



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per l'istruzione

INDIRIZZI OPERATIVI DEL CAPO DIPARTIMENTO

RELATIVI ALLE ATTIVITA' DI GESTIONE PER L'ANNO 2005

Prot. n. 863/DIP/Segr.

Roma, 27 aprile 2005

Inviato con nota Prot. 864/DIP/Segr. del 27 aprile 2005



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'istruzione

Prot. n. 863/DIP/Segr.

Roma, 27 aprile 2005

Sommario

IL NUOVO CONTESTO ORDINAMENTALE, ORGANIZZATIVO E OPERATIVO DEL MIUR	7
GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I PROFILI SIGNIFICATIVI DELLA DIRETTIVA GENERALE SULL'AZIONE AMMINISTRATIVA E LA GESTIONE PER L'ANNO 2005	10
IL RUOLO E I COMPITI DEL CAPO DIPARTIMENTO PER L'ISTRUZIONE	14
PRINCIPI-GUIDA, OBIETTIVI E ATTRIBUZIONI DEL DIPARTIMENTO PER L'ISTRUZIONE	17
OBIETTIVI DI PARTICOLARE RILEVANZA STRATEGICA DEL DIPARTIMENTO PER L'ISTRUZIONE	19
IL RUOLO E I COMPITI DELLE DIREZIONI GENERALI CENTRALI RIENTRANTI NEL DIPARTIMENTO PER L'ISTRUZIONE	32
IL RUOLO E I COMPITI DEGLI UFFICI SCOLASTICI REGIONALI	36
LE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI MONITORAGGIO E DI CONTROLLO DEL DIPARTIMENTO PER L'ISTRUZIONE	39



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per l'istruzione

Prot. n. 863/DIP/Segr.

Roma, 27 aprile 2005

IL CAPO DIPARTIMENTO

- VISTO** il Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300 e successive modificazioni ed integrazioni, concernente il riordino delle Amministrazioni dello Stato, a norma degli articoli 11 e 15 della Legge 15 marzo 1997, n. 59;
- VISTO** in particolare l'articolo 5 del succitato Decreto Legislativo n. 300/1999, con il quale vengono individuati finalità e compiti dei Dipartimenti, nonché le attribuzioni dei Capi Dipartimento;
- VISTO** il Decreto del Presidente della Repubblica dell'11 agosto 2003, n. 319, recante il Regolamento di organizzazione del Ministero dell'istruzione, università e ricerca, con il quale, tra l'altro, sono stati costituiti tre Dipartimenti (articolati in uffici di livello dirigenziale generale) denominati Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione; Dipartimento per l'istruzione; Dipartimento per l'Università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca;
- VISTO** il Decreto Ministeriale n. 2929, del 28 aprile 2004, registrato dalla Corte dei Conti in data 3 maggio 2004, con il quale, in esecuzione del citato D.P.R. n. 319\2003, sono stati individuati gli uffici di livello dirigenziale non generale dell'Amministrazione centrale;
- VISTA** la Direttiva in data 27 dicembre 2004, con la quale il Ministro per l'attuazione del programma di governo ha dettato indirizzi per la predisposizione delle Direttive generali per l'attività amministrativa e per la gestione;
- VISTA** la Direttiva Generale per l'attività amministrativa e la gestione relativa all'anno 2005, emanata dal Ministro per l'istruzione, l'università e la ricerca con atto in data

19 gennaio 2005, prot. n. 422/MR, registrato dalla Corte dei Conti in data 6 aprile 2005, registro n. 1, foglio n. 306;

VISTO il Decreto del Presidente della Repubblica in data 27 gennaio 2004, con il quale è stato conferito al dottor Pasquale Capo l'incarico di direzione del Dipartimento dell'istruzione e la reggenza, sino a tutto il 31 maggio 2004, del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione;

VISTE le Direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri in data, rispettivamente, 15 novembre 2001 e 11 novembre 2002, con le quali, tra l'altro, sono state indicate le politiche intersettoriali che le Amministrazioni devono attuare in sede di programmazione annuale degli interventi;

VISTA la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 febbraio 2003, recante istruzioni e indirizzi per il monitoraggio dello stato di attuazione del programma di Governo, nella quale, tra l'altro, si evidenzia l'esigenza che il Piano generale di Governo, la programmazione strategica settoriale, definita con la Direttiva annuale del Ministro, e la relativa, successiva programmazione operativa siano tra loro logicamente e sequenzialmente correlate;

VISTO il Decreto-Legge del 25 settembre 2000 n. 212, convertito con modificazioni nella Legge 25 novembre 2002, n. 268, avente ad oggetto misure urgenti per la scuola, l'università, la ricerca scientifica e tecnologica e l'alta formazione artistica e musicale;

VISTA la legge 28 marzo 2003, n.53, di delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale;

VISTO il Decreto Legislativo 19 febbraio 2004, n. 59, riguardante la definizione delle norme generali relative alla scuola dell'infanzia e al primo ciclo dell'istruzione, a norma dell'articolo 1 della predetta legge 28 marzo 2003, n. 53;

VISTA la Legge 27 dicembre 2002, n. 289 (Finanziaria 2003) recante disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato e, in particolare, l'art. 35, che individua misure di razionalizzazione in materia di organizzazione scolastica;

VISTA la legge 24 dicembre 2003, n. 350 (Finanziaria 2004) concernente disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato e, in particolare, i commi da 88 a 93 dell'art. 3, che individuano misure di razionalizzazione in materia di organizzazione scolastica;

VISTA la legge 4 giugno 2004, n. 143, di conversione, con modificazioni, del decreto-legge 7 aprile 2004, n. 97, recante disposizioni urgenti per assicurare l'ordinato avvio dell'anno scolastico 2004-2005, nonché in materia di esami di Stato e di Università;

VISTA la legge 30 dicembre 2004, n. 311 (Finanziaria 2005), recante disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato e, in particolare, i commi da 127 a 131, che prevedono ulteriori interventi di razionalizzazione del sistema scolastico;

VISTO il Documento di Programmazione Economico-Finanziaria relativo agli anni 2004-2007;

CONSIDERATO che il Capo Dipartimento, ai sensi dei commi 3 e 4 dell'art.5 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300, dell'art. 3 del Decreto del Presidente della Repubblica dell'11 agosto 2003, n. 319 e in esecuzione della Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2005, deve definire e indicare gli indirizzi operativi destinati ai Direttori generali centrali e regionali, volti a realizzare le finalità e a raggiungere gli obiettivi specificati dalla Direttiva stessa, nonché a porre in essere gli interventi più idonei a garantirne puntuale e proficua attuazione;

RITENUTA l'esigenza di formalizzare tali indirizzi in apposito Atto al quale le Direzioni Generali rientranti nel sistema dell'istruzione debbono attenersi nello svolgimento della propria azione, in coerenza col proprio ruolo istituzionale e con le proprie funzioni e nel rispetto degli obiettivi da raggiungere singolarmente e attraverso collaborazioni, interazioni e raccordi con altri soggetti, uffici e livelli istituzionali;

CONSIDERATO che la fase di transizione e di adeguamento strutturale, organizzativo e operativo, che ha caratterizzato l'anno 2004, a seguito della riunificazione dell'ex Ministero della Pubblica Istruzione e dell'ex Ministero dell'Università e della Ricerca scientifica e tecnologica, deve ritenersi superata e che sussistono, allo stato, le condizioni per poter considerare stabile il nuovo quadro ordinamentale e gestionale dell'Amministrazione, sia pure nell'ambito di talune flessibilità in via di graduale assestamento;

TENUTO CONTO dei risultati raggiunti dall'Amministrazione nell'anno 2004, riportati nella relazione conclusiva sull'azione amministrativa e la gestione e nelle relative schede;

CONSIDERATO e valutato tutto quanto sopra e fatti salvi gli adattamenti che dovessero rendersi necessari in relazione alla definitiva messa a regime del predetto nuovo impianto ordinamentale e strutturale dell'Amministrazione;

E M A N A

il presente Atto recante gli indirizzi e gli obiettivi operativi riferiti al Dipartimento per l'istruzione e ai rispettivi Uffici centrali e periferici.

Tale atto si articola come segue:

1. Il nuovo contesto ordinamentale, organizzativo e operativo del MIUR;
2. Gli obiettivi strategici e i profili significativi della direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2005;
3. Il ruolo e i compiti del Capo Dipartimento per l'istruzione, ai sensi dell'art. 5, commi 3 e 4 del Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
4. Principi - guida, obiettivi e attribuzioni del Dipartimento per l'istruzione;
5. Obiettivi di particolare rilevanza strategica del Dipartimento per l'istruzione;
6. Il ruolo e i compiti delle Direzioni generali centrali rientranti nel Dipartimento per l'istruzione;
7. Il ruolo e i compiti degli Uffici Scolastici Regionali;
8. Le attività di programmazione, di monitoraggio e di controllo del Dipartimento per l'istruzione.

1) Il nuovo contesto ordinamentale, organizzativo e operativo del MIUR

Gli indirizzi strategici individuati con la Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2005 e, in attuazione degli stessi, gli indirizzi gestionali e operativi contenuti nel presente Atto vanno inquadrati nel nuovo contesto organizzativo del Ministero risultante dall'ampio e complesso processo di riforma che negli ultimi anni ha interessato l'Amministrazione scolastica nelle sue articolazioni centrali e locali.

Come è noto, con D.P.R. 11 agosto 2003, n. 319, recante il Regolamento di organizzazione del Ministero dell'istruzione, università e ricerca, sono stati ridisegnati, in senso complessivo, l'impianto, l'articolazione e l'organizzazione dell'ex Ministero della Pubblica Istruzione e dell'ex Ministero dell'Università e Ricerca.

In effetti il richiamato Regolamento n. 319 ha segnato il superamento dell'architettura di sistema recepita e disciplinata dai Decreti del Presidente della Repubblica 1 dicembre 1999, n. 477 e 6 novembre 2000, n. 347, con i quali veniva disposto in via provvisoria il riordino dei due ex Ministeri sopra menzionati.

Al Regolamento n. 319 hanno fatto seguito il decreto ministeriale di individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale dell'Amministrazione centrale (art. 2, comma 4 del Regolamento) e, limitatamente al sistema dell'istruzione, le Linee guida per l'organizzazione degli Uffici Scolastici Regionali.

