

Sistema Nazionale di Valutazione



LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI



USR Lombardia 2016

Damiano Previtali



Sistema Nazionale di Valutazione

<http://www.istruzione.it/snv/index.shtml>



Verso un sistema di valutazione organico e integrato

Valutazione degli apprendimenti

(Art. 1 comma 181 lettera i, legge 107/2015: adeguamento della normativa in materia di valutazione e certificazione delle competenze degli studenti, nonché degli esami di Stato)

Valutazione delle Istituzioni scolastiche

(DPR 80/2013; DIR 11/2014)

Valutazione delle professionalità

(Art. 1 commi 126/130 e commi 86, 93, 94, legge 107/2015; DIR 36 18/08/16)





Il disegno generale di riferimento



Sistema Nazionale di Valutazione



La valutazione delle istituzioni scolastiche



Il RAV: la struttura e gli indicatori

Home

F.A.Q.

Documentazione

Help

Processo di Autovalutazione

NEWS

LogOut

Inserimento componenti «Unità di Valutazione»

UNITA' DI VALUTAZIONE



Mappa degli indicatori

INDICATORI

CONTESTO



ESITI

10/10

PROCESSI pratiche educative e didattiche



PROCESSI pratiche gestionali e organizzative



PRIORITA'



Sezioni del RAV da compilare

Publica RAV

Funzione per la pubblicazione del RAV su «ScuolaInChiaro»





Le fasi e i tempi: DM 11/2014

	Fasi	Attori	A.S. 2014/2015	A.S. 2015/2016	A.S. 2016/2017
1	Autovalutazione	Tutte le scuole	[Barra blu continua]		
2	Valutazione Esterna	Il 10% delle scuole all' anno		[Barra blu continua]	
3	Azioni di miglioramento	Tutte le scuole		[Barra blu continua]	
4	Rendicontazione sociale	Tutte le scuole			[Barra blu]



La valorizzazione dalle professionalità dei docenti:

il *bonus* per il merito





Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 126

Per la valorizzazione del merito del personale docente è istituito presso il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca **un apposito fondo, con lo stanziamento di euro 200 milioni annui** a decorrere dall'anno 2016, ripartito a livello territoriale e tra le istituzioni scolastiche in proporzione alla dotazione organica dei docenti, considerando altresì i fattori di complessità delle istituzioni scolastiche e delle aree soggette a maggiore rischio educativo, con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca

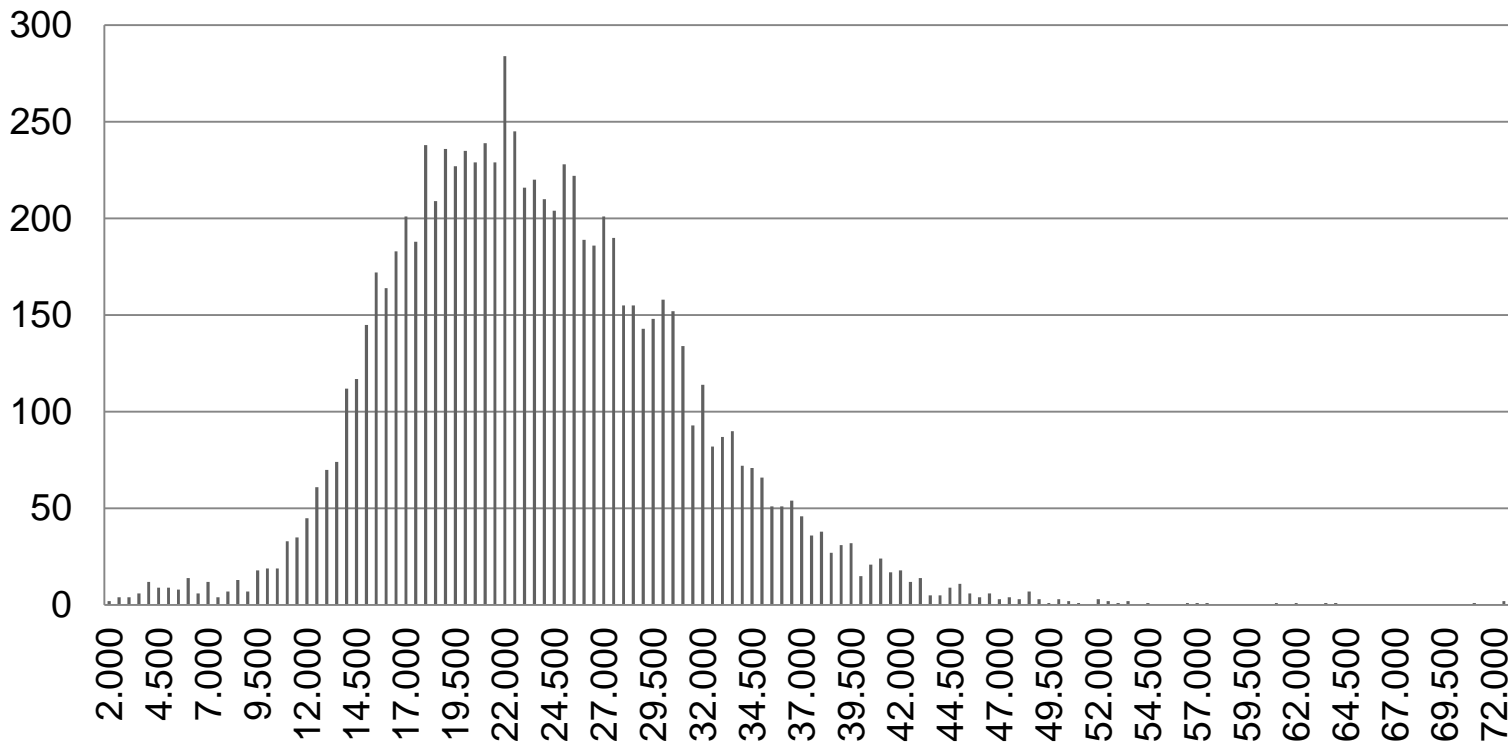
Criteri

- a) L'80% viene suddiviso sulla base del personale di ruolo in servizio
- b) Il 20% viene suddiviso sulla base degli indicatori relativi a : alunni disabili, alunni con cittadinanza non italiana, complessità del territorio, numero medio di alunni per classe

Fonti

- **Alunni con disabilità: organico di fatto al 30/10/2015;**
- **alunni con cittadinanza non italiana: anagrafe degli alunni a.s. 2015/16;**
- **alunni e classi: organico di fatto al 30/10/2015;**
- **elenco comuni montani o in piccole isole: dati ISTAT al 30/01/2015**

Distribuzione delle istituzioni scolastiche per importo calcolato



*importo
medio :
€ 23.507*

*classe
modale :
€ 21.500 /
€ 22.000*



Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 129

Il comitato individua i criteri per la valorizzazione dei docenti sulla base:

- a) **della qualità dell'insegnamento** e del contributo al miglioramento dell'istituzione scolastica, nonché del successo formativo e scolastico degli studenti;
- b) **dei risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti** in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni e dell'innovazione didattica e metodologica, nonché della collaborazione alla ricerca didattica, alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche;
- c) **delle responsabilità assunte** nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale.



Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 130

Al termine del triennio 2016-2018, gli Uffici scolastici regionali inviano al Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca una relazione sui criteri adottati dalle istituzioni scolastiche per il riconoscimento del merito dei docenti ... Sulla base delle relazioni ricevute, un **apposito Comitato tecnico scientifico nominato dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca**, previo confronto con le parti sociali e le rappresentanze professionali, predispone **le linee guida per la valutazione del merito dei docenti a livello nazionale**. Tali linee guida sono riviste periodicamente, su indicazione del Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca sulla base delle evidenze che emergono dalle relazioni degli Uffici scolastici regionali.

**Bonus docenti
a.s. 2015/16:**



Il monitoraggio





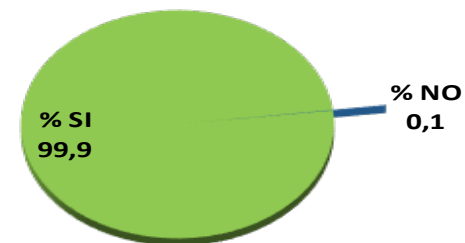
Il monitoraggio: n. 3 schede di rilevazione

- 1. le modalità di costituzione dei comitati di valutazione**
- 2. la definizione dei criteri per la valorizzazione del merito**
- 3. le modalità di distribuzione del cosiddetto bonus**

É stato istituito il Comitato per la valorizzazione dei docenti?

