



*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*

*Ufficio IV – Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*

## **FACT SHEET A.S. 2018/19**

### **14) Valutazione dei Dirigenti Scolastici: i dati riferiti all'a.s. 2016/17 e all'a.s. 2017/18**

La valutazione dei Dirigenti Scolastici è stata disciplinata dalla Legge 107/2015 e dalla successiva Direttiva 36/2016, a partire dall'anno scolastico 2016/17<sup>1</sup>.

Sebbene per gli anni scolastici 2016/17 e 2017/18<sup>2</sup> l'applicazione della norma non abbia collegato la valutazione alla retribuzione di risultato, l'iter è stato attuato come da norma di legge, consentendo di poter osservare, in sede di prima applicazione, l'andamento del procedimento, individuare i punti di forza e di debolezza degli strumenti messi a disposizione, modificare gli elementi di criticità.

Partecipano al procedimento di valutazione i Dirigenti Scolastici titolari di sede e i Dirigenti in Posizioni Speciali di Stato con retribuzione a carico dell'Amministrazione centrale e periferica del MIUR.

Il procedimento è supportato da un'apposita piattaforma on line (SNV-Portfolio DS), alla quale accedono i DS, ogni Nucleo di Valutazione e il Direttore Generale, con differenti funzioni disponibili. Il Dirigente compila la prima parte (Anagrafe professionale) al primo accesso alla piattaforma. Successivamente questa rimane a sistema ed è aggiornabile. Tale parte del Portfolio è pubblica e obbligatoria<sup>3</sup>.

La seconda parte –Autovalutazione– è facoltativa, finalizzata a focalizzare l'attenzione del Dirigente sugli aspetti specifici di ciascuna delle dimensioni professionali (così come delineate dal co.93 art.1, Legge 107/2015) e posizionare il proprio operato rispetto ai 4 livelli di valutazione.

Nella terza parte, "Obiettivi e azioni professionali" (obbligatoria e pubblica), il DS collega le azioni professionali svolte (ritenute più significative e ricondotte alle cinque dimensioni del co.93) agli obiettivi della lettera di incarico (Nazionali, Regionali e desunti dal RAV). Inoltre il DS può caricare i documenti che ritiene costituiscano evidenza di quanto svolto e presentato.

La Nota esplicativa n. 3 n. 6844 del 19/04/2018 ha introdotto l'interlocuzione in presenza con il Nucleo di Valutazione, in alcuni casi presso la scuola, in sostituzione dell'interlocuzione a distanza utilizzata nel 2016/17.

Il procedimento di valutazione prosegue con la fase istruttoria a cura dei Nuclei di Valutazione che si conclude con l'espressione della valutazione di 1<sup>a</sup> istanza, cui segue la valutazione definitiva (di 2<sup>a</sup> istanza) a cura del Direttore Generale, anche sulla base degli atti dell'Ufficio. Questa parte è obbligatoria e riservata.

La valutazione è accompagnata dalla formulazione di uno o due "Feedback professionali", afferenti ad una delle seguenti quattro macro aree:

- i comportamenti centrati sul compito,
- le relazioni interne alla comunità professionale,
- la gestione del cambiamento e dell'innovazione,
- i rapporti tra l'organizzazione e l'esterno.

<sup>1</sup> Art. 25 co.1 Dlgs 165/01; art.2 co.2 art.3 e art. 6 co. 4 e 5 D.P.R. 80/13; art.1 co. 93 L. 107/15, Direttiva 36/16; CCNL Area V, 15-07-2010 e CCNL Area V 11-04-2006.

<sup>2</sup> anche per l'a.s. 2018/19 la valutazione non avrà impatto sulla retribuzione, in ragione dell'elevatissimo numero di reggenze.

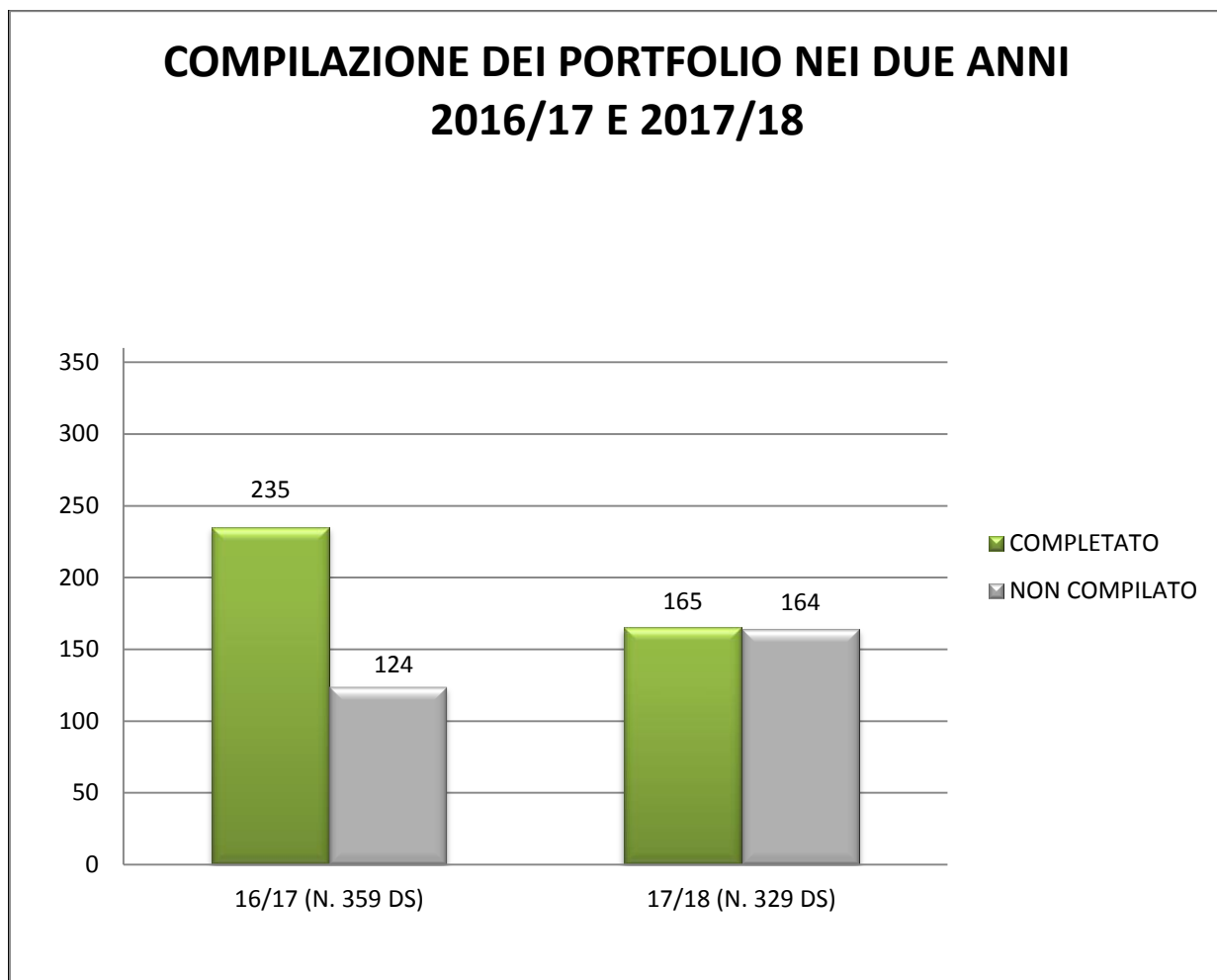
<sup>3</sup> Linee guida Decreto interdirettoriale n.971 del 21-09-2016



