

# Sistema Nazionale di Valutazione



SEMINARI REGIONALI

MIUR – UFFICI SCOLASTICI REGIONALI



# Sistema Nazionale di Valutazione



## LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI



**1. I tentativi precedenti**

**2. La normativa**

**3. Il disegno**

# I tentativi precedenti

## Anno scolastico 1999/2000

In attesa della piena attuazione di quanto previsto per i dirigenti scolastici dall'art.25 bis, comma 1, del D. Lgs. 29 del 1993 ...

**l'art. 41 CCNI del 1999** ha stabilito **la sostituzione dei rapporti informativi** annuali formulati dal provveditore agli studi **con un atto di apprezzamento della qualità** dei processi attivati da parte di **un nucleo di valutazione regionale**.



## Dal documento del Ministero

*Il sistema di valutazione attivato:*

- *supera le logiche autoreferenziali prevedendo l'intervento di soggetti diversi*
- *si basa sull'autoanalisi del capo d'istituto*
- *prevede la valutazione di un soggetto terzo (Nuclei di valutazione)*
- *prevede il feedback agli interessati attraverso un colloquio di restituzione della valutazione ai capi d'istituto che lo richiedano*



# I tentativi precedenti: verso la qualifica dirigenziale

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

Nel valutare l'attività dei capi di istituto, i nuclei dovranno tenere conto del contesto socio-economico in cui opera il capo d'istituto e dei **risultati dei processi attivati per il raggiungimento degli obiettivi** definiti dalla scuola nell'ambito del piano dell'offerta formativa.

I nuclei dovranno considerare:

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

## 2003 – SIVADIS

Tre sperimentazioni:

2.000 Dirigenti Scolastici e circa 250 valutatori



Le **criticità rilevate dal monitoraggio INVALSI** e trasmesse al Ministro sono:

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

## Il modello SI.VA.DI.S. 2005-2006

Queste le aree in cui si collocano le azioni professionali e i risultati oggetto di valutazione:

- ✓ **promozione della qualità dei processi formativi** (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi);
- ✓ **direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane;**
- ✓ **relazioni esterne**, collaborazione con i soggetti istituzionali, culturali, professionali, sociali ed economici del territorio;
- ✓ **organizzazione e gestione** delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione.

## 2006 - Legge finanziaria n. 296 (art. 1, comma 613)

Il **Ministro Fioroni** assegna all'INVALSI il compito di:

- formulare al Ministro della Pubblica Istruzione proposte per la piena attuazione del sistema di valutazione;
- definire le procedure da seguire per la valutazione;
- formulare proposte per la formazione dei componenti del Team di valutazione.



L'**INVALSI**, in data 25 novembre 2008, presenta al **Ministro Gelmini** il **nuovo sistema di valutazione** dal titolo: **“La valutazione dei Dirigenti scolastici”**





## 2008 - Il progetto INVALSI

Il Dirigente Scolastico negozia con il Direttore USR gli **obiettivi quantitativi** da raggiungere nel **percorso triennale 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.

## 2012 - Sperimentazione VALeS

Progetto sperimentale per individuare criteri, strumenti e metodologie per **la valutazione delle scuole e dei dirigenti scolastici**



### Circolare VALeS 16 del 3 febbraio 2012:

*“L’obiettivo della nuova iniziativa sperimentale VALeS è quello di individuare e verificare sul campo la fattibilità di metodi, criteri, procedure e strumenti che permettano di **valutare punti di forza e di debolezza della istituzione scolastica, nonché dell’azione della dirigenza scolastica**”.*

## VALeS

### Il progetto allegato alla circolare ministeriale

Per la dirigenza scolastica, pertanto, uno degli obiettivi della sperimentazione è l'individuazione di una procedura di valutazione annuale, che, nell'ambito della prospettiva triennale della valutazione delle scuole, sarà poi finalizzata a introdurre - a regime - **criteri di assegnazione annuale della retribuzione di risultato, nonché a contribuire alla definizione degli obiettivi da indicare nell'incarico al dirigente scolastico da parte del Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale.**

(cfr. art. 19 D. Lgs. 165 del 2001 e art.6 del CCNL Area V del 15 luglio 2010).

