



**ASSOCIAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI SCOLASTICI**  
**VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI**  
**materiali raccolti da Gianni LaRosa**

**La posizione del Ministero della Pubblica Istruzione**

*(risposta del Dir. Gen. A. Rubinacci all'interrogazione del Sen. Biscardi - 6/2/2001)*

La valutazione dei Dirigenti Scolastici per l'anno 1999/2000 è definita come "...un atto di apprezzamento della qualità dei processi attivati da parte di un nucleo di valutazione regionale".

Il sistema di valutazione adottato viene così descritto:

- "\* privilegia il ruolo dei capi d'istituto nella prospettiva dell'autonomia, introduce la valutazione della qualità dei processi di direzione promossi;
- \* supera le logiche autoreferenziali prevedendo l'intervento di soggetti diversi:
  - > si basa sull'autoanalisi del capo d'istituto;
  - > prevede la valutazione di un soggetto terzo (Nuclei di valutazione);
  - > prevede il "feed back" agli interessati attraverso un colloquio di restituzione della valutazione ai capi d'istituto che lo richiedano.

Sulla coerenza dei criteri di valutazione con l'art. 41 del CCNL, il M.P.I. sostiene:

- \* la qualità e la complessità delle iniziative realizzate nella prospettiva dell'autonomia delle istituzioni scolastiche;
- \* la coerenza delle iniziative con il contesto socio-economico della scuola e il piano dell'offerta formativa;
- \* il livello di completezza delle iniziative (specificità e sistematicità) e le modalità di monitoraggio delle iniziative stesse.

Alcuni punti salienti della procedura:

"...valorizzare la partecipazione attiva del capo di istituto il quale attraverso l'autoanalisi ..."

"...la descrizione poteva essere corredata da una documentazione essenziale."

"...non prevedere una soglia al di sotto della quale considerare negativo il risultato della valutazione."

Le conseguenze della valutazione.

"L'accordo raggiunto il 4 aprile 2000 con le OO.SS. per la modifica dell'art. 41, comma 7, e dell'art. 33, comma 13, CCNI 31 agosto 1999, ha reso non operativa la previsione del 7° comma, dell'art. 41, ..."

"...danno luogo a crediti professionali i cui effetti economici saranno definiti nell'ambito del contratto che disciplinerà la dirigenza scolastica."

" \* la determinazione dei contenuti degli effetti economici dei crediti professionali è riposta alla contrattazione collettiva in corso di svolgimento presso l'ARAN;"

### La futura valutazione

"Si assicura l'On.le interrogante che gli andamenti e gli esiti della procedura di valutazione attivata per l'anno scolastico 1999-2000, saranno esaminati a livello nazionale sulla base dei dati raccolti (acquisiti per 12 Regioni e in corso di completamento per le altre 6) e dei documenti di sintesi prodotti dagli Uffici scolastici regionali secondo le indicazioni fornite dalla circolare n. 203 del 23 agosto 2000."

"\* il futuro sistema di valutazione dovrà corrispondere nei contenuti e nelle modalità ai principi sulla valutazione e sulla responsabilità dirigenziale disciplinati dal D.Lgs. n. 29 del 1993 e dal D.lgs. n. 286 del 1999."

### **Il contributo di Piero Romei sulla valutazione**

*(LA VALUTAZIONE NON E' UN CONCORSO DI BELLEZZA di Piero Romei)*

*(Copyright: Il Sole 24 Ore Scuola - Autonomia e Dirigenza)*

"...

\* la valutazione oggettiva è impossibile: è un ossimoro, una contraddizione in termini, come ben sanno proprio gli insegnanti che la praticano tutti i giorni con gli studenti;

\* la parzialità è inevitabile, ed è connessa col concetto stesso di merito differenziato;

\* la strumentalizzazione è necessaria, se la valutazione non vuol essere un mero fenomeno estetico ma servire per l'attuazione di un modello di sviluppo;

\* l'omogeneità dei criteri su tutto il livello nazionale non è affatto positiva in sé, data la variegazione delle diverse situazioni all'interno delle singole scuole."

"Resta il problema della innegabile delicatezza, che impone di costruire regole che impediscano l'arbitrio. "

"... il ministero potrebbe indicare questa linea di politica valutativa esplicita:

...\* i dirigenti scolastici prendono in carico quei criteri e quelle modalità, impegnandosi ad effettuare la valutazione del merito dei docenti rispetto ad essi;

\* i dirigenti stessi saranno a loro volta valutati da organismi costituiti su base territoriale sul modo in cui avranno promosso e gestito il processo descritto."

