

Quaderni di Comunità

Persone, Educazione e Welfare
nella società 5.0

Community Notebook
People, Education, and Welfare in society 5.0

n. 2/2025
THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES
OF EVALUATION: FROM THEORY
TO PRACTICE

edited by
Laura Evangelista, Concetta Fonzo



Iscrizione presso il Registro Stampa del Tribunale di Roma
al n. 172/2021 del 20 ottobre 2021

© Copyright 2025 Eurilink
Eurilink University Press Srl
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma
www.eurilink.it - ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 979 12 80164 98 8
ISSN: 2785-7697 (Print)
ISSN: 3035-2525 (Online)

Prima edizione, ottobre 2025
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale, effettuata
con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

INDICE

EDITORIALE

Laura Evangelista, Concetta Fonzo 13

RUBRICA *EDUCATION* 21

1. Le nuove frontiere della valutazione partecipativa: tra sfide e opportunità
Sabrina Lipari 23

2. Strategie di valutazione per contrastare la dispersione universitaria attraverso l'*empowerment* e per progettare pratiche di orientamento educativo e professionale: un progetto PRIN delle università di Padova e Foggia
Lorenza Da Re, Andrea Nigri 35

3. Le sfide della valutazione nei contesti dell'istruzione degli adulti: CPIA e percorsi di secondo livello
Emilio Porcaro 41

4. Promuovere la qualità nell'istruzione degli adulti: il contributo della valutazione tra pari
Sylvia Liuti, Chiara Marchetta 59

5 La nuova strategia "*Union of skills*": un ponte tra competenze, qualità e valutazione in Europa
Concetta Fonzo, Laura Evangelista 67

RUBRICA *EMPOWERMENT* 77

1. La cultura dei dati statistici a supporto del cambiamento sociale ed economico: l'esperienza di

collaborazione tra ISTAT e Forum Nazionale del Terzo Settore <i>Lorenza Viviano, Carlo Declich, Massimo Novarino, Patrizia Bertoni, Mauro Giannelli</i>	79
2. The Apulian Spring, Twenty Years Later <i>Gabriele Di Palma</i>	87
3. Valutare l'innovazione sociale in tempo reale <i>Alfonso Molina, Mirta Michilli</i>	97
4. Sviluppo della piattaforma AI-Driven per la gestione integrata della valutazione della formazione - INSIGHT (Indicators and Stakeholders Integration for Generative Evaluation and Holistic Training) <i>Vivaldo Moscatelli, Anna Suozzi</i>	107
SAGGI	117
1. L'utilizzo della valutazione in un processo iterativo di supporto alla programmazione: il caso del Fondo Nuove Competenze <i>Virgilio Buscemi, Francesca Catapano, Paola Paris, Alessandra Luisa Parisi, Dario Quatrini, Anna Teselli</i>	119
2. Evaluating Micro-Credentials in Europe & Southeast Asia <i>Radziah Adam, Manuela Costone, Francesco Sanasi, Federica Sancillo</i>	149
3. Methodology for Designing and Creating Rubrics to Assess Competencies <i>Claudia H. Aguayo-Hernández, María Jose Pineda-Garín, Soraya Huereca-Alonzo, Patricia Vázquez-Villegas</i>	177
4. La valutazione di fronte alle sfide della transizione digitale: una riflessione a partire dall'esperienza di	

mappatura delle politiche di contrasto alla povertà educativa minorile <i>Eleonora Rossero, Gaia Testore</i>	205
5. La valutazione nei progetti contro la povertà educativa: sfide e strategie <i>Valentina Ghibellini</i>	239
6. Primi output della ricerca “Universitabile: indagine sull’inclusione sociale degli studenti con disabilità e DSA nel contesto universitario romano” <i>Carlotta Antonelli</i>	275
APPROFONDIMENTO	307
Finalmente al via il Sistema Nazionale di Valutazione dei Dirigenti Scolastici <i>Licia Cianfriglia</i>	309
RECENSIONE	317
Recensione del libro “Orientamento educativo e professionale” <i>Speranzina Ferraro</i>	319

FINALMENTE AL VIA IL SISTEMA NAZIONALE DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

di Licia Cianfriglia*

Abstract: L'articolo descrive l'introduzione del sistema nazionale di valutazione dei dirigenti scolastici in Italia, delineato dal Decreto Ministeriale n. 47 del 12 marzo 2025. Dopo anni di tentativi, si è finalmente giunti a un sistema che connette la valutazione alla retribuzione di risultato. Il sistema mira a migliorare la qualità dell'istruzione attraverso la valorizzazione della *leadership*, basandosi su obiettivi misurabili e un processo trasparente. La valutazione tiene conto sia della performance individuale che del contesto specifico, con l'obiettivo di promuovere la responsabilità e l'efficacia nella gestione scolastica. L'articolo illustra le caratteristiche del nuovo modello, le tempistiche di attuazione e le procedure di contraddittorio e garanzia, sottolineando l'importanza della formazione e del monitoraggio per il successo del sistema.

