

# Valutazione dei dirigenti scolastici: finalità, procedure, strumenti

---

Cristina Cosci

Pisa, 30 Novembre 2016

## Sommario



- ❑ Il quadro generale: la valutazione del Dirigente all'interno del SNV
  
- ❑ Il processo di valutazione dei Dirigenti:
  - Finalità
  - Procedure
  - Modalità
  - Strumenti
  - Soggetti
  - Tempi

**Il Sistema nazionale di valutazione**



**Sistema  
Nazionale  
di Valutazione**

**DPR n. 80 del 28 marzo 2013**

**Regolamento sul sistema nazionale di valutazione  
in materia di istruzione e formazione**



**Nasce il SNV**

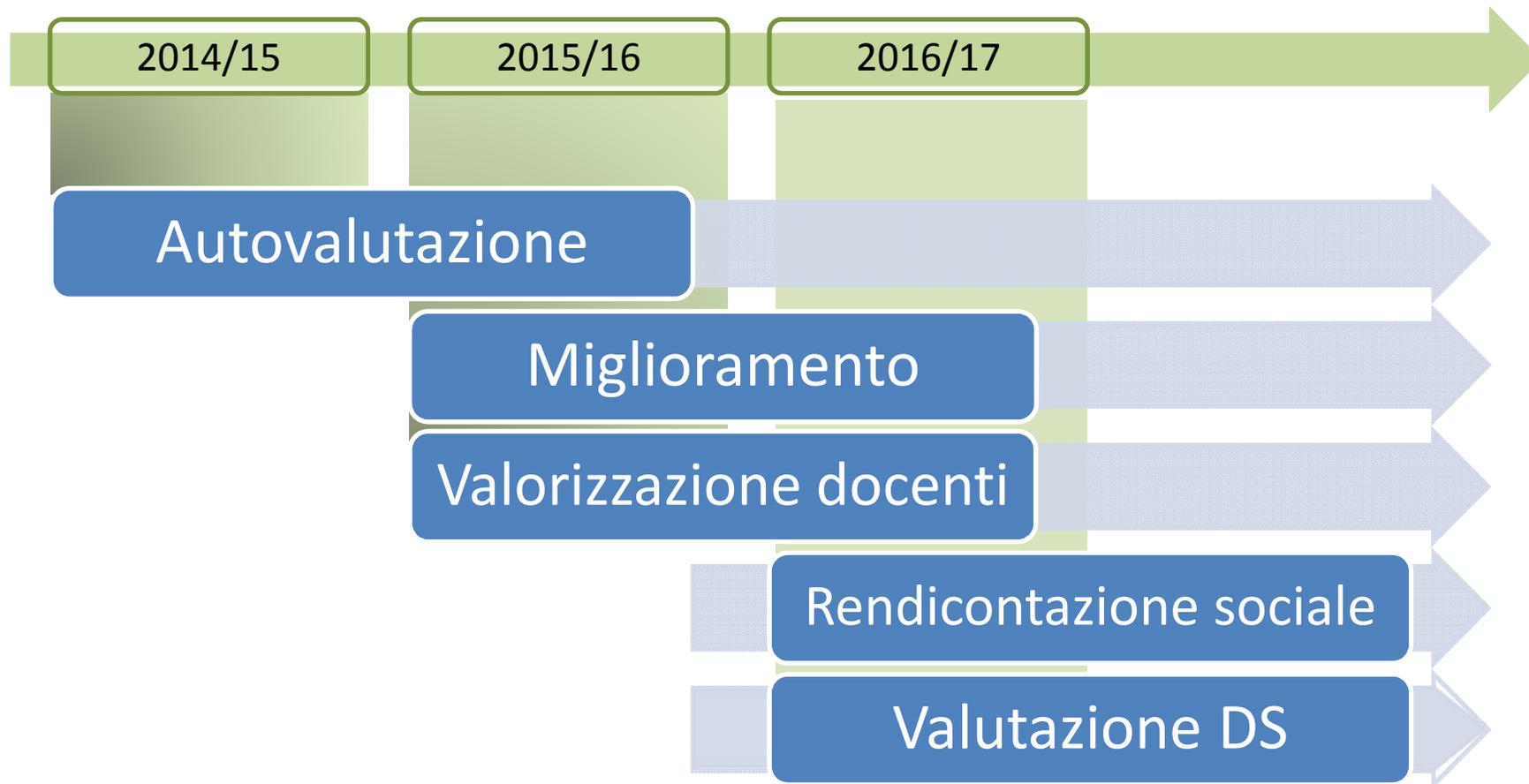
**che diventa operativo dal 2014**

**con**

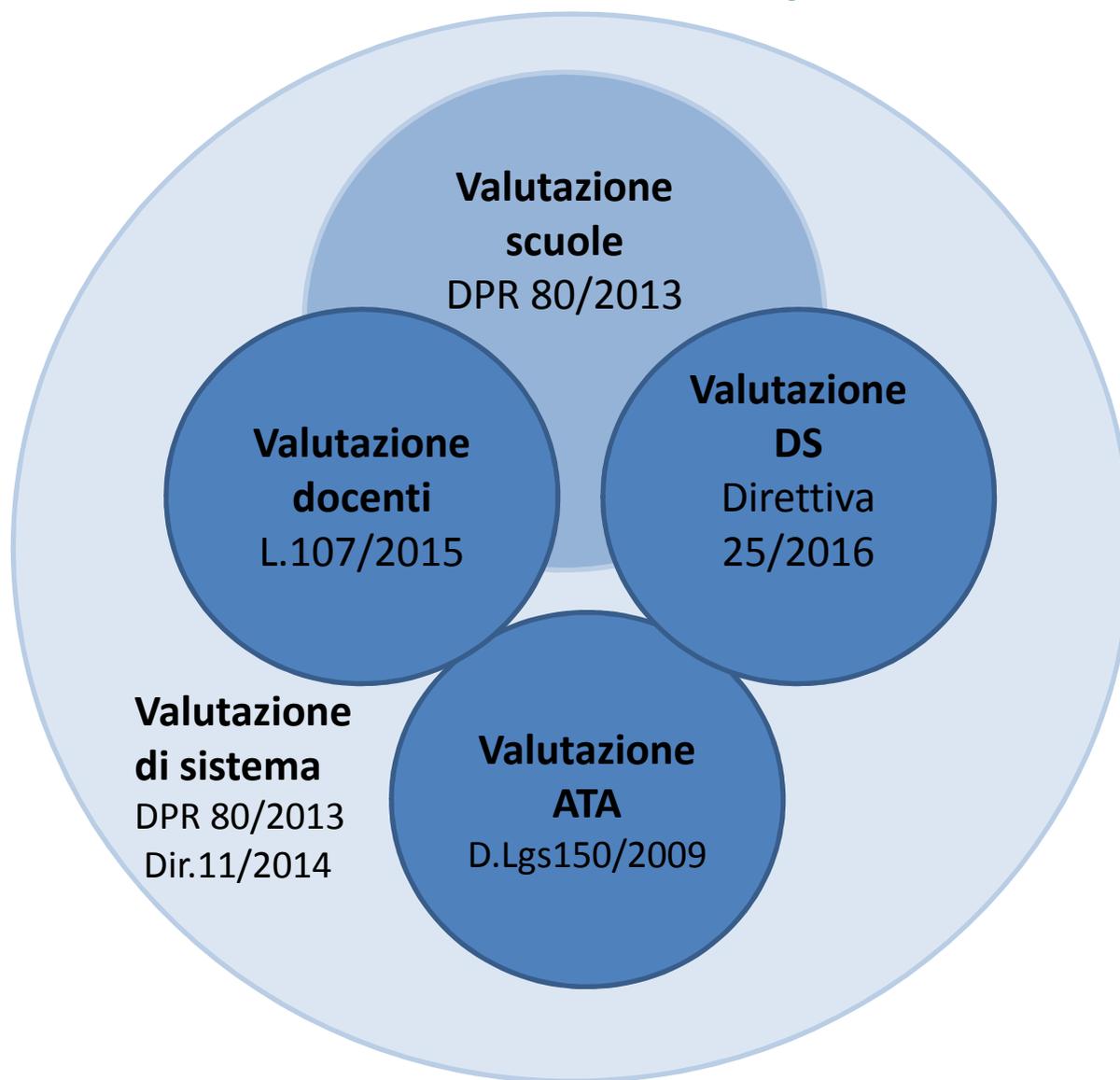
**Circ.n. 47 del 21 ottobre 2014**

**DIRETTIVA n. 11 del 18 ottobre 2014**

## Le tappe del Sistema nazionale di valutazione



## Il quadro della valutazione è completato



---

...dopo un'incubazione di 15 anni

D.Lgs.165/2001, artt. 21 e 25



**Art. 21-responsabilità dirigenziale**

Il **mancato raggiungimento degli obiettivi** accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione [...] comportano [...], **l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale**. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre, [...] revocare [...] ovvero recedere dal rapporto di lavoro [...]