". Un dirigente è soprattutto un gestore di persone; se non ha strumenti, non può gestirle; e allora, che cosa ci sta a fare? Perché i capi d'istituto vengono fatti dirigenti, se non hanno niente da gestire? Non è da oggi che personalmente scopro l'importanza del capo d'istituto come ruolo centrale nella scuola, e l'importanza di valorizzarlo. E non scopro oggi nemmeno la diffidenza nei loro confronti da parte degli insegnanti, e soprattutto delle organizzazioni sindacali, che hanno sempre reagito negativamente, e vivacemente, a qualunque ipotesi di esercizio di autorità nella scuola, consegnata all'assemblearismo dei collegi. Ma l'autonomia cambia le cose. L'azione collettiva che essa implica richiede l'esercizio di un ruolo di coordinamento e di gestione complessiva, e comporta il riconoscimento della fisiologia dell'autorità ad esso connessa. Autorità legittimata dal quadro di regole elaborate in modo vincolante dal collegio, come si è indicato; e ancor più dalla valutazione cui sarebbero sottoposti. Finalmente, anche loro; ed anche loro in base ad un modello esplicito, che porrebbe la gestione valutativa del personale come funzione prioritaria del dirigente. Non come il meccanismo predisposto anche per loro, proposto come ennesimo esercizio di «monitoraggio» e «autovalutazione» il cui senso è tutto da decifrare e non serve quindi come strumento di sviluppo e consolidamento del ruolo."

## La posizione dell'A.N.D.I.S. Nazionale

(Comunicato del Presidente A.N.D.I.S.)

"...una valutazione attenta, seria, finalizzata al miglioramento dell'offerta formativa, debba riguardare inevitabilmente tutto il personale della scuola..."

"Devono però restare ferme alcune conquiste di qualità quali la valutazione da parte dei nuclei a professionalità diversificata e il coinvolgimento del valutato attraverso un processo di autoanalisi."

"...dovrà definire i contenuti veri della dirigenza scolastica..."

(DIRETTIVO NAZIONALE - Formia 3-4 febbraio 2001

Ordine del giorno: VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI)

"..., il Direttivo nazionale chiede alle OO.SS. e al Governo, in particolare, che gli esiti di detta valutazione vengano dichiarati formalmente nulli a tutti gli effetti giuridici, economici e di carriera."

"...propone che il nuovo sistema della valutazione stessa si fondi sui seguenti presupposti e si articoli nelle seguenti fasi:

a) la **valutazione di efficienza** - in una prima fase - dovrà riguardare, ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 286\99, i processi attivati e, in particolare, i "comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative assegnate";

b) in seconda fase, ... la procedura di valutazione dovrà riguardare l'apprezzamento di **risultati di eccellenza**, cui potranno partecipare, su richiesta volontaria, quei dirigenti scolastici che ritengano di aver conseguito esiti rilevanti, originali e professionalmente socializzabili.

L'esito positivo conseguito nella "valutazione di efficienza" di cui al punto a) si ritiene debba garantire l'accesso alla *retribuzione di risultato*, secondo parametri definiti in sede contrattuale,

...

La "valutazione di eccellenza", di cui al punto b), si ritiene debba attivare un ulteriore riconoscimento economico, anch'esso definibile contrattualmente."

" c) il procedimento della valutazione, come previsto dal comma 2 del già citato art. 5 del D.Lgs. 286\99, non potrà prescindere dalla diretta conoscenza delle attività del valutato da parte del valutatore;

d) ... mirare a una chiara definizione dei processi, degli obiettivi e dei risultati;

e) dovranno, altresì, esser rivisti la composizione e il funzionamento dei nuclei di valutazione, previo accertamento delle competenze professionali possedute..."

"Chiede, infine, che - nell'attuale fase transitoria - il periodo di riferimento per la valutazione debba essere eccezionalmente di carattere biennale (2000\2001 - 2001-2002), atteso che, a tutt'oggi, i meccanismi valutativi non sono stati ancora avviati e mancano del tutto i presupposti contrattuali per un suo avvio."

