



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione

Parere sullo

schema di decreto ministeriale di adozione del Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici, ai sensi dell'articolo 13 del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2024, n. 106.

approvato nella seduta plenaria n. 141 del 04/02/2025

tenutasi in modalità mista

Premessa

Il Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione (CSPI), nell'esaminare lo schema di decreto ministeriale inerente all'adozione del sistema di valutazione dei dirigenti scolastici, sottolinea l'importanza di un processo valutativo che si configuri come strumento di crescita professionale, valorizzazione delle competenze e miglioramento continuo.

Negli anni passati, diverse sperimentazioni sono state condotte nel tentativo di introdurre sistemi di valutazione per i dirigenti scolastici. Esse hanno permesso di raccogliere esperienze utili e spunti di riflessione, pur evidenziando limiti nella loro applicazione pratica, anche a causa del progressivo depauperamento dell'organico dei dirigenti tecnici insieme all'assenza di significativi stabili investimenti dedicati all'implementazione del sistema.

Complessivamente, l'organico dei dirigenti tecnici ha subito infatti dal 2001 al 2014 una importante riduzione (da 440 posizioni a 191) a cui aggiungere il fatto che l'assenza di concorsi non ha consentito di fronteggiare il turn over. La legge n. 107/2015, all'art. 1, comma 94, aveva individuato una soluzione temporanea nella possibilità di attribuire incarichi di livello dirigenziale non generale di durata non superiore a tre anni per le funzioni ispettive. Solo recentemente, in attuazione del Regolamento adottato con D.M. 12 giugno 2024, n. 109, è stato bandito, con DDG 2269 del 9 dicembre 2024, il concorso per l'assunzione a tempo indeterminato di 145 dirigenti tecnici di seconda fascia con funzioni ispettive.

Le difficoltà riscontrate nelle prime esperienze di valutazione dei dirigenti scolastici hanno comunque messo in luce l'importanza di progettare un sistema che sia sostenibile e condiviso.

La novella normativa riformula il comma 1 dell'art. 25 del D.Lgs. n. 165/2001, elimina dal testo il riferimento alle verifiche effettuate da un nucleo di valutazione istituito presso l'amministrazione scolastica regionale, affida ad un decreto del Ministro dell'istruzione e del merito l'individuazione degli "indirizzi per la definizione degli obiettivi strategici volti ad assicurare il buon andamento dell'azione dirigenziale" e dei "soggetti che intervengono nella procedura di valutazione". I risultati conseguiti dai dirigenti scolastici sono valutati sulla base degli strumenti e dei dati a disposizione del sistema informativo del Ministero dell'istruzione e del merito nonché dell'istituendo Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici.



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione

Quest'ultimo sostituisce quello declinato con la Direttiva n. 36/2016 e le relative Linee guida, emanate a seguito delle previsioni dell'art. 1, commi 93 e 94, della legge n. 107/2015.

Il CSPI evidenzia, tuttavia, che aspetti rilevanti dell'operato della dirigenza scolastica, quali quelli più specificamente orientati alla dimensione pedagogica-didattica, non trovano ancora richiamo nel nuovo sistema e non risultano valorizzati nell'ottica della piena aderenza al disposto del comma 93 dell'art. 1 della legge n. 107/2015. Non a caso il legislatore ha definito in maniera specifica la figura del dirigente scolastico, dedicando ad essa un apposito articolo nel D. Lgs. n. 165/2001 (art. 25). Un sistema di valutazione impostato su dati oggettivi rilevati dai sistemi informatici o dalle piattaforme permette di valutare l'efficienza amministrativa e organizzativa del dirigente, ma più difficilmente l'efficacia delle azioni introdotte per il successo formativo degli studenti.

Il CSPI chiede, pertanto, che l'impianto in esame sia esplicitamente considerato come prima annualità, rafforzando quanto già previsto dal comma 2 dell'art. 2 del decreto in esame, che esplicita che *"In considerazione delle novità introdotte dal Sistema e in relazione alle esigenze di perfezionamento che dovessero emergere in sede di sua prima applicazione, si provvederà alle eventuali integrazioni e/o alle modifiche necessarie"*, anche nell'ottica di una maggiore coerenza dello stesso con le previsioni del sistema di valutazione di cui al DPR n. 80/2013 e con i processi di miglioramento dei risultati formativi delle istituzioni scolastiche. A tal proposito il reclutamento dei dirigenti tecnici può contribuire alla messa a sistema dell'impianto. Forme di valutazione di prima istanza dei dirigenti scolastici nel triennio potrebbero garantire non solo una collegialità nel processo di valutazione, ma anche una migliore finalizzazione alla valorizzazione e al miglioramento professionale dei dirigenti, con ulteriori forme di analisi, anche dirette e in situazione, per rilevare la qualità dell'azione dirigenziale e trarne le relative conclusioni valutative.