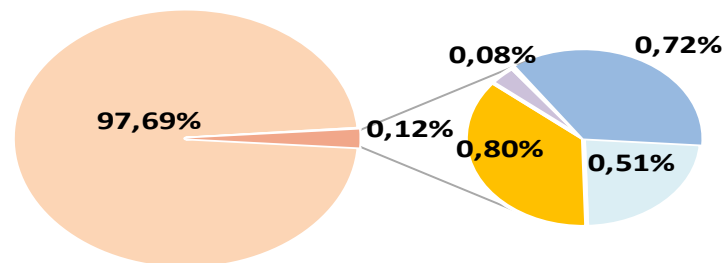
Regioni	NO	SI	Istituti che hanno inviato la Scheda 1
Piemonte	2	550	552
Lombardia		1.105	1.105
Veneto		574	574
Friuli		160	160
Liguria	1	188	189
E. Romagna		534	534
Toscana		462	462
Umbria		139	139
Marche	1	236	237
Lazio	1	694	695
Abruzzo		196	196
Molise		54	54
Campania		973	973
Puglia	1	651	652
Basilicata	1	122	123
Calabria		370	370
Sicilia		823	823
Sardegna		274	274
ITALIA	7	8.105	8.112

% istituti che hanno istituito o meno il Comitato per la valorizzazione



Declinazione dei criteri per la valorizzazione dei docenti

Regioni	Commi a) b) c)	Commi a) b)	Commi a) c)	Commi b) c)	Comma a)	Comma b)	Comma c)
Piemonte	449	1	13	9	1	1	10
Lombardia	1.009		5	11			6
Veneto	470	3	5	1			3
Friuli	146			1			1
Liguria	154		3	5	1		5
E. Romagna	443			6			5
Toscana	420			4			1
Umbria	129		1	1			
Marche	207		1	1			3
Lazio	602	1	4	12			14
Abruzzo	177				2		1
Molise	47		1				2
Campania	890	4	2	2			3
Puglia	603		1	4			
Basilicata	114						
Calabria	343						
Sicilia	788		1	1	1		2
Sardegna	226		1	1	1		2
ITALIA	7.217	9	38	59	6	1	58



■ Commi a) b) c)
 ■ Commi a) b)
 ■ Commi a) c)
 ■ Commi b) c)
 ■ Comma a)
 ■ Comma b)
 ■ Comma c)

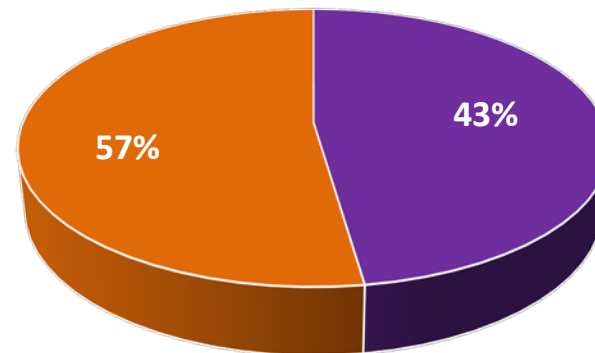
Il comitato individua i criteri per la valorizzazione dei docenti sulla base:

- della qualità dell'insegnamento e del contributo al miglioramento dell'istituzione scolastica, nonché del successo formativo e scolastico degli studenti
- dei risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni e dell'innovazione didattica e metodologica, nonché della collaborazione alla ricerca didattica, alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche
- delle responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale

Il Comitato ha assegnato pesi diversi ai criteri

Regioni	% istituti che hanno assegnato pesi diversi ai criteri
Piemonte	63
Lombardia	63
Veneto	68
Friuli	61
Liguria	60
E. Romagna	52
Toscana	52
Umbria	64
Marche	58
Lazio	56
Abruzzo	50
Molise	32
Campania	50
Puglia	64
Basilicata	83
Calabria	53
Sicilia	52
Sardegna	51
ITALIA	57