# I tentativi precedenti

**2012- 2013**

## **MIUR: Progetto di formazione per i Dirigenti scolastici neo immessi in ruolo**

Dal progetto:

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



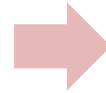


Le esperienze e i tentativi precedenti hanno fornito indicazioni utili oltre ad una **normativa rinnovata** per la **valutazione della dirigenza scolastica**.

Abbiamo la necessità di un disegno solido e chiaro ma soprattutto abbiamo la necessità di **una collaborazione attiva da parte dei dirigenti scolastici**.

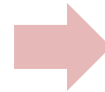
La valutazione deve diventare **un supporto e un orientamento allo sviluppo della professionalità**.

DPR 28 marzo 2013, n. 80



Regolamento sul  
Sistema Nazionale di Valutazione  
in materia di istruzione e formazione

Legge 107 del 13 luglio 2015



Riforma del sistema nazionale  
di istruzione e formazione e  
delega per il riordino delle disposizioni  
legislative vigenti

Direttiva Ministeriale



*Direttiva Ministeriale per la valutazione  
dei dirigenti scolastici di prossima  
pubblicazione*



# La normativa

DPR 80 del 2013, art. 6: procedimento di valutazione

- a) Autovalutazione delle istituzioni scolastiche (R.A.)
- b) Valutazione esterna
- c) Azioni di miglioramento
- d) Rendicontazione sociale



comma 4

Le azioni ... sono dirette anche a evidenziare **le aree di miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche riconducibili al dirigente scolastico, ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale** secondo quanto previsto dall'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, e dal contratto collettivo nazionale di lavoro.



# La normativa

DPR 80 del 2013, art. 6: procedimento di valutazione

- a) Autovalutazione delle istituzioni scolastiche (R.A.)
- b) Valutazione esterna
- c) Azioni di miglioramento
- d) Rendicontazione sociale



comma 5

I piani di miglioramento, con i risultati conseguiti dalle singole istituzioni scolastiche, 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 di cui al comma 4.





# La normativa

DPR 80 del 2013, art 2:  
obiettivi e organizzazione del SNV



comma 2

L'S.N.V. **fornisce i risultati della valutazione di cui al comma 1 ai direttori generali degli uffici scolastici regionali per la valutazione dei dirigenti scolastici** ai sensi dell'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni”.

comma 1

Ai fini del miglioramento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti, l'S.N.V. valuta l'efficienza e l'efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione ...)



# La normativa

Legge 107 del 13 luglio 2015



art .1, comma 78

**Per dare piena attuazione all'autonomia scolastica e alla riorganizzazione del sistema di istruzione, il dirigente scolastico ...**

garantisce un'efficace ed efficiente gestione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e materiali, nonché gli elementi comuni del sistema scolastico pubblico, assicurandone il buon andamento.

A tale scopo, **svolge compiti di direzione, gestione, organizzazione e coordinamento ed è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio** secondo quanto previsto dall'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **nonché della valorizzazione delle risorse umane.**



# La normativa

Legge 107 del 13 luglio 2015



art. 1, comma 86

In ragione delle competenze attribuite ai dirigenti scolastici, a decorrere dall'anno scolastico 2015/2016 il **Fondo unico nazionale per la retribuzione della posizione, fissa e variabile, e della retribuzione di risultato dei medesimi dirigenti è incrementato** in misura pari a euro 12 milioni per l'anno 2015 e a euro 35 milioni annui a decorrere dall'anno 2016, al lordo degli oneri a carico dello Stato. Il Fondo è altresì incrementato di ulteriori 46 milioni di euro per l'anno 2016 e di 14 milioni di euro per l'anno 2017 da corrispondere a titolo di retribuzione di risultato *una tantum*.



