

Linee guida

per l'attuazione della Direttiva n. 36,
del 18 agosto 2016,
sulla valutazione dei dirigenti scolastici

*“Con provvedimento del Direttore generale per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione e del Direttore generale per il personale scolastico, sentite le Organizzazioni sindacali della dirigenza scolastica, tenuto conto dei criteri generali definiti dalla L. 107/2015 e degli indicatori elaborati dall’Invalsi ai sensi dell’art. 3, comma 1, lettera e) del decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80, sono adottate le **Linee Guida** per l’attuazione della presente direttiva, entro trenta giorni dall’avvenuta registrazione da parte degli organi di controllo” (articolo 1, comma 2, della Direttiva Ministeriale 18 agosto 2016, n. 36).*

Registrazione Direttiva da parte della Corte dei Conti in data 02/09/2016 - prot. 3485

Definizioni

Ai fini delle presenti Linee guida si applicano le seguenti definizioni o sigle:

- Ministero: Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca;
- USR: Uffici Scolastici Regionali;
- Direttore: il Dirigente, di prima o seconda fascia, preposto a ciascun USR;
- Dirigente: il Dirigente scolastico;
- DT: Dirigente tecnico;
- Nucleo: il Nucleo di valutazione della dirigenza scolastica di cui all'art. 25 comma 1 del D. Lgs. 165/2001;
- Comma, con relativo numero: si riferisce sempre all'articolo 1 della Legge 13 luglio 2015, n. 107, recante "*Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti*";
- Direttiva: Direttiva Ministeriale n. 36 del 18 agosto 2016;
- Articolo o art. con relativo numero: si riferisce sempre alla Direttiva Ministeriale n. 36 del 18 agosto 2016;
- CCNL: Contratto collettivo nazionale di lavoro 15 luglio 2010 per il Comparto dell'Area V della dirigenza;
- SNV: Sistema Nazionale di Valutazione;
- RAV: Rapporto di autovalutazione di cui all'art. 6 comma 1 lettera a) del Decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80, recante "*Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*";
- PdM: Piano di Miglioramento di cui all'art. 6 comma 1 lettera a) del Decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80, recante "*Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*";
- PTOF: Piano Triennale dell'Offerta formativa di cui all'art.1 cc.12-19 della Legge 13 luglio 2015, n. 107.

INDICE

1. Gli obiettivi
2. Il procedimento di valutazione
3. Gli strumenti di valutazione
4. I Nuclei di valutazione
5. I risvolti della valutazione
6. I casi particolari
7. L'osservatorio nazionale

1. Gli obiettivi

La valutazione della dirigenza scolastica è finalizzata alla valorizzazione e al miglioramento professionale dei Dirigenti, nella prospettiva del progressivo incremento della qualità del servizio scolastico e in coerenza con il Sistema Nazionale di Valutazione.

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, come stabilito dal 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"*). **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:

- 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.

L'assegnazione degli obiettivi, nell'ambito dell'incarico di ciascun Dirigente, spetta al Direttore dell'USR. Fondamentali sono gli obiettivi derivanti dal RAV in quanto collegano l'azione del Dirigente al miglioramento della singola istituzione scolastica, così come gli obiettivi stabiliti dal Ministro a livello nazionale, in quanto definiscono alcuni fondamentali punti di riferimento comuni, oltre ad eventuali obiettivi regionali individuati dal Direttore al fine di promuovere e sviluppare le scelte specifiche del territorio.

Gli obiettivi nazionali (Direttiva, art. 5, commi 1 e 2) derivano dalla normativa vigente e sono coerenti con i criteri di cui al comma 93, comprendono le priorità nazionali individuate per il sistema nazionale di istruzione e di formazione, tengono conto degli atti di indirizzo e delle direttive del Ministro e sono intenzionalmente orientati in relazione alle competenze professionali di base del Dirigente e agli obiettivi generali di sistema.

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.

2. Il procedimento di valutazione

Per il procedimento di valutazione è necessario riferirsi al comma 94, che richiama l'art. 25 del D. Lgs. 165/2001, in cui si prevede che i Dirigenti rispondano in ordine ai risultati e siano valutati tenuto conto della specificità delle funzioni e sulla base delle verifiche effettuate da un nucleo di valutazione istituito presso l'amministrazione scolastica regionale. Stabilisce infatti il 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. La valutazione è coerente con l'incarico triennale e con il profilo professionale ed è connessa alla retribuzione di risultato"*.

La Direttiva riprende il procedimento generale di valutazione (art. 4) e lo definisce in modo più specifico, evidenziando che 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. 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.

