

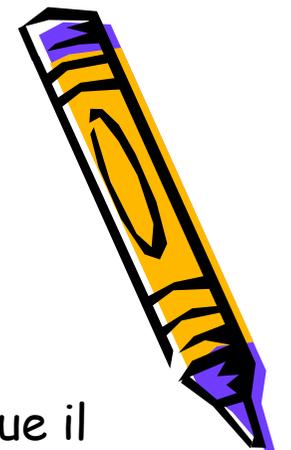


LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

Il sistema di **valutazione dei Dirigenti Scolastici**, a seguito presentato nelle sue articolazioni, è **riassumibile in 4 fasi di lavoro**:

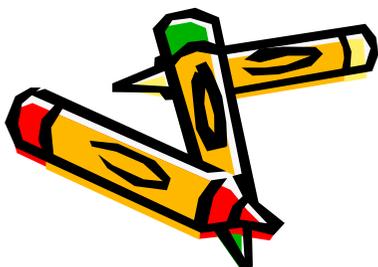
La fase negoziale : Il Dirigente Scolastico negozia con il Direttore USR gli obiettivi quantitativi da raggiungere nel percorso pluriennale di **valutazione**. Gli obiettivi sono definiti prioritariamente in termini di **miglioramento dei tassi di apprendimento** e di **riduzione dei tassi di abbandono degli studenti**; a questi si possono aggiungere altri obiettivi definiti in ambito regionale e obiettivi riferiti al Piano dell'Offerta Formativa della scuola.

La fase di lavoro per il perseguimento degli obiettivi : Per raggiungere gli obiettivi negoziati il D.S. redige un piano finalizzato ad individuare le azioni più appropriate da mettere in campo durante il periodo di **valutazione**. La qualità del piano di **lavoro**, la sua congruenza con gli obiettivi finali, la sua fattibilità e la sua concreta realizzazione sono l'oggetto della **valutazione** del D.S.



- **La fase di valutazione del Team:** Il Team di valutazione segue il D.S. per l'intero periodo oggetto di **valutazione**, esprimendo nel primo anno di lavoro le proprie osservazioni sulla qualità del percorso definito dal D.S. e suggerendo possibili miglioramenti. Negli anni successivi il Team monitora la Concreta realizzazione del percorso di miglioramento.

- **la fase di definizione del giudizio:** Il Direttore dell'USR sulla base delle relazioni del Team esprime il giudizio di **valutazione finale che ha conseguenze per la retribuzione di risultato e per i futuri incarichi di lavoro da assegnare al D.S.**

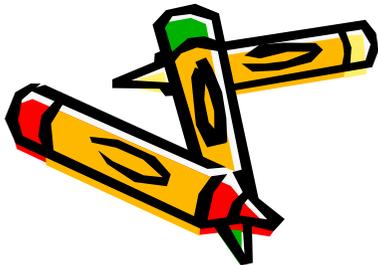


Gli obiettivi di missione e di leadership

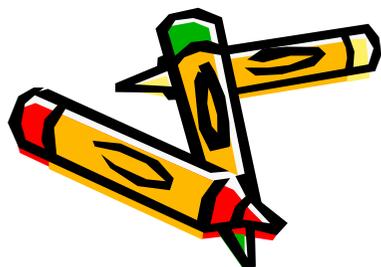
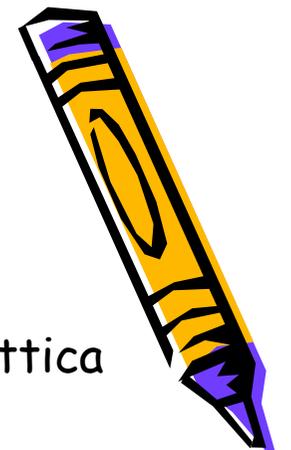
Gli obiettivi generali affidati al D.S., come quelli relativi agli apprendimenti o alla dispersione scolastica sono, per loro natura, obiettivi di sistema. Possono essere qualificati "obiettivi di missione" per significare che si tratta di obiettivi prioritari ed ineludibili per lo sviluppo dei sistemi educativi.