In coerenza con le citate Linee guida, i Direttori regionali hanno formulato proposte relative all'assetto strutturale e funzionale dei rispettivi Uffici scolastici, sulla cui base il Ministro ha adottato i decreti ministeriali di natura non regolamentare per l'individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni generali regionali e la definizione dei relativi compiti (articolo 8, comma 8 del Regolamento).

Allo stato, la tradizionale struttura ordinamentale, di tipo piramidale, rigida, accentrata, autoreferente, impostata su logiche gerarchico-formali, non è più attuale ed esistono, pertanto, le condizioni per dare stabilità al nuovo assetto istituzionale, organizzativo e operativo del MIUR.

In dipendenza di quanto sopra, l'architettura del Ministero risulta definita come segue:

1. **Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione**, articolato in:

- Direzione generale studi e programmazione sui sistemi dell'istruzione, dell'università, della ricerca e dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica;
- Direzione generale per la politica finanziaria e per il bilancio;
- Direzione generale per le risorse umane del Ministero, acquisti e affari generali;
- Direzione generale per la comunicazione;
- Direzione generale per i sistemi informativi.

2. **Dipartimento per l'istruzione**, articolato in:

- Direzione generale per gli ordinamenti scolastici;
- Direzione generale per lo studente;
- Direzione generale per l'istruzione post-secondaria e per i rapporti con i sistemi formativi delle Regioni e degli Enti locali;
- Direzione generale per il personale della scuola;
- Direzione generale per gli affari internazionali dell'istruzione scolastica.

Al Dipartimento per l'istruzione fanno capo le Direzioni generali regionali, che dipendono funzionalmente dal Dipartimento stesso ai sensi del comma 3 dell'art. 6 del D. P.R. 11 agosto 2003, n. 319 e debbono, di conseguenza, conformarsi alle relative linee di indirizzo ed indicazioni, nonché operare in maniera coerente con le missioni e il disegno complessivo dell'Amministrazione scolastica.

3. Dipartimento per l'università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca, articolato in:

- Direzione generale per l'università;
- Direzione generale per lo studente e il diritto allo studio;
- Direzione generale per l'alta formazione artistica, musicale e coreutica;
- Direzione generale per le strategie e lo sviluppo dell'internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica;
- Direzione generale per il coordinamento e lo sviluppo della ricerca.

A norma delle vigenti disposizioni i Dipartimenti interagiscono e collaborano attivamente e in maniera coordinata, con riferimento ai profili e agli aspetti comuni delle rispettive aree di attività e in funzione dell'articolazione unitaria del Ministero, prevista dal Decreto Legislativo n. 300/1999.

Col riordino del Ministero a livello centrale e periferico e con l'unificazione in un unico soggetto istituzionale dell'ex Ministero della pubblica istruzione e dell'ex Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, i cambiamenti intervenuti nell'Amministrazione hanno inciso, come prima accennato, anche sugli aspetti organizzativi ed operativi dello stesso ed hanno reso necessario ricontestualizzare e ridistribuire le citate missioni, direttive, indirizzi, nonché rideterminare e riordinare le competenze degli Uffici.

Il presente Atto, nel recepire gli assetti e le competenze individuati dai succitati provvedimenti, determina e definisce, ai sensi del richiamato articolo 5 del Decreto Legislativo n. 300/1999, operativamente i nuovi ambiti di intervento del Dipartimento dell'istruzione, ferma restando la possibilità di adottare e diramare altri indirizzi in dipendenza di ulteriori, concrete esigenze derivanti dall'entrata a regime e dal consolidamento del modello organizzativo.

2) Gli obiettivi strategici e i profili significativi della Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2005

Si premette che la Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2005 si ispira, in consonanza con gli indirizzi dell'Unione Europea e con gli obiettivi di Lisbona, a due fondamentali principi tra loro strettamente connessi e interagenti: l'investimento in capitale umano e lo sviluppo e la valorizzazione della "Filiera della conoscenza", comprendente scuola, università e ricerca. Principi che chiamano in causa non solo la crescita umana, civile e culturale dei singoli soggetti ma anche lo sviluppo della società nel suo complesso, la realizzazione di una migliore qualità della vita organizzata, il progresso economico del Paese, l'orientamento e il riorientamento delle politiche della produzione e del lavoro.

Per una puntuale ed esaustiva individuazione degli indirizzi, degli obiettivi operativi e dei programmi d'azione cui debbono conformarsi gli Uffici centrali e periferici nell'anno 2005, si richiamano, in sintesi, con riferimento all'area dell'istruzione, le seguenti priorità, indicate dalla Direttiva Generale del Ministro sull'azione amministrativa e la gestione, che costituiscono riferimenti obbligati e basilari per il presente documento di indirizzo:

- 1) Riforma del sistema nazionale educativo di istruzione e di istruzione e formazione professionale, con interventi volti a conferire piena effettività alla legge n. 53/2003;
- 2) Interventi riferiti agli studenti, alle studentesse e alle famiglie, riguardanti in particolare gli apprendimenti delle discipline scientifiche, taluni profili della riforma degli ordinamenti, l'orientamento, l'integrazione, la prevenzione e il superamento del disagio e della dispersione;
- 3) Formazione iniziale e in servizio del personale della scuola;
- 4) Politiche internazionali dell'istruzione.

Le priorità sopra indicate sono proprie di una scuola che "deve sempre più caratterizzarsi come il luogo in cui si sviluppa e si potenzia il rapporto tra scuola e genitori" e in cui si afferma e realizza la centralità dello studente; centralità intorno alla quale deve ruotare l'intero sistema educativo di istruzione e formazione e la personalizzazione dei percorsi "intesa come valore e risorsa per tutti i protagonisti del progetto educativo".

La riforma del sistema nazionale educativo di istruzione e di istruzione e formazione professionale deve trovare attuazione, ai sensi della citata Direttiva generale, attraverso una serie di adempimenti volti al conseguimento degli obiettivi che di seguito sinteticamente si richiamano:

- Consolidamento della riforma del primo ciclo di istruzione attivata con il Decreto Legislativo n. 59/2004, monitorandone lo stato di applicazione anche al fine di rilevare opportuni elementi di valutazione sull'utilizzo da parte delle scuole della flessibilità nella definizione dei percorsi formativi;
- Predisposizione e varo della riforma del secondo ciclo di istruzione, con la definizione normativa dei percorsi liceali e l'individuazione degli standard minimi del sistema di istruzione e formazione professionale;
- Messa a regime e diffusione della metodologia didattica dell'alternanza scuola-lavoro nell'ottica di un'armonica integrazione tra teoria e pratica, che valorizzi la componente formativa dell'apprendimento nei contesti di lavoro;
- Innalzamento dell'obbligo scolastico e ridefinizione e ampliamento dell'obbligo formativo, con la finalità di portarlo a regime nel 2006;
- Prosieguo ed ampliamento graduale della sperimentazione di percorsi di istruzione e formazione professionale, iniziata nel 2003, in linea con l'Accordo quadro stipulato in sede di Conferenza Unificata del 19 giugno 2003;
- Qualificazione del sistema di assunzione e formazione del personale docente, con l'adozione di nuove e più moderne procedure e soluzioni, attraverso l'emanazione delle norme attuative di cui all'art. 5 della legge n. 53/2003;
- Graduale eliminazione del fenomeno del precariato, dando attuazione alle previsioni di cui alla legge 4 giugno 2004, n.143 (attivazione di corsi speciali per il conseguimento dell'abilitazione all'insegnamento e/o specializzazione per il sostegno e programmazione delle nomine in ruolo per la copertura dei posti vacanti);
- Potenziamento degli interventi di qualificazione della formazione del personale della scuola e in particolare realizzazione di alcuni progetti di formazione riguardanti gli insegnanti di scuola primaria finalizzati all'ampliamento delle competenze linguistico-comunicative in lingua inglese;
- Negoziazione del secondo biennio economico 2004/2005 di cui al Contratto collettivo nazionale del personale della scuola;
- Realizzazione di progetti per l'innovazione didattica, attraverso l'utilizzo delle tecnologie informatiche nella scuola (scuola in ospedale, ecc.);

- Attivazione di un canale televisivo satellitare in materia di rapporti scuola-lavoro, allo scopo di integrare la formazione attraverso l'acquisizione di esperienze concrete;
- Messa a regime del servizio nazionale di valutazione con l'obiettivo di valutare i livelli di apprendimento degli alunni delle singole istituzioni scolastiche e formative e quelli relativi all'intero sistema di istruzione;
- Attivazione di ulteriori progetti di cooperazione tra scuole e imprese, per la realizzazione di modelli di integrazione tra formazione ed esperienze assistite in ambiti lavorativi;
- Potenziamento, secondo le Linee guida contenute nell'Accordo in sede di Conferenza Unificata del 25 novembre 2004, dei percorsi di istruzione e formazione tecnica superiore.

Gli interventi riferiti agli studenti ed alle famiglie, intesi ad assicurare il successo scolastico mediante la piena realizzazione del diritto-dovere all'istruzione e alla formazione, ai sensi della Direttiva più volte citata sono finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di seguito specificati:

- Attuazione di un ampio e articolato programma di attività avente ad oggetto la prevenzione, efficaci azioni di orientamento e miglioramento dell'offerta formativa, l'attivazione di tirocini ed esperienze di scuola-lavoro, finalizzati al recupero di lacune scolastiche e alla prevenzione e rimozione delle varie tipologie di disagio giovanile;
- Sviluppo delle azioni finalizzate all'esercizio della cittadinanza attiva, alla sensibilizzazione e all'impegno degli studenti nel campo della solidarietà e del volontariato;
- Sostegno, integrazione e recupero degli alunni delle aree a rischio e diversamente abili;
- Potenziamento della cultura dei giovani con riferimento all'asse scientifico;
- Incentivazione delle attività motorie e sportive volte a favorire forme di associazionismo sportivo studentesco e a costruire una rete stabile di collaborazioni e partenariati col mondo dello sport e con il coinvolgimento delle famiglie.

