

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DEI DIRIGENTI SCOLASTICI**

**Dino Cristanini**

# LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

|  |   |  |
|--|---|--|
| D.Lgs. 165/2001  | Art. 25, comma 1  | Valutazione dei dirigenti scolastici<br>Composizione del nucleo di valutazione   |
|  | Art. 21, comma 1  | Responsabilità dirigenziale  |
|  | Art. 1, comma 93  | Criteri per la valutazione   |
| Legge 107/2015   | Art. 1, comma 94  | Composizione del nucleo di valutazione   |
| D.P.R. 80/2013   | Art. 2, commi 1 e 2<br>Art. 6, commi 4 e 5  | Valutazione delle istituzioni scolastiche e valutazione dei dirigenti scolastici |
| Direttiva Ministeriale n. 36 del 18 agosto 2016                              | Disciplina del procedimento di valutazione dei dirigenti scolastici   |  |
| Decreto DG Ordinamenti e DG Personale scolastico prot. n. 971 del 21.09.2016 | Linee guida per l'attuazione della Direttiva n. 36, del 18 agosto 2016, sulla valutazione dei dirigenti scolastici                      |  |
| Note esplicative DG Ordinamenti  | <a href="http://www.istruzione.it/snv/dirigenti_documenti-utili.shtml">http://www.istruzione.it/snv/dirigenti_documenti-utili.shtml</a> |  |

## **RESPONSABILITÀ DI RISULTATO E SPECIFICHE FUNZIONI**

**D.Lgs. 165/2001, art. 25, comma 1**

**I dirigenti scolastici sono inquadrati in ruoli di dimensione regionale e rispondono, agli effetti dell'articolo 21, in ordine ai risultati, che sono valutati tenuto conto della **specificità delle funzioni** e sulla base delle verifiche effettuate da un **nucleo di valutazione** istituito presso l'amministrazione scolastica regionale, presieduto da un dirigente e composto da esperti anche non appartenenti all'amministrazione stessa.**

# **RESPONSABILITÀ DI RISULTATO E SPECIFICHE FUNZIONI**

**Direttiva Ministeriale 36/2016**

## **Art. 4, comma 3**

**La valutazione del Dirigente si svolge con cadenza annuale, in coerenza con il relativo incarico triennale e con particolare attenzione alle azioni direttamente riconducibili all'operato del Dirigente in relazione al perseguimento delle priorità e dei traguardi previsti nel RAV e nel piano di miglioramento dell'Istituzione scolastica.**

# RESPONSABILITÀ DI RISULTATO E SPECIFICHE FUNZIONI

## Linee Guida

I Dirigenti contribuiscono al perseguimento degli obiettivi attraverso *"la specificità delle proprie funzioni"* ..., di conseguenza **la valutazione non può essere fondata esclusivamente sul raggiungimento degli obiettivi**, ma deve considerare innanzitutto lo specifico dell'azione dirigenziale finalizzata al loro raggiungimento e, in particolare, i criteri generali riportati nel comma 93:

- a) competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, ...
- b) valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, ...;
- c) apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale;
- d) contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici;
- e) direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione ...

# RESPONSABILITÀ DI RISULTATO E SPECIFICHE FUNZIONI

## Linee Guida

Riferimento finale per la valutazione è il riscontro annuale sull'**azione dirigenziale** ("*specificità delle funzioni*") e gli **obiettivi perseguiti e raggiunti** ("*contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione*").

Per quanto riguarda questi ultimi determinante sarà la tendenza annuale verso i traguardi previsti a livello triennale.

Pertanto il punto di riferimento generale è il "traguardo" triennale previsto nel RAV, mentre l'oggetto della valutazione annuale è il *trend* di avvicinamento riscontrabile dai dati a sistema, in sostanza il progressivo conseguimento di traguardi intermedi che permettono di avvicinarsi al traguardo finale.

# CRITERI DI VALUTAZIONE

Legge 107/2015, art. 1, comma 93

La valutazione dei dirigenti scolastici è effettuata ai sensi dell'articolo 25, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Nell'individuazione degli **indicatori per la valutazione del dirigente scolastico** si tiene conto del **contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione** ai sensi del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80, in coerenza con le disposizioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ...

# CRITERI DI VALUTAZIONE

## Legge 107/2015, art. 1, comma 93

... e dei seguenti criteri generali:

- a) **competenze gestionali ed organizzative** finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale;
- b) **valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto**, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali;
- c) **apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale**;
- d) **contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici**, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale;
- e) **direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione** tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole.