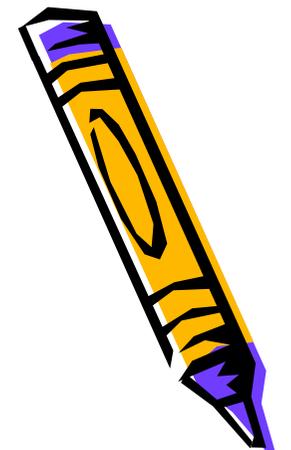
Sulla base degli obiettivi di missione - il D.S. propone e concorda con il Direttore regionale "obiettivi di leadership" più specifici.

- Gli "obiettivi di leadership" possono essere definiti come obiettivi di sviluppo organizzativo attraverso i quali il Dirigente Scolastico traccia un percorso di miglioramento della scuola coerente e congruente con gli obiettivi generali di sistema.



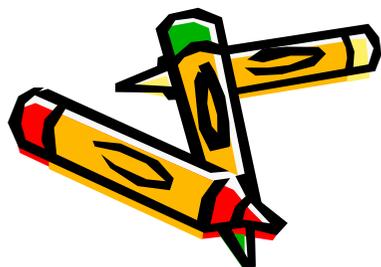
- Si tratta di **obiettivi** più direttamente controllabili dal D.S., relativi alla scuola nel suo insieme, che possono coinvolgere un ampio spettro di **ambiti di intervento**:
- **lo sviluppo dell'offerta formativa**, l'efficacia dell'attività didattica e l'innovazione delle pratiche educative (programmazione, **valutazione**, orientamento, ecc.);
- **lo sviluppo professionale dei docenti e la promozione del lavoro di gruppo**;
- **il coinvolgimento e la partecipazione degli studenti, delle famiglie e degli altri attori delle comunità locali**;
- **la riorganizzazione dei processi amministrativi ed il miglioramento della qualità dei servizi**;
- **l'adeguamento dei sistemi di informazione e comunicazione**;
- **l'equilibrio della gestione finanziaria, l'introduzione di strumenti per il controllo di gestione, la promozione dell'etica e la rendicontazione sociale, ecc.**





Lo strumento

- Al fine di facilitare questo lavoro si è messo a disposizione del Dirigente una **Guida alla Progettazione del Servizio Scolastico (GPSS)**, basata su un software mirato alla facilitazione del percorso di **valutazione**

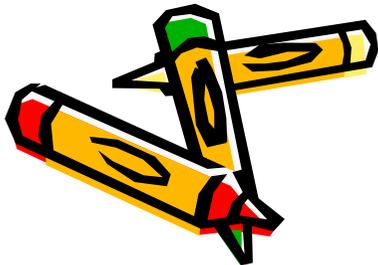


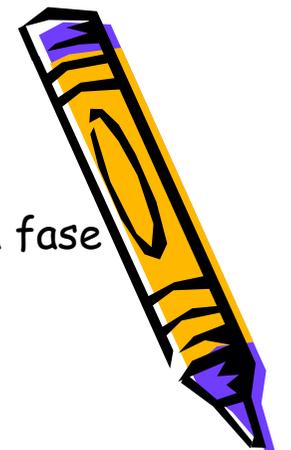
I Direttori Generali degli Uffici Scolastici Regionali e i Nuclei di supporto

I Direttori Generali degli Uffici Scolastici Regionali sono i garanti dell'attuazione del sistema su base regionale ed inoltre sono i responsabili della **valutazione** finale annuale e pluriennale.

In particolare:

- Predispongono e presiedono un'apposita struttura di supporto alla **valutazione** su base regionale (NSV);
- Preparano - in accordo con l'Amministrazione centrale - un piano di informazione regionale per i valutati;
- Costituiscono i Team di **valutazione**;
- Esprimono la **valutazione** del D.S. e curano la restituzione annuale e pluriennale degli esiti;
- Collaborano alle azioni di monitoraggio attivate dall'INVALSI;
- Curano un rapporto annuale sugli esiti della **valutazione**.