% istituti che hanno assegnato pesi diversi ai criteri

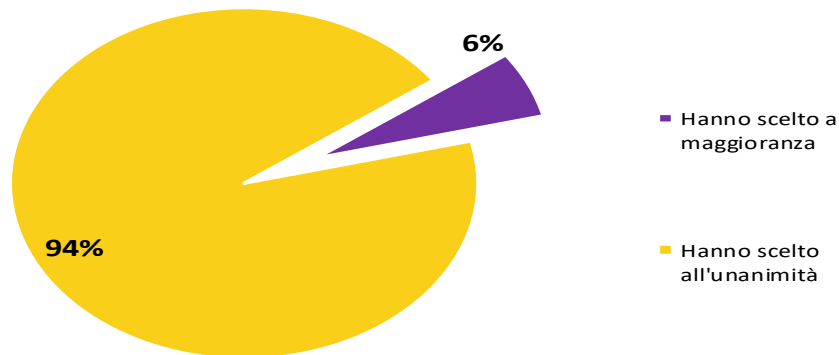


■ Non hanno assegnato pesi diversi ■ Hanno assegnato pesi diversi

Scelte adottate dal Comitato a maggioranza o all'unanimità

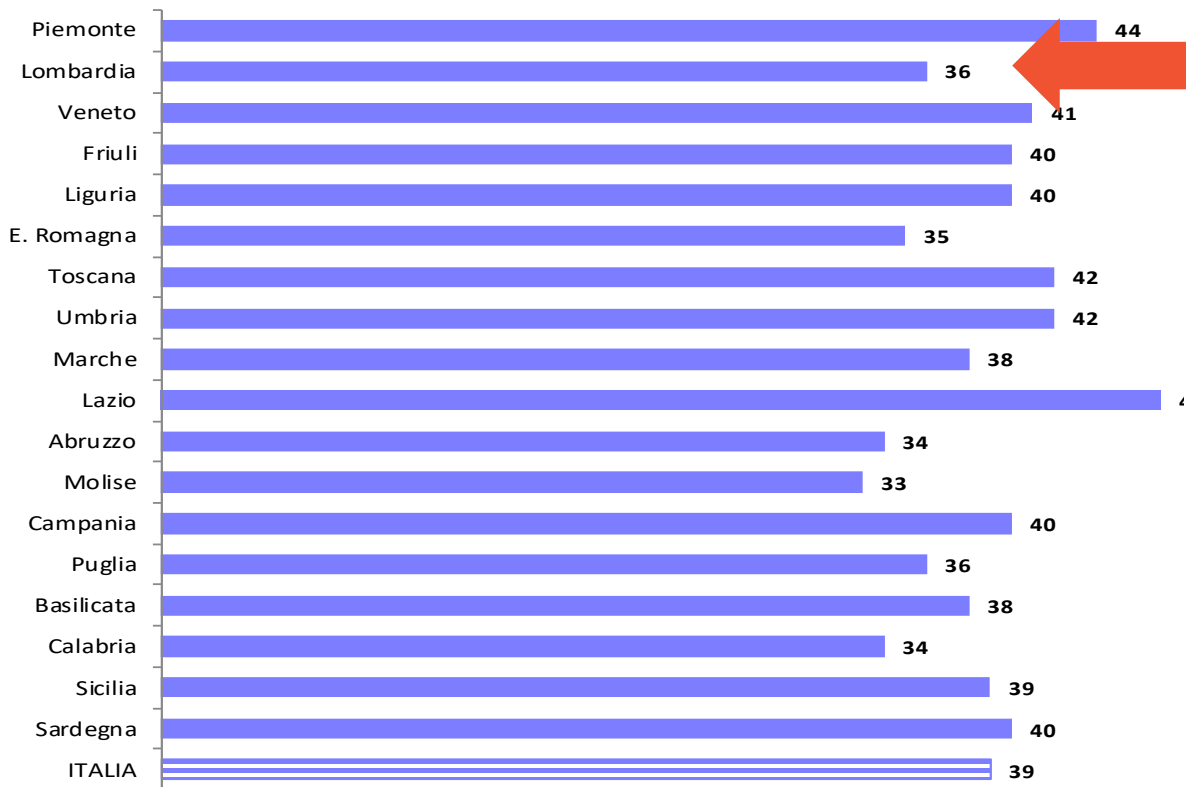
Regioni	% maggioranza	% unanimità
Piemonte	7	93
Lombardia	6	94
Veneto	8	92
Friuli	8	92
Liguria	8	92
E. Romagna	9	91
Toscana	6	94
Umbria	9	91
Marche	6	94
Lazio	8	92
Abruzzo	2	98
Molise	2	98
Campania	4	96
Puglia	4	96
Basilicata	9	91
Calabria	4	96
Sicilia	5	95
Sardegna	12	88
ITALIA	6	94

