee guida SIVADIS 3 relativamente alla formazione e relativa certificazione dei componenti il Team
Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	NON SI COMPRENDE: <ul style="list-style-type: none">• Come la “scuola” possa “ricusare” un valutatore. A meno che non si identifichi la valutazione della scuola con quella del Dirigente. Il valutatore esercita la sua azione, non nei confronti della scuola, bensì rispetto all'azione del Dirigente Scolastico, quindi è quest'ultimo, semmai, e non la scuola che potrebbe avere motivi oggettivi di incompatibilità, come per esempio legami di parentela, o di ricusazione derivante da trascorsi di inimicizia manifesta



Q17 Al termine del processo di valutazione il Direttore regionale esprimerà un giudizio di natura descrittiva. Riterreste opportuno graduare i giudizi per consentire una differenziazione dell'incentivo economico? Quali possibili riferimenti comuni, a livello nazionale, per dare uniformità al sistema?

Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	AL TERMINE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DA PARTE DEL TEAM, IL DIRETTORE DELL'USR: <ul style="list-style-type: none">• Deve far propria la valutazione del Team e attuare un colloquio di feed-back finale con il D.S.• Deve assegnare al D.S. una valutazione in forma descrittiva (e non un giudizio) del suo operato, rispetto agli obiettivi "negoziati", graduando l'erogazione dell'indennità
Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	UNA VALUTAZIONE NON COMPORTE: <ul style="list-style-type: none">• Un giudizio, che è di competenza del Dirigente Regionale• E' uno strumento di analisi che aiuta il D.S. ed il Dirigente regionale a fotografare, in un dato momento, lo stato dell'arte dei processi messi in atto da un D.S. per il raggiungimento dei suoi obiettivi• Non deve risultare, quindi, elemento inquisitivo ma strumento ad uso tanto del Dirigente Regionale quanto del D.S.• Anche la modalità con cui il D.S. accoglie la valutazione, diventa elemento di valutazione, in termini di "maturità manageriale" del D.S. stesso• Sarebbe opportuno che la valutazione producesse risultati non solo sulla retribuzione del D.S. ma anche sul suo percorso di carriera: il Dirigente regionale, nell'assegnazione delle strutture, dovrà poter tener conto delle capacità del D.S., così come emerse dalla valutazione, per valutare in grado di complessità che il D.S. stesso sarà in grado di affrontare
Giovanna Barzanò Dirigente Tecnico	SÌ, SECONDO LA MIA PERSONALE ESPERIENZA: <ul style="list-style-type: none">• Quando "si danno soldi" ai dipendenti bisogna rimarcare e quindi differenziare per quanto possibile le differenze prestazionali tra una persona e l'altra – della serie: non tutti prenderanno un aumento indistinto come rapporto tra prestazione fornita ed importo ricevuto ma viceversa: importi maggiori o minori a seconda di quanto e come gli obiettivi sono stati raggiunti – e per poter fare questo serve, evidentemente, una valutazione graduata che permetta un distinguo di tal genere



Marco Masuelli Dirigente Scolastico	GRANDE PROBLEMA DA RISOLVERE: <ul style="list-style-type: none">• Conciliare la natura formativa della valutazione con una dimensione anche premiale della stessa• Bisogna evitare che l'aspetto premiale divenga la ratio stessa dell'operatività del D.S. con un'esasperazione delle componenti di vetrina della sua attività a scapito di quelle più di sostanza
Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	LA TERZIETÀ DELLA VALUTAZIONE: <ul style="list-style-type: none">• E' garantita se viene separato il momento istruttorio di raccolta dei dati, di supporto nell'elaborazione del piano strategico e il momento finale della valutazione, in una sorta di triangolazione tra i diversi attori che intervengono nel processo. E questo nel documento INVALSI non si rileva
Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	PER LIMITARE LA FISOLOGICA SOGGETTIVITÀ DEL VALUTATORE, LE PRESTAZIONI PROFESSIONALI OGGETTO DI ESAME DEVONO ESSERE: <ul style="list-style-type: none">• Esplicite e definite all'interno delle aree di attività dirigenziali, riconducibili alla specifica azione del D.S., distinguendole da quelle di altri attori che concorrono a definire il funzionamento della scuola• Visibili, cioè osservabili mediante un protocollo strutturato e ancorate ad elementi oggettivi• Connotative, cioè tali da focalizzare la specifica funzione del D.S. e solo la sua• Devono, infine, essere rivelatrici delle competenze che le supportano SI RITIENE: <ul style="list-style-type: none">• Utile strumento di osservazione il repertorio delle azioni professionali e quello degli obiettivi e degli indicatori sviluppato all'interno del SIVADIS, che collocava le azioni professionali e i risultati oggetto di valutazione in quattro aree di valutazione SI RILEVA CHE: <ul style="list-style-type: none">• Il richiamo al punto 5.2 del documento INVALSI (pagg. 13, 14, 15) a <i>"piano d'azione"</i>, <i>"programmazione del percorso"</i>, <i>"pianificazione strategica"</i>, <i>"strumento comune"</i>, ecc., cioè a documenti che il Dirigente dovrebbe predisporre in aggiunta a quelli già normalmente elaborati per la scuola, costituirebbero di fatto un "appesantimento" del lavoro del Dirigente
Antonino Giunta Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (UIL)	OPPORTUNO E INTERESSANTE: <ul style="list-style-type: none">• Aprire, in prospettiva, una riflessione ed un confronto sul tema della terzietà del nucleo di valutazione (idea peraltro non ancora presente nelle altre Amministrazioni)



Q18 Cosa comporta l'esito non pienamente positivo della valutazione? Solo il mancato riconoscimento dell'indennità di risultato? È possibile pensare ad un affiancamento per consentire al Dirigente Scolastico di raggiungere gli obiettivi fissati?

Vincenzo Silvano Presidente FOE	DOVREBBE AVERE: <ul style="list-style-type: none">• Effetti economici (mancato incentivo)• Spostamento del D.S. su un Istituto avente un minore grado di complessità CONTRARIETA' ASSOLUTA: <ul style="list-style-type: none">• All'ipotesi di affiancamento BISOGNA CONSIDERARE: <ul style="list-style-type: none">• Che le carenze incidono direttamente sullo sviluppo delle scuole paritarie determinando un calo di iscrizioni, trasferimenti ed eventuale chiusura
Riccardo Leoni Prof. di Economia Università Bergamo	L'ESITO NON PIENAMENTE POSITIVO DEBBA ESSERE TRATTATO A SECONDA DI DUE LIVELLI: <ol style="list-style-type: none">1. Sotto la soglia di accettazione2. Sopra la soglia di accettazione <ul style="list-style-type: none">• nel caso 1 oltre al mancato riconoscimento dell'indennità di risultato, occorrerebbe approntare, da parte del Servizio formazione dell'URS, un'opera di affiancamento/formazione, fornendo al D.S. interessato una (sola) seconda chance, offrendogli la possibilità di un breve modulo di formazione, teso a compensare le carenze, con l'invito a fruire di consulenza ad hoc, ma anche l'obbligo a ri-sottoporsi alla valutazione dopo un periodo di tempo definibile (es. un anno? due anni?) e collocandolo però su Istituti Scolastici di complessità inferiore (Vedi domanda Q 19)• nel caso 2, può bastare l'erogazione dell'indennità di risultato proporzionale agli obiettivi raggiunti
Ruggero Signoretti Presidente CGM Roma	SARÀ OPPORTUNO: <ul style="list-style-type: none">• Che ad un D.S. non ancora pronto ad affrontare strutture complesse, siano assegnate strutture più semplici• Nella valutazione della complessità, non dovranno rientrare vari fattori tra cui la diversa collocazione territoriale dell'Istituto (quartieri di periferia degradata o ad alta presenza di utenza a rischio di devianza)



Andrea Pietrantoni Responsabile sviluppo- risorse umane MBDA Italia	LA PRESTAZIONE NON PIENAMENTE POSITIVA: <ul style="list-style-type: none">• Andrebbe innanzitutto “comunicata” al dipendente in modo tale da permettere un miglioramento della prestazione stessa (<i>solo se so dove e come ho fallito o non ho comunque raggiunto gli obiettivi concordati posso provare a fare di meglio in futuro</i>)• Poi, per quanto possibile, si potrebbe/dovrebbe aiutare il dipendente in tale miglioramento prestazionale con azioni di affiancamento/formazione mirate in particolare a quei punti della prestazione risultati non del tutto convincenti o addirittura negativi (Vedi domanda Q19)
Silvana Mosca Dirigente Tecnico	IN CASI DI BASSI INDICI DI PERFORMANCE E DI ELEVATI TASSI DI DISPERSIONE: <ul style="list-style-type: none">• Sarà particolarmente rilevante l’incremento comunque ottenuto in una o più variabili essenziali L’ESITO EVENTUALMENTE SFAVOREVOLE DELLA VALUTAZIONE POTRÀ (O DOVRÀ) COMPORTARE: <ul style="list-style-type: none">• La mancata attribuzione dell’indennità di risultato• La possibilità di un breve modulo di formazione, teso a compensare le carenze, con l’invito a fruire di consulenza ad hoc• L’obbligo a ri-sottoporsi alla valutazione dopo un periodo di tempo definibile (es. un anno? due anni?)
Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	LA NORMATIVA PREVEDE: <ul style="list-style-type: none">• Specifiche modalità di intervento per le “patologie”
Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)	DOVREBBERO ESSERE INSEDIATI: <ul style="list-style-type: none">• Presso gli USR i Comitati regionali di garanzia previsti dal CCNL area V che intervengono in caso di valutazione negativa del Dirigente ma che potrebbero intervenire anche in casi di arbitrato. E’ comunque necessario evitare contenziosi
Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)	PER DIRIMERE SITUAZIONI PARTICOLARI ED ECCEZIONALI SI FA RIFERIMENTO: <ul style="list-style-type: none">• Agli artt. 30, 34, 35, 36, 37 e 38 del CCNL L’ESITO DELLA VALUTAZIONE: <ul style="list-style-type: none">• E’ un atto riservato e, quindi, è auspicabile che tutta la documentazione elaborata dal Team (verbali, griglie, ecc) sia conservata presso l’USR



Fiorella Esposito

Dirigente Scolastico
Commissione Paritetica
SIVADIS – (CGIL)

IL QUESITO Q 18:

- Trova risposta chiara nel CCNL 11/4/06 che prevede l'attivazione delle procedure di cui al c. 12 dell'art. 20, ossia l'acquisizione in contraddittorio delle deduzioni del Dirigente Scolastico e l'eventuale ricorso alle procedure di cui agli art. 36 a) mutamento di incarico, b) recesso unilaterale, e art. 35

L'ESITO DELLA VALUTAZIONE:

- E' un atto riservato e sottoposto al trattamento imposto dalla normativa vigente in materia,
- Non può essere oggetto di trattazione in un modello di valutazione della dirigenza scolastica

Q19 **Quale possibile collegamento fra valutazione e formazione del D.S., in particolare nei casi di valutazione non conforme alle attese?**

Tema non dibattuto. Sono presenti due soli riferimenti al tema dati nella risposta alla Q 18 da parte del prof. Leoni e del dott. Pietrantoni



Q20 Come legare il riconoscimento su base annuale della retribuzione di risultato alla valutazione finale?

Gianni Barbetta
Responsabile Selezione
del Personale "Galli &
Partners"

RISCHIA DI ESSERE SCARSAMENTE SIGNIFICATIVA:

- Una valutazione annuale in questo ambito

PIÙ CORRETTO:

- Fare la valutazione una volta ogni tre anni

SI DOVRÀ ARRIVARE:

- A dei ragionamenti sullo stato di avanzamento; se il vincolo è la retribuzione di risultato annuale, o parte premiale della retribuzione, si potrebbe mettere a punto un meccanismo che consenta di erogare una parte del premio nel primo anno, solamente in una certa parte e, eventualmente, utilizzare la parte eccedente in una fase successiva

MI CHIEDO:

- Se questi meccanismi possono essere messi a punto anche con l'accordo di tutto il sistema e quindi andando anche al di là di quelli che possono essere gli aspetti normativi, contrattuali attuali sui quali non sono sufficientemente competente
- Per la gestione di questo meccanismo, tenendo conto dei rapporti numerici tra USR e numero di Dirigenti da valutare, si dovrebbe pensare contemporaneamente a:
 - a) Formazione dei componenti dei Team di valutazione
 - b) Definizione, come ipotizzato nel documento INVALSI, di un albo dei valutatori della dirigenza scolastica
 - c) Dovrebbe essere stabilita una soglia ufficiale e i criteri di completamento della preparazione di queste persone per lo svolgimento di questa attività

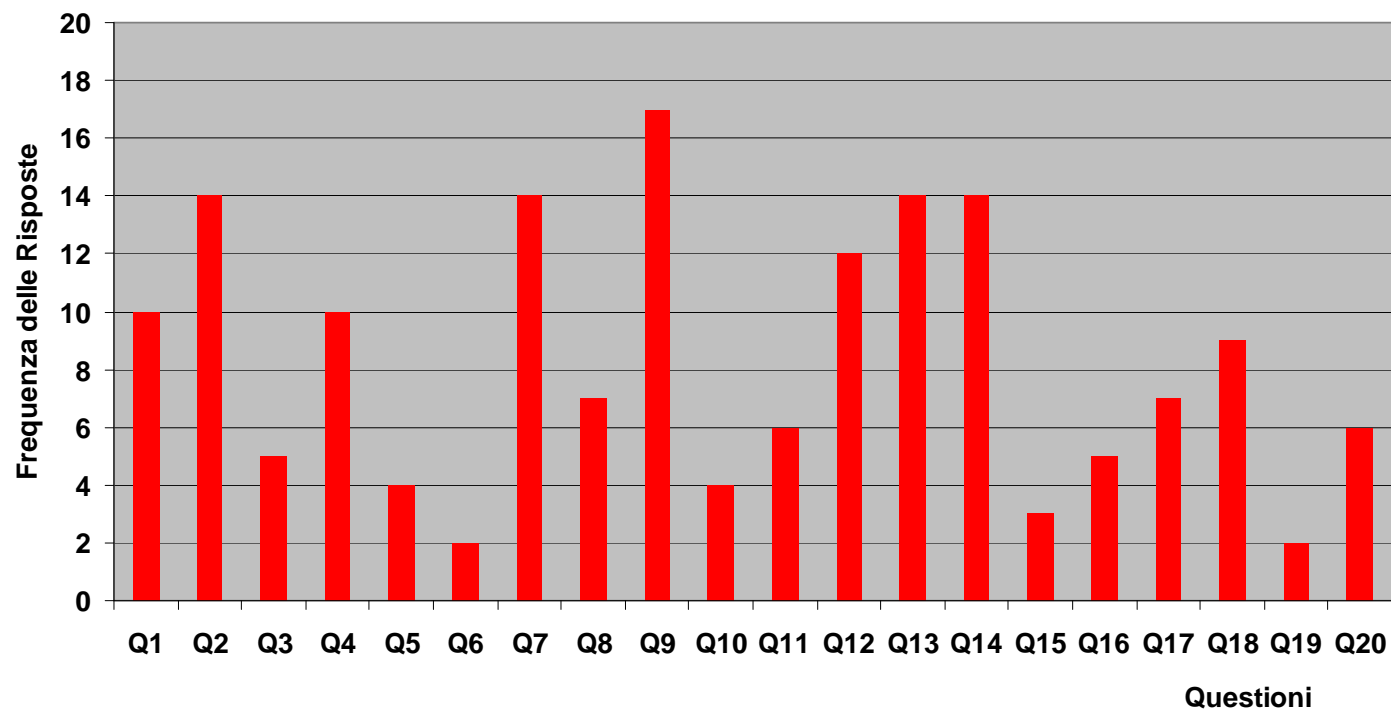
Riccardo Leoni
Prof. di Economia
Università Bergamo

POSSONO ESSERE EROGATI ANTICIPATAMENTE, OGNI ANNO:

- Gli incentivi di risultato in frazione del periodo pluriennale del "contratto" tra Direttore dell'URS e D.S. nella misura del 30% della indennità potenziale annua



Loredana Leoni Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANDIS)	LA VALUTAZIONE ANNUALE: <ul style="list-style-type: none">• Legata alla retribuzione di risultato, è a cura del Team e valorizza l'aspetto auto-valutativo: non è chiaro come questa possa configurarsi in un sistema basato sulla definizione di indicatori quantitativi. La complessità del piano strategico di un D.S. è data proprio dalle necessità di reinterpretare continuamente la situazione per avvicinarsi a obiettivi di medio e lungo periodo. Gli interventi spesso sono strumentali e apparentemente non direttamente collegati agli obiettivi stessi
Grazia Fassorra Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (ANP)	LA VALUTAZIONE: <ul style="list-style-type: none">• Per contratto di lavoro, è legata all'indennità di risultato DIFFICILE: <ul style="list-style-type: none">• Ipotizzare altro, a meno che non ci sia una modifica del D.Lgs 165 e del CCNL E' DA RISOLVERE: <ul style="list-style-type: none">• Il rapporto tra valutazione annuale prevista dal CCNL e quella triennale legata all'incarico, che resta il punto più difficile da definire
Lucia Dal Pino Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CISL)	LA VALUTAZIONE PLURIENNALE: <ul style="list-style-type: none">• Assume e conclude le fasi annuali. Nella declinazione degli obiettivi e delle azioni coerenti con il possibile raggiungimento degli stessi, il D.S. definisce gradualità e tempi, compresa la scansione annuale sulla quale il Direttore dell'USR definirà la valutazione per la retribuzione di risultato
Fiorella Esposito Dirigente Scolastico Commissione Paritetica SIVADIS – (CGIL)	L'ART. 20 DEL CCNL 11/4/06: <ul style="list-style-type: none">• Risolve già il problema, articolando la procedura in fasi annuali che verificano le specifiche azioni professionali ed i risultati ad esse ascrivibili e che vengono condotte sulla base di procedure auto-valutative, RISCONTRABILI, verificate dal Team che, poi, formula la valutazione





Sintesi delle risposte in ordine di frequenza

Le risposte alla Q 9 (in totale 17)

Hanno la frequenza più elevata rispetto a tutte le altre e una articolazione interna decisamente più complessa.

