



*Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca*  
*Dipartimento per la programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e*  
*strumentali*

**VALeS**  
***Valutazione e Sviluppo Scuola***

***progetto sperimentale per individuare criteri, strumenti e metodologie per la***  
***valutazione esterna delle scuole e dei dirigenti scolastici***

**Premessa**

Le precedenti sperimentazioni sulla valutazione, avviate con il DM 29 marzo 2011, e in particolare il progetto VSQ – Valutazione per lo Sviluppo della Qualità delle scuole, hanno consentito di avviare esperienze concrete che hanno fornito numerose indicazioni sia sulle metodologie sia sugli strumenti da adottare per definire le modalità più consone alla specificità della scuola. Il progetto VSQ è ancora in corso e terminerà il suo iter alla fine dell'anno scolastico 2012/2013. Tuttavia sono emerse alcune criticità e alcune indicazioni, puntualmente documentate anche dalla Fondazione Giovanni Agnelli che sta conducendo una ricerca autonoma, che hanno consentito di mettere a punto un nuovo disegno sperimentale connesso a quello in corso, utilizzandone i primi risultati ed accogliendo alcuni dei principali suggerimenti provenienti dalle scuole partecipanti.

La prima indicazione è stata quella di estendere la valutazione anche alla leadership della dirigenza scolastica. Pertanto questo nuovo percorso, denominato *VALeS - Valutazione e Sviluppo Scuola* - cerca di individuare un disegno di valutazione complessivo in cui risultino organicamente inserite la valutazione delle scuole e la valutazione della dirigenza scolastica. Com'è noto, riguardo alla valutazione della dirigenza scolastica, in base alla normativa di riferimento (art. 25 del D.lgs. n. 165 del 2001 e art.20 del CCNL del 2006), la performance individuale del dirigente è declinata come raggiungimento degli obiettivi, valutati tenuto conto della specificità delle funzioni e sulla base delle opportune verifiche dei risultati raggiunti nel contesto di riferimento. Ne consegue la necessità di collegare la valutazione ottenuta ai meccanismi di retribuzione di risultato, nonché alla definizione dei futuri obiettivi da assegnare al dirigente in sede di successivo incarico (cfr. art.19 del D.lgs. 165 citato). Manca, a tutt'oggi, una definizione puntuale degli indicatori e dei processi di valutazione dei risultati raggiunti dal dirigente scolastico. E' pertanto necessario individuare, nell'ambito del disegno sperimentale, un sistema di valutazione specifico per il dirigente scolastico, la cui leadership risulta fondamentale nel promuovere gli obiettivi di miglioramento del servizio, stimolando la collaborazione di tutta la comunità scolastica come fattore determinante per il raggiungimento dei risultati auspicati.

**1. Finalità generali**

- Sperimentare un modello di valutazione della scuola e della dirigenza basato su criteri condivisi, trasparenti, efficaci e basati su indicatori ricavati da molteplici prospettive di osservazione.
- Diffondere una cultura della valutazione esterna e della rendicontazione finalizzata al miglioramento del servizio.



*Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca*  
*Dipartimento per la programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali*

- Valorizzare il ruolo e la leadership del dirigente all'interno dell'autonomia scolastica e della comunità professionale.
- Indirizzare l'impiego delle risorse umane, finanziarie e strutturali messe a disposizione a livello nazionale ed europeo, per l'analisi delle effettive esigenze di miglioramento del servizio scolastico.
- Sperimentare il processo di valutazione delle scuole e della dirigenza finalizzato al miglioramento, così come definito nei recenti interventi legislativi che hanno ridisegnato il Sistema Nazionale di Valutazione.

## **2. Sintesi del percorso sperimentale**

La nuova sperimentazione ha durata triennale ed è indirizzata alla valutazione complessiva delle scuole, con un focus specifico sulla valutazione del dirigente scolastico, all'interno di un disegno integrato fra piano di miglioramento della scuola e obiettivi assegnati alla dirigenza scolastica. Il progetto si colloca nella prospettiva di individuare un modello che prefiguri una valutazione organica di sistema, sulla base delle caratteristiche del Sistema Nazionale di Valutazione.