% istituti per cui le scelte del Comitato sono state adottate a maggioranza o all'unanimità

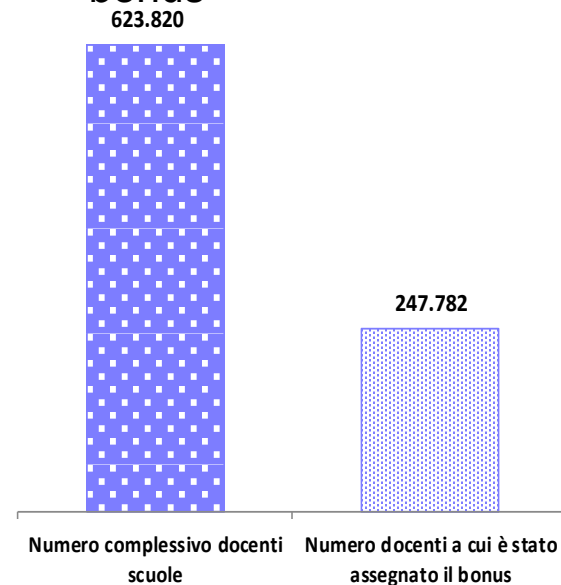


A quanti docenti è stato assegnato il bonus

% docenti a cui gli istituti hanno assegnato il bonus

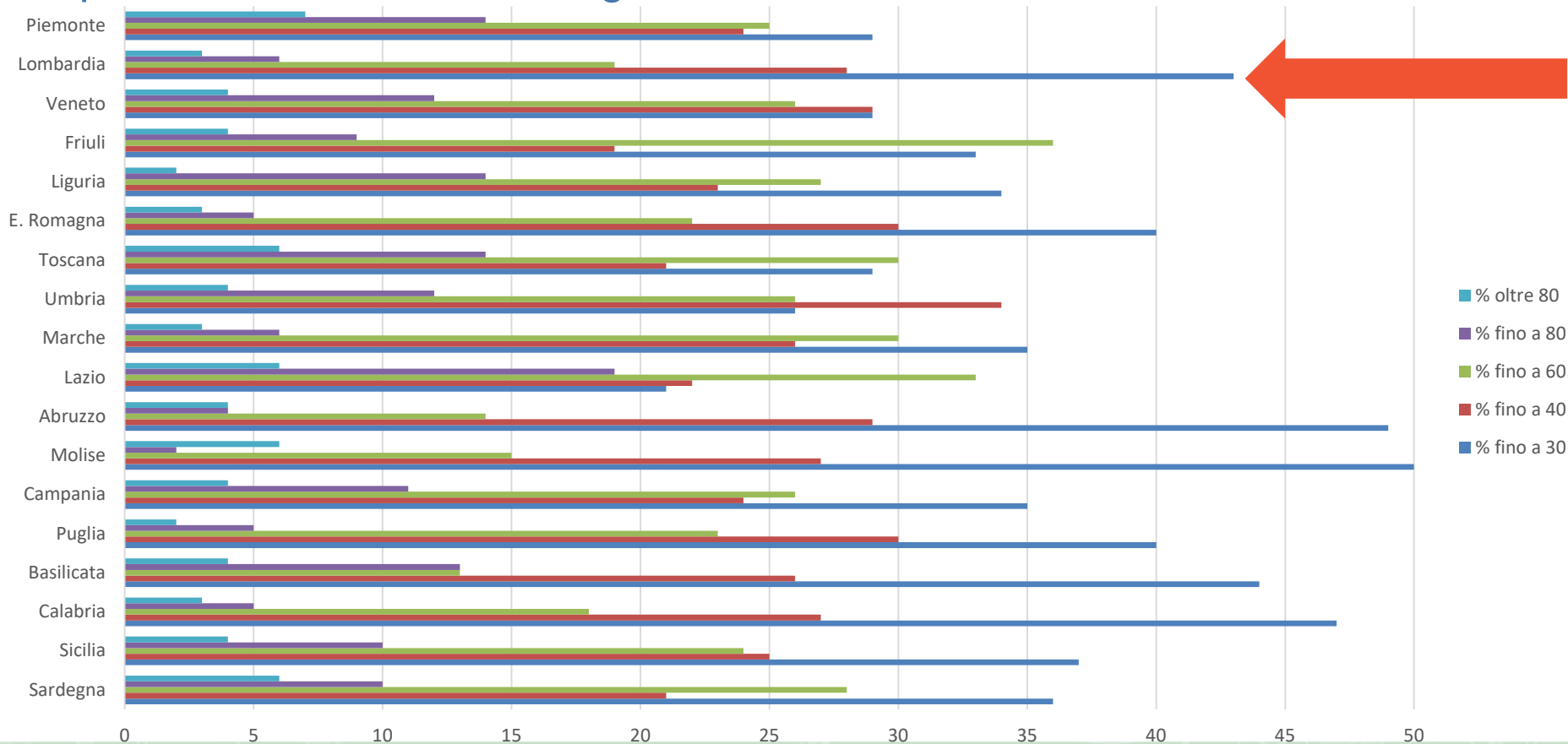


Numero docenti a cui gli istituti hanno assegnato il bonus





A quanti docenti è stato assegnato il bonus



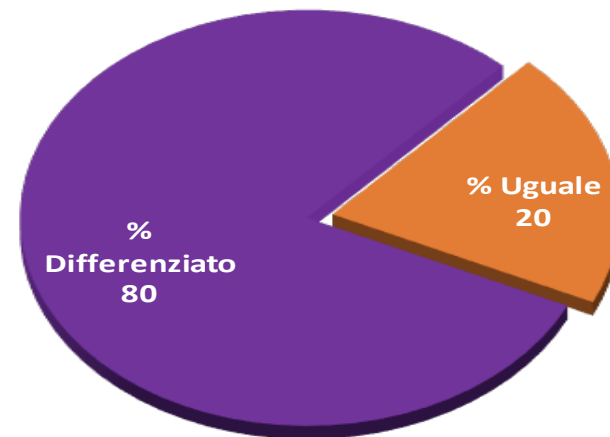
- % oltre 80
- % fino a 80
- % fino a 60
- % fino a 40
- % fino a 30



In che modo il dirigente ha definito entità e criteri quantitativi per il bonus da corrispondere?

Regioni	Uguale per tutti i docenti individuati	Differenziato per i docenti individuati	Istituti che hanno assegnato il fondo
Piemonte	74	421	495
Lombardia	272	740	1.012
Veneto	116	394	510
Friuli	26	103	129
Liguria	35	120	155
E. Romagna	76	418	494
Toscana	59	348	407
Umbria	29	84	113
Marche	31	182	213
Lazio	59	582	641
Abruzzo	32	150	182
Molise	5	43	48
Campania	226	696	922
Puglia	123	492	615
Basilicata	23	93	116
Calabria	90	268	358
Sicilia	189	598	787
Sardegna	44	172	216
ITALIA	1.509	5.904	7.413

% istituti che hanno corrisposto il bonus con definizione di entità e criteri quantitativi differenziati



Sistema Nazionale di Valutazione



La valutazione dei Dirigenti scolastici



- 1. Le lezioni apprese**
- 2. La normativa**
- 3. Il disegno di valutazione**
- 4. I primi passi**



LEZIONI



1999 - Dal documento del Ministro sul disegno di valutazione dei capi di istituto

Il sistema di valutazione deve:

1. **superare le logiche** autoreferenziali prevedendo l'intervento di soggetti diversi
2. basarsi sull'**autoanalisi** del capo d'istituto
3. prevedere la valutazione di un soggetto terzo (**Nuclei di valutazione**)
4. prevedere il **feedback agli interessati** attraverso un colloquio di restituzione della valutazione ai capi d'istituto che lo richiedano

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

Nel valutare l'attività dei capi di istituto, **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 – 2006: la sperimentazione SIVADIS

Le criticità rilevate dal monitoraggio INVALSI e trasmesse al Ministro:

- **poca trasparenza** delle procedure
- **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

2008 - Il progetto INVALSI

Obiettivi di missione:

sono quantitativi, sono rilevabili, sono da raggiungere nel percorso triennale di valutazione, sono definiti **prioritariamente in termini di miglioramento dei tassi di apprendimento** e di riduzione dei tassi di abbandono degli studenti.

