



Ministero dell'Istruzione,  
dell'Università e della Ricerca

Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna  
- Direzione Generale -

# Avvio del Sistema Nazionale di Valutazione: il ruolo del Dirigente Scolastico

a cura di Laura Gianferrari



Anno 2000.....



con il nuovo millennio:

Autonomia scolastica  
Dirigenza scolastica



Il tempo della storia della scuola si divide in :

Ante Autonomia

Post Autonomia

L'Autonomia scolastica è imperfetta,  
incompiuta e perfettibile.....

.....ma è il miglior sistema di governo della scuola che  
abbiamo conosciuto

Regolamento per l'autonomia scolastica DPR 8  
marzo 1999 n. 275, Art. 10 c. 1:

Per la verifica:

del raggiungimento degli obiettivi di  
apprendimento  
e degli standard di qualità del servizio

il Ministero della Pubblica Istruzione fissa  
metodi e scadenze per rilevazioni  
periodiche.

# IL SISTEMA NAZIONALE DI VALUTAZIONE:

dalla Conferenza sulla scuola del 1990.....

.....al regolamento dell'Autonomia....

..... al DPR 28 marzo 2013, n.80 e la  
Direttiva Ministeriale del 18/09/2014 n. 11

.....all'avvio nel 2015

per non dimenticare.....

## 1998: Raccomandazioni al ministro di un gruppo di esperti internazionali designati dall'OCSE

### Raccomandazione 1

*Noi raccomandiamo che sia istituito un sistema di valutazione indipendente, che incentri la sua attività sulla definizione di parametri di valutazione, per mettere le scuole nella condizione di autovalutarsi [...] con riferimento a tali parametri, sviluppi test, svolga verifiche ai vari livelli scolastici e fornisca consulenza su come devono essere allocate le risorse perché si ottengano risultati più equi e migliori.*

### Raccomandazione 2

*Raccomandiamo altresì che il Governo consideri l'opportunità di istituire un ente indipendente incaricato di svolgere ricerche indipendenti in materia di istruzione, utilizzando sia fondi pubblici che fondi provenienti da altre fonti, se c'è interesse ad avere un parere indipendente sul funzionamento del sistema formativo.*

### Raccomandazione 3

*Raccomandiamo che il Governo riesamini il ruolo dell'ispettorato alla luce delle mutate condizioni delle scuole in relazione alle riforme. Gli ispettori dovrebbero, in particolare, essere coinvolti nel programma di miglioramento delle scuole e valutare i risultati.*

### Raccomandazione 4

*Raccomandiamo la creazione di un sistema di testing per valutare gli alunni in determinati momenti del corso di studi o in determinate classi, specialmente al termine della scuola dell'obbligo. Spetta al governo decidere quale tipo di estensione debba avere la valutazione: se a campione o per l'intera coorte, in modo che ogni allievo e la sua famiglia possano conoscere il livello medio di rendimento della scuola frequentata.*

### Raccomandazione 5

*Raccomandiamo, inoltre, che i risultati di questa valutazione vengano messi a disposizione dei genitori e della comunità, in genere sotto forma di media delle scuole, in modo che si possa decidere come le singole scuole possono migliorare e come le pratiche che hanno successo possono essere disseminate a favore di un maggior numero di insegnanti.*

per non dimenticare.....

**RACCOMANDAZIONE DEL CONSIGLIO EUROPEO  
sul programma nazionale di riforma 2014 dell'Italia (2/6/2014)**

E' necessario compiere sforzi per migliorare la qualità dell'insegnamento e la dotazione di capitale umano a tutti i livelli di istruzione. L'insegnamento è una professione caratterizzata da un percorso di carriera unico e attualmente da prospettive limitate di sviluppo professionale.

La diversificazione della carriera dei docenti, la cui progressione deve essere meglio correlata al merito e alle competenze, **associata ad una valutazione generalizzata del sistema educativo**, potrebbero tradursi in migliori risultati della scuola.

