

# 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*

# **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**

<b>PARTE PRIMA: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI</b>	<b>5</b>
1. Premessa	6
2. Gli orientamenti	9
3. Gli obiettivi	9
4. Gli obiettivi di missione e di leadership	11
5. Lo strumento	12
6. I soggetti	13
7. Gli esiti della valutazione pluriennale	16
8. I numeri	20



**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 PRIMA: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI**



## 1. Premessa

Il Ministero dell'Istruzione aveva sperimentato, attraverso il progetto SIVADIS<sup>1</sup>, un modello per la valutazione dei Dirigenti Scolastici in applicazione dell'art. 25 del D.lgs. 165/2001<sup>2</sup>.

Il monitoraggio dell'INVALSI sul progetto SIVADIS, basandosi sull'obiettivo prioritario dell'amministrazione di raccogliere dati conoscitivi utili a regolare il sistema prima di una sua applicazione generalizzata<sup>3</sup>, aveva registrato punti di forza ma anche punti critici, relativi tanto all'architettura del sistema valutativo, quanto ad aspetti procedurali. In questo senso la sperimentazione triennale SIVADIS ha prodotto effetti positivi in quanto consente ora di concentrarsi su aree e passaggi cruciali che, nell'attuazione, hanno rivelato limiti: la trasparenza delle procedure e l'oggettività dei criteri, l'omogeneità dell'applicazione in campo nazionale e regionale, la ponderazione delle diverse condizioni operative in cui i Dirigenti esercitano il loro ruolo, l'assenza di un quadro comune di dati di riferimento.

**Il nuovo sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici** parte dalle esperienze pregresse e punta a consolidare quelle aree e quelle procedure rivelatesi critiche e, nello stesso tempo, punta ad introdurre elementi di miglioramento sollecitati dalla trasformazione del quadro di riferimento<sup>4</sup>. Il nuovo contesto, infatti, si caratterizza per una più chiara definizione degli obiettivi interni al sistema, per un rinnovato riconoscimento dell'autonomia scolastica, per una maturata coscienza del ruolo strategico del Dirigente nel promuovere il successo formativo.

---

<sup>1</sup> SIVADIS: Sistema di Valutazione dei Dirigenti Scolastici.

<sup>2</sup> Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n. 165: "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche". Art. 25 comma 1: "Nell'ambito dell'Amministrazione scolastica periferica e' istituita la qualifica dirigenziale per i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche e educative alle quali e' stata attribuita personalità giuridica ed autonomia a norma dell'articolo 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni ed integrazioni. I Dirigenti Scolastici sono inquadrati in ruoli di dimensione regionale e rispondono, agli effetti dell'articolo 21, in ordine ai risultati, che sono valutati tenuto conto della specificità delle funzioni e sulla base delle verifiche effettuate da un nucleo di valutazione istituito presso l'Amministrazione scolastica regionale, presieduto da un Dirigente e composto da esperti anche non appartenenti all'Amministrazione stessa".

<sup>3</sup> "...la gestione del sistema presenta profili di particolare complessità in quanto richiede competenze specifiche, ruoli delicati, coerenza del sistema con tutte le altre leve della gestione del personale, tempo per consentire al sistema di essere compreso, accettato, fatto proprio.... Deve essere accompagnato da un meccanismo di monitoraggio che consenta di rilevare le aree della procedura che non risultino funzionali alla prova su campo e la fase di sperimentazione dovrà pertanto essere utilizzata per la costruzione di un sistema condiviso in cui la cultura della valutazione possa essere promossa e sostenuta attraverso uno sforzo di elaborazione da parte di tutti gli attori del processo". Lettera MIUR-Direzione Generale del Personale. Affidamento del Monitoraggio del progetto SIVADIS all'INVALSI, 7 ottobre 2003, prot. 1511

<sup>4</sup> Quadro normativo di riferimento: art. 20 del CCNL per il personale dirigente dell'area V, quadriennio giuridico 2002-2005 e 1° biennio economico 2002-2003.



L'Europa individua in un'istruzione di qualità per tutti una delle colonne portanti per uno sviluppo che preveda: elevati standard di vita per i propri cittadini in un quadro di sicurezza sociale, equità di opportunità e sostenibilità ambientale. Per il raggiungimento di questi standard, l'agenda di Lisbona sollecita la realizzazione del successo formativo attraverso il conseguimento di un diploma o di una qualifica professionale, attraverso il raggiungimento di competenze chiave per gli studenti in uscita dai percorsi di formazione e di istruzione.

L'Italia è stata parte attiva nel definire questa strategia e ne ha ribadito la validità in più circostanze. Gli obiettivi di crescita degli apprendimenti e dei tassi di successo scolastico sono stati assunti quali perni di tutta l'azione di sostegno alle scuole<sup>5</sup>. Più di recente l'“Intesa per un'azione pubblica a sostegno della conoscenza”, sottoscritta dal Governo, 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”*.