Trattandosi di un sistema di valutazione del personale dirigente, era abbastanza scontato che il problema della definizione dell'oggetto della valutazione posto nella questione venisse ritenuto fondamentale. Le risposte presentano posizioni comuni e punti divergenti tra i testimoni.

Le posizioni comuni riguardano la convinzione che il ruolo del Dirigente Scolastico sia determinante all'interno dell'organizzazione e che la valutazione di questo ruolo sia opportuna/necessaria; parallelamente si pone un problema di riconoscibilità di questo ruolo in termini di azioni specifiche imputabili al Dirigente e non ad altri soggetti dell'organizzazione che concorrono agli esiti finali della stessa.

Le divergenze si concentrano su alcuni punti di merito e di metodo:

1. Una parte denuncia una scarsa chiarezza nella definizione dell'oggetto della valutazione già nelle risposte alla Q 1 e alla Q 2 e precisamente quando si pone il problema del rapporto fra obiettivi nazionali, obiettivi del POF e della declinazione di questi ultimi. Viene in sostanza denunciato un rischio di ridurre la valutazione del Dirigente alla valutazione dell'organizzazione in termini di obiettivi da questa raggiunti e che, si tenda ad assimilare la valutazione dell'azione dirigenziale alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi la cui responsabilità è ampiamente distribuita fra diversi attori. Onde evitare tale rischio si propone di costruire un profilo di ruolo atteso del Dirigente



e di allestire, parallelamente al sistema di valutazione della dirigenza, un sistema di valutazione dell'intero sistema che consenta di riconoscere i ruoli delle singole leve che lo muovono al fine di individuarne correttamente le specifiche responsabilità e valutarne gli esiti.

2. Un'altra parte, pur evidenziando la necessità di distinguere la valutazione della prestazione (non solo dell'azione ma degli esiti di essa) dell'organizzazione dalla valutazione della prestazione della dirigenza, propone metodologie diverse per coniugare la valutazione dell'azione/prestazione dirigenziale con la valutazione degli esiti dell'organizzazione:
 - a. Distinzione tra obiettivi quali/quantitativi e competenze; adozione di una percentuale maggioritaria dei primi, minoritaria per le seconde con introduzione di un sistema di pesatura
 - b. Introduzione di un sistema di valutazione delle prestazioni che distingue tra performance (quali/quantità obiettivi raggiunti) e behaviour (in che modo gli obiettivi sono stati raggiunti) importanza di indagare la performance e, se possibile, anche la modalità con la quale sono stati o non stati raggiunti gli obiettivi concordati
 - c. Distinzione tra obiettivi di missione, che sono meno imputabili al D.S., e obiettivi di leadership la cui imputabilità al D.S. è invece completa e fare uno sforzo di tipologizzazione, categorizzazione di questi ultimi nella consapevolezza che essi si prestano di più ad indicatori di tipo qualitativo piuttosto che di tipo quantitativo validi invece per gli obiettivi di missione



- d. Predisporre all'utilizzo, oltre che di una valutazione ex ante anche di una valutazione ex post
- e. Esaltare l'aspetto formativo della valutazione e quello simbolico relativamente all'indennità di risultato
- f. Distinguere tra obiettivi di missione, che sono dati, dagli obiettivi di leadership che appartengono ad una sfera più soggettiva; necessaria sarebbe una declinazione di massima degli obiettivi di leadership e dei campi in cui essi si dovrebbero esercitare per dare efficacia al perseguimento degli obiettivi di sistema al fine di evitare ambiguità, incertezze, genericità. Sia gli obiettivi di missione che quelli di leadership debbono avere precisi indicatori ma mentre per i primi si contratta solo il livello di raggiungimento, i secondi sono negoziabili con il Direttore Regionale che ne valuta l'adeguatezza; la tenuta del sistema e della procedura dipendono da un necessario allineamento istituzionale e dalla disponibilità di risorse finanziarie

Le risposte alla Q 2 (in totale 14)

Presentano, in sintesi, un sostanziale accordo circa la "correttezza" di una definizione di una gerarchia di obiettivi attribuendo una priorità assoluta a quelli nazionali (livelli di apprendimento degli studenti e tassi di abbandono); emergono alcune considerazioni circa il numero, la tipologia, la misurazione degli obiettivi:

1. La possibilità di indicare, da parte del D.S., in aggiunta a quelli nazionali, obiettivi di leadership o particolari /individuali permetterebbe di definire veri e propri target utili ad attivare un processo di valutazione della prestazione (obiettivi-risultati-scostamenti)



2. La definizione di obiettivi regionali consentirebbe di calare i dati nazionali nelle realtà specifiche e, conseguentemente, una mediazione dal punto di vista quantitativo, con gli obiettivi nazionali oltre che la possibilità di misurare concretamente le percentuali di miglioramento
3. La definizione dei soli obiettivi nazionali è sufficiente per attivare un processo di valutazione; obiettivi regionali e locali potrebbero derivare da processi autovalutativi
4. La definizione degli obiettivi nazionali dovrebbe essere accompagnata da un sistema di pesatura degli obiettivi negoziati
5. La definizione di obiettivi nazionali dovrebbe essere accompagnata da chiarimenti circa i livelli distinti di responsabilità del loro raggiungimento dei diversi soggetti della scuola e circa la misurabilità di alcune azioni specificamente imputabili al Dirigente Scolastico

Le risposte alla Q 7 (in totale 14)

Si presentano, tutte favorevoli e/o molto favorevoli alla proposta contenuta nella domanda; l'idea di poter disporre di dati statistici affidabili forniti dal centro è ritenuta interessante ed importante perché consentirebbe di alleggerire il lavoro diagnostico specifico delle singole istituzioni scolastiche oltre ad offrire parametri di riferimento certi. Si rileva altresì l'esigenza di una formazione per una corretta lettura dei dati e del loro utilizzo oltre alla possibilità/necessità di aggiornare i dati in base a quelli posseduti o reperiti a livello regionale.

Le risposte alla Q 13 (in totale 14)

Presentano un giudizio tendenzialmente favorevole a mantenere la formazione del Team di valutazione composto come da art. 20 del contratto o,



comunque, tendenzialmente negativo all'introduzione di personale non appartenente all'Amministrazione. Si distinguono tuttavia posizioni divergenti che contemplano la possibilità/opportunità di una integrazione del Team con una o più professionalità esterne caratterizzate da esperienza di valutazione in altri sistemi affini alla Pubblica Amministrazione, oppure rappresentanti della comunità in cui è inserita la scuola, oppure appartenenti ad un'area intermedia di professionalità che, pur non inclusa direttamente nella scuola, la conosce per essersi occupata prevalentemente di formazione.

Le risposte alla Q 14 (in totale 14)

Presentano un giudizio complessivamente favorevole alla costituzione di un Albo di valutatori. Si registra altresì una posizione pressoché unanime sul mandato a tempo determinato, per lo più triennale, dei suoi componenti e la necessità di una loro formazione. Le distinzioni emergono sui soggetti che dovrebbero comporlo e sui requisiti di accesso. In sintesi le posizioni sui componenti sono le seguenti:

1. Un soggetto interno all'Amministrazione + esterni che potrebbero essere gli attuali ispettori per la qualità che conoscono il mondo della scuola e che sono certificati oppure che facciano anche un altro lavoro e che possano essere chiamati a contratto. I requisiti di accesso: conoscenza del sistema, conoscenza della normativa, conoscenza dei contratti, conoscenza dei metodi di valutazione, qualche elemento del Sistema di Qualità, oppure persone collocate fuori ruolo e/o in pensione (ma sempre dell'Amministrazione) che diano la disponibilità a svolgere questa funzione, ad aggiornarsi e a formarsi in maniera sistematica
2. Tre soggetti interni all'Amministrazione di cui uno pari (D.S.)



Le risposte alla Q 12 (in totale 12)

Affrontano il problema delle competenze del Team di valutazione e della loro formazione e certificazione. Esiste un sostanziale accordo sul fatto che i valutatori debbano essere formati; circa la tipologia di competenze che essi devono possedere si offrono le seguenti indicazioni:

1. Un insieme di competenze e conoscenze che permettano di operare una valutazione non standardizzata, ma “a misura” dell’istituzione scolastica
2. Una declinazione delle competenze dei componenti il Team di Valutazione in funzione (della complessità) degli obiettivi che devono misurare: se solo gli obiettivi o anche le competenze agite
3. Professionisti autorevoli, che godano di stima e fiducia, che siano riconosciuti come esperti del settore e come dotati di indipendenza di giudizio e promotori e sostenitori di qualità
4. Professionisti autorevoli, che godano di stima e fiducia, che siano riconosciuti come esperti del settore e come dotati di indipendenza di giudizio e promotori e sostenitori di qualità da attingere, eventualmente, da ispettori e Dirigenti Scolastici recentemente in pensione, da integrare nel contingente di ispettori attualmente in servizio
5. Professionalità adeguate in settori diversi dalla Pubblica Istruzione o in altri Paesi nei quali ci siano esperienze consolidate di formazione e certificazione dei valutatori
6. Consapevolezza di Obiettivi e comportamenti, standard di valutazione in rapporto ai processi e agli esiti



Le risposte alla Q 4 (in totale 10)

Affrontano il problema della contrattazione degli obiettivi con il direttore dell'USR e della risorse di cui lui dovrebbe disporre per una gestione corretta ed efficace della contrattazione.

Le posizioni espresse fanno registrare l'individuazione di variabili di natura diversa:

1. Gli obiettivi oggetto di contrattazione

- e) Gli obiettivi oggetto di contrattazione con il Direttore dell'USR: nazionali e/o regionali e locali fatta sulla base delle effettive risorse disponibili da parte del D.S. (fattibilità)
- f) Gli obiettivi stabiliti a seguito della diagnosi con il Team fatta prevedendo la possibile tendenza di questo ad una loro eccessiva ottimizzare rispetto ai vincoli esistenti nella specifica realtà o, al contrario, un eccessivo appiattimento da parte del D.S.
- g) Gli obiettivi nazionali oggetto di contrattazione con il Direttore dell'USR comportano poi la determinazione dell'Offerta Formativa che non è più solo del D.S. ma della scuola con le sue componenti interne ed esterne (imputabilità)

2. Le modalità di contrattazione:

- h) Attraverso colloqui e documentazione scritta, in cui sia gli obiettivi che le risorse risultino quantificate
- i) L'impiego del sistema dei punteggi accompagnato da declaratorie

3. Le risorse per la contrattazione:

- j) La creazione di un ufficio di supporto presso l'USR con le funzioni di: Documentazione Servizio di segretariato e di archiviazione, Servizi telematici e informatici
- k) L'individuazione e l'inclusione, in un eventuale albo di valutatori, di persone che danno un contributo di supporto consequenziale sull'uso del sistema alle Direzioni Regionali; per esempio la struttura di INVALSI si potrebbe porre in un rapporto di supporto e consulenza alle Direzioni Regionali
- l) La costituzione presso l'USR di un "centro referente per la valutazione" e prevedere, presso il Ministero, un "centro di coordinamento dei Team".

Le risposte alla Q 1 (in totale 10)

Affrontano il legame tra obiettivi nazionali e obiettivi interni al POF. Dalle risposte emergono due posizioni distinte:

1. Il rapporto deve essere molto stretto e con una priorità che deriva dal contesto nazionale per calarsi, via via, nella realtà locale
2. Il rapporto crea una sorta di confusione circa l'oggetto della valutazione in quanto, come esplicitato nelle risposte alla Q 9, l'attuazione degli obiettivi del POF non è solo responsabilità del Dirigente

Le risposte alla Q 18 (in totale 9)

Affrontano il problema dell'esito non positivo della valutazione e eventuali azioni di affiancamento da mettere in atto.



Da una parte si ritiene che l'esito non positivo debba avere una conseguenza economica (mancata retribuzione di risultato) e lo spostamento del Dirigente in scuole che presentano una minore complessità di gestione senza la possibilità che venga predisposto per lui un piano di affiancamento.

Da un'altra parte si ritiene che debba essere fissata a priori una soglia di accettazione e, nel caso il Dirigente si collocasse sotto la soglia minima di accettazione, sono prospettate alcune modalità di intervento:

1. Comunicazione al dipendente dell'esito non positivo al fine di permettergli un miglioramento della prestazione stessa (solo se so dove e come ho fallito o non ho comunque raggiunto gli obiettivi concordati posso provare a fare di meglio in futuro)
2. Piani di affiancamento/formazione, predisposti dall'USR, mirati in particolare a quei punti della prestazione risultati non del tutto convincenti o addirittura negativi e l'obbligo di risottoporsi successivamente a valutazione
3. Considerazione, in caso di esiti negativi, dell'incremento comunque ottenuto in una o più variabili essenziali
4. Riferimento all'attuale normativa (agli artt. 30, 34, 35, 36, 37 e 38 del CCNL 11/4/06) che prevede Specifiche modalità e strutture di intervento per le "patologie", (Comitati regionali di garanzia insediati presso gli USR, previsti dal CCNL area V)

Le risposte alla Q 17 (in totale 7)

Affrontano il problema della graduazione del giudizio descrittivo finale dato dal direttore dell'USR e dell'individuazione di criteri comuni a livello di sistema.



Da una parte emerge con chiarezza, e in modo pressoché unanime che:

1. La natura del giudizio debba essere formativa e non inquisitoria
2. Che il giudizio debba riguardare essenzialmente gli obiettivi negoziati e non il comportamento del Dirigente
3. A prestazioni diversificate debba conseguire una graduazione dell'erogazione di indennità di risultato.