# La normativa

Legge 107 del 13 luglio 2015



art .1, 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** ... e dei seguenti criteri generali:

- 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 del proprio 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.



# La normativa

Legge 107 del 13 luglio 2015



art .1, 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** in funzione delle modalità previste dal processo di valutazione.

**La valutazione è coerente con l'incarico triennale e con il profilo professionale** ed è connessa alla retribuzione di risultato ...

Per la valutazione dei dirigenti scolastici e la realizzazione del sistema nazionale di valutazione ... **per il triennio 2016-2018 possono essere attribuiti incarichi temporanei di livello dirigenziale non generale di durata non superiore a tre anni per le funzioni ispettive.**

# Il disegno

## Dal RAV all'incarico



## Dall'incarico alla valutazione



## Anno scolastico 2015/16

Quest'anno si procederà alla **definizione degli obiettivi** che verranno inseriti nel decreto d'incarico dal prossimo anno scolastico 2016/17.

Si inizieranno ad utilizzare **gli strumenti di valutazione e documentazione**, con il supporto dei Nuclei di valutazione presso gli Uffici scolastici regionali e con momenti specifici e mirati di formazione.

# Il disegno

## Decreto d'incarico

Il sistema nazionale di  valutazione



Benvenuto  - Utente Amministrazione centrale

Il Direttore dell'USR

[Monitoraggio](#)

[F.A.Q.](#)

[Documentazione](#)

[Help](#)

[Processo di Autovalutazione](#)

**NEWS**

[LogOut](#)

### Monitoraggio

Verifica priorità e traguardi

[Visualizzazione Prospetto Sintetico Regione/Provincia](#)

[Visualizzazione Situazione Scuola](#)



Questi i criteri con cui è stata valutata la conformità dei RAV:

**Il 20% delle scuole**  
presenta nel RAV  
informazioni  
**non conformi**



1. Autovalutazione con elementi di criticità (autovalutazione da 1 a 3) nell'area "Risultati scolastici" senza alcuna priorità per tale area;
2. Autovalutazione con elementi di criticità (autovalutazione da 1 a 3) nell'area "Risultati nelle prove standardizzate" senza alcuna priorità per tale area;
3. Autovalutazione con elementi di criticità (autovalutazione da 1 a 3) nell'area "Competenze chiave di cittadinanza" senza alcuna priorità per tale area;
4. Autovalutazione con elementi di criticità (autovalutazione da 1 a 3) nell'area "Risultati a distanza" senza alcuna priorità per tale area;
5. Nessuna priorità è stata inserita per gli Esiti diversa dall'area "Competenze chiave e di cittadinanza"
6. La scuola si sia data un giudizio molto positivo (voto tra 6 e 7) sull'area "Risultati nelle prove standardizzate nazionali", ma il descrittore 2.2.a.4 "Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)" ha un valore minore di -2 nei risultati di Italiano
7. La scuola si sia data un giudizio molto positivo (voto tra 6 e 7) sull'area "Risultati nelle prove standardizzate nazionali", ma il descrittore 2.2.a.4 "Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)" ha un valore minore di -2 nei risultati di Matematica

# Il disegno

| Sezione               | Denominazione Scuola | Statale | Priorita' | Esito Controlli                     | Motivazione |
|-----------------------|----------------------|---------|-----------|-------------------------------------|-------------|
| <input type="radio"/> |                      | No      | Leggi     | <input type="checkbox"/>            | Leggi       |
| <input type="radio"/> |                      | Si      | Leggi     | <input checked="" type="checkbox"/> | Leggi       |
| <input type="radio"/> |                      | Si      | Leggi     | <input checked="" type="checkbox"/> | Leggi       |
| <input type="radio"/> |                      | Si      | Leggi     | <input checked="" type="checkbox"/> |             |
| <input type="radio"/> |                      | Si      | Leggi     | <input checked="" type="checkbox"/> |             |
| <input type="radio"/> |                      | Si      | Leggi     | <input type="checkbox"/>            | Leggi       |
| <input type="radio"/> |                      | Si      | Leggi     | <input checked="" type="checkbox"/> |             |
| <input type="radio"/> |                      | Si      | Leggi     | <input checked="" type="checkbox"/> |             |
| <input type="radio"/> |                      | No      | Leggi     | <input checked="" type="checkbox"/> | Leggi       |