La realizzazione di questi obiettivi non può che essere demandata alle singole Istituzioni scolastiche e alla loro autonomia, riconosciuta e valorizzata ulteriormente dal titolo V della Costituzione (pur sapendo che la scuola chiede di essere supportata nella costruzione di un'autonomia, ad oggi, ancora incompiuta). Lo stesso Regolamento, recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche, evidenzia la sua sostanza nel 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”*<sup>6</sup>.

Queste considerazioni portano a ritenere che la Collettività ha assegnato alle Istituzioni scolastiche chiari obiettivi di riferimento e, nell'ambito dei fattori che concorrono alla loro realizzazione, la leadership del Dirigente Scolastico ricopre un posto centrale e

---

<sup>5</sup> Basterà ricordare “l'obiettivo convergenza” per Sicilia, Calabria, Puglia e Campania, oppure “l'ex-obiettivo 1” per 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.

<sup>6</sup> Art. 1 c. 2 DPR 275/99



determinate. La recente indagine OCSE sul ruolo dei Dirigenti Scolastici<sup>7</sup> ha ribadito, ancora una volta, la loro importanza nel definire l'identità 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.

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici, a seguito presentato nelle sue articolazioni, è riassumibile in 4 fasi di lavoro:

### 1. La fase negoziale

Il Dirigente Scolastico negozia con il Direttore USR gli obiettivi quantitativi da raggiungere nel percorso pluriennale di valutazione. Gli obiettivi sono definiti prioritariamente in termini di miglioramento dei tassi di apprendimento e di riduzione dei tassi di abbandono degli studenti; a questi si possono aggiungere altri obiettivi definiti in ambito regionale e obiettivi riferiti al Piano dell'Offerta Formativa della scuola<sup>8</sup>.

### 2. La fase di lavoro per il perseguimento degli obiettivi

Per raggiungere gli obiettivi negoziati il D.S. redige un piano finalizzato ad individuare le azioni più appropriate da mettere in campo durante il periodo di valutazione. La qualità del piano di lavoro, la sua congruenza con gli obiettivi finali, la sua fattibilità e la sua concreta realizzazione sono l'oggetto della valutazione del D.S.<sup>9</sup>.

### 3. La fase di valutazione del Team

Il Team di valutazione segue il D.S. per l'intero periodo oggetto di valutazione, esprimendo nel primo anno di lavoro le proprie osservazioni sulla qualità del percorso definito dal D.S. e suggerendo possibili miglioramenti. Negli anni successivi il Team monitora la concreta realizzazione del percorso di miglioramento<sup>10</sup>.

### 4. La fase di definizione del giudizio

Il Direttore dell'USR sulla base delle relazioni del Team esprime il giudizio di valutazione finale che ha conseguenze per la retribuzione di risultato e per i futuri incarichi di lavoro da assegnare al D.S.<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> [http://www.oecd.org/document/53/0,3343,en\\_2649\\_201185\\_38529205\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/53/0,3343,en_2649_201185_38529205_1_1_1_1,00.html)

<sup>8</sup> Vedi paragrafo a seguito: "Obiettivi" e "Obiettivi di missione e di leadership".

<sup>9</sup> Vedi paragrafo a seguito: "Obiettivi di missione e di leadership" e "Lo strumento".

<sup>10</sup> Vedi paragrafo a seguito: "I soggetti".

<sup>11</sup> Vedi paragrafo a seguito: "Gli esiti".



## **2. Gli orientamenti**

La valutazione dei Dirigenti Scolastici ha una funzione formativa e orientativa:

- Aiuta ad identificare i punti di forza e i punti critici del servizio di ogni singola scuola, e agendo su entrambi, contribuisce allo sviluppo generale del sistema di istruzione;
- Aiuta i Dirigenti Scolastici a migliorare il governo della scuola e quindi costituisce per loro un'opportunità di sviluppo professionale.

Per questa sua duplice funzione, la valutazione può svolgere un ruolo determinante nel potenziare il prestigio e il valore simbolico del Dirigente all'interno non solo della comunità scolastica, ma anche nella comunità sociale.

Il sistema di valutazione è organizzato in procedure essenziali e snelle, volte ad apprezzare i contenuti concreti della funzione dirigenziale. Contempla la partecipazione al procedimento da parte del valutato, definisce condizioni ottimali per il confronto con i valutatori, privilegia nella misura massima possibile l'utilizzazione di dati oggettivi.

L'intero processo di valutazione dei Dirigenti Scolastici è ispirato ai principi di equità di trattamento, di trasparenza delle procedure, di oggettività dei criteri di valutazione, di riconoscimento delle specifiche condizioni operative e riserva una particolare attenzione alla responsabilità, anche sociale, collegata al ruolo.

La specifica documentazione elaborata nelle diverse realtà scolastiche è un punto di partenza ineludibile per il processo di valutazione, in particolare bisognerà tener conto dei documenti fondamentali dell'Istituzione: il Piano dell'Offerta Formativa, il Programma annuale, le Relazioni al Consuntivo e al Programma annuale, la Carta dei servizi, i Regolamenti interni, ed inoltre quanto di pertinente e significativo la scuola ha realizzato.