Le risposte alla Q 8 (in totale 7)

Affrontano il problema del ruolo del Team e dei tempi e delle modalità del suo intervento. Dalle risposte emerge una preferenza a mantenere distinto il ruolo di valutazione del Team da quello consulenziale e/o di supporto alla fase diagnostica e di progettazione; questa preferenza si accompagna all'attribuzione al D.S. della responsabilità completa di diagnosi e progettazione e, in qualche caso al giudizio di un coinvolgimento in queste fasi del Team solo su richiesta del D.S. Emergono tuttavia posizioni totalmente opposte che attribuiscono al Team un ruolo consulenziale da esercitare sin dal momento della fase diagnostica e, una posizione in particolare indica come eventuale supporto del Team ai Dirigenti, quello di offrire un contributo nell'affinamento dei sistemi di programmazione, gestione e controllo.

Da un'altra si pone il problema della possibile soggettività del valutatore e si prospetta, a garanzia della terzietà della valutazione:

1. La separazione del momento istruttorio di raccolta dei dati, di supporto nell'elaborazione del piano strategico e il momento finale della valutazione,



in una sorta di triangolazione tra i diversi attori che intervengono nel processo

2. La definizione precisa delle prestazioni all'interno delle aree di attività dirigenziali, riconducibili alla specifica azione del Dirigente Scolastico (problema imputabilità ricorrente nella Q 1 in cui viene definito non chiaro l'oggetto della valutazione e nella Q 9 che tratta specificamente il tema della definizione dell'oggetto della valutazione).

Le risposte alla Q 20 (in totale 6)

Affrontano il difficile problema del legame fra retribuzione annuale e retribuzione finale. Da alcune risposte emergono innanzi tutto alcune indicazioni chiare circa la durata di una valutazione che risulti apprezzabile e significativa; tale durata viene collocata in un arco temporale, almeno triennale; per quanto riguarda l'indennità di risultato annuale si prospetta la possibilità di mettere a punto un meccanismo che consenta di erogare una parte del premio nel primo anno e, eventualmente, utilizzare la parte eccedente in una fase successiva, oppure la possibilità di erogare anticipatamente ogni anno in frazione del periodo pluriennale del "contratto" tra Direttore dell'URS e D.S. nella misura del 30% della indennità potenziale annua.

Da altre risposte emerge invece la chiara tendenza a ritenere che il problema posto nella questione è di fatto risolto dall'attuale normativa che prevede sia la scansione temporale che la procedura auto- valutativa delle specifiche azioni professionali ed i risultati ad esse ascrivibili, riscontrabili e verificate dal Team.



Le risposte alla Q 11 (in totale 6)

Affrontano il problema del valutatore professionista da impegnare a tempo pieno o parziale nelle operazioni di valutazione. Si rileva una unanimità di giudizio circa il tempo dell'impegno che deve essere parziale. Le ragioni indicate per l'attribuzione di un impegno "parziale" sono in sintesi le seguenti:

1. Il rischio di formazione di una "casta"
2. La convinzione che l'adozione di un sistema di valutazione tra pari, per la contiguità necessaria all'oggetto della valutazione, consentirebbe effetti molto più positivi sia sul piano dei costi che su quello della valutazione. Una valutazione tra pari non escluderebbe tuttavia il problema della formazione dei pari che svolgeranno il ruolo di valutatori né quello della certificazione della loro idoneità
3. Il dubbio che il ricorso ad un professionista esterno nasconda in realtà una debolezza dell'Amministrazione

Si registra una sola posizione divergente:

1. La presenza di una figura di "valutatore professionista" che affianchi, a tempo pieno, altri componenti di un Team di valutazione, è utile ai fini di un corretto metodo di valutazione.

Le risposte alla Q 16 (in totale 5)

Il problema della formazione e dell'assegnazione dei Team viene affrontato in modo molto veloce, senza cioè toccare in modo adeguato il tema scottante della formazione. Si afferma che i Team devono avere una formazione continua o che il protocollo predisposto per la formazione al termine della sperimentazione SIVADIS costituisce punto di riferimento essenziale, ma non



vengono indicati né contenuti né modalità né soggetti erogatori fatta eccezione per un solo riferimento alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione che aveva predisposto un modello di formazione a conclusione della sperimentazione SIVADIS.

Le risposte alla Q 5 (in totale 4)

Affrontano il problema del contrasto eventuale tra Team e Dirigente e la possibilità di una ricusazione del valutatore esprimendo posizioni diversificate: da una parte si attribuisce la funzione dirimente al Direttore dell'USR, escludendo categoricamente la possibilità da parte del D.S. coinvolto nell'eventuale conflitto, di ricusare il valutatore, da un'altra si propone di affrontare il problema elaborando un meccanismo di regolazione che rimanda, in primis al Direttore Regionale non escludendo meccanismi basati sulla previsione di possibili contenziosi, sia all'inizio che alla fine del processo valutativo.

Le risposte alla Q 3 (in totale 4)

presentano una posizione unanime circa la positività di rendere noti gli obiettivi agli utenti della scuola e questo sostanzialmente perché rendere noti gli obiettivi risponde ad una corretta logica di trasparenza ed informazione, svolge un'azione che motiva alla collaborazione ed alla partecipazione di tutti i diversi attori.

Le risposte alla Q 10 (in totale 4)

Offrono qualche indicazione circa il ruolo da attribuire al nucleo interno di valutazione che, in sostanza, è decisamente limitato; si ritiene che il nucleo interno sia da abolire sostituendolo con una struttura di servizio che si occupi di elaborazione delle informazioni statistiche o di reportistica oppure che



eserciti, in tempo reale, un'azione di controllo dei processi e degli obiettivi, a supporto dell'azione dirigenziale.

Le risposte alla Q 15 (in totale 3)

Collocano l'attività di segreteria all'interno dell'USR ritenendo che questa sede sia l'unica in grado di garantire i dati personali. Si accennano altresì alcune funzioni che il personale addetto alla segreteria (numero congruo rispetto al numero dei Dirigenti nella regione) dovrebbe svolgere a supporto dei Team di valutazione:

1. Documentazione
2. Servizio di segretariato e di archiviazione
3. Servizi telematici e informatici

Le risposte alla Q 19 (in totale 2), peraltro non trattate in modo specifico in quanto si registra un brevissimo riferimento al tema in due risposte date alla Q 18, lasciano praticamente inavaso il problema della definizione di un eventuale piano di formazione nel caso di esiti negativi della valutazione.

Le risposte alla Q 6 (in totale 2)

Presentano due brevi indicazioni sui tempi necessari per un audit completo da parte del Team di valutazione:

1. Sulla base di esperienze di certificazione della qualità sarebbero necessari una decina di giorni per il primo audit ed un paio di giorni per le visite successive
2. Un'intera giornata per la prima visita, mentre le visite successive possono limitarsi a poche ore.

Note al documento e proposte

Nel corso delle audizioni, oltre alle risposte alle questioni aperte, i testimoni privilegiati hanno espresso anche un giudizio sull'impianto complessivo del modello di valutazione riportato nel documento.



Vincenzo Silvano
Presidente FOE

- Pur condivisibili le intenzioni espresse nell'“Intesa per un'azione pubblica a sostegno della conoscenza (pag. 5 documento INVALSI), non possono realizzarsi se non all'interno di un quadro di valori e idealità condivise, necessariamente più vasti di quelli in essa citati.
- Scuole paritarie penalizzate dalla normativa italiana: non godono di una sostanziale parità ma godono di una maggiore autonomia gestionale ed Amministrativa
- Dirigente Scolastico nella scuole paritarie
 - a) ha maggiore responsabilità gestionale e decisionale
 - b) può dedicarsi maggiormente al coordinamento didattico e al funzionamento della scuola
 - c) costante rapporto con ente gestore
 - d) costante rapporto con le famiglie dalle quali viene costantemente valutato l'operato del D.S.

pag. 7 e pag. 9 Documento INVALSI: la scuola paritaria crea valore aggiunto

pag. 6 Documento INVALSI: “In Italia circa la metà della varianza ...”

- A nostro avviso la varianza è imputabile alle differenti realtà sociali e culturali di partenza e non dalla differenza tra le scuole

pag. 12 Documento INVALSI:

- Gli obiettivi di missione non devono essere intesi come target da centrare in modo preciso da parte di ogni D.S. perché questa affermazione rimanda ad una logica gestionale non adatta a realtà in cui prevalgono outcome/impianti complessi come nella scuola

PROPOSTE:

- Per la valutazione è necessario utilizzare uno strumento comune di monitoraggio sia per la scuola statale che paritaria
- Lo strumento dovrebbe essere teoricamente fondato e tarato sulle migliori esperienze del sistema scuola di questi ultimi anni
- Utile e semplice potrebbe essere una rilevazione tramite test dell'utenza (genitori e studenti) sul grado di soddisfazione del servizio erogato (pratica diffusa nelle scuole appartenenti alla FOE)
- Per valutare l'efficacia del servizio scolastico (di responsabilità del D.S.) è indispensabile verificare anche i risultati nel campo dell'Istruzione e/o del lavoro degli studenti a conclusione di ogni ciclo con esame.
- E' indispensabile giungere quanto prima alla possibilità di reclutamento diretto del corpo docente, o almeno di una sua parte



Claudio Gentili

Responsabile Area Scuola e
formazione di
Confindustria

Formulo giudizi di cui mi assumo la responsabilità:

Esperienza Berlinguer primo modello abbattimento autoreferenzialità e formazione e valutazione del personale pubblico (art. 21 Legge 59). Confindustria fu partecipe di questa operazione.

Ciò che mi ha stupito in quella esperienza è stato:

- L'incapacità di strutture private di occuparsi del settore pubblico
- l'incapacità dei Dirigenti Scolastici di trasformazione del proprio ruolo da burocratico a manageriale

Il vero problema, apparso evidente è:

- L'incapacità delle corporazioni di innovazione
- L'errore di Berlinguer di non licenziare i D.S. e di non mettere in piedi un sistema adeguato di selezione per l'accesso alla professione

Da una grande effervescenza di rapporto interazione tra pubblico e privato si è passati, progressivamente ad una statalizzazione del sistema scolastico

- La stessa ANP da grandi idee di innovazione è tornata su posizioni conservatrici soprattutto in merito ai criteri di accesso al ruolo dei D.S.
- Prima di definire l'oggetto della valutazione (vedi domanda Q 9), bisogna chiedersi quali sono i soggetti che si vanno a valutare. Corpo invecchiato

Come Confindustria siamo convinti che per parlare di valutazione dei D.S. siano necessarie quattro precondizioni:

- Una riforma degli organi collegiali che lasci alla scuola autonoma la libertà di decidere il proprio Statuto sulla base di una differenziazione tra organi di indirizzo, organi di gestione, organi tecnici
- Attribuzione di effettivi poteri di gestione del personale e poteri finanziari
- Semplificazione delle procedure attuali premiando chi raggiunge gli obiettivi e prevedendo dispositivi di supporto per le scuole inserite in territori ad alto stato di disagio (esperienza francese ZEP)
- Riforma modalità di accesso al ruolo D.S., favorendo l'accesso dei giovani, candidati con esperienze manageriali, selezione rigorosa, abbandono della prassi delle riserve



Gianni Barbetta

Responsabile Selezione.
del Personale "Galli &
Partners"

- Grande considerazione e rispetto per un lavoro che va avanti da anni su un ambito così importante
- Il documento INVALSI mostra sensibilità nel cogliere ed esplicitare la valenza sia positiva che negativa di alcune variabili fondamentali dell'operazione perché esprime la consapevolezza che nella messa a punto del modello da applicare, si dovrà tener conto dei vincoli normativi e avere chiarezza su quelli che possono essere gli scenari in movimento per l'assetto della dirigenza pubblica



Riccardo Leoni
Prof. di Economia
Università Bergamo

L'IMPIANTO PREDISPOSTO DA INVALSI

- Appare di estremo interesse, di buon livello concettuale, e molto ben orientato all'operatività

SI RITENGONO PERÒ NECESSARIE ALCUNE INTEGRAZIONI:

- Il riquadro 1 del testo riporta le attività di un Dirigente Scolastico 'tipo'. In assenza della possibilità di poter scegliere e selezionare i propri collaboratori (docenza e amministrativi), le competenze che un D.S. dovrebbe mettere in campo sembrano essere riconducibili a quelle di un ruolo manageriale di medio livello, precisamente:
 - a) **PENSIERO CONCETTUALE:** riconoscere e/o costruire modelli astratti o rapporti fra le situazioni più complesse e gli elementi sottostanti
 - b) **LEADERSHIP DEL GRUPPO:** fissare e comunicare standard alti di performance del gruppo,
 - c) rappresentare il gruppo davanti agli stakeholder (famiglie, studenti, territorio, ecc.)
 - d) **IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE:** allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi dell'organizzazione
 - e) **PENSIERO ANALITICO:** nei confronti dei problemi di orientamento, dei rapporti di causa-effetto, delle implicazioni e delle conseguenze delle azioni
 - f) **PERSUASIVITÀ E INFLUENZA:** per migliorare il funzionamento dell'organizzazione;
 - g) **ORIENTAMENTO AL RISULTATO:** fissando obiettivi e misurando la performance dei propri collaboratori (docenza e amministrativi)

IL DOCUMENTO INVALSI:

- Si piega dapprima verso un approccio misto, laddove richiama la necessità che la dirigenza venga valutata prendendo a riferimento:
 - a) La misurazione dei servizi (impostazione output-oriented)
 - b) I parametri di capacità manageriali (impostazione input-oriented)
 - c) I risultati conseguiti (impostazione output-oriented)
- Successivamente abbandona però la dimensione delle capacità manageriali, declinando gli incentivi unicamente rispetto al gap tra risultati e obiettivi

<p>Riccardo Leoni <u>continua</u></p>	<p>IL DOCUMENTO INVALSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pone il problema della procedura di contrattazione degli obiettivi • Tralascia di trattare una fase precedente la contrattazione che è, a mio avviso, di importanza capitale: quale il criterio alla base dell'assegnazione, da parte del Direttore Regionale, di un Istituto a un Dirigente piuttosto che ad un altro? <p>Complessità dell'Istituto scolastico e delle competenze possedute agite (o espresse) in precedenza dal D.S.?</p> <p>SE SI, RISULTEREBBE NECESSARIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una classificazione degli Istituti Scolastici della Regione in fasce di complessità, sulla base di qualche indicatore • L'individuazione di una serie di competenze richieste dal ruolo di D.S. per ogni fascia • La declinazione di ognuna di queste competenze in un insieme di comportamenti organizzativi, aventi una proprietà scalare, vale a dire una chiara progressione dai livelli più bassi a quelli più alti La declinazione del livello di ogni competenza richiesta per ogni fascia di collocazione dell'Istituto, attribuendo - eventualmente - anche un peso ad ognuna di esse
<p>Andrea Pietrantoni Responsabile formazione/valutazione MBDA Italia</p>	<p>SI RITIENE OPPORTUNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modificare la frase a pag. 9 terzo capoverso del documento INVALSI <i>"quando il Dirigente Scolastico persegue un proprio fine privato, come ad es. ricevere la parte premiante della propria retribuzione o avere un avanzamento di carriera, lo fa promuovendo azioni che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi della scuola e quindi della collettività"</i> <p><i>Sostituendola con:</i> <i>"Il Dirigente Scolastico nel perseguire gli obiettivi della scuola e quindi della collettività, persegue anche un proprio fine privato"</i></p> <p>Il mondo della scuola non è il mio "mondo" ma, francamente, leggere le righe riportate di sopra così scritte mi ha fatto saltare sulla sedia – il Dirigente Scolastico (come tutti i lavoratori dipendenti credo di poter dire) fornisce una prestazione a fronte della quale riceve (già) un compenso economico (in gergo si parla in tal senso di rapporto sinallagmatico tra prestazione e retribuzione) – se poi si superano gli obiettivi concordati e si fa quindi qualcosa "di più e di meglio" della normale prestazione si può pensare di ricevere un ritocco/adeguamento dello stipendio</p>



Silvana Mosca
Dirigente Tecnico

L'EFFICACIA DELLA VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE SCOLASTICO POTREBBE ESSERE ACCRESCIUTA DA DUE PRATICHE CONCORRENTI:

- Un'autoanalisi (o autovalutazione iniziale da parte del Dirigente Scolastico sottoposto a valutazione, ad esempio mediante un questionario autovalutativo, che potrebbe anche essere offerto alla pratica diffusa presso tutti i Dirigenti Scolastici (con questionario tipo, o con tracce esemplificative)
- Una più ampia diffusione delle esperienze di autovalutazione di Istituto secondo vari modelli oggi disponibili
- L'auto-valutazione delle scuole potrebbe essere favorita dalla valutazione dei D.S. e – di contro – potrebbe rendere più pregnante la valutazione stessa del Dirigente, dalla quale – a lungo termine – far scaturire l'esigenza dell'autovalutazione dei docenti
- Nelle scuole ove sia in atto un progetto di Autovalutazione di Istituto come sistema integrato fra diversi attori, la valutazione del Dirigente Scolastico potrebbe prospettarsi come Autovalutazione nella fase Diagnostica sulla quale basare anche una parte della valutazione finale

NECESSARIO UN CHIARIMENTO:

- In uno dei passi del documento INVALSI si accenna alla funzione fondamentale dell'opera dei docenti ai fini del perseguimento degli obiettivi; in un altro passo si afferma che l'operato del Dirigente Scolastico è indiretto, rispetto al miglioramento dell'apprendimento
- Il sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici dovrà tenere presente soprattutto questi due assunti e chiarire che cosa è imputabile ai Dirigenti Scolastici (Vedi risposta Q 9)



<p>Luciano Benadusi Preside Facoltà Sociologia Università Roma 1</p>	<p>IMPRESSIONE POSITIVA SUL DOCUMENTO INVALSI :</p> <ul style="list-style-type: none">• Perché cerca di dare una caratterizzazione processuale dinamica e non ragionieristica, giudicante, sanzionatoria• Implicito nel documento il problema dei vari limiti in cui si trova la valutazione dei Dirigenti, ma vale la pena esplicitarlo:<ol style="list-style-type: none">a) Il Dirigente Scolastico è inserito in una catena gerarchica ed egli stesso è una figura gerarchica ma, contemporaneamente, fa parte di un'organizzazione collegiale su cui ha poteri limitatib) Il Dirigente Scolastico ha il compito di costruire comunità di insegnamento efficaci ma non può scegliere le persone né le può premiare <p>Questo crea un problema di imputabilità: in che misura i risultati, stante i limiti normativi e strutturali, sono imputabili al D.S.? Forse avrebbe avuto più senso partire da una valutazione della scuola per poi procedere alla valutazione dei Dirigenti Il problema dell'imputabilità richiede di esaminare i vincoli di contesto esterno e interno e da questi definire i gradi di libertà dell'azione al fine di imputarne la responsabilità degli esiti</p>
<p>Marco Masuelli Dirigente Scolastico</p>	<p>Il documento elaborato dal Gruppo di lavoro manifesta l'apprezzabile proposito di dare sistematicità alla valutazione dei Dirigenti Scolastici riducendone i margini di ambiguità, incertezza, indefinitezza (o, all'opposto, evitando l'eccesso di oggettivazione e di proceduralizzazione) particolarmente importante, a mio parere, il punto in cui nel documento (v. riquadro 2, la filiera di determinazione degli obiettivi) si stabilisce la necessità di un nesso fra obiettivi di sistema e obiettivi di leadership</p>
<p>Lucrezia Stellacci Direttore USR Puglia</p>	<p>APPREZZAMENTO SULL'IMPIANTO COMPLESSIVO PROPOSTO DAL DOCUMENTO INVALSI PERCHÉ CENTRATO SU ALCUNI CRITERI IMPORTANTI :</p> <ul style="list-style-type: none">• Trasparenza dei processi• Volontà implicita di Promozione e sviluppo e non di sanzione• Omogeneità dell'applicazione a livello nazionale• Tuttavia il modello non assolve a questi criteri perché servirebbe una procedura più rigorosa



Sintesi delle considerazioni emerse dall'incontro finale del Gruppo di lavoro INVALSI e dalle audizioni degli esperti

Premessa

Il dibattito sviluppato nei tre incontri di audit, che viene sintetizzato in queste pagine, parte dalle norme contenute nel contratto attualmente in vigore, che è molto preciso, e oltre a proporre modalità di attuazione prende in considerazione anche eventuali modifiche migliorative. I membri del Comitato Paritetico, in particolare, notano che la procedura fissata dalla legge è molto rigida, e per modificarla bisogna prima rifare il patto fra le parti sociali.

Il Dirigente Scolastico è un Dirigente dello Stato, e deve essere valutato dal suo datore di lavoro: tuttavia, la presenza di esterni, con una presenza composita di professionalità, costituisce un'opportunità, di cui si può parlare nell'ambito della valutazione di sistema e delle scuole. L'osservazione emersa, che realisticamente l'Amministrazione non ha al suo interno un numero sufficiente di persone in possesso delle necessarie capacità porta a rilevare la necessità di *far evolvere l'Amministrazione dalla gestione verso compiti più complessi*, di "ripopolarla" con professionalità in grado, tra l'altro, di effettuare la valutazione di chi lavora dentro la scuola, anche perché sul territorio le ipotesi non sono omogenee, ad esempio potenziando i Dirigenti tecnici (ipotesi gradita ai DirigentiUSR, meno al Comitato paritetico).

Ciò posto, il giudizio complessivo (vedi note al documento INVALSI e proposte) sull'impianto proposto dal Gruppo di lavoro INVALSI è per lo più positivo, perché ha un'impostazione dinamica e non statica o ragionieristica, propone una procedura trasparente, applicata in modo omogeneo, con una finalità migliorativa, coerente con lo sviluppo di una valutazione di sistema,



anche se realisticamente pare difficile da realizzare, perché fino ad oggi mancano strutture dedicate, e serve forse una maggiore precisione nel reperimento delle azioni da misurare e degli indicatori. E' necessario un piano di fattibilità, mettendo in moto un meccanismo che tenga conto, oltre che delle risorse disponibili e delle possibili conseguenze inattese, anche della rilevanza di elementi apparentemente minori, tra cui il forte *significato simbolico* della valutazione dei D.S.

Viene indicato come difetto, prevalentemente dai membri del Comitato Paritetico, la *discontinuità* della proposta rispetto ad esperienze precedenti (SIVADIS), la cui valutazione è comprensibilmente assai più positiva di quella che emergerà negli audit successivi: è da condividere l'affermazione che questo percorso ha fatto crescere, anche in chi lo contestava, l'attenzione al processo valutativo.

Gli attori della valutazione

Nel processo di valutazione dei Dirigenti operano più attori: il direttore dell'USR, o struttura da lui delegata e al momento assente, il Dirigente Scolastico e il nucleo di valutazione²¹, che però non sono allineati tra loro, né con il centro o con l'INVALSI. L'oggetto della valutazione è il *livello di raggiungimento degli obiettivi fissati centralmente* (su cui quindi non è negoziabile il contenuto, ma solo gli aspetti quantitativi, che sono collegati alle caratteristiche della scuola) e degli *obiettivi fissati dall'USR*, se ve ne sono. Il ruolo, la struttura e le azioni dell'Ufficio Scolastico Regionale sono uno dei punti che meritano un ulteriore approfondimento, perché poco chiari e – si teme – assai diversi sul territorio.

²¹ Il ruolo degli USP non è stato discusso, tranne un accenno al fatto che potrebbero essere utilmente coinvolti soprattutto nelle regioni più grandi.



E' ancora oggetto di discussione come debba esser valutato anche il livello di raggiungimento degli obiettivi fissati nel POF, su cui si è manifestato un orientamento prevalente, ma non unanime, a inserirlo nella valutazione. E' invece unanime il riconoscimento della necessità che le scuole dispongano di un quadro informativo uniforme (fornito dal centro ed eventualmente aggiornato localmente, anche con la costituzione di banche con i dati forniti dalle scuole, a cui sia possibile l'accesso anche dalla periferia) che consenta di comparare le condizioni di contesto in cui operano le scuole: l'estrema variabilità delle condizioni di contesto rende difficoltosa una valutazione del valore aggiunto. L'esistenza di una base dati integrata dai dati generati dalla scuola costituisce il punto di partenza per la fase diagnostica, importantissima, che va sostenuta e guidata, e comporta anche la capacità di confrontarsi con altre scuole. Le scuole dovrebbero anche disporre degli esiti delle prove di apprendimento effettuate in Italia o nei programmi europei, che possono poi essere integrate da rilevazioni su base locale o di Istituto: l'allargamento all'Europa delle prospettive di valutazione del sistema e dei suoi operatori dovrebbe essere tenuto presente in generale.

Si fa notare che la valutazione è *garanzia del servizio* per gli utenti, in quanto implica il dovere del Dirigente (della scuola) di rendere conto di quello che fa (*accountability*). Questo comporta una valorizzazione degli aspetti positivi e una correzione di quelli negativi, e anche l'attivazione di un percorso di consulenza da parte dei valutatori (vedi oltre al paragrafo "composizione e funzioni del Team"). Andranno esaminati in modo più approfondito, e poi evidenziate, le ricadute della valutazione sui processi formativi degli alunni.

Valutazione del Dirigente e valutazione della scuola

Una prima considerazione molto dibattuta, e con dinamiche anche divergenti, è quella del *rapporto fra valutazione del Dirigente e valutazione della*



scuola, che dovrebbero essere definite più chiaramente e tenute distinte. C'è accordo sul fatto che l'azione di governo è determinante per la qualità della scuola, sia che l'influenza esercitata sia diretta che indiretta, ma contemporaneamente sul fatto che il Dirigente opera all'interno di pesanti vincoli (*in primis* quelli collegati al contesto, e poi quelli relativi alle "risorse impiegate nel processo di produzione"). Se tutti affermano che è una pura astrazione parlare della valutazione del Dirigente come di cosa separata dalla valutazione della scuola, troviamo poi posizioni operative divergenti, che vengono di seguito schematizzate:

- l'impossibilità di separare i due giudizi ha come conseguenza che l'unica forma possibile di valutazione del Dirigente è l'autovalutazione, eventualmente verificata dall'esterno. Si dimentica però che, in assenza di un sistema formale giuridicamente garantito, la valutazione avviene in modo informale ("reputazione");
- la valutazione dei Dirigenti è il primo passo per introdurre una valutazione di sistema, e va quindi progettata in modo che sia coerente con una visione complessiva. Questo giustifica gli investimenti, che sarebbero eccessivi se lo scopo della valutazione esterna si limitasse alla distribuzione degli incentivi collegati ai risultati ottenuti nelle singole scuole. Nell'analisi delle organizzazioni è fondamentale tenere distinti i due momenti (val. della dirigenza e val. dell'organizzazione), ma è altrettanto fondamentale capire dove vanno a confluire, e soprattutto se muovono nella stessa direzione.

E' diffusa l'affermazione che si sarebbe dovuto partire dalla scuola per arrivare al Dirigente, e non viceversa: così infatti si rischia l'approccio atomistico, mentre la scuola è olistica. E' anche necessario "tenere insieme" le funzioni che si intende attribuire alla valutazione, e sottolineare il fatto che



abbia delle conseguenze, in positivo o in negativo o anche solo simboliche: è un modo di recuperare dignità alla professione.

Valutazione interna e valutazione esterna

Fatto salvo quanto detto sul fatto che lo Stato non dovrebbe delegare all'esterno la valutazione dei propri Dirigenti, per quanto riguarda *il rapporto fra valutazione interna (autovalutazione) e valutazione esterna*, si può partire dall'affermazione che sono due momenti di un medesimo processo. Chi fa valutazione all'interno della scuola (ma non necessariamente esiste, anche se informalmente ci sono nuclei di valutazione o responsabili della valutazione in molte scuole) è in possesso di una serie di dati che vanno ad arricchire la conoscenza dell'organizzazione: è quindi assurdo, oltre che fonte di conflitti, spostare totalmente all'esterno la valutazione, in cui il Dirigente stesso può essere accompagnato, non certo escluso. Si può pensare ad una filiera, in cui il Team elabora il progetto con un referente interno (nucleo interno di valutazione) che conosce la situazione grazie alla diagnosi, lo discute con il Dirigente per poi aiutarlo a contrattare gli obiettivi con il direttore dell'USR (che poi lo valuterà). Si è notato che la maggior parte dei Dirigenti ha costituito, in modo più o meno informale, uno staff di presidenza, che potrebbe coincidere con/ costituire la base per il nucleo di valutazione. Il momento della diagnosi è cruciale, perché serve ad individuare vincoli e risorse e in base a questi a fissare, e poi a negoziare, gli obiettivi da raggiungere.

Deve esserci uno scambio fra il Dirigente e il valutatore finalizzato anche a mettere a fuoco i problemi, scambio che è più difficile se il valutatore è un esterno, come è emerso da esperienze passate nel campo della formazione (nei corsi di formazione dei Dirigenti all'epoca del ministro Berlinguer, ad



esempio, spesso i formatori “privati” stentavano a cogliere le specificità della leadership scolastica).

Per valutare i Dirigenti Scolastici è necessario evitare il *rischio dell'estraneità*, per cui i valutatori esterni devono avere una motivazione razionale e condivisa al miglioramento e un'immagine delle azioni caratteristiche del ruolo del Dirigente (*repertorio delle azioni*), e delle competenze richieste per far fronte alle attività che competono loro, finalizzate nel loro insieme alla *costruzione e gestione del progetto* per il conseguimento degli obiettivi fissati (di missione o di leadership), grazie alla costruzione di un ambiente di apprendimento efficace e alla costruzione di rapporti con il territorio. Al tempo stesso, i valutatori interni devono evitare il *rischio della connivenza*, costruendo l'autovalutazione in base a protocolli definiti a livello regionale. Parafrasando la definizione inglese dell'autonomia (pensare centralmente, agire localmente) la valutazione viene pensata centralmente, e resa applicabile localmente.

Si fa notare che la dicotomia fra interno ed esterno è meno marcata di un tempo, in quanto si sono realizzate esperienze a livello locale che hanno creato un'area intermedia che sarebbe utile coinvolgere nella progettazione della formazione, e nella costituzione del primo Gruppo di valutatori. La valutazione da parte dei pari sostituisce uno stimolo a migliorare, e valutare un collega è un momento di formazione. Bisognerebbe passare dall'autovalutazione alla valutazione reciproca.

Che cosa misurare?

Dal punto di vista del *metodo*, la dimensione professionale costituisce un elemento di complicazione e non di semplificazione, in quanto la valutazione



dovrebbe partire dalla costruzione di un “repertorio delle competenze” (al momento assente o impreciso), costruito in base alle azioni richieste, dal momento che esiste un legame fra gli obiettivi di apprendimento e le azioni decise: è possibile elencare e misurare, per valutarle, le azioni specifiche del ruolo (non le caratteristiche personali, se mai il modo in cui interferiscono sulle azioni). Si è dibattuto a lungo se nella fase di valutazione si debba tenere conto solo delle *azioni* relative ad ogni area di competenza o anche delle *prestazioni*, intese come esito delle azioni, esito che viene controllato solo in parte dal Dirigente. L’orientamento prevalente è che si debba comunque tenere conto non solo delle buone intenzioni e della correttezza delle azioni messe in atto, ma anche dei risultati (livello di raggiungimento degli obiettivi) sia di apprendimento che di attuazione delle attività previste (non a caso si chiama “indennità di risultato”).

La distinzione fra *obiettivi di missione* e *obiettivi di leadership* è considerata molto utile, ma anche in questo caso sarebbe opportuno parlarne non come di due mondi incomunicanti, ma come in relazione fra loro, dato che la leadership va esercitata per far muovere le persone verso l’attuazione degli obiettivi di sistema. Gli obiettivi di missione vanno centrati su quelli nazionali e definiti più chiaramente, e questo potrebbe essere uno dei compiti del Team: gli obiettivi regionali sono al momento un’entità indefinita, e in linea di massima si può pensare di ridurli al minimo, valorizzando se mai gli obiettivi di Istituto. La valutazione deve soprattutto tenere d’occhio l’interdipendenza fra obiettivi.