# DIMENSIONI DI VALUTAZIONE E RELATIVI PESI

## Linee Guida

| DIMENSIONI  | PESI |
|---|------|
| Competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati   |      |
| Contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici                                       | 60%  |
| Direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione<br><b>(lettere a, d, e, comma 93 legge 107/2015)</b>                  |      |
| Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto<br><b>(lettera b comma 93 legge 107/2015)</b> | 30%  |
| Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale<br><b>(lettera c comma 93 legge 107/2015)</b>                            | 10%  |

# LE FASI DEL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

Direttiva Ministeriale 36/2016

Art. 8, comma 1

La valutazione ...

si svolge attraverso le seguenti fasi:

- a. **definizione degli obiettivi ...;**
- b. **rilevazione delle azioni e dei risultati ottenuti;**
- c. **adozione del provvedimento di valutazione.**

## **LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

**D.Lgs, 165/2001, art. 19, comma 2**

**Con il provvedimento di conferimento dell'incarico ... sono individuati l'oggetto dell'incarico e gli obiettivi da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo e alle **eventuali modifiche degli stessi che intervengano nel corso del rapporto, ...****

# LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Direttiva Ministeriale 36/2016

## Art. 4, comma 2

Il processo di valutazione .. si articola nella **definizione degli obiettivi** da assegnare ai

Dirigenti e nella successiva **rilevazione dell'azione dirigenziale** finalizzata al conseguimento degli obiettivi e dei **risultati effettivamente raggiunti** ed è collegato alla retribuzione di risultato conseguentemente spettante.

# **LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

## **Direttiva Ministeriale 36/2016**

### **Art. 5, comma 1**

**I provvedimenti di incarico del Dirigente .. hanno termine il 31 agosto del terzo anno successivo a quello della decorrenza giuridica e recano gli obiettivi che il Dirigente è chiamato a perseguire.**

### **Art. 14, commi 1 e 2**

**La valutazione .. si applica agli incarichi ... sottoscritti a decorrere dal 1° settembre 2016 ...**

**Gli incarichi dirigenziali in atto sono integrati dal Direttore con l'indicazione degli obiettivi da perseguire sino al termine dell'incarico.**

# LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

## Direttiva Ministeriale 36/2016

### Art. 5, comma 2

**Gli obiettivi** di cui al comma 1 sono definiti nel rispetto dei seguenti criteri generali:

- a) sono in armonia rispetto alle priorità nazionali individuate per il sistema nazionale di istruzione e di formazione, a livello legislativo, normativo e di atti di indirizzo e direttive del Ministro, come richiamate nelle Linee Guida di cui all'articolo 1, comma 2 della presente direttiva;
- b) sono coerenti con i criteri di cui all'articolo 1, comma 93, della Legge, come declinati dalle Linee Guida;
- c) tengono conto degli obiettivi del Piano individuati ai sensi dell'articolo 10, comma 2, lettera a);
- d) sono coerenti con la tipologia, la dimensione e la complessità dell'istituzione scolastica e tengono conto del contesto in cui opera;
- e) prevedono il contributo al miglioramento del servizio scolastico da parte del Dirigente con particolare riferimento al RAV e al piano di miglioramento di cui al Regolamento;
- f) sono riscontrabili, in termini annuali, in funzione del progressivo avvicinamento agli obiettivi fissati nel provvedimento di incarico.

# **LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

## **Linee Guida**

### **OBIETTIVI NAZIONALI**

**(definiti dal Ministro)**

### **(eventuali) OBIETTIVI REGIONALI**

**(individuati dal DirettoreUSR)**

### **OBIETTIVI SPECIFICI DELL'ISTITUZIONE SCOLASTICA**

**(derivanti dal RAV)**

# LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

## Linee Guida

**Per il triennio relativo agli anni scolastici 2016/2017, 2017/2018, 2018/2019 gli obiettivi nazionali sono i seguenti:**

- assicurare la direzione unitaria della scuola, promuovendo la partecipazione e la collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, con particolare attenzione alla realizzazione del Piano triennale dell' offerta formativa;
- assicurare il funzionamento generale dell'istituzione scolastica, organizzando le attività secondo criteri di efficienza, efficacia e buon andamento dei servizi;
- promuovere l'autonomia didattica e organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo, in coerenza con il principio di autonomia delle istituzioni scolastiche;
- promuovere la cultura e la pratica della valutazione come strumento di miglioramento della scuola, anche attraverso la valorizzazione della professionalità dei docenti.



# LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

## Linee Guida

**Gli obiettivi di miglioramento della scuola** (priorità) individuati attraverso il RAV, con gli obiettivi nazionali e gli obiettivi regionali, **sono il punto di partenza per la valutazione dei Dirigenti scolastici**, in quanto rappresentano il quadro di riferimento all'interno del quale si colloca l'azione della dirigenza e il contributo al miglioramento del servizio, ...

# **LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

**Direttiva Ministeriale 36/2016**

**Art. 8, comma 2**

**Nella formalizzazione degli incarichi ai Dirigenti, i Direttori si avvalgono della apposite funzioni disponibili nella piattaforma SIDL, per acquisire le priorità individuate nel RAV delle istituzioni scolastiche, al fine di predisporre, aggiornare e integrare i provvedimenti di incarico dirigenziale.**

# LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

## Linee Guida

Per i Dirigenti con nuovo incarico per l'a.s. 2016/2017 il Direttore assegna i nuovi obiettivi a partire da luglio 2016, al fine delle necessarie procedure di formalizzazione e registrazione degli incarichi.

Per i Dirigenti in vigenza di contratto il Direttore integra gli obiettivi dell'incarico in essere con i nuovi obiettivi nazionali, regionali e di scuola.