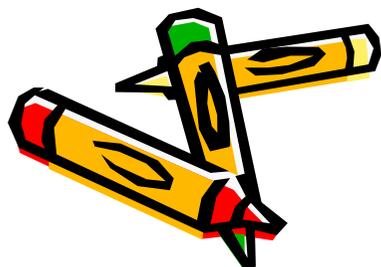


Il Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale e il D.S., nella fase di negoziazione, con riferimento agli obiettivi di missione:

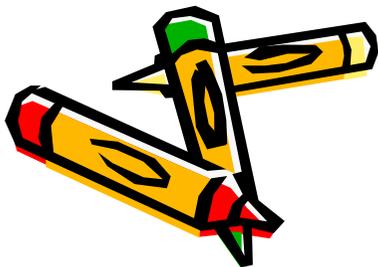
- Specificano e quantificano gli obiettivi di missione affidati al D.S.;
- Riconoscono gli obiettivi specifici interni al POF e li valorizzano per il percorso di valutazione.

Il Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale, nella fase di definizione degli obiettivi, si avvale dei componenti del Nucleo di Supporto alla Valutazione dell'USR.

- **Il Nucleo di Supporto alla Valutazione** si compone di una sezione organizzativa e di coordinamento che ha sede presso l'USR con una struttura attrezzata, con il particolare compito di:
 - Monitorare le singole scuole della Regione;
 - Coordinare le procedure attivate dai diversi T di V;
 - Garantire la trasparenza delle procedure;
 - Verificare la professionalità dei T di V e la correttezza dei processi di valutazione;
 - Costituire una banca dati;
 - Collaborare con le iniziative del MIUR e dell'INVALSI.



- La composizione del NSV è competenza specifica del Direttore dell'USR sulla base di accordi di coordinamento interregionale (composizione, numero, competenze) promossi dal MIUR. Il ruolo di indirizzo (presidenza) del NSV spetta al Direttore dell'USR.
- Per una maggior conoscenza delle peculiari situazioni legate alle realtà dei territori, delle scuole e dei Dirigenti Scolastici, il Direttore dell'USR e/o il NSV possono avvalersi della collaborazione periferica degli USP.

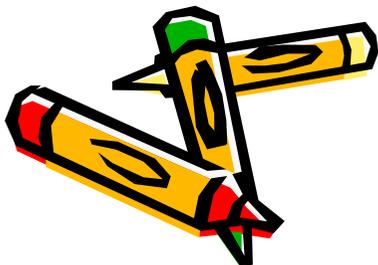
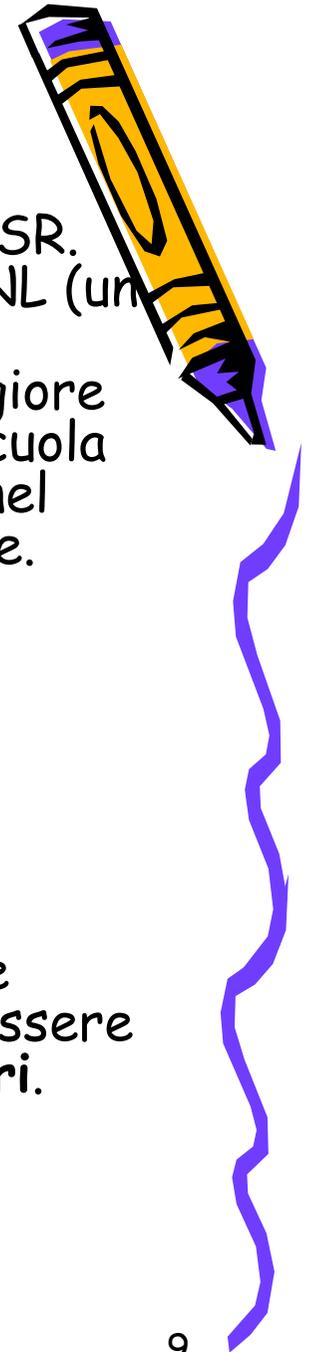


- **I Team di valutazione** : sono costituiti dal Direttore USR. Rispetto alla composizione precisata dall'art 20 del CCNL (un Dirigente Tecnico, un Dirigente Amministrativo e un Dirigente Scolastico), è necessario prevedere una maggiore flessibilità in relazione alla specifica situazione della scuola ed alla necessità di supportare il Dirigente Scolastico nel percorso di **valutazione** e di qualificazione professionale.