Le stesse buone pratiche di valutazione e di autovalutazione adottate dalle scuole costituiscono un punto di partenza qualificante, ricco di dati e di esperienze, su cui innestare il percorso di valutazione. In questo modo si intendono riconoscere le migliori pratiche di riflessione sul sistema scuola che in questi anni sono state realizzate attraverso autonomi e significativi percorsi di ricerca.

## **3. Gli obiettivi**

L'oggetto generale della valutazione sono le prestazioni del Dirigente scolastico, tenuto conto del particolare contesto in cui il Dirigente esercita l'azione di leadership. La prestazione si traduce nella definizione di un piano di miglioramento della scuola e nella sua messa in opera in modo efficace ed efficiente. Inoltre, la comprensione del contesto e



delle dinamiche di cambiamento rappresenta un presupposto necessario per individuare in modo realistico gli obiettivi di miglioramento della scuola e gli ambiti di sviluppo organizzativo sui quali il Dirigente incide. E' sulla base dell'analisi di contesto, territoriale ed organizzativo, che il Dirigente Scolastico (D.S.) negozia con il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale (USR) gli obiettivi da raggiungere.

La definizione negoziata degli obiettivi svolge una funzione di guida, di responsabilizzazione e di motivazione per i Dirigenti Scolastici e sollecita uno sviluppo professionale finalizzato ad un'efficace gestione della scuola. Il Dirigente è chiamato, infatti, a rispondere delle proprie prestazioni dentro una sequenza di azioni coerenti con gli obiettivi individuati dalla collettività. Per questa ragione, la definizione degli obiettivi deve inquadrarsi all'interno di una strategia dirigenziale che ponga, come punto di riferimento costante, gli obiettivi generali del sistema di istruzione e formazione, le caratteristiche delle specifiche organizzazioni scolastiche e del territorio in cui essi operano.

Nella determinazione degli obiettivi e nella negoziazione con i singoli dirigenti, il Direttore generale dell'USR assumerà gli obiettivi di carattere nazionale, riferiti ai livelli di apprendimento degli studenti e ai tassi di abbandono<sup>12</sup>, come punto di riferimento sicuro su orientare e definire gli obiettivi su base regionale, inoltre valorizzerà gli obiettivi della singola scuola, contenuti nel POF, come punto di partenza necessario e ineludibile.

Oggetto della negoziazione per gli obiettivi nazionali e regionali saranno i risultati quantitativi e non la natura dell'obiettivo.

Per definire gli obiettivi è necessario individuare con chiarezza le variabili essenziali, prevedere tempi e modi di raggiungimento, selezionare le procedure di regolazione in itinere e quelle che consentono di verificare l'affidabilità dei risultati. Tutte queste operazioni sono attuabili in base a due presupposti:

- **La misurazione** effettuata attraverso parametri standardizzati che rappresentano una base obiettiva per monitorare i risultati in itinere, e per valutare, in modo equo e comparabile, i risultati finali;
- **La congruenza e la coerenza** della definizione degli obiettivi a livello di singola scuola con gli obiettivi generali definiti ai livelli nazionale e regionale.

Per definire i parametri quantitativi occorre tenere conto delle caratteristiche della singola scuola, delle caratteristiche socio-demografiche degli studenti e delle altre condizioni del contesto. 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.

---

<sup>12</sup> 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.



## 4. Gli obiettivi di missione e di leadership

Il realistico perseguimento degli obiettivi generali di sistema è, in definitiva, il risultato delle decisioni e delle azioni che vengono assunte a livello di singole Istituzioni scolastiche autonome. La trasmissione dell'impulso politico, dal Ministero all'USR e al Dirigente Scolastico, non solo contiene inevitabilmente ampi margini di soggettività e di incertezza, ma deve avvenire nel rispetto dell'attuale impianto istituzionale di attribuzione di responsabilità nella guida della scuola.

Gli obiettivi generali affidati al D.S., come quelli relativi agli apprendimenti o alla dispersione scolastica sono, per loro natura, obiettivi di sistema. Possono essere qualificati "**obiettivi di missione**" per significare che si tratta di obiettivi prioritari ed ineludibili per lo sviluppo dei sistemi educativi. La responsabilità della loro realizzazione, tuttavia non è imputabile in toto ai D.S. perché dipende da numerose variabili scolastiche ed extrascolastiche, per lo più esogene all'azione di leadership, è però precisa responsabilità del Dirigente stimare il livello prevedibile di raggiungimento degli obiettivi, tenuto conto del contesto.

Il principio della "controllabilità" dei risultati sta alla base di ogni ragionevole processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali. Gli obiettivi di missione hanno lo scopo di spingere i Dirigenti Scolastici a definire una rotta, piuttosto che a conseguire un puro risultato quantitativo precisamente definito. In effetti, è sulla base degli obiettivi di missione - del loro livello e trend storico in confronto con istituzioni comparabili a livello nazionale e locale - che il D.S. propone e concorda con il Direttore regionale "obiettivi di leadership" più specifici.