Parole chiave: valutazione, *leadership*, performance, istruzione, obiettivi.

Introduzione

Dopo ripetuti tentativi e sperimentazioni senza successo susseguitisi fin dai primi anni duemila, dal corrente anno scolastico anche per i dirigenti della scuola si realizza un sistema nazionale di

* Dirigente scolastico, Responsabile partnership e relazioni istituzionali ANP - Associazione nazionale dirigenti pubblici e alte professionalità della scuola, cianfriglia@anp.it.

Accettato maggio 2025 - Pubblicato agosto 2025

valutazione, connesso alla corresponsione della retribuzione di risultato. Il sistema è definito dal Decreto Ministeriale n. 47 del 12 marzo 2025. È ben noto quanto la valutazione dei dirigenti sia un processo cruciale per il successo e la crescita di qualunque organizzazione. La valutazione consente di identificare punti di forza e aree di miglioramento dell'agire dirigenziale, aiutando il dirigente a sviluppare competenze e strategie più efficaci. Valutare un dirigente è utile a verificare che le sue azioni e decisioni siano in linea con la missione, la visione e gli obiettivi strategici dell'organizzazione. La valutazione promuove una cultura di responsabilità e trasparenza, garantendo che i dirigenti siano responsabili delle loro performance e delle loro decisioni. Infine, un processo di valutazione ben strutturato può aumentare la motivazione e il coinvolgimento del dirigente, riconoscendo i suoi successi e fornendo *feedback* costruttivo. Nella pubblica amministrazione, in particolare, sistemi di valutazione orientati alla rilevazione sia della *performance* individuale che di quella organizzativa hanno l'obiettivo di migliorare la qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi. In tale contesto il ciclo della *performance* include la programmazione, la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati e a tale ciclo è associato un sistema premiante per valorizzare il merito e incentivare il raggiungimento degli obiettivi. A differenza delle organizzazioni private, per le quali i risultati sono spesso misurati in termini di *performance* finanziarie, quote di mercato e raggiungimento degli obiettivi di *business*, nel settore pubblico l'orientamento ai risultati si traduce nell'efficienza della gestione delle risorse e dei processi e nell'efficacia, trasparenza e responsabilità della gestione pubblica nel rispetto dei limiti normativi e dei processi burocratici. Il caso della scuola, poi, è caratterizzato da una maggiore complessità che deriva dalla peculiarità del contesto educativo, che include fattori sociali, culturali ed economici e dal fatto che il risultato da conseguire – il successo formativo degli studenti – è rilevabile su tempi lunghi ed è

caratterizzato anche da aspetti intangibili. Nella consapevolezza di tali premesse, tuttavia, era urgente l'attivazione di un sistema di valutazione della dirigenza scolastica, come elemento significativo del processo progressivo di armonizzazione professionale e anche retributiva di tale categoria.

Le caratteristiche del nuovo modello

Nei suoi aspetti salienti il neonato sistema risponde all'esigenza, espressa dalla categoria, di semplificazione e sburocratizzazione rispetto alle proposte precedenti e si inserisce nel più generale contesto di promozione della qualità dell'istruzione tramite la valorizzazione della *leadership*. Alla preoccupazione, legittima, che la valutazione possa essere influenzata da fattori esterni esso risponde con la costruzione di un processo valutativo basato su evidenze concrete ed obiettivi chiaramente definiti e misurabili che, soprattutto in fase di prima applicazione, saranno in numero limitato e connessi ad imprescindibili attività dirigenziali. La responsabilità nella definizione di tali obiettivi è assegnata al Capo del Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione e Capo del Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale sulla base della Direttiva annuale sull'azione amministrativa. Tali obiettivi, distinti in generali e specifici, saranno a loro volta declinati in indicatori e target misurabili al fine di garantire una oggettiva e trasparente valutazione. Al momento in cui si scrive non è ancora stato emanato il decreto interdipartimentale a ciò destinato. Per tener conto delle specificità territoriali, il sistema prevede l'integrazione da parte dei Direttori degli Uffici scolastici regionali – previa condivisione con i Capi dei Dipartimenti – degli obiettivi individuati con decreto interdipartimentale con un obiettivo specifico di rilevanza regionale, ancorato a dati oggettivamente