(Gli approfondimenti sono contenuti in A.N.D.I.S. Studi del giugno 2000 "Verso il primo contratto dei Dirigenti Scolastici" - Il sistema di valutazione del Dirigente Scolastico, a cura di Domenico Montanaro; Modello teorico e ipotesi operativa di valutazione del Dirigente Scolastico, a cura di Nicola Casaburi)

## **La posizione dell'A.N.P.**

*(La valutazione dei dirigenti delle scuole*

*Alcuni punti di attenzione)*

"Non sono più applicabili l'art. 20 del CCNL / 99 e l'art. 41 del CCNI relativo... quindi cadono le CCMM 312/99 e 18/00 e tutta la modulistica relativa"

"Non è più applicabile il comma 1 dell'art. 25-bis DLgs 29 (abrogato dal DLgs 286/99 - art. 10 comma 2 ultimo periodo): quindi niente nucleo"

### Principi della valutazione

- 1) "effettuata da un organo valutatore di prima istanza, che abbia diretta conoscenza dell'attività del valutato approvata (o sottoposta a verifica) da parte di un organo valutatore di seconda istanza"
- 2) "partecipazione del valutato al procedimento"
- 3) "periodicità annuale" "...non si può saltare quest'anno, in quanto la valutazione ha periodicità annuale (art. 5 comma 2 DLgs 286)"
- 4) "incompatibilità tra strutture e soggetti adibiti a controllo/ispezione e soggetti incaricati della valutazione"

### Oggetto della valutazione

- a) "risultati dell'azione amministrativa"
- b) "risultati della gestione"
- c) "comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative"

### Conseguenze della valutazione

"quelle previste dall'art. 21 del DLgs 29..."

"...in assenza di un contratto individuale, che indichi gli obiettivi e le risorse assegnate, non è possibile valutare il mancato conseguimento, se non in termini molto generali"...

### Le responsabilità

"la responsabilità per l'azione amministrativa va accompagnata da quella per le responsabilità tipiche del dirigente della scuola (garanzia della qualità dei processi formativi, integrazione con il territorio, tutela della libertà di insegnamento)"

### Ipotesi di lavoro

"la valutazione di prima istanza viene svolta da un dirigente (designato dal dirigente regionale) che abbia competenza territoriale ravvicinata rispetto al dirigente da valutare; la valutazione di seconda istanza viene svolta dal dirigente regionale"§

"la valutazione parte da una relazione (o da una scheda) compilata dal valutando al termine dell'anno scolastico, nella quale riferisca - in maniera strutturata - in ordine ad alcuni punti fra quelli previsti dall'art. 25 bis del DLgs 29"

"...una struttura mista..." tra punti obbligatori e punti scelti dal Dirigente

Punti obbligatori	Punti scelti tra questi
analisi della situazione di partenza della scuola	analisi dei rapporti con gli organi collegiali (numero di sedute, proposte formulate dal dirigente con l'indicazione se accolte o meno, proposte adottate su iniziativa degli organi collegiali che abbiano inciso sull'attività del dirigente, ecc.)
indicazione delle priorità di intervento adottate	analisi dei rapporti con il direttore dei servizi generali ed amministrativi (elenco delle direttive impartite, riscontro della loro attuazione, ecc.)
descrizione ragionata della struttura di staff	analisi delle relazioni sindacali intrattenute (materie discusse, accordi raggiunti, questioni tuttora aperte, eventuale contenzioso pregresso o in atto, ecc.)
descrizione ragionata delle strutture di controllo interno di gestione da lui istituite	analisi di uno o più progetti nei quali il dirigente abbia svolto un ruolo propositivo o di coordinamento diretto o di studio e ricerca
descrizione ragionata delle strutture di monitoraggio attivate relativamente alla qualità dei processi formativi	analisi dei criteri adottati per la gestione dei ricorsi in opposizione avverso gli atti adottati dalla scuola (elenco dei ricorsi presentati divisi per materie, tempi di trattazione, percentuale di quelli accolti e respinti, criteri per la loro istruzione, ecc.)
descrizione ragionata delle iniziative assunte per la collaborazione con altri soggetti del territorio	analisi dei criteri di delega utilizzati nel corso dell'anno (quali materie sono state delegate, per quanto tempo, per quale motivo, con quali verifiche, con quali esiti in ordine agli obiettivi assegnati, ecc.)
descrizione ragionata delle iniziative assunte per garantire il diritto all'apprendimento	analisi dei rapporti intrattenuti con l'ente locale di riferimento in ordine alle materie di competenza
	analisi dei rapporti di rete attivati (con quali soggetti, su quali materie, con quali strumenti, con quale impegno finanziario, con quali risultati, se con condivisione di risorse umane, attraverso quali canali di interazione, ecc.)

"...il valutatore di prima istanza intervista in ogni caso il dirigente ed effettua le verifiche che ritiene opportune nell'istituzione scolastica..."