Al momento mancano sia una definizione degli standard attesi, sia un sistema organico di misurazione degli apprendimenti e della dispersione, che dovrebbe costituire la base sia per contrattare gli obiettivi di leadership che per valutarne il raggiungimento. In altre parole, gli obiettivi devono essere



traducibili in *risultati misurabili* e deve essere misurabile, almeno per grandi linee, l'apporto del Dirigente alla realizzazione, tenendo presente che l'organizzazione interna è meno collegata agli obiettivi di missione, di più a quelli di leadership. Il tema *dell'imputabilità dei risultati* al Dirigente è complesso, a motivo dei poteri limitati nella gestione delle risorse di cui si è già parlato; dell'esistenza di competenze specifiche degli organi collegiali; del fatto che gli obiettivi sono perseguibili non da una sola persona, ma dall'azione di un Gruppo; e anche del fatto che il suo ruolo è importante, ma meno decisivo che in situazioni in cui la catena gerarchica è più debole. E' determinante il ruolo dei vincoli del contesto (risorse disponibili e gradi di libertà nell'uso), presenti anche in altri comparti della P.A. ma nella scuola forse maggiori.

Per le aree di competenza fondamentali sarebbe necessario controllare in entrata il possesso dei requisiti minimi. Esse sono:

- competenze *strumentali*: si articolano in base alla conoscenza delle azioni che il D.S. deve svolgere quotidianamente
- competenze *organizzative*: riguardano le capacità richieste per ottimizzare il funzionamento della scuola, tenendo conto delle risorse disponibili
- competenze *relazionali*: comportano la capacità di organizzare i flussi di comunicazione
- competenze *strategiche*: implicano una visione del futuro, in termini aziendalistici non la *mission* ma la *vision*
- se è vero che gran parte del tempo del Dirigente viene speso nel *fronteggiare le emergenze*, dovremmo aggiungere da un lato la capacità di combinare le diverse risorse a seconda di quel che la situazione richiede,



e dall'altro la capacità di apprendere dall'esperienza della quotidianità professionale.

Certamente uno dei requisiti del buon Dirigente è la *promozione della qualità degli apprendimenti*, attraverso l'incentivazione a compiere determinate azioni (si pensi ai margini di cui dispone, anche se solo informalmente, il Dirigente per influenzare gli apprendimenti) anche se considerare gli apprendimenti come l'unico indicatore della qualità del D.S. è limitativo, in quanto non si riesce a controllare il successo degli studenti, ma solo l'organizzazione pensata per conseguire obiettivi di miglioramento degli apprendimenti e riduzione degli abbandoni. Oggetto della valutazione potrebbe essere prima di tutto quello di evidenziare se il Dirigente:

- ha capito quali sono i problemi
- ha deliberato azioni appropriate, tenuto conto delle risorse disponibili
- le ha messe in atto al massimo livello consentito dai vincoli
- possiamo aggiungere, anche se si tratta di un compito informale, che si può misurare la sua capacità di valutare i collaboratori, e valutare se ha costruito, come può, la sua squadra, e non lavora da solo, ma "tira il gruppo" per raggiungere gli obiettivi (*capacità di delega e realizzazione della leadership diffusa*)
- è stato capace di gerarchizzare gli obiettivi, a partire dai due di sistema (diminuzione della dispersione e miglioramento degli apprendimenti)
- ha sperimentato modelli amministrativi diversi, che possono essere confrontati
- è stato capace, in sintesi, di identificare, mettere in moto e governare il miglioramento.



Questi punti si possono forse sintetizzare col dire che il valutatore aiuta il Dirigente a sviluppare un orientamento strategico, e controlla la sua capacità di dare indicazioni operative e creare consenso. Si possono individuare altre aree legate al miglioramento, che possono essere valutate:

- la presenza di *tassi di eccellenza*, con funzione di traino per elevare le medie di sistema (non solo, quindi, gli insuccessi in negativo)
- il *clima di Istituto*, cioè la capacità di integrare e motivare il gruppo docente, trascinandolo verso il miglioramento (ruolo di *coaching* per docenti e studenti). Il miglioramento del leader si misura sulle reazioni del gruppo e sulla crescita delle motivazioni
- la capacità di valorizzare le risorse umane (anche non docenti), creando un clima di partecipazione
- la *gestione della comunicazione* sia come informazione interna che verso l'esterno
- la cura della *formazione permanente* dei docenti, anche attraverso un uso accorto dei colleghi docenti
- la capacità di mettersi in rete, di comunicare e trasferire pratiche di successo, socializzando competenze e risorse.

Metodi e sugli strumenti

Sui metodi e sugli strumenti, è necessario tenere presente che la P.A. e le organizzazioni private hanno vincoli normativi diversi, scenari di evoluzione specifici che devono essere tenuti presenti: nella scuola, il valore pubblico dell'azione di leadership deve essere tenuto presente come elemento positivo. Il paragone con altri comparti della P.A. è però difficile, sia per le specificità che per le dimensioni: si può forse trovare qualche riferimento alla sanità,



dove però bisognerebbe capire meglio se il paragone è con il direttore sanitario o con il primario, o con un misto di entrambi. Forse si potrebbero ricavare delle buone pratiche dal sistema delle scuole paritarie, in cui la responsabilità gestionale del Dirigente non solo è maggiore, ma è esplicitamente finalizzata a realizzare gli obiettivi dell'ente gestore o del proprietario: è vero che il direttore non può assumere i Dirigenti, ma di fatto li valuta, e quindi forse l'esperienza delle paritarie si può utilizzare per questo tipo di rapporti.

Sono state fatte alcune osservazioni anche sulle caratteristiche che dovrebbe avere lo *strumento* utilizzato per la valutazione, che secondo alcune dichiarazioni è importante quanto il modello perché rende operative le teorie: comune, semplice, capace di dialogare con gli strumenti utilizzati per l'autovalutazione, flessibile per adattarsi a situazioni diverse. Sono emerse anche indicazioni sulle dimensioni da misurare (vedi al paragrafo "oggetto della valutazione").

Il Gruppo tecnico ristretto²² ha messo a punto uno strumento in grado di evidenziare tutti gli aspetti oggetto della valutazione, GPSS (Guida alla Progettazione del Servizio Scolastico), attraverso un monitoraggio dell'intero processo di erogazione del servizio educativo. GPSS è stato modificato tenendo conto di tutte le osservazioni formulate dai partecipanti agli audit, ed è stato testato con otto Dirigenti, in riferimento alle loro scuole: la versione finale (vedi allegato 5) è ancora modificabile, e potrà essere usata non solo dai Team di valutatori, ma dai Dirigenti per la fase diagnostica e di negoziazione degli obiettivi. Può quindi essere utilizzato in modo ottimale per realizzare quel coinvolgimento attivo e partecipativo dei Dirigenti da più parti sottolineato come fondamentale.

²² Maria Silvia Orbettino, Angelo Maraschiello, Angelo Paletta, Damiano Previtali, Genny Terrinoni



Vincoli e risorse nell'attuazione della valutazione

L'autonomia esiste quasi solo sulla carta, e questo svuota la funzione del Dirigente: nonostante ciò il Dirigente "fa la differenza". La corretta valutazione della dirigenza è resa difficile per alcune *condizioni oggettive*:

- manca una effettiva riforma degli organi collegiali, che preveda la presenza di tre organi fondamentali: uno di indirizzo, uno di gestione e uno/alcuni di tipo tecnico
- manca un'attribuzione di effettive competenze di gestione del personale e delle risorse (presente nel privato)
- le risorse sono assegnate in modo disomogeneo, e arrivano tardissimo, rendendo difficile programmare le azioni di miglioramento
- manca una riforma delle modalità di accesso al ruolo (ad esempio ammettendo persone provenienti anche da altre situazioni di formazione)
- manca una semplificazione e modernizzazione delle procedure di allocazione, che dovrebbero tenere presente l'esistenza di particolari competenze funzionali alle caratteristiche della scuola o del territorio
- c'è una difficoltà di *reperimento di indicatori* per misurare le variabili qualitative come il clima o la motivazione, ma anche la difficoltà a quantificare gli obiettivi raggiungibili in modo misurabile. In parte si potrebbe ovviare valorizzando una dimensione narrativa, di ricostruzione dei percorsi, in cui possono intervenire elementi casuali (*indicatori qualitativi*)
- il centro non fa monitoraggio, se mai interviene sulla patologia, e anche questo caso non sempre in modo efficace, consentendo una presenza di incapaci che crea grave danno all'immagine dell'intera categoria



- Costituisce un ostacolo anche il fatto che la *cultura della valutazione* è poco familiare al Dirigente, non abituato ad essere valutato e cui riesce difficile pensare che qualcuno possa valutarlo, così che la preconditione per attuare una cultura della valutazione è che il D.S. venga valutato all'accesso, durante il periodo di servizio e alla fine del periodo di contratto. In più, si è avuto spesso il caso definito in letteratura dei "bilinguisti riluttanti", che indica quei Dirigenti o quegli insegnanti che cambiano il linguaggio ma non il comportamento, perché a) sono selezionati in base a criteri del tutto contrari a qualsiasi concetto di managerialità b) non hanno incentivi a cambiare.

Per superare la concezione punitiva, si deve sottolineare che anche una valutazione negativa è finalizzata ad innescare una riflessione su quel che non va, per poi migliorare (ma che fare sotto una certa soglia?). A questo scopo, la valutazione sarà un processo partecipato, non subito (di qui, come si dirà oltre, l'importanza di pensare ad una formazione anche per i Dirigenti, e non solo per i valutatori), in cui vengono usati strumenti rigorosi, ma anche dialettici. E' necessario rompere il meccanismo dell'"anticultura" della valutazione e il modo giusto per farlo è quello di promuovere la valutazione come "supporto - costruzione" e non come "punizione - giudizio".

Può invece essere un fattore positivo la *formazione*, definita in modo pittoresco ma efficace *alfabetizzazione valutativa del valutatore*: non si dimentichi che la formazione specifica sull'autonomia è stata discontinua, e quella sulla valutazione ridottissima, anche solo come controllo sulle procedure, per cui una formazione ad hoc sarà rivolta innanzitutto a farne capire l'utilità per il miglioramento, ma anche per interloquire con i valutatori esterni. Si può parlare anche di una *dimensione formativa della valutazione*, da collegare all'aspetto premiale, ed è necessario investire non



solo nella formazione dei valutatori, ma in quella dei valutati, con un reale sviluppo della professionalità: la valutazione, del resto, può essere occasione di apprendimento anche per il Team.

Si può usare questa occasione per dare un segnale forte di attenzione che consenta di salvare il salvabile, anche valorizzando le esperienze pregresse²³, non solo come fonte di potenziali professionisti, ma riconoscendo che nel grande isolamento della categoria esperienze, come SIVADIS e molte altre anche fortemente innovative, hanno creato una certa solidarietà e un'immagine positiva della valutazione da parte dei pari (che avviene comunque, in modo informale, attraverso il meccanismo della *reputazione*).

Infine, sarebbe importante che la valutazione non comportasse un lavoro aggiuntivo ed estraneo al governo quotidiano della scuola, ma ne facesse parte, e fosse comunque semplice.

Il Team di valutazione

Prima di definire la composizione del Team, si discute a lungo sul fatto che abbia una funzione esclusiva di valutazione, o anche di consulenza e supporto: l'orientamento prevalente, ma non esclusivo, è il primo, in quanto il Team svolge quasi inevitabilmente un doppio ruolo, valuta per migliorare. Si evidenzia il rischio di contrasti fra un Dirigente di basso profilo e un Team che ottimizza le risorse disponibili: il ruolo di regolamentare la possibile disparità di vedute tocca presumibilmente all'USR, che deve prevedere anche la possibilità di meccanismi di compensazione *in itinere*.

Quanto alla *composizione del Team*, nella scelta fra assetto "fisso" (sempre la stessa composizione), "variabile" (composizione fissata di volta in volta) o

²³ Si è sottolineata da più parti l'importanza di non procedere ad ulteriori sperimentazioni e di adottare un modello definito, anche se modificabile in corso d'opera.



“integrabile” (composizione fissa con integrazioni legate alle caratteristiche del territorio o della scuola), la composizione che riscuote più favore, stante la norma del contratto, è che le persone siano tre, di cui due fisse ed una nominata di volta in volta. Si propone anche la formula “fisso nelle figure, variabile nelle competenze”, oppure “esperto di valutazione, esperto del sistema, esperto del territorio”. Sulla valenza territoriale, anche simbolica, c’è insistenza, e del resto i valutatori sono scelti dall’USR che dovrebbe tenerne conto.

Sull’esistenza di valutatori a tempo pieno, la soluzione non è unica, o meglio c’è accordo nel rifiutare l’idea di qualcuno che di mestiere faccia solo il valutatore della scuola: per cui o si fa il valutatore solo per una parte del tempo (*part time* per N settimane l’anno) oppure lo si fa continuativamente, ma per un periodo massimo di N anni con un “tempo pieno di specializzazione” (tempo determinato).

Sulla *terzietà*, si manifesta una preferenza per gli interni (molto spiccata nel Comitato Paritetico), sia pure in possesso di competenze specifiche / conseguite in una formazione specifica, così come gli esterni debbono avere una conoscenza delle dinamiche interne del sistema. Viene fatto notare che nella scuola c’è un patrimonio sottoutilizzato di competenze, con Dirigenti e Ispettori che hanno positivamente lavorato in esperienze di valutazione (nei progetti Qualità, SIQUS, SIVADIS...) oltre ad esperti che hanno lavorato nella scuola. Le battaglie si combattono con i soldati che si hanno: ex presidi, ex manager...l’importante è che conoscano il linguaggio della scuola, o che ricevano una preparazione fatta con il linguaggio giusto.

La costituzione di un albo, che avrebbe il compito di fissare i requisiti per l’accesso, è stata trattata solo brevemente, ma con pareri per lo più positivi.



Si sottolinea l'importanza che i Team dispongano di uno strumento comune, oggettivo, accuratamente testato, verificabile e disponibile alle scuole, e di un *protocollo per il processo di valutazione* che riduca i margini della soggettività (anche in questo caso, esistono interessanti esempi stranieri).

Punti poco dibattuti

Ufficio scolastico regionale: di che risorse dispone, che compiti ha (centro documentazione? Coordinamento? Segreteria?) quali rapporti ha con le Regioni per la determinazione degli obiettivi...Si è parlato di un ruolo centrale del Dirigente che controlla i sistemi territoriali, articolando gli obiettivi di missione (per esempio, una scuola di successo che decide di migliorare ulteriormente).

Costi: nella valutazione dei costi, è importante non solo tenere presente che si tratta di un primo passo nella costruzione della valutazione di sistema, ma anche che è possibile stimare il recupero di efficienza conseguente alla valutazione. Si sottolinea che il costo non dovrà essere eccessivo, e il confronto europeo dovrà consentire di fissarne i parametri (in termini di percentuale sulla spesa per l'istruzione?). Fra i costi potrà essere compresa anche l'entità degli incentivi da attribuire alle scuole dei Dirigenti virtuosi (oltre all'indennità personale) e quella del sostegno per le scuole deboli.

La periodicità della valutazione

Non è stato semplice rispondere alla domanda su come conciliare l'annualità della valutazione con la periodizzazione, in genere triennale, della valutazione finale, anche perché la capacità manageriale si propone obiettivi di comportamento organizzativo che alimentano risultati di medio periodo, non necessariamente anno per anno. Forse sarebbe utile distinguere fra



momento iniziale e momenti successivi (e anche fra Dirigenti appena assunti e Dirigenti in servizio da anni).

Si è parlato anche dell'opportunità di definire meglio gli obiettivi, dando loro un peso diverso a seconda di come sono gerarchizzati, e attribuire la valutazione in parte ai - pochi e chiari! - risultati, e in parte ai comportamenti organizzativi considerati corretti, anche se non hanno ancora ottenuto risultati.

