

associazione nazionale dirigenti pubblici
e alte professionalità della scuola

La valutazione dei dirigenti scolastici

Sintesi del quadro normativo di
riferimento e 10 studi di caso

#scuolaquadri aprile 2025

Introduzione alla valutazione dei dirigenti scolastici

La **valutazione dei risultati** dei dirigenti scolastici avviene tenuto conto della **specificità delle funzioni** e sulla base degli strumenti e dei **dati a disposizione del sistema informativo** del MIM nonché del **Sistema nazionale di valutazione** dei risultati (D.L. n. 71/2024)

I **criteri generali delle procedure** e dei sistemi di valutazione dei dirigenti scolastici sono oggetto di **confronto** con l'amministrazione
(art. 5, comma 3, lett. c CCNL 07-08-2024)

La **retribuzione di risultato** è attribuita sulla base dei criteri di differenziazione degli **importi corrispondenti ai differenti livelli di valutazione positiva**, definiti in sede di Contrattazione collettiva integrativa (art. 21, comma 2, CCNL 07-08-2024)

Riferimenti normativi e contrattuali

CCNL Area istruzione e ricerca 2019-2021

Introduzione alla valutazione dei dirigenti scolastici

- Finalità del Sistema
- Ambiti di valutazione
- Modalità di valutazione
- Le fasi del procedimento di valutazione:
 - Individuazione degli obiettivi
 - Assegnazione di obiettivi, indicatori e target
 - Misurazione e valutazione dei risultati
 - Contraddittorio
- Organismo di garanzia e conciliazione
- Tempistica

Riferimenti normativi e contrattuali

D.M. n. 47/2025
Adozione del Sistema nazionale di
valutazione dei risultati dei
dirigenti scolastici

N.B. Webinar ANP 4 marzo 2025



Comunicato ANP all'esito del confronto 27 febbraio 2025

«L'ANP accoglie con favore l'avvio della valutazione della dirigenza scolastica per varie ragioni:

- essa ha come **obiettivo il supporto all'agire professionale del dirigente scolastico** quale garanzia di qualità per tutto il sistema di istruzione e formazione;
- è **prodromica alla valutazione di tutto il personale scolastico**, immotivatamente rimasto estraneo negli anni a questa fondamentale esigenza di qualsiasi servizio pubblico moderno;
- costituisce il **presupposto sindacale per il pieno e definitivo riconoscimento economico della dirigenza scolastica** nel più ampio panorama della dirigenza pubblica».



Proposte di ANP recepite in sede di confronto e di CSPI

- **Monitoraggio annuale** del sistema per eventuale revisione a seguito di **confronto** con le OO.SS. di Area
- **Formazione e misure di accompagnamento** all'attuazione del sistema
- **Coordinamento tra i Capi Dipartimento e i Direttori USR** sugli obiettivi da assegnare, previa **informativa alle OO.SS di Area**
- Attenzione alle **minoranze linguistiche**, ove presenti, nella definizione dell'obiettivo regionale
- Inserimento nella piattaforma dedicata dei **dati di contesto dell'istituzione scolastica** in cui opera il dirigente valutato
- **Dirigenti scolastici membri dell'Organismo di garanzia** con almeno 10 anni di anzianità di servizio e che non abbiano ricevuto sanzioni disciplinari nell'ultimo biennio

Nella fase transitoria di applicazione del corrente anno scolastico si prevede l'**esclusione** dal procedimento di valutazione dell'**obiettivo di rilevanza regionale**.



DECRETO LEGGE 71/2024

- Non è più consentita l'erogazione della retribuzione di risultato in mancanza di un Sistema nazionale di valutazione
- Le disposizioni di cui ai commi 1 e 2 si applicano **a decorrere dall'anno scolastico 2024/2025** (Art. 13, c. 3)



Finalità del Sistema di valutazione

- Oggettiva e trasparente valutazione dei risultati individuali, sulla base di obiettivi chiaramente **definiti e misurabili** e dei comportamenti organizzativi e professionali
- Progressivo incremento della qualità del servizio scolastico
- Valorizzazione e miglioramento professionale dei Dirigenti scolastici