In particolare è opportuno prevedere:

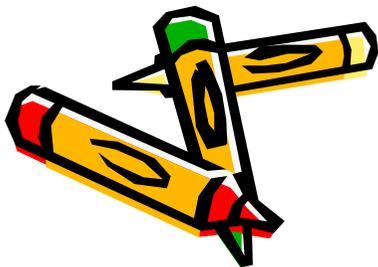
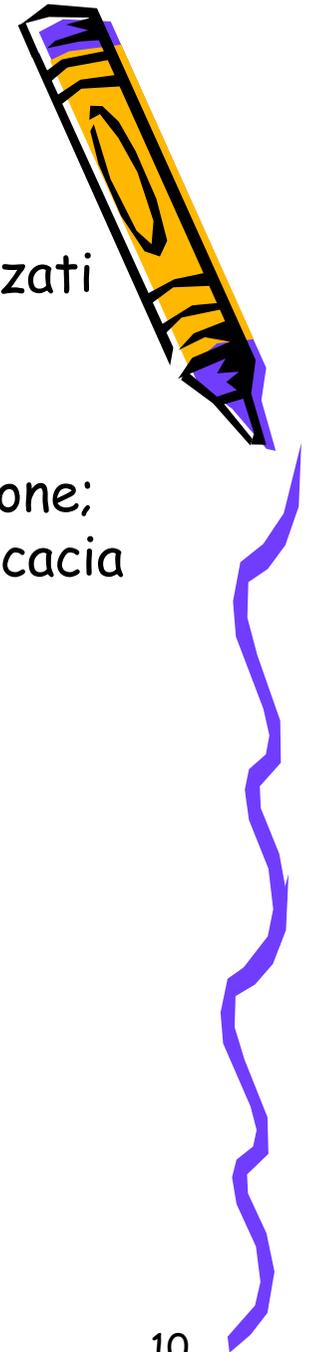
- Una composizione variabile fra le componenti;
- Un'apertura a componenti extrascolastiche;
- Un'apertura a componenti dirigenziali scolastiche ed extrascolastiche in quiescenza.

Il Dirigente Scolastico rappresenta la dimensione della **valutazione** tra pari pertanto costituisce la componente fissa del Team. Tutte le componenti del Team devono essere formate e devono essere **iscritte all'Albo dei valutatori**.



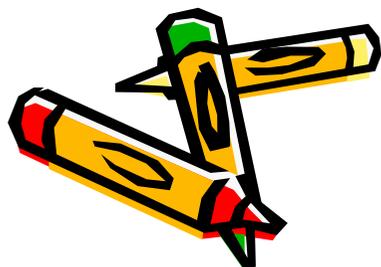
Il Team di Valutazione hanno il compito di:

- Incontrare il singolo D.S. nella fase di spiegazione e qualificazione del percorso di **valutazione**;
- Orientare il D.S. nell'uso degli strumenti (GPSS) finalizzati alla **valutazione**;
- Supportare (su richiesta) il D.S. nella definizione degli obiettivi di leadership con un concreto piano di lavoro attraverso cui perseguire gli specifici obiettivi di missione;
- Tenere sotto controllo la coerenza, la pertinenza, l'efficacia del piano di azioni in relazione ai dati diagnostici e agli obiettivi da raggiungere;
- Redigere un rapporto annuale di **valutazione**;
- Redigere una relazione a conclusione del percorso di **valutazione** pluriennale da presentare al Direttore Regionale;
- Mantenere aperta la comunicazione per un eventuale supporto tecnico o richiesta di dati informativi.

