



DIRIGENTISCUOLA- Di.S.Conf.
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE-SINDACALE
DIRIGENTI AREA ISTRUZIONE E RICERCA
CONFEDERATI CODIRP



SCHEDA TECNICA SULLA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA SCOLASTICA

(Incontro al MIUR del 18-19 aprile 2017)

1. Le norme primarie

1.1. La legge 107/15, al comma 93 dell'unico suo articolo, prescrive che la valutazione dei dirigenti scolastici è effettuata ai sensi dell'art. 25, comma 1 del D. Lgs. 165/01, nel punto in cui essi rispondono – agli effetti del precedente articolo 21, come tutti i dirigenti delle pubbliche amministrazioni – in ordine ai *risultati*, che sono valutati tenuto conto della *specificità delle funzioni* e sulla base delle verifiche di un nucleo di valutazione incardinato nell'USR, presieduto da un dirigente e composto da esperti anche non appartenenti all'amministrazione stessa (che, ai sensi del successivo comma 94, può ora essere articolato con una diversa composizione in relazione al procedimento e agli oggetti di una valutazione *coerente con l'incarico triennale e con il profilo professionale* e connessa alla retribuzione di risultato).

Il comma 93 prosegue richiamando il DPR 80/13 laddove, nell'ambito della generale valutazione delle istituzioni scolastiche, sono individuati degli indicatori per la valutazione del dirigente, idonei a evidenziare *anche* il suo contributo per il miglioramento del servizio scolastico, come da apposito piano (PdM) susseguente al rapporto di autovalutazione (RAV); e assicurandosi la *coerenza* con le disposizioni del D. Lgs. 150/09, di una corresponsione differenziata del trattamento accessorio collegato all'esito della valutazione.

Indica poi i *criteri generali* fondanti la valutazione della dirigenza scolastica, che compendiano, con poche varianti linguistiche, la *specificità delle funzioni* di cui è parola nei commi 2, 3, 4, 5 e 6 dell'art. 25 del D. Lgs. 165/01:

- a) *competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale;*
- b) *valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale d'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali;*
- c) *apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale;*
- d) *contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale;*



DIRIGENTISCUOLA - Di.S.Conf.
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE-SINDACALE
DIRIGENTI AREA ISTRUZIONE E RICERCA
CONFEDERATI CODIRP



e) *direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole.*

1.2. I convenuti correttivi da apportare al dispositivo sin qui costruito, per renderlo più funzionale, non possono prescindere dallo schematizzato quadro normativo.

Non può prescindere per prima l'Amministrazione, astenendosi dall'introdurre elementi ultronei nel sistema legale e frenando la sua bulimia iperregolatoria.

E non può prescindere il Sindacato, nel pretendere l'affidamento dell'intera partita alla signoria del Contratto, magari – come richiesto nell'informativa del 12 aprile u.s. – preceduto da un'Intesa con le sole sigle unitariamente rappresentative del 53% della dirigenza scolastica (*rectius*: della nuova area dirigenziale *Istruzione e Ricerca*); che nelle intenzioni dei proponenti, peraltro esplicitamente dichiarate, deve neutralizzare proprio i vincoli di legge, primariamente l'articolo 40, comma 1 del D. Lgs. 165/01. Vincoli che risultano pienamente confermati – e non potevano non esserlo, atteso che la legge delega autorizzativa, n. 124/15, consente la sola *semplificazione* della disciplina attuale – dallo schema di decreto legislativo del nuovo Testo unico del pubblico impiego, integrante le disposizioni a suo tempo introdotte dal D. Lgs. 150/09: applicabile – giova ricordarlo – anche ai dirigenti delle istituzioni scolastiche, perché le sole deroghe riguardano la Presidenza del Consiglio, la dirigenza medica, la dirigenza in alcune strutture di piccole dimensioni, ed espressamente (art. 74, comma 4) *il personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché i tecnologi e i ricercatori degli enti di ricerca.*

Dunque, il nuovo TUPi non apporta nessuna modifica al sistema delle fonti al di là del ripristino del potere del contratto di derogare a norme di legge e di introdurre *ulteriori forme di partecipazione.*

Ma, quanto al primo aspetto, la *cedevolezza* delle norme di legge e regolamentari:

- a) è circoscritta alle sole materie affidate alla contrattazione collettiva ai sensi del primo comma dell'art. 40, ovvero ai diritti e agli obblighi (non più *direttamente*) pertinenti al rapporto di lavoro e alle relazioni sindacali, con l'esclusione delle materie attinenti all'organizzazione degli uffici, quelle già oggetto delle altre forme di partecipazione sindacale, quelle afferenti alle prerogative dirigenziali, al conferimento e alla revoca degli incarichi dirigenziali (già ricomprese nel richiamato art. 2, comma 1, lettera c della legge 421/92);
- b) è esclusa per quelle qualificate *imperative*;
- c) richiede che la stessa legge la consenta esplicitamente.