Analisi del Sistema nazionale di valutazione dei dirigenti scolastici

Il CSPI rileva che il nuovo Sistema di valutazione dei dirigenti scolastici introduce elementi di semplificazione rispetto al passato e, nel recepire l'ultima modifica normativa intervenuta, si caratterizza per una significativa discontinuità rispetto alle impostazioni del precedente sistema di valutazione.

Lo schema di decreto ministeriale in esame è strutturato in due articoli che rinviano a un allegato contenente i dettagli operativi e procedurali del Sistema di valutazione dei dirigenti scolastici.

Il CSPI nell'analisi dei diversi aspetti del Sistema intende evidenziare i punti di forza e al tempo stesso individuare le eventuali criticità, come di seguito indicato.



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione

Analisi schema di DM di adozione

Articolo 1 (Adozione del Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici) 1. È adottato, ai sensi dell'articolo 13 del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, convertito con modificazioni con la Legge 29 luglio 2024, n. 106, il Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici (di seguito, Sistema), riportato nel testo allegato che costituisce parte integrante del presente decreto. 2. Il Sistema di valutazione di cui al presente decreto trova applicazione a decorrere dall'anno scolastico 2024/25.	Commento: L'applicazione a partire dal corrente anno scolastico appare complessa, trattandosi di una valutazione "a posteriori". I valutati non risultano ancora informati circa gli obiettivi e le procedure.
Articolo 2 (Disposizioni transitorie) 1. Per favorire una graduale introduzione del nuovo Sistema, in prima applicazione nell'anno scolastico 2024/25, vengono adottate le necessarie semplificazioni dettate dalla contingente tempistica descritte nel paragrafo 9 del Sistema. 2. In considerazione delle novità introdotte dal Sistema e in relazione alle esigenze di perfezionamento che dovessero emergere in sede di sua prima applicazione, si provvederà alle eventuali integrazioni e/o alle modifiche necessarie.	Considerando la complessità del tema, il CSPI chiede che sia chiaramente indicato che "Il Sistema è riferito ad una prima annualità e che sarà sottoposto a revisione a seguito di monitoraggio, anche in coerenza con il punto 2 (finalità) dell'allegato al DM".

Analisi dell'Allegato

1. Definizioni

Le definizioni introdotte risultano chiare e funzionali, fornendo una base comune di comprensione per tutti i soggetti coinvolti.



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione

2. Finalità

Le finalità delineate si concentrano sulla crescita professionale e sui risultati conseguiti dai dirigenti scolastici sulla base di obiettivi chiaramente definiti e misurabili e dei comportamenti organizzativi e professionali, in funzione del progressivo incremento della qualità del servizio scolastico, della valorizzazione e del miglioramento professionale dei dirigenti scolastici.

Il CSPI rileva la coerenza di tali obiettivi con il quadro normativo di riferimento (art. 25 del D. Lgs. n. 165/2001) e con la centralità della formazione così come richiamata espressamente dall'art. 20 del CCNL area "Istruzione e ricerca" 2019-2021. Tuttavia, si rileva che il Sistema in oggetto non prevede misure di supporto o percorsi di sviluppo professionale né esplicita un orientamento al miglioramento delle competenze del dirigente scolastico. Ciò è in contrasto, in particolare, con quanto disposto dal comma 6 del citato articolo 20 che, sul punto, si esprime così: *"Le politiche formative della dirigenza sono definite da ciascuna amministrazione in conformità alle proprie linee strategiche e di sviluppo. Le iniziative formative sono realizzate, singolarmente o d'intesa con altre amministrazioni, anche in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, le università ed altri soggetti pubblici o privati. Le attività formative devono tendere, in particolare, a rafforzare la sensibilità innovativa dei dirigenti e la loro attitudine a gestire iniziative di miglioramento"*.

È opportuno, perciò, che sia prevista nel decreto, nel corso dell'anno scolastico successivo a quello oggetto di valutazione, un'attività di sviluppo professionale e accompagnamento finalizzata al miglioramento per tutti i dirigenti scolastici, anche in relazione al quadro formativo in via di definizione da parte della SAFI. La formazione è un passaggio fondamentale per lo sviluppo di una cultura della valutazione e diviene una leva potente per l'orientamento delle scelte della scuola e per la promozione della qualità organizzativa e professionale.