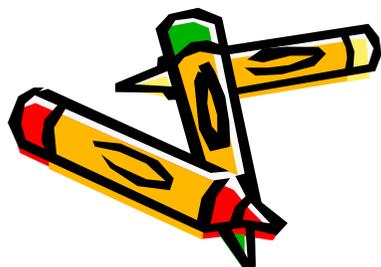
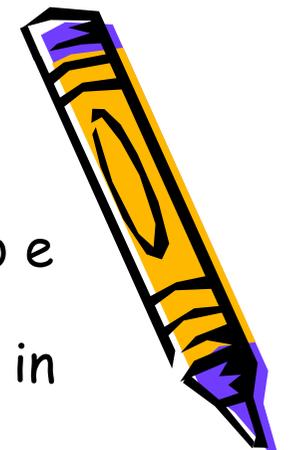


La Direzione Generale del Personale della Scuola del MIUR

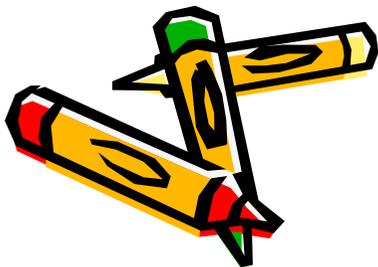
- La Direzione Generale del Personale svolge funzioni **di** coordinamento nazionale del sistema, **di** monitoraggio degli esiti e **di** innovazione del processo. La Direzione Generale del Personale è responsabile dell'unitarietà **di** gestione dell'intero sistema operativo:
- Svolge funzioni **di** governo del sistema complessivo;
- Attiva azioni **di** monitoraggio delle procedure, degli strumenti e degli esiti;
- Definisce, in raccordo con gli UUSSRR, un protocollo sulla composizione, sulle competenze e sull'organizzazione del Nucleo **di** Supporto alla **Valutazione**;
- Predisponde, in raccordo con gli UUSSRR e in collaborazione con l'INVALSI, i protocolli **di** un piano **di** formazione e **di** certificazione **dei** valutatori;
- Organizza, in raccordo con gli UUSSRR, i protocolli **di** informazione ai valutati;
- Predisponde un programma periodico **di** controlli a campione delle procedure **di** **valutazione dei** D.S.;
- Stabilisce, d'intesa con l'Invalsi, i criteri **di** iscrizione all'Albo **dei** valutatori.



- L'INVALSI ha il compito di:
- Definire il modello di **valutazione**, fornire tutte le informazioni necessarie all'applicazione, al monitoraggio e allo sviluppo nel tempo;
- Supportare con sistematicità e cura la sua applicazione in collaborazione con MIUR e UUSSRR;
- Costruire i protocolli per i Team di valutatori;
- Definire e monitorare il processo di formazione dei valutatori;
- Gestire il servizio di documentazione e di informazione nazionale sulla **valutazione dei D.S.** (banca dati);
- Collaborare con il MIUR e UUSSRR in tutte le azioni di miglioramento del sistema di **valutazione**;
- Redigere per il MIUR un rapporto annuale generale sullo stato del sistema di **valutazione dei Dirigenti Scolastici**.



- Ciascuno **dei** soggetti coinvolti nel percorso valutativo (il Direttore generale dell'USR, i Nuclei **di** supporto alla **valutazione**, i Team **di** **valutazione**, il MIUR, l'INVALSI) ha competenze e compiti specifici; è comunque opportuno evidenziare che essi concorrono in maniera integrata al raggiungimento degli obiettivi del sistema **di** **valutazione**.
- **Gli esiti della valutazione pluriennale** : La formulazione definitiva e l'esito della **valutazione** ricadono sotto la competenza e la responsabilità del Direttore Generale; essa si basa sulla **valutazione** di prima istanza formulata collegialmente dal Team, discussa con il D.S. e proposta in termini descrittivi al Direttore Generale dell'USR.
- **La formulazione definitiva della valutazione** viene espressa con modalità descrittive sintetiche e punta a definire gli effetti sulla retribuzione **di** risultato e sul possibile sviluppo della carriera del D.S. attraverso la collocazione in realtà più complesse.



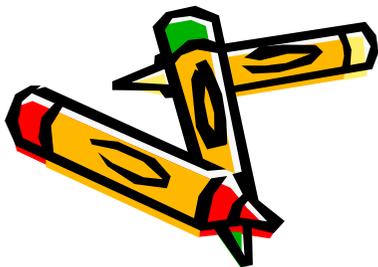
La **valutazione** sarà espressa in **4** livelli:

Eccellente (riconoscimento retribuzione **di** risultato e accesso a posizioni complesse con conseguente retribuzione **di** posizione).