# ELEMENTI QUALIFICANTI DEL SNV

## 1. VALUTARE PER MIGLIORARE

Il procedimento di valutazione è  
ESPLICITAMENTE FINALIZZATO  
al miglioramento





# Il procedimento di valutazione nel SNV (DPR 80/2013) Schema

## AUTOVALUTAZIONE

analisi del servizio e piano di miglioramento

## VALUTAZIONE

ridefinizione del piano di miglioramento

## AZIONI DI MIGLIORAMENTO

definizione attuazione degli interventi migliorativi

## RENDICONTAZIONE

diffusione dei risultati raggiunti

Direttiva n.11, 8 settembre 2014

La valutazione è finalizzata  
al

MIGLIORAMENTO

a) della qualità dell'offerta  
formativa

b) degli apprendimenti

Senso del valutare è il miglioramento

PROSPETTIVA DINAMICA

Autonomia é per sua natura dinamica

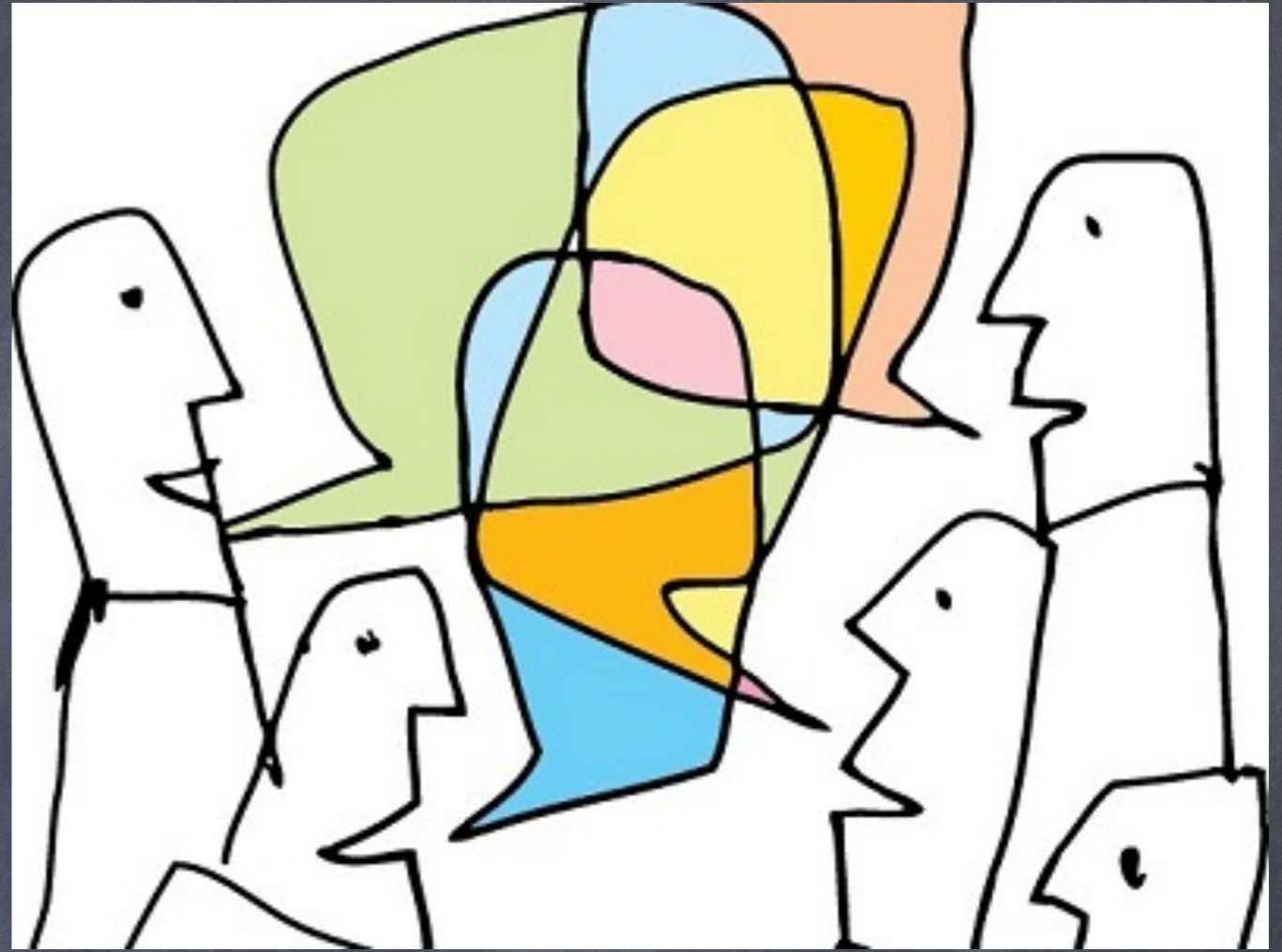
# ELEMENTI QUALIFICANTI DEL SNV



## 2. VALUTAZIONE PARTECIPATA

# IL MIGLIORAMENTO IMPLICA

- consapevolezza della sua necessità
  - scelte
- individuazione di priorità
- strategie operative
  - decisioni
- innovazione dei processi
  - mutamento delle prassi