Gli "**obiettivi di leadership**" possono essere definiti come obiettivi di sviluppo organizzativo attraverso i quali il Dirigente Scolastico traccia un percorso di miglioramento della scuola coerente e congruente con gli obiettivi generali di sistema. Si tratta di obiettivi più direttamente controllabili dal D.S., relativi alla scuola nel suo insieme, che possono coinvolgere un ampio spettro di ambiti di intervento: lo sviluppo dell'offerta formativa, l'efficacia dell'attività didattica e l'innovazione delle pratiche educative (programmazione, valutazione, orientamento, ecc.); lo sviluppo professionale dei docenti e la promozione del lavoro di gruppo; il coinvolgimento e la partecipazione degli studenti, delle famiglie e degli altri attori delle comunità locali; la riorganizzazione dei processi amministrativi ed il miglioramento della qualità dei servizi; l'adeguamento dei sistemi di informazione e comunicazione; l'equilibrio della gestione finanziaria, l'introduzione di strumenti per il controllo di gestione, la promozione dell'etica e la rendicontazione sociale, ecc. Nel loro insieme gli obiettivi di leadership forniscono una mappa strategica per la gestione della scuola, promuovendo un modello organizzativo (valori culturali, strutture organizzative, processi operativi e metodi di lavoro) in funzione dei quali ci si aspetta che possano prendere corpo comportamenti virtuosi dei docenti e di tutto il personale scolastico che



rappresentano i fattori determinanti per l'effettivo perseguimento degli obiettivi di missione.

## 5. Lo strumento

Il processo di valutazione è supportato da strumenti di diagnosi, di pianificazione strategica e programmazione operativa degli interventi, finalizzati al raggiungimento dei risultati di apprendimento e di successo formativo degli studenti.

La negoziazione di obiettivi di missione credibili e realistici, la definizione di obiettivi di leadership coerenti con quelli di missione, sono largamente dipendenti dalla disponibilità di informazioni rilevanti e significative sulla scuola e sul contesto di riferimento. A tal fine, è necessario rendere disponibili alle scuole ed ai valutatori strumenti diagnostici per mettere a fuoco le condizioni di contesto in cui la scuola opera (incluse le caratteristiche socio-demografiche degli studenti), la qualità e quantità delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione, i risultati degli studenti anche con riguardo ai livelli di apprendimenti e ai tassi di abbandono. Tali elementi informativi alimentano il processo di definizione degli obiettivi di missione e di leadership, e generano la pianificazione strategica attraverso la quale vengono sviluppati percorsi di azione.

Per la lettura delle situazioni di contesto e delle condizioni operative è necessario garantire una base comune di riferimento attraverso dati forniti direttamente dal sistema centrale, da integrare con le rilevazioni effettuate in modo specifico e peculiare dalle singole scuole. Parallelamente è necessario fornire uno strumento che integri questi dati con la pianificazione strategica messa in atto dal Dirigente Scolastico. Al fine di facilitare questo lavoro si è messo a disposizione del Dirigente una **Guida alla Progettazione del Servizio Scolastico (GPSS)**<sup>13</sup>, basata su un software mirato alla facilitazione del percorso di valutazione. Nel processo di valutazione lo strumento costituisce l'aspetto riassuntivo e di riferimento comune ma determinante sarà il portato delle singole scuole con la documentazione prodotta ed i processi attuati. L'uso efficace di uno strumento condiviso permette di individuare variabili fondamentali e di sviluppare processi di comparazione, la specifica documentazione elaborata nelle diverse realtà scolastiche e territoriali induce ad un dialogo costruttivo legato al contesto. Questo impianto, per la sua novità ed innovazione, richiede una fase preliminare di messa in situazione<sup>14</sup> attraverso cui individuare i necessari momenti di adattamento e di regolazione.

---

<sup>13</sup> Vedi Allegato 3: Lo strumento di supporto al processo di valutazione- GPSS.

<sup>14</sup> Vedi allegato 1: La simulazione del percorso di valutazione dei Dirigenti Scolastici.



## 6. I soggetti

L'attivazione del Sistema di Valutazione prevede interventi organici e coordinati fra: il Direttore generale dell'Ufficio Scolastico Regionale (D.USR), il Nucleo di Supporto Alla Valutazione (NSV), il Dirigente Scolastico (D.S.), il Team di valutazione (T di V), il Ministero Istruzione Università e Ricerca (MIUR), l'Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema educativo di Istruzione e formazione (INVALSI).

### **I Direttori Generali degli Uffici Scolastici Regionali e i Nuclei di supporto**

I Direttori Generali degli Uffici Scolastici Regionali sono i garanti dell'attuazione del sistema su base regionale ed inoltre sono i responsabili della valutazione finale annuale e pluriennale<sup>15</sup>.

