

# LA VALUTAZIONE DEL DS

**NEL SISTEMA COMPLESSO DELLA  
GESTIONE**

(convegno ANP, Pescara, 26-10-2010)

# NUOVI SCENARI

- Premessa
- Lo stato dell'arte nel *management* pubblico
- Verso la *total quality*?
- Costruire il cambiamento
- Dalla qualifica all'**incarico**
- **Ri-definizione delle competenze** della dirigenza pubblica (D.Lgs. N. 150/09)

# UN NUOVO MODELLO

```
graph TD; A[Dirigente] --- B[Obiettivi di servizio]; A --- C[Prestazioni e competenze]; A --- D[Sviluppo del potenziale];
```

Dirigente

Obiettivi di  
servizio

Prestazioni e  
competenze

Sviluppo del  
potenziale

# FATTORI DA VALUTARE

- Flessibilità
- Adattabilità
- Capacità di favorire l'apprendimento organizzativo
- *Empowerment*
- Imprenditorialità
- Capacità di collaborazione, cooperazione
- Spirito di servizio
- *Leadership*

# LE FONTI

- Riassetto della PA a partire dalla L.n. 241/90, L. n. 15; n. 80/05.
- Autonomia funzionale, L. n. 59/97, art. 21
- Federalismo: riforma del Tit. V Cost. – L. n. 3 /01
  
- D. Lgs. 30/03/01, n. 165 (qualifica dirigenziale ai capi d'Istituto)
- DPR. 28/02/03, n. 132 e D. Lgs. 286/99
- D. Lgs. 27/10/09, n. 150 (attuazione L. n. 15/09)

# VALUTATORE E VALUTATO

- **La nuova figura dirigenziale**

- > attenzione alla valutazione dei risultati (produttività, efficacia, efficienza, *customer satisfaction*)

- > responsabilità di direzione, conduzione, gestione dell'azione manageriale

- > richieste nuove competenze personali

- > riconoscimento del merito e carriera

# RESPONSABILITA'

- Nella scuola, le relazioni interorganiche tra **soggetti equiordinati** richiedono equilibri decisionali
- Al Dirigente compete l'organizzazione della **funzione di indirizzo** (Cons. Circolo o Istituto)
- Al Dirigente compete **potestà direttiva** (come rapporto di sovraordinazione)

# EQUILIBRI DELICATI

- **AREA  
EQUIORDINATA**

- Cons. Circolo/Ist.
- Collegio Docenti
- Dipartimenti
- Team

(qui il Ds è organo di gestione)

- **AREA RELAZIONI  
GERARCHICHE**

- Dsga.
- Docenti
- Ata

(qui il rapporto è sovraordinato, area di direzione)



# AUTONOMIA E GOVERNANCE

- Dalla vecchia piramide alla “piattaforma relazionale”
  - Nuovi assetti istituzionali, anche se...la cultura dell'Autonomia risulta ancora debole
  - Dal **government** alla **governance**,
    - >  ***riforma degli apparati***
    - >  ***riforma del sistema***
- Determina un “sistema a rete” di gestione delle variabili organizzative***
- Ma gli OO.CC. sono ancora datati 1974

# L'OTTICA SISTEMICA

- Come si caratterizza la valutazione della funzione dirigenziale nella scuola?
  - > valutazione emblematica (identità)
  - > valutazione pervasiva (coinvolge tutte le funzioni)
  - > valutazione indissolubile (funzione-risultati)

# CONNESSIONI

- Nella strategia generale, la gestione del DS si realizza in un quadro di titolarità concorrenti
- > POF, Piano organizzativo, Programma Annuale, Contratto d'Istituto, controllo di gestione (funzioni e strumenti)
- > Valutazione in un'ottica coordinata, unificata, formativa (processi, risultati)

# Perché valutare?

- STRUMENTO PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SERVIZIO
- SUPPORTO E RISORSA PER IMPLEMENTARE CONSAPEVOLEZZA E RESPONSABILITA'
- SERVE A TUTTA L'UNITA' SCOLASTICA

# UN QUADRO COMPLESSO

- Il sistema scolastico rientra a pieno titolo nella normativa complessa dei controlli nella P.A. (art. 1, c. 2, D. Lgs. N. 29/93)
- D. Lgs. N. 286/99, art. 1: richiama la PA a dotarsi di strumenti idonei per:
  - Controllo regolarità amministrativa e contabile (legittimità, regolarità, correttezza)
  - Controllo di gestione (efficacia, efficienza, economicità)
  - Valutazione della dirigenza (prestazioni)
  - Verifica e controllo (congruenza obiettivi e risultati)

Scuola: la struttura USR controllerà anche la gestione...