Obiettivi di leadership:

sono legati alle **azioni professionali** che il dirigente scolastico mette in atto per raggiungere gli obiettivi di missione

2013 - MIUR: Progetto 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 nell'incarico.**»

- **Arriviamo alla valutazione dei dirigenti scolastici dopo 15 anni ...**
- **Arriviamo nel momento di massima difficoltà per i Dirigenti scolastici ...**
- **La valutazione dei dirigenti non è un'ulteriore difficoltà ... e non è esclusivamente finalizzata alla remunerazione ...**

La valutazione è:

- **orientamento e sostegno alla professionalità**
- **riconoscimento e valorizzazione della professionalità**

Ogni nuovo processo è uno spazio di innovazione
e governo del sistema.



La normativa





La normativa

**DPR 28 marzo 2013,
n. 80**

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

Procedimento di valutazione
Art 6, comma 4, 5

Obiettivi e Organizzazione SNV
Art 2, comma 1, 2

**Legge 107
del 13 luglio 2015**

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

Criteri generali per la valutazione del
dirigente scolastico
Art 1, comma 93

Nuclei di valutazione e funzioni
ispettive
Art 1, comma 94

**Direttiva Ministeriale 36
del 18 agosto 2016**

La valutazione dei dirigenti scolastici



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



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”.



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.



IL DISEGNO



La valutazione della dirigenza scolastica è finalizzata al miglioramento della professionalità dei Dirigenti e delle Istituzioni scolastiche in coerenza con il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV).

- **Gli obiettivi del rapporto di autovalutazione (scuola)**
- **gli obiettivi regionali (regione)**
- **gli obiettivi strategici nazionali (nazione)**

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

(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”)

□ **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 appesantiscono ulteriormente il lavoro richiesto ai Dirigenti**, ma valorizzando al meglio gli strumenti o i documenti già in uso.

- ❑ **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 sugli **obiettivi di processo realizzati** (*“specificità delle proprie funzioni?”*) e **gli obiettivi di risultato raggiunti** (*“contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione”*).

□ I **Dirigenti scolastici contribuiscono al perseguimento degli obiettivi attraverso “la specificità delle proprie funzioni”**, 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 **perseguimento** e, in particolare, i criteri generali riportati nel comma 93:

- a. competenze gestionali ed organizzative ...*
- b. valorizzazione dell’impegno e dei meriti professionali del personale ...*
- c. apprezzamento dell’operato ...*
- d. contributo al miglioramento ...*
- e. direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione*

In sintesi: sei passaggi

1

Definizione degli obiettivi da parte del Direttore dell'USR attraverso le priorità pervenute dal RAV, le priorità nazionali individuate dal Ministro ed eventuali obiettivi a livello di USR

**ENTRO
SETTEMBRE
2016**

2

Formulazione del Piano di valutazione da parte del coordinatore del servizio ispettivo e approvazione da parte del D.USR (Piano di valutazione: abbinamento Nuclei e DS e visite)

**ENTRO
DICEMBRE
2016**

Le quattro fasi riassuntive sulla valutazione del dirigente scolastico

3

Autovalutazione annuale da parte del Dirigente attraverso un format comune, interno al **Portfolio** con curriculum professionale e documentazione delle azioni realizzate e dei risultati ottenuti con dati e evidenze a sistema ed eventuali richieste di integrazioni da parte del Nucleo.

**ENTRO
MAGGIO
2017**

Le quattro fasi riassuntive sulla valutazione del dirigente scolastico

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)

**ENTRO
AGOSTO 2017**

Le quattro fasi riassuntive sulla valutazione del dirigente scolastico

5

Valutazione finale da parte del D.USR, con riferimento alla valutazione di prima istanza del Nucleo. Il D.USR può discostarsi dalla valutazione del Nucleo previo motivazione scritta.