Si pone il problema di dove si inserisce la negoziazione: l'orientamento generale è quello di collegarle all'incarico triennale previsto nel contratto, con momenti annuali di aggiustamento, in cui sarà valutato non ancora il risultato delle azioni, quanto la loro corretta attivazione.



Appendice 5. Lo strumento

Il Gruppo tecnico di lavoro²⁴ ha iniziato i suoi lavori il 24 gennaio 2007²⁵. L'obiettivo perseguito è quello di elaborare uno strumento diagnostico funzionale al modello di sistema di valutazione che il Gruppo di esperti veniva parallelamente elaborando e che si caratterizzasse per la capacità di svolgere un ruolo di supporto per i soggetti coinvolti nell'attuazione del modello valutativo. La metodologia di lavoro adottata è stata quella di prendere in esame la strumentazione messa a punto dai diversi sistemi di qualità già noti e diffusi nel mondo della scuola (CAF, SIQUS), ma anche la strumentazione utilizzata nell'ambito della sperimentazione triennale del SIVADIS. L'attenzione rivolta a questo materiale e le ampie discussioni che ne sono derivate, sia all'interno del Gruppo tecnico che del Gruppo di esperti, sono state di fondamentale importanza per l'elaborazione del nuovo strumento in quanto hanno consentito limature, correzioni, modifiche, integrazioni.

Una prima stesura completa dello strumento diagnostico è stata presentata nella riunione del Gruppo di esperti il 31-marzo 2008; da questa data il Gruppo tecnico ha programmato e realizzato alcuni incontri²⁶ con Dirigenti

²⁴ Maria Silvia Orbettino, Angelo Maraschiello, Angelo Paletta, Damiano Previtali, Genny Terrinoni, Vanna Santi

²⁵ Le riunioni del Gruppo tecnico ristretto si sono tenute nelle date: 24/01/2008 - 08/02/2008 - 10/03/2008.

²⁶ Il primo incontro si è tenuto all'INVALSI il 21 e 23 maggio 2008 ed è stato finalizzato a verificare la chiarezza e la pertinenza del linguaggio delle singole domande presenti nello strumento ed ha coinvolto complessivamente 6 Dirigenti Scolastici: Francis Contessotto, Istituto Canossiano "Madonna del Grappa" di Treviso, Damiano Previtali, Istituto ISSIS "Maironi da Ponte di Presezzo- Bergamo, Franca Serena Carletti, XXV Circolo Vespucci di Roma, Giovanni Beltrame, IC "San Domenico Savio" di Portoviro- Rovigo, Cecilia Amodio, IC IV Circolo di Aversa-Caserta, Rosa Cirillo, IPJA Leone di Nola- Napoli. Il secondo ha avuto l'obiettivo di verificare sul campo gli aspetti relativi all'impianto generale e alla funzionalità dello strumento, attraverso la simulazione di una possibile relazione con il Team di valutazione. L'incontro si è tenuto nelle scuole dei due Dirigenti che hanno dato la loro disponibilità a collaborare: 2 luglio 2008, IIS "F. De Sanctis" di Napoli, Dirigente Scolastico Patrizia Pedata; 9 luglio 2008, ITC "E. Tosi" di Busto Arsizio- Varese, Dirigente Scolastico Benedetto Di Rienzo.



Scolastici con l'obiettivo di presentare lo strumento, richiederne una compilazione, giudicare la sua funzionalità e agevolezza d'uso, valutare la comprensibilità semantica dei contenuti e la riconoscibilità e la completezza dei processi descritti, indicare analiticamente parti da modificare e le relative ragioni.

Il Gruppo tecnico ha preso in esame gli esiti di questi incontri per valutarne la tenuta su campo e apportare eventuali ulteriori modifiche allo strumento.

Gli esiti degli incontri con i Dirigenti Scolastici

Di seguito vengono riportati gli esiti più significativi di questi incontri con i Dirigenti Scolastici.

In merito alla valutazione complessiva dello strumento la tabella che segue riporta i risultati ottenuti per ogni item.

Caso	Item									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	soddisfazione esperienza	condivisione modello scuola	funzionalità strumento	linguaggio utilizzato	Completezza indicatori di performance	soddisfazione degli utenti	presentazione esiti	standard di valutazione	utilità per decidere	Coinvolgim. del personale
1	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3
5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4
6	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	3	4	4		4	3	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Media	3,63	3,25	3,63	3,63	3,38	3,71	3,50	3,63	3,88	3,75

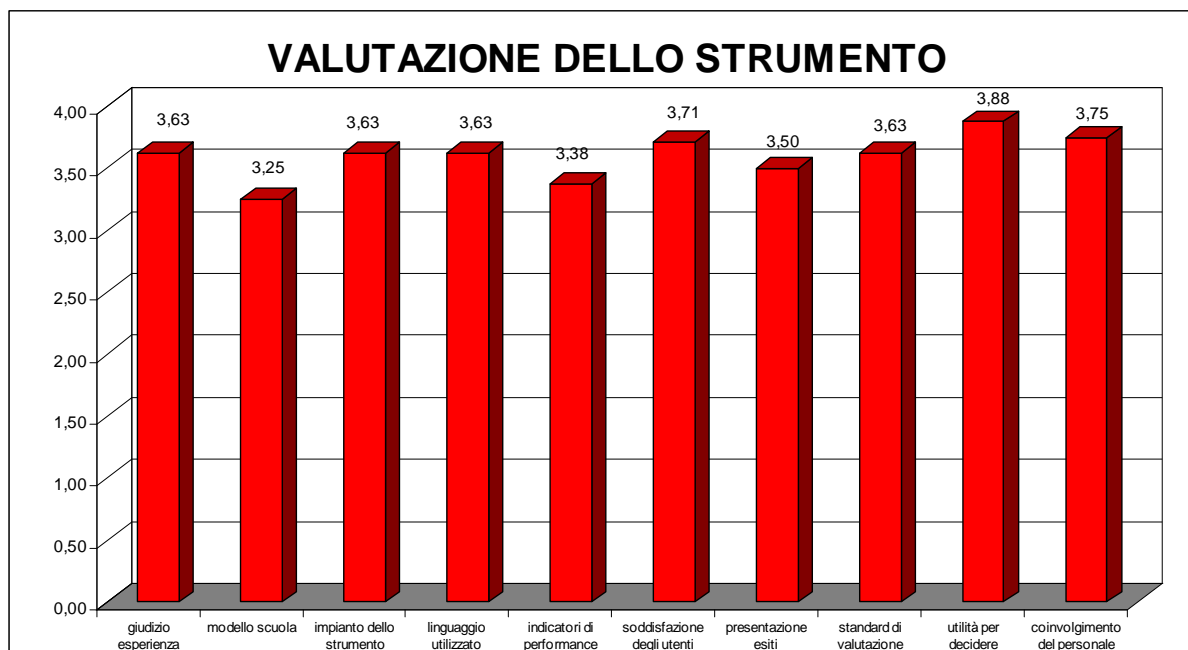


Per ognuno di questi item si è chiesto di esprimere una valutazione su una scala a 4 livelli:

1. Per nulla	2. Poco	3. Abbastanza	4. Molto
--------------	---------	---------------	----------

Dagli esiti si rileva una sostanziale approvazione dello strumento in quanto nessuna domanda ha ottenuto un punteggio inferiore a 3.

Gli item che hanno ottenuto il punteggio più alto (vedi grafico seguente) sono quelli relativi all'utilità dello strumento per la "presa di decisioni nella scuola" e per il "coinvolgimento del personale". Altrettanto positivi (media 3,7) sono i giudizi sulla funzionalità dell'impianto dello strumento adottato, sul sistema di rilevazione della soddisfazione degli utenti e sulla possibilità che questo strumento possa diventare uno standard per la valutazione dei Dirigenti Scolastici.





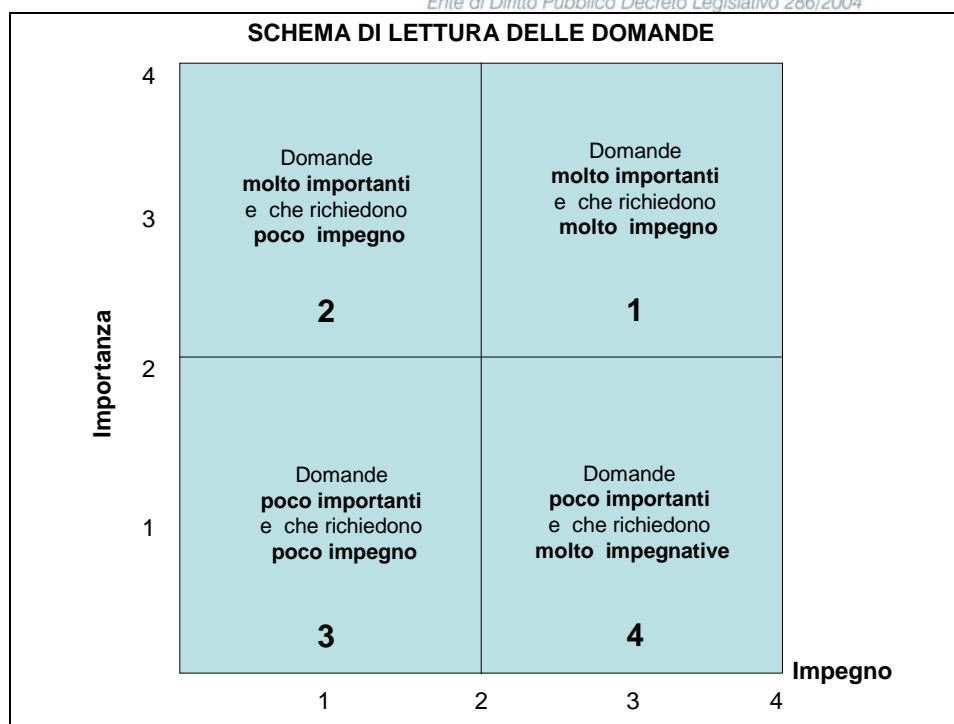
Sono stati molto apprezzati anche il linguaggio utilizzato nello strumento e l'esperienza di simulazione della valutazione vissuta nella circostanza.

Per la valutazione dettagliata delle domande che compongono lo strumento si è proposto ai D.S. di valutare ogni domanda da due punti di vista: l'importanza che ognuna ha nel sistema di valutazione e l'impegno richiesto (in termini di tempo e risorse da impegnare) per potervi rispondere. Il grafico seguente mostra lo schema di lettura utilizzato per valutare l'efficacia di ogni domanda.

Ogni D.S. poteva esprimere una valutazione sulle due dimensioni (importanza/impegno) utilizzando una scala a 4 livelli. In questo modo si è potuto dicotomizzare le risposte tra coloro che ritengono la domanda poco importante (risposta minore di 2) o molto importante (risposta maggiore di due), così anche per le domande che richiedono poco o molto impegno.

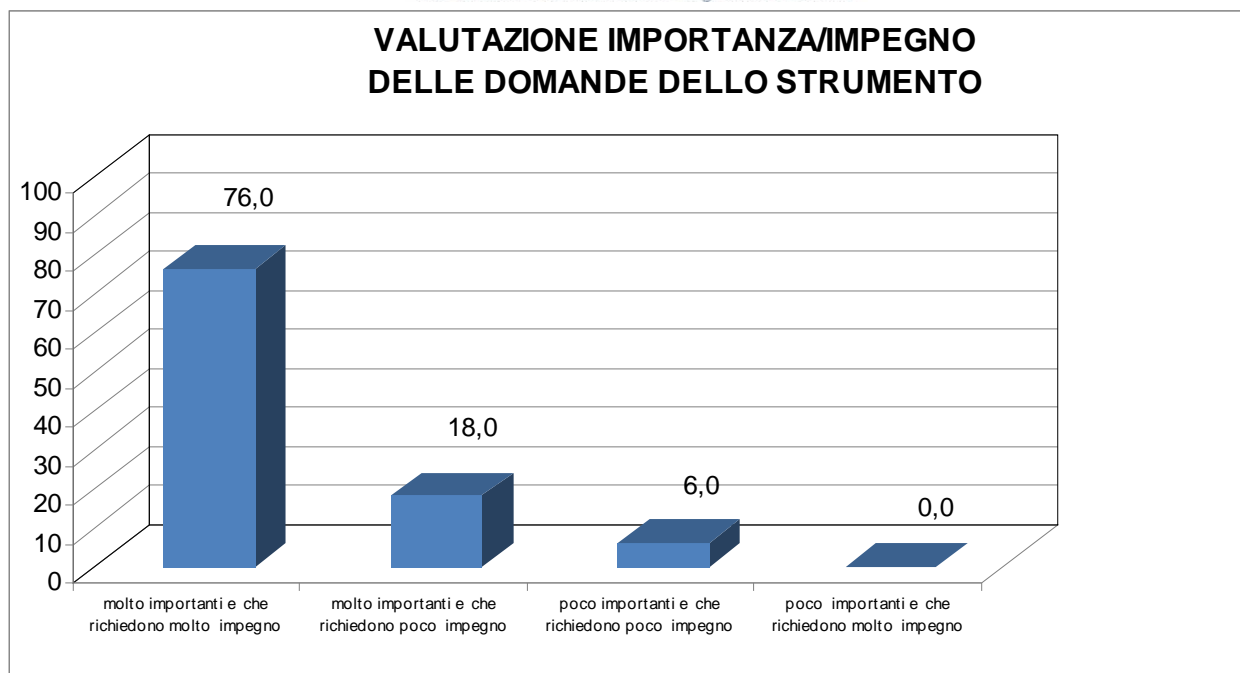
Si è ottenuta questa tipologia:

- le domande che sono ritenute **molto importanti** e che richiedono **molto impegno** (1);
- le domande che sono ritenute **molto importanti** e richiedono **poco impegno** (2);
- le domande ritenute **poco importanti** e che richiedono **poco impegno** (3);
- le domande che sono ritenute **poco importanti** e che richiedono **molto impegno** (4).



L'obiettivo dei progettisti è stato quello di valutare l'utilità (importanza) e la gravosità (impegno richiesto) di ogni domanda, per poter escludere quelle ritenute inutili (poco importanti e molto impegnative). Nella tabella seguente vengono presentati i risultati della sperimentazione.

Domande	N	%
molto importanti e che richiedono molto impegno	38	76,0
molto importanti e che richiedono poco impegno	9	18,0
poco importanti e che richiedono poco impegno	3	6,0
poco importanti e che richiedono molto impegno	0	0,0
totale	50	100,0



Si può affermare che i Dirigenti Scolastici, che hanno svolto la simulazione, hanno sostanzialmente approvato lo strumento in quanto nessuna domanda è stata considerata inutile (poco importante e molto impegnativa), anche se segnalano che per rispondere a circa i $\frac{3}{4}$ delle domande proposte è necessario un considerevole impegno. Circa il 18% delle domande viene considerato poco impegnativo e importante per lo strumento. Solo il 6 % delle domande (3 domande in tutto) è considerato poco importante e poco impegnativo.

In conclusione si ritiene positivo l'esito del test e si considera che la fornitura ai D.S. di informazioni e statistiche relative alla scuola possa consentire di ridurre l'impegno richiesto e facilitare così l'adozione dello strumento.

La realizzazione di un sistema informativo che consenta di fornire alle scuole una buona parte degli indicatori di contesto e relativi alle performance della scuola è una condizione (si potrebbe dire un prerequisito) necessaria per il successo del sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici.



Le caratteristiche dello strumento GPSS

Lo strumento che è derivato dal processo di elaborazione sopra descritto e di seguito presentato può consentire di realizzare la diagnosi dell'istituto, di definirne le caratteristiche riconoscendo i punti di forza e di debolezza e, conseguentemente, le condizioni nelle quali opera il D.S.

Esso riunisce concettualmente tre aree d'indagine:

- **L'analisi dei processi** che consente di valutare come la scuola progetta, eroga e controlla il servizio formativo e gli altri servizi
- **L'analisi dei risultati** che evidenzia il grado di efficacia e di efficienza con i quali l'organizzazione scolastica persegue i propri obiettivi
- **L'analisi della soddisfazione** che permette di valutare quanto l'utilità fornita è apprezzata dagli utilizzatori e dagli stessi erogatori.