Per la formalizzazione dell'incarico occorre accedere ad una funzione del sistema informativo di istruzione (SIDI) in cui il **Direttore troverà un modello precompilato con gli obiettivi di miglioramento (priorità) individuati nel RAV e con gli obiettivi nazionali, con la possibilità di inserimento di altri obiettivi** legati alla specificità dell'incarico o alle scelte definite in ambito regionale ...

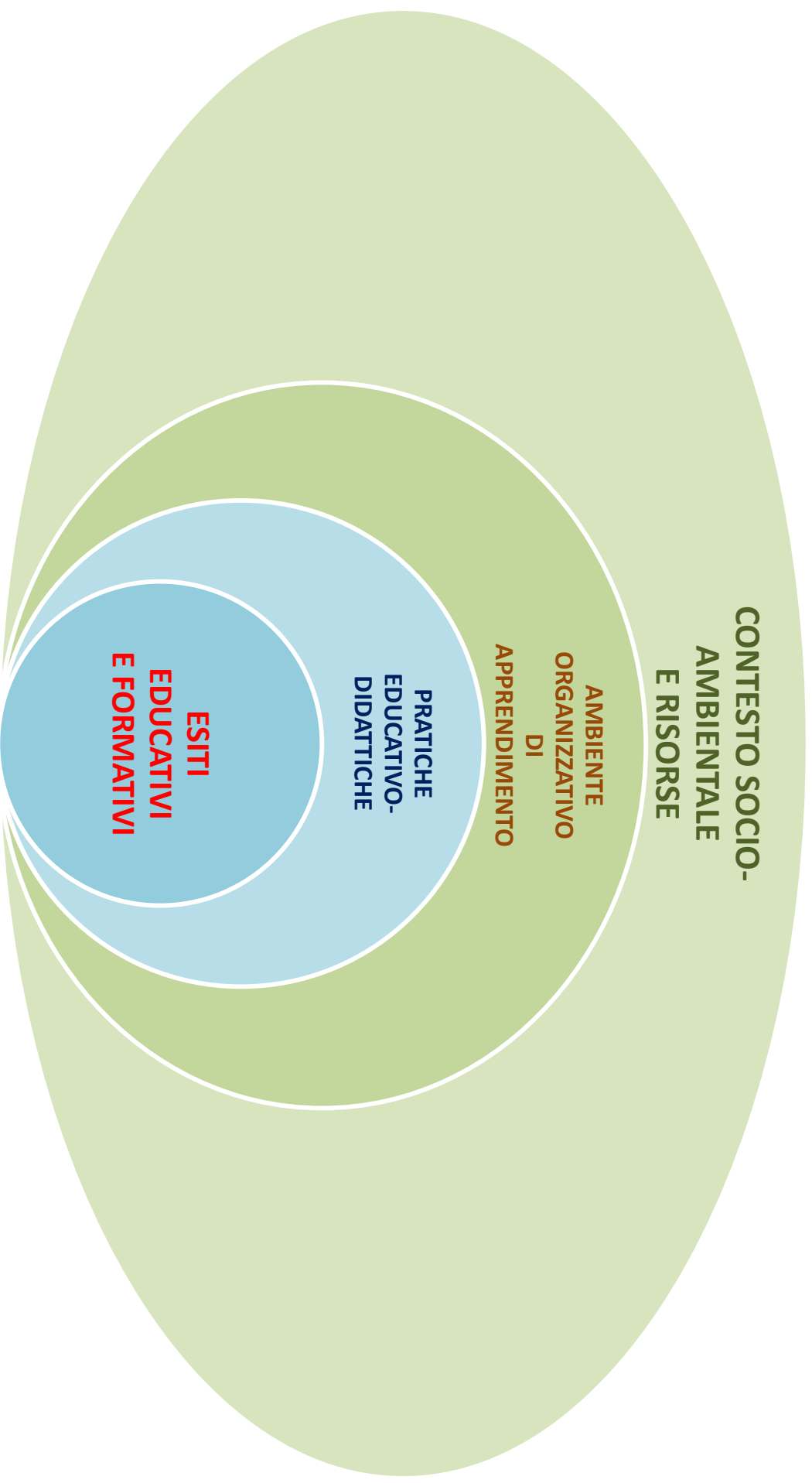
# IL MIGLIORAMENTO SECONDO IL RAV

| PRIORITÀ   | TRAGUARDI<br>DI LUNGO PERIODO   | OBIETTIVI<br>DI PROCESSO  |
|--|---|---|
| <b>Obiettivi generali</b><br>che la scuola si prefigge<br>di realizzare nel lungo<br>periodo attraverso<br>l'azione di<br>miglioramento. | Articolano in forma<br>osservabile e/o misurabile<br>i contenuti delle priorità e<br>rappresentano le mete<br>verso cui la scuola tende<br>nella sua azione di<br>miglioramento | Rappresentano una<br>definizione operativa<br>delle attività su cui si<br>intende agire<br>concretamente per<br>raggiungere le priorità<br>strategiche individuate. |
| <b>(es. Riduzione della<br/>variabilità fra le classi)</b>   | <b>(es. Riduzione della<br/>variabilità fra le classi dal<br/>... % al .... %)</b>  | <b>(es. Individuare criteri<br/>di formazione delle<br/>classi che garantiscano<br/>equi-eterogeneità)</b>  |