**Art. 25 –comma 1**

**I dirigenti scolastici [...] 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.

---

**...dopo un'incubazione di 15 anni**

**CCNL 2000/01, sottoscritto il 1° marzo 2002**

art. 27 VERIFICA DEI RISULTATI E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI



**I dirigenti scolastici rispondono in ordine ai risultati**, tenendo conto delle competenze spettanti nell'assetto funzionale proprio delle istituzioni scolastiche. (c.1)

**L'amministrazione... definisce ...meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione** ...in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili (c.2)

La valutazione di cui al presente articolo **ha inizio dall'anno scolastico 2001/2002**. (c.15)

---

**...dopo un'incubazione di 15 anni**

**CCNL 2002/05, sottoscritto l'11 aprile 2006**

Art. 20 - VERIFICA DEI RISULTATI E VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE



**Il dirigente risponde in ordine ai risultati della propria azione dirigenziale**, tenuto conto delle competenze spettanti in relazione all'assetto funzionale tipico delle Istituzioni cui è preposto. (c.1)

**Il sistema di valutazione è organizzato in procedure essenziali e snelle** volte ad apprezzare i contenuti concreti della funzione dirigenziale. Le procedure stesse si propongono, innanzitutto, la **valorizzazione** e lo **sviluppo professionale del dirigente...**

(c.4)

## ...dopo un'incubazione di 15 anni

(Continua da CCNL 2002/05)

La valutazione è effettuata da un **nucleo nominato dal Dirigente generale regionale e composto da un dirigente tecnico, un dirigente amministrativo e un dirigente scolastico.** (c.5)

**La valutazione finale è formulata dal Direttore regionale,** tenuto conto di quanto emerso dalla valutazione del nucleo predetto. La valutazione finale difforme da quella del nucleo deve essere congruamente e chiaramente motivata. (c.8)

**La valutazione ha carattere pluriennale legata alla durata dell'incarico conferito.** Si articola altresì in fasi annuali in funzione della retribuzione di risultato, privilegiando, in tale fase, l'aspetto autovalutativo. (c.10)

## Tentativi e sperimentazioni

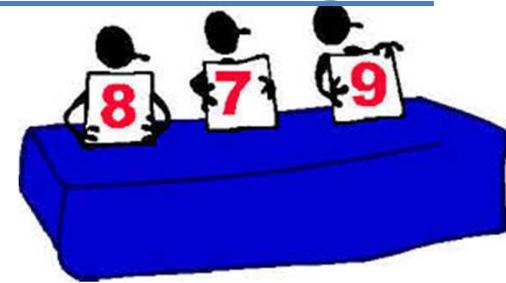
2003 – 2006 La sperimentazione SI.VA.DI.S. - Sistema di VALutazione dei DIRigenti Scolastici