Per quel che concerne le iniziative di formazione del personale docente, educativo ed ATA e dei dirigenti scolastici, la Direttiva prevede che gli obiettivi da raggiungere debbono riguardare:

- I processi di innovazione del sistema di istruzione;

- Il potenziamento delle competenze scientifico-matematiche e linguistico-comunicative;
- La prevenzione ed il contrasto al disagio giovanile, alla dispersione scolastica e agli insuccessi formativi;
- L'integrazione ed il sostegno dei soggetti disabili;
- L'accesso generalizzato alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- Il rafforzamento dei legami e delle interazioni col mondo della produzione e del lavoro ed ulteriori aperture al mondo esterno;
- L'espletamento della procedura concorsuale ordinaria del reclutamento dei dirigenti scolastici;
- La prosecuzione in via sperimentale delle iniziative di valutazione dei dirigenti scolastici (SIVADIS) e le connesse attività di formazione;

Con riferimento, poi, alle politiche internazionali dell'istruzione, gli obiettivi da raggiungere ai sensi della Direttiva summenzionata debbono riguardare:

- L'attivazione di forme di cooperazione con gli altri Paesi dell'Unione Europea, tese, in via prioritaria, al raggiungimento delle finalità individuate dal Consiglio di Lisbona;
- Interventi volti a favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, attraverso il coinvolgimento sempre più ampio delle scuole e dell'Amministrazione scolastica nelle sue articolazioni centrali e periferiche;
- La promozione e lo sviluppo di una dimensione europea dell'educazione, anche attraverso una maggiore diffusione dei progetti "Leonardo" e "Socrates";
- La realizzazione e il sostegno ai progetti-pilota in sede locale;
- Il prosieguo delle iniziative connesse all'attuazione del piano d'azione lingue della Commissione Europea;
- La promozione, nell'ambito dell'anno europeo della cittadinanza, di azioni di sensibilizzazione e di scambio di esperienze in ambito internazionale;
- L'acquisizione di adeguate conoscenze in materia di utilizzazione dei fondi strutturali;
- L'attivazione di relazioni culturali, di cooperazioni multilaterali, di rapporti bilaterali finalizzati alla partecipazione ai progetti delle organizzazioni internazionali, al prosieguo delle iniziative di cooperazione nell'area dei Balcani e del Mediterraneo, al potenziamento di programmi di cooperazione in corso, in particolare con gli Stati Uniti d'America, Israele, la Russia e la Cina;
- Definizione di intese col Ministero degli Affari Esteri volte alla revisione delle competenze in materia di assegnazione e gestione del personale docente italiano all'estero.

3) Il ruolo e i compiti del Capo Dipartimento per l'istruzione

Si premette che, ai sensi dell'art. 5, commi 3 e 4, del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300, il Capo Dipartimento attende ai seguenti compiti:

- a) Svolge attività di propulsione, coordinamento, direzione, controllo, vigilanza degli Uffici di livello dirigenziale generale compresi nel Dipartimento;
- b) Elabora e definisce, con la collaborazione dei Direttori Generali, programmi, strategie e metodi di lavoro per dare attuazione agli indirizzi del Ministro;
- c) Assegna le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili per l'attuazione dei programmi e il raggiungimento degli obiettivi, secondo principi di economicità, efficacia ed efficienza, nonché di rispondenza dei servizi all'interesse collettivo;
- d) Assicura organicità, sistematicità, continuità, unicità di indirizzo alle attività dell'Amministrazione;
- e) Adotta gli atti occorrenti per l'utilizzazione più idonea del personale, disponendo la mobilità dello stesso all'interno del Dipartimento;
- f) Formula proposte per il conferimento degli incarichi di direzione degli Uffici di livello dirigenziale generale, ai sensi del comma 4 dell'art. 19 del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29;
- g) Propone l'adozione dei provvedimenti di revoca degli incarichi di direzione degli Uffici di livello generale, ai sensi del comma 7 dell'art. 19 del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, ed è sentito nell'ambito del relativo procedimento;
- h) Si rapporta col Ministro per l'esercizio delle attribuzioni a Questi conferite dal comma 1 dell'art. 14 del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29;
- i) Assume la responsabilità dei risultati complessivamente raggiunti dagli Uffici da lui dipendenti, in attuazione degli indirizzi del Ministro.

Il Capo Dipartimento per l'istruzione, con riferimento a tale specifico settore:

- Promuove la convocazione della Conferenza di cui all'art. 4, primo comma del D.P.R. n 319 dell'11 agosto 2003;
- Indice, in relazione alla specificità dei temi da trattare, le riunioni di cui all'art. 4, comma 1, del D.P.R. n 319 dell'11 agosto 2003;

- Fissa incontri periodici con i Direttori Generali centrali e regionali in ordine a tutti gli aspetti ed ai profili più rilevanti della gestione dell'istruzione;
- Stabilisce interlocuzioni assidue con i singoli Direttori Generali;
- Assume, con continuità, informazioni, elementi e dati aggiornati sulla conduzione degli Uffici, sull'andamento della gestione, sullo stato degli adempimenti e sui provvedimenti adottati o da adottare, anche attraverso l'utilizzo di procedure e strumenti operativi atti ad assicurare puntuali riscontri e verifiche;
- Costituisce gruppi di studio e di lavoro preordinati all'acquisizione di supporti tecnici ed operativi per l'emanazione di atti di portata generale e/o aventi rilevanza esterna;
- Attiva organismi di collegamento tra diversi Uffici centrali per l'esame e lo svolgimento coordinato e coerente di attività e adempimenti di carattere trasversale e di comune interesse;
- Instaura raccordi con le Direzioni Generali centrali e regionali, fornendo ad esse indirizzi, supporti, indicazioni coerenti con l'intero disegno organizzativo, gestionale, operativo dell'Amministrazione scolastica e funzionali a linee di conduzione omogenee e assistite;
- Prosegue nell'azione svolta nel corso dell'anno 2004, a supporto dell'indagine sull'andamento gestionale delle scuole attivata dalla Corte dei Conti nell'ambito delle funzioni di controllo e garantisce, attraverso gli Uffici di diretta collaborazione, il coordinamento dei lavori dell'apposito Gruppo di progetto costituito per la valutazione della gestione delle scuole sul piano dell'efficienza, dell'uso corretto delle risorse e dell'efficacia realizzativa degli interventi educativi e formativi;
- Assicura, d'intesa col Direttore Generale del personale della scuola e col Direttore Generale delle risorse umane del Ministero, acquisti e affari generali, il graduale passaggio delle competenze dall'Amministrazione alle scuole e all'I.N.P.D.A.P., in materia di riscatti, ricostruzioni di carriera e liquidazione delle pensioni definitive del personale docente e non docente. Tanto allo scopo di portare a soluzione definitiva l'annosa questione degli arretrati, che condizionano, da tempo, pesantemente l'attività degli Uffici, creando disagi all'utenza;
- Cura le relazioni con le Organizzazioni sindacali aventi ad oggetto materie di particolare rilevanza e interesse, non riservate alla contrattazione decentrata nazionale, avvalendosi, a tal fine, della collaborazione dei Direttori Generali interessati;
- Attende all'elaborazione e alla realizzazione di programmi e progetti di rilevante interesse, di carattere nazionale ed internazionale (in particolare comunitari) in

un'ottica di maggiore diffusione e valorizzazione dell'impegno educativo e formativo della Scuola e dell'Amministrazione;

- Assume opportuni e puntuali contatti e collaborazioni con il Capo Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, al fine della trattazione e della soluzione di questioni e problematiche - per la parte riguardante il settore dell'istruzione - concernenti gli assetti logistici, la sicurezza dei luoghi di lavoro, il riordino, la corretta collocazione e sistemazione degli atti e delle dotazioni, l'attuazione dei programmi e dei piani di informatizzazione e di modernizzazione riguardanti la messa a regime dei nuovi modelli organizzativi e gestionali del sistema educativo e formativo del Ministero nelle sue articolazioni centrali e periferiche (regionali e locali). Perché i citati modelli organizzativi e gestionali possano trovare piena applicazione e produrre i risultati attesi, si rende necessario disporre di un sistema informativo moderno ed efficiente, che colleghi tra loro in maniera interattiva e partecipata - componendole in un disegno unitario - le varie parti dell'intero contesto (Scuole, Uffici, Regioni, Enti locali, eccetera) e che consenta ai soggetti interessati di comunicare e di operare in tempo reale;
- Dedicare specifica attenzione al buon funzionamento del sistema informativo, al fine di prevenire ritardi e dispersioni che inciderebbero negativamente sulle attività programmate, impedendo o ritardando il pieno conseguimento degli obiettivi preventivati;
- Intensificare, presso il Dipartimento per la programmazione e presso la Direzione generale per le risorse umane, gli interventi finalizzati alla formazione e alla riqualificazione del personale dell'Amministrazione, in dipendenza dei rilevanti cambiamenti in corso e dell'ampio processo di riforme che interessa e coinvolge l'Università, la Scuola, l'Amministrazione e la società civile nel suo complesso;
- Riservare particolare impegno, d'intesa con il Capo Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, in esecuzione delle disposizioni vigenti e, in particolare, delle prescrizioni e delle indicazioni di cui al Decreto Legislativo n. 286/1999, nonché delle Direttive della Presidenza del Consiglio, alla attuazione delle iniziative di valutazione dei dirigenti sulla base del modello di valutazione definito nel decorso anno. A tal fine, il Programma PRO.MO può costituire ancora uno strumento di base per la verifica oggettiva delle prestazioni e dei risultati raggiunti. Tale strumento, ulteriormente perfezionato, consente di allineare le caratteristiche

metodologiche e di rilevazione alle esigenze operative connesse alla valutazione dei dirigenti.

Il Capo Dipartimento per l'istruzione, sentiti i Direttori Generali competenti e su loro proposta, assume gli atti di designazione e di nomina relativi alla costituzione di comitati, commissioni, gruppi di studio o di lavoro, avvalendosi delle strutture di supporto e di diretta collaborazione, previste dal D.M. 2929 del 28 aprile 2004. Tali strutture, coerenti con il nuovo modello organizzativo del Ministero e in particolare con gli assetti dei due Dipartimenti, quello per l'istruzione e quello per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione - operano, nell'ambito di un disegno unitario e di linee progettuali comuni, con le Direzioni Generali centrali e regionali e svolgono le loro azioni in maniera sinergica. In tale logica, gli adempimenti vengono definiti e gestiti, pur nell'ampiezza dei contesti di riferimento, nel quadro di una programmazione e pianificazione unitaria, superando frammentazioni e parcellizzazioni dei compiti, attraverso un'opera costante di propulsione, coordinamento, controllo, vigilanza e monitoraggio; ciò anche come logica e ulteriore esplicazione di quanto stabilito con la nota dipartimentale n. 2 del 2 gennaio 2002. A tali fini risponde il provvedimento di organizzazione per la puntuale individuazione delle aree di intervento entro le quali le strutture di supporto debbono esplicitare le richiamate attività di coordinamento e sostegno.

