

## Linee guida per l'attuazione della Direttiva 36/2016 sulla valutazione dei dirigenti scolastici

### Scheda tecnica *Il conferimento dell'incarico e l'assegnazione o integrazione degli obiettivi per l'anno scolastico 2016/17*

#### **Premessa**

Questo documento è stato presentato e consegnato in bozza ai Direttori degli Uffici scolastici regionali alla conferenza sul sistema di valutazione della Dirigenza scolastica, tenutasi al MIUR in data 28 giugno 2016, alla presenza del Ministro. La finalità del documento consegnato in bozza era, come si evidenzia nell'oggetto, definire a livello nazionale le procedure per *“il conferimento dell'incarico e l'assegnazione o integrazione degli obiettivi per l'anno scolastico 2016/17”*.

La Direttiva del Ministro del 18 agosto 2016, n° 36, sulla valutazione dei Dirigenti scolastici (Direttiva) stabilisce che il procedimento di valutazione dei Dirigenti ha inizio con l'anno scolastico 2016/17. A tal fine è necessario curare gli atti di competenza dei Direttori degli Uffici scolastici regionali (DirettoriUSR) che risultano determinanti per intraprendere il procedimento di valutazione, in particolare per quanto riguarda **il conferimento dell'incarico, l'integrazione dell'incarico e la definizione e assegnazione degli obiettivi** secondo quanto stabilito dall'art. 19, comma 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, espressamente richiamato dalla Direttiva: *“Tutti gli incarichi di funzione dirigenziale nelle amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, sono conferiti secondo le disposizioni del presente articolo. Con il provvedimento di conferimento dell'incarico, ovvero con separato provvedimento del Presidente del Consiglio dei ministri o del Ministro competente per gli incarichi di cui al comma 3, sono individuati l'oggetto dell'incarico e gli obiettivi da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo e alle eventuali modifiche degli stessi che intervengano nel corso del rapporto, nonché la durata dell'incarico, che deve essere correlata agli obiettivi prefissati e che, comunque, non può essere inferiore a tre anni né eccedere il termine di cinque anni”*.

#### **Il conferimento dell'incarico**

I DirettoriUSR definiscono il conferimento del nuovo incarico ai Dirigenti scolastici il cui contratto scade il 31 agosto 2016, in modo da consentire l'effettuazione dei controlli degli organi competenti. In questa fase di avvio, al fine di dare uniformità al sistema di valutazione della dirigenza scolastica, è necessario utilizzare **un modello di incarico comune a livello nazionale** comprendente gli obiettivi strategici nazionali definiti dal Ministro e con la possibilità di inserire da parte del DirettoreUSR eventuali obiettivi di interesse regionale e, allo stesso tempo, di valorizzare gli

obiettivi di miglioramento interni al RAV attraverso opportune forme di controllo e verifica (per il decreto di conferimento di incarico comune a livello nazionale è stato predisposto un modello in SIDI).

Gli obiettivi nazionali, gli eventuali obiettivi regionali e in particolare gli obiettivi della scuola, derivanti dalle priorità del Rapporto di autovalutazione (RAV), 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, così come stabilito dall'art. 1, comma 93, della Legge 13 luglio 2015, n. 107: *“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”*.

### **L'integrazione dell'incarico**

L'art. 14 della Direttiva dispone che: *“Gli incarichi dirigenziali in atto sono integrati a cura del Direttore con l'indicazione degli obiettivi da perseguire sino al termine dell'incarico”*.

Ne consegue che, in attuazione del predetto articolo, per gli incarichi dei Dirigenti scolastici già in essere ed in scadenza nell'a.s. 2016/17 o 2017/18, non si procede al rinnovo ma all'integrazione.

**Per l'integrazione dell'incarico è opportuno esplicitare la legittimità del provvedimento, proprio con riferimento all'art. 19, comma 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165,** riportato in premessa e in cui si legge che: *“Con il provvedimento di conferimento dell'incarico ... sono individuati l'oggetto dell'incarico e gli obiettivi da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo e alle eventuali modifiche degli stessi che intervengano nel corso del rapporto”*.

In sostanza il contenuto dell'incarico riguarda tre aspetti:

- l'oggetto dell'incarico;
- gli obiettivi da conseguire con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo;
- la durata dell'incarico, che deve essere correlata agli obiettivi prefissati.

Dal testo della disposizione si desume che **lo spazio di modifica è esplicitamente previsto per le “eventuali modifiche” con riferimento “alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo che intervengano nel corso del rapporto”**.

L'introduzione del sistema di valutazione, previsto dalla Legge 107/2015, e la sua immediata applicazione costituiscono indubbiamente una *“priorità”* (*“piano”, “programma”*) definita *“dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo che intervengano nel corso del rapporto”*.

L'Atto di indirizzo del Ministro, contenente l'individuazione delle priorità politiche del MIUR, adottato in data 30.11.2015, individua, quale priorità politica n. 7, la costruzione del sistema di valutazione, con esplicito riferimento alla valutazione dei Dirigenti scolastici. La Direttiva del Ministro sulla valutazione dei Dirigenti scolastici costituisce l'attuazione di tale priorità e l'individuazione degli obiettivi dirigenziali rappresenta la prima fase di realizzazione del sistema, funzionale all'avvio di tutto il processo.