Le azioni di miglioramento sono realizzabili  
solo con l'apporto dell'insieme delle  
professionalità di una scuola, attraverso

il CONFRONTO

La CONDIVISIONE delle scelte

La PARTECIPAZIONE e la

RESPONSABILIZZAZIONE di ciascuno



PARTECIPAZIONE  
CONDIVISIONE  
CONFRONTO  
RESPONSABILIZZAZIONE

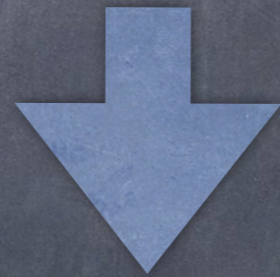
Chi gestisce il procedimento di valutazione nella scuola?

circolare 47/2014

Le scuole si doteranno di una  
UNITA' DI AUTOVALUTAZIONE  
composta preferibilmente da:

- Dirigente Scolastico
  - docente referente della valutazione,
    - uno o più docenti di adeguata professionalità
- individuati dal collegio dei docenti

# Unità di autovalutazione



snodo dell'apporto dell'intera comunità  
professionale

compiti di coordinamento e di promozione  
del procedimento di valutazione in funzione  
del miglioramento



# Ruolo del Dirigente Scolastico: quali ambiti privilegiati di intervento?

## ORGANIZZATIVO

- ◉ Definire la struttura organizzativa: i ruoli e le responsabilità interne per promuovere, accompagnare, realizzare il miglioramento
- ◉ Integrare il procedimento di valutazione con il funzionamento della scuola

## GESTIONE UNITARIA DELL'ISTITUZIONE SCOLASTICA

- Identificare e condividere i valori dell'istituto, le priorità di intervento, gli obiettivi di miglioramento (COERENZA DEI PROCESSI RISPETTO AGLI OBIETTIVI)
- Raccordare gli obiettivi di miglioramento con quelli attesi dal contesto territoriale (GOVERNANCE)
- Perseguire il raggiungimento degli obiettivi con efficacia ed efficienza allineando le risorse della scuola e i contributi del contesto territoriale (CONDIZIONI GESTIONALI)

# PROMOZIONE DELLE RISORSE UMANE

- Valorizzare le risorse e le competenze interne
- Promuovere/favorire la partecipazione alla formazione specifica dei propri docenti
- Reperire eventualmente competenze esterne per accompagnare la riflessione e la progettazione con specifici apporti teorici, indicazioni e proposte operative

DS come garanzia del governo di un ...



sistema di priorità, traguardi e obiettivi  
CONNESSI E COERENTI

## Per iniziare: le azioni USR

INCONTRI CON I DOCENTI  
organizzati dagli Uffici Territoriali

- informazione
- approfondimento
- esercitazione nell'uso degli strumenti
- acquisizione di competenze tecniche

## 3 incontri per tre tematiche

1. CONOSCENZA DEL QUADRO GENERALE
2. LETTURA DEI DATI
3. INTERPRETAZIONE DEI DATI



per favorire in ogni scuola lo sviluppo di competenze tecniche a supporto del procedimento di valutazione

per non usare i dati  
come sostegno anziché per far luce.....

...serve  
**COMPETENZA!**



i dati sono inutili se non si dispone  
delle competenze per trasformarli  
in informazioni che guidano  
l'operato

ATTRAVERSO:



la contestualizzazione  
la comparazione  
l'elaborazione  
la sintesi  
la concettualizzazione  
la categorizzazione





## PROMOZIONE DELLE RISORSE UMANE.....

L'individuazione dei docenti partecipanti agli incontri è affidata al Dirigente Scolastico:

c'è bisogno di qualcuno che si appassioni alla cultura del dato e della valutazione.....