2008 Il progetto INVALSI

2013 Progetto Miur per i Dirigenti scolastici neo immessi in ruolo

**ma nessuna valutazione ordinaria e sistematica**

## ... gli ostacoli all'avvio della valutazione

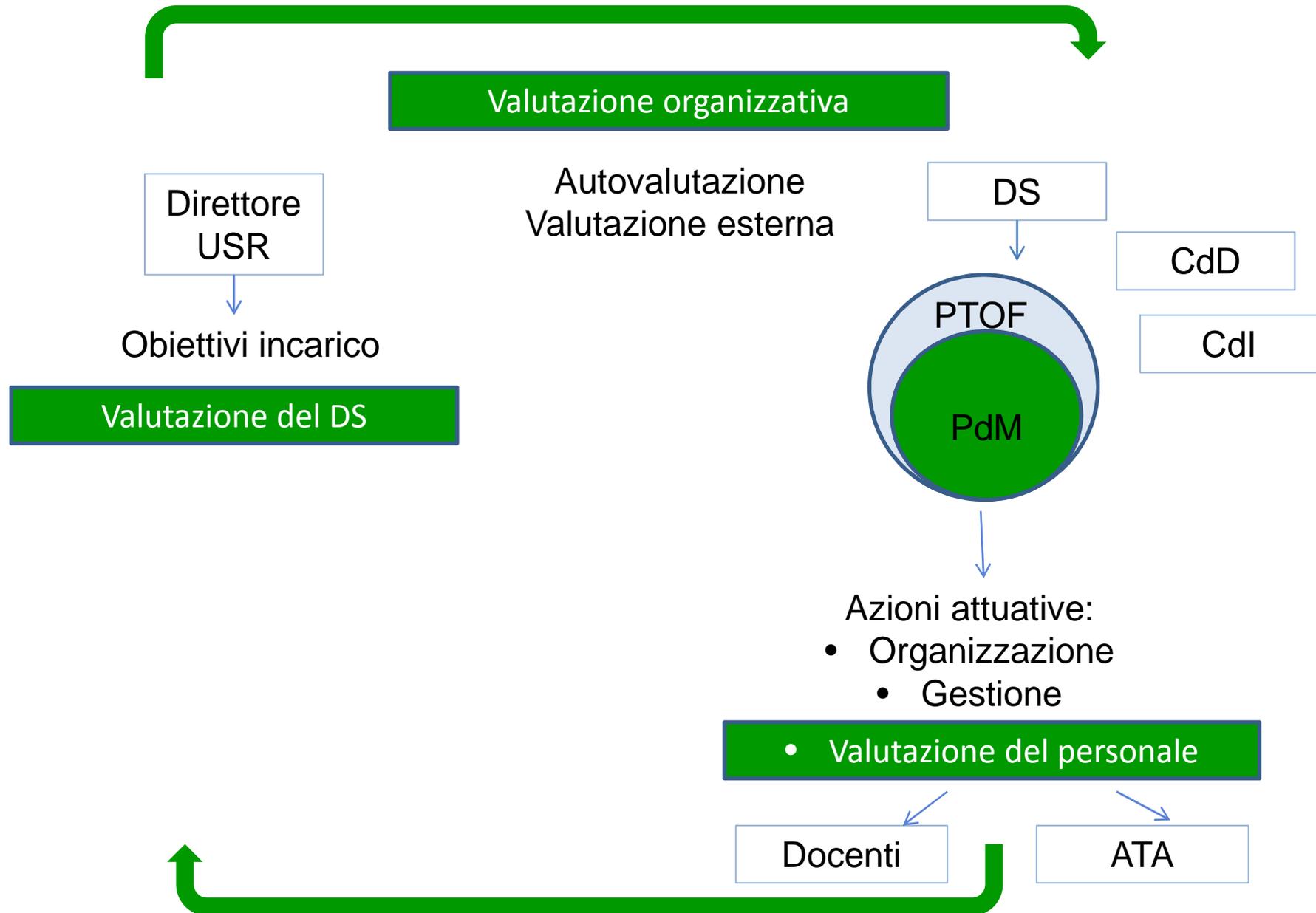


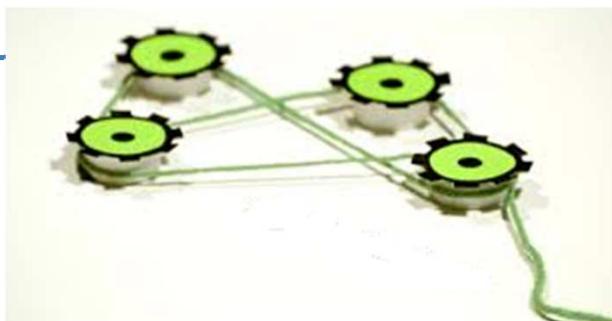
Diffuse resistenze nel mondo della scuola alla valutazione del personale



Mancanza di un sistema di valutazione della scuola a cui agganciare la valutazione dei Dirigenti scolastici (dati, informazioni, indicatori...)

# Il disegno complessivo del SNV





Interrelazione e circolarità tra i diversi aspetti della valutazione:

gli obiettivi del PdM diventano parte degli obiettivi dell'incarico del DS

i risultati raggiunti dalla scuola partecipano alla valutazione del DS

la valorizzazione del personale partecipa alla valutazione del DS

## L'avvio della valutazione dei dirigenti scolastici



Decreto prot.n. 971 del 21.09.2016)  
Linee guida valutazione dirigenti scolastici



Direttiva n.36 del 18/08/2016  
Valutazione Dirigenti Scolastici



Legge n.107 del 13 luglio 2015  
Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e  
delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti

## Le finalità della valutazione

Il processo di valutazione disciplinato con la presente direttiva è finalizzato alla **valorizzazione** e al **miglioramento professionale** dei Dirigenti nella prospettiva della qualità del servizio scolastico

(Direttiva n.36 /2016 art.3)

...nella prospettiva del **progressivo incremento della qualità del servizio scolastico** (Linee guida par.1)



## Cosa si valuta...gli obiettivi

**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...

(Linee guida par.1)

Obiettivi di  
miglioramento



Obiettivi nazionali

Obiettivi regionali