**LE PRIORITÀ CHE LA SCUOLA SI PONE DEVONO NECESSARIAMENTE  
RIGUARDARE GLI ESITI DEGLI STUDENTI**

|   |  |
|---|--|
| <b>RISULTATI SCOLASTICI</b>                               | <b>Esiti degli scrutini<br/>Trasferimenti e abbandoni</b>  |
| <b>RISULTATI NELLE PROVE<br/>STANDARDIZZATE NAZIONALI</b> | <b>Risultati degli studenti nelle prove<br/>di italiano e matematica<br/>Livelli di apprendimento<br/>degli studenti<br/>Variabilità dei risultati fra le classi</b>       |
| <b>COMPETENZE CHIAVE<br/>E DI CITTADINANZA</b>            | <b>Indicatori da elaborare<br/>a cura della scuola</b>   |
| <b>RISULTATI A DISTANZA</b>                               | <b>Prosecuzione negli studi universitari<br/>Successo negli studi universitari<br/>Successo negli studi secondari di II<br/>grado Inserimenti nel mondo del<br/>lavoro</b> |

# **PER MIGLIORARE GLI ESITI OCCORRE AGIRE SUI PROCESSI**



# LE AREE DEI PROCESSI

|   |  |
|---|--|
| <b>CURRICOLO, PROGETTAZIONE<br/>E VALUTAZIONE</b> | <b>ORIENTAMENTO STRATEGICO<br/>E ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA</b>     |
| CURRICOLO E OFFERTA FORMATIVA                     | MISSIONE E OBIETTIVI PRIORITARI                                      |
| PROGETTAZIONE DIDATTICA                           | CONTROLLO DEI PROCESSI   |
| VALUTAZIONE DEGLI STUDENTI                        | ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE                                   |
| <b>AMBIENTE DI APPRENDIMENTO</b>                  | GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE                                    |
| DIMENSIONE ORGANIZZATIVA                          | <b>SVILUPPO E VALORIZZAZIONE<br/>DELLE RISORSE UMANE</b>             |
| DIMENSIONE METODOLOGICA                           | FORMAZIONE   |
| DIMENSIONE RELAZIONALE                            | VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE                                      |
| <b>INCLUSIONE E DIFFERENZIAZIONE</b>              | COLLABORAZIONE TRA INSEGNANTI  |
| INCLUSIONE  | <b>INTEGRAZIONE CON IL TERRITORIO<br/>E RAPPORTI CON LE FAMIGLIE</b> |
| RECUPERO E POTENZIAMENTO                          | COLLABORAZIONE CON IL TERRITORIO                                     |
| <b>CONTINUITÀ E ORIENTAMENTO</b>                  | COINVOLGIMENTO DELLE FAMIGLIE  |
| CONTINUITÀ  |  |
| ORIENTAMENTO                                      |  |

# PROCESSI ED ESITI

## UN RAPPORTO PROBLEMATICO

**Nel Riesame del RAV è opportuno porre una particolare attenzione alla definizione delle priorità e dei traguardi, in quanto è nella sezione n. 5 del RAV *(Individuazione delle priorità) che si sono riscontrate le maggiori difficoltà.***

**(Nota MIUR prot. n. 4173 del 5.4.2016)**



# **IL CONTROLLO DELLE PRIORITÀ E DEI TRAGUARDI DEL RAV**

## **SCHEDA TECNICA MIUR**

Per facilitare l'analisi delle priorità inserite nel RAV, prima della loro assunzione all'interno dell'incarico del Dirigente, l'Amministrazione mette a disposizione dei DirettoriUSR uno strumento di lavoro su alcuni aspetti fondamentali come la pertinenza, la chiarezza e la coerenza.

Lo strumento, definito "cruscotto", classificherà ogni obiettivo in: "conforme", "da rivedere" oppure "non conforme".

Il controllo effettuato è basato sull'analisi congiunta di una serie di indicatori atti a verificare:

- regole formali quali la presenza delle priorità in una o più aree e la definizione delle stesse attraverso un testo articolato e pertinente al contesto;
- chiarezza delle priorità attraverso un'analisi linguistico-grammaticale;
- coerenza delle singole priorità rispetto alla specifica area di riferimento (risultati scolastici, risultati delle prove standardizzate nazionali, competenze chiave e di cittadinanza, risultati a distanza).

## **NON CONFORMITÀ TRA RISULTATI DELL'AUTOVALUTAZIONE E SCELTA DELLE PRIORITÀ**

- Le priorità di miglioramento sono state individuate esclusivamente in relazione all'area n.3 degli esiti, "Competenze chiave e di cittadinanza"
- La scuola si è assegnata un giudizio negativo in un'area degli esiti ma non ha individuato alcuna priorità di miglioramento in relazione a tale area
- La scuola si è assegnata un giudizio molto positivo (6/7) in relazione a tutte le aree degli esiti ma i risultati sono inferiori a quelli delle scuole con ESCS simile
- La scuola ha individuato un numero eccessivo di priorità di miglioramento
- Le priorità non sono coerenti con l'area di riferimento indicata

## **NON CONFORMITÀ A LIVELLO SEMANTICO**

Secondo la **grammatica valenziale**, la valenza del verbo è la proprietà che esso ha, in base al proprio significato, di chiamare a sé gli elementi necessari e sufficienti con i quali può costruire una frase di senso compiuto.