DIRIGENTISCUOLA - Di.S.Conf.
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE-SINDACALE
DIRIGENTI AREA ISTRUZIONE E RICERCA
CONFEDERATI CODIRP



Quanto al secondo aspetto, delle *ulteriori forme di partecipazione*, è da presumere l'utilizzo dell'*esame congiunto*, già previsto dall'art. 2, comma 17 della legge 135/12, c.d. *spending review*, per il rapporto di lavoro ed ora esteso all'organizzazione degli uffici: che può anche sfociare in intese o accordi variamente denominabili, ma che in nessun caso possono surrettiziamente rimettere alla compiuta – e diversa, se non opposta – regolazione pattizia materie radicalmente escluse dalla legge (come l'organizzazione degli uffici, l'esercizio delle prerogative dirigenziali, il conferimento e la revoca degli incarichi dirigenziali), o materie – come la valutazione delle prestazioni ai fini della corresponsione del trattamento accessorio – in cui **la contrattazione collettiva è consentita negli esclusivi limiti previsti dalle norme di legge**, fondamentalmente gli aspetti retributivi e con l'obbligo di effettivamente diversificarli.

2. Un dispositivo snello, maneggevole e funzionale

2.1. Assumendo questa obbligata premessa e le sue coerenti implicazioni, *DIRIGENTISCUOLA* prende atto delle criticità del sistema di valutazione fin qui configurato, evidenziate dall'Amministrazione nell'informativa del 12 aprile scorso, e nel contempo della sua volontà – in sede di revisione della Direttiva 36/16 – di mantenerlo fermo per un periodo di rodaggio su tempi più distesi e per il suo affinamento *in itinere*, che coinvolgerà per il corrente anno scolastico un numero ristretto di dirigenti – un campione estratto a sorte o, come noi suggeriamo, costituito a domanda degli interessati –, sganciando comunque la procedura valutativa dalla retribuzione di risultato, che per l'anno scolastico 2016/17 e ormai vicino alla sua conclusione continuerà ad essere erogata in riferimento alla fascia di complessità della scuola diretta.

2.2. Oltre all'immediata funzione di *pronto soccorso*, la novellata Direttiva – con il seguito delle Linee guida e Note esplicative, se proprio necessarie e nella misura in cui realmente lo siano – dovrebbe considerare con rigore lo schema legale: **che è preordinato alla valutazione della performance individuale e del contributo recato alla performance della struttura organizzativa** (nel caso specifico, dell'istituzione scolastica), come per tutta la dirigenza pubblica. Per contro **Il Legislatore non pare che voglia attribuire alla valutazione dei dirigenti scolastici il compito di curare e affinare il loro sviluppo professionale**: di chi ha superato un concorso pubblico, si è sottoposto ad un apposito percorso formativo ed è pur sempre obbligato a seguire specifiche iniziative di formazione su nuove tematiche e/o di aggiornamento predisposte dall'Amministrazione.

2.3. Di conseguenza occorrerà definire – nel modo più chiaro, lineare, conciso possibili – pochi, pertinenti e significativi **indicatori** per la valutazione, ponderata, del *comportamento organizzativo*, semplicemente deducibile dai criteri/parametri figuranti nel comma 93 della legge 107 e al quale operare un mero rinvio.



DIRIGENTISCUOLA- Di.S.Conf.
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE-SINDACALE
DIRIGENTI AREA ISTRUZIONE E RICERCA
CONFEDERATI CODIRP



Allo stesso modo, previo puntuale e sistematico raccordo tra l'Amministrazione centrale e gli Uffici scolastici regionali, si definiranno gli obiettivi: anch'essi pochi e ben selezionati; che possano armonizzarsi reciprocamente e parimenti con gli obiettivi, non più di due, figuranti nel Piano di miglioramento dell'istituzione scolastica, in esito ad una *negoiazione* tra valutato e valutatore, tutti formalizzati nell'atto di incarico.

Obiettivi, che siano nella diretta disponibilità del dirigente scolastico, suscettibili di cadere sotto il dominio dei sensi ovvero rilevabili con un sistema di indicatori e descrittori convenzionalmente ritenuti significativi.