**ENTRO
AGOSTO 2017**

Le quattro fasi riassuntive sulla valutazione del dirigente scolastico

6

Restituzione dei riscontri sulla valutazione da parte del D.USR, e/o del Nucleo (a livello individuale, per quanto possibile, mentre il D.USR riporterà comunque i dati generali sui risvolti della valutazione annuale a tutti i DS in una dimensione di orientamento e sviluppo della professionalità).

**ENTRO
DICEMBRE
2017**

I PRIMI PASSI

per la valutazione
dei dirigenti scolastici
in Lombardia

Dal RAV all'incarico



Dall'incarico alla valutazione



I dati sui Dirigenti Scolastici

REGIONE	NUOVI INCARICHI	INTEGRAZIONI INCARICO *
ABRUZZO	38	130
BASILICATA	14	85
CALABRIA	65	241
CAMPANIA	277	630
EMILIA ROMAGNA	102	286
FRIULI V.GIULIA	34	89
LAZIO	175	450
LIGURIA	21	123
LOMBARDIA	230	797
MARCHE	67	114
MOLISE	4	41
PIEMONTE	91	335
PUGLIA	169	445
SARDEGNA	87	163
SICILIA	303	475
TOSCANA	91	304
UMBRIA	31	82
VENETO	135	324
TOTALE	1934	5114

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 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.

Riepilogo fasi del Processo di Valutazione del DS a.s 2016/17

Definizione degli obiettivi da parte del Direttore dell'USR a partire da RAV, ecc

entro
settembre
2016

Formulazione del Piano di valutazione da parte del coordinatore del servizio ispettivo e approvazione da parte del D.USR

entro
dicembre
2016

Autovalutazione annuale da parte del Dirigente attraverso un format comune sulle azioni realizzate e i risultati ottenuti

entro
maggio
2017

Valutazione di prima istanza da parte del Nucleo ed eventuale visita presso l'Istituzione scolastica

entro
agosto
2017

Valutazione finale da parte del D.USR, con riferimento alla valutazione di prima istanza del Nucleo

Restituzione dei riscontri della valutazione da parte del D.USR e/o del Nucleo

entro
dicembre
2017

Dimensioni della valutazione (comma 93)	PESI*
Autovalutazione Portfolio del DS	
Direzione unitaria, promozione della partecipazione ... competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati ... (lettera a, d, e, comma 93)	60%
Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali (lettera b comma 93)	30%
Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale (lettera c comma 93)	10%

Le diverse aree corrispondenti alle dimensioni professionali hanno un peso diverso nella 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 è costituito ai sensi dell'art. 25, comma 1 del D.L.vo 30 marzo 2001, n. 165, da un dirigente tecnico, amministrativo o scolastico in funzione di coordinatore, da due esperti in possesso di specifiche e documentate esperienze in materia di organizzazione e valutazione. Il nucleo deve sempre avere la presenza di almeno un Dirigente scolastico.

Inoltre ogni Nucleo può essere articolato con una diversa composizione, in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione, come previsto dall'art. 1 comma 94 della legge 13 luglio 2015, n. 107.

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

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

Alla valutazione fa seguito la corresponsione della retribuzione di risultato sulla base della contrattazione integrativa regionale.

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

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 ...**

La retribuzione di risultato dovrà tener conto di un'idonea diversificazione tra i livelli di raggiungimento degli obiettivi “*pieno; avanzato; buono*”, mentre per quanto riguarda il “*mancato raggiungimento degli obiettivi*” non vi sarà nessuna retribuzione di risultato.

Al livello di raggiungimento degli obiettivi “**pieno**” è riconosciuta una maggiorazione del compenso compresa **tra il 10 e il 30 per cento** rispetto al trattamento di risultato riconosciuto al livello “**avanzato**”;

al livello di raggiungimento degli obiettivi “**avanzato**” è riconosciuta una maggiorazione del compenso pari **almeno al 5 per cento**, rispetto a quella riconosciuta al livello “**buono**”.



“La garanzia di una Buona Scuola è: un Buon Direttore”
(Francesco De Sanctis: *Discorso al Parlamento* 1874)

la buona
SCUOLA
FACCIAMO CRESCERE