rilevabili, eventualmente declinato per cicli d'istruzione. Ai Direttori degli Uffici scolastici regionali compete, inoltre, la valutazione dei risultati e dei comportamenti professionali e organizzativi di ciascun dirigente tenendo conto degli elementi conoscitivi acquisiti, nonché della complessità del contesto in cui egli opera. Al grado di raggiungimento degli obiettivi viene assegnato complessivamente un punteggio pari a cento, di cui venti punti sono il valore massimo relativo al comportamento professionale ed organizzativo assegnato mediante una apposita rubrica allegata al decreto. Il sistema di obiettivi, indicatori e target è definito in modo da garantire una differenziazione delle valutazioni. Le fasi del procedimento saranno gestite tramite una piattaforma digitale dedicata – predisposta in collaborazione con la Direzione generale per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica – che sarà messa a disposizione di tutti gli attori coinvolti e che auspichiamo sia costruita in modo lineare e non costituisca una sovrastruttura complessa. Tale piattaforma, è stato comunicato con Nota MIM n.8369 del 26 febbraio 2025, conterrà gli obiettivi, indicatori e target definiti con il decreto interdipartimentale e sarà alimentata dai dati presenti nel sistema informativo del Ministero, integrato con altri sistemi disponibili. Dunque, parte delle sezioni dovrebbe essere precompilata, in modo che il dirigente debba – o comunque possa – intervenire con integrazioni o correzioni.

Tempistiche a regime e prima applicazione

A regime si prevede che la procedura si attui come da sequenza che si riporta:

- definizione annuale degli obiettivi da parte dei Capi Dipartimento, entro luglio dell'anno scolastico precedente a quello di riferimento;

- assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti scolastici da parte dei Direttori degli USR, entro agosto dell'anno scolastico precedente a quello di riferimento;
- visualizzazione progressiva in piattaforma dei dati presenti nel sistema informativo del Ministero e possibilità di integrazione da parte dei Dirigenti scolastici, l'intero anno scolastico di riferimento;
- attività istruttoria e attribuzione del punteggio finale di valutazione da parte dei Direttori USR, entro novembre dell'anno scolastico successivo a quello di riferimento.

Per l'anno scolastico 2024-2025 in corso la tempistica è necessariamente rimodulata con la definizione degli obiettivi entro marzo 2025 per l'attribuzione del punteggio finale entro novembre 2025. In questa prima applicazione, come si diceva, si attendono obiettivi e target definiti in maniera ridotta e senza l'obiettivo a rilevanza regionale. Tali obiettivi saranno connessi a imprescindibili attività legate alle funzioni proprie del dirigente di cui al D.lgs. 165/2001 e alle responsabilità dirigenziali discendenti da obblighi normativi.

Contraddittorio e Organismo di garanzia

Prima della definitiva conclusione del processo individuale di valutazione, se richiesto dal dirigente o obbligatoriamente in caso di valutazione negativa, si potrà dare luogo ad un contraddittorio in cui il dirigente chiede e motiva al direttore generale la revisione della sua valutazione. Naturalmente, in esito a tale passaggio resta al direttore la potestà decisionale. Un ulteriore passaggio, cui accedere una volta esperito il contraddittorio, è la richiesta di essere sentiti dall'Organismo di garanzia. Tale organismo, appositamente costituito, è composto da uno dei due Capi dipartimento che lo presiede, da due

direttori generali e da due dirigenti scolastici e può avvalersi del supporto di un nucleo di dirigenti amministrativi e tecnici. In tale procedura di conciliazione il dirigente scolastico potrà rappresentare le sue ragioni e sottoporre ulteriore documentazione anche avvalendosi dell'assistenza di un rappresentante sindacale.

Conclusioni

L'introduzione del nuovo sistema di valutazione della dirigenza scolastica porta con sé l'auspicio di benefici relativi al miglioramento professionale dei singoli e al progressivo impatto positivo sulle comunità professionali locali e sull'intero sistema. Ad essa, come avviene per il resto della dirigenza pubblica, è connessa la corresponsione della retribuzione di risultato annuale, la cui misura è annualmente definita in sede di contrattazione collettiva integrativa nazionale. Perché si possano apprezzare anche gli aspetti positivi sul sistema è fondamentale che la novità sia accompagnata da un adeguato piano di informazione e formazione dei dirigenti scolastici da un lato e dei valutatori dall'altro (Direttori generali degli Uffici scolastici regionali ad anche Dirigenti amministrativi degli ambiti territoriali e Dirigenti tecnici eventualmente chiamati a supportarli in fase istruttoria). Di pari importanza è il fatto che, simultaneamente, si proceda ad un monitoraggio dell'impatto del modello sul sistema ai fini di eventuali modifiche migliorative. C'è da augurarsi che, una volta a regime il sistema nazionale di valutazione della dirigenza, si prosegua nella definizione di un sistema di valutazione dei docenti. Quest'ultimo assumerebbe un ruolo rilevante non solo per il miglioramento della qualità della docenza e il conseguente miglioramento dei risultati di apprendimento degli studenti, di cui è fattore centrale, ma anche per la definizione ormai irrinunciabile di un *management* intermedio per la più efficace gestione della

complessità scolastica. La valutazione dovrebbe essere vista, in sostanza, non come un adempimento burocratico, ma come un processo dinamico ed in continua evoluzione, in grado di adattarsi alle esigenze del sistema educativo e alle sfide che esso affronta.