La compilazione dello strumento proposto fornisce **automaticamente** informazioni su:

1. singole attività aggregate per ambiti
2. singole fasi del servizio scolastico
3. temi di carattere trasversale (Ad esempio: Gestione della comunicazione, Valorizzazione e sviluppo delle risorse professionali, Gestione dell'attività didattica e dello sviluppo degli apprendimenti ...).



La struttura di riferimento dello strumento è fondata sul ciclo del servizio formativo, un percorso che ripropone ciclicamente le attività complessive dell'Istituto attraverso una sequenza di fasi. Esse sono:

- ***la definizione dell'offerta formativa che caratterizza l'Istituto:***
conoscenza del contesto nel quale la scuola opera; definizione, verifica, aggiornamento delle finalità, scelta dei bisogni di formazione che la scuola intende soddisfare sulla base delle proprie risorse, diffusione dell'offerta formativa
- ***la progettazione dell'offerta:***
identificazione e progettazione dei percorsi, attività ed esperienze che si ritengono più efficaci per l'acquisizione delle competenze definite, identificazione e progettazione dei servizi necessari per garantire il successo formativo a tutti gli alunni
- ***la progettazione dell'organizzazione per realizzare l'offerta:***
progettazione dell'organizzazione complessiva del servizio e dell'utilizzo delle risorse personali e strumentali più efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti
- ***il controllo dell'erogazione:***
programmazione di dettaglio dell'erogazione del servizio, attuazione delle attività programmate, controllo delle attività ed attuazione degli interventi necessari a eliminare le non conformità e difetti

- ***la valutazione dei risultati prodotti e la riprogettazione dell'offerta:***
analisi dei risultati prodotti, rilevazione degli scostamenti dai risultati previsti, analisi delle cause, progettazione dei miglioramenti, riprogettazione dell'offerta.

Questo approccio agevola una lettura integrata delle tre aree di indagine, garantisce un quadro completo dei fenomeni sottoposti ad esame e permette l'individuazione di problemi.

Al termine della fase diagnostica il D.S. avrà a disposizione informazioni utili:

- per individuare le attività che è opportuno consolidare ed i miglioramenti che è necessario apportare nei vari processi di realizzazione del percorso scolastico



- per definire gli obiettivi specifici e le azioni da realizzare per il loro raggiungimento
- per progettare e programmare operativamente gli interventi.

I dati raccolti vengono elaborati secondo uno schema stabilito, che consente di sintetizzare le informazioni e di produrre report in funzione di specifici obiettivi.

Allo scopo si è predisposto un prototipo di software che supporta l'inserimento delle informazioni necessarie alla valutazione con un percorso a livelli successivi: dalla identificazione della presenza o meno di un elemento indagato alla sua misurazione, alla identificazione dei documenti di riferimento.

Il software ha le seguenti caratteristiche tecniche:

- è realizzato su un sito appositamente predisposto per la fase di impianto del sistema e per la simulazione <http://www.statlabor.it/invalsi/index.html> (successivamente può essere trasferito nel sito ufficiale individuato da INVALSI)
- è scritto in ASP.NET con database ACCESS nella fase di impianto e sperimentazione (sarà convertito in SQL SERVER nella fase di implementazione finale)
- l'accesso al software avviene tramite autenticazione di login e password in base al profilo utente (attualmente simulati).

Il software potrà consentire, una volta implementato, funzionalità diverse a seconda dei profili di accesso:



- a livello di Istituto consentirà di immettere dati e di visualizzare le informazioni che il sistema nazionale fornirà
- a livello di Nuclei di Valutazione Territoriali consentirà l'elaborazione di informazioni più approfondite per individuare i punti di forza e debolezza delle singole scuole e per poter svolgere efficacemente l'attività di consulenza
- a livello nazionale fornirà utilities per la produzione di rapporti di sintesi sul sistema dell'istruzione.

Strumento definitivo modificato sulla base degli incontri con i Dirigenti Scolastici

OF	OFFERTA							
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche			
OFA01	Conoscenza del contesto territoriale	1. La scuola utilizza dati relativi al contesto territoriale di appartenenza?	1.1 Le caratteristiche del contesto socio-economico	<input type="checkbox"/>	1.1.1 Tasso di occupazione			
				<input type="checkbox"/>	1.1.2 Tasso di disoccupazione			
				<input type="checkbox"/>	1.1.3 Andamento demografico per fasce d'età			
				<input type="checkbox"/>	1.1.4 Indice di qualità della vita (su base provinciale)			
			1.2 Gli Indicatori sociali	<input type="checkbox"/>	1.2.1 Presenza immigrati			
				<input type="checkbox"/>	1.2.2 Presenza tossicodipendenti			
				<input type="checkbox"/>	1.2.3 Presenza microcriminalità			
			1.3 La presenza di servizi culturali nel territorio	<input type="checkbox"/>	1.3.1 Esistenza di biblioteche			
				<input type="checkbox"/>	1.3.2 Esistenza di cinema			
				<input type="checkbox"/>	1.3.3 Esistenza di teatri e auditorium			
				<input type="checkbox"/>	1.3.4 Esistenza di associazioni culturali e sportive			
			OFA02		2. I dati di contesto sono periodicamente aggiornati?	<input type="checkbox"/>	2.1 La presenza di studi periodici sul contesto socio-economico	2.1.1 Dati di contesto aggiornati



OF	OFFERTA				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/ Dati /Statistiche
OFB01	<p>Rilevazione dati e analisi sui bisogni formazione utenza</p> <p>Rilevazione dati e analisi sui bisogni formazione utenza</p>	3. Si rilevano annualmente le caratteristiche degli alunni in ingresso?	3.1 La popolazione scolastica		3.1.1 Trend di iscrizioni negli ultimi 5 anni
					3.1.2 Livello culturale delle famiglie (titolo di studio dei genitori)
			3.2 La provenienza scolastica degli allievi		3.2.1 Provenienza studenti per territorio o scuola
					3.2.2 Flussi di trasferimento da e verso altre scuole
			3.3 I livelli di profitto (2° grado)		3.3.1 Distribuzione degli studenti per fasce di valutazione
			3.4 La regolarità di studio negli anni precedenti (2° grado)		3.4.1 Studenti con percorso regolare nel profitto
			3.5 Le situazione specifiche		3.5.1 Studenti di sesso femminile /maschile (2° grado)
					3.5.2 Studenti di madre lingua non italiana (con difficoltà nella lingua italiana)
					3.5.3 Studenti con situazioni di disagio segnalate dai servizi sociali o dalla scuola di provenienza
					3.5.4 Studenti con disabilità certificata



OF	OFFERTA				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/ Dati /Statistiche
OFB02		4. Si procede alla rilevazione annuale dei bisogni formativi degli alunni in ingresso?	4.1 Interventi di rilevazione dei bisogni formativi e delle competenze possedute degli allievi in ingresso		4.1.1 Risultati di test d'ingresso 4.1.2 Indagini conoscitive 4.1.3 Progetti specifici (continuità ecc.)
OFC01	Rilevazione delle risorse interne ed esterne	5. Viene annualmente effettuata una rilevazione delle risorse dell'Istituto?	5.1 Le Risorse umane (interne ed esterne)		5.1.1 Docenti (con e senza laurea, abilitazioni, distacchi, assegnazioni)
					5.1.2 Personale ATA (con e senza laurea, abilitazioni, distacchi, assegnazioni)
					5.1.3 Rilevazione delle competenze/conoscenze del personale (docenti e ATA)
					5.1.4 Anzianità di servizio
					5.1.5 Turn over del personale
					5.1.6 Rilevazione delle risorse esterne (genitori, esperti, servizi e altro) coinvolte nell'attività didattica
OFC01	Rilevazione delle risorse interne ed esterne	5. Viene annualmente effettuata una rilevazione delle risorse dell'Istituto?	5.2 Le risorse strutturali		5.2.1 Superfici di aule, laboratori, aule speciali, biblioteca, palestra.
					5.2.2 Volumi biblioteca, macchine e attrezzature disponibili per gli studenti
					5.3 Le risorse finanziarie
					5.3.1 Ammontare del finanziamento statale
					5.3.2 Ammontare di finanziamenti di Enti territoriali e soggetti privati per partecipazione a progetti istituzionali e non



OF	OFFERTA				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
					5.3.3 Ammontare di finanziamenti per partecipazione a progetti europei
					5.3.4 Ammontare di finanziamenti acquisiti attraverso la partecipazione a reti di scuole
					5.3.5 Ammontare delle risorse per autofinanziamento
			5.4 Le collaborazioni		5.4.1 Partecipazione della scuola a progetti di carattere locale, regionale, nazionale, europeo
					5.4.2 Partecipazione della scuola a reti per la collaborazione con altri istituzioni scolastiche, mondo del lavoro, enti, associazioni.
OFD01	Definizione dell'offerta formativa dell'Istituto	6. Nel definire l'Offerta formativa c'è un rapporto di coerenza tra i bisogni formativi degli studenti e le risorse a disposizione?	6.1 Rapporto tra bisogni formativi e dell'utenza degli studenti e risorse		6.1.1 Presenza di un documento di sintesi dei bisogni dell'utenza e delle risorse disponibili, 6.1.2 Frequenza delle variazioni dei profili di uscita in funzione dell'analisi dei bisogni formativi e della domanda del territorio; 6.1.3 La descrizione delle azioni programmate per soddisfare i bisogni; 6.1.4 Definizione del profilo in uscita.
OFD02		7. L'offerta formativa della scuola è definita coinvolgendo tutte le componenti interne ed esterne?	7.1 Attività finalizzate alla progettazione del POF e modalità di coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni		7.1.1 Finalità educative curricolari di Istituto/indirizzo, 7.1.2 Finalità didattiche (individualizzazione, valutazione) di Istituto/ indirizzo; 7.1.3 Aspetti organizzativi (funzionamento OO.CC., incarichi, comunicazione.) dell'Istituto



OF	OFFERTA				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/ Dati /Statistiche
OFD03		8. Nel POF risultano esposte in modo chiaro e completo le finalità dell'Istituto.	8.1 Chiara e completa evidenziazione nel POF di finalità in funzione dei destinatari		8.1.1 Esistenza di materiale informativo e pubblicitario sulla scuola in funzione dei vari destinatari 8.1.2 Esistenza di specifiche risorse (commissione POF, personale amministrativo dedicato, fondi) dedicate alla presentazione dell'offerta 8.1.3 Svolgimento di Incontri per la definizione del POF
OFE01	Presentazione e dell'offerta formativa	9. Si svolgono sistematicamente attività di comunicazione delle finalità e degli obiettivi indirizzate al personale interno, alle famiglie e agli studenti.	9.1 Modalità di comunicazione del POF		9.1. Incontri informativi 9.2 Attribuzione di risorse per lo svolgimento di attività informative 9.3 Programma di incontri 9.4 Comunicazioni scritte 9.5 Sito web
OFE02		10. La documentazione sull'offerta formativa viene distribuita all'atto dell'iscrizione o in momenti didattici appositamente programmati.	10.1 Modalità di distribuzione della documentazione sull'offerta formativa		10.1.1 Materiale distribuito all'atto dell'iscrizione 10.1.2 Eventi appositamente organizzati 10.1.3 Open day 10.1.4 Attività di accoglienza presentazione del POF ad allievi e genitori



PR	PROGETTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
PRA01	La progettazione e l'articolazione del curricolo	1. La scuola con la programmazione didattica progetta i percorsi, le attività e le esperienze da proporre per l'acquisizione delle competenze definite nel profilo in uscita?	1.1 Curriculum obbligatorio		1.1.4 Piani di lavoro individuali 1.1.5 Programmazione di dipartimento (materia) 1.1.6 Programmazione di classe
			1.2 Ampliamento dell'offerta (attività facoltative...) 1° grado		1.2.1 Attività sportive 1.2.2 Attività artistiche 1.2.3 Teatro 1.2.4 Lingue 1.2.5 Altro
			1.3 Integrazione dell'offerta formativa con il territorio		1.3.1 Interventi progettati relativi alla quota del 20% 1.3.2 Percorso formativo in contesti extrascolastici, in particolare, per il II grado, esperienze formative, stage, alternanza scuola lavoro 1.3.3 offerta formativa di Istituto integrata con la programmazione territoriale 1.3.4 Altro
PRA02		2. Sono adottate soluzioni di flessibilità organizzativa e didattica?	2.1 Scelte organizzative e didattiche adottate		2.1.1 orario, 2.1.2 articolazione gruppo classe, 2.2.3 interdisciplinarietà, 2.1.4 individualizzazione dei Piani di Studio
PRA03	La progettazione e l'articolazione del curricolo	3. La risposta della scuola alle richieste di famiglie e studenti in merito a attività	3.1 Compatibilità con gli obiettivi del POF		3.1.1 rilevazione delle richieste 3.1.2 Piano di priorità



PR	PROGETTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
			3.2 Compatibilità con le risorse disponibili		3.1.1 Attività progettate 3.2.2 Assegnazione di risorse
PRA04		4. E' prevista un'attività di controllo sull'organicità e la coerenza delle attività e dei progetti inseriti nel POF rispetto alle scelte e alle finalità dell'Istituto?	4.1 Confronto tra le attività e i progetti inseriti nel POF, i bisogni rilevati, le risorse disponibili e le finalità		4.1.1 Istituzione di un gruppo di controllo per la verifica di coerenza tra progetti e POF 4.1.2 Definizione dei criteri di approvazione dei progetti
PRB01	La progettazione dei servizi fondamentali	5. Viene effettuata un'accurata progettazione dei principali servizi rivolti agli studenti?	5.1 La progettazione dei servizi		5.1.1 obiettivo del servizio 5.1.2 attività previste 5.1.3 risorse assegnate 5.1.4 tempi 5.1.5 modalità di controllo 5.1.6 risultati attesi (misurabili) 5.1.7 indicatori di monitoraggio 5.1.8 rilevazione della soddisfazione



PR	PROGETTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
PRC01	La progettazione di interventi didattici per facilitare e sostenere l'apprendimento	6. La programmazione didattica prevede interventi tempestivi e mirati rispetto a specifiche situazioni rilevate?	6.1 Progettazione di interventi mirati a specifiche esigenze		6.1.1 Interventi per alunni di madre lingua non italiana 6.1.2 Situazioni di disagio e multiculturalità 6.1.3 Situazioni di disabilità certificate
					6.1.4 Attività sistematiche per il sostegno e il potenziamento degli allievi
PRC02	La progettazione di interventi didattici per facilitare e sostenere l'apprendimento	7. La programmazione didattica prevede attività che privilegiano un apprendimento attivo e individualizzato?	7.1 Esistenza di insegnamento attivo e individualizzato		7.1.1 Modalità di lavoro laboratoriali 7.1.2 Utilizzazione di tecnologie innovative 7.1.3 Metodologie attive
PRD01	La progettazione della valutazione	8. Riguardo alla definizione dei risultati attesi la scuola facilita il confronto con le indagini nazionali ed internazionali sugli apprendimenti (P.I.S.A. ...)?	8.1 Iniziative per favorire la diffusione degli esiti delle indagini nazionali sugli apprendimenti		8.1.1 Diffusione di prove test tra i docenti 8.1.3 Diffusione di studi e ricerche
			8.2 Definizione dei risultati attesi da parte dei docenti in linea con quanto emerso dalle indagini nazionali e internazionali		8.1.1 Definizione dei risultati attesi 8.1.2 Confronto dei risultati con standard di riferimento 8.2.3 Archiviazione test e prove