## La centralità dell'autovalutazione



Consente di individuare le criticità della scuola rispetto alle  
priorità del sistema nazionale di istruzione  
Consente di definire gli obiettivi di miglioramento

Non è uno dei vari progetti  
È un **percorso strategico** per la scuola  
E' uno **strumento di management** per il DS  
per  
il **miglioramento continuo**  
e a piccoli passi



## Cosa si valuta...non solo gli obiettivi, anche le azioni

I **Dirigenti** contribuiscono al perseguimento degli obiettivi attraverso *"la specificità delle proprie funzioni"* (D. Lgs. 165/2001, art. 25, comma 1), 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 [Legge 107] (Linee guida par.1)

## ...le azioni correlate alle dimensioni professionali

I criteri generali riportati nel comma 93 Legge 107/2015:

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



RAV

Strumenti interni al SNV

Documenti di indirizzo della scuola

Distribuzione del FiS

...

## ...le azioni correlate alle dimensioni professionali

b) **valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto**, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali



**Fondo per la valorizzazione del merito**  
**Piano di formazione**  
**Ricerca, gestione e organizzazione del personale**

## ...le azioni correlate alle dimensioni professionali

c) **apprezzamento dell'operato** all'interno della comunità professionale e sociale



Questionario di apprezzamento dei docenti, con dati e riscontri da parte degli stakeholder

## ...le azioni correlate alle dimensioni professionali

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;



RAV

Strumenti interni al SNV

Documenti di indirizzo della scuola

Distribuzione del FiS

...

## ...le azioni correlate alle dimensioni professionali

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.