Le non conformità riguardano una **insufficiente saturazione delle valenze dei verbi utilizzati per esprimere le priorità e i traguardi**, e di conseguenza essi sono poco chiari.

# L'AGGIORNAMENTO (EVENTUALE) DEGLI OBIETTIVI

Direttiva Ministeriale 36/2016

## Art. 5, comma 3

**Il Direttore, in accordo con il Dirigente, può aggiornare annualmente gli obiettivi prima della scadenza del triennio dell'incarico dirigenziale, qualora ricorrano sensibili cambiamenti nella composizione e nel numero dell'utenza scolastica e nel contesto sociale di riferimento.**

# **LA RILEVAZIONE DELLE AZIONI E DEI RISULTATI CONSEGUITI I NUCLEI**

**Direttiva Ministeriale 36/2016**

**Art. 8, comma 3**

**Nel procedimento di valutazione,  
il Direttore si avvale di uno o più nuclei di valutazione ...**

**Art. 9, comma 1**

**Il Direttore, sulla base della proposta effettuata dal coordinatore regionale del servizio ispettivo, con proprio decreto costituisce i nuclei e individua i dirigenti valutati da ciascun nucleo.**

**Art. 6, comma 1**

**In base alla rilevazione dell'azione dirigenziale e dei risultati conseguiti, il Direttore adotta annualmente i provvedimenti di valutazione dei Dirigenti, a seguito dell'istruttoria effettuata dal Nucleo di valutazione.**

## **IL NUCLEO DI VALUTAZIONE**

**Legge 107/2015, art. 1, comma 94**

**Il nucleo per la valutazione dei dirigenti scolastici è composto secondo le disposizioni dell'articolo 25, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e può essere articolato con una diversa composizione in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione.**

# **IL NUCLEO DI VALUTAZIONE**

**Direttiva Ministeriale 36/2016**

## **Art. 9, comma 4**

**Ciascun nucleo è costituito da un dirigente tecnico o amministrativo o scolastico in funzione di **coordinatore**, e da **due esperti** in possesso di specifiche e documentate esperienze in materia di organizzazione e valutazione.**

**Un Nucleo deve sempre avere la presenza di almeno un dirigente scolastico.**

# **IL NUCLEO - COSTITUZIONE**

## **LINEE GUIDA**

**1. L'Ufficio scolastico regionale individua tramite avviso pubblico i Coordinatori dei Nuclei regionali tra le seguenti figure: Dirigenti tecnici; Dirigenti tecnici o scolastici in quiescenza (da non oltre 3 anni) con esperienze accreditate di valutazione in progetti nazionali; Dirigenti scolastici utilizzati ai sensi della L. 448/98; Dirigenti amministrativi; Dirigenti scolastici preferibilmente con esperienze maturate nella propria scuola e/o come valutatore nei progetti nazionali per il miglioramento e la qualità del servizio.**

**2. L'Ufficio scolastico regionale costituisce un elenco di dirigenti scolastici, uno di dirigenti amministrativi e uno di esperti di valutazione selezionati tramite avviso pubblico redatto sulla base di criteri comuni a livello nazionale per l'individuazione degli altri due componenti del Nucleo.**



## **IL NUCLEO - COSTITUZIONE**

### **LINEE GUIDA**

**3. il Coordinatore regionale del servizio ispettivo , sulla base del numero dei Dirigenti scolastici in servizio presso l'USR di riferimento e dei predetti elenchi, formula una proposta di Piano regionale di valutazione comprendente la composizione dei Nuclei da attivare presso l'Ufficio, nonché l'elenco dei Dirigenti che devono essere valutati da ogni Nucleo in relazione alla durata dell'incarico e il piano delle visite da parte del Nuclei. Nel piano delle visite annuali devono necessariamente rientrare i Dirigenti che non hanno raggiunto gli obiettivi, i Dirigenti che non hanno ricevuto nessuna visita negli ultimi due anni e una percentuale di visite casuali;**

**4. il Direttore, sulla base della proposta effettuata dal Coordinatore regionale del servizio ispettivo, con proprio decreto, costituisce i Nuclei di valutazione e individua i Dirigenti da valutare da parte di ciascun Nucleo.**

## **IL NUCLEO - COSTITUZIONE**

**MIUR NOTA ESPLICATIVA N. 1**

**Piano regionale di valutazione**

**Al fine di permettere una distribuzione dei carichi di lavoro sostenibile e rendere il più possibile uniforme il sistema di valutazione, si evidenzia la necessità di prevedere l'assegnazione ad ogni nucleo di massimo 50 Dirigenti scolastici da valutare.**