Nel paragrafo in esame è previsto inoltre che il Sistema sia sottoposto a monitoraggio, i cui esiti saranno oggetto di confronto con le Organizzazioni sindacali, ai sensi dell'art. 5 del CCNL del personale dell'area Istruzione e ricerca, triennio 2019-2021, ai fini di una eventuale revisione del Sistema stesso. Il CSPI chiede che l'indicazione sia rafforzata con la precisazione che la strutturazione del sistema di valutazione è riferita ad una prima annualità e che sarà sottoposta ad una revisione a seguito di monitoraggio. Si ritiene inoltre opportuno che siano chiaramente indicati i tempi di monitoraggio, incluso il previsto confronto nazionale sugli esiti.

3. Valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici

Il paragrafo riporta la cornice di riferimento della valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici (articolo 1, comma 93 della legge n. 107/2015 e articolo 25 del D.Lgs. n. 165/2001) e come ciò sia coerente con l'art. 25, comma 2, del CCNL area "Istruzione e ricerca" 2016-2018 "al fine di contribuire alla trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale". Si ricordano l'art. 1, commi 197 e 198, della legge n. 107/2015 e la necessaria attenzione a tutte le minoranze linguistiche, nel rispetto degli Statuti speciali delle Regioni e Province autonome.



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione

Là dove sono riportati gli ambiti rispetto ai quali è effettuata la valutazione, il CSPI osserva come essi non siano del tutto sovrapponibili ai criteri generali di cui al comma 93 della legge n. 107/2015 pur consentendo, tuttavia, di collegare l'azione dirigenziale al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione di cui al DPR n. 80/2013.

Risulta coerente con l'ottica di semplificazione delle procedure la scelta di valutare i dirigenti scolastici anche sulla base degli strumenti e dei dati a disposizione del sistema informativo del Ministero, richiamando la specificità del profilo professionale e delle funzioni proprie dei dirigenti scolastici. Il Sistema non prevede differenziazioni durante il triennio.

4. Procedimento di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici

La procedura proposta - articolata in individuazione degli obiettivi, assegnazione degli obiettivi, misurazione e valutazione dei risultati raggiunti ed eventuale fase di contraddittorio - appare ben scandita e completa nelle singole fasi. Il CSPI, tuttavia, sottolinea l'importanza di definire con chiarezza le responsabilità di ciascun soggetto coinvolto.

a) Individuazione degli obiettivi da parte dei Capi di Dipartimento

In merito all'obiettivo specifico di rilevanza regionale, di peso pari a 10 su 80 punti, ancorato a dati oggettivamente rilevabili, il CSPI esprime apprezzamento per l'attenzione che il Sistema riserva alle peculiarità territoriali. Analogo apprezzamento è destinato alla possibilità di declinare tale obiettivo per cicli d'istruzione al fine di inquadrare al meglio l'azione dirigenziale in rapporto alle specificità del curriculum e dell'utenza.

Il Sistema di valutazione dei dirigenti scolastici deve essere coerente con l'autonomia scolastica e con il Sistema nazionale di valutazione delle istituzioni scolastiche, di cui al DPR n. 80/2013 richiamato nelle premesse normative al decreto ma non citato nella descrizione del Sistema di valutazione.

b) Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti scolastici

Il CSPI sottolinea come la definizione degli obiettivi e degli indicatori rappresenti un aspetto particolarmente delicato poiché da esso dipende la possibilità di cogliere appieno le specificità delle funzioni dei dirigenti scolastici per come si evincono, in modo particolare, dall'art. 25 del D.Lgs. n. 165/2001.

Appare, inoltre, opportuno il previsto aggiornamento degli obiettivi assegnati dal Direttore dell'USR ai dirigenti scolastici in occasione del conferimento degli incarichi dirigenziali in applicazione del Decreto interdipartimentale con cui sono individuati annualmente gli obiettivi del Sistema. Detta operazione, in riferimento agli obiettivi regionali, non potrà che effettuarsi solo quando il sistema entrerà a regime, ovvero dall'anno scolastico 2025/2026.