In particolare, per il **procedimento generale** di valutazione (art. 8), i passaggi sono i seguenti:

1. Definizione degli obiettivi

- 1.1 Il Direttore avvia il procedimento assegnando gli obiettivi ad ogni Dirigente all'interno dell'incarico triennale.
- 1.2 Il Direttore, per la formalizzazione degli incarichi ai Dirigenti, utilizza le apposite funzioni disponibili nella piattaforma SIDI per acquisire le priorità individuate nel RAV, al fine di predisporre, aggiornare e integrare i provvedimenti di incarico.

2. Costituzione dei Nuclei di valutazione e adozione del Piano regionale di valutazione

- 2.1 Nel procedimento di valutazione il Direttore si avvale di uno o più Nuclei di valutazione appositamente costituiti.
- 2.2 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 che saranno valutati da ciascun nucleo (art. 9, comma 1).

- 2.3 Il Direttore adotta annualmente il Piano regionale di valutazione sulla base della proposta del Coordinatore regionale del servizio ispettivo (art. 10, comma 1).
- 2.4 Il Piano è annuale e contiene: gli obiettivi definiti dal Direttore con riferimento al contesto territoriale; la relazione sullo stato del sistema di valutazione a livello regionale e di attuazione degli obiettivi previsti dal Piano precedente; il numero dei Nuclei di valutazione da attivare presso l'USR.
- 2.5 Il Piano adottato è pubblicato nei modi previsti dall'articolo 10, comma 3.

3. Adozione del provvedimento di valutazione

- 3.1 Il Direttore, in base alla rilevazione dell'azione dirigenziale e dei risultati conseguiti, adotta annualmente i provvedimenti di valutazione dei Dirigenti, a seguito dell'istruttoria effettuata dal Nucleo di valutazione.
- 3.2 I provvedimenti di valutazione evidenziano il livello di raggiungimento degli obiettivi attraverso una delle seguenti espressioni: *“pieno raggiungimento”*, *“avanzato raggiungimento”*, *“buon raggiungimento”* ovvero *“mancato raggiungimento degli obiettivi”*, cui sono connessi gli effetti dell'articolo 21 del D. Lgs. 165/2001 (art. 6, comma 3).
- 3.3 Nel caso in cui l'attività istruttoria svolta dai Nuclei, nel corso dell'anno, evidenzia elementi di giudizio che possano condurre alla definizione della valutazione di un Dirigente al livello di *“mancato raggiungimento degli obiettivi”*, il Direttore può convocare l'interessato, nel rispetto del principio del contraddittorio, per un primo confronto.
- 3.4 Nel caso in cui il processo di valutazione si concluda con attribuzione del livello di *“mancato raggiungimento degli obiettivi”*, il Direttore comunica l'esito della valutazione all'interessato convocandolo, entro i successivi 30 giorni, per instaurare la fase del contraddittorio da concludere entro ulteriori 30 giorni.
- 3.5 Nel caso di valutazione positiva, entro 15 giorni dal ricevimento del provvedimento di valutazione, il Dirigente può chiedere di essere sentito dal Direttore che, a tal fine, comunica la data di svolgimento del colloquio.

Il **procedimento annuale**, esemplificato in relazione all'anno scolastico 2016/17, è riassunto nei seguenti passaggi:

	PASSAGGI	TEMPI a.s. 2016/17
1	Definizione degli obiettivi da parte del Direttore dell'USR. Gli obiettivi vengono inseriti nell'incarico del Dirigente e permangono per il triennio di vigenza; possono essere aggiornati annualmente, ma solo per situazioni particolari e previo accordo con l'interessato.	entro settembre 2016
2	Formulazione della proposta di “Piano regionale di valutazione” da parte del Coordinatore regionale del servizio ispettivo e adozione da parte del Direttore.	entro dicembre 2016
3	Autovalutazione annuale da parte del Dirigente attraverso un format comune sulle azioni realizzate e i risultati ottenuti con riferimento a dati ed evidenze a sistema ed eventuali richieste di integrazioni da parte del Nucleo (strumento fondamentale e punto di riferimento per l'autovalutazione e la documentazione delle azioni del Dirigente è il Portfolio, compilabile in progress fino a maggio).	gennaio/maggio 2017
4	Valutazione di prima istanza da parte del Nucleo ed eventuale visita presso l'Istituzione scolastica sede di servizio del Dirigente (ogni Dirigente sarà comunque oggetto di una visita all'interno del triennio di incarico). Valutazione finale da parte del Direttore , con riferimento alla valutazione di prima istanza del Nucleo . Il Direttore può discostarsi dalla valutazione del Nucleo previa motivazione scritta.	entro agosto 2017
5	Restituzione dei riscontri della valutazione da parte del Direttore , obbligatoria in caso di <i>“mancato raggiungimento degli obiettivi”</i> , a richiesta dell'interessato in caso di valutazione positiva. Il Direttore comunicherà comunque i dati generali sui risvolti della valutazione annuale a tutti i Dirigenti in una dimensione di orientamento e sviluppo della professionalità.	entro dicembre 2017

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. In questo modo il sistema di valutazione in prima applicazione ha effetto per tutti i Dirigenti sia con nuovo incarico sia in vigenza di incarico e di contratto (art. 14).