Positivo (riconoscimento della retribuzione **di** risultato).

Difficoltà (sospensione temporanea della retribuzione **di** risultato con indicazione **di** supporti per il miglioramento).

Negativo (art. 20 c. 11-12-13 CCNL) La retribuzione **di** risultato e **di** posizione, esito della **valutazione** pluriennale, viene erogata al D.S. secondo i criteri definiti in sede **di** contrattazione





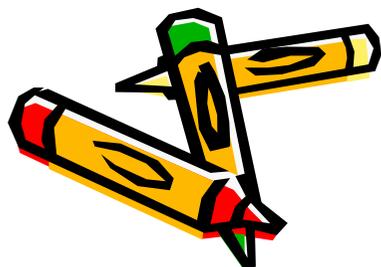
La valutazione pluriennale

- Nell'art. 20 del CCNL per il personale Dirigente dell'area V si parla di **valutazione** pluriennale, senza definirne l'arco temporale. Per una più precisa definizione e articolazione si propone una **valutazione** sviluppata sui tre anni dell'incarico come illustrato di seguito:

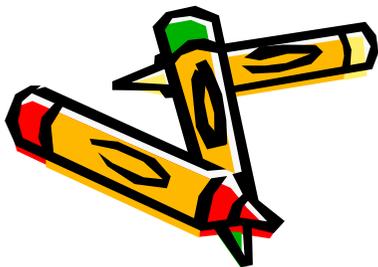
Primo anno di Valutazione annuale con indicazione dei margini di miglioramento: **Senza implicazioni** per la retribuzione di risultato

Secondo anno di Valutazione annuale con indicazione dei margini di miglioramento: **Senza implicazioni** per la retribuzione di risultato

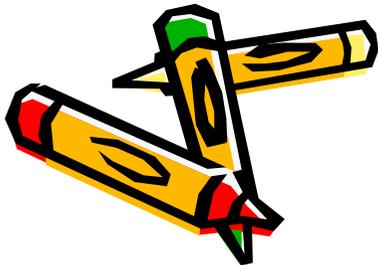
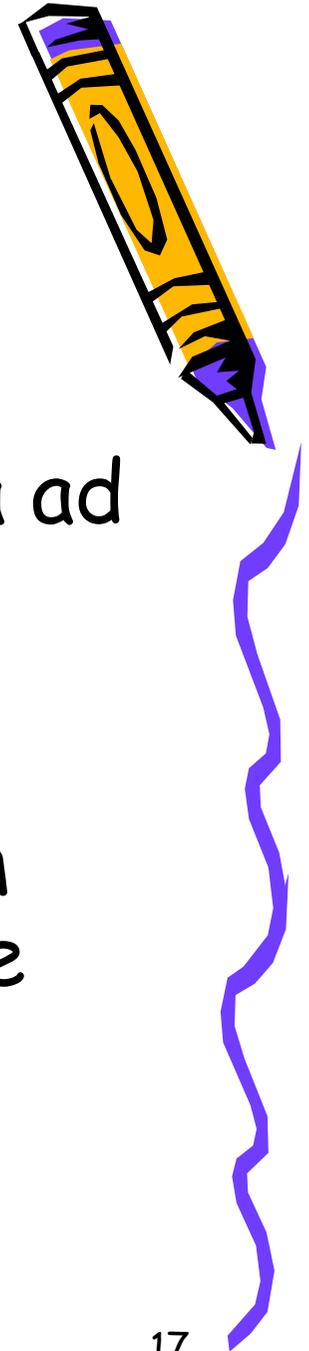
Terzo anno di Valutazione (finale): **Con implicazioni su retribuzione di risultato di posizione** (in relazione all'eventuale collocazione in realtà più complesse)



- La retribuzione **di risultato e di posizione**, esito della **valutazione** pluriennale, viene erogata al D.S. secondo i criteri definiti in sede di contrattazione.
- La **base contrattuale minima** della presenza di un D.S. presso un Istituto Scolastico è di tre anni. In particolare nella fase di **valutazione** si manterranno le retribuzioni di risultato e di posizione maturate.
- La **valutazione** con effetto sulla retribuzione **di risultato e di posizione** avrà conseguenze economiche dopo il terzo anno.
- I possibili effetti della **valutazione "negativa"**, sono determinati a seguito delle analisi del terzo anno. Per questi casi eccezionali, che presentano gravissime e continue inadempienze, si terranno le procedure di norma previste dall'Amministrazione.
-