"...in assenza di un incarico individuale conferito fin dall'inizio, con l'indicazione degli obiettivi di gestione, non si dà luogo - solo per quest'anno - a valutazione negativa, ma solo ad apprezzamento, opportunamente articolato, di quanto emerso"

"...è vero che manca il contratto individuale, con l'indicazione degli obiettivi: ma quelli elencati a titolo di esempio discendono dalla legge

è vero che le indicazioni arriveranno fatalmente in ritardo rispetto all'inizio dell'anno, ma la valutazione parte da una scheda compilata dall'interessato alla fine dell'anno

è vero che il modello di gestione considerato auspicabile deve essere noto fin dall'inizio e non rivelato a metà percorso, ma:

i pochi punti obbligatori sono quelli previsti dal DLgs 29 come compiti del dirigente (e, in quanto tali, si debbono presumere noti)

"la predisposizione della scheda - o del modello strutturato - può essere fatta dall'amministrazione, in quanto non è materia contrattuale"

### **La posizione dell'A.N.P. di Torino**

*(Direttivo Provinciale ANP-Torino dell'1-12-2000)*

- "... indurre processi di autovalutazione..."
- "... per il futuro l'adozione di un modello di valutazione che unisca la solidità della struttura scientifica con la flessibilità operativa e la massima oggettività possibile..."

### **La posizione della CGIL-Scuola**

*(documento del 3 marzo 2000)*

"...di essere centrata sui processi e non sui risultati, in assenza di un Servizio nazionale di valutazione."

"...le visite in situazione, elemento qualificante dell'intero processo di valutazione, ..."

"...il processo valutativo si avvia praticamente ad anno scolastico concluso, è necessario disconnettere dalla valutazione il premio di risultato..."

"...dimensione sperimentale da cui trarre elementi per una sua rivisitazione migliorativa."

*(Esecutivo nazionale della Consulta Nazionale dei Dirigenti Scolastici della CGIL - 20 dicembre 2000)*

"...la valutazione ... slegata, per il 1999/2000, dall'erogazione del premio di risultato..."

"...vanno rivendicate:

- la garanzia di momenti di confronto in situazione tra nucleo di valutazione e dirigente scolastico soggetto a valutazione;
- la semplificazione delle procedure e dei criteri di valutazione... che devono tendere a privilegiare la qualità piuttosto che la quantità dei processi"

*(Consulta Nazionale dei Dirigenti Scolastici della CGIL - 24 gennaio 2001)*

#### Sulla valutazione del 1999/2000

"\* un meccanismo valutativo in più punti ambiguo ed oscuro, con intrecci improbabili tra categorie assunte a fondamento del processo valutativo ( la completezza e la specificità, da una parte, e la qualità, senza quadro di riferimento, dall'altra) e la modalità del monitoraggio,"

"...il valore formativo della valutazione, su cui tanto si è insistito in sede di negoziazione sindacale, si è materializzato nel suo esatto contrario..."

"...senza che gli stessi(i Capi d'Istituto) abbiano ricavato elementi utili per sviluppare consapevolezza degli aspetti da consolidare o da correggere nella propria attività di dirigenti."

#### Fondatezza dei principi

- 1) conoscenza diretta dell'operato del Dirigente scolastico da parte del nucleo e quindi verifiche in situazione come modalità ordinaria e imprescindibile
- 2) composizione dei nuclei con veri esperti che dedichino all'operazione tempi adeguati
- 3) partecipazione diretta al processo valutativo da parte dell'interessato con colloqui volti anche a definire e chiarire criteri e fondamenti del giudizio,
- 4) procedura di garanzia in tutti i casi in cui il giudizio risulti negativo,
- 5) graduazione dei risultati per le sole valutazioni considerate di eccellenza, ai fini dell'attribuzione di eventuali indennità per la qualità delle prestazioni ad una percentuale dei valutati.

### **38 Dirigenti Scolastici**

*(documento dei Dirigenti Scolastici di Imperia-Savona del corso di formazione a Albenga)*

- a) "Le aree di attività oggetto di valutazione e i criteri adottati non sono stati comunicati tempestivamente... eludendo il rispetto di elementari diritti di informazione e di partecipazione a un processo..."
- b) "... prevedere non l'opzionalità del colloquio finale con i valutatori, ma la generalizzazione di tale istituto per conferire criteri di formatività alla valutazione..."
- c) "Si contesta che l'oggetto parziale della valutazione sia rappresentato da esiti di processi dipendenti dal comportamento di altri soggetti."