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 (vedi modello nazionale di incarico e contratto nel Portale valutazione del MIUR all'indirizzo <http://www.istruzione.it/snv/dirigenti.shtml>).

Il modello di incarico online prevede delle funzioni in cui il Direttore può verificare, per gli obiettivi di miglioramento del RAV, la presenza dei necessari criteri di coerenza, rilevanza, pertinenza, misurabilità, attendibilità. In questo modo gli incarichi saranno effettivamente personalizzati in relazione alla specificità delle situazioni scolastiche, ma allo stesso tempo potranno essere rivisti annualmente previ accordi con il Dirigente.

3. Gli strumenti di valutazione

Come evidenziato in precedenza, gli strumenti di valutazione della dirigenza scolastica rilevano **lo specifico dell'azione dirigenziale attraverso una pluralità di dimensioni professionali**, in coerenza con i **"criteri generali"** di cui al comma 93. La pluralità degli aspetti rilevati permette di avere più riferimenti sulla professionalità e, di conseguenza, di ridurre il più possibile il margine di errore nel processo di valutazione.

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 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.

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 appesantirebbero ulteriormente il lavoro richiesto ai Dirigenti, ma valorizzando al meglio i documenti e gli strumenti già in uso o in sviluppo. Tutti gli strumenti sono di supporto e orientamento alla professionalità e al miglioramento del servizio, sono presenti *online* e sono reperibili o consultabili tramite il Portale della valutazione del MIUR.

I documenti e gli strumenti specifici relativi alle diverse dimensioni professionali della dirigenza scolastica a disposizione dei Nuclei sono i seguenti:

DIMENSIONI	DOCUMENTI E STRUMENTI
Direzione unitaria, promozione della partecipazione (...), competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati ... (lettera a, d, e, comma 93).	Il RAV, gli strumenti interni al SNV, la distribuzione del FIS e i documenti di indirizzo della scuola (vedi documenti a seguito).

Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali (lettera b comma 93).	Il fondo per la valorizzazione del merito, il piano di formazione, la ricerca, la gestione e l'organizzazione delle risorse professionali.
Apprezzamento dell'operato all'interno della comunità professionale e sociale (lettera c comma 93).	Il questionario di apprezzamento dei docenti, con dati e riscontri da parte degli stakeholder.

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 (che per la parte pubblica sarà reperibile all'interno del Portale della valutazione del MIUR all'indirizzo <http://www.istruzione.it/snv/dirigenti.shtml>), costituisce perciò al tempo stesso il punto di partenza e di sintesi di tutto il procedimento di valutazione del Dirigente.

In merito agli strumenti è opportuno rilevare che **molte dimensioni professionali sono trasversali e trovano rilievo in più documenti/strumenti** (ad esempio la direzione unitaria o la promozione della partecipazione, di fatto, risultano rilevabili sia nel RAV sia nella valorizzazione del merito sia nei questionari di percezione ecc.). È opportuno tuttavia far corrispondere in modo diretto alcune dimensioni ad un'area di riferimento e ad uno strumento in via prioritaria anche se non esclusiva. Inoltre, accanto agli strumenti indicati nella tabella ve ne sono altri che rientrano nel processo di valutazione al fine di definire una **visione più organica e completa del lavoro** del Dirigente nella scuola. A titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni documenti in uso che possono essere valorizzati per la valutazione del lavoro svolto dal Dirigente. Ovviamente molti documenti non sono di diretta responsabilità del Dirigente, ma nel loro insieme evidenziano il suo apporto alla direzione, qualificazione, miglioramento del servizio scolastico.

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

A questi documenti già in uso se ne aggiungono altri in sviluppo, quali la rendicontazione sociale e gli strumenti di percezione del servizio.

Fra i documenti riportati in tabella, per la rilevazione delle *“competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati”* (comma 93), particolare attenzione riveste la relazione

fra il PTOF con “la programmazione delle attività formative rivolte al personale docente e amministrativo, tecnico e ausiliario” (comma 12) e “il piano di miglioramento dell’istituzione scolastica” (comma 14).