Nell'ottica sopra descritta, le strutture sopra menzionate interfacciano la loro attività con quella degli Uffici centrali, assicurando una costante interazione con le Direzioni Generali e con i Dipartimenti, dando visibilità e significato alla propria azione.

Nel rispetto di una linea programmatica, organizzativa e operativa unitaria, che coinvolga l'intera struttura ministeriale, il Capo Dipartimento dell'istruzione instaura rapporti di collaborazione puntuali e proficui con gli altri Capi Dipartimento e in particolare col Capo Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, con riguardo specifico ai profili comuni, connessi e interagenti delle rispettive aree.

4) Principi-guida, obiettivi e attribuzioni del Dipartimento per l'istruzione

Gli obiettivi che il Dipartimento per l'istruzione deve raggiungere sono indicati nel D.P.R. n. 319 dell'11 agosto 2003 per quanto concerne i profili istituzionali e funzionali e

nella Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2005 per quanto attiene ai risultati strategici attesi .

Alcuni obiettivi, per la loro ampiezza e consistenza e per il fatto di collocarsi in una logica di tipo processuale e progettuale di ampio e articolato respiro, trascendono la durata dell'anno e, pertanto, nel 2005 faranno registrare esiti non definitivi, ma parziali. Del pari, alcuni obiettivi di durata pluriennale, risalenti all'anno 2004 o ad anni precedenti, vanno attualizzati, nell'anno in corso, attraverso una riprogrammazione delle attività o delle fasi progettuali.

Di qui l'esigenza di pianificare e programmare l'intero iter delle azioni da porre in essere e le relative scansioni temporali, nonché di verificarne gli stati di avanzamento e i risultati sino alla completa realizzazione.

Il Dipartimento per l'istruzione, nel quadro dell'ordinamento vigente e nell'ambito di raccordi puntuali e significativi con il Dipartimento per la Programmazione e con quello del settore universitario e della ricerca, tenendo a riferimento l'attività svolta e i risultati raggiunti nel 2004, dà attuazione alla citata Direttiva recependo i principi-guida nella stessa enunciati e interpretandone il senso e la portata in funzione delle nuove esigenze connesse alla riforma dell'Amministrazione.

Tra i menzionati principi guida assumono particolare rilievo:

- l'innovazione riferita all'intero sistema dell'istruzione e della formazione;
- la centralità dell'alunno, non come oggetto da trattare e come destinatario di un'offerta formativa rigida, dirigistica, ma come protagonista responsabile delle sue scelte e del suo progetto educativo e formativo e come soggetto consapevole dei percorsi personalizzati e flessibili per lui predisposti;
- il rafforzato ruolo delle famiglie;
- il potenziamento graduale dell'autonomia scolastica, come condizione essenziale per la realizzazione di un sistema scolastico decentrato, attento alle vocazioni, alle istanze ed ai bisogni dell'utenza e del territorio, in sintonia con le esigenze del mondo del lavoro e della produzione;
- un'offerta formativa di alto e qualificato profilo, valida e competitiva anche in ambito comunitario, in grado di raccogliere le sfide che incombono, arricchita dagli apporti del fare e dell'agire, articolata e flessibile, di garantire l'uguaglianza dei punti di partenza, di includere tutti, anche i meno dotati e di valorizzare le eccellenze;
- l'attivazione di servizi scolastici adeguati alle esigenze, efficienti ed efficaci, tali da corrispondere alle attese ed ai bisogni dell'utenza dei vari contesti territoriali e della

società “della conoscenza” nel suo complesso. E ciò in coerenza con le logiche organizzative e operative di un sistema a prevalente struttura reticolare, ordinato per livelli e per funzioni, con forte connotazione pluralista, aperto al confronto e alla molteplicità e circolarità degli apporti e alle interazioni con le Regioni, gli enti locali e le forze sociali;

- la rigorosa qualificazione della spesa e degli investimenti, la razionalizzazione degli interventi, il monitoraggio delle spese e dei risultati;
- il potenziamento delle azioni di sostegno alle istituzioni scolastiche in materia amministrativo-contabile;
- la valorizzazione del ruolo e dei compiti del personale amministrativo;
- la messa a punto di interventi programmati e mirati per la costruzione e l'attivazione di modelli di supporto alle decisioni;
- l'apporto di contributi qualificati, finalizzati alla realizzazione di validi sistemi di monitoraggio e valutazione del complessivo andamento gestionale del sistema scolastico sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia;
- l'espansione e potenziamento del sistema informativo per la parte relativa all'istruzione;
- l'attivazione di efficaci mezzi di comunicazione, informazione e relazione con il pubblico e di iniziative di promozione editoriale, pubblicitaria e di comunicazione;
- la crescita professionale dei dirigenti e lo sviluppo della cultura della valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati.

Nell'assolvere ai propri compiti, il Dipartimento per l'istruzione deve ispirarsi a criteri di funzionalità, efficacia, efficienza, economicità, flessibilità, e operare, attraverso i propri Uffici, in maniera da realizzare utili sinergie, da assicurare una produzione quantitativamente e qualitativamente adeguata, la circolarità delle informazioni, la trasparenza dell'attività, il buon andamento dei servizi, l'imparzialità nelle scelte.

I principi e i compiti suaccennati, di regola, attengono ad ambiti e materie omogenee, si inquadrano nei macro-obiettivi individuati nella Direttiva del Ministro per l'anno 2005 e vanno tradotti in interventi organici, coerenti e sistematici.

5) Obiettivi di particolare rilevanza strategica del Dipartimento per l'istruzione

Nell'ampio quadro programmatico e progettuale, nel quale si collocano i macro obiettivi strategici individuati dalla Direttiva del Ministro, si innestano gli interventi e le fasi di attività di competenza delle Direzioni Generali appartenenti al Dipartimento per l'istruzione. In coerenza con l'articolazione unitaria del Ministero, prevista dal Decreto Legislativo n. 300/1999 e col progetto complessivo di governo del sistema, il Dipartimento per l'istruzione stabilisce raccordi puntuali con gli altri due Dipartimenti, con riferimento ai profili e agli aspetti comuni e interagenti relativi alle rispettive aree di attività.

Di seguito si individuano gli obiettivi più rilevanti e di particolare consistenza strategica di competenza del Dipartimento per l'istruzione, precisando che alcuni di essi, per la loro ampiezza e valenza complessiva, possono essere raggiunti solo col contributo e lo sforzo congiunto di più Uffici o Centri di responsabilità e richiedono l'attivazione di opportune forme di coordinamento e il ricorso a strategie comuni e condivise:

- a)** Ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico 2005-2006;
- b)** Riforma degli ordinamenti scolastici e del sistema educativo;
- c)** Valutazione dell'efficienza e dell'efficacia gestionale delle scuole;
- d)** Iniziative di sostegno e di integrazione degli alunni diversamente abili;
- e)** Sviluppo e adeguamento del sistema educativo e formativo e potenziamento dell'autonomia scolastica;
- f)** Partecipazione degli alunni e delle famiglie;
- g)** Valorizzazione del personale della scuola;
- h)** Adeguamento e messa a norma delle strutture edilizie.

a) Ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico 2005-2006

L'ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico 2005/2006 costituisce un obiettivo complesso, di fondamentale importanza strategica, per il cui raggiungimento viene impegnata l'Amministrazione in tutte le sue articolazioni e i cui esiti rappresentano, anche

per la collettività, uno dei più significativi indicatori per la valutazione del buon funzionamento, dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi scolastici.

Occorre, pertanto, adottare procedure, modalità organizzative e operative, interventi che consentano di comprendere in un unico disegno complessivo, organico, sistematico, i diversi processi e adempimenti, rendendoli funzionali alle finalità da raggiungere.

Ciò richiede:

- l'elaborazione di un progetto articolato e coerente con le diverse fasi operative e scansioni temporali, che coinvolga in maniera sinergica i diversi organi, uffici e soggetti a vario titolo competenti, ne definisca e indirizzi i compiti e consenta di monitorare le attività e di verificare e valutare gli esiti, sia in itinere che finali;
- un costante impegno di razionalizzazione delle attività e delle metodologie;
- una precisa indicazione dei risultati attesi da ogni processo di lavoro attivato, delle interrelazioni operative, delle attribuzioni e responsabilità dei diversi attori coinvolti, delle tappe intermedie all'interno dei vari processi di lavoro e dei relativi tempi e scadenze;
- la costituzione di sedi di confronto, di approfondimento e di coordinamento degli interventi, di finalizzazione degli stessi rispetto all'obiettivo finale, di valutazione dei risultati raggiunti e del rispetto dei tempi, di individuazione delle criticità e di attuazione degli eventuali correttivi, anche al fine di un reporting costante e strutturato al Capo Dipartimento;
- un efficace utilizzo dei sistemi informativi di supporto alle decisioni e di individuazione alle azioni di miglioramento di tali sistemi;
- un costante flusso informativo con gli Uffici Scolastici regionali sia al fine di fornire agli stessi un'adeguata consulenza, che per una idonea azione di monitoraggio degli esiti degli interventi a livello locale;
- una particolare attenzione alle iniziative necessarie per il coinvolgimento dei diversi attori istituzionali e sociali.

b) Riforma degli ordinamenti scolastici e del sistema educativo

Il processo attuativo dell'ampio e complesso disegno di riforma riguardante gli ordinamenti scolastici richiede una serie di interventi e misure coordinate e integrate, il cui buon esito dipende soprattutto dalla capacità di focalizzazione, analisi e soluzione di problemi di diversa natura.

Si tratta, cioè, di prevedere, progettare, attivare e gestire strutture, iniziative e soluzioni organizzative e operative coerenti con i principi ed i profili delle riforme in corso, il tutto con un elevato livello di consapevolezza in ordine al complesso delle azioni da intraprendere e da porre in essere e alle finalità da raggiungere.

La varietà dei profili coinvolti, come è stato evidenziato nel documento di indirizzo relativo all'anno 2004, postula interventi sistemici, che, per completezza di esposizione, è opportuno richiamare qui di seguito.