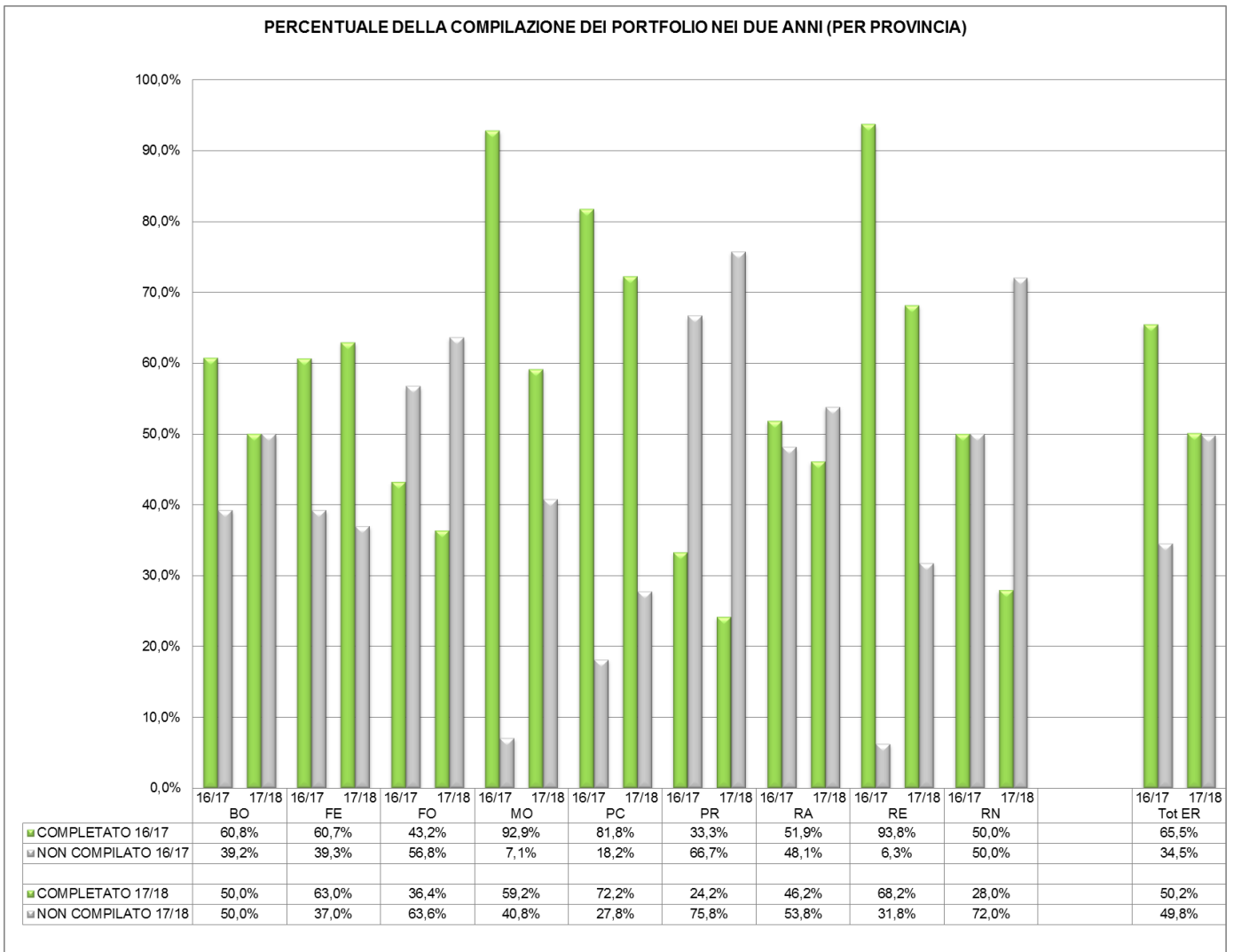
*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*

*Ufficio IV – Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*

I dati che seguono mostrano l'andamento della compilazione del Portfolio, sia per la valutazione riferita all'a.s. 2016/17 che all'a.s. 2017/18.