Lo stesso DPR 80/2013, all’art. 6 commi 4 e 5, ricorda che le azioni previste nel “procedimento di valutazione” delle istituzioni scolastiche “sono dirette anche a evidenziare le aree di miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche e formative direttamente riconducibili al dirigente scolastico, ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale ...” e che “i piani di miglioramento, con i risultati conseguiti dalle singole istituzioni scolastiche e formative, sono comunicati al direttore generale del competente Ufficio scolastico regionale, che ne tiene conto ai fini della individuazione degli obiettivi da assegnare al dirigente scolastico in sede di conferimento del successivo incarico e della valutazione ...”.

In effetti è nel PdM che si può rilevare la connessione fra le priorità e i traguardi emergenti dal RAV con le azioni finalizzate al loro raggiungimento ed è proprio dal PdM che è possibile rilevare come i Dirigenti contribuiscono al loro perseguimento in maniera diretta e indiretta, attraverso “la specificità delle proprie funzioni”.

Il Ministero, con nota del 1° settembre 2015 prot. 7904, ha già indicato le modalità di rilevazione e documentazione dei PdM. Con l’introduzione della valutazione della dirigenza scolastica tutti questi strumenti assumono nuovi risvolti e un diverso valore. Per una piena e approfondita comprensione dei passaggi che hanno portato alla definizione del nuovo quadro risulta determinante il coinvolgimento e la partecipazione attiva da parte dei Dirigenti, soprattutto attraverso le prime azioni di informazione e formazione, così come indicato nella Direttiva all’art. 11 (per quanto riguarda le azioni di informazione, formazione e supporto vedi documento: “Il Piano di informazione, formazione e supporto alla valutazione della dirigenza scolastica” nel Portale valutazione del MIUR all’indirizzo: <http://www.istruzione.it/snv/dirigenti.shtml>).

Le diverse aree corrispondenti alle dimensioni professionali hanno un peso diverso nella valutazione, in particolare riveste maggior rilievo il “contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione” (comma 93), rispetto all’apprezzamento del proprio operato nella comunità professionale e sociale. I pesi attribuiti alle diverse dimensioni sono i seguenti:

AREE CORRISPONDENTI ALLE DIMENSIONI PROFESSIONALI	PESI
Direzione unitaria, promozione della partecipazione (...) competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati	60%
Valorizzazione delle risorse professionali, dell’impegno e dei meriti professionali	30%
Apprezzamento dell’operato all’interno della comunità professionale e sociale	10%

La sequenza della valutazione da parte del Nucleo prevede alcuni passaggi comuni che, naturalmente, potranno essere rivisti e ricalibrati in relazione a particolari situazioni di contesto.

	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

4. I Nuclei di valutazione presso gli Uffici Scolastici Regionali

Ogni Nucleo di valutazione 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 comprendere almeno un Dirigente scolastico, preferibilmente con esperienze maturate come valutatore nei progetti nazionali per il miglioramento e la qualità del servizio, al fine di assicurare la presenza di competenze legate allo specifico professionale della dirigenza scolastica. Inoltre, ogni Nucleo può essere articolato con una diversa composizione, in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione, come previsto dal comma 94.

La necessaria omogeneità della metodologia di valutazione dei Nuclei e il coordinamento complessivo sono assicurati dal Direttore.

Per la composizione dei Nuclei:

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;
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.

Come detto sopra, **il Nucleo può essere articolato con una diversa composizione** in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione, come previsto dal comma 94. In particolare, il Coordinatore del Nucleo ha il compito di seguire tutto il processo di valutazione: reperimento e analisi della documentazione, verifica dei dati a disposizione con richieste di integrazioni o chiarimenti, gestione del Portfolio per la parte riguardante la valutazione. Il Nucleo si riunisce nella sua completezza solo in alcuni momenti, ovvero per le valutazioni di prima istanza e dove è opportuno per le visite presso la scuola, oltre che per gli approfondimenti e le documentazioni integrative sulle valutazioni di *“mancato raggiungimento degli obiettivi”*.

In sintesi, il Nucleo può essere articolato in due livelli:

1. il Coordinatore definisce tutta la procedura sulla valutazione di ogni Dirigente propedeutica all'analisi del Nucleo, chiede documentazioni integrative e ove necessario predispone una visita individuale o di Nucleo al completo;
2. 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.

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>.

Oltre alla visita, **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 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.

Il lavoro di segreteria necessario per l'efficace funzionamento del Nucleo sarà garantito dall'USR. In merito al riconoscimento delle spese di missione per i componenti dei Nuclei, gli USR potranno attingere alle risorse interne al capitolo 2139 del piano gestione n. 11.