Ds

# ATIPICITA' DELLA SCUOLA

- **D. Lgs. n. 286/99**, art. 1, c. 4 esclude la sua applicazione al personale della scuola, considerata la natura complessa del servizio scolastico
- **D. Lgs. 165/01** ribadisce all'art. 25 che la Dirigenza Scol. è caratterizzata dalla peculiare presenza del personale docente cui le norme costituzionali riconoscono una specifica discrezionalità professionale

# Atipicità della scuola

- Il DS svolge doppia funzione: manageriale e di leadership educativa
- I risultati, dunque, non dipendono soltanto dal DS, che deve rispondere soprattutto dei risultati di natura strumentale (servizi, gestione, ecc.) a supporto dell'insegnante
- > Il modello : collegialità docente e individualità docente (ancora indefinite!)

# RUOLO DIRIGENZIALE

- **D. Lgs. 150/09** novella alcune disposizioni del D. Lgs. 165/01 per realizzare due obiettivi:
  - Coinvolgimento del dirigente nella individuazione degli obiettivi e risorse necessarie all'azione amministrativa
  - Aggiornamento della disciplina della dirigenza pubblica (già efficace)



# DIRIGENTE-DIPENDENTI

- Nell'istituzione scolastica:
  - Potere di premiare (?) quando sarà operativo il nuovo sistema di misurazione, valutazione e trasparenza
  - **Dovere di sanzionare**, v. art. 55/bis del D.Lgs. 165/01 – ampliati i poteri, unificati i procedimenti per tutte le categorie, forte semplificazione...

# DS: PROFILO DIRIGENZIALE

## Competenze

- Rappresentanza legale dell'istituzione scolastica
- Gestione risorse finanziarie e strumentali
- Responsabilità sui risultati del servizio

## Poteri

- > Direzione
- > Coordinamento
- > Valorizzazione
- > Organizzazione

## Funzioni

- > Amministrative
- > Organizzative

Titolarità delle relazioni sindacali

# Profilo del DS

- **Finalità:** promuovere interventi per assicurare
  - Qualità dei processi formativi
  - Collaborazione tra risorse culturali, prof.li, sociali, economiche del territorio

Allo scopo di:

- Garantire l'esercizio della libertà d'ins.
- Garantire la libertà educativa delle famiglie
- Garantire il diritto all'apprendimento

# L'ESERCIZIO DEL POTERE

- **Art. 4, c. 2 e c. 4 – D. Lgs 165/01**: la scuola adegua i propri ordinamenti al principio della distinzione tra indirizzo e controllo, da un lato, e attuazione e gestione dall'altro. Dunque, i rapporti sono regolati da atti generali d'indirizzo, tali da non coinvolgere la discrezionalità prof. le del dipendente

# Relazioni interorganiche

- **Art. 25, c. 6 – D. Lgs. 165/01**: fa obbligo al DS di relazionare periodicamente al Cons. di Circ./Ist. su direzione e coordinamento al fine di:
    - Informare l'organo politico d'indirizzo
    - Assicurare un efficace raccordo tra gli OO.CC. per l'esercizio delle competenze
- Criteri di funzionalità devono ispirare gli indirizzi gestionali

# CRITERI DI VALUTAZIONE

- **Alcune indicazioni:**

- Le Direttive Ministeriali (impianto debole)
- Risorse umane, strumentali e finanziarie (variabili indipendenti)

Il DS dovrà documentare in modo riconoscibile le azioni intraprese di coordinamento, attivazione dei processi... (il Pof ? Non è la cartina di tornasole, da solo non basta)

# AZIONI DIRIGENZIALI

- Atti di indirizzo al Consiglio d'Istituto/Circ. per la fissazione degli ob. generali
- Atti d'indirizzo al Collegio: interpretazione e declinazione degli indirizzi del Consiglio e sui contenuti del POF
- Strumenti di accompagnamento del POF e della sua costruzione e implementazione
- Atti d'interlocuzione col territorio (bisogni e possibili sinergie...)