- Numero giorni a disposizione del Team per la valutazione
- Ogni Team, durante i 3 anni del percorso di **valutazione**, dedicherà ad ogni singola scuola 10 giornate per componente, corrispondenti a 30 giorni complessivi. La suddivisione durante i 3 anni di lavoro dei Team seguirà indicativamente il seguente schema:

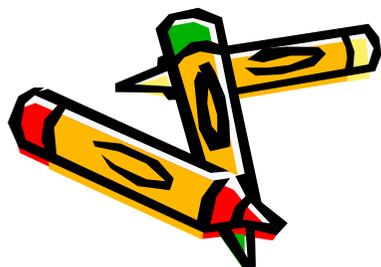
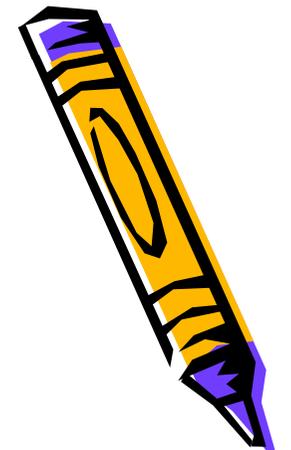


N. giorni complessivi:30

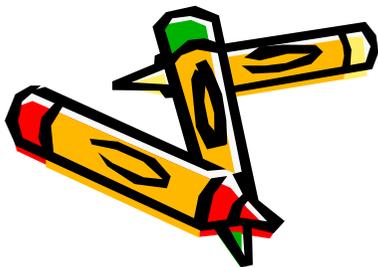
- **N. giorni per anno:**
- **12 (I anno);**
- **6 (II anno);**
- **12 (III anno)**

N. giorni per componente Team

- **4 (I anno);**
- **2 (II anno);**
- **4 (III anno)**

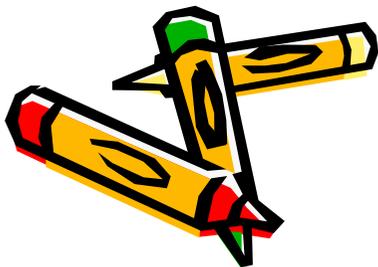
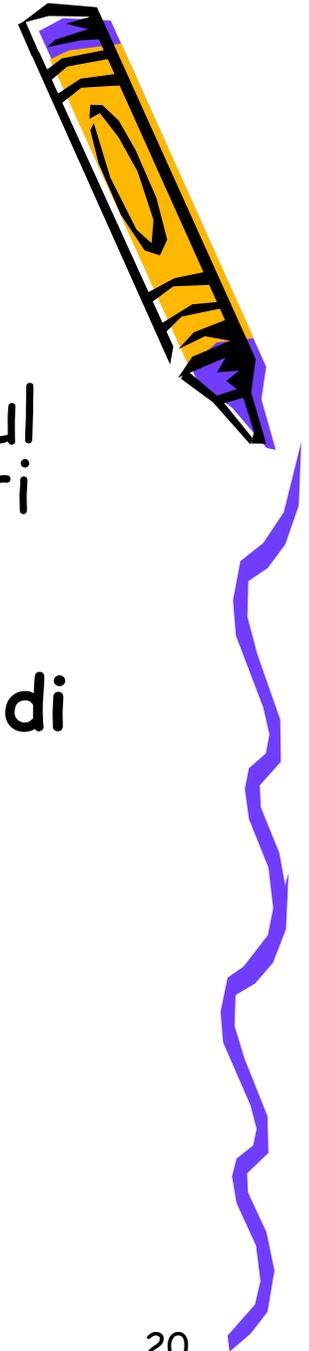


- Le giornate sono comprensive di tutto il percorso di valutazione, sia in presenza con il D.S., sia di documentazione, di studio, di supporto, di orientamento attraverso gli strumenti che risulteranno più efficaci.
- Si è ritenuto opportuno dare un'indicazione di suddivisione fra giornate in presenza (front office) e quelle di lavoro fra i componenti del Team o di tipo individuale (back office), al fine di avere un punto di riferimento comune a livello nazionale.