RAV

Strumenti interni al SNV

Documenti di indirizzo della scuola

Distribuzione del FiS

...

## ...le azioni correlate alle dimensioni professionali

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.



RAV

Strumenti interni al SNV

Documenti di indirizzo della scuola

Distribuzione del FiS

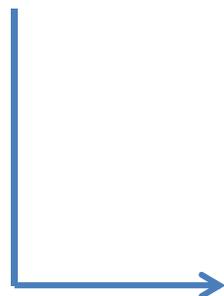
...

## Il dirigente come leva per il miglioramento

**OBIETTIVI**  **AZIONI**



**Orientamento strategico**



- Analizzare
- Programmare
- Scegliere
- Controllare
- Valutare

## Chi valuta: i Nuclei di valutazione



### Composizione di ogni Nucleo:

- ✓ un dirigente tecnico, amministrativo o scolastico in funzione di coordinatore
- ✓ due esperti di organizzazione e valutazione.

E' indispensabile la presenza di **almeno un dirigente scolastico**.  
(Direttiva n.36/16 art.9, c.4)

Il Nucleo può avere una diversa composizione, in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione. (art.9, c.5)

Il Direttore costituisce i Nuclei di valutazione ed individua i Dirigenti valutati da ciascun Nucleo. (art.9, c.1)

## Step e tempi della valutazione

### Step 1

Il Direttore dell'USR assegna al Dirigente come obiettivi le priorità individuate nel RAV (eventualmente riviste e integrate)



### Step 2

Il Direttore adotta il Piano regionale di valutazione:

- ✓ Eventuali obiettivi regionali
- ✓ Relazione sullo stato del sistema di valutazione regionale (non nel primo anno)
- ✓ Numero dei Nuclei di valutazione

**ENTRO DICEMBRE**

## Step e tempi della valutazione

### Step 3

Il Dirigente si autovaluta , seguendo un format comune con dati ed evidenze controllabili, sulla base di:

- ✓ azioni realizzate
- ✓ obiettivi perseguiti e raggiunti

Compila il Portfolio on-line

**GENNAIO-MAGGIO**

## Step e tempi della valutazione

### Step 4

Il Nucleo fa una valutazione di prima istanza on desk

Eventualmente visit on site (1 volta nel triennio di incarico)

Il Direttore adotta il provvedimento di valutazione finale, sulla base della valutazione di prima istanza.

Può discostarsene con motivazione scritta

**ENTRO AGOSTO**

## Step e tempi della valutazione

### Step 5

Il Direttore restituisce i riscontri della valutazione

- ✓ sempre in caso di «mancato raggiungimento degli obiettivi»
- ✓ su richiesta negli altri casi

**ENTRO DICEMBRE 2017**

Il Direttore comunica i dati generali della valutazione in una dimensione di orientamento e sviluppo della professionalità

## Il percorso di valutazione

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 (Linee guida par.4)

	PASSAGGI	RIFERIMENTI PRIORITARI
1	Autovalutazione, curriculum, azioni professionali e progettualità in corso	Portfolio
2	Reperimento, consultazione e analisi della documentazione ad integrazione del Portfolio	Elenco documenti
3	Prima analisi complessiva e primi elementi di valutazione	Funzioni a sistema e tabella riassuntiva valutazione
4	Contatti per informazioni e/o visita presso istituzione scolastica	Procedura contatti e protocollo di visita
5	Analisi e valutazione di prima istanza	Protocollo di analisi e valutazione
6	Consegna della valutazione al Direttore	Tabella riassuntiva valutazione

## Focus sugli obiettivi



**Gli obiettivi che il Dirigente è tenuto a perseguire**  
(Direttiva 36/16 art.5):

- ✓ **obiettivi nazionali**
- ✓ **obiettivi regionali** eventuali
- ✓ **obiettivi individuali**

## Obiettivi nazionali



- 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.

