

# Sistema Nazionale di Valutazione



## LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI: i primi passi



CISL, Roma: 15 dicembre 2016

*Damiano Previtali*

**1. Le lezioni apprese**

**2. Il disegno di valutazione**

**3. Il Portfolio**

# LEZIONI

## 1999 - Dal documento del Ministro sul disegno di valutazione dei capi di istituto

Il sistema di valutazione deve:

1. **superare le logiche** autoreferenziali prevedendo l'intervento di soggetti diversi
2. basarsi sull'**autoanalisi** del capo d'istituto
3. prevedere la valutazione di un soggetto terzo (**Nuclei di valutazione**)
4. prevedere il **feedback agli interessati** attraverso un colloquio di restituzione della valutazione ai capi d'istituto che lo richiedano

### CCNI scuola 31 agosto 1999 art. 41 - La valutazione del capo di istituto

Nel valutare l'attività dei capi di istituto, **i nuclei dovranno** considerare:

1. **direzione e organizzazione** dell'istituzione scolastica;
2. **relazioni interne ed esterne;**
3. **innovazione e sviluppo;**
4. **valorizzazione delle risorse umane** e gestione delle risorse finanziarie e strumentali a disposizione.

### 2003 – 2006: la sperimentazione SIVADIS

Le criticità rilevate dal monitoraggio INVALSI e trasmesse al Ministro:

- **poca trasparenza** delle procedure
- **non oggettività** dei criteri
- **non omogeneità** dell'applicazione in campo nazionale e regionale
- **mancanza di ponderazione** delle diverse condizioni operative in cui i dirigenti esercitano il loro ruolo
- **assenza di un quadro comune** di dati di riferimento

### 2008 - Il progetto INVALSI

#### Obiettivi di missione:

sono quantitativi, sono rilevabili, sono da raggiungere nel percorso triennale di valutazione, sono definiti **prioritariamente in termini di miglioramento dei tassi di apprendimento** e di riduzione dei tassi di abbandono degli studenti.

#### Obiettivi di leadership:

sono legati alle **azioni professionali** che il dirigente scolastico mette in atto per raggiungere gli obiettivi di missione

### 2013 - MIUR: Progetto per i Dirigenti scolastici neo immessi in ruolo

Dal progetto:

«**Gli obiettivi** da raggiungere scaturiscono dal processo di autovalutazione e sono **esplicitamente indicati nel Rapporto**; vengono proposti dal Dirigente scolastico al Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale per la loro effettiva definizione e la **conseguente assegnazione nell'incarico.**»



- **Arriviamo alla valutazione dei dirigenti scolastici dopo 15 anni ...**
- **Arriviamo nel momento di massima difficoltà per i Dirigenti scolastici ...**
- **La valutazione dei dirigenti non è un'ulteriore difficoltà ... e non è esclusivamente finalizzata alla remunerazione ...**

La valutazione è:

- **orientamento e sostegno alla professionalità**
- **riconoscimento e valorizzazione della professionalità**

Ogni nuovo processo è uno spazio di innovazione  
e governo del sistema.

# IL DISEGNO



# Il disegno generale di riferimento



**La valutazione della dirigenza scolastica è finalizzata al miglioramento della professionalità** dei Dirigenti e delle Istituzioni scolastiche in coerenza con il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV).

- **Gli obiettivi del rapporto di autovalutazione (scuola)**
- **gli obiettivi regionali (regione)**
- **gli obiettivi strategici nazionali (nazione)**

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

*(comma 93: “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”)*

□ **La metodologia** adottata per la valutazione intende inserirsi in modo leggero all'interno del lavoro svolto quotidianamente, **senza richieste di nuove e particolari documentazioni che appesantiscono ulteriormente il lavoro richiesto ai Dirigenti**, ma valorizzando al meglio gli strumenti o i documenti già in uso.

- ❑ **Punto di partenza è l'autovalutazione del Dirigente**, attraverso un modello comune di riferimento a livello nazionale con dati ed evidenze controllabili, così come è avvenuto per il procedimento di valutazione delle Istituzioni scolastiche (art. 6 DPR 80/2013).
- ❑ **Riferimento finale per la valutazione** è il riscontro annuale sugli **obiettivi di processo realizzati** (“*specificità delle proprie funzioni*”) e **gli obiettivi di risultato raggiunti** (“*contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione*”).