**Determinante nella composizione dei nuclei è il ruolo del coordinatore che presiede il processo di valutazione, mentre gli altri componenti possono avere carichi di lavoro diversi, minori o maggiori, in relazione alla loro disponibilità.**

## **IL NUCLEO - COSTITUZIONE**

### **MIUR NOTA ESPLICATIVA N. 1**

#### **Piano regionale di valutazione**

I DirettoriUSR, entro il mese di dicembre 2016, individueranno, tramite avviso pubblico, **i coordinatori** dei Nuclei regionali tra le seguenti figure in ordine di priorità:

- Dirigenti tecnici (anche dell'Amministrazione centrale che abbiano dato la loro disponibilità);
- Dirigenti amministrativi;
- Dirigenti tecnici o scolastici in quiescenza (da non oltre tre anni);
- Dirigenti scolastici utilizzati ai sensi della L. 448/98 nell'USR di appartenenza o presso l'Amministrazione centrale;
- Dirigenti scolastici.

È preferibile che le suddette figure abbiano svolto attività di formazione presso Università e/o Enti accreditati dal MIUR inerenti il tema della valutazione e abbiano maturato esperienze accreditate di valutazione in progetti nazionali per il miglioramento e la qualità del servizio (es. EFQM, CAF, V&M, Vales, Componente dei nuclei di valutazione previsti dal SNV)

## IL NUCLEO - COSTITUZIONE

### MIUR NOTA ESPLICATIVA N. 1

#### Piano regionale di valutazione

I DirettoriUSR, sempre entro il mese di dicembre 2016, individueranno attraverso un avviso pubblico **gli altri due componenti dei Nuclei**.

È opportuno ricordare che almeno un componente del Nucleo deve essere, un Dirigente scolastico, anche in quiescenza da non oltre tre anni.

**La componente “Dirigente scolastico”** deve essere individuata preferibilmente fra coloro che abbiano maturato esperienze nella propria scuola e/o come valutatore nei progetti nazionali per il miglioramento e la qualità del servizio (fra cui: EFQM, CAF, V&M, Vales) o nei nuclei di valutazione previsti dal SNV e che abbiano svolto attività di formazione presso Università e/o Enti accreditati dal MIUR inerenti il tema della valutazione. Per quanto riguarda **l’altro componente** è opportuno sia individuato tra le seguenti figure:

- Dirigenti amministrativi;
- Dirigenti scolastici in servizio o utilizzati nell’USR di appartenenza, ai sensi della L. 448/98;
- Dirigenti scolastici in quiescenza da non oltre tre anni;
- personale esterno all’Amministrazione scolastica.

# **IL PIANO REGIONALE**

## **Direttiva Ministeriale 36/2016**

### **Art. 10**

#### ***Piano regionale di valutazione***

- 1. Il Direttore adotta annualmente il Piano, sulla base della proposta del coordinatore regionale del servizio ispettivo.**
- 2. Il Piano è annuale e contiene:**
  - a) eventuali obiettivi definiti dal Direttore con riferimento al contesto territoriale;**
  - b) relazione sullo stato del sistema di valutazione a livello regionale;**
  - c) Il numero dei nuclei di valutazione da attivare presso l'USR.**
- 3. Il Piano è pubblicato nel Portale Valutazione del sito internet del Ministero e in quello dell'USR, all'interno della sezione ***"Amministrazione trasparente"*****

# **COSA FA IL NUCLEO**

## **LINEE GUIDA**

- 1. ESAMINA IL PORTFOLIO DEL DIRIGENTE**  
(autovalutazione e bilancio delle competenze, anagrafe professionale/curriculum, obiettivi e azioni professionali)
- 2. ESAMINA LA DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DEL PORTFOLIO E GLI ALTRI DATI DISPONIBILI A SISTEMA**
- 3. EFFETTUA UNA PRIMA ANALISI COMPLESSIVA PER INDIVIDUARE I PRIMI ELEMENTI DI VALUTAZIONE**
- 4. INTERLOQUISCE A DISTANZA CON I DIRIGENTI SCOLASTICI**
- 5. PROGRAMMA ED EFFETTUA LE VISITE PRESSO LE ISTITUZIONI SCOLASTICHE (ogni dirigente dovrà ricevere almeno una visita nel triennio)**
- 6. FORMULA LA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA E LA CONSEGNA AL DIRETTORE USR**

# **IL PORTFOLIO**

## **LINEE GUIDA**

**Il Portfolio è lo strumento di riferimento per l'autovalutazione e al tempo stesso lo strumento di supporto e accompagnamento a tutto il procedimento di valutazione, che permette una sintesi ed una riorganizzazione ordinata fra i vari documenti specifici che il Dirigente intende portare in evidenza.**

**La sua composizione prevede:**

- una parte pubblica, in cui viene inserito il curriculum professionale (modello unico su anagrafica nazionale) e le azioni specifiche del Dirigente finalizzate al miglioramento;**
- una parte riservata in cui il Dirigente trova strumenti per l'autovalutazione nonché per l'analisi e lo sviluppo della propria professionalità oltre, naturalmente, alle valutazioni di prima istanza del Nucleo e finali del Direttore.**