Obiettivi, non già proliferanti *declaratorie di profilo*, dedotte dalle variegate norme – anche di dettaglio – accavallatesi in progresso di tempo, giustamente stigmatizzate dagli organi di controllo (cfr., da ultimo, Corte dei conti per la regione Sicilia, 04.03.14), **che, fotocopiate, ridondino nei predetti atti** e che delineano – con parossistica reiterazione – semplicemente il perimetro dell'oggetto dell'incarico, per definizione non perseguibili!

2.4. L'avviato percorso di condivisione con **tutti** i soggetti istituzionali che rappresentano la dirigenza scolastica – associazioni sindacali, ma anche associazioni professionali – dovrà assicurare ai tavoli tecnici che seguiranno, nel rispetto dei vincoli e delle garanzie di legge, una decisa potatura del ponderoso apparato documentale, peraltro suscettibile di incremento, fin qui messo a punto con l'ausilio di *esperti* che nella scuola non vi hanno mai posto piede o che dalla scuola sono scappati per approdare in più vellutate stanze lontane dal fango della trincea e smarrendo la loro memoria: nella sostanza replicando quegli autentici caravanserragli che nell'ultimo decennio hanno nutrito un'infinita serie di sperimentazioni e tutte puntualmente naufragate.

In particolare dovrà eliminarsi il Portfolio, o suoi eventuali surrogati, in quanto improprio e deviante.

E' improprio perché la sua funzione è quella di supportare percorsi di formazione, nel caso di specie e unitamente ai suoi corposi allegati: Anagrafe professionale, Autovalutazione e bilancio delle competenze, Azioni professionali.

E difatti vi si legge che è *uno strumento di orientamento, analisi e riflessione sui compiti e sulle competenze richieste al dirigente scolastico...nonché uno strumento di supporto per lo sviluppo professionale.*

Allo stesso modo, l'Anagrafe professionale – con possibilità di allegazione di documenti qualificanti o particolarmente significativi – *intende raccogliere tutte le informazioni*



DIRIGENTISCUOLA- Di.S.Conf.
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE-SINDACALE
DIRIGENTI AREA ISTRUZIONE E RICERCA
CONFEDERATI CODIRP



professionali più rilevanti, qui andando a ficcare il naso sull'intera storia di vita del dirigente scolastico, sino ai più minuziosi ed ininfluenti dettagli.

Analogamente, il Bilancio delle competenze *ha l'obiettivo di consentire al dirigente scolastico una riflessione sul suo ruolo e sui suoi punti di forza/debolezza, nell'ottica dello sviluppo e del miglioramento della professionalità.*

Infine, e occorre dire *coerentemente*, nel mentre si suggerisce al dirigente scolastico di concentrarsi, in un'ennesima incombenza compilatoria, sull'indicazione di poche azioni professionali realizzabili (e documentabili), si elencano, in una fittissima griglia, oltre **centocinquanta esemplificazioni possibili**, da cui evidentemente – dopo averle lette e rilette – può trarre profitto una creatura perennemente minorenni, forse un po' ebete, abbisognevole di accompagnamento, mano nella mano, sino al giorno dell'agognata quiescenza.

E sempre il Portfolio, oltre che improprio (nel senso di eccedente, non pertinente, non essenziale), soprattutto produce effetti devianti nell'azione del dirigente scolastico, ad un tempo irregimentandola (nel senso di incanalarla su piste – tante piste! – precostituite, obbligatorie o facoltative che siano) e rendendola dispersiva (perché **tutte** le opzioni, ciascuna delle quali può essere oggetto di valutazione, divengono in fatto prioritarie), inevitabilmente inducendo un comportamento burocratico, nella maniacale ricognizione delle procedure cui ottemperare e nella puntuale, *naturaliter* proliferante, produzione documentale che le comprovino. Istruttivo esempio di *eterogenesi dei fini!*

2.5. Potrà, dunque, iniziare a costruirsi – interpretando con intelligenza ed onestà le statuizioni della legge 107 – un dispositivo che davvero *funzioni* e non magari, inconsapevolmente o scientemente, per farlo fallire.