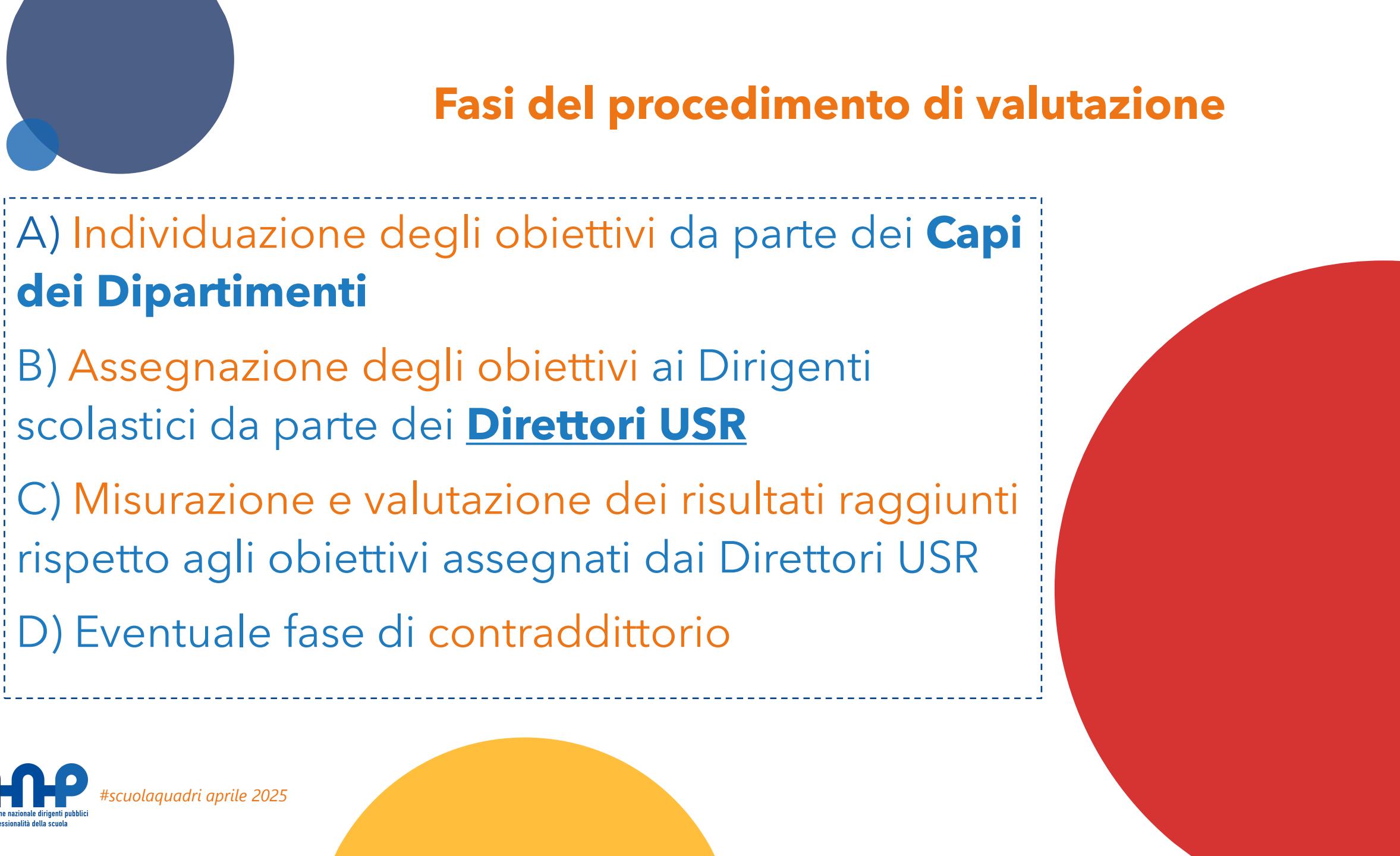


Finalità del Sistema di Valutazione

- Definizione degli obiettivi strategici volti ad assicurare il buon andamento dell'azione dirigenziale
- Individuazione dei soggetti che intervengono nella procedura di valutazione
- Garantire flessibilità e adattabilità del Sistema mediante monitoraggio al termine dell'anno scolastico, i cui esiti saranno oggetto di confronto con le OO.SS. per l'eventuale revisione del Sistema