### **Sezione A.N.D.I.S. di Imperia-Savona**

*(documento del 6 dicembre 2000)*

- "...sbagliata una valutazione che restituisca il tutto in un numero. A cosa serve un numero per una eventuale ricaduta positiva di riflessione e di cambiamento sulla pratica?"
- "...una valutazione seria dovrebbe triangolare dati provenienti da più fonti, essere esplicita nei criteri, e poi portare a un giudizio di valore espresso come profilo anziché numero. I criteri di valutazione devono essere esplicitati e, soprattutto, la valutazione deve essere formativa e formatrice ... basata su una raccolta di dati da correlare."
- "Una valutazione inserita nel sistema complessivo della formazione e dell'organizzazione, che chiarisca i concetti di processo e di risultato."
- "...criticare con decisione e fermezza la valutazione 99/00 e ribadire il suo carattere sperimentale ...richiesta di emanazione di un provvedimento di annullamento."
- "riproposizione del carattere sperimentale della valutazione anche per l'anno 2000/01"
- "nessuna attribuzione di punteggi e nessuna influenza sulla carriera, nessun compenso per le eccellenze ma trascinarsi delle risorse nel fondo del contratto"

## **Riflessioni del Direttivo A.N.D.I.S. di Imperia-Savona**

*(documento del 7 febbraio 2001)*

- "...siano chiaramente esplicitate le modalità di valutazione delle iniziative"
- "...sia garantita l'uniformità di applicazione dei criteri in campo nazionale garantendo oggettività ed omogeneità dei giudizi a tutti i valutati"
- "...l'ordine di scuola in cui il D.S. presta servizio non costituisca elemento di disparità..."
- "...che sia garantita maggiore attenzione al contesto in cui l'azione del D.S. si esplica (scuole disagiate ed in zone a rischio elevato, problemi edilizi rilevanti, condizioni di scarsa collaborazione degli EE.LL. ) e che siano tenute in debito conto le difficoltà organizzative e "di avvio" delle scuole dimensionate e/o comprensive"
- "...i componenti il Nucleo di Valutazione, benché esterni all'Amministrazione Scolastica, possiedano una sia pur minima "sintonia" operativa e professionale con i valutati, conoscano cioè le caratteristiche operative, relazionali ed organizzative del ruolo dei Dirigenti Scolastici nei vari ordini di scuola"

### Alcune domande

- 1) che senso ha valutare l'operato dei Dirigenti Scolastici anno per anno? Non sarebbe più opportuna una valutazione dell'azione che si riferisse ai processi intrapresi - consolidati - conclusi in un arco temporale di 2 o 3 anni in corrispondenza del periodo minimo di incarico?
- 2) Nel caso di conferma dell'annualità della valutazione perché non consentire di riprendere, ampliare, esplicitare, perfezionare quanto già descritto in anni precedenti, tenendo conto che molti sono i processi attivati e riferiti ai POF di respiro pluriennale e che non possono realizzarsi né essere apprezzati in base ad una sola annualità?
- 3) Che senso ha avviare una valutazione di processo dei Dirigenti Scolastici senza aver contemporaneamente avviato una valutazione di sistema? Non può che conseguire lo scollamento tra esiti della valutazione dei D.S. ed effettiva qualità del processo di insegnamento/apprendimento che in realtà non viene valutata..."

## **Direttrice Didattica di Chieri I Circolo (TO)**

*(documento del 20 dicembre 2000)*

"...Se è stata vera valutazione deve insegnarci qualcosa regolando la nostra azione futura e, se necessario, migliorando la propria metodologia e i propri strumenti (della valutazione, intendo)."

"...il colloquio di restituzione non solo individuale, ma anche collettivo, ... dovrebbe essere atto necessario e non facoltativo:

- a) per indurre la riflessione su punti deboli e punti forti delle proprie azioni professionali;
- b) per favorire il confronto e l'autocollocazione rispetto ai risultati complessivi della provincia o della regione;
- c) per comprendere meglio la struttura, il significato e l'utilizzazione delle schede attraverso la conoscenza dei criteri di valutazione utilizzati."

"...premiata la qualità o la quantità?"

"...come fare per far sì che le schede di autovalutazione (valutate dall'esterno) da esercizi di stile diventino strumenti di vera documentazione dell'attività svolta e dei risultati conseguiti con essa?"



## **Dirigenti Scolastici della provincia di Ascoli Piceno**

(documento del 6 novembre 2000)

"...l'attribuzione dei punteggi risulta... del tutto improponibile per carenza di chiavi di lettura..."

"...i Nuclei di valutazione istituiti hanno operato, ..., senza un adeguato coordinamento..."

"...l'oggettività della valutazione non può essere assolutamente rapportata alla non conoscenza reciproca dei soggetti valutatori e dei ssogetti valutati, in quanto il conoscere è elemento essenziale del valutare..."