Si tratta di interventi:

- di supporto alla fase ordinamentale, attraverso l'elaborazione e l'adozione dei decreti legislativi e dei regolamenti attuativi previsti dalla legge 53/2003;
- di natura regolativa, attraverso l'adozione di direttive, linee guida e atti finalizzati a modellare e stabilizzare gradualmente il nuovo quadro ordinamentale;
- di natura comunicativa, attraverso azioni mirate ed efficaci di informazione della comunità nel suo complesso e della comunità scolastica, che tengano conto della segmentazione sociale e professionale del sistema scolastico e dell'utenza, accompagnate da azioni di sostegno alle scuole per favorire ed intensificare approfondimenti ed interventi divulgativi ed informativi, ad opera delle stesse scuole, sui temi significativi della riforma;
- di natura organizzativa:
 - per l'adeguamento degli organici;
 - per il dimensionamento dei servizi;
 - per la formazione e l'aggiornamento sui contenuti e sulle innovazioni previste dalla riforma, del personale docente, tecnico ed amministrativo della scuola e per la formazione del personale dell'Amministrazione centrale e periferica del MIUR;
- di natura finanziaria, per la gestione delle risorse destinate a sostegno della riforma;
- di natura socio-educativa e formativa, per la progettualità connessa all'implementazione:
 - delle politiche giovanili, in coerenza con le finalità di crescita educativa, culturale, professionale, sociale;
 - delle diverse linee di intervento di carattere educativo e formativo e per

favorire l'avvicinamento della scuola al mondo del lavoro;

- di natura valutativa, per l'avvio e la progressiva stabilizzazione del sistema di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei processi formativi;
- di natura analitico - documentale, tramite la promozione e lo svolgimento di attività di indagine, studi e documentazione, che contribuiscano ad ampliare le conoscenze e ad arricchire i contenuti, per il continuo miglioramento del nuovo quadro ordinamentale;

I menzionati interventi richiedono, da parte dei diversi Uffici coinvolti, la definizione di piani di lavoro che, nel quadro delle rispettive competenze, individuino:

- gli ambiti di interazione della riforma del I e II ciclo con il complesso di riforme in atto (organi collegiali, immissione in ruolo degli insegnanti di religione cattolica, disciplina degli istituti atipici, sistema nazionale di valutazione, ecc.), al fine di coordinare i diversi interventi attuativi, in coerenza con il complessivo disegno di innovazione del sistema educativo;
- i principi, gli obiettivi, le aree tematiche, i modelli di intervento operativi, sperimentali, progettuali e le modalità di interrelazione e raccordo con gli altri Uffici dell'Amministrazione centrale e regionale e con enti e istituzioni esterne chiamati a contribuire agli sviluppi attuativi della riforma.

Un particolare impegno dovrà essere rivolto alla definizione e all'entrata in vigore in tempi brevi del decreto legislativo concernente il secondo ciclo, nonché alla elaborazione dei relativi quadri-orario ed obiettivi di apprendimento. Tanto anche nella prospettiva dell'avvio di forme di sperimentazione su specifici profili del nuovo assetto ordinamentale.

Saranno, pertanto, intensificati i raccordi e le interazioni tra le Direzioni generali competenti e il Dipartimento per l'istruzione e si dedicherà particolare cura allo studio e all'approfondimento degli aspetti e dei punti significativi del disegno riformatore, nel quadro di un ampio e articolato piano di lavoro che preveda il coinvolgimento degli Uffici, degli organi, dei soggetti e delle espressioni associative e rappresentative competenti.

c) Valutazione dell'efficienza e dell'efficacia gestionale delle scuole

Particolare importanza sul piano strategico-progettuale assume l'obiettivo dell'ulteriore sviluppo e del potenziamento dei sistemi di monitoraggio e di valutazione delle varie fasi operative, attraverso le quali verificare, in itinere e conclusivamente, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità della gestione. In tale ottica, nell'anno 2004, tenendo a riferimento una specifica indagine avviata dalla Corte dei Conti nell'ambito della programmazione delle attività di controllo relative all'anno 2003 (deliberazione n. 1/2003/G del 2-1-2003 della Sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato), gli Uffici Scolastici regionali, con il coordinamento degli Uffici di supporto e collaborazione del Capo del Dipartimento per lo sviluppo dell'istruzione e del Dipartimento per i servizi nel territorio, hanno avviato specifiche rilevazioni finalizzate sia all'analisi dell'andamento gestionale delle istituzioni scolastiche sotto il profilo amministrativo-contabile e dei livelli di realizzazione dei piani dell'offerta formativa per l'anno 2002-2003, sia all'acquisizione di buone pratiche valutative e di elementi informativi utili. I risultati di tali rilevazioni, come più specificamente fatto presente nell'atto di indirizzo relativo all'anno 2004, hanno consentito di fornire alla Corte dei Conti primi contributi, coerenti con le richieste formulate nel richiamato programma di controllo.

Inoltre, a conferma del notevole rilievo assegnato alle problematiche in parola, la Corte dei Conti, con la deliberazione n. 1/2004/G del 13 gennaio 2004, nel contesto della programmazione delle attività di controllo per tale anno, in considerazione della durata pluriennale e della particolare importanza dell'indagine, ha disposto la prosecuzione, con possibile ampliamento, del programma di controllo del 2003.

Occorre, pertanto, proseguire nelle iniziative e negli interventi posti in essere nel 2004, ampliandone l'ambito e la portata attraverso puntuali azioni di sostegno, monitoraggio e orientamento, con il coinvolgimento degli Uffici Scolastici regionali, la collaborazione sinergica del Dipartimento per l'istruzione e del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione. Tanto al fine di mettere a punto ed utilizzare modelli adeguati di supporto alle decisioni strategiche ed operative funzionali alla valutazione della gestione delle scuole sotto il profilo dell'efficiente allocazione delle risorse, dell'efficacia realizzativa delle azioni educative e formative, nonché all'adozione di correttivi, volti al riequilibrio del sistema scolastico e al complessivo miglioramento dei servizi.

I richiamati modelli debbono consentire, in via ordinaria e generalizzata, l'analisi e la valutazione:

- *degli aspetti caratterizzanti la gestione amministrativo-contabile delle scuole*, con specifico riferimento alle fonti di provenienza e alle modalità di allocazione delle risorse finanziarie, alle tipologie e capacità di spesa, alla verifica della correttezza e della legittimità degli adempimenti, al rispetto dei tempi;
- *delle tendenze emergenti dall'utilizzazione delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione del programma annuale* in termini di articolazione, efficacia e coerenza della programmazione in funzione del P. O. F, rispetto delle esigenze e dei fabbisogni formativi;
- *degli obiettivi formativi ed educativi raggiunti*, con specifico riguardo ai livelli di realizzazione dei progetti/attività previsti dal P. O. F - Programma annuale;
- *del risultato-impatto derivante dagli interventi educativi e formativi posti in essere*.

Considerate le caratteristiche multidimensionali dei processi valutativi del sistema scolastico, i modelli di valutazione gestionale sopra menzionati devono essere opportunamente correlati e integrati e risultare coerenti con il complesso degli altri strumenti utilizzati o in fase di predisposizione, finalizzati sia alla verifica dei diversi profili oggettivi della qualità e dell'efficacia dell'offerta formativa, sia all'esame delle prestazioni dei dirigenti scolastici.

Riguardo a tale ultimo aspetto, va precisato che le valutazioni sull'andamento gestionale delle scuole vanno collegate e rese funzionali anche al sistema di valutazione dei dirigenti scolastici (SIVADIS). Ciò significa consolidare e rendere stabile la base informativa sull'andamento gestionale delle scuole, in modo che la stessa possa essere utilizzata anche come strumento da cui attingere elementi utili per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti scolastici. E' evidente, infatti, che la valutazione dell'andamento gestionale complessivo del servizio scolastico dovrà basarsi preminentemente su elementi e dati informativi raccolti a livello di singola istituzione scolastica, da analizzare e interpretare in relazione all'intero territorio di riferimento.

Come si è avuto modo di osservare anche in altre sedi, ai fini suindicati, particolare rilievo assume il ruolo del collegio dei revisori dei conti operante presso le istituzioni scolastiche, chiamato a fornire un qualificato e importante contributo alle rilevazioni ed alle indagini. Vanno pertanto ulteriormente rafforzate le iniziative di orientamento, supporto e consulenza riferite all'attività dei collegi dei revisori delle scuole, per porre gli stessi gradualmente nelle condizioni più idonee per l'esercizio di una corretta azione di supporto,

funzionale al modello di indagine. Contestualmente vanno estesi e rafforzati gli interventi formativi nei confronti dei dirigenti dell'Amministrazione centrale e periferica, con specifico riferimento alle materie del controllo di gestione e della valutazione dei risultati. Parimenti gli Uffici Scolastici regionali debbono essere opportunamente sensibilizzati, perché pongano particolare attenzione alle dinamiche organizzative e comunicative delle scuole, dei collegi dei revisori e degli Uffici periferici dell'Amministrazione, prevedendo e costituendo in via formale, al loro interno, organi di interfaccia stabili ed efficienti, canali e flussi informativi in grado di fornire dati ed elementi continuamente aggiornati.

Il sistema di valutazione gestionale, per risultare rispondente allo scopo e omogeneo a livello nazionale, deve essere strutturato in modo organico, sì da raccordarsi con il sistema di rilevazione dei flussi finanziari e di spesa e con il sistema di monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi dell'Amministrazione. Le analisi di efficienza ed efficacia effettuate in ambito regionale debbono, pertanto, avvalersi delle informazioni di natura economico-finanziaria presenti nel sistema contabile nazionale, che va, quindi, opportunamente adeguato e potenziato. Gli Uffici Scolastici regionali, dal canto loro, dovranno organizzare ed attivare sistemi di indagine e di rilevazione all'altezza del compito, in grado di interagire e sostenere i compiti e l'azione con gli strumenti sopra menzionati.

d) Iniziative di integrazione e di sostegno degli alunni diversamente abili

L'integrazione degli alunni diversamente abili deve basarsi sull'apporto congiunto e sinergico di diversi contributi, sia da parte delle strutture dell'Amministrazione centrale e periferica, che da parte di soggetti, componenti scolastiche, organi rappresentativi, livelli istituzionali (Ministero della Salute, Ministero del Lavoro, Ministero delle tecnologie) enti locali, associazioni operanti nel settore dell'integrazione dei disabili, ecc..