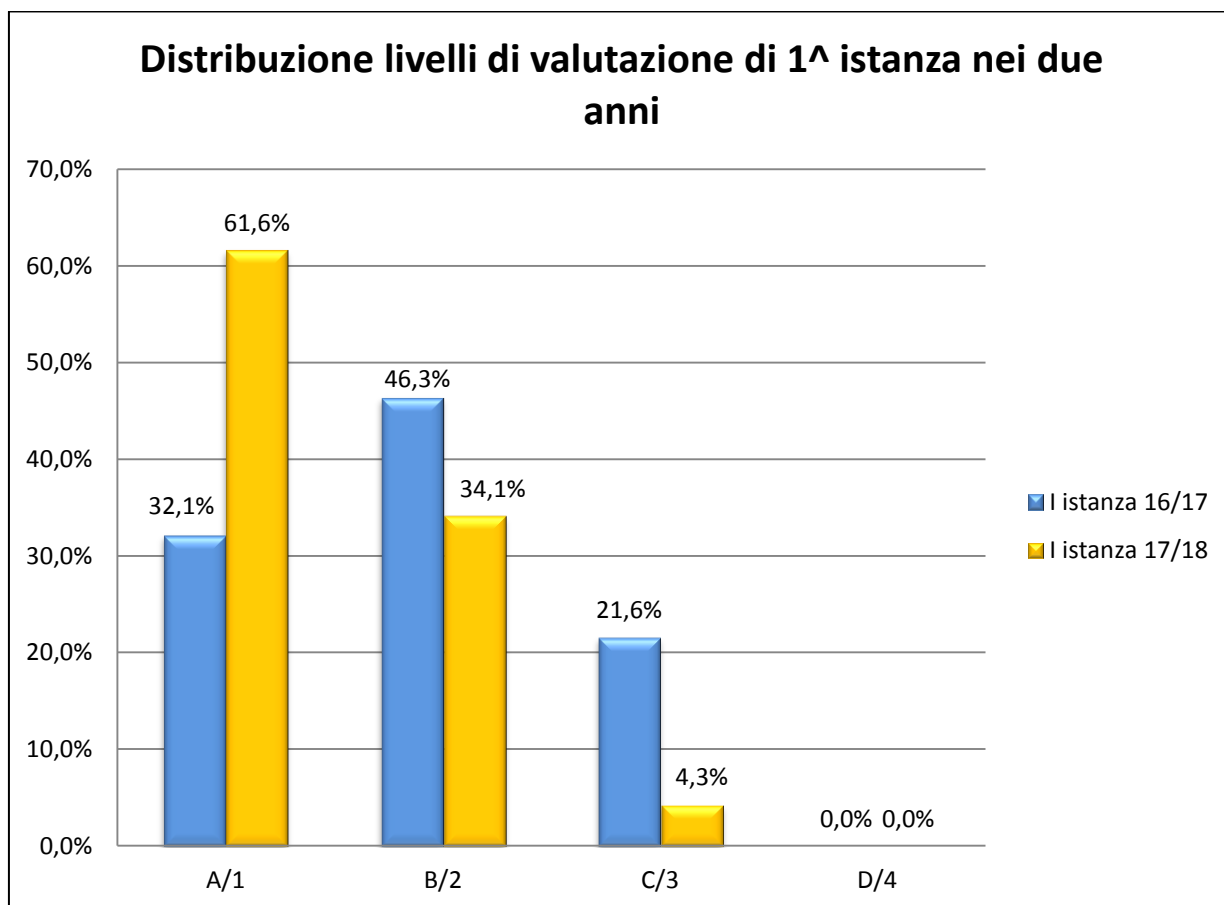
Nel grafico sottostante sono messe a confronto le percentuali della compilazione del Portfolio tra le province nei due anni. La maggiore partecipazione si riscontra tra i Dirigenti Scolastici di Piacenza, Modena e Reggio-Emilia, mentre quella inferiore a Parma e Rimini. La provincia di Ferrara è l'unica che registra un aumento della partecipazione alla compilazione del Portfolio nell'a.s. 2017/18 rispetto al 2016/17.



### LA VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA DA PARTE DEI NDV

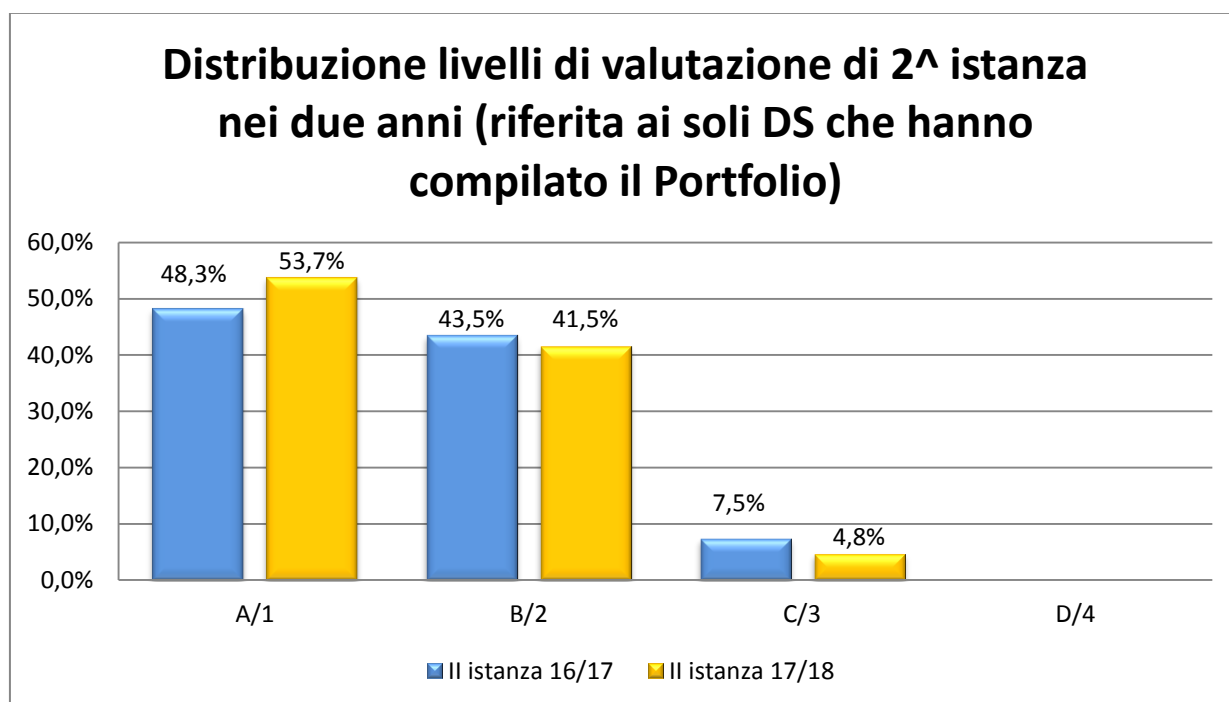
Di seguito il confronto tra le valutazioni di 1^ istanza (criteri L.107/2015 art.1 comma 93 lettere a, d, e) nei due anni scolastici. Per una corretta comparazione, i dati sono riferiti ai soli Dirigenti che sono stati valutati in entrambi gli anni e che hanno compilato il Portfolio.