### Richieste

- 1) "annullamento delle risultanze delle procedure valutative ... l'assoluto azzeramento dell'attribuzione del valore di credito professionale..."
- 2) "...attribuzione di valore meramente sperimentale alla valutazione 1999/2000"
- 3) "...sistema valutativo dei Capi d'Istituto, marcandone la valenza formativa..."

## **A.N.D.I.S. - Sezione provinciale L'Aquila**

(documento del 6 febbraio 2001)

### Aspetti positivi

- il sistema dell'*autoanalisi* dei processi attivati;
- i criteri di valutazione dei processi: *coerenza, completezza, qualità*

### Aspetti negativi

- i dodici o più processi da analizzare... nulla dicono riguardo alla complessiva capacità di pianificazione *a lungo termine* che la gestione di un Istituto scolastico richiede;
- la *frammentazione* dei processi non permette di dar conto delle *priorità* che in un Istituto vengono individuate...
- la eccessiva schematicità della scheda utilizzata per la rilevazione delle caratteristiche del territorio (all. B alla C.M. 18/2000) non evidenzia adeguatamente il contesto e tanto meno la *problematicità* delle situazioni in cui si opera...
- la valutazione espressa con un *numero* non fornisce al dirigente indicazioni utili per il *miglioramento* della sua attività...

### Proposte

#### 1) Criteri

- conferma dei principi generali;
- rilievo particolare alla correlazione tra la situazione di fatto, le disposizioni impartite, gli obiettivi da conseguire, le risorse disponibili, i risultati realizzati

#### 2) Strumenti

- report in sostituzione dell'all. B per dar conto del piano strategico complessivo dell'Istituto; il report potrebbe evidenziare la situazione di partenza sia all'interno che all'esterno
- il report potrebbe indicare la strategia complessiva e le scelte prioritarie con riferimento alle disponibilità e all'impiego delle risorse nonché alle modalità di coordinamento dell'intero processo di attività...
- il report potrebbe infine contenere indicatori di efficienza e di efficacia per confrontare i risultati attesi con quelli raggiunti...
- il report dell'anno precedente potrà costituire la base di partenza per l'anno successivo,...

### 3) Modalità

- incontri e discussioni col dirigente scolastico prima dell'espressione della valutazione ed eventuale visita all'Istituto
- valutazione con giudizio *discorsivo*, ad integrazione e *spiegazione* del punteggio, per fornire informazioni su limiti e carenze, ai fini del miglioramento del servizio

### 4) Tempi

cadenza biennale

### **A.N.D.I.S. - Sezione provinciale di Lecce**

*(documento del 6 dicembre 2000)*

- coinvolgimento più partecipato, dei Dirigenti Scolastici, nelle varie fasi valutative
- ...nuovo sistema di valutazione legato ad una valutazione di sistema che, oltre ad avere i caratteri del rigore scientifico, della attendibilità e della prevalenza della qualità sulla quantità
- assumere come oggetto di valutazione non solo il "dichiarato" ma anche l'agito e il percepito
- effettuazione di successivi riscontri oggettivi presso le istituzioni scolastiche al fine di rilevare la rispondenza delle azioni ai processi dichiarati;
- confronto con gli stessi Dirigenti sulle sui dati emersi
- i risultati valutativi, a.s. 1999/2000, come prova testimoniale di un sistema ancora da ridisegnare e per nulla influente sia sul riconoscimento dei crediti sia sugli effetti economici, nell'ambito del contratto che disciplinerà la dirigenza scolastica

### **A.N.D.I.S. - Sezione provinciale di Brindisi**

*(documento del 24 dicembre 2000)*

- ...nuclei di valutazione richiedono procedure di coordinamento protocollate, rigorose, costanti per garantire parametri valutativi omogenei
- ...l'analisi valutativa sia testuale ma anche contestuale
- l'intero sistema valutativo ... funzionale ad un reale processo di crescita professionale
- la valutazione dovrebbe tener conto degli elementi di contesto; fra questi non pare secondaria la percezione della qualità del servizio scolastico
- ...recuperare il senso educativo ... del processo di verifica e valutazione. ... la fase della valutazione finale dovrebbe essere preceduta da ricorrenti momenti di monito raggio in situazione e da forme di supporto qualificato che accompagni i dirigenti scolastici nello sviluppo e consolidamento del processo di autonomia
- l'Istituto nazionale per la valutazione del sistema dell'istruzione sia interessato - nell'ambito dei fini istituzionali - alla predisposizione degli strumenti, alla metodologia, alla conduzione del processo anche al fine di garantire la complessiva ed omogenea "tenuta" del sistema scolastico