In particolare:

1. Predispongono e presiedono un'apposita struttura di supporto alla valutazione su base regionale (NSV);
2. Preparano - in accordo con l'Amministrazione centrale - un piano di informazione/formazione regionale per i valutati;
3. Costituiscono i Team di valutazione;
4. Esprimono la valutazione del D.S. e curano la restituzione annuale e pluriennale degli esiti;
5. Collaborano alle azioni di monitoraggio attivate dall'INVALSI;
6. Curano un rapporto annuale sugli esiti della valutazione.

**Il Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale e il D.S.**, nella fase di negoziazione, con riferimento agli obiettivi di missione:

- Specificano e quantificano gli obiettivi di missione affidati al D.S.;
- Riconoscono gli obiettivi specifici interni al POF e li valorizzano per il percorso di valutazione.

**Il Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale**, nella fase di definizione degli obiettivi, si avvale dei componenti del Nucleo di Supporto alla Valutazione dell'USR.

**Il Nucleo di Supporto alla Valutazione** si compone di una sezione organizzativa e di coordinamento che ha sede presso l'USR con una struttura attrezzata, con il particolare compito di:

1. Monitorare le singole scuole della Regione;
2. Coordinare le procedure attivate dai diversi T di V;

---

<sup>15</sup> Per la scansione della valutazione negli anni vedi il paragrafo: "Gli esiti".



3. Garantire la trasparenza delle procedure;
4. Verificare la professionalità dei T di V e la correttezza dei processi di valutazione;
5. Costituire una banca dati;
6. Collaborare con le iniziative del MIUR e dell'INVALSI.

La composizione del NSV è competenza specifica del Direttore dell'USR sulla base di accordi di coordinamento interregionale (composizione, numero, competenze) promossi dal MIUR. Il ruolo di indirizzo (presidenza) del NSV spetta al Direttore dell'USR.

Per una maggior conoscenza delle peculiari situazioni legate alle realtà dei territori, delle scuole e dei Dirigenti Scolastici, il Direttore dell'USR e/o il NSV possono avvalersi della collaborazione periferica degli USP.

### **I Team di valutazione**

I Team di valutazione sono costituiti dal Direttore USR.

Rispetto alla composizione precisata dall'art 20 del CCNL (un Dirigente Tecnico, un Dirigente Amministrativo e un Dirigente Scolastico), è necessario prevedere una maggiore flessibilità in relazione alla specifica situazione della scuola ed alla necessità di supportare il Dirigente Scolastico nel percorso di valutazione e di qualificazione professionale. In particolare è opportuno prevedere:

1. Una composizione variabile fra le componenti;
2. Un'apertura a componenti extrascolastiche;
3. Un'apertura a componenti dirigenziali scolastiche ed extrascolastiche in quiescenza.

Il Dirigente Scolastico rappresenta la dimensione della valutazione tra pari pertanto costituisce la componente fissa del Team. Tutte le componenti del Team devono essere formate e devono essere iscritte all'Albo dei valutatori.

I Team di Valutazione hanno il compito di:

1. Incontrare il singolo D.S. nella fase di spiegazione e qualificazione del percorso di valutazione;
2. Orientare il D.S. nell'uso degli strumenti (GPSS) finalizzati alla valutazione;
3. Supportare (su richiesta) il D.S. nella definizione degli obiettivi di leadership con un concreto piano di lavoro attraverso cui perseguire gli specifici obiettivi di missione;
4. Tenere sotto controllo la coerenza, la pertinenza, l'efficacia del piano di azioni in relazione ai dati diagnostici e agli obiettivi da raggiungere;
5. Redigere un rapporto annuale di valutazione;
6. Redigere una relazione a conclusione del percorso di valutazione pluriennale da presentare al Direttore Regionale;
7. Mantenere aperta la comunicazione per un eventuale supporto tecnico o richiesta di dati informativi.



## **La Direzione Generale del Personale della Scuola del MIUR**

La Direzione Generale del Personale svolge funzioni di coordinamento nazionale del sistema, di monitoraggio degli esiti e di innovazione del processo. La Direzione Generale del Personale è responsabile dell'unitarietà di gestione dell'intero sistema operativo:

1. Svolge funzioni di governo del sistema complessivo;
2. Attiva azioni di monitoraggio delle procedure, degli strumenti e degli esiti;
3. Definisce, in raccordo con gli UUSSRR, un protocollo sulla composizione, sulle competenze e sull'organizzazione del Nucleo di Supporto alla Valutazione;
4. Predispose, in raccordo con gli UUSSRR e in collaborazione con l'INVALSI, i protocolli di un piano di formazione e di certificazione dei valutatori;
5. Organizza, in raccordo con gli UUSSRR, i protocolli di informazione ai valutati;
6. Predispose un programma periodico di controlli a campione delle procedure di valutazione dei D.S.;
7. Stabilisce, d'intesa con l'Invalsi, i criteri di iscrizione all'Albo dei valutatori.