La valutazione è espressa con le lettere "A,B,C,D" per l'anno scolastico 2016/17, e con i numeri "1,2,3,4" per l'a.s. 2017/18, cui corrispondono rispettivamente i livelli "pieno raggiungimento degli obiettivi", "avanzato raggiungimento degli obiettivi", "buon raggiungimento degli obiettivi", "mancato raggiungimento degli obiettivi". I dati, riportati in percentuale, mostrano uno spostamento verso l'alto dei livelli di valutazione: ai Dirigenti sono stati attribuiti dai Nuclei risultati migliori rispetto all'anno precedente.

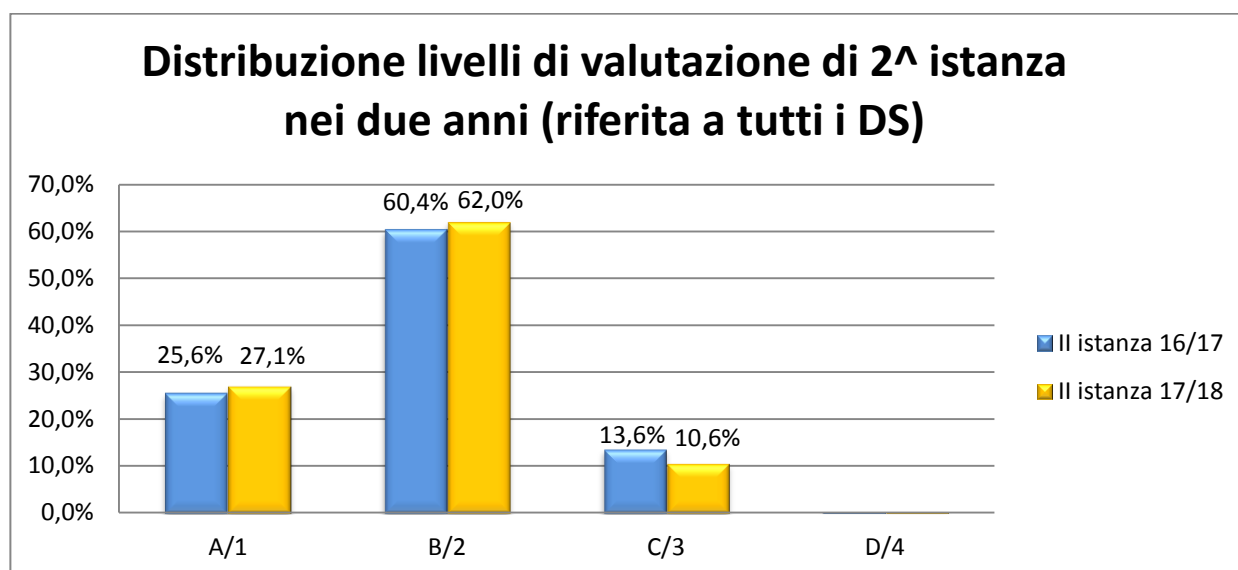


### LA VALUTAZIONE DI 2<sup>A</sup> ISTANZA: ESPRESSIONE DEL DIRETTORE GENERALE

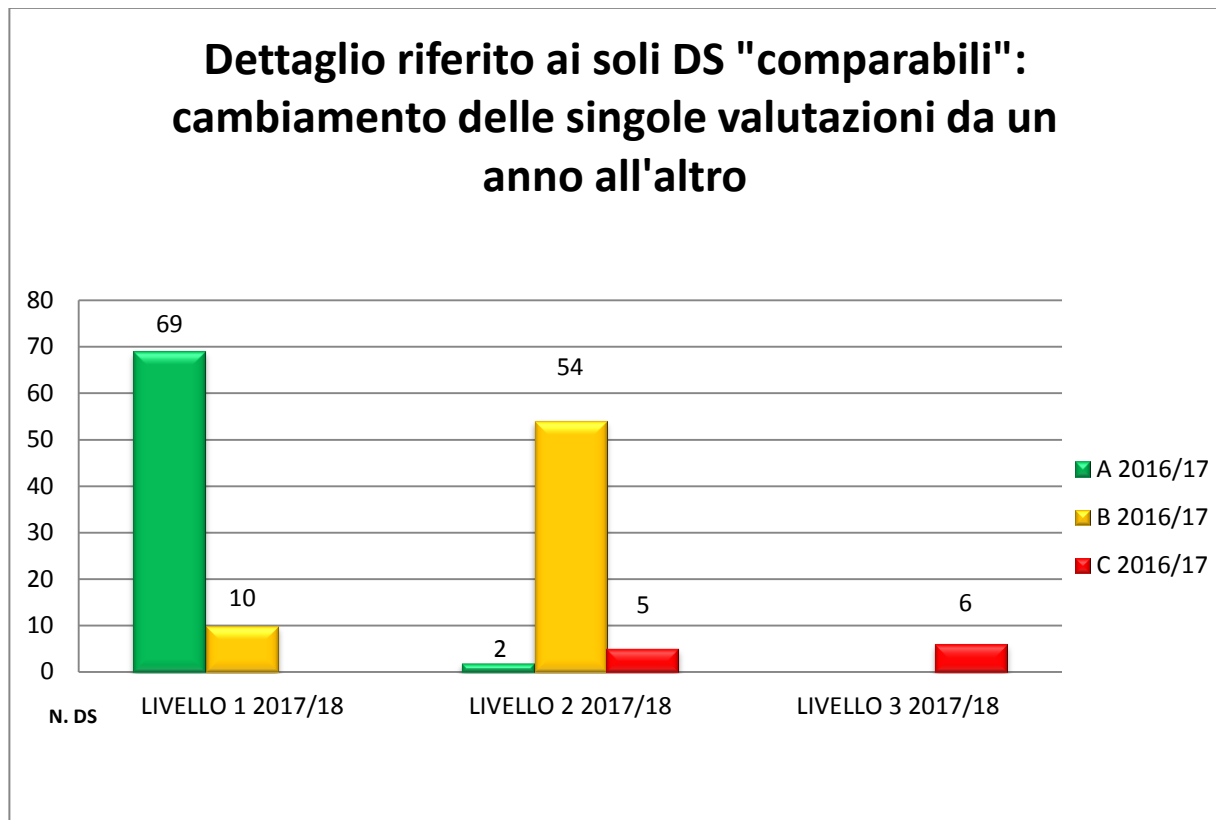
Di seguito la valutazione attribuita dal Direttore Generale ai Dirigenti Scolastici che hanno compilato il Portfolio sia per il 16/17 che per il 17/18 (criteri L.107/2015 art.1 comma 93 lettere a, d, e).