*La valutazione dell'attività dei dirigenti scolastici è effettuata*

secondo le seguenti dimensioni professionali:

- 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 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, 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.

## Riepilogo fasi del Processo di Valutazione del DS a.s 2016/17

Definizione degli obiettivi da parte del Direttore dell'USR a partire da RAV, ecc

entro  
settembre  
2016

Formulazione del Piano di valutazione da parte del coordinatore del servizio ispettivo e approvazione da parte del D.USR

entro  
dicembre  
2016

Autovalutazione annuale da parte del Dirigente attraverso un format comune sulle azioni realizzate e i risultati ottenuti

entro  
maggio  
2017

Valutazione di prima istanza da parte del Nucleo ed eventuale visita presso l'Istituzione scolastica

entro  
agosto  
2017

Valutazione finale da parte del D.USR, con riferimento alla valutazione di prima istanza del Nucleo

Restituzione dei riscontri della valutazione da parte del D.USR e/o del Nucleo

entro  
dicembre  
2017

<b>Dimensioni della valutazione (comma 93)</b>	<b>PESI*</b>
<b>Autovalutazione Portfolio del DS</b>	
Direzione unitaria, promozione della partecipazione ... competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati ... (lettera a, d, e, comma 93)	60%
Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali (lettera b comma 93)	30%
Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale (lettera c comma 93)	10%

Le diverse aree corrispondenti alle dimensioni professionali hanno un peso diverso nella valutazione



Il **Direttore dell'Ufficio scolastico** regionale **valuta i risultati** conseguiti dai dirigenti scolastici e per far questo si avvale di uno o più **Nuclei di valutazione**.

**Ogni Nucleo è costituito** ai sensi dell'art. 25, comma 1 del D.L.vo 30 marzo 2001, n. 165, da un dirigente tecnico, amministrativo o scolastico in funzione di coordinatore, da due esperti in possesso di specifiche e documentate esperienze in materia di organizzazione e valutazione. Il nucleo deve sempre avere la presenza di almeno un Dirigente scolastico.

**Inoltre ogni Nucleo può essere articolato** con una diversa composizione, in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione, come previsto dall'art. 1 comma 94 della legge 13 luglio 2015, n. 107.

L'**esito della valutazione** annuale deve essere sintetizzato con una delle seguenti espressioni:

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

Alla valutazione fa seguito la corresponsione della retribuzione di risultato sulla base della contrattazione integrativa regionale.

In caso di **mancato raggiungimento degli obiettivi** trova applicazione l'art. 21 del d.l.vo 30 marzo 2001, n. 165.

**Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione ...** 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 collocando il dirigente a disposizione ...**

# Sistema Nazionale di Valutazione



## Il Portfolio del Dirigente scolastico e gli strumenti di valutazione



MIUR, 5 dicembre 2016

Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

<b>1 Anagrafe professionale</b>	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
<b>2 Autovalutazione e bilancio delle competenze</b>	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Dirigente scolastico
<b>3 Obiettivi e azioni professionali</b>	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
<b>4 Documentazione della valutazione</b>	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

<b>1</b>	<b>Anagrafe professionale</b>	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

L'**anagrafe professionale** intende raccogliere tutte le informazioni professionali più rilevanti e sarà aggiornabile annualmente. Ogni Dirigente avrà la possibilità di integrare l'anagrafe allegando il proprio *curriculum vitae* e alcuni documenti che attestino aspetti particolarmente significativi della propria professionalità