### **A.N.D.I.S. - Sezione provinciale di Novara**

*(documento del 10 gennaio 2001)*

le valutazioni operate, anche se in via solo sperimentale e, al momento sganciate dall'attribuzione di un salario premiante, ... ben lontane non già da un'oggettività assoluta, che ormai in qualsiasi campo scientifico viene considerata impossibile, ma da un modello di valutazione che garantisca procedure di accertamento dell'efficienza professionale di tutti i Dirigenti scolastici e di apprezzamento di azioni organizzativo- gestionali eccellenti

... valutazione di tutti gli operatori scolastici (oggi inesistente) che interagiscono nei processi formativi e nel sistema scuola

### **A.N.D.I.S. - Sezione provinciale di Torino**

*(documento del 24 dicembre 2000)*

...incompleta una valutazione di prestazione limitata al solo dirigente scolastico...

...i dirigenti scolastici debbano essere valutati, in rapporto ai dati di contesto secondo una valutazione comparata di risorse ed esiti, coinvolgendo tutte le componenti che concorrono a determinare i risultati del sistema stesso

...avvio di un efficace sistema di valutazione su scala nazionale, che comprenda tutte le componenti che operano nella scuola, con attenta considerazione dei dati di contesto

...chiara esplicitazione del modello di dirigente scolastico a cui ci si riferisce

...nuova impostazione secondo criteri di complessità che preveda sia forme di autovalutazione, sia forme di valutazione esterna

*(Valutazione di sistema e valutazione del Dirigente Scolastico, a cura di L. Ferrero e N. Blardone)*

#### I nodi dell'autonomia

progettualità orientata ai risultati

creazione di una visione comune

introduzione di pratiche di valutazione formativa e di riconoscimento dei diversi contributi dei singoli al raggiungimento degli obiettivi

assunzione di responsabilità da parte degli operatori

#### Valutazione di sistema

...significativo valutare... la prestazione del D.I.S. all'interno di una valutazione di sistema ... e chiami a rispondere tutte le componenti con pratiche di valutazione sistematica volte alla riprogettazione per l'efficacia

...valutazione...ha una funzione di controllo interno (autovalutazione) e di paragone con standard prefissati (valutazione dall'esterno) per riorientare le azioni

...procedimento corretto di valutazione...:

a) analisi dei dati di contesto

b) analisi dei processi attuati per il raggiungimento degli obiettivi prefissati

c) analisi dei risultati raggiunti

### Aree di valutazione del D.I.S.

- 1) Direzione educativa e didattica
- 2) Amministrazione
- 3) Organizzazione
- 4) Rapporto con i genitori
- 5) Sviluppo professionale

### Management scolastico

orientamento ai risultati che implica un'attuazione puntuale dei processi di valutazione e di autovalutazione della scuola

### Specifica valutazione della prestazione del D.I.S.

a) definire le reali aree di influenza del D.I.S.:

- risorse umane e economiche
- strumenti di intervento
- spazi decisionali e di potere
- leve gestionali

b) definire per ogni area indicatori di processo su cui misurare le azioni del D.I.S. e gli standard di qualità attesi

c) valutazione delle performance individuali in relazione con gli esiti della valutazione dell'organizzazione e del P.O.F. nella quale ciascuno risponde per le proprie azioni

d) esempio di tassonomia

- area della leadership educativa
- area gestionale - organizzativa
- area amministrativa
- formazione del personale

### Nucleo esterno

- un dirigente non solo amministrativo
- un esperto di organizzazione
- un esperto di scuola

### Conseguenze economiche

stipendio di merito a tutti i dirigenti con valutazione positiva e poi individuare una fascia di eccellenza del 20%

eccellenza definita come:

- 1) obiettivi raggiunti in contesti difficili
- 2) progetti speciali
- 3) investimento personale aggiuntivo del D.I.S. per progetti particolari

## **Dirigenti Scolastici di La Spezia**

*(documento del 25 gennaio 2001)*

...mancanza di strumenti di controllo sui processi educativi "narrati" (come, ad esempio: verifica sul campo, colloquio, rilevazione didattica da parte del Nucleo.....)

assenza di comunicazione chiara, formale e trasparente sui dati complessivi

l'inefficacia dell'attuale sistema valutativo (fondato esclusivamente su riscontri cartacei, incasellati in rigidi schemi, macchinosi e ripetitivi, spesso imprecisi e contraddittori, sino alla scorrettezza concettuale) a misurare la reale professionalità dei Capi di Istituto, perché inadeguato a cogliere la realtà delle singole scuole, nelle variegate situazioni territoriali e nei fattori attuali e pregressi

la valutazione effettuata sia considerata come iniziativa meramente sperimentale, senza peraltro alcun seguito sul piano contrattuale

radicalmente modificato il sistema valutativo dei Capi di Istituto, previa rigorosa consultazione dell'intera categoria, sottolineandone la valenza formativa, basata su indicatori ed obiettivi preliminarmente prefissati e conosciuti

## **Direttivo provinciale A.N.D.I.S. - Catania**

*(documento del 6 febbraio 2001)*

Per una nuova procedura di valutazione (modello promosso presso l'Amministrazione Comunale di Milano)

10 - Valutazione dei Dirigenti.