Il grafico seguente mostra il confronto tra le valutazioni di 2<sup>a</sup> istanza nei due anni scolastici (criteri L.107/2015 art.1 comma 93 lettere a, d, e), riferite a tutti i Dirigenti che sono stati valutati in entrambi gli anni, compresi coloro che non hanno compilato il Portfolio e che pertanto non hanno ricevuto valutazioni di 1<sup>a</sup> istanza.



Tornando ai soli DS che hanno compilato il Portfolio in entrambi gli anni, è possibile anche analizzare come la valutazione sia cambiata da un anno all'altro. Il grafico riporta i dati relativi ai criteri della Legge 107/2015 art.1 comma 93 lettere "a", "d", "e".



**Livello 1- 17/18** Nell'anno 2017/18 sessantanove Dirigenti hanno visto confermata la valutazione di livello "1"- pieno raggiungimento degli obiettivi-, già ricevuta nell'anno scolastico 2016/17; a questi si aggiungono dieci Dirigenti che nel 2016/17 avevano ottenuto una valutazione "B".

**Livello 2- 17/18** Tra coloro che hanno ottenuto "2"-avanzato raggiungimento degli obiettivi- nell'anno 2017/18, due Dirigenti avevano ottenuto nel 2016/17 "A", cinquantaquattro "B" e cinque "C".

**Livello 3- 17/18** Nel livello "3"-buon raggiungimento degli obiettivi- sono collocati sei Dirigenti che avevano già ottenuto "C" nell'a.s. 2016/17 e che pertanto hanno visto confermata la loro valutazione.

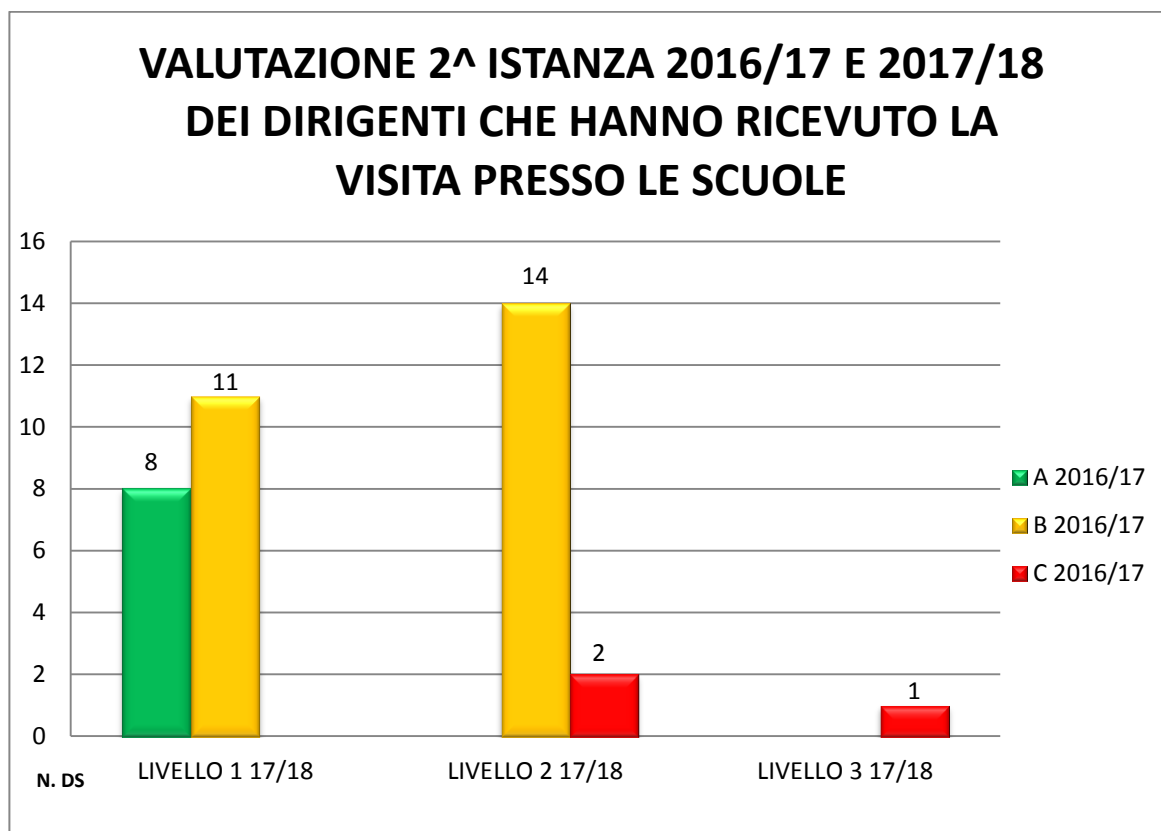
## LE VISITE PRESSO LE SCUOLE

Il numero delle visite presso le scuole, procedura non utilizzata per l'a.s. 2016/17, è stata introdotta per l'a.s. 2017/18, ma in maniera ridotta a causa di diversi vincoli, tra i quali si segnala:

- la necessità di “costanza di incarico” del Dirigente e l’aver maturato una certa stabilità sulla stessa sede (le visite si sono svolte nel corso del 2018/19, ma riferite all’operato 2017/18);
- avere partecipato alla valutazione di 1<sup>a</sup> istanza e compilato il Portfolio;
- la disponibilità ad ospitare la visita.