**Un modello unico di riferimento a livello nazionale articolato in sei sezioni**



## Anagrafe professionale

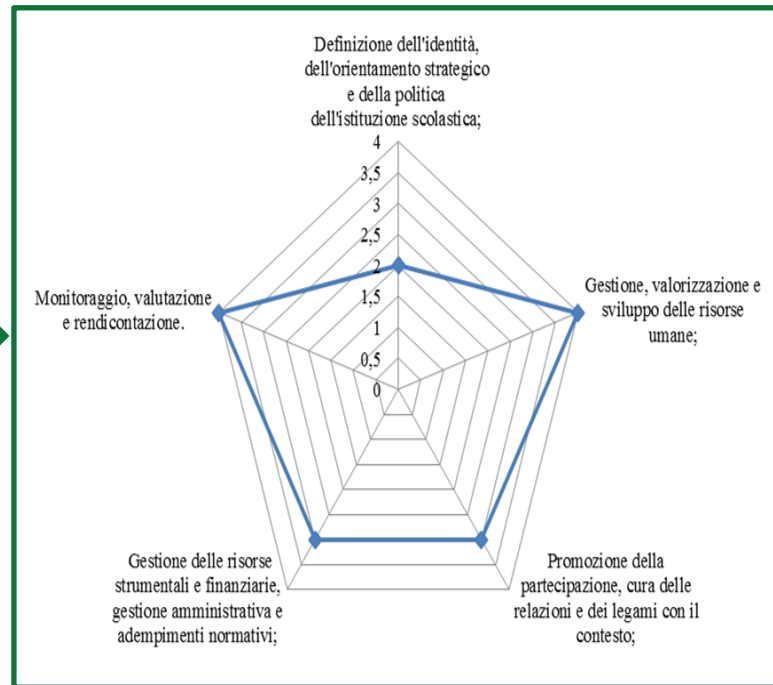
Sezioni
Anagrafica
Ruolo
Titoli di Studio
Certificazioni
Incarichi
Pubblicazioni

Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	<b>Autovalutazione e bilancio delle competenze</b>	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

L'obiettivo di questa parte del Portfolio è di fornire al Ds uno strumento per favorire la riflessione sul suo ruolo e sui suoi punti di forza/debolezza, nell'ottica dell'autovalutazione, dello sviluppo e del miglioramento della professionalità

**il sistema genererà automaticamente un diagramma di Kiviat (o grafico radar), che assume una forma “a stella”, consentendo di identificare con immediatezza visiva punti di forza e punti di debolezza relativi alle 5 dimensioni indagate.**

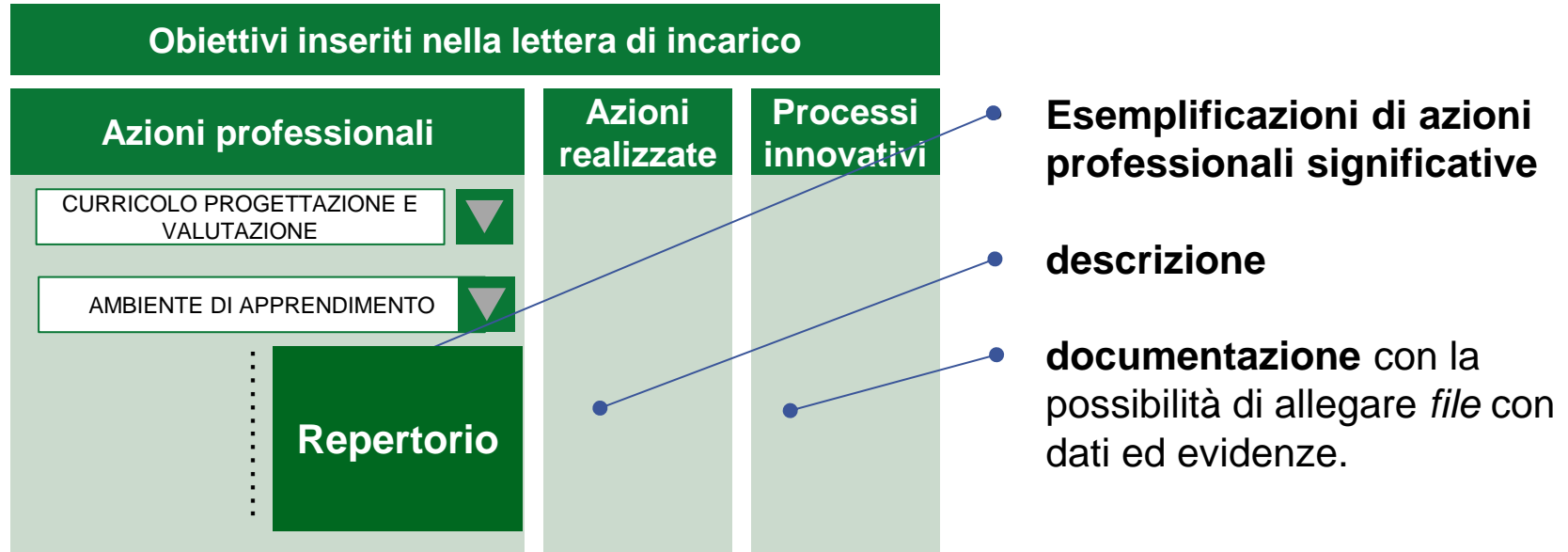




Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
<b>3</b>	<b>Obiettivi e azioni professionali</b>	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