E, in luogo di prefigurare scenari fantasiosi, ci si potrà ben riferire al – concreto – modello che, collaudato da due lustri di sua applicazione, valuta regolarmente – e remunera generosamente – la dirigenza amministrativa e tecnica del MIUR; peraltro richiamato da CSPI in sede del parere sullo Schema di direttiva reso il 15 giugno 2016, per significare che gli obiettivi dell'incarico dirigenziale siano *specifici, misurabili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali, ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.*

Trattasi di un protocollo codificato nella Direttiva MIUR n. 4072 del 12.05.05 e replicato con il D.M. n. 971 del 25.11.13 (benché ivi qualificato provvisorio per le modifiche normative *medio tempore* introdotte in materia, per il cambio della compagine governativa e dell'avvicendamento dei vertici amministrativi).



DIRIGENTISCUOLA- Di.S.Conf.
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE-SINDACALE
DIRIGENTI AREA ISTRUZIONE E RICERCA
CONFEDERATI CODIRP



Si compendia in una sola scheda SOR (*Scheda di programmazione degli obiettivi e dei risultati*), **eventualmente** integrabile da una seconda scheda denominata EDE (*Elementi di difficoltà evidenziati*).

L'intero costruito è essenziale, chiaro, maneggevole e trasparente: con pochi obiettivi concordati e con un solo valutatore, senza che altri soggetti entrino in scena se non in via eventuale.

Pochi obiettivi prioritari e qualificanti; soprattutto operazionalizzati e assistiti dall'assegnazione di inerenti e specifiche risorse finanziarie, umane e strumentali per poterli conseguire: quindi riassunti in un punteggio complessivamente pari a 100, con ulteriori 10 punti assegnabili dal valutatore per premiare il comportamento organizzativo (esplicitato in tre righe sulla scheda SOR: *Analisi e programmazione, Gestione e realizzazione, Relazioni e coordinamento*), ovvero per compensare, in una sorta di paracadute, le difficoltà evidenziate dal valutato nella scheda EDE.

Certamente questo modello andrebbe adattato, ma non stravolto e/o inutilmente appesantito. E non per corrispondere ad una mai persuasivamente chiarita *specificità* della dirigenza scolastica, che è – e resta – una figura eminentemente *organizzatoria*, la cui precipua funzione è di combinare in modo ottimale le eterogenee risorse assegnate (e anche reperite, in forza di una sua, ora esplicitamente apprezzata, capacità latamente *imprenditoriale*) per il raggiungimento del risultato atteso dal committente, secondo il principio di (qui tendenziale) distinzione tra funzioni di indirizzo-controllo intestati alla sfera politica e/o agli organi di vertice (con conseguente potere di valutazione: responsabilità dirigenziale) e funzioni esclusive ed autonome di gestione; laddove devono armonizzarsi le due dimensioni del *management* e della *leadership*: dell'autorità derivante dalla norma giuridica, come potere legittimo, e dell'autorevolezza derivante dalla riconosciuta competenza professionale, o potere *esperto* (opportunosamente, e giustamente, sottoposta all'apprezzamento *della comunità professionale e sociale*).

L'*adattamento*, piuttosto e correttamente, inerisce alla peculiarità delle istituzioni scolastiche, non assimilabili ad un ufficio amministrativo siccome strutturalmente contrassegnato da procedure in larga prevalenza standardizzate per la produzione di atti giuridici esenti dai canonici vizi di legittimità (incompetenza, eccesso di potere, violazione di legge).

Sono propriamente – le istituzioni scolastiche – organi/enti dotati di autonomia funzionale alla produzione di un servizio tecnico, d'indole immateriale (istruire, educare, formare), mediato da organi collegiali con poteri deliberanti, esprimenti determinazioni volitive finali, ed erogato da soggetti professionali la cui azione, connotata da ampi margini di discrezionalità, va ugualmente



DIRIGENTISCUOLA- Di.S.Conf.
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE-SINDACALE
DIRIGENTI AREA ISTRUZIONE E RICERCA
CONFEDERATI CODIRP



coordinata e condotta a sistema dal dirigente preposto alla conduzione di queste, molto particolari, *strutture organizzative*, caratterizzate dai c.d. *legami deboli*, in cui l'*interpretazione* prevale sull'*ordinata esecuzione*, con la conseguenza della non prevedibilità-omogeneità degli esiti, secondo un rigido nesso di causalità meccanica.

Sicché le priorità del modello ministeriale poc'anzi riportato andrebbero invertite, nel senso che il peso predominante non può essere quello dei *risultati*, attingibili con strumenti quantitativi (valutazione di prodotto), bensì dei *comportamenti organizzativi*, essenzialmente rilevabili con un sistema di indicatori e descrittori la cui frequenza e la cui intensità siano, convenzionalmente, ritenuti significativi, in termini di causalità *adeguata*, salvo verifica e loro consequenziale rimessa a punto (valutazione di processo).