**Obiettivi di tipo valoriale**

## Obiettivi regionali toscani (Decreto n.629 del 19.09.16)

- Partecipazione attiva di tutte le istituzioni scolastiche alle **reti di ambito e di scopo** per la progettazione e l'organizzazione del Piano di Formazione delle singole scuole.
- Predisposizione, all'interno del Piano Triennale dell'Offerta Formativa di ciascuna istituzione scolastica, di un preciso **piano di formazione** del personale che preveda, in particolare, adeguate attività formative sulle competenze in **Lingua straniera** e sui **Bisogni Educativi Speciali**.
- **Per le scuole del I grado d'istruzione:** Definizione e/o consolidamento del curriculum tra i diversi gradi di scuola dell'istituto.
- **Per le scuole secondarie di II grado:** Definizione di percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro qualitativamente rilevanti e con chiara indicazione delle competenze attese.

## Obiettivi individuali



- Desunti dalle priorità del RAV
- Entrano a far parte dell'incarico di ciascun Dirigente
- A regime sono triennali
- Gli incarichi in atto sono integrati con l'indicazione degli obiettivi da perseguire fino al termine dell'incarico

I risultati di alcuni obiettivi si possono rilevare solo in tempi successivi alla chiusura della valutazione...

## Obiettivi individuali e valutazione annuale

- La valutazione del Dirigente si svolge con cadenza annuale (art.4, c.3)
- La valutazione annuale riguarda il trend di avvicinamento al traguardo annuale previsto nel RAV
- La valutazione non si estende agli incarichi di reggenza (Dir.36 art.3 c 5)



Manca un raccordo tra triennalità del RAV (e dei traguardi) e triennalità dell'incarico del DS

## Focus sul Portfolio



Il DS lo compila online (gennaio-maggio)

È strumento per l'autovalutazione e per la valutazione del dirigente: punto di partenza e di sintesi dell'intero procedimento

1	Anagrafe professionale	Competenza DS	parte pubblica
2	Obiettivi , azioni professionali e risultati	Competenza DS	parte pubblica
3	Documentazione della valutazione	Competenza Direttore	parte riservata

# Portfolio



## Parte 1 Anagrafe professionale

Raccoglie in un modello unico le informazioni professionali più rilevanti attinenti agli ultimi tre anni e sarà aggiornabile annualmente

Possibilità di integrare con il curriculum vitae

Nota prot.n. 12135 del 4.11.2016

# Portfolio



## Parte 2 Obiettivi, azioni professionali e risultati

In questa parte del Portfolio sono elencate le azioni professionali, specifiche e mirate, **finalizzate al raggiungimento degli obiettivi**. Le azioni da riportare sono scelte dal Dirigente fra quelle più significative e pertinenti rispetto agli obiettivi da conseguire...è opportuno che il Dirigente si concentri intorno a poche azioni professionali (indicativamente due o tre)...

# Portfolio

## Parte 2 Tabella



**Contesto:** caratteristiche principali

**Obiettivi:** quelli assegnati dal Direttore

**Azioni:** 1-2 azioni specifiche, mirate e coerenti con gli obiettivi

**Risultati:** quantitativi e qualitativi con le relative evidenze

Contesto		
Obiettivi	Azioni realizzate	Risultati conseguiti
Osservazioni		

Nota prot.n. 12135 del 4.11.2016

# Portfolio

## Parte 2 Tabella



**NB Osservazioni:** Situazioni inattese che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi o situazioni favorevoli che hanno permesso di andare oltre e che, in entrambi i casi determinano la revisione dei traguardi triennali

Eventualmente: motivazione della scelta delle azioni.