La Direzione Generale del Personale, tenuto conto delle competenze e delle pertinenze connesse ai compiti sopra descritti, può scegliere di delegare la cura di alcuni di questi aspetti all'INVALSI. In ogni caso sarà garantito un sistematico raccordo tra MIUR ed INVALSI attraverso la circolazione dell'informazione.

**L'INVALSI** ha il compito di:

1. Definire il modello di valutazione, fornire tutte le informazioni necessarie all'applicazione, al monitoraggio e allo sviluppo nel tempo;
2. Supportare con sistematicità e cura la sua applicazione in collaborazione con MIUR e UUSSRR;
3. Costruire i protocolli per i Team di valutatori;
4. Definire e monitorare il processo di formazione dei valutatori;
5. Gestire il servizio di documentazione e di informazione nazionale sulla valutazione dei D.S. (banca dati);
6. Collaborare con il MIUR e UUSSRR in tutte le azioni di miglioramento del sistema di valutazione;
7. Redigere per il MIUR un rapporto annuale generale sullo stato del sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici.

Ciascuno dei soggetti coinvolti nel percorso valutativo (il Direttore generale dell'USR, i Nuclei di supporto alla valutazione, i Team di valutazione, il MIUR, l'INVALSI) ha competenze e compiti specifici; è comunque opportuno evidenziare che essi concorrono in maniera integrata al raggiungimento degli obiettivi del sistema di valutazione.



## 7. Gli esiti della valutazione pluriennale

La formulazione definitiva e l'esito della valutazione ricadono sotto la competenza e la responsabilità del Direttore Generale; essa si basa sulla valutazione di prima istanza formulata collegialmente dal Team, discussa con il D.S. e proposta in termini descrittivi al Direttore Generale dell'USR.

La formulazione definitiva della valutazione viene espressa con modalità descrittive sintetiche e punta a definire gli effetti sulla retribuzione di risultato e sul possibile sviluppo della carriera del D.S. attraverso la collocazione in realtà più complesse.

La valutazione sarà espressa in 4 livelli:

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

La retribuzione di risultato e di posizione, esito della valutazione pluriennale, viene erogata al D.S. secondo i criteri definiti in sede di contrattazione (**vedi proposta a seguito**).

### La valutazione annuale

Con attenzione alla cadenza annuale<sup>16</sup> della valutazione per la Dirigenza nella Pubblica Amministrazione, il Team ogni anno cura e trasmette una relazione al Direttore generale dell'USR (modulo standard) con valenza valutativa di prima istanza. Il Team formula collegialmente la stesura della prima valutazione finalizzata alla valutazione definitiva di competenza del Direttore generale, la quale resta l'unica con pertinenza e con valore per il riconoscimento della retribuzione di risultato e per lo sviluppo della carriera attraverso posizioni più complesse. Il Team, su mandato del Direttore generale dell'USR, curerà la restituzione della valutazione annuale, mentre la restituzione della valutazione pluriennale spetta al Direttore generale o suo delegato.

I criteri di valutazione si fondano sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sull'apprezzamento degli obiettivi di leadership prescelti, in relazione alla loro coerenza e congruenza con gli obiettivi di missione, al livello di padronanza reale dei fattori necessari a realizzarli, ed allo sviluppo temporale necessario per portarli a termine nella loro

---

<sup>16</sup> L'art. 5 comma 2 del D.lgs. n. 286/99 – dedicato alla “valutazione del personale con incarico dirigenziale” – dispone che le Pubbliche Amministrazioni debbano, con cadenza annuale, valutare le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative). Ai relativi esiti si deve pervenire nel rispetto dei principi di trasparenza e di pubblicità dei criteri e dei risultati, e con la partecipazione del valutato.



complessità.

### Dinamica fra valutazione annuale e pluriennale

Nell'art. 20 del CCNL per il personale Dirigente dell'area V si parla di valutazione pluriennale, senza definirne l'arco temporale. Per una più precisa definizione e articolazione si propone una valutazione sviluppata sui tre anni dell'incarico come illustrato nel seguente riquadro:

ANNO	VALUTAZIONE	RETRIBUZIONE
PRIMO ANNO	Valutazione annuale con indicazione dei margini di miglioramento	Senza implicazioni per la retribuzione di risultato
SECONDO ANNO	Valutazione annuale con indicazione dei margini di miglioramento	Senza implicazioni per la retribuzione di risultato
TERZO ANNO	Valutazione finale	Con implicazioni su: a) <u>Retribuzione di risultato</u> b) <u>Di posizione</u> (in relazione all'eventuale collocazione in realtà più complesse)

La retribuzione di risultato e di posizione, esito della valutazione pluriennale, viene erogata al D.S. secondo i criteri definiti in sede di contrattazione<sup>17</sup>.