Ambiti di valutazione

- Competenze gestionali ed organizzative finalizzate alla correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale (competenza nella gestione amministrativa)
- Competenze per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane (competenza nella gestione risorse umane)
- Competenze concernenti l'analisi della realtà scolastica di assegnazione, nonché la progettazione delle iniziative volte al suo miglioramento (competenza di progettazione e promozione del miglioramento)
- Competenze concernenti i rapporti con la comunità scolastica, il territorio ed i referenti istituzionali (competenza relazionale)



Fasi del procedimento di valutazione

- A) Individuazione degli obiettivi da parte dei **Capi dei Dipartimenti**
- B) Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti scolastici da parte dei **Direttori USR**
- C) Misurazione e valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati dai Direttori USR
- D) Eventuale fase di contraddittorio

Fase A - Individuazione degli obiettivi

Entro il mese di luglio dell'anno scolastico precedente a quello di riferimento

Il Capo Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione e

Il Capo Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale individuano

Obiettivi generali e Obiettivi specifici

- previa informativa con le OO.SS.
- incontro di coordinamento con i Direttori USR che assegneranno gli obiettivi

Tali obiettivi sono integrati con un obiettivo specifico di rilevanza regionale, di peso pari a 10, ancorato a dati oggettivamente rilevabili anche tenendo conto, ove presenti, delle minoranze linguistiche

Fase B - Assegnazione di Obiettivi, Indicatori e Target (All. A)

Obiettivi generali:
sono afferenti ad
ognuno degli ambiti
di valutazione e si
declinano in...

Obiettivi specifici: sono
riscontrabili annualmente;
ciascuno ha un peso
definito in base alla
rilevanza. A ciascun
obiettivo sono associati
uno o più...

Indicatori: misurano l'effettivo grado
di raggiungimento dell'obiettivo
specifico associato; ogni indicatore ha
un peso, un criterio descrittivo e un
valore target da raggiungere nell'a.s.

Fase C - Misurazione e valutazione dei risultati

Dove

Piattaforma dedicata al procedimento di valutazione

In una specifica sezione dedicata saranno messi a disposizione dei Direttori USR i dati di contesto dell'istituzione scolastica del dirigente valutato

Fonti

I dati a disposizione sul Sistema informativo del Ministero e/o provenienti da altri sistemi

Integrazioni

I dirigenti scolastici hanno la possibilità di integrare le informazioni ricavabili da piattaforme/servizi non obbligatori



Fase C - Misurazione e valutazione dei risultati

Integrazioni

- Possono essere riferite ai singoli obiettivi specifici assegnati al fine di argomentare su eventuali **aspetti ostativi al raggiungimento dei target previsti**
 - Possono rappresentare **evidenze positive** inerenti al raggiungimento degli obiettivi assegnati
- 

Mancato raggiungimento obiettivi per cause non imputabili direttamente al Dirigente Scolastico

- In caso di mancato raggiungimento del livello minimo dei target previsti **per gravi e impreviste cause non imputabili direttamente al Dirigente scolastico**, i Direttori USR valutano con l'ausilio dei dirigenti degli AT - sulla base delle eventuali evidenze prodotte dal dirigente scolastico - se rivedere il punteggio
- Tale procedura è riconosciuta per **un solo obiettivo**

Punteggi

- Il massimo punteggio attribuibile a ciascun dirigente scolastico è pari a 100 punti
- Valutazione dei risultati in base al conseguimento degli obiettivi: max punti 80
- Comportamenti professionali e organizzativi: max punti 20 attribuiti sulla base della Rubrica di valutazione - All. A2

Valutazione complessiva

| Punteggio assegnato in piattaforma | Valutazione espressa dal Direttore USR |
|------------------------------------|--|
| 80 - 100 | Ottimo raggiungimento degli obiettivi |
| 55 - 79 | Buon raggiungimento degli obiettivi |
| 31 - 54 | Sufficiente raggiungimento degli obiettivi |
| Uguale o minore di 30 | Mancato raggiungimento degli obiettivi |