In definitiva la norma legittima l'Amministrazione a procedere a modifiche e integrazioni degli obiettivi negli incarichi già conferiti, in connessione con le corrispondenti variazioni delle priorità e dei programmi definiti nell'atto di indirizzo. Per questo, in fase di integrazione degli obiettivi, è

necessario:

- 1) fare riferimento al comma 2 dell'art. 19 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165;
- 2) fare riferimento all'atto di indirizzo citato;
- 3) precisare che non vengono modificati né l'oggetto né la durata dell'incarico;
- 4) esplicitare il significato di "integrazione" come concretizzazione degli incarichi affidati con riferimento al sistema di valutazione;
- 5) valutare la correlazione degli obiettivi integrati con la residua durata dell'incarico.

A tal fine, è disponibile sul SIDI, a titolo puramente esemplificativo, un modello di integrazione dell'incarico che potrà essere adattato a ciascuna realtà regionale.

### **Obiettivi nazionali**

Gli obiettivi nazionali (Direttiva, art. 5, commi 1 e 2) derivano dalla normativa vigente, sono coerenti con i criteri di cui all'articolo 1, comma 93, della Legge 107/2015, 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 sulle competenze professionali di base del Dirigente e sugli 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.

### **Obiettivi regionali**

La Direttiva sulla valutazione dei Dirigenti scolastici prevede che gli eventuali obiettivi regionali siano definiti dal Direttore USR, con riferimento al contesto territoriale, e siano inseriti nel Piano regionale di valutazione, che contiene anche la relazione sullo stato del sistema di valutazione a livello regionale e di attuazione degli obiettivi previsti dal Piano precedente e il numero dei nuclei di valutazione da attivare presso l'USR (Direttiva art. 10, comma 2).

In via di prima applicazione, per l'anno scolastico 2016/17, il Piano non potrà però contenere la predetta relazione, in quanto non sono ancora disponibili riscontri in merito, mentre l'attivazione dei nuclei sarà definita entro dicembre 2016 (come previsto nella successiva Nota esplicativa n. 1).

**Gli eventuali obiettivi regionali devono essere definiti, perciò, con decreto del Direttore USR, prima del conferimento dell'incarico** ai Dirigenti scolastici, per essere successivamente inseriti nel Piano regionale di valutazione (per la definizione del Piano regionale seguirà la specifica Nota esplicativa n. 1).

## Obiettivi del Rapporto di autovalutazione (RAV)

Gli obiettivi derivanti dalle priorità di miglioramento individuate nel RAV sono coerenti con la tipologia di istituzione scolastica e tengono conto del contesto in cui essa opera; sono quantificabili e prevedono il contributo al miglioramento del servizio scolastico. Proprio per questi aspetti costituiscono il riferimento fondamentale per intraprendere un efficace processo di valutazione e di conseguenza, al fine di un loro definitivo inserimento nell'incarico del Dirigente scolastico, devono essere coerenti con il lavoro di autoanalisi interno al RAV, specifici, rilevanti e rilevabili. Per facilitare l'analisi delle priorità inserite nel RAV, prima della loro assunzione all'interno dell'incarico del Dirigente, l'Amministrazione mette a disposizione dei Direttori USR **uno strumento di lavoro** su alcuni aspetti fondamentali come la pertinenza, la chiarezza e la coerenza. Lo strumento, definito "cruscotto", classificherà ogni obiettivo in: "**conforme**", "**da rivedere**" oppure "**non conforme**".

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

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

Naturalmente ogni Direttore USR potrà svolgere, sempre attraverso il cruscotto, ogni ulteriore approfondimento che riterrà opportuno su ogni singolo rapporto di autovalutazione o sui dati dei vari rapporti di autovalutazione, al fine di verificare l'adeguatezza delle priorità indicate.

## Gli obiettivi per i Dirigenti delle Istituzioni scolastiche dimensionate

Una specifica attenzione va prestata alle **scuole oggetto di recenti provvedimenti di dimensionamento**, ossia gli Istituti che hanno iniziato le loro attività con l'a.s. 2015/16 e quelli che inizieranno ad operare con l'a.s. 2016/17.

Nella nota della DGOSV del 15 aprile 2016 con oggetto: "*Riapertura e aggiornamento del Rapporto di autovalutazione per l'a.s. 2015/2016*" è stato già evidenziato che **per questi Istituti era necessario procedere a una nuova compilazione** ("*in questo caso è necessario riprendere il processo di autovalutazione e svolgere ex novo il lavoro di analisi, di compilazione, conferma e pubblicazione del RAV*").

Per gli **Istituti di nuova costituzione, che inizieranno ad operare a partire da settembre 2016**, invece, non esiste un RAV di partenza e non è possibile utilizzare automaticamente le priorità definite dagli Istituti precedentemente esistenti, in quanto la nuova istituzione scolastica potrebbe avere necessità di riconsiderare tutto il processo di analisi alla luce delle nuove situazioni che si sono determinate.