Complessivamente sono state effettuate 36 visite presso le scuole dell’Emilia-Romagna. Ogni nucleo ha svolto almeno una visita. Il numero massimo di visite effettuate da parte di un singolo Nucleo è stato di tre.

Il seguente grafico mostra il cambiamento della valutazione di 2<sup>a</sup> istanza da un anno all’altro rispetto ai Dirigenti che hanno ricevuto la visita presso le scuole: i dati riportano in tutti i casi un miglioramento della valutazione o quantomeno una conferma rispetto alla valutazione 2016/17.



**Livello 1 - 17/18:** in questa posizione troviamo diciannove Dirigenti, di cui otto avevano già ottenuto “A”, mentre undici avevano ottenuto “B” nell’a.s. 16/17.

**Livello 2 - 17/18:** quattordici Dirigenti vedono confermata la valutazione dell’anno precedente, mentre due Dirigenti che avevano ottenuto “C”, nell’a.s. 17/18 raggiungono il livello “2”.

**Livello 3 - 17/18:** un Dirigente vede la propria valutazione confermata rispetto all’anno precedente.

### FEEDBACK DI MIGLIORAMENTO

Ogni Dirigente Scolastico, valutato in 1<sup>a</sup> istanza per il 2017/18, ha ricevuto anche uno o due Feedback per il miglioramento, per un totale di 279 Feedback attribuiti, selezionati dal Nucleo di Valutazione dalla rubrica riportata di seguito. L'introduzione di una rubrica nazionale, elaborata da INVALSI, ha consentito di ridurre la estrema eterogeneità dei "Consigli di miglioramento" registrata nel 2016/17 e consente ora di poter effettuare analisi comparate degli stessi. I Dirigenti che hanno ricevuto due Feedback sono 114 su 165. I restanti Dirigenti hanno ricevuto un solo Feedback.

Nella colonna a destra è riportato il numero complessivo dei Feedback, scelto dai Nuclei di Valutazione dell'Emilia-Romagna sia come primo che come secondo.

Come si evince dalla tabella, il Feedback maggiormente selezionato è stato quello afferente alla macro-area "La gestione del cambiamento e dell'innovazione" e in particolare l'item "Monitorare l'ambiente interno". Segue "Monitorare l'andamento del lavoro" riferito alla macro-area "Comportamenti centrati sul compito" e "Rendicontare", macro-area "Rapporti tra l'organizzazione e l'esterno".

NUMERO DI ATTRIBUZIONI DI OGNI FEEDBACK DI MIGLIORAMENTO (2017/18)		
MACRO-AREA	INDICATORI DEL FEEDBACK DI MIGLIORAMENTO	N
Comportamenti centrati sul compito	1. PROGRAMMARE NEL BREVE PERIODO	7
	2. CHIARIRE RUOLI E RESPONSABILITA'	8
	3. <b>MONITORARE L'ANDAMENTO DEL LAVORO</b>	<b>41</b>
Le relazioni interne alla comunità professionale	4. GUIDARE ALLA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	12
	5. RICONOSCERE IMPEGNO E RISULTATI	4
	6. FAVORIRE LO SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITA'	18
	7. FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE ALLE DECISIONI	11
La gestione del cambiamento e dell'innovazione	8. FAVORIRE L'ASSUNZIONE DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA'	9
	9. <b>MONITORARE L'AMBIENTE INTERNO</b>	<b>51</b>
	10. MOTIVARE AL CAMBIAMENTO	17
Rapporti tra l'organizzazione e l'esterno	11. INCORAGGIARE INNOVAZIONE E CREATIVITA'	34
	12. RELAZIONARSI CON L'ESTERNO	10
	13. <b>RENDICONTARE</b>	<b>37</b>
	14. CREARE RETI	5
	15. NEGOZIARE	4
	16. MONITORARE L'AMBIENTE ESTERNO	11
<b>Totale complessivo</b>		<b>279</b>

### MONITORAGGIO, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

E' interessante raffrontare questa distribuzione dei Feedback con la dimensione professionale sulla quale i Dirigenti Scolastici dell'Emilia-Romagna si erano auto-valutati per il 2016/17.

Come è noto, in base all'art.12 della Direttiva 36/2016, è istituito un Osservatorio nazionale sulla valutazione della dirigenza scolastica, che ha il compito di monitorare l'andamento della prima applicazione della direttiva stessa e di presentare una relazione per illustrarne lo stato d'attuazione nazionale, con cadenza annuale<sup>4</sup>.

In riferimento allo scorso anno, la relazione pubblicata dall'Osservatorio presenta una serie di dati che sono prima illustrati a livello nazionale e poi restituiti ad ogni UU.SS.RR., con il confronto per ciascuna regione.

Gli aspetti indagati sono i seguenti:

<sup>4</sup> Art. 12, co 1 e 2, Direttiva 36/16



- ✓ le caratteristiche dei DS in servizio;
- ✓ la composizione dei Nuclei di Valutazione;
- ✓ il Portfolio: “anagrafe professionale”, “autovalutazione e bilancio delle competenze”, “obiettivi ed azioni”.

Per quanto riguarda l’autovalutazione e il bilancio delle competenze”, i Dirigenti Scolastici si attribuivano un livello di valutazione per ogni dimensione professionale.