La valutazione si intende "**negativa**" qualora il punteggio riportato dal Dirigente scolastico al termine del processo di valutazione sia uguale o inferiore a 30

Restituzione della valutazione

- Tramite la piattaforma dedicata, il Direttore USR notifica l'attribuzione del punteggio della scheda di valutazione finale.
- **Decorsi dieci giorni lavorativi** senza che il Dirigente scolastico abbia richiesto il contraddittorio, la valutazione si intende accettata.
- Il procedimento di valutazione non si estende alle scuole con incarichi di reggenza

Valutazione negativa

- In caso di valutazione negativa non viene corrisposta la retribuzione di risultato (art. 21 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165)
- In caso di valutazione negativa il Direttore USR notifica tramite la piattaforma l'esito della valutazione all'interessato **convocandolo**, entro i successivi 30 giorni, per instaurare la fase del contraddittorio da concludere entro ulteriori 30 giorni
- Solo in caso di valutazione negativa, la fase del contraddittorio è obbligatoria



Valutazione negativa



**Il mancato raggiungimento degli obiettivi
non può essere imputato al Dirigente
scolastico se riconducibile a circostanze non
dipendenti dalla sua volontà**

Fase D - Eventuale fase di contraddittorio

- In caso di disaccordo sul punteggio della scheda di valutazione finale, il Dirigente scolastico può chiedere al Direttore USR, con istanza scritta e motivata, il riesame della medesima entro 10 giorni dalla notifica della valutazione
- Il contraddittorio deve svolgersi entro 15 giorni dall'istanza di riesame
- All'esito del contraddittorio, il Direttore USR può confermare o modificare la valutazione

Organismo di garanzia per la corretta applicazione del sistema di valutazione

È un organo collegiale istituito con decreto del Ministro dell'istruzione e del merito, al quale si possono rivolgere i Dirigenti scolastici dopo aver esperito la fase del contraddittorio in caso di disaccordo sulla valutazione finale.

È composto da:

- uno dei Capi Dipartimento, con funzioni di Presidente
- due Direttori generali
- due Dirigenti scolastici, con titolarità presso istituzioni scolastiche appartenenti a cicli diversi

I due Direttori generali e i due Dirigenti scolastici sono individuati tramite sorteggio

I dirigenti scolastici devono possedere il requisito di almeno 10 anni di anzianità nel ruolo e non aver ricevuto sanzioni disciplinari nell'ultimo biennio

Organismo di garanzia per la corretta applicazione del sistema di valutazione

- L'Organismo può avvalersi del supporto di un Nucleo tecnico composto da Dirigenti tecnici con funzioni ispettive e/o Dirigenti amministrativi in servizio presso l'amministrazione centrale e periferica
- Tutti i Dirigenti scolastici possono avvalersi, davanti all'Organismo, di un rappresentante sindacale