La **base contrattuale minima** della presenza di un D.S. presso un Istituto Scolastico è di tre anni. In particolare nella fase di valutazione si manterranno le retribuzioni di risultato e di posizione maturate. La valutazione con effetto sulla retribuzione di risultato e di posizione avrà conseguenze economiche dopo il terzo anno. I possibili effetti della valutazione "negativa", sono determinati a seguito delle analisi del terzo anno. Per questi casi eccezionali, che presentano gravissime e continue inadempienze, si terranno le procedure di norma previste dall'Amministrazione<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Struttura di retribuzione Dirigente Scolastico: valori medi per anno

Stipendio tabellare	40.129,98
Retribuzione di posizione	di 2.530,72 parte fissa 7.000,00 circa, determinata dal CIN
Retribuzione di risultato	di 15% della retribuzione di posizione (valore medio attuale, erogato in attesa della valutazione, circa € 1.700,00 annui)

<sup>18</sup> I possibili effetti della valutazione dei dirigenti prevista dall'art. 5 del D.lgs. n. 286 del 1999, la cui rilevanza è stata sancita dalla legge n. 145 che, nel modificare l'art. 21 del D.lgs. n. 165, ha espressamente previsto l'impossibilità di rinnovo degli incarichi dirigenziali in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi o di inosservanza delle direttive imputabili al Dirigente. Tale situazione corrisponde alla valutazione "negativa"<sup>18</sup>.



### **Numero giorni a disposizione del Team per la valutazione**

Ogni Team, durante i 3 anni del percorso di valutazione, dedicherà ad ogni singola scuola 10 giornate per componente, corrispondenti a 30 giorni complessivi. La suddivisione durante i 3 anni di lavoro dei Team seguirà indicativamente il seguente schema:

<b>N. giorni complessivi</b>	<b>N. giorni per anno</b>	<b>N. giorni per componente Team</b>	<b>N. giorni f.o. e b.o.</b>
<b>30</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>3 f.o. 1 b.o.</b>
	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1 f.o. 1 b.o.</b>
	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>3 f.o. 1 b.o.</b>

Le giornate sono comprensive di tutto il percorso di valutazione, sia in presenza con il D.S., sia di documentazione, di studio, di supporto, di orientamento attraverso gli strumenti che risulteranno più efficaci. Si è ritenuto opportuno dare un'indicazione di suddivisione fra giornate in presenza (front office) e quelle di lavoro fra i componenti del Team o di tipo individuale (back office), al fine di avere un punto di riferimento comune a livello nazionale.



### Tappe di lavoro

Le tappe indicate a seguito sono da considerarsi dei passaggi obbligati che caratterizzano e uniformano il lavoro sul territorio nazionale. All'interno di questi passaggi vi sono ulteriori margini con possibilità di regolazione autonoma e, soprattutto, sarà da definire, da parte di ogni Direttore Generale, la specifica relazione fra D.S. e Team, con il supporto del Nucleo e del possibile referente provinciale.

<b>ANNO</b>	<b>TAPPE</b>	<b>SOGGETTI</b>	<b>COMPITI</b>
<b>PRIMO ANNO</b>	<i>Entro agosto</i>	Il Direttore. USR	<i>Assegna gli obiettivi di missione</i>
	<i>Entro ottobre</i>	Il Dirigente Scolastico	<i>Definisce gli obiettivi di leadership e presenta una prima documentazione al Team (compreso GPSS)</i>
	<i>Entro febbraio</i>	Il Team	<i>Presenta al D.S una prima analisi e una prima restituzione a seguito degli incontri e della documentazione</i>
	<i>Entro maggio</i>	Il Team	<i>Presenta la sua analisi al D.S con riferimento al GPSS</i>
<b>SECONDO ANNO</b>	<i>Entro ottobre</i>	Il Dirigente Scolastico	<i>Rettifica, regola, conferma gli obiettivi ed il percorso di lavoro al Team</i>
	<i>Entro febbraio</i>	Il Team	<i>Presenta al D.S una nuova analisi e una restituzione a seguito degli incontri e della documentazione</i>
<b>TERZO ANNO</b>	<i>Entro ottobre</i>	Il Dirigente Scolastico	<i>Rettifica, regola, conferma gli obiettivi ed il percorso di lavoro al Team su base GPSS</i>
	<i>Entro febbraio</i>	Il Team	<i>Presenta al D.S una nuova analisi e una restituzione a seguito degli incontri e della documentazione</i>
	<i>Entro maggio</i>	Il Team	<i>Presenta la sua analisi per la valutazione di risultato e di posizione al D.S con riferimento al GPSS</i>
	<i>Entro agosto</i>	Il Direttore. USR	<i>Presenta il giudizio al D.S con effetti sulla valutazione di risultato e di posizione</i>



## 8. I numeri

La TABELLA a seguito riporta il numero dei Dirigenti Scolastici in servizio<sup>19</sup> ed il conseguente numero di Team di valutazione a regime:

**TABELLA 1**

REGIONE	NUMERO DEI D.S. IN SERVIZIO	NUMERO TEAM A REGIME (SU BASE 1/15)
Abruzzo	294	20
Basilicata	182	12
Calabria	603	40
Campania	1372	91
Emilia Romagna	561	37
Friuli	188	12
Lazio	956	64
Liguria	235	16
Lombardia	1305	87
Marche	277	18
Molise	91	6
Piemonte	678	45
Puglia	926	62
Sardegna	424	28
Sicilia	1186	79
Toscana	549	37
Umbria	178	12
Veneto	724	48
<b>Totali</b>	<b>10729</b>	<b>715</b>