La parte **Obiettivi e azioni professionali** consente al Dirigente Scolastico di elencare le azioni professionali, collegate con gli obiettivi di processo del RAV per il perseguimento degli obiettivi di miglioramento della scuola inseriti nella lettera di incarico.



## Sezione di caricamento dei documenti

### 1. Documenti pre-caricati nel Portfolio

- PTOF
- RAV
- PdM
- Monitoraggi
- 

### 2. Documenti da caricare

- Atto di indirizzo al Collegio docenti per l'elaborazione del PTOF
- Piano annuale delle attività
- 
- 

### 3. Altra documentazione

- 
- 

L'ultima sezione di questa parte è riservata al **caricamento dei documenti** da cui il Nucleo trae elementi utili per la valutazione:

1. **i documenti fondamentali sono pre-caricati**, poiché già disponibili nel sistema informativo
2. **altri documenti**, indicati nell'all. 1 «*Fonti ed evidenze*», saranno caricati dal Ds
3. **il Ds potrà caricare** (pochi e significativi) **altri documenti**

Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	<b>Documentazione della valutazione</b>	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

Sono gli strumenti, a disposizione **del Nucleo**, a supporto del procedimento di valutazione. Questa sezione ha l'obiettivo di presentare le informazioni necessarie alla valutazione e guidare nella sequenza di valutazione tramite una serie di passaggi comuni:

PASSAGGI	RIFERIMENTI
<b>Autovalutazione, curriculum, azioni professionali e progettualità in corso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Portfolio</li></ul>
<b>Analisi della documentazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elenco documenti</li></ul>
<b>Prima analisi e primi elementi di valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Funzioni a sistema</li></ul>
<b>Contatti per informazioni e/o visita</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Protocollo di visita</li></ul>
<b>Analisi e valutazione di prima istanza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Protocollo di analisi e valutazione</li></ul>
<b>Consegna della valutazione al Direttore</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tabella riassuntiva valutazione</li></ul>

AREE CORRISPONDENTI ALLE DIMENSIONI PROFESSIONALI	Rif. Legge 107/2015	VALUTAZIONE PER AREA	PESI	VALUTAZIONE
Direzione unitaria, promozione della partecipazione ... competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati	lettera a,d,e Art. 1. c.93	A B C D	60%	A
Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali	lettera b Art. 1. c.93	A B C D	30%	B
Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale	lettera c Art. 1. c.93	A B C D	10%	C
				D

La valutazione di prima istanza del Nucleo, con definizioni comuni a livello nazionale, va in automatico nel format del Direttore USR per la valutazione finale

VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DEL NUCLEO	
<b>A</b>	Direzione unitaria, promozione della partecipazione ... competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati .....
<b>Pieno raggiungimento degli obiettivi</b>	Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali .....
	Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale .....

Lo scopo del **questionario di apprezzamento** è acquisire informazioni sul modo in cui il Ds svolge la propria professione, da integrare con dati riguardanti altri *stakeholder*, con evidenze empiriche in grado di fornire riscontri oggettivi dell'operato del Dirigente stesso.

È rivolto a docenti e personale A.T.A. in quanto sono le figure professionali che meglio conoscono il lavoro del Ds e sono più facilmente raggiungibili rispetto alla platea generale degli *stakeholder*

La rilevazione e la gestione dei dati sul questionario vengono svolte a livello centrale, la valutazione viene svolta dai Nuclei in modo da integrarli con una serie di altri fattori, come le caratteristiche del contesto sociale di riferimento ecc.



“La garanzia di una Buona Scuola è: un Buon Direttore”  
(Francesco De Sanctis: *Discorso al Parlamento* 1874)