Le scuole verranno coinvolte in un percorso triennale, in cui sono previsti i seguenti passaggi: un'analisi propedeutica della scuola mirata a identificare i punti di forza e di debolezza che saranno esplicitati in un Rapporto di Valutazione iniziale, in cui si individuano anche gli obiettivi di miglioramento; la progettazione e attuazione da parte della scuola di un piano di miglioramento; il supporto alla definizione ed allo sviluppo del piano; una valutazione finale rispetto all'attuazione del piano e ai risultati raggiunti. Il processo di valutazione permetterà, inoltre, alla scuola di sviluppare la dimensione della "accountability", attraverso la pubblicazione dei risultati della valutazione sul servizio "Scuola in chiaro", che punta alla condivisione e trasparenza dei dati, già attivato sul sito del Ministero

Per la valutazione della scuola la sperimentazione è orientata verso:

- la rilevazione degli **apprendimenti** attraverso prove standardizzate, il calcolo del valore aggiunto contestualizzato da parte di INVALSI ed altri eventuali indicatori di outcome;
- la raccolta dei **dati strutturali** della singola scuola presenti nel Sistema Informativo del MIUR integrati e aggiornati con ulteriori informazioni sulla offerta formativa messe a disposizione dalle stesse scuole, andando a costituire una Carta di identità dell'istituto scolastico, secondo modalità simili all'iniziativa "la scuola in chiaro";
- l'analisi valutativa del **contesto scolastico**, effettuata da parte di nuclei di osservatori esterni coordinati da ispettori, a partire dai dati strutturali della Carta di identità, attraverso opportuni indicatori e adeguati protocolli di osservazione realizzati con la collaborazione dell'INVALSI;
- **piano di miglioramento** progettato dalle scuole, adeguatamente supportate dall'INDIRE, oltre che da Università o altre risorse professionali presenti sul territorio.
- una **valutazione finale** dell'intero percorso effettuato e pubblicazione dei risultati sul servizio "Scuola in chiaro", ai fini della trasparenza e della "accountability".



*Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca*  
*Dipartimento per la programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali*

L'ottica generale di tale articolato processo si basa sulla considerazione che la complessità del sistema scuola richiede l'adozione di una pluralità di fonti e di punti di vista che consentano una valutazione a più dimensioni e su più livelli, sia in una prospettiva della scuola intesa come contesto organizzativo sia in una prospettiva della scuola intesa come ambiente di apprendimento.

Specificata attenzione riceverà l'area della **dirigenza scolastica**, con riferimento a:

- direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane;
- organizzazione e gestione delle risorse finanziarie e strumentali;
- promozione della qualità dei processi interni alla comunità professionale;
- sviluppo delle innovazioni;
- attenzione alle famiglie ed alla comunità sociale;
- collaborazione con i soggetti istituzionali, culturali, professionali, sociali ed economici del territorio.

Relativamente al focus sulla dirigenza scolastica, si tratta di sviluppare un approccio integrato tra la valutazione della qualità del servizio offerto dalla scuola attraverso la comunità professionale e la valutazione della performance della dirigenza con riferimento alle aree di sua competenza. Per la dirigenza scolastica, pertanto, uno degli obiettivi della sperimentazione è l'individuazione di una procedura di valutazione annuale, che, nell'ambito della prospettiva triennale della valutazione delle scuole, sarà poi finalizzata a introdurre - a regime - criteri di assegnazione annuale della retribuzione di risultato, nonché a contribuire alla definizione degli obiettivi da indicare nel contratto al dirigente scolastico da parte del Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale (cfr. art. 19 D.Lgs. 165/2001 e art.6 del CCNL Area V del 15.7.2010).

### **3. Caratteristiche del processo di valutazione e miglioramento**

Il **Rapporto di valutazione iniziale** sulla scuola contiene un sistema organico di informazioni sulla singola istituzione per effettuare una diagnosi e per pianificare i processi di miglioramento. Questo documento è finalizzato alla chiara individuazione degli obiettivi di miglioramento da perseguire da parte della comunità professionale e da parte del dirigente scolastico. Pertanto intende mettere a disposizione della scuola una serie di informazioni e dati da elaborare nei processi di valutazione interna e da utilizzare per la progettazione del piano di miglioramento. Gli obiettivi di miglioramento dovranno necessariamente essere numericamente ridotti, rilevabili e misurabili. La misurazione è effettuata attraverso parametri sia per rilevare i risultati in itinere, sia per valutare in modo equo e comparabile i risultati finali.

Per quanto riguarda il dirigente scolastico, **l'individuazione degli obiettivi di miglioramento**, la loro regolazione ed integrazione con la definizione dei risultati attesi rappresentano pertanto uno snodo fondamentale nella funzione di guida e di responsabilità dei dirigenti scolastici nei riguardi di tutta la comunità professionale.

Il modello si sostanzia attraverso la definizione, da parte dell'istituzione scolastica, di un **Piano di miglioramento** a partire dalle analisi elaborate nel Rapporto di valutazione. Compito specifico della dirigenza in questa prima fase è quello di responsabilizzare la comunità professionale verso l'individuazione e il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento comuni a tutte le componenti professionali e sociali dell'istituzione scolastica, compresi gli stakeholder.



*Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca*  
*Dipartimento per la programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali*

Le **azioni di sostegno** all'attuazione del piano di miglioramento sono finalizzate sia alla conoscenza del sistema attraverso percorsi di formazione, sia allo sviluppo del piano di miglioramento attraverso una consulenza sul campo, oltre a eventuali e peculiari azioni che verranno concordate con l'INDIRE, le Università o altre risorse culturali e professionali presenti sul territorio. Particolare attenzione anche dal punto di vista finanziario verrà dedicata all'accompagnamento e al sostegno delle Istituzioni scolastiche in difficoltà.

**Uno schema di sintesi:**

|               |  |  |
|---------------|--|--|
| ANALISI       | 1. Carta di identità   | <i>Dati strutturali forniti dal MIUR, con integrazioni di dati da parte degli Istituti Scolastici</i>  |
|               | 2. Misurazione degli apprendimenti e calcolo del valore aggiunto contestuale | <i>INVALSI in collaborazione con le Scuole</i>   |
|               | 3. Visite nelle scuole da parte delle nuclei di valutazione esterni          | <i>Osservazioni, interviste, questionari condotti nella scuola dai nuclei di valutazione esterni (Ispettore ed Esperti dei processi di valutazione) formati all'utilizzo di strumenti e procedure a cura dell'INVALSI.</i>         |
|               | 4. Rapporto di valutazione iniziale  | <i>Analisi dei punti di forza e di criticità da parte dei nuclei di valutazione esterni con l'individuazione degli obiettivi di miglioramento per tutta la comunità professionale.</i>   |
| MIGLIORAMENTO | 5. Piano di miglioramento della scuola e della dirigenza scolastica          | <i>Declinazione degli obiettivi in un piano di miglioramento complessivo che coinvolge, a vari livelli e con varie modalità di intervento, la comunità professionale, il dirigente scolastico e i vari portatori di interessi.</i> |
|               | 6. Azioni di sostegno  | <i>Sviluppo del piano di miglioramento e sostegno alla realizzazione da parte dell'INDIRE, delle Università o di altre risorse professionali del territorio.</i>   |
| VALUTAZIONE   | 7. Risultati   | <i>Individuazione dei risultati raggiunti con riferimento agli indicatori e agli obiettivi di miglioramento precedentemente definiti.</i>  |
|               | 8. Rapporto di valutazione finale  | <i>Presentazione del rapporto di valutazione finale alla comunità scolastica e al Direttore dell'USR..</i>   |
|               | 9. Valutazione della dirigenza scolastica                                    | <i>Valutazione finale della dirigenza da parte del Direttore dell'USR.</i>   |
|               | 10. Pubblicazione dei risultati sul servizio "Scuola in chiaro"              | <i>Trasparenza e rendicontazione dei risultati della valutazione da parte delle scuole coinvolte sul servizio Scuola in chiaro già attivato sul sito M.I.U.R.</i>  |



*Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca*  
*Dipartimento per la programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e*  
*strumentali*

#### **4. Destinatari**

La sperimentazione *VALeS* intende essere una vera e propria ricerca partecipata, con un accompagnamento e un monitoraggio continuo. Infatti alle scuole non verrà chiesto di applicare degli strumenti di miglioramento predefiniti ma, in modo più impegnativo, di contribuire alla loro elaborazione e alla regolazione dello stesso sistema. In questo modo potrà essere garantita una maggiore flessibilità nell'attuazione del progetto. Inoltre, il percorso sperimentale di valutazione sarà sottoposto al monitoraggio e alla lettura attenta dell'OCSE, che potrà attestare la validità delle azioni messe in campo, in un quadro di confronto europeo ed internazionale.

La sperimentazione mira ad essere il più possibile diffusa e distribuita sul territorio nazionale, coinvolgendo un numero congruo di **istituti scolastici del primo e del secondo ciclo**. Le modalità operative di attuazione del progetto potranno prevedere, nel caso di un numero significativo di scuole coinvolte per ogni regione, la costituzione di un Gruppo di coordinamento regionale presso l'USR, che avrà compiti di coordinamento e d'interazione con le strutture nazionali di supporto.

Il MIUR si riserva di accogliere le domande tenendo conto dell'ordine cronologico di presentazione delle stesse e della necessità di garantire un'equilibrata distribuzione sul territorio nazionale, nonché un'equa rappresentatività delle scuole del primo e del secondo ciclo d'istruzione.

Per le scuole partecipanti è previsto un finanziamento a partire da un minimo di € 10.000 fino ad un massimo di € 20.000 comprensivo delle spese di funzionamento, degli oneri per sostenere il piano di miglioramento e del riconoscimento per il maggior impegno profuso dalla comunità professionale nel partecipare al processo di valutazione.

Per motivi di opportunità e per consentire una più ampia diffusione sul territorio nazionale delle iniziative legate alla cultura della valutazione, gli istituti scolastici che partecipano al percorso sperimentale VSQ, avviato nell'a.s. 2010-2011, non potranno partecipare al progetto *VALeS Valutazione e Sviluppo Scuola*.