È possibile leggere le priorità della scuola e la motivazione dell'esito

Indietro avanti

## Decreto d'incarico

Per agevolare i Direttori degli Uffici scolastici regionali a **predisporre, aggiornare e integrare i provvedimenti di incarico** conferiti ai dirigenti scolastici, l'Amministrazione rende disponibile **sul SIDI** una **funzione idonea** ad acquisire automaticamente le priorità individuate nel Rapporto di Autovalutazione e nei Piani di Miglioramento.

## SIDI: decreto di incarico

La nuova funzione SIDI consentirà ai Direttori regionali di inserire le Priorità del RAV nel decreto di incarico del Dirigente Scolastico.



*I DR, già abilitati alla piattaforma EBS di «Gestione Dirigenti Scolastici», disporranno di due nuove funzionalità:*

1. *Gestione Obiettivi*
2. *Stampa Lettera di Incarico e Contratto.*

*La prima funzionalità consentirà di visualizzare le priorità del RAV effettuando una semplice ricerca per Dirigente Scolastico o per Istituzione Scolastica.*

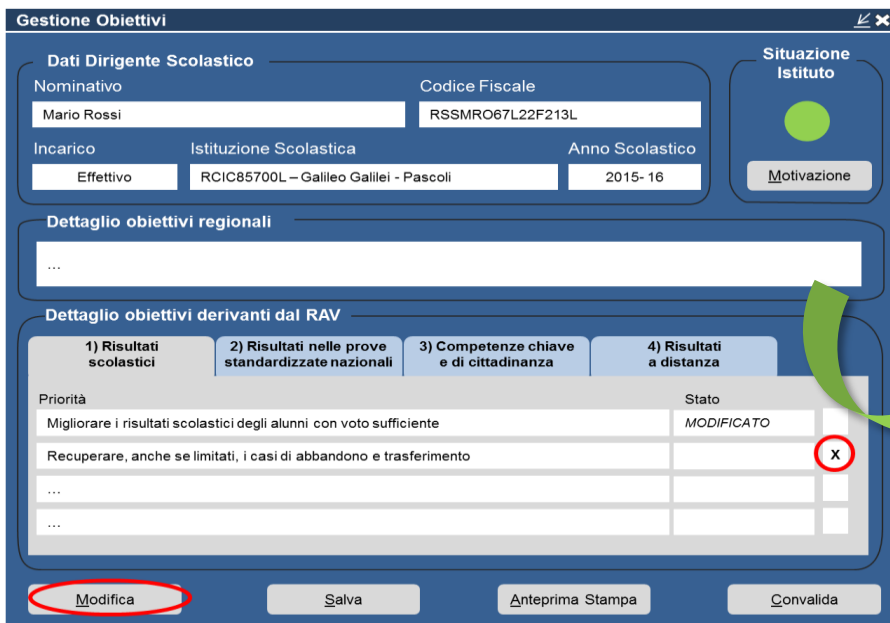


|                        |             |
|------------------------|-------------|
| Dirigente Scolastico   | Mario Rossi |
| Anno Scolastico        | 2015 - 16   |
| Istituzione Scolastica | RCIC85700L  |

## SIDI: Decreto di incarico

**Modificare** le priorità **sarà semplice**.

Basterà **selezionare la priorità da modificare** e procedere poi con il bottone **Modifica**, presente sulla schermata in basso a sinistra.