Per determinare il numero dei D.S. assegnati ad ogni Team di valutazione è necessario partire dalla constatazione dei carichi di lavoro assumibili dai vari componenti. E' opportuno evitare che i Dirigenti in servizio si allontanino dalla loro sede per periodi troppo prolungati. Si stima che 60 giorni l'anno sia il tempo massimo che un Dirigente può dedicare all'attività di valutatore. Essendo la durata di una missione per la valutazione di circa 4 giorni nel primo anno, ogni Team potrà prendere in carico al massimo 15 D.S. da valutare.

Nel secondo anno, si stima che ogni visita abbia una durata massima di 2 giorni, mentre il terzo anno richiederà nuovamente una visita approfondita a consuntivo la cui durata è stimabile in 4 giorni (cfr. TABELLA 2).

Con un numero di 10.729 D.S. in servizio da valutare, con un rapporto di 1 Team ogni 15 D.S., a regime avremo bisogno di circa 715 Team, ovvero circa 2145 persone. Questi

<sup>19</sup> I dati riportati in tabella sono aggiornati a Settembre 2008.



numeri emergono da una prima approssimazione che prevede di utilizzare ciascun team su 15 scuole a livello nazionale. Successivamente, si potranno verificare i requisiti ed i costi legati ai possibili schemi di mobilità regionale e/o interregionale dei componenti dei team.

È necessario che i 10.729 D.S. non inizino il percorso di valutazione pluriennale in contemporanea ma che siano organizzati attraverso 3 gruppi differenziati in 3 anni. Assunto che il percorso valutativo avrà durata triennale, i tre gruppi di dirigenti scolastici saranno annualmente coinvolti secondo l'articolazione riportata nella seguente TABELLA 2:

**TABELLA 2**

ANNUALITÀ VALUTAZIONE	SETT. 2010	SETT. 2011	SETT. 2012	SETT. 2013	SETT. 2014
1	I Gruppo	II Gruppo	III Gruppo		
2		I Gruppo	II Gruppo	III Gruppo	
3			I Gruppo	II Gruppo	III Gruppo

Nella TABELLA 3 di seguito riportata si evidenzia il dato a regime dei D.S. in servizio, tenendo conto che, a seguito dei pensionamenti, vi saranno delle nuove immissioni in ruolo. Nel caso in cui non ci fossero nuove immissioni in ruolo, è opportuno evidenziare che i D.S. ad oggi in servizio e non pensionabili entro il 2012, ovvero quelli per i quali è opportuno intraprendere un percorso pluriennale di valutazione, sono 8.659.

Per sviluppare un sistema fisicamente gestibile e regolato in base ai numeri effettivi dei D.S. in servizio (Vedi i dati dei Dirigenti in servizio in Allegato 1: "Per un sistema di valutazione dei dirigenti scolastici"), si ritiene necessario adottare una logica incrementale che coinvolga gruppi progressivamente più numerosi di D.S.

Dati la quantità di risorse umane effettivamente esistenti, i tempi tecnici del percorso formativo dei team e la disponibilità massima di tempo di ciascun valutatore, si ipotizza che il numero ottimale di dirigenti da coinvolgere progressivamente nei tre anni del percorso valutativo sia: 900 per il primo anno, 3000 per il secondo anno ed i restanti 6.829 per il terzo anno.

Secondo questa ipotesi la macchina organizzativa andrà a regime nel 2011. In particolare:

- 1 Nel 2012, si avrà la prima valutazione con effetti sulla retribuzione di risultato per il primo gruppo;
- 2 Nel 2015 si chiuderà il primo ciclo di valutazioni con valore sulla retribuzione di risultato per tutti i D.S.



**TABELLA 3**

<b>ANNUALITÀ VALUTAZIONE</b>	<b>SETT. 2010</b>	<b>SETT. 2011</b>	<b>SETT. 2012</b>
<b>1</b>	<b>900 DS</b>	<b>3.000 DS</b>	<b>6.829 DS</b>
<b>2</b>		<b>900 DS</b>	<b>3.000 DS</b>
<b>3</b>			<b>900 DS</b>
<b>Numero D.S.</b>	<b>900</b>	<b>3.900</b>	<b>10.729</b>
<b>Numero Team</b>	<b>60</b>	<b>260</b>	<b>715</b>

In termini di costi, le stime prodotte prevedono che, a regime, il sistema possa comportare un costo medio per scuola di circa 3.000 euro annui che non sarà a carico dell'istituzione scolastica. Il costo preventivato, inoltre, si ridurrà in modo consistente per effetto della diminuzione del numero dei Dirigenti scolastici ed della stabilizzazione dei Team di valutazione dopo il primo ciclo di valutazione.