..... e che sappia trasmettere passione

....e la  
valutazione  
del Dirigente  
Scolastico?



Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165  
Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle  
dipendenze delle amministrazioni pubbliche

Art.25, comma 1

"... è istituita la qualifica dirigenziale per i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche e educative alle quali è stata attribuita personalità giuridica ed autonomia"

"I Dirigenti Scolastici sono inquadrati in ruoli di dimensione regionale e rispondono, agli effetti dell'art.21 (cfr. Responsabilità dirigenziale), 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.

RESPONSABILITA'  
DIRIGENZIALE

## Art.19. Incarichi di funzione dirigenziale, comma 1

Ai fini del conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati ed alla complessità della struttura interessata, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, dei risultati conseguiti in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione, delle specifiche competenze organizzative possedute

ASSEGNAZIONE  
INCARICHI

## Art.19. Incarichi di funzione dirigenziale, comma 2

Tutti gli incarichi di funzione dirigenziale nelle amministrazioni dello Stato, sono conferiti secondo le disposizioni del presente articolo.

Con il provvedimento di conferimento dell'incarico (...) sono individuati l'oggetto dell'incarico e gli obiettivi da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo, nonché la durata dell'incarico, che deve essere correlata agli obiettivi prefissati

## art.24. Trattamento economico, comma 1

La retribuzione del personale con qualifica di dirigente è determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti.

RETRIBUZIONE ACCESSORIA

# LE «FUNZIONI» PROFESSIONALI

art. 25 Dlgs 30 marzo 2001, n. 165, commi 2,3,4

- ◉ "assicura la gestione unitaria dell'istituzione"
- ◉ esercita la legale rappresentanza
- ◉ è responsabile delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio
- ◉ "organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative"
- ◉ titolare delle relazioni sindacali
- ◉ direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane"
- ◉ "promuove gli interventi per assicurare la qualità dei processi formativi e la collaborazione delle risorse ... del territorio
- ◉ adozione dei provvedimenti di gestione delle risorse e del personale

# Valutazione dei Dirigenti Scolastici nel Regolamento 80/2013

**art.2, comma 2: il SNV supporta i Drettori Generali degli USR nella  
valutazione dei Dirigenti scolastici ai sensi dell'art.25 D.lgs.  
165/2001**

art.3, comma 1 e): L'Invalsi definisce gli  
indicatori per la valutazione dei Dirigenti  
Scolastici



art.6,comma4: le azioni del procedimento di valutazione sono dirette anche ad evidenziare le aree di miglioramento organizzativo e gestionale direttamente riconducibili al dirigente scolastico ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale

art.6,comma 5: I piani di miglioramento , con i risultati conseguiti dalle singole istituzioni scolastiche, sono comunicati al direttore generale del competente USR , che ne tiene conto ai fini della individuazione degli obiettivi da assegnare al DS in sede di conferimento del successivo incarico e della valutazione di cui al comma 4

## Dialettica tra procedimento di valutazione e valutazione dei Dirigenti Scolastici

Il procedimento di valutazione NON coincide con la valutazione del Dirigente Scolastico, ma fornisce al Direttore Generale ELEMENTI CONOSCITIVI sul funzionamento dell'istituto, utili per:

- ◉ individuare, nel provvedimento di conferimento dell'incarico, gli obiettivi da conseguire in modo personalizzato
- ◉ procedere, secondo quanto verrà successivamente normato, alla valutazione dei risultati

# Valutazione dei Dirigenti Scolastici nella Direttiva 11/2014

## **a3) VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA SCOLASTICA**

.....

Tali indicatori (cfr. indicatori definiti dall'INVALSI per la valutazione di dirigenti scolastici) dovranno essere inseriti nell'ambito di una PROPOSTA ORGANICA DI VALUTAZIONE della dirigenza scolastica che sarà oggetto di un confronto con le OO.SS. e le associazioni professionali

.....



una ragionevole ipotesi.....

....nella valutazione degli Dirigenti Scolastici  
un elemento significativo non potrà non essere  
la valutazione della capacità di promuovere,  
pianificare, organizzare, gestire, accompagnare,  
verificare il Piano di miglioramento

un percorso auspicabile.....



costruiamo **FIDUCIA** nelle scuole  
per superare le diffidenze ancora presenti  
nei confronti della valutazione

..... grazie