Nell'anno 2005 va dato ulteriore impulso e consistenza alle iniziative in corso, con specifico riguardo ai seguenti ambiti di intervento:

- prosecuzione e ampliamento delle attività dell'Osservatorio sull'handicap e del Comitato tecnico di sostegno;
- individuazione delle soluzioni organizzative e operative più idonee, in funzione di un forte rilancio, in senso moderno e adeguato, alle reali esigenze delle politiche di integrazione scolastica dei disabili;

- più idonea definizione delle procedure inerenti la individuazione e certificazione dell'handicap;
- collaborazione attenta e puntuale alle iniziative in tema di sicurezza ed abbattimento delle barriere architettoniche, anche attraverso un adeguamento degli strumenti e delle modalità di monitoraggio collegate all'attuazione del Decreto Legislativo n. 626/1994 e della legge n. 23 dell'11 gennaio 1996 (anagrafe nazionale dell'edilizia scolastica e osservatorio per l'edilizia scolastica);
- inserimento nel piano di formazione per il personale docente di iniziative e percorsi volti a potenziare e diffondere ulteriormente la cultura degli interventi didattici finalizzati all'integrazione;
- individuazione di nuove e più idonee modalità di conseguimento della specializzazione da parte dei docenti di sostegno;
- prosecuzione nella partecipazione ai programmi internazionali, anche tenendo a riferimento attività realizzate nel semestre europeo di presidenza italiana e nell'anno europeo del disabile;
- definizione del ruolo degli istituti "atipici" per un adeguato inserimento degli stessi nel nuovo contesto delineato dal processo di riforma degli ordinamenti.

e) Sviluppo e adeguamento del sistema educativo e formativo e potenziamento dell'autonomia scolastica

Nel solco delle strategie e degli interventi posti in essere nell'anno 2004, va proseguita e incentivata, nell'anno 2005, l'azione di riforma e di adeguamento del sistema educativo e formativo, attraverso l'adozione e l'attuazione dei provvedimenti applicativi della legge n. 53/2003 e la realizzazione di iniziative di sostegno e di appoggio finalizzate ad una migliore qualificazione, efficacia ed efficienza dei servizi scolastici e dell'offerta formativa in generale.

In tale ottica si rende necessario assumere misure atte ad assicurare:

- più stretti raccordi e interazioni tra il sistema dell'istruzione e il mondo della produzione e del lavoro, anche sulla base di intese e convenzioni con imprese, enti e soggetti competenti e a vario titolo interessati, nonché attraverso forme di alternanza

scuola-lavoro e tirocini formativi, come nuove modalità caratterizzanti i percorsi formativi introdotti con la riforma;

- un coinvolgimento sempre più esteso e proficuo delle Regioni, degli Enti locali e di altri soggetti rappresentativi delle realtà territoriali, nell'ottica di una ridefinizione di importanti parti ed aspetti del sistema educativo e formativo, in un quadro di più avanzati equilibri e interlocuzioni tra il sistema dell'istruzione e quello della formazione professionale;
- sostegno e consulenza alle scuole nella progettazione e attuazione dell'offerta formativa, anche in sintonia con le esigenze culturali, sociali ed economiche espresse in ambito regionale e locale;
- ulteriore impulso e supporto alle iniziative relative ai settori dell'istruzione e formazione tecnica superiore e dell'educazione degli adulti, al fine di ampliare sempre più la partecipazione, creare le condizioni per accogliere e motivare il maggior numero possibile di soggetti, pervenire al migliore utilizzo delle risorse finanziarie disponibili, garantire livelli di qualificazione atti a favorire l'occupazione, sia in ambito locale che nazionale e comunitario e a rafforzare le competenze di base della popolazione adulta;
- una sempre migliore e più ampia integrazione tra scuole paritarie e sistema di istruzione statale, come parti dell'unico sistema scolastico nazionale;
- l'attivazione e la graduale messa a regime del Servizio Nazionale di Valutazione;
- più estesi e articolati ambiti di proposta e realizzazione dei progetti di carattere comunitario ed extracomunitario, bilaterali e multilaterali;
- il rafforzamento della dimensione europea delle politiche educative e formative, attraverso l'implementazione delle linee d'azione individuate durante il Semestre di Presidenza italiana; l'ulteriore sviluppo dei processi di convergenza delle politiche educative e formative dell'Unione Europea; la partecipazione sempre più convinta e qualificata delle scuole ai programmi di azione comunitaria; la riprogrammazione delle risorse da destinare agli interventi strutturali, l'adozione e attuazione di nuove modalità di pubblicizzazione per l'accesso ai fondi; l'incentivazione delle azioni relative alla riforma della scuola; la promozione e attuazione delle relazioni culturali, della cooperazione multilaterale e dei rapporti bilaterali.

In funzione dell'attuazione dei processi di riforma e di una sempre più piena valorizzazione della centralità delle istituzioni scolastiche e, nelle linee di un impegno profuso già da alcuni anni e sostenuto da un cospicuo impiego di risorse, vanno poste in essere azioni mirate al consolidamento dell'autonomia scolastica.

f) Partecipazione degli alunni e delle famiglie

Il Dipartimento dell'istruzione, in coerenza con il progetto complessivo di qualificazione e potenziamento dell'offerta formativa, deve porre tra le sue priorità la partecipazione attiva e consapevole degli alunni e delle famiglie ai processi educativi e formativi. Nell'ambito di tale esigenza deve improntare la propria azione a sostegno e in funzione:

- della personalizzazione dei percorsi educativi e formativi, in coerenza con i bisogni, le attitudini e le vocazioni di ciascun allievo e in modo da garantire pari opportunità, realizzare la massima inclusione e valorizzare le eccellenze;
- della prevenzione e del contrasto del disagio giovanile, dell'innalzamento dei livelli di scolarità e dei tassi di successo scolastico, della partecipazione all'esercizio attivo della cittadinanza, della valorizzazione della componente familiare in relazione al progetto educativo scolastico, del rafforzamento delle iniziative di orientamento volte a favorire l'inserimento sociale a pieno titolo, dell'integrazione scolastica degli alunni delle aree a rischio di devianza sociale e criminalità minorile, del supporto agli alunni in situazioni di handicap e agli alunni ricoverati in strutture sanitarie;
- dell'attivazione di azioni e misure intese a garantire, nell'ambito della collaborazione istituzionale con le Regioni e gli Enti locali, il graduale esercizio del diritto-dovere all'istruzione e formazione per almeno 12 anni o, comunque, sino al conseguimento di una qualifica professionale entro il 18° anno di età, più ampie e concrete possibilità di accesso alla formazione superiore, nonché un effettivo sviluppo delle opportunità offerte all'educazione permanente;
- della promozione e maggiore diffusione delle attività motorie e sportive;
- del coinvolgimento consapevole e attivo degli studenti e delle famiglie nei processi di innovazione del sistema scolastico e formativo, al fine di garantire la piena fruizione del diritto allo studio;
- della pratica sempre più estesa di forme di alternanza scuola-lavoro, come ulteriore arricchimento e personalizzazione degli interessi formativi degli studenti che abbiano conseguito il 15° anno di età;
- della realizzazione di una cultura progettuale e imprenditoriale degli studenti basata su competenze e abilità che consentano scelte responsabili e autonome.

g) Valorizzazione del personale della scuola

In attuazione della direttiva del Ministro e in coerenza col progetto complessivo di ridefinizione, qualificazione e potenziamento del sistema educativo, la valorizzazione del personale della scuola costituisce una delle priorità del Dipartimento dell'istruzione.

Si individuano, qui di seguito, le iniziative più significative finalizzate al raggiungimento di tale obiettivo:

- formazione del personale della scuola statale e paritaria con particolare riguardo ai temi relativi alla innovazione del sistema di istruzione e formazione e al mutato assetto disciplinare, organizzativo e tecnologico.

In particolare, per quel che concerne il personale docente:

- previsione e determinazione delle consistenze di organico e relativa assegnazione agli Uffici scolastici regionali, nel quadro e in attuazione delle disposizioni regolanti la materia;
- programmazione e gestione, a livello centrale e locale, delle fasi operative e degli adempimenti riferiti allo stato giuridico e alle situazioni contrattuali del personale dirigente, docente e non docente, di ruolo e non di ruolo e, in particolare, all'istituto della mobilità;
- consulenza e sostegno alla programmazione, progettazione e realizzazione di attività complementari, integrative dell'iter formativo, al fine di favorire, sviluppare e rafforzare le capacità di socializzazione, la formazione personale, la cultura dell'orientamento, l'educazione alla convivenza civile degli studenti ed estendere il coinvolgimento e la partecipazione dei genitori alle scelte educative e ai percorsi formativi della scuola;
- supporto e orientamento alla realizzazione di percorsi formativi flessibili, differenziati, aderenti alle diverse esigenze dei giovani, aperti al fare e all'agire, nonché ad interazioni col mondo della produzione e del lavoro;
- attuazione delle previsioni del Contratto collettivo nazionale della scuola per il quadriennio 2002-2005, finalizzate ad una maggiore efficacia ed efficienza del sistema scolastico e al miglioramento dei rapporti con i destinatari del servizio;

- definizione di soluzioni volte a realizzare meccanismi di carriera professionale per i docenti, compatibilmente con le risorse disponibili;
- sostegno, monitoraggio e orientamento all'applicazione del modello sperimentale di valutazione dei dirigenti scolastici, al fine della relativa messa a regime;
- progettazione ed attivazione di interventi formativi volti a rafforzare le competenze in materia di valutazione e gestione dei dirigenti scolastici e dei direttori dei servizi generali e amministrativi;
- ulteriore potenziamento e ampliamento delle competenze di natura informatica con specifico riguardo:
 - alla consistenza degli alunni, delle classi, dei posti, compresi quelli di sostegno e alle relative deroghe, dei carichi orari, dei diversi rapporti di lavoro, ecc.;
 - ai riscontri periodici delle dotazioni di organico in rapporto all'entità della popolazione scolastica e all'incidenza di particolari fattori e circostanze (situazioni di disagio socio-ambientale, economico, ecc.).

h) Adeguamento e messa a norma delle strutture edilizie

Una delle carenze più avvertite del sistema scolastico è quella che si lega al patrimonio edilizio, che presenta punte di notevole degrado, soprattutto in alcune realtà territoriali del Meridione, e non risponde alle norme antisismiche e di sicurezza. E ciò, come si è avuto modo di far presente in altre sedi e circostanze, nonostante l'impegno di Province e Comuni - responsabili della fornitura, manutenzione, adeguamento e messa a norma degli immobili adibiti all'uso scolastico - e i notevoli sforzi di carattere finanziario prodotti negli ultimi anni anche da questo Ministero, attraverso il ricorso alle sovvenzioni di cui alla legge n. 23 dell'11 gennaio 1996, finalizzate in via prioritaria all'adeguamento e alla messa a norma delle strutture e degli impianti.