# IL PORTFOLIO - STRUTTURA

| SEZIONE                                     | CHI FA               | PUBBL.- RIS. |
|---|----------------------|--------------|
| Anagrafe/curriculum professionale           | DIRIGENTE SCOLASTICO | Pubblica     |
| Autovalutazione e bilancio delle competenze | DIRIGENTE SCOLASTICO | Riservata    |
| Obiettivi e azioni professionali            | DIRIGENTE SCOLASTICO | Pubblica     |
| Valutazione documentata                     | NUCLEO DIRETTORE USR | Riservata    |



## **IL PORTFOLIO**

**Nota Miur prot.n. 12135 del 4.11.2016 - Il procedimento di valutazione dei Dirigenti scolastici con incarichi presso altre Amministrazioni**

### **Anagrafe professionale**

**In questa parte del Portfolio, sono raccolte informazioni professionali generali che, in buona parte, si possono trovare nel *curriculum vitae*.**

**L'anagrafe professionale introduce l'opportunità di un modello unico di riferimento, integrabile e regolabile nel tempo, con possibilità di aggregazione delle informazioni e dei dati, per comprendere al meglio alcuni aspetti della professionalità dei dirigenti a livello nazionale.**

**L'anagrafe professionale intende raccogliere tutte informazioni professionali più rilevanti attinenti agli ultimi tre anni e sarà aggiornabile annualmente.**

**Ogni dirigente avrà ad ogni modo la possibilità di integrare l'anagrafe allegando il proprio *curriculum vitae* integrale in formato europeo.**

# DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

## Linee Guida

| <b>DIMENSIONI</b>  | <b>DOCUMENTI E STRUMENTI</b>   |
|--|--|
| <p>Direzione unitaria, promozione della partecipazione (...), competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati ... (lettera a, d, e, comma 93).</p> | <p>RAV, strumenti interni al SNV, distribuzione del FIS, documenti di indirizzo della scuola</p>                                   |
| <p>Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali (lettera b comma 93).</p>   | <p>Fondo per la valorizzazione del merito, piano di formazione, ricerca, gestione e organizzazione delle risorse professionali</p> |
| <p>Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale (lettera c comma 93).</p>   | <p>Questionario di apprezzamento dei docenti, dati e riscontri da parte degli stakeholder</p>                                      |

## **DOCUMENTI DI RIFERIMENTO**

### **Linee Guida**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>1</b>  | <b>PTOF</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Rapporto di autovalutazione (RAV)</b>   |
| <b>3</b>  | <b>PdM della scuola (oltre al monitoraggio MIUR)</b>   |
| <b>4</b>  | <b>Relazione dei nuclei esterni di valutazione (ove presente)</b>                              |
| <b>5</b>  | <b>Programma annuale</b>   |
| <b>6</b>  | <b>Relazione al Consiglio di Istituto del 30 giugno</b>  |
| <b>7</b>  | <b>Atto di indirizzo del Dirigente al Collegio dei docenti per la predisposizione del PTOF</b> |
| <b>8</b>  | <b>Piano della formazione</b>  |
| <b>9</b>  | <b>Azioni per l'attuazione del Piano nazionale scuola digitale</b>                             |
| <b>10</b> | <b>Piano alternanza scuola e lavoro (Il ciclo)</b>   |
| <b>11</b> | <b>Piano annuale per l'inclusione</b>  |
| <b>12</b> | <b>Patto educativo di corresponsabilità</b>  |
| <b>13</b> | <b>Regolamento di Istituto</b>   |
| <b>14</b> | <b>Piano annuale delle attività</b>  |
| <b>15</b> | <b>Direttiva al DSGA per l'organizzazione dei servizi</b>                                      |
| <b>16</b> | <b>Contrattazione di Istituto</b>  |
| <b>17</b> | <b>Valorizzazione professionale del personale</b>  |
| <b>18</b> | <b>Fascicolo personale del Dirigente</b>   |

## **I CONTATTI**

### **LINEE GUIDA**

Al fine di facilitare il più possibile il reperimento di informazioni, spiegazioni, documentazioni e ogni altra comunicazione utile al procedimento di valutazione, il Coordinatore potrà concordare un appuntamento e collegarsi direttamente con il Dirigente utilizzando gli strumenti di comunicazione ritenuti più idonei (telefono, web conference, chiamate internet, ecc).

In tal caso l'appuntamento sarà registrato all'interno del portale del Sistema Nazionale di Valutazione dal Coordinatore e riporterà la data e l'oggetto della comunicazione; gli appuntamenti saranno visibili al Dirigente in un'apposita sezione del portale.

Una volta concluso l'appuntamento, il Coordinatore e il Dirigente potranno confermare l'avvenuta comunicazione e aggiungere i propri commenti all'interno della piattaforma.

L'oggetto della comunicazione, la data e gli eventuali commenti vengono registrati e rientrano direttamente nel Portfolio del Dirigente nella sezione riservata alla valutazione.

In sostanza, è opportuno nel tempo promuovere e utilizzare una pluralità di mezzi e di strumenti che possano integrare e qualificare il procedimento di valutazione, facilitando il lavoro del Nucleo e dello stesso Dirigente.