**La tabella deve essere compilata ogni anno**



Contesto		
Obiettivi	Azioni realizzate	Risultati conseguiti
Osservazioni		

## Focus sulla documentazione: esempi

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

## Centralità di alcuni documenti

### RAV

È la fotografia della scuola: indica i suoi punti di forza e di debolezza

È la premessa del PdM

Il DS è responsabile della procedura

Nei processi didattici e organizzativi il DS ha un ruolo chiave

### PdM

Scaturisce dal percorso di Autovalutazione: è una risposta alle criticità

Il DS è responsabile della sua gestione, dei contenuti e dei dati

Dal PdM si ricava come il DS contribuisce, con la specificità della sua azione, a conseguire il miglioramento

### PTOF

È il documento di pianificazione strategica e operativa della scuola

Nasce da un atto di indirizzo del Dirigente scolastico

Il PdM ne è parte integrante

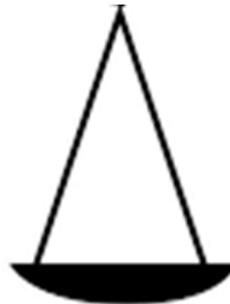
### PDF

Il Piano di formazione è parte integrante del PTOF

Deriva da un'analisi dei bisogni dei singoli e della scuola (le priorità, il Piano di miglioramento)

Nasce da un atto di indirizzo del DS

## I pesi delle diverse dimensioni professionali



10%

30%

60%

Apprezzamento  
dell'operato  
all'interno della  
comunità  
professionale e  
sociale

Valorizzazione delle  
risorse professionali,  
dell'impegno e dei  
meriti professionali

Direzione unitaria,  
promozione della  
partecipazione (... )  
competenze gestionali e  
organizzative finalizzate al  
raggiungimento dei risultati

## Esito della valutazione



- pieno*** raggiungimento degli obiettivi
- avanzato*** raggiungimento degli obiettivi
- buon*** raggiungimento degli obiettivi
- mancato*** raggiungimento degli obiettivi

## Retribuzione di risultato

Alla valutazione fa seguito la **corresponsione della retribuzione di risultato annuale, sulla base della contrattazione integrativa regionale** e del decreto direttoriale di quantificazione del FUN, vistato dall'organo di controllo, secondo quanto disposto dall'art. 25 del vigente CCNL.

La retribuzione di risultato dovrà tener conto di **un'idonea diversificazione tra i livelli** "pieno raggiungimento", "avanzato raggiungimento", "buon raggiungimento" degli obiettivi.

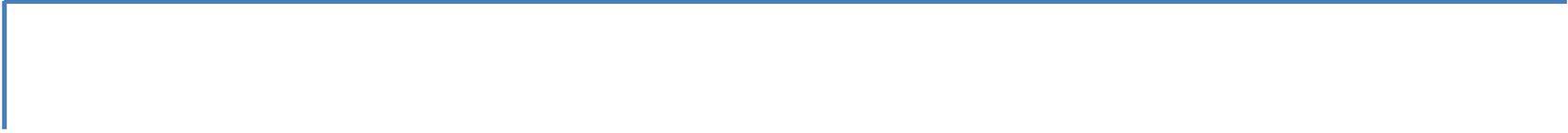
## Retribuzione di risultato

Nei limiti delle risorse finanziarie disponibili,

- ❖ al livello "pieno raggiungimento" degli obiettivi è riconosciuta **una maggiorazione del compenso compresa tra il 10 e il 30 per cento** rispetto al trattamento di risultato riconosciuto al livello "avanzato raggiungimento "
- ❖ al livello "avanzato raggiungimento" degli obiettivi è riconosciuta una maggiorazione del compenso **pari almeno al 5 per cento** rispetto a quella riconosciuta al livello "buon raggiungimento"
- ❖ in caso di "mancato raggiungimento degli obiettivi" **non è corrisposta** alcuna retribuzione di risultato

## In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi

- In fase istruttoria, su segnalazione della possibile valutazione negativa da parte del Nucleo, il Direttore **può** convocare il DS per un primo confronto
- In fase di valutazione finale, il Direttore convoca il DS entro 30 gg. dalla comunicazione del provvedimento di valutazione
- Il contraddittorio deve concludersi entro 30 gg. dalla convocazione
- Trova applicazione l'art. 21 del D. Lgs. 165/2001



**FINE**