**Gestione Obiettivi**

**Dati Dirigente Scolastico**

Nominativo: Mario Rossi  
Codice Fiscale: RSSMRO67L22F213L

Incarico: Effettivo  
Istituzione Scolastica: RCIC85700L - Galileo Galilei - Pascoli  
Anno Scolastico: 2015-16

**Situazione Istituto**

Motivazione

**Dettaglio obiettivi regionali**

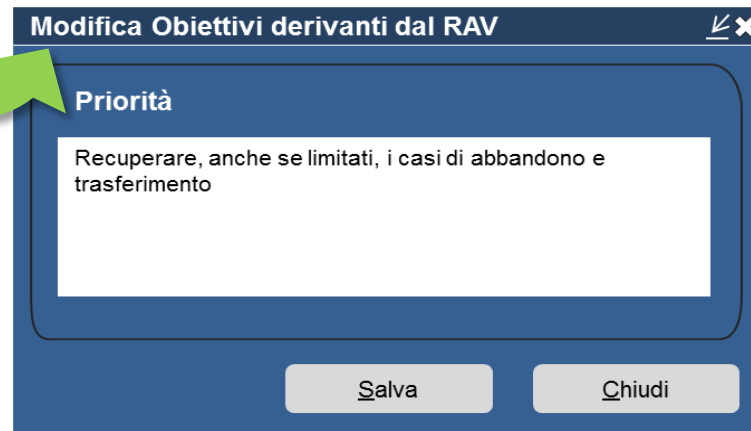
...

**Dettaglio obiettivi derivanti dal RAV**

| 1) Risultati scolastici   | 2) Risultati nelle prove standardizzate nazionali | 3) Competenze chiave e di cittadinanza | 4) Risultati a distanza |
|---|---|--|-------------------------|
| Priorità  |   | Stato                                  |                         |
| Migliorare i risultati scolastici degli alunni con voto sufficiente |   | MODIFICATO                             |                         |
| Recuperare, anche se limitati, i casi di abbandono e trasferimento  |   | <input checked="" type="checkbox"/>    |                         |
| ...   |   |  |                         |
| ...   |   |  |                         |

**Modifica** Salva Anteprima Stampa Convalida

Selezionare la priorità da modificare



**Modifica Obiettivi derivanti dal RAV**

**Priorità**

Recuperare, anche se limitati, i casi di abbandono e trasferimento

Salva Chiudi

**La valutazione dell'attività dei dirigenti scolastici** è effettuata, ... , secondo le seguenti dimensioni professionali:

- a) **competenze gestionali ed organizzative** finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale;
- b) **valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali** del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali;
- c) **apprezzamento del proprio 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.



**Gli indicatori e gli strumenti di valutazione sono definiti nelle Linee guida** che verranno emanate dalla Direzione generale per gli Ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione, di concerto con la Direzione generale per il personale scolastico.



# Il disegno: le dimensioni professionali

Più dimensioni permettono maggiori considerazioni sulla diversa professionalità dei dirigenti scolastici e minori errori di valutazione.

| DIMENSIONI  | STRUMENTI                         | PESI |
|---|-----------------------------------|------|
| direzione unitaria, competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati | RAV<br>(PTOF-PDM)                 | %    |
| valorizzazione delle risorse professionali  | Valorizzazione<br>Professionalità | %    |
| apprezzamento e promozione della partecipazione   | Questionari                       | %    |
| cura e sviluppo della professionalità   | Portfolio                         | %    |





# Il disegno: USR e Nucleo di valutazione

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

Ogni **Nucleo opera** presso il competente **Ufficio scolastico regionale** e a fini istruttori e di segreteria si avvale del personale amministrativo dello stesso.

Il **Direttore dell'Ufficio scolastico regionale assicura il coordinamento** dell'attività dei Nuclei e **l'omogeneità della metodologia** di valutazione.