In generale, il CSPI osserva che gli obiettivi sono individuati senza alcun confronto con i valutati. A tal proposito, il CSPI propone che sia esplicitamente prevista a regime una fase preliminare di consultazione con le Organizzazioni sindacali e con le Associazioni professionali dei dirigenti



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione

scolastici, recuperando per questa via, almeno in parte, la definizione partecipata degli obiettivi e la necessità che la valutazione sia orientata non solo su indici tipici dell'attività amministrativa, ma includa elementi relativi all'esercizio della leadership educativa del dirigente scolastico per il miglioramento dei risultati formativi dell'istituzione scolastica.

Nel merito della "Scheda di valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici" di cui all'Allegato A, il CSPI chiede che si individuino indicatori che siano direttamente collegabili all'azione del dirigente e non ad altre figure, quali ad esempio il DSGA, o all'azione e alle competenze degli Organi collegiali.

Il CSPI sottolinea, inoltre, la necessità di considerare nel triennio di incarico il contesto e le peculiarità dei diversi istituti scolastici nell'ambito della procedura di valutazione. È altresì opportuno distinguere le condizioni operative di chi è all'inizio del proprio incarico da quelle di chi guida da tempo lo stesso istituto scolastico.

c) Misurazione e valutazione dei risultati in base al conseguimento degli obiettivi

Tra le semplificazioni introdotte rispetto al Sistema previgente si evidenzia il ricorso a una piattaforma informatica dedicata, collegata al sistema informativo del Ministero integrato con altri sistemi, all'interno della quale si effettuano tutte le fasi della valutazione. Tale soluzione operativa, a parere del CSPI, limiterà significativamente l'oneroso caricamento di documenti da parte del dirigente scolastico, riducendone i relativi oneri di natura burocratica.

Il CSPI ritiene necessario che in detta piattaforma sia prevista la presenza di una sezione, a cura del dirigente scolastico, per l'eventuale descrizione preliminare di indici relativi al contesto operativo e professionale, anche in relazione alla ponderazione del punteggio da parte del Direttore dell'USR in caso di obiettivi non conseguiti. In tal modo sarebbe data la possibilità a ciascun dirigente non solo, come riporta il testo in esame, di integrare le informazioni presenti con evidenze e di argomentare su eventuali aspetti ostativi al raggiungimento dei target previsti o per rappresentare evidenze positive inerenti al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ma anche di fornire specifici dati di contesto. L'implementazione delle informazioni, infatti, può supportare più efficacemente l'azione valutativa del Direttore generale.

Tra gli elementi apprezzabili va sottolineata anche l'esplicita previsione che il dirigente non possa essere ritenuto responsabile del mancato raggiungimento degli obiettivi per cause a lui non imputabili, con la possibilità data al Direttore generale di riconoscere in questo caso, comunque, il punteggio. A tal fine, il CSPI ritiene che la possibilità di revisione non debba essere limitata a un solo obiettivo.

Uno degli aspetti invece più critici evidenziati dal CSPI, oltre alla definizione degli indicatori, riguarda le modalità con cui il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale valuta i comportamenti professionali e organizzativi. I comportamenti professionali indicati nell'allegato A2 sono infatti trasversali e difficilmente apprezzabili senza l'osservazione delle complessità di contesto e della qualità delle relazioni.



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione

Il CSPI ritiene molto difficoltosa la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi di cui all'allegato A2, soprattutto nelle Regioni con un alto numero di autonomie scolastiche. A parere del CSPI la valutazione dovrebbe recuperare una dimensione di terzietà e di collegialità. Il CSPI comunque chiede che nel modello del sistema di valutazione sia prevista una riduzione dei punti attribuibili dal Direttore dell'USR nell'apprezzamento dei comportamenti professionali e organizzativi, da 20 a 10.

L'allegato A2 contiene inoltre una rubrica di valutazione la cui formulazione deve essere meglio precisata perché non sempre consente di dare immediata evidenza alla differenziazione dei comportamenti professionali nei livelli previsti.

Nella sezione "Misurazione e valutazione dei risultati in base al conseguimento degli obiettivi" è riportata una tabella con una distribuzione fra punteggio ricevuto e corrispettivo giudizio. Il CSPI chiede di prestare particolare attenzione alla costruzione del punteggio che, ad oggi, per quanto trasmesso, non ha alcun riscontro con i dati a disposizione. Infatti, è necessario, a seguito della prima applicazione, verificare dati che documentino come il punteggio "uguale o inferiore a 30" corrisponda effettivamente ad un mancato raggiungimento degli obiettivi, oppure, all'opposto, come il punteggio "tra 80 e 100" corrisponda effettivamente ad "un ottimo raggiungimento degli obiettivi". Il CSPI, pertanto, sollecita che il previsto monitoraggio riporti con dati la reale distribuzione dei dirigenti all'interno delle fasce con analisi quantitative dettagliate e anche con analisi qualitative a campione, da cui si possa evincere il collegamento tra punteggio determinato dalla piattaforma e giudizio riportato dal singolo dirigente scolastico.