# REALIZZAZIONE DEL POF

- Atti d'indirizzo al Collegio: progettualità legata al Pof e strumenti di controllo (Dipartimenti, Consigli di Classe, Staff)
- Programma annuale (atto dirigenziale, direttiva al DSGA)
- Relazioni periodiche motivate al Consiglio sulla direzione e coord. attività formativa, organizzativa e amministrativa
- Accordi consolidati con partner esterni...



# PIANIFICARE GLI STRUMENTI

- Il DS è il primo analista di se stesso, perciò deve riuscire a far emergere punti di forza e di criticità e rendere trasparente l'intero asset decisionale
- L'azione di miglioramento continuo (qualità: efficienza, efficacia, economicità) va pianificata con strumenti utilizzabili nell'azione dirigenziale per le sfere di intervento possibili
- Strumenti potenti: Caf, EFQM...

# ALLA RICERCA DELL'ARCA

- **Cinquant'anni di tentativi:**

- Concorso per merito distinto (1958)

- Concorstone (2000, Berlinguer)

- Performance (ARAM, 2003)

- SIVADIS 1-2-3-

Lisbona 2000 – Obiettivi non verificati

OCSE – Ahinoi

INVALSI – 2008, Direttiva n. 74 del MIUR

# IL VALORE AGGIUNTO

- Necessità di un sistema di valutazione organico e integrato
- Gli apprendimenti degli studenti sono un indicatore da cui partire per valutare Ds, docenti, scuole ?
- Ma prioritarie sono le potenzialità e intenzionalità di crescita attraverso il percorso formativo da parte di studenti e famiglie
- Determinanti: organizzazione e risorse prof.li

# VERIFICA DEI RISULTATI

- **Il CCNL – Area V** – Quadriennio normativo 2002-2005, sottoscritto il 15 luglio 2010, dedica l'art. 20 (art. 27 del CCNL/02)
- Obblighi del Dirigente, art. 14 del CCNL-Area V – 2005-09
- Contratto individuale, art. 11 e 12, a tempo determinato

# LE NOVITA' DEL D. Lgs. 150/09

- **Tit. II°** - Si prefigge la costituzione di un sistema globale di gestione delle *performance* con 4 attori principali, tre interni, uno esterno:
  - >il vertice politico-amministrativo
  - >la dirigenza
  - >gli OIV (organismi indipendenti di valutazione)
  - >commissione per la valutazione (esterna)

# VALUTAZIONE delle PERFORMANCE

- **Soggetti**

- Commissione (USR) emana linee guida per adottare i modelli di valutazione
- Organismi indipendenti (OIV) all'interno delle singole pp.aa. verifica e certifica
- Dirigenti responsabili della valutazione del personale

# IL CONCETTO DI MERITO

- PRODUTTIVITA'  
(prima)
- MERITO (ora)
- TRATTAMENTI  
ACCESSORI (prima)
- PREMI (ora)

Retribuzione di risultato,  
art. 57/ccnl (novellato)



# CARATTERE IMPERATIVO

- **Art. 29 del D.Lgs. 150/09** stabilisce la inderogabilità delle disposizioni in materia di merito e premi, dalla contrattazione collettiva successiva alla data del 16/11/09
- **Art. 55/D.Lgs. 165/01** – Responsabilità, infrazioni e sanzioni, procedure conciliative



# SANZIONI PESANTI

- Art. 21/D.Lgs. n. 165/01, novellato dall'art. 41 del D.Lgs n.150/09, afferma due responsabilità:
    - **Mancato raggiungimento degli obiettivi** (accertato dal sistema di valutazione)
    - **Inosservanza delle Direttive**
- Possono comportare: il non rinnovo del contratto, revoca dell'incarico

# PERICOLO ECCEDENZE...!

- **Art. 50/D.Lgs.n. 150/09-** prevede l'obbligo per il DS di individuare le eccedenze delle unità di personale (esubero)
- La mancata individuazione si ravvisa come responsabilità per danno erariale



...per ringraziarci

“Nessuna società può essere florida e felice, quando la maggior parte dei suoi cittadini sono poveri e miserabili”

Adam Smith, *La ricchezza delle nazioni*.