Il cruscotto segnalerà le Istituzioni scolastiche oggetto di dimensionamento nell'a.s. 2015/16 e nell'a.s. 2016/17.

## Il repertorio degli obiettivi fondamentali

Al fine di facilitare il lavoro degli USR in ordine alla definizione degli obiettivi per i Dirigenti delle istituzioni scolastiche di nuova costituzione che inizieranno ad operare a partire da settembre 2016, e a salvaguardia delle situazioni già dimensionate nell'a.s. 2015/16 che per motivi particolari non hanno definito il proprio RAV, si mette a disposizione **un repertorio di obiettivi fondamentali** connessi ad alcuni descrittori di esito del RAV, da cui il Direttore USR può attingere per integrare l'incarico del Dirigente scolastico con obiettivi definiti mediante l'analisi dei dati disponibili a sistema relativi ai plessi e alle classi che andranno a costituire la nuova istituzione.

### Repertorio obiettivi

AREE	INDICATORI	DESCRITTORI	POSSIBILI OBIETTIVI
RISULTATI SCOLASTICI	Esiti degli scrutini	Studenti ammessi alla classe successiva	Ridurre la percentuale di studenti non ammessi alla classe successiva/Aumentare la percentuale di studenti ammessi alla classe successiva
		Studenti diplomati per votazione conseguita all'esame	Ridurre la percentuale di studenti collocati nelle fasce di voto più basse
	Trasferimenti e abbandoni	Studenti che hanno abbandonato gli studi in corso d'anno	Ridurre la percentuale degli studenti che abbandonano gli studi in corso d'anno
RISULTATI NELLE PROVE STANDARDIZZATE NAZIONALI	Risultati degli studenti nelle prove di italiano e matematica	Punteggio della scuola in italiano e matematica	Ridurre la distanza in negativo dei punteggi della scuola (o di specifiche classi) rispetto al punteggio medio regionale, o di macro area, o nazionale
		Punteggio delle classi in italiano e matematica	
		Punteggio delle sedi in italiano e matematica	
	Livelli di apprendimento degli studenti	Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)	Ridurre la distanza in negativo dei punteggi della scuola (o di specifiche classi) con indice ESCS simile
		Alunni collocati nei diversi livelli in italiano e in matematica	Ridurre la percentuale di alunni collocati nei livelli più bassi
Variabilità dei risultati fra le classi	Varianza interna alle classi e fra le classi	Ridurre le differenze di punteggio tra le classi dell'istituto	
COMPETENZE CHIAVE E DI CITTADINANZA			
RISULTATI A DISTANZA	Prosecuzione negli studi universitari	Studenti diplomati che si sono immatricolati all'Università	Aumentare la percentuale degli studenti diplomati immatricolati all'Università
	Inserimenti nel mondo del lavoro	Numero inserimenti nel mondo del lavoro	Aumentare la percentuale di studenti diplomati inseriti nel mondo del lavoro

Si ricorda inoltre che permangono, dunque possono sempre essere valorizzati, **gli obiettivi strategici per il Sistema nazionale di valutazione** (DM 11/2014) che riportiamo:

- ridurre la dispersione scolastica e l'insuccesso scolastico;
- ridurre le differenze nei livelli di apprendimento degli studenti;
- migliorare le competenze degli studenti rispetto alla situazione di partenza;
- migliorare gli esiti a distanza degli studenti.

Pertanto, si tratta di individuare per ogni singola scuola obiettivi più specifici e sensati, verificabili mediante dati.

### **Le Istituzioni scolastiche che non hanno confermato il RAV**

Vi sono delle scuole che non hanno confermato il RAV nello scorso anno scolastico. In questi casi il sistema informativo attingerà direttamente alle priorità del RAV pubblicato ad ottobre 2015 e riferito all'a.s. 2014/15. Il sistema nel "cruscotto" evidenzierà la "non conferma" del RAV.

### **I Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti (CPIA)**

Ad oggi non è stato definito un modello specifico di RAV per i CPIA e pertanto per i Dirigenti dei Centri non è possibile definire degli obiettivi da inserire all'interno del nuovo incarico o ad integrazione dell'incarico in essere a partire dal Rapporto di autovalutazione.

Tutti i CPIA hanno però definito all'interno del proprio PTOF le priorità di miglioramento per il prossimo triennio. Il MIUR ha chiesto ai CPIA la trasmissione del PTOF e lo stralcio degli obiettivi di miglioramento ove inseriti nel Piano Triennale deliberato.

Nel mese di luglio sono stati trasferiti, ad ogni coordinatore dello Staff per il supporto al SNV di ciascun USR, i dati relativi ai Dirigenti scolastici in servizio presso i CPIA e gli obiettivi di miglioramento individuati all'interno del PTOF. Tali obiettivi, a seguito di verifica da parte del Direttore USR, possono essere utilizzati per l'incarico dei Dirigenti scolastici in quanto sono a tutti gli effetti obiettivi di miglioramento della scuola.

Comunque, per tutte quelle situazioni che si presentano come **casi particolari**, il Direttore USR può sempre attingere al repertorio degli obiettivi fondamentali.