5. I risvolti della valutazione

Le operazioni di valutazione compiute annualmente da ciascun Nucleo si concludono con la formulazione di una motivata proposta di valutazione al Direttore. Quest'ultimo definisce la valutazione di ciascun Dirigente accogliendo la proposta di valutazione o discostandosene motivatamente.

La valutazione tiene in considerazione tutte le dimensioni professionali indicate dal comma 93 e in particolare le azioni effettivamente realizzate e i risultati raggiunti.

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

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

È opportuno ricordare che le espressioni sopra riportate si riferiscono esclusivamente alla valutazione delle azioni professionali realizzate e ai risultati perseguiti e raggiunti, ben sapendo che il procedimento di valutazione ha la necessità di individuare un insieme ben definito e non eccessivamente numeroso di elementi da considerare, rilevare e quantificare. Da qui la necessità di evidenziare che il procedimento di valutazione *“è finalizzato alla valorizzazione e al miglioramento professionale nella prospettiva del progressivo incremento della qualità del servizio scolastico”* (art. 3, comma 1). Pertanto 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.

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.

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 e trova applicazione l'art. 21 del D. Lgs. 165/2001, anche per la parte in cui è prevista la restituzione degli esiti tramite un contraddittorio (*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 ...*).

Ciascun Dirigente avrà titolo a chiedere al Direttore la restituzione degli esiti. La restituzione sarà obbligatoria nel caso in cui la valutazione riporti il "**mancato raggiungimento degli obiettivi**". Così come previsto nella Direttiva all'art. 8 comma 5: "*Nel caso in cui il processo di valutazione si concluda con attribuzione del livello di "mancato raggiungimento degli obiettivi", il Direttore comunica l'esito della valutazione all'interessato convocandolo, entro i successivi 30 giorni, per instaurare la fase del contraddittorio da concludere entro ulteriori 30 giorni*".

6. Casi particolari

Per i Dirigenti in servizio presso l'Amministrazione centrale o periferica del MIUR, presso altre amministrazioni, enti pubblici o privati (in posizione di comando, di distacco, di aspettativa sindacale, di utilizzazione ex art. 26, comma 8, L. 448/98) con retribuzione a carico dell'Amministrazione del MIUR, la valutazione sarà effettuata in accordo tra i responsabili degli Uffici o degli Enti presso i quali detto personale è utilizzato e il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale presso il quale il Dirigente risulta in organico o dell'istituzione scolastica di ultima titolarità.

Per i Dirigenti in servizio all'estero vale quanto previsto dall'art. 48 del CCNL 2006, secondo cui la retribuzione di risultato "*è determinata sulla base dell'attribuzione media effettuata dalle corrispondenti articolazioni regionali di provenienza che provvedono altresì all'erogazione della stessa e sulla scorta delle valutazioni espresse dalla Direzione Generale per la Promozione del sistema Paese, la quale, in tema di verifica dei risultati e di valutazione dei dirigenti, nella circostanza svolge compiti che il presente CCNL prevede quali attribuzioni della Direzione Generale Scolastica Regionale*".

Per i Dirigenti che sospendono il servizio in corso d'anno scolastico o per i quali si determini un'interruzione della posizione dirigenziale, la valutazione è rapportata ai risultati effettivamente raggiunti e in proporzione al periodo di permanenza nell'incarico, fermo restando quanto previsto

dalla normativa vigente per le situazioni equiparate al servizio effettivo sia dal punto di vista giuridico sia da quello economico.

Per ciò che concerne, invece, **la maternità**, si fa presente che l'articolo 1, comma 183, della Legge 208/2015 prevede espressamente che *“ai fini della determinazione dei premi di produttività, è computato il periodo obbligatorio di congedo di maternità”*.

Il processo di valutazione non si estende agli incarichi di reggenza, che continuano ad essere remunerati secondo le disposizioni del CCNL.

7. Osservatorio nazionale

Al fine di monitorare la realizzazione e gli sviluppi del sistema è istituito l'Osservatorio per la valutazione della dirigenza scolastica. L'Osservatorio ha il compito di svolgere in particolare:

- una ricognizione delle problematiche rilevabili in sede di prima applicazione;
- il monitoraggio delle fasi, delle modalità e degli strumenti di valutazione per un miglioramento complessivo del sistema;
- l'impatto del sistema di valutazione sul lavoro e sullo sviluppo professionale dei dirigenti;
- la promozione di iniziative di informazione e formazione dei dirigenti e dei componenti dei Nuclei di valutazione.

La composizione e i compiti dell'Osservatorio sono definiti con specifico decreto del Ministro.