d) Eventuale fase di contraddittorio

La possibilità di un contraddittorio tra valutatore e dirigente scolastico è sicuramente un elemento positivo quale momento di autovalutazione del dirigente e stimolo al miglioramento continuo. Inoltre, l'eventuale contraddittorio può essere generativo di confronto con il valutato da parte del Direttore dell'USR e della rimodulazione degli obiettivi, se necessario.

In caso di disaccordo sul punteggio della scheda di valutazione finale, notificata tramite la piattaforma, il dirigente scolastico può infatti chiedere al Direttore dell'USR - entro 10 giorni dalla notifica della valutazione - con istanza scritta e motivata, il riesame della medesima.

Il CSPI esprime apprezzamento per la previsione di contraddittorio tra valutatore e dirigente scolastico in caso di valutazione non condivisa da quest'ultimo, pur se non negativa, ma ritiene essenziale garantirne l'effettiva applicabilità attraverso modalità operative dettagliate. In particolare, il CSPI ritiene opportuna già in questa fase l'eventuale assistenza di un procuratore o rappresentante sindacale in caso di valutazione negativa.

4.1 Organismo di garanzia per la corretta applicazione del sistema di valutazione

Il CSPI condivide l'inserimento nell'Organo di garanzia di due dirigenti scolastici, individuati tramite sorteggio tra i dirigenti con almeno 10 anni di anzianità nel ruolo. Tuttavia, si rileva che la previsione "che non hanno ricevuto sanzioni disciplinari nell'ultimo quinquennio" risulta in contrasto con l'art. 18 del CCNL area Istruzione e Ricerca 2019-2021 che ha sostituito il comma 6



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione

dell'art. 27 del CCNL 8/7/2019 con il seguente: "In nessun caso può tenersi conto delle sanzioni disciplinari, decorsi due anni dalla loro applicazione". A parere del CSPI, pertanto, lo Schema del sistema deve conformarsi al disposto contrattuale.

Inoltre, il capoverso "Tutti i Dirigenti scolastici possono avvalersi davanti all'Organismo dell'assistenza di un rappresentante sindacale" troverebbe migliore collocazione nella procedura delineata al paragrafo 4.2.

4.2 Procedura di conciliazione

In coerenza con quanto sopra, il CSPI rileva che la possibilità per il dirigente scolastico di farsi assistere da un procuratore o rappresentante sindacale debba essere inserita nel paragrafo in esame e non già in quello dedicato alla composizione dell'Organismo di garanzia.

5. Soggetti che intervengono nel procedimento di valutazione

Il CSPI ritiene apprezzabile e coerente con il testo complessivo dello schema di decreto che all'interno del sistema informativo sia prevista la possibilità, da parte dei dirigenti scolastici, di integrare le informazioni presenti in piattaforma con ulteriori evidenze relative al loro operato.

6. Determinazione e corresponsione della retribuzione di risultato

Il CSPI auspica che a seguito dell'adozione della nuova procedura il MIM intervenga presso la Ragioneria generale dello Stato (RGS) al fine di assicurare una tempistica omogenea relativa alla liquidazione dei compensi da parte delle singole Ragionerie territoriali dello Stato (RTS).

7. Tempistica

La tempistica prevista per la conclusione dell'attività istruttoria e l'attribuzione del punteggio finale da parte del Direttore dell'USR (entro dicembre dell'anno scolastico successivo a quello di riferimento) è eccessivamente dilazionata e comporterebbe un ampio ritardo nell'erogazione della retribuzione di risultato, considerando il rispetto dei tempi relativi al possibile contenzioso e la necessità di concludere le successive fasi connesse alla relativa contrattazione integrativa.

8. La valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici in particolari posizioni di stato

Il CSPI non ha osservazioni su quanto previsto.

9. Disciplina della fase transitoria del Sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici

Tenuto conto della tempistica attuale, la definizione annuale degli obiettivi entro gennaio 2025 non è praticabile. Deve, dunque, essere calendarizzata nei mesi successivi.

Il parere del CSPI deve ritenersi negativo qualora non siano accolte le osservazioni esposte.