Si rende, pertanto, necessario che il Ministero, attraverso il Dipartimento per l'istruzione e la competente Direzione Generale per il personale della scuola, in attuazione delle norme vigenti in materia e della Direttiva del Ministro sull'azione amministrativa e la gestione, nell'anno 2005 continui ad impegnarsi in interventi finalizzati al graduale superamento delle precarietà esistenti; questo anche nell'ottica di una reale attuazione delle previsioni di riforma degli ordinamenti scolastici.

In tale logica si collocano, appunto, le iniziative sin qui attivate, da potenziare e portare a regime, quali: la costituzione di un'apposita banca dati; la creazione di servizi efficienti, con professionalità all'altezza del compito; l'instaurazione di costanti rapporti e interazioni con il Ministero delle infrastrutture, gli enti locali e con altri Uffici e livelli istituzionali a vario titolo interessati e coinvolti; il finanziamento, mediante mutui, di specifici programmi di intervento; la formazione e l'aggiornamento del personale; il puntuale raccordo con gli Uffici Scolastici regionali e locali.

In tale complesso e articolato programma organizzativo e operativo deve rientrare anche la serie delle incombenze legate alle previsioni della legge n. 289 del 27 dicembre 2002, in particolare dell'art. 80, comma 21, che dispone l'inserimento, nell'ambito del programma delle infrastrutture strategiche di cui alla legge n. 443 del 21 dicembre 2001, di un piano straordinario per la messa in sicurezza degli edifici scolastici.

La concreta attuazione di tale piano, non appena intervenute le necessarie autorizzazioni e determinatesi le condizioni di fattibilità necessarie, costituirà impegno prioritario e cogente dell'Amministrazione scolastica.

A tale riguardo sono state, nell'anno 2004, predisposte le mappe ricognitive dello stato degli edifici scolastici riferite a ciascuna regione e, in ambito regionale, alle diverse realtà locali; mappe che costituiscono la base di riferimento per l'individuazione delle necessità, per la definizione delle priorità, per la quantificazione dei costi.

Con riguardo a tali dati ed elementi, le Regioni e gli enti locali continueranno ad attivarsi, secondo le proprie competenze, in stretta sintonia e sinergia con l'Amministrazione, nelle sue articolazioni centrali e periferiche, e con gli altri soggetti, livelli istituzionali e organi a tanto deputati.

6) Il ruolo e i compiti delle Direzioni Generali Centrali rientranti nel Dipartimento per l'Istruzione

Le Direzioni Generali centrali, rientranti nelle competenze del Dipartimento per l'istruzione, attendono alle proprie funzioni secondo l'assetto ordinamentale previsto dal D.P.R. n.319 dell'11 agosto 2003, con riferimento alle aree relative a:

- Organizzazione generale dell'istruzione scolastica, ordinamenti, curriculum e programmi scolastici, stato giuridico del personale della scuola;
- Definizione dei criteri e dei parametri per l'organizzazione della rete scolastica;
- Definizione degli indirizzi per l'organizzazione dei servizi del territorio e per la valutazione della loro efficienza, al fine di garantire il coordinamento dell'organizzazione e l'uniformità dei relativi livelli in tutto il territorio nazionale;
- Definizione dei criteri e dei parametri per l'attuazione di interventi sociali nella scuola;
- Definizione di interventi a sostegno delle aree depresse per il riequilibrio territoriale della qualità dei servizi scolastici ed educativi, ricerca e sperimentazione delle innovazioni funzionali alle esigenze formative;
- Riconoscimento dei titoli di studio e delle certificazioni in ambito europeo ed internazionale ed attuazione di politiche dell'educazione comuni ai Paesi dell'Unione europea;
- Assetto complessivo dell'intero sistema formativo, individuazione degli obiettivi e degli standard e percorsi formativi in materia di istruzione superiore e di formazione tecnica superiore;
- Consulenza e supporto all'attività delle istituzioni scolastiche autonome;
- Definizione degli indirizzi in materia di scuole paritarie e di scuole e corsi di istruzione non statale;
- Competenze in materia di edilizia scolastica riservate al Ministero, a norma della legge 11 gennaio 1996, n. 23;
- Competenze riservate all'Amministrazione scolastica relativamente alle istituzioni di cui all'art. 137, comma 2, del decreto legislativo 31 marzo 1998, n.112;
- Affari e relazioni internazionali, inclusa la collaborazione con l'Unione europea e con gli organismi internazionali in materia di istruzione scolastica.

Le citate Direzioni, per raggiungere gli obiettivi fissati, si avvalgono degli Uffici dirigenziali di livello non generale e delle professionalità loro assegnate ai sensi del D.M. n. 2929 del 28 aprile 2004 e relativi allegati.

Sono comprese tra tali risorse:

- a) le unità dirigenziali con attribuzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca di cui al comma 1 dell'art. 19 del Decreto Legislativo n. 29/1993 e successive modificazioni e integrazioni;
- b) le unità dirigenziali con funzioni tecniche.

I dirigenti con funzioni tecniche, ferma restando la collaborazione con il Ministro per la preparazione delle prove concernenti gli esami di Stato, a norma degli articoli 4 e 5 del D.P.R. 23 luglio 1998, n. 23, svolgono compiti:

- di sostegno alla progettazione e alla realizzazione dei processi formativi;
- di supporto ai processi di valutazione e autovalutazione;
- di supporto tecnico – didattico - pedagogico;
- ispettivi.

Le Direzioni generali centrali definiscono, programmano e adottano le iniziative, gli interventi e le soluzioni più idonee ad assicurare, nel rispetto delle scansioni temporali, efficacia, efficienza e trasparenza alla propria azione.

In coerenza con quanto sopra, i Direttori Generali, nell'ambito e in attuazione degli indirizzi politico-amministrativi e delle linee programmatiche generali, debbono improntare la propria attività a logiche gestionali, organizzative e operative funzionali ai risultati da raggiungere, assicurando che i carichi di lavoro siano equamente e proficuamente distribuiti tra i singoli Uffici, secondo principi di buon andamento ed imparzialità, dotando gli stessi delle necessarie risorse umane, strumentali e finanziarie, fornendo ogni diretto e utile apporto e sostegno, vigilando in maniera attenta ed assidua sulle diverse fasi della gestione e verificandone gli esiti.

I predetti Direttori debbono, perciò, riservare particolare cura ai rapporti col proprio personale, affinché lo stesso possa essere convenientemente seguito, assistito e valorizzato nell'espletamento dei propri compiti e possa attendere alle proprie attribuzioni con giuste motivazioni, professionalità e senso di responsabilità.

In funzione delle finalità da raggiungere, vanno ordinate e attivate, in maniera organica e puntuale, le molteplici e articolate incombenze delle Direzioni generali, da quelle di carattere progettuale, programmatico e gestionale a quelle di monitoraggio e verifica sia in itinere che ex post.

I citati Uffici, qualora la complessità e l'ampiezza dei compiti e gli esiti da realizzare esigano sforzi comuni e partecipati, pongono in essere adeguate forme di coordinamento e di collaborazione tra le unità operative interessate.

In tale ottica le strutture di diretta collaborazione del Capo Dipartimento stabiliscono utili interazioni con gli Uffici interessati e si adoperano nel senso di articolare,

ordinare e comporre, in un quadro organico e sistematico, le attività dei diversi settori, di stabilire rapporti di carattere interdipartimentale, di collaborare al governo dei processi, di monitorare i risultati, attuare, ove necessario, interventi correttivi e di adeguamento.

Per rendere coerente il proprio impegno con l'azione complessiva e unitaria del Ministero, le Direzioni Generali centrali valutano ed approfondiscono col Capo Dipartimento tutti i profili più significativi della gestione e dell'azione amministrativa, da quelli che chiamano in causa, direttamente o indirettamente, il ruolo e la responsabilità del vertice politico, a quelli che, per la loro rilevanza esterna e per la loro valenza generale, impegnano l'Amministrazione sul piano delle scelte complessive e delle determinazioni finali.

In tale logica, gli atti diretti al vertice politico vanno inoltrati dalle Direzioni generali al Capo Dipartimento, perché possano essere dallo stesso debitamente esaminati, valutati e istruiti per l'ulteriore seguito.

7) Il ruolo e i compiti degli Uffici Scolastici Regionali

Le prescrizioni e le indicazioni contenute nella Direttiva del Ministro, recepite nel presente Atto di indirizzo, hanno quali destinatari anche gli Uffici regionali e locali, i quali attendono ai propri compiti nell'ambito di un sistema complesso, con struttura reticolare, articolato in aree funzionali omogenee.

Tale sistema concorre, in maniera organica e funzionale, all'attuazione del disegno ordinamentale dell'istruzione ed al raggiungimento degli obiettivi educativi e formativi della società della conoscenza.

In coerenza con le Linee guida di cui all'art. 8, comma 8, del D.P.R. n. 319/2003, i Direttori Generali regionali formulano al Ministro le proposte di dimensionamento e di organizzazione degli Uffici scolastici regionali e locali.

Perché gli Uffici regionali possano improntare la loro gestione a criteri, assetti e soluzioni uniformi e coerenti in ambito nazionale, dovrà essere sviluppata e realizzata una forte collaborazione e interazione con il Dipartimento dell'istruzione e il Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione dell'Amministrazione centrale, sia nella fase elaborativa delle proposte stesse, sia in quella attuativa dei provvedimenti adottati dal Ministro.

Gli interventi da porre in essere in relazione agli obiettivi da raggiungere sono indicati nel paragrafo riguardante il consolidamento del nuovo assetto organizzativo del MIUR; si rinvia, pertanto, a tale paragrafo per una individuazione esaustiva e sistematica degli adempimenti.