Tappe di lavoro

- Le tappe indicate a seguito sono da considerarsi **dei passaggi obbligati** che caratterizzano e uniformano il **lavoro** sul territorio nazionale. All'interno di questi passaggi vi sono ulteriori margini con possibilità di regolazione autonoma e, soprattutto, sarà da definire, da parte di ogni Direttore Generale, la **specifica relazione fra D.S. e Team**, con il supporto del Nucleo e del possibile referente provinciale.



Primo anno

Entro agosto: Il Direttore USR assegna gli obiettivi di missione

Entro ottobre il Dirigente Scolastico definisce gli obiettivi di leadership e presenta una prima documentazione al Team (compreso GPSS)

Entro febbraio: Il Team presenta al D.S una prima analisi e una prima restituzione a seguito degli incontri e della documentazione

Entro maggio: Il Team presenta la sua analisi al D.S con riferimento al GPSS

Secondo anno

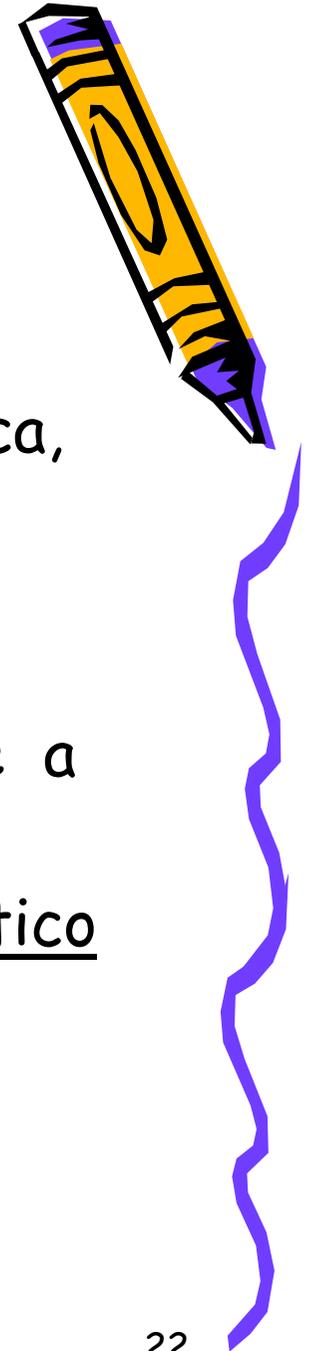
Entro ottobre: il Dirigente Scolastico rettifica, regola, conferma gli obiettivi ed il percorso di lavoro al Team

Entro febbraio: Il Team presenta al D.S una nuova ~~analisi~~ analisi e una restituzione a seguito degli incontri e della documentazione



Terzo anno

- Entro ottobre il Dirigente Scolastico, rettifica, regola, conferma gli obiettivi ed i percorso di lavoro al team su base GPSS
- Entro maggio il Team presenta al dirigente scolastico una nuova analisi e una restituzione a seguito degli incontri e della documentazione
- Entro agosto il Direttore dell' Ufficio Scolastico Regionale presenta il giudizio al Dirigente Scolastico con effetti sulla valutazione di risultato e di posizione



• Il Team di valutazioneT

- Per determinare il numero dei D.S. assegnati ad ogni Team di valutazione è necessario partire dalla constatazione dei carichi di lavoro assumibili dai vari componenti.
- E' opportuno evitare che i Dirigenti in servizio si allontanino dalla loro sede per periodi troppo prolungati. Si stima che 60 giorni l'anno sia il tempo massimo che un Dirigente può dedicare all'attività di valutatore.
- Essendo la durata di una missione per la valutazione di circa 4 giorni nel primo anno, ogni Team potrà prendere in carico al massimo 15 D.S. da valutare.
- Nel secondo anno, si stima che ogni visita abbia una durata massima di 2 giorni, mentre il terzo anno richiederà nuovamente una visita approfondita a consuntivo la cui durata è stimabile in 4 giorni.