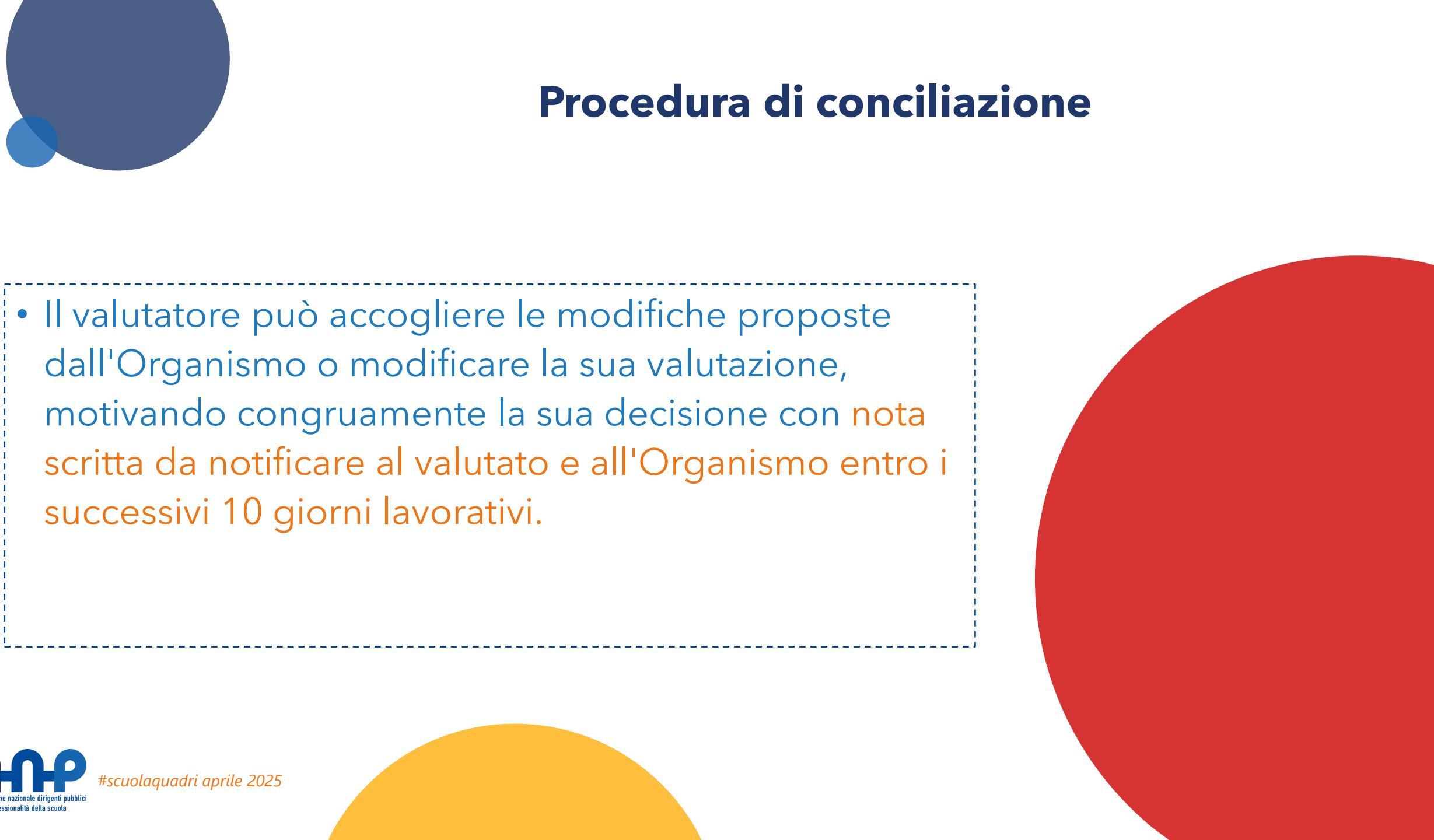
Procedura di conciliazione

- Il Dirigente scolastico in disaccordo con la valutazione finale può chiedere avvio della procedura di conciliazione al fine di rappresentare le sue ragioni all'Organismo di garanzia
- La procedura di conciliazione può essere attivata entro il termine perentorio di 30 giorni dalla notifica del punteggio sulla piattaforma (60 giorni in caso di valutazione negativa)

Tramite la piattaforma va inviata una PEC motivata e documentata alla Direzione generale del MIM e dell'USR

Procedura di conciliazione

- L'Organismo di garanzia, previa audizione delle parti (anche in modalità telematica), sulla base delle memorie trasmesse dal valutatore e dal valutato, nonché dell'eventuale documentazione acquisita, esprime, **nel termine di 30 giorni lavorativi dall'inoltro dell'istanza al citato organismo**, un parere obbligatorio ma non vincolante, che viene inviato al valutatore e al valutato
- Tale parere può contenere una motivata proposta di modifica e/o integrazione della valutazione o può confermarla



Procedura di conciliazione

- Il valutatore può accogliere le modifiche proposte dall'Organismo o modificare la sua valutazione, motivando congruamente la sua decisione con nota scritta da notificare al valutato e all'Organismo entro i successivi 10 giorni lavorativi.