Come possiamo vedere nella seguente tabella, i Dirigenti si sono auto-valutati carenti proprio nell’area afferente il “Monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione”, in assonanza con quanto rileva la maggiore ricorrenza dei Feedback (i primi tre più ricorrenti sono “Monitorare l’andamento del lavoro”, “Monitorare l’ambiente interno” e “Rendicontare”).

EMILIA ROMAGNA				AUTOVALUTAZIONE	ITALIA			
A	B	C	D		A	B	C	D
% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)		% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)	% (NUM)
21% (58)	21% (117)	6% (3)	0%	Definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica	20% (1368)	21% (2176)	11% (96)	0%
21% (58)	21% (117)	4% (2)	100% (1)	Gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse professionali	23% (1582)	19% (1970)	10% (87)	17% (1)
26% (70)	18% (105)	6% (3)	0%	Gestione delle risorse strumentali e finanziarie, gestione amministrativa e adempimenti normativi	22% (1534)	20% (2065)	5% (41)	0%
19% (51)	21% (120)	15% (7)	0%	Promozione della partecipazione, cura delle relazioni e dei legami con il contesto	20% (1383)	21% (2141)	13% (116)	0%
13% (35)	19% (111)	69% (32)	0%	Monitoraggio, valutazione e rendicontazione	15% (1057)	19% (2022)	61% (556)	83% (5)

In Emilia-Romagna 32 Dirigenti Scolastici si erano auto-valutati livello “C”: il 69% a fronte di un 61% Nazionale. Questa è anche la dimensione professionale nella quale si ritrovava il maggior numero di autovalutazione nel livello “C”.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Relazione sullo stato del sistema Nazionale di Valutazione dei Dirigenti scolastici a livello regionale a.s. 2016/17-Usr ER, e a livello nazionale “IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI: I PRIMI DATI”

[https://snv.pubblica.istruzione.it/snv-portale-web/allegati/osservatorio/l-dati-sul-procedimento-valutazione-ds\\_16-17.pdf](https://snv.pubblica.istruzione.it/snv-portale-web/allegati/osservatorio/l-dati-sul-procedimento-valutazione-ds_16-17.pdf)

### CORRELAZIONE TRA IL 1° FEEDBACK E I LIVELLI DI VALUTAZIONE ATTRIBUITI AI DIRIGENTI

E' inoltre possibile indagare le eventuali correlazioni tra il tipo di Feedback ed il livello di valutazione che il medesimo Nucleo ha attribuito in sede di 1<sup>a</sup> istanza. Per semplificare tale indagine ci si limita a prendere in considerazione il 1° Feedback.

La tabella seguente mostra la correlazione del 1° Feedback ricevuto ed il livello di valutazione attribuito in 1<sup>a</sup> istanza per macro-aree.

PRIMO FEEDBACK DI MIGLIORAMENTO	VALUTAZIONE 1 <sup>a</sup> ISTANZA DEL DS			RICORRENZA
	Livello 1	Livello 2	Livello 3	
Area del feedback				Totale
Comportamenti centrati sul compito	19	28	5	52
Le relazioni interne alla comunità professionale	30	8	2	40
La gestione del cambiamento e dell'innovazione	38	17	1	56
Rapporti tra l'organizzazione e l'esterno	15	2		17
<b>Totale</b>	<b>102</b>	<b>55</b>	<b>8</b>	<b>165</b>

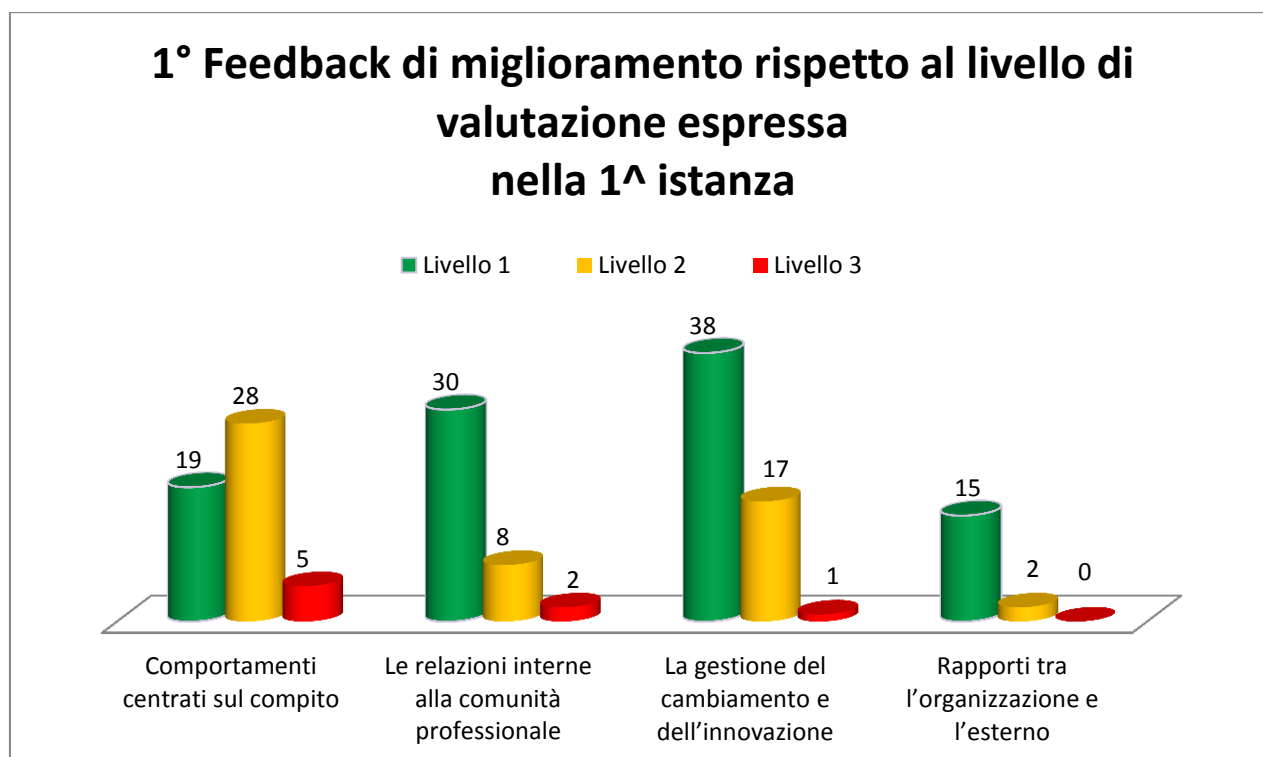
Complessivamente, per coloro che hanno avuto una valutazione di livello "1", il Feedback dei Nuclei di Valutazione suggerisce di attenzionare l'area relativa alla "Gestione del cambiamento e dell'innovazione".