# Il disegno: articolazione del Nucleo

Il Nucleo “**può essere articolato in funzione delle modalità previste dal processo di valutazione**” :

- il Dirigente tecnico, coordinatore del Nucleo, **istruisce** la procedura e la documentazione sulla valutazione di ogni DS propedeutica all’analisi del Nucleo
- Il Dirigente tecnico **chiede** documentazioni integrative alla scuola e dove necessario predispone una visita
- Il Nucleo **formula** la valutazione di prima istanza sulla base della precedente fase istruttoria

## La procedura della valutazione

- Il coordinatore del servizio ispettivo definisce il Piano di valutazione e formula una proposta per la composizione del **Nucleo di valutazione** della dirigenza scolastica
- Il Nucleo di valutazione formula una valutazione di prima istanza mentre **la valutazione finale spetta al Direttore regionale**
- Se la valutazione finale del Direttore è difforme da quella del Nucleo dell'USR deve essere **congruamente motivata**
- Il Nucleo di valutazione dell'USR e/o il Direttore dell'USR (se richiesto dai dirigenti interessati o ritenuto opportuno dal D.USR) svolgono un **colloquio di restituzione**

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

- **eccellente**
- **molto buono**
- **buono**
- **mancato raggiungimento degli obiettivi**

Alla valutazione fa seguito la corresponsione della **retribuzione di risultato sulla base della contrattazione integrativa regionale** che dovrà tener conto di quanto stabilito dall'art. 5, comma 11 quinquies, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito nella legge 7 agosto 2012, n. 135.

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



# La normativa

Art. 5, comma 11 quinquies, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito nella legge 7 agosto 2012, n. 135.

**Ai dirigenti ... che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti ... è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili ... tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie ... .**

**La presente disposizione si applica ai dirigenti con riferimento alla retribuzione di risultato.**

## Art. 21 D.L.vo 165/2001 Responsabilità dirigenziale

**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 ...**



# Il disegno: le quattro fasi per la valutazione

1

**Definizione e consegna degli** obiettivi da parte del Direttore dell'USR attraverso le indicazioni derivanti dalle **priorità interne al RAV** le **priorità nazionali** individuate dal MIUR ed eventuali **priorità regionali**

LUGLIO/  
SETTEMBRE 2016



## Il disegno: le quattro fasi per la valutazione

**2**

**Documentazione annuale** sulle azioni realizzate e i risultati ottenuti da parte del DS con dati e le evidenze (dati ed evidenze a sistema ed eventuali integrazioni o richieste di integrazioni)

**ENTRO GIUGNO  
2017 e 2018**





## Il disegno: le quattro fasi riassuntive sulla valutazione del dirigente scolastico

**3**

**Verifica di prima istanza** da parte del Nucleo di valutazione della dirigenza scolastica e retribuzione di risultato annuale

(non verrà corrisposta alcuna retribuzione di risultato annuale ai dirigenti scolastici per i quali vengano rilevati, tramite la documentazione in possesso degli Uffici scolastici regionali e a seguito di valutazione da parte del Nucleo, gravi carenze nei processi gestionali e organizzativi e mancato rispetto di quanto stabilito dall'art.21 del d.lvo 165/2001. Tale valutazione deve essere accompagnata da una relazione specifica del Nucleo da effettuare dopo un'analisi approfondita della documentazione e una visita sulla base di un protocollo definito a livello nazionale)

**ENTRO AGOSTO  
2017 e 2018**



## Il disegno: le quattro fasi della valutazione

**4**

**Valutazione finale da parte del DirettoreUSR**, con riferimento alle valutazioni di prima istanza del Nucleo interno all'USR, attribuzione della retribuzione di risultato e di nuovo incarico

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

**ENTRO  
AGOSTO 2019**



“Per me la garanzia di una buona scuola è:  
un buon Direttore”

(Francesco De Sanctis: *Discorso al Parlamento* 1874)