L'attività di valutazione è un processo dinamico che coinvolge sia il "valutatore" che il "valutato" durante l'intero svolgersi del percorso, dalla definizione degli obiettivi fino alla definizione dei risultati attesi e viene condotta in modo da garantire la partecipazione ed il confronto con i dirigenti interessati in tutte le singole fasi, sopra ricordate

...consentita la più ampia partecipazione possibile del dirigente interessato al procedimento

La valutazione dei Dirigenti, i cui criteri generali, ai sensi dell'art. 8 del CCNL - Dirigenti, sono oggetto di concertazione con le Organizzazioni Sindacali (vedi allegato 2) viene effettuata annualmente dai ispettivi Direttori Centrali o Direttori di Settore, in base alla specifica collocazione nell'assetto organizzativo e viene convalidata dal Direttore Generale

Nel processo di valutazione si tiene conto sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione del singolo Dirigente per il raggiungimento dei risultati attesi sia degli eventuali scostamenti dall'obiettivo assegnato a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del dirigente interessato.

Criteri generali del sistema di valutazione dei Dirigenti (modello promosso presso l'Amministrazione Comunale di Milano)

incarichi che contengono non solo la continuità d'azione e compiti riferiti alla posizione occupata, ma anche specifici obiettivi con tempi e risultati attesi, definiti ed associati all'incarico trattamento economico congruente con le funzioni loro affidate

Il sistema di valutazione dei Dirigenti, ... individua gli elementi e i fattori di misurazione delle diverse posizioni e riconosce loro un valore economico

retribuzione di risultato ... parte variabile dello stipendio non può assolutamente essere intesa come una componente -in qualche modo- dovuta della retribuzione dei dirigenti, indipendente da fattori di misurazione della qualità della prestazione e dell'effettivo grado di raggiungimento dei risultati attesi

questa parte della retribuzione è commisurata alla valutazione delle prestazioni e viene riconosciuta solo a quei dirigenti che avranno dimostrato un apprezzabile risultato nell'interpretazione del proprio ruolo

Il sistema di valutazione misura le "performances" dei singoli dirigenti nelle diverse aree di aggregazione (Area Staff, Area Tecnica, Area Servizi) ed attribuisce un punteggio in relazione a:

1. risultati raggiunti, in relazione agli obiettivi stabiliti

2. comportamenti organizzativi e competenze espresse

In questo contesto vengono attribuiti valori diversi ai seguenti fattori principali:

a - In relazione agli Obiettivi definiti

- i risultati raggiunti e loro corrispondenza agli indirizzi definiti dall'Ente
- la realizzazione dei programmi e dei progetti affidati

b - In relazione alle competenze e ai comportamenti organizzativi

- Leadership del cambiamento
- Sicurezza di sé
- Influenza
- Orientamento al cliente/qualità dei servizi
- Orientamento al risultato (ottimizzazione risorse/risultati)
- Organizzazione tempo/lavoro
- Flessibilità (gestione dell'incertezza e capacità di adattamento ai diversi contesti)
- Proattività (iniziativa)

#### Chi opera la valutazione

- costituzione di nuclei di valutazione, che, presentino le seguenti caratteristiche:

a) Composizione del nucleo

1 Dirigente Scolastico;

1 Ispettore Tecnico;

1 Funzionario dell'amministrazione di appartenenza avente qualifica dirigenziale.

b) Durata dell'incarico di valutatore

- periodo (disciplinato dal contratto) che va da 3 a 5 anni.

c) Attribuzioni del nucleo

Ciascun nucleo si occupa della valutazione di un numero limitato di Dirigenti Scolastici (30/40 max)

presenza sistematica dello stesso all'interno delle istituzioni scolastiche (si ritiene opportuno lo svolgimento di almeno 6 visite annue "in situ")

dare la possibilità al "valutato" e al "valutatore" di concordare insieme obiettivi e risultati tenendo conto di una serie di variabili

#### Considerazioni finali

- funzione formativa del processo valutativo