Per il livello di valutazione "2" l'area che viene indicata come prioritaria in tema di miglioramento è quella relativa ai "Comportamenti centrati sul compito".

A chi ha ricevuto il livello "3", è stato suggerito di lavorare principalmente sul "compito" (piuttosto che sui "rapporti con l'esterno").

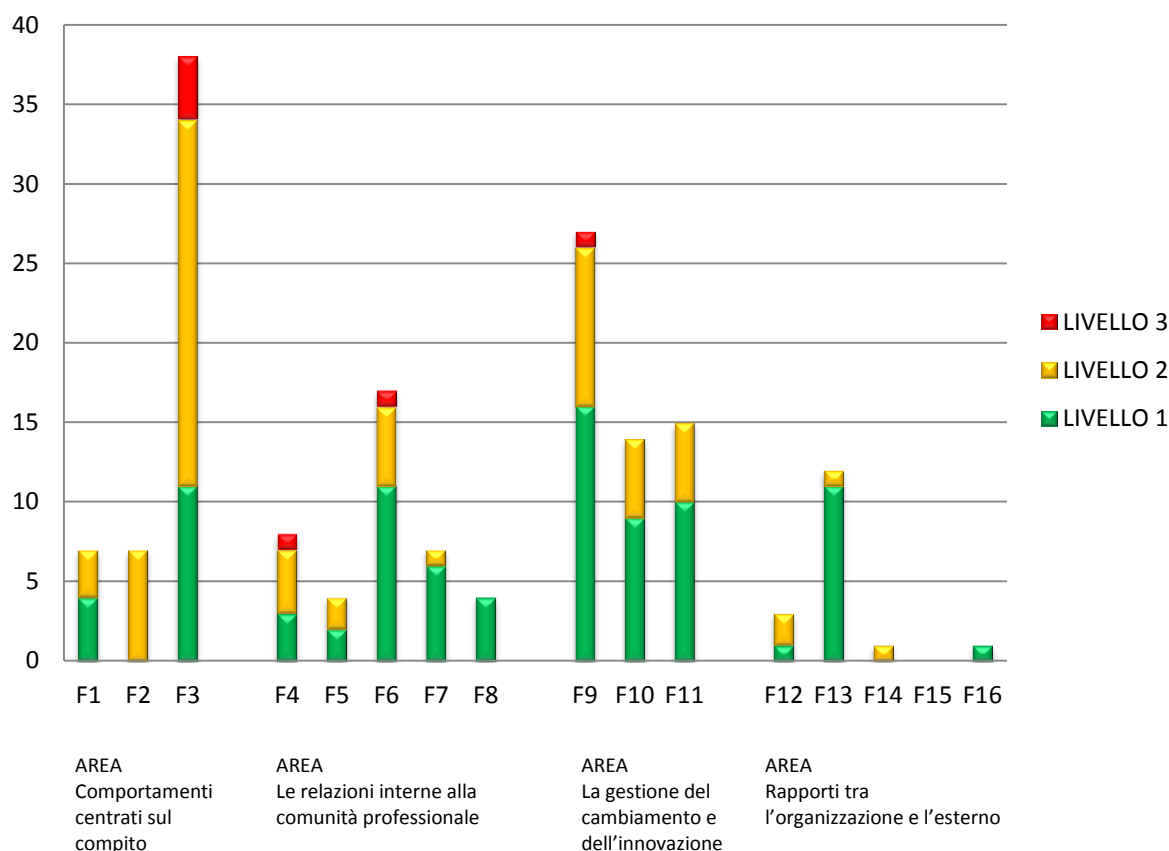
A livello macro, pare dunque coerente l'azione del Nucleo tra il livello di valutazione attribuito e l'indicazione di miglioramento suggerita.

I dati riguardanti la tabella sono anche visualizzati nel grafico sottostante.



L'analisi dettagliata degli indicatori rileva che le aree su cui i Nuclei hanno suggerito di presidiare maggiormente, per i Dirigenti Scolastici dell'Emilia-Romagna che hanno ottenuto la valutazione "pieno raggiungimento degli obiettivi", riguardano il monitoraggio, la rendicontazione e il presidio dei processi innovativi, Feedback afferenti l'area "La gestione del cambiamento e dell'innovazione".

## DISTRIBUZIONE DEI LIVELLI PER OGNI 1° FEEDBACK IN DETTAGLIO (DA 1 A 16)



I Feedback F1, F2 e F3 si riferiscono alla macro-area "Comportamenti centrati sul compito": l'F3 – Monitorare l'andamento del lavoro- è il 1° Feedback maggiormente scelto dai Nuclei per lo più attribuito ai Dirigenti che hanno ottenuto la valutazione di livello "2".

Per la macro-area "Le relazioni interne alla comunità professionale"- F4, F5, F6, F7, F8 - il Feedback F6 - Favorire lo sviluppo delle professionalità- è attribuito, come primo, a undici Dirigenti del livello "1".

La macro-area, "La gestione del cambiamento e dell'innovazione" è la più scelta e, rispetto al dettaglio - F9, F10, F11 -, l'F9 - Monitorare l'ambiente interno - ha un maggior numero di attribuzioni, secondo solo all'F3.

La macro-area "Rapporti tra l'organizzazione e l'esterno" – F12, F13, F14, F15, F16 – è stata sostanzialmente attribuita al livello "1" in riferimento all'F13 – Rendicontare -.