## **LE VISITE**

### **LINEE GUIDA**

**La visita presso la scuola  
sede di servizio del Dirigente  
avviene attraverso un**

**Protocollo di visita comune a livello nazionale,  
pubblicato all'interno del Portale della valutazione  
del MIUR all'indirizzo:**

**[http://www.istruzione.it/snv /dirigenti.shtml](http://www.istruzione.it/snv/dirigenti.shtml).**

# **L'USO DEGLI STRUMENTI**

## **LINEE GUIDA**

**Le procedure, le modalità  
e l'uso degli strumenti  
sono stabiliti a livello nazionale,  
in modo da disporre di  
un parametro di riferimento comune e  
garantire l'equità nella valutazione.**

# **LA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DEL NUCLEO**

## **LINEE GUIDA**

**Il Nucleo esprime la valutazione di prima istanza sulla base della precedente fase istruttoria e della visita presso la scuola.**

**L'espressione della valutazione deve sempre avvenire in forma collegiale e, ove vi siano discordanze di giudizio, prevale la maggioranza.**

# L'ADOZIONE DEL PROVVEDIMENTO DI VALUTAZIONE

Direttiva Ministeriale 36/2016

Art. 8, comma 4

A conclusione del procedimento il Direttore adotta il provvedimento di valutazione sulla base dell'istruttoria effettuata dai Nuclei e restituendo gli esiti della valutazione

Art. 6, comma 3

Il risultato conseguito dal Dirigente nel ... perseguimento degli obiettivi associati all'incarico ... è definito alla scadenza di ciascun anno, secondo livelli diversificati, con una delle seguenti espressioni: "*pieno raggiungimento*", "*avanzato raggiungimento*", "*buon raggiungimento*" ovvero "*mancato raggiungimento degli obiettivi*", cui sono connessi gli effetti dell'art.21 delle Norme generali (D.Lgs. 165/2001)



# **LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

**Legge 107/2015, art. 1, comma 94**

## **La valutazione**

**è coerente con l'incarico triennale  
e con il profilo professionale  
ed è connessa alla  
retribuzione di risultato.**

# **LA VALORIZZAZIONE DELL'IMPEGNO DEI DIRIGENTI**

**Direttiva Ministeriale 36/2016**

## **Art.4 , comma 6**

**La valorizzazione dell'impegno dei Dirigenti ...  
porta alla definizione di una retribuzione di  
risultato commisurata all'efficacia delle azioni e  
ai risultati conseguiti**

## **Art. 7, comma 3**

**La misura della retribuzione di risultato è  
definita in sede di contrattazione collettiva  
integrativa regionale**

# LA VALORIZZAZIONE DELL'IMPEGNO DEI DIRIGENTI

## Direttiva Ministeriale 36/2016

### Art. 7, comma 4

La contrattazione collettiva integrativa regionale ... è svolta nel limite delle risorse finanziarie disponibili ... e nel rispetto dei seguenti criteri:

...

b) Al livello di raggiungimento degli obiettivi “**pieno**” è riconosciuta ... una maggiorazione del compenso compresa tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento di risultato riconosciuto al livello “**avanzato**”

c) al livello di raggiungimento degli obiettivi “**avanzato**” è riconosciuta una maggiorazione del compenso pari almeno al 5 per cento, rispetto a quella riconosciuta al livello “**buono**”

d) in caso di “**mancato raggiungimento degli obiettivi**” non è corrisposta alcuna retribuzione di risultato e trova applicazione l'articolo 21 delle Norme generali (D.Lgs. 165/2001)

## LA VALUTAZIONE NEGATIVA

### D.Lgs. 165/2001, art. 21, comma 1

Il mancato raggiungimento degli obiettivi ... ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano, previa contestazione e ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale.

In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio, revocare l'incarico ... ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo.

# **IL SUPPORTO**

## **LINEE GUIDA**

**Tutti i Dirigenti che non raggiungono gli obiettivi devono trovare innanzitutto un supporto, sia a livello di Amministrazione (vedi Piano di formazione e supporto) sia a livello di Comunità professionali e di buone pratiche che sono già attive in molti ambiti territoriali.**

# **IL CRONOPROGRAMMA**

## **(in evoluzione dinamica)**

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <b>Definizione e assegnazione degli obiettivi da parte del Direttore USR</b>                        | <b>Entro settembre 2016</b>        |
| <b>Predisposizione e pubblicazione del Piano regionale di valutazione</b>                           | <b>Entro dicembre/gennaio 2016</b> |
| <b>Autovalutazione annuale del dirigente scolastico</b>   | <b>Febbraio/maggio 2017</b>        |
| <b>Esame documentazione/colloqui/eventuali visite da parte del nucleo</b>                           | <b>Entro agosto 2017</b>           |
| <b>Valutazione di prima istanza da parte del nucleo</b>   | <b>Entro novembre 2017</b>         |
| <b>Valutazione finale e Restituzione dei riscontri della valutazione da parte del Direttore USR</b> | <b>Entro dicembre 2017</b>         |