Le Direzioni Generali regionali debbono improntare il proprio operato a livelli di coerenza e di omogeneità strutturale, organizzativa e gestionale, soprattutto con riferimento agli aspetti ed ai profili aventi rilevanza generale: in tale ottica debbono stabilire raccordi puntuali e ricorrenti con l'Amministrazione Centrale.

Ai fini suaccennati, le Direzioni Generali centrali, nel quadro di linee progettuali comuni e coerenti, debbono fornire, alle Direzioni Generali regionali, indirizzi, orientamenti, istruzioni, supporti interpretativi, ecc., monitorandone la rispondenza sul piano attuativo.

Dette Direzioni regionali, dal canto loro, nell'assolvere i propri compiti per raggiungere gli obiettivi preventivati, debbono raccordarsi con il Dipartimento per l'istruzione, adeguandosi alle prescrizioni e alle indicazioni impartite dallo stesso.

Assumono carattere prioritario i seguenti adempimenti:

- Vigilanza sull'attuazione degli ordinamenti scolastici, sui livelli di efficacia dell'attività formativa e sull'osservanza degli standard programmati;
- Ricognizione delle esigenze formative e sviluppo della relativa offerta sul territorio, in collaborazione con la Regione e gli enti locali;
- Attuazione delle politiche nazionali per gli studenti;
- Elaborazione e inoltro alla Direzione generale per la politica finanziaria e per il bilancio e al Dipartimento per l'istruzione di proposte relative all'assegnazione delle risorse finanziarie;
- Raccordi e interlocuzioni puntuali tramite il Dipartimento per l'istruzione con la Direzione generale per le risorse umane, con riguardo a questioni relative alla gestione e a situazioni del personale dell'Amministrazione;
- Consolidamento ed ampliamento dei rapporti con la Direzione generale per le relazioni internazionali su temi e iniziative relative alla dimensione europea dell'educazione e della formazione.

Ai fini di cui sopra sono indette, in aggiunta agli ordinari flussi di comunicazione, conferenze di servizio, riunioni, seminari di studio, convegni, ecc..

Il Dipartimento, per verificare la rispondenza delle azioni intermedie e finali agli esiti individuati, predispone, pianifica e rende operativi gli strumenti di monitoraggio, mediante i quali individuare e valutare costantemente il funzionamento e l'attività degli Uffici e degli organi titolari delle attribuzioni da verificare e i risultati conseguiti in itinere e nelle fasi conclusive. Tali strumenti debbono rispondere anche alle esigenze di valutazione dei dirigenti, secondo il modello di esame e controllo delle prestazioni e del comportamento organizzativo, adottato in via sperimentale.

Inoltre, il Capo Dipartimento impartisce alle Direzioni Generali regionali istruzioni e indicazioni sulla tempistica degli adempimenti rientranti nelle previsioni dei piani programmatici.

Gli Uffici scolastici regionali, dal canto loro, predispongono ed inviano al Dipartimento e alle Direzioni generali centrali, rapporti e resoconti sulle attività di propria competenza più rilevanti, in sintonia con gli obiettivi da raggiungere.

Con riguardo alle priorità gestionali dell'anno in corso, si riportano i principali adempimenti richiamati dalla Direttiva del Ministro per l'anno 2005:

- realizzazione delle iniziative di comunicazione e formazione finalizzate a diffondere nelle scuole le innovazioni introdotte con la riforma del sistema scolastico e formativo, anche con azioni di sostegno all'attivazione delle iniziative stesse;
- consolidamento dell'autonomia scolastica, in coerenza con le esigenze di riforma degli ordinamenti scolastici e rafforzamento dei rapporti e delle interazioni tra il sistema dell'istruzione, i livelli istituzionali interessati, le Regioni, gli enti locali, gli altri soggetti e organismi rappresentativi di realtà territoriali, il mondo della produzione e del lavoro;
- progettazione e realizzazione delle condizioni e delle soluzioni istituzionali ed organizzative atte a favorire l'introduzione e il consolidamento delle forme di alternanza scuola-lavoro, nel quadro del disegno educativo e formativo delineato dalla riforma;
- ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico, portando a definizione, in tempo utile, tutte le operazioni preordinate alla sistemazione, utilizzazione e nomina del personale dirigente, docente ed ATA, nonché ponendo in essere, anche con l'apporto degli enti locali, le iniziative atte a garantire il corretto e regolare funzionamento dei servizi scolastici;
- attivazione di interventi di formazione rivolti al personale della scuola sui temi dell'innovazione del sistema di istruzione e formazione professionale e del mutato assetto disciplinare, organizzativo e tecnologico;
- programmazione, destinazione e utilizzo in tempo utile dei flussi finanziari, nel rispetto delle esigenze temporali delle istituzioni scolastiche, in una logica di sistema che coinvolga e responsabilizzi nelle linee di un disegno unitario gli uffici della Direzione regionale e quelli dei C.S.A.;
- monitoraggio dei flussi di cassa delle scuole, per una puntuale conoscenza dell'andamento dei movimenti finanziari e di spesa delle scuole stesse, anche a supporto delle valutazioni di cui al successivo alinea;
- verifica dei livelli di efficienza gestionale delle scuole, di efficacia dell'attività formativa e di osservanza degli standard programmati. Tale verifica assume particolare rilevanza sia perché consente di stabilire se sono stati raggiunti da parte dell'Amministrazione gli obiettivi di indirizzo e di governo strategico del sistema scolastico, sia per l'attenzione ad essa riservata dagli Organi di controllo. Nell'ottica suindicata si rendono necessarie la programmazione di interventi adeguati allo scopo e la costituzione, sul piano organizzativo ed operativo e in coerenza con le

indicazioni fornite con le *Linee guida* prima menzionate, di organismi dotati delle occorrenti competenze e professionalità, in grado di interagire con le istituzioni scolastiche e gli uffici locali.

Per l'anno 2005, nelle more della definizione da parte dell'apposito Gruppo di lavoro, costituito con Decreto Dipartimentale n. 5 del 13 febbraio 2004, viene assicurata la prosecuzione delle rilevazioni e delle analisi già avviate a livello regionale nel corso del 2003 – anche in relazione alle specifiche richieste della Corte dei Conti - per la valutazione delle tendenze amministrativo-contabili della gestione economico-finanziaria delle scuole e dei livelli di realizzazione dei piani dell'offerta formativa. In particolare, gli Uffici scolastici regionali proseguono la rilevazione e l'analisi:

- *delle linee caratterizzanti la gestione amministrativo-contabile delle scuole*, con specifico riferimento alle modalità di allocazione delle risorse finanziarie; alle tipologie e capacità di spesa; alla verifica della correttezza e della legittimità degli adempimenti; al rispetto dei tempi;
- *delle tendenze emergenti dall'utilizzazione delle risorse finanziarie per la realizzazione del programma annuale* in termini di articolazione, efficacia e coerenza della programmazione in funzione del P. O. F.; di conseguente rispetto delle esigenze e dei fabbisogni formativi;
- *del raggiungimento degli obiettivi formativi ed educativi con riguardo a livelli di realizzazione dei progetti-attività previsti dal POF annuale*; alla valutazione del risultato-impatto degli interventi educativi e formativi realizzati.

Specificata attenzione va poi riservata, ai fini dell'effettuazione della rilevazione e delle analisi sopra menzionate, all'individuazione e definizione delle migliori modalità di impiego delle competenze dei colleghi dei revisori dei conti.

8) Le attività di programmazione, di monitoraggio e di controllo del Dipartimento per l'istruzione

Negli atti di indirizzo relativi agli anni decorsi, questo Dipartimento ha puntualmente evidenziato l'esigenza di istituire e potenziare, sia a livello centrale che periferico, organismi e strutture deputati all'attivazione ed allo svolgimento di servizi di monitoraggio dell'attività gestionale e amministrativa, al fine di poter verificare il grado di corrispondenza o meno tra gli obiettivi preventivati ed i risultati raggiunti.

Tale esigenza si propone in maniera ancora più avvertita per l'anno 2005, sia perché l'impianto ordinamentale e organizzativo dell'Amministrazione ha trovato un assetto definitivo, una propria stabilità e certezza di ruoli e di compiti, sia perché l'ampio e complesso processo di riforma del sistema scolastico è approdato alla fase conclusiva ed ha bisogno di estese e ricorrenti verifiche dei relativi esiti.

Il quadro normativo, al quale, nell'attivazione delle azioni di monitoraggio, occorre far riferimento, è quello tracciato dal decreto legislativo n. 286/1999 in materia di controlli interni, nonché dalle Direttive della Presidenza del Consiglio del 15 novembre 2001, dell'11 novembre 2002, del 4 febbraio 2003, recanti l'indicazione delle fasi che caratterizzano il percorso attraverso il quale si svolge la serie degli interventi finalizzati al monitoraggio.

Perché possa rispondere in pieno alle finalità che ne hanno richiesto l'attivazione, Il monitoraggio deve aver come base di riferimento "a monte" una idonea e puntuale funzione programmatica, in grado individuare e graduare "un sistema di obiettivi tra loro connessi, congruenti e gerarchizzati ed identificare un corrispondente sistema di indicatori e di valori-obiettivo a tali obiettivi riferiti, che misurino, con un buon livello di approssimazione il grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi".

E' bene rammentare che il sistema degli obiettivi si articola in obiettivi strategici, annuali e/o pluriennali, in obiettivi operativi, ugualmente annuali o pluriennali, e programmi di azione.

Il programma PRO.MO rappresenta, anche per l'anno 2005, il modello più idoneo di rilevazione degli elementi occorrenti per la corretta impostazione dell'attività di programmazione, monitoraggio e controllo del sistema di valutazione.

Il monitoraggio dei risultati raggiunti deve costituire anche la base di riferimento per l'eventuale riorientamento delle azioni delle strutture operative e per la necessaria e periodica opera di *reporting* verso il livello politico.

Perché le attività di programmazione, monitoraggio e controllo si rivelino pienamente produttive di effetti, occorre che siano gestite in stretto raccordo tra il Dipartimento per l'istruzione ed il Servizio di Controllo interno. Ciò anche in considerazione dello stretto rapporto esistente tra la fase della programmazione operativa e del

monitoraggio e l'azione di supporto che il Servizio di controllo Interno, ai sensi della normativa vigente, è chiamato a svolgere per l'individuazione di strumenti e parametri per il monitoraggio e la valutazione degli obiettivi.

f.to IL CAPO DIPARTIMENTO
Pasquale Capo