PR	PROGETTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/ Dati /Statistiche
PRD02	La progettazione della valutazione	9 .Sono individuati e definiti a livello di Collegio dei Docenti criteri e strumenti per la valutazione degli apprendimenti?	9.1 Criteri e modalità, strumenti comuni di valutazione		9.1.1 Presenza di un responsabile della valutazione 9.1.2 Schede e griglie di valutazione degli apprendimenti 9.1.3 Modalità per accedere alle attività di sostegno o potenziamento degli allievi
PRE01	La documentazione della progettazione	10. La documentazione relativa alla programmazione didattica e di Istituto viene sistematicamente raccolta e archiviata?	10.1 Archiviazione della documentazione		10.1.1 Moduli, unità didattiche, percorsi o altro materiale didattico messo a punto dai docenti 10.1.2 Materiale multimediale 10.1.3 Centro di documentazione didattica



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
ORA01	Pianificazione dei servizi	1. Esiste un piano operativo dei servizi accessori e complementari rivolti all'utenza?	1.1 Struttura organizzativa dei servizi		1.1.4 Definizione dell'organigramma 1.1.5 Attribuzione responsabilità per ciascun servizio 1.1.6 Pubblicazione della struttura
			1.2 Pianificazione dei servizi rivolti all'utenza (iscrizioni, formazione classi, orientamento, comunicazioni scuola/famiglia, gestione laboratori, ecc.)		1.2.1 Esistenza di un piano predisposto dal DGSA e DS 1.2.2 Definizione degli obiettivi 1.2.2 Modalità di coordinamento 1.2.3 Assegnazione di risorse
ORB01	Pianificazione della didattica	2. L'attività didattica è annualmente pianificata?	2.1 Struttura organizzativa dell'attività didattica		2.1.1 Esistenza di procedura per l'organizzazione dell'attività didattica 2.1.2 Nomine ed attribuzione di responsabilità (coordinatori di classe, di materia, ...)
			2.2 Programmazione operativa		2.2.1 modalità di coordinamento delle programmazioni 2.2.2 Definizione nella programmazione operativa di attività, obiettivi formativi, contenuti, metodologie, risorse, tempi, modalità di controllo.
ORC01	Pianificazione attività amministrativa	3. Sono definiti i criteri per la gestione dell'attività amministrativa e	3.1 Criteri per il funzionamento dei servizi amministrativi		3.1.1 Definizione del mansionario 3.1.2 Definizione degli orari 3.1.3 Gestione della negoziazione con RSU



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
		finanziaria?	3.2 Allocazione delle risorse finanziarie		3.2.1. Spese di funzionamento didattico, 3.2.1 Spese per il personale docente, 3.2.2 Spese di investimento per la didattica (macchine, strutture, attrezzature), 3.2.3 spese per progetti
			3.3 Previsione di orari di apertura degli uffici in funzione dei bisogni dell'utenza		3.3.1 Definizione degli orari di sportello 3.3.2 Richieste dell'utenza per modifiche orario sportello
ORD01	Pianificazione dotazioni strumentali e gestionali e gestione della sicurezza	4. Sono definiti i criteri di acquisto, collaudo e manutenzione delle attrezzature per laboratori e aule speciali.	4.1. Definizione di criteri oggettivi per la valutazione e l'accreditamento dei fornitori		4.1.1 Esistenza di un albo dei fornitori 4.1.1 Esistenza di criteri di accreditamento
			4.2 Piano di collaudo e controllo delle dotazioni strumentali		4.2.1 Esistenza della procedura per il controllo e collaudo di strumentazione e dotazioni 4.2.2 Individuazione di criteri e responsabili dei collaudi
ORD02	Pianificazione dotazioni strumentali e gestionali e gestione della sicurezza	5. Sono definite le procedure di controllo per garantire la sicurezza di	5.1 Individuazione del responsabile della sicurezza		5.1.1 Nomina del Responsabile per la sicurezza
			5.2 Definizione del piano della sicurezza		5.2.1 Verifica delle procedure relative alla sicurezza



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
			5.3 Modalità di utilizzo di laboratori e locali		5.3.1 Definizione di modalità di utilizzo di laboratori e locali 5.3.2 Nomina del responsabile di laboratorio, 5.3.3 Regolamenti d'uso dei laboratori, ecc.).
ORE01	Pianificazione delle risorse interne ed esterne	6. Esiste un piano per la valorizzazione delle risorse umane interne?	6.1 Analisi dei bisogni del personale		6.1.1 Raccolta segnalazioni da parte del personale 6.2.2 Indagini sui bisogni formativi 6.2.3 Somministrazione di questionari o altro
			6.2 Attività per l'inserimento del personale e il potenziamento delle competenze		6.2.1 Interventi di accoglienza, 6.2.2 Piano della formazione, collaborazione con università ed enti di ricerca (stage formativi o altro) 6.2.3 percentuale di personale coinvolto in programmi di formazione 6.2.4 ore di aggiornamento per docente
	6.3 Criteri per l'attribuzione di incarichi			6.3.1 Percentuale di personale con incarichi formalizzati 6.3.2 Turn-over del personale (docente e non docente) 6.3.3. Docenti coinvolti nell'elaborazione del POF 6.3.4. Docenti con più di due/tre incarichi 6.3.5 Docenti che partecipano a progetti in rete	
	6.4 Definizione rapporti di lavoro, prestazioni, negoziazioni interne			6.4.1 Contratti stipulati 6.4.2 Incontri con RSU	
	Pianificazione delle risorse interne ed esterne				



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
ORE02	Pianificazione delle risorse interne ed esterne	7. Sono predisposte le condizioni ambientali ed organizzative per facilitare la partecipazione di studenti e famiglie alla vita scolastica ?	7.1 Disponibilità di ambienti e risorse della scuola		7.1.1 Ore di ricevimento, 7.1.2 Incontri scuola famiglia, 7.1.3 Assemblee genitori, 7.1.4 Semplificazione amministrativa 7.1.5 Accessibilità degli ambienti scolastici
ORG01	Gestione relazioni interne esterne	8. Sono programmati gli impegni degli OO.CC. per l'intero anno scolastico e viene curata la diffusione della documentazione relativa all'attività degli OO.CC.? ?	8.1 Programmazione delle attività		8.1.1 Definizione del Piano delle attività 8.1.2 Programmazione degli impegni degli OO.CC., Commissioni e gruppi di lavoro 8.1.3 Esistenza di procedure e strumenti per facilitare l'accesso alla documentazione relativa all'attività degli OO.CC.
ORG02		9. La direzione predispone occasioni e strumenti per la condivisione delle	9.1 Efficacia della comunicazione		9.1.1 Ordine del giorno delle convocazioni 9.1.2 Verbali delle riunioni 9.1.3 Pubblicazione sito



OR	ORGANIZZAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
			9.2 Condivisione delle scelte		9.1.1 Esistenza di convocazioni delle componenti scolastiche aventi come ordine del giorno l'organizzazione, la gestione e il governo della scuola 9.1.2 Apposite riunioni di staff
ORG03	Gestione relazioni interne esterne	10. Esiste un archivio per la documentazione sull'attività amministrativa e sulla gestione generale del servizio scolastico?	10.1 Archiviazione di documentazione		10.1.1 Esistenza di documentazione relativa alla programmazione operativa dei servizi 10.1.2 Esiste documentazione sull'organizzazione, amministrazione/ 10.1.3 Esistenza di documentazione sulla dislocazione della strumentazione didattica



ER	CONTROLLO DELL'EROGAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenza/Dati /Statistiche
ERA01	Monitoraggio della attuazione della programmazione didattica	1. Sono previste, definite e applicate modalità di controllo dell'attuazione delle delibere degli OO.CC. in merito alla didattica e ai principali servizi?	1.1 Presenza di modalità di controllo dell'attuazione delle delibere degli OO.CC		1.1.3 Esistenza nel verbale degli OOCC di nomine di responsabili, 1.1.4 definizione degli elementi e dei tempi del controllo
ERA02		2. I consigli di classe (interclasse) verificano il rispetto delle attività, dei tempi e delle modalità operative previste dalla programmazione?	2.1 Controllo da parte dei consigli di classe delle attività, dei tempi e delle modalità operative previste dalla programmazione		2.1.1 Esistenza nel verbale dei CdC di nomine di responsabili, 2.1.2 definizione degli elementi e dei tempi del controllo
ERA03		3. Le verifiche degli apprendimenti avvengono nel rispetto dei tempi, delle modalità e dei criteri stabiliti dai Consigli di classe?	3.1 Rispetto dei tempi, delle modalità e dei criteri stabiliti dal Consiglio di Classe per la verifica degli apprendimenti		3.1.1 Esistenza nel verbale dei CdC della definizione dei criteri di verifica degli apprendimenti 3.1.2 Esistenza nel verbale dei CdC dei tempi delle verifiche 3.1.3 Definizione di Piani di lavoro individuali 3.1.4 Definizione di piani di lavoro di dipartimento
ERA04	Monitoraggio della attuazione della	4. Gli esiti delle verifiche sono correlati all'apprendimento individualizzato (recupero, potenziamento)?	4.1 Attivazione di corsi di recupero o di potenziamento		4.1.1 Corsi di recupero effettuati 4.1.2 Corsi di potenziamento effettuati



ER	CONTROLLO DELL'EROGAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenza/Dati /Statistiche
ERA05	programmazione didattica	5. In presenza di situazioni specifiche e occasionali o di imprevisti, la scuola adotta soluzioni di flessibilità organizzativa e di adeguamento dell'attività didattica?	5.1 Adeguamento dell'attività didattica in caso di imprevisti		5.1.1 Attivazione di classi aperte, 5.1.2 Didattica per gruppi di lavoro
ERB01	Monitoraggio dei processi dei principali servizi e dei progetti	6. Si procede al monitoraggio dell'attuazione dei servizi principali?	6.1 Monitoraggio dei servizi		6.1.1 Accoglienza; 6.1.2 Formazione classi; 6.1.3 Segreteria 6.1.4 Stage.
ERB02		7. Viene effettuato un monitoraggio periodico dell'attuazione dei progetti per verificare la conformità tra progettazione e attuazione?	7.1 Monitoraggio dei progetti		7.1.1 Esistenza di schede monitoraggio dell'attuazione dei progetti 7.1.2 Evidenza di revisione della progettazione
ERB03		8. In presenza di non conformità nell'erogazione dei servizi principali o nella realizzazione di progetti si adottano interventi correttivi per raggiungere i risultati attesi.	8.1 Monitoraggio dell'attuazione progetto		8.1.1 Esistenza di Schede di monitoraggio dei servizi 8.1.2 Evidenza di revisione della programmazione



ER	CONTROLLO DELL'EROGAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenza/Dati /Statistiche
ERC01	Documentazione	9. Gli esiti del monitoraggio vengono utilizzati per tenere sottocontrollo l'andamento delle attività didattiche e dei principali servizi.	9.1 Monitoraggio attività didattiche		9.1.1 Esistenza di Schede di monitoraggio dell'attività didattica 9.1.2 Esistenza di documentazione sugli esiti del monitoraggio della didattica
ERC02		10 . Esiste una documentazione appositamente organizzata degli esiti del monitoraggio?	10.1 Documentazione del monitoraggio		10.1 Esistenza di documentazione in archivio 10.2 presenza di attività di diffusione degli esiti del monitoraggio



VA		VALUTAZIONE			
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta ✓	Evidenze/Dati /Statistiche
VAA01	La valutazione degli esiti formativi	1. Si procede periodicamente all'elaborazione statistica delle valutazioni degli studenti a fine anno?	1.1 Confronto tra situazione scolastica degli alunni in ingresso e risultati finali per anno e ciclo di studi	✓	1.1.1 Studenti promossi
					1.1.2 Distribuzione degli studenti per fasce di valutazione (M/F)
					1.1.3 Studenti con percorso regolare nel profitto
					1.1.4 Drop out
			1.2 Analisi di esiti disaggregati relativi a situazioni particolari		1.2.1 Alunni con disagio segnalato dai servizi sociali o dalla scuola di provenienza promossi
					1.2.2 Alunni stranieri con difficoltà nella lingua italiana promossi
					1.2.3 Alunni disabili certificati promossi
VAA02	La valutazione degli esiti formativi	2. La scuola effettua attività di rilevazione statistica del successo degli ex alunni nel successivo percorso formativo o lavorativo ?	2.1 Successo formativo nel ciclo successivo	✓	2.1.1 Ex allievi che proseguono negli studi
					2.1.2 Ex allievi che proseguono negli studi scientifici
					2.1.3 Ex allievi regolari nel successivo ciclo di studi



VA	VALUTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
			2.2 Successo lavorativo		2.2.4 Ex allievi che si inseriscono nel mondo del lavoro
VAB01	La valutazione della soddisfazione	3. La scuola effettua la rilevazione della soddisfazione?	3.1 Rilevazione dei risultati sulla soddisfazione presso studenti, famiglie, partner e personale interno		3.1.1 Qualità dell'insegnamento 3.1.2 Opportunità di apprendimento• 3.1.3 Capacità della scuola di rispondere ai bisogni 3.1.4 Organizzazione del servizio formativo (assegnazione classi, orari, figure di supporto, ...) 3.1.5 Clima della scuola (relazioni interne) 3.1.6 Adeguatezza strutture e dotazioni 3.1.7 Qualità dei servizi (segreteria didattica, ufficio tecnico... 3.1.8 Qualità della gestione delle risorse finanziarie
			3.2 Rilevazione dei reclami		3.2.1 Esistenza di una procedura per i reclami nella carta dei servizi 3.2.1 Reclami registrati nell'anno 3.1.2 Tempi di risposta adeguati
VAC01	La valutazione della efficacia e della efficienza del servizio scolastico	4 . Si procede alla rilevazione dei risultati del servizio scolastico offerto ?	4.1 Valutazione dei risultati ottenuti		4.1.1 Tasso di progetti realizzati 4.1.2 Tasso di utilizzo dei laboratori, aule speciali, tecnologie innovative, palestra
VAC02			5. Si procede alla valutazione di efficienza del	5.1 Valutazione dei risultati ottenuti rispetto alle risorse	



VA	VALUTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
		servizio offerto?	impiegate		5.1.2 % Spese per il personale docente 5.1.3 % Spese di investimento didattico 5.1.4 % Spese per progetti didattici
VAD01	L'analisi delle cause	6. In presenza di scostamenti tra risultati attesi e risultati conseguiti viene effettuata l'analisi delle cause.	6.1 Analisi delle cause degli scostamenti		6.1.1 Esistenza di un responsabile della valutazione 6.1.2 Esistenza di documentazione relativa all'analisi di punti di forza e debolezza, elenco dei problemi, analisi delle cause)
VAE01	La riprogettazione dell'offerta formativa	7. I risultati della analisi delle cause sono oggetto di valutazione da parte degli organi decisionali della scuola?	7.1 Valutazione degli OO.CC.		7.1.1 Esistenza di verbali/deliberate di organi decisionali che documentano la decisione 7.1.2 Deliberazioni degli OOCC
VAE02	La riprogettazione dell'offerta formativa	8. I risultati dalla valutazione degli organi decisionali sono utilizzati per la revisione, riprogettazione e miglioramento dell'offerta formativa e dei servizi?	8.1 Revisione del POF		8.1.1 Interventi di revisione del POF, 8.1.2 Interventi di riprogettazione del POF 8.1.3 Progetti di miglioramento dell'offerta formativa (verbali, delibere, documentazioni)
VAE03	La riprogettazione dell'offerta formativa	9. Gli interventi di miglioramento decisi in base alla analisi dei risultati comunicati a tutte le componenti della scuola.	9.1 Comunicazione della valutazione di sistema e della riprogettazione		9.1.1 Presenza di documento di sintesi delle valutazioni di sistema 9.1.2 Realizzazione di incontri di analisi dei risultati e di proposte di miglioramento



VA	VALUTAZIONE				
CODICE	Ambiti	Domande	Elementi di riferimento	Spunta √	Evidenze/Dati /Statistiche
VAF01	La documentazione della valutazione	10. Esiste una documentazione appositamente organizzata del processo di valutazione e riprogettazione dell'offerta formativa.	10.1 Diffusione della documentazione		10.1 .1 Documentazione relativa a esiti della attività di valutazione e di riprogettazione 10.1.2 Diffusione dei risultati attraverso la presentazione dell'offerta formativa mediante Depliant, Sito Web, Eventi.



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004