DALLA BOZZA DI DECRETO INTERDIPARTIMENTALE

ALLEGATO A

OBIETTIVI
INDICATORI
TARGET

Sezione 1 – Misurazione e valutazione dei risultati in base al conseguimento degli obiettivi

| Obiettivi Generali | Obiettivi specifici | Peso obiettivi | Indicatori | Peso indicatori | Natura indicatore | Target | Criteri determinazione del punteggio |
|---|---|----------------|--|-----------------|-------------------|---------|---|
| Assicurare il funzionamento generale dell'istituzione scolastica, organizzando le attività secondo criteri di efficienza, efficacia e buon andamento dei servizi | Cura dei processi amministrativi e rispetto delle procedure previste dalla normativa vigente, in relazione agli atti di competenza del dirigente scolastico con particolare riferimento al rispetto delle procedure e delle tempistiche di cui al DPCM 31 agosto 2016 recante "Modalità di pagamento delle somme spettanti al personale supplente breve e saltuario" e al rispetto degli obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. 14 febbraio 2013, n. 33 | 15 | Tempo medio di autorizzazione da parte delle scuole delle rate dei contratti di supplenza breve e saltuaria | 50 | giorni | <= 2 gg | N. giorni: <= 2 giorni= 1 compreso tra 3-6 giorni =0,5 >6 giorni=0 |
| | Programmazione e gestione efficace ed efficiente delle risorse economiche, finanziarie e strumentali con particolare riferimento al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali ai sensi dell'art.4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n.13 | | Pubblicazione dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione prevista dalla normativa vigente in materia | 50 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |
| Valorizzare l'impegno e i meriti professionali del personale dell'istituzione scolastica, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali | Cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale attraverso la promozione e realizzazione, in raccordo con le azioni dell'Amministrazione, di iniziative di formazione per il personale docente e ATA | 5 | Tempi medi ponderati di pagamento delle fatture commerciali (Somma di ogni pagamento * giorni inclusi tra la data di pagamento e la data di emissione della fattura/somma totale di tutti gli importi pagati) | 100 | giorni | <=30 | Tempi <= 30 --> 1 Tempi >30 -->0 |
| | Definizione e assegnazione di ruoli e compiti del personale scolastico in maniera funzionale al PTOF e con riguardo alle competenze professionali specifiche | 10 | Definizione del piano di formazione nel PTOF | 100 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |
| | | 10 | Definizione del funzionigramma nel PTOF | 100 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |

| | | | | | | | |
|---|--|----|---|-----|---------------------------------|-----|--|
| Orientare l'azione dirigenziale al miglioramento del servizio scolastico con riferimento al rapporto di autovalutazione e al piano di miglioramento elaborati ai sensi del Regolamento di cui al D.P.R. 28 marzo 2013, n. 80, con particolare attenzione alle aree di miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche e formative direttamente riconducibili all'operato del dirigente scolastico | Promozione e accompagnamento nella definizione e condivisione del Rapporto di autovalutazione e della rendicontazione e pubblicazione dei risultati raggiunti anche attraverso l'utilizzo efficace dei dati e degli strumenti a disposizione per l'analisi del contesto e l'autovalutazione e il monitoraggio dell'avvicinamento agli obiettivi da conseguire | 5 | Definizione e pubblicazione del rapporto di autovalutazione | 100 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |
| | Promozione e accompagnamento nella definizione, progettazione, realizzazione e condivisione del Piano triennale dell'offerta formativa e del Piano di miglioramento, con specifica attenzione alle azioni per favorire lo sviluppo delle competenze e l'orientamento di alunni e studenti e al sostegno e all'inclusione di ogni studente con particolare attenzione agli alunni disabili, con BES e a rischio dispersione | 15 | Definizione del Piano di miglioramento nel PTOF | 20 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |
| | | | Definizione del PTOF in coerenza con le norme di riferimento e con l'indicazione almeno dei seguenti contenuti: a) Obiettivi formativi b) Moduli di orientamento formativo c) Curricolo per l'insegnamento trasversale di educazione civica d) Azioni per lo sviluppo delle competenze STEM e) Criteri di valutazione | 50 | numerico (numero dei contenuti) | = 5 | Numero di contenuti pari a: nessun contenuto = 0 1-2 contenuti = 0,25 3 contenuti = 0,50 4 contenuti = 0,75 5 contenuti = 1 |
| | | | Presenza del Piano per l'inclusione con la descrizione delle azioni della scuola per l'inclusione scolastica | 30 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |

1

DOCUMENTO AD USO RISERVATO DELLE OO.SS. – VIETATA LA DIVULGAZIONE

ALLEGATO A

| | | | | | | | |
|---|--|----|---|-----|----------|----|--------------|
| Assicurare il funzionamento generale dell'istituzione scolastica, organizzando le attività secondo criteri di efficienza, efficacia e buon andamento dei servizi | Garantire la direzione unitaria dell'istituzione scolastica, promuovendo la partecipazione e la collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica e con il contesto sociale di riferimento, anche attraverso l'attivazione di collaborazioni, accordi e promozione di reti | 5 | Adesione a reti di scuole | 100 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |
| | Promozione dell'autonomia didattica e organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo anche attraverso iniziative e progetti per l'innovazione e la sperimentazione didattica tramite la partecipazione della scuola a progetti, bandi, concorsi ecc. con attenzione alle risorse territoriali | 15 | Attivazione di scambi, anche virtuali, con Istituzioni scolastiche all'estero (compreso Erasmus o E-Twinning) | 50 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |
| | | | Attuazione di sperimentazioni e/ innovazioni organizzativo-didattiche | 50 | Booleano | SI | SI=1 NO=0 |
| TOTALE PESO OBIETTIVI Sezione 1 – Misurazione e valutazione dei risultati in base al conseguimento degli obiettivi | | 80 | | | | | |

Valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi

Avviene con riferimento alla capacità di raggiungere i risultati in maniera trasversale a tutti gli indicatori connessi agli obiettivi assegnati

Criteri per l'individuazione dei punteggi (Sez. 3 – All. A)

1. Orientamento al risultato e organizzazione
2. *Problem solving* e innovazione
3. Capacità di gestire le relazioni interne ed esterne
4. Integrazione con la comunità scolastica, sociale e il territorio

La rubrica di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi

Descrittori

- ✓ Ogni criterio è associato a descrittori dettagliati, suddivisi in **cinque livelli di valutazione**
- ✓ Ad ogni livello corrisponde un punteggio **da 1 a 5**

Proposta di discussione e confronto

Abbiamo ipotizzato **dieci situazioni** realistiche che possono verificarsi nell'ambito della valutazione dei dirigenti scolastici. Queste simulazioni disegnano diversi possibili scenari che non vedono mai il dirigente raggiungere una valutazione negativa (quasi impossibile da conseguire), ma che possono aiutare a prepararsi fin da subito e per il futuro ad ottenere i migliori risultati auspicati.

Le situazioni descritte possono essere utilizzate efficacemente per la **formazione** dei dirigenti ANP delle vostre strutture, stimolando la discussione e il confronto interni su come affrontare correttamente queste casistiche alla luce delle caratteristiche del Sistema di valutazione.

Al fine di individuare situazioni di criticità e dare il necessario supporto

ATTENZIONE A ...

PROFILO DEL VALUTATO

- Consapevolezza e autovalutazione
- Disponibilità al *feedback*
- Conoscenza del Sistema di valutazione
- Comprensione degli obiettivi, indicatori e target; dei criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi e professionali

MOTIVI OSTATIVI NON DIPENDENTI DALLA VOLONTÀ DEL DIRIGENTE

Qualche esempio:

- Mancanza di risorse professionali adeguatamente competenti
- Incapienza di risorse economiche
- Sovrapposizione di competenze di governance



Dieci studi di caso

Mettono in luce **criticità** che:
nel breve periodo si possono individuare e affrontare al fine di migliorare il proprio punteggio
nel lungo periodo consentono di prefigurare argomentazioni sia per il «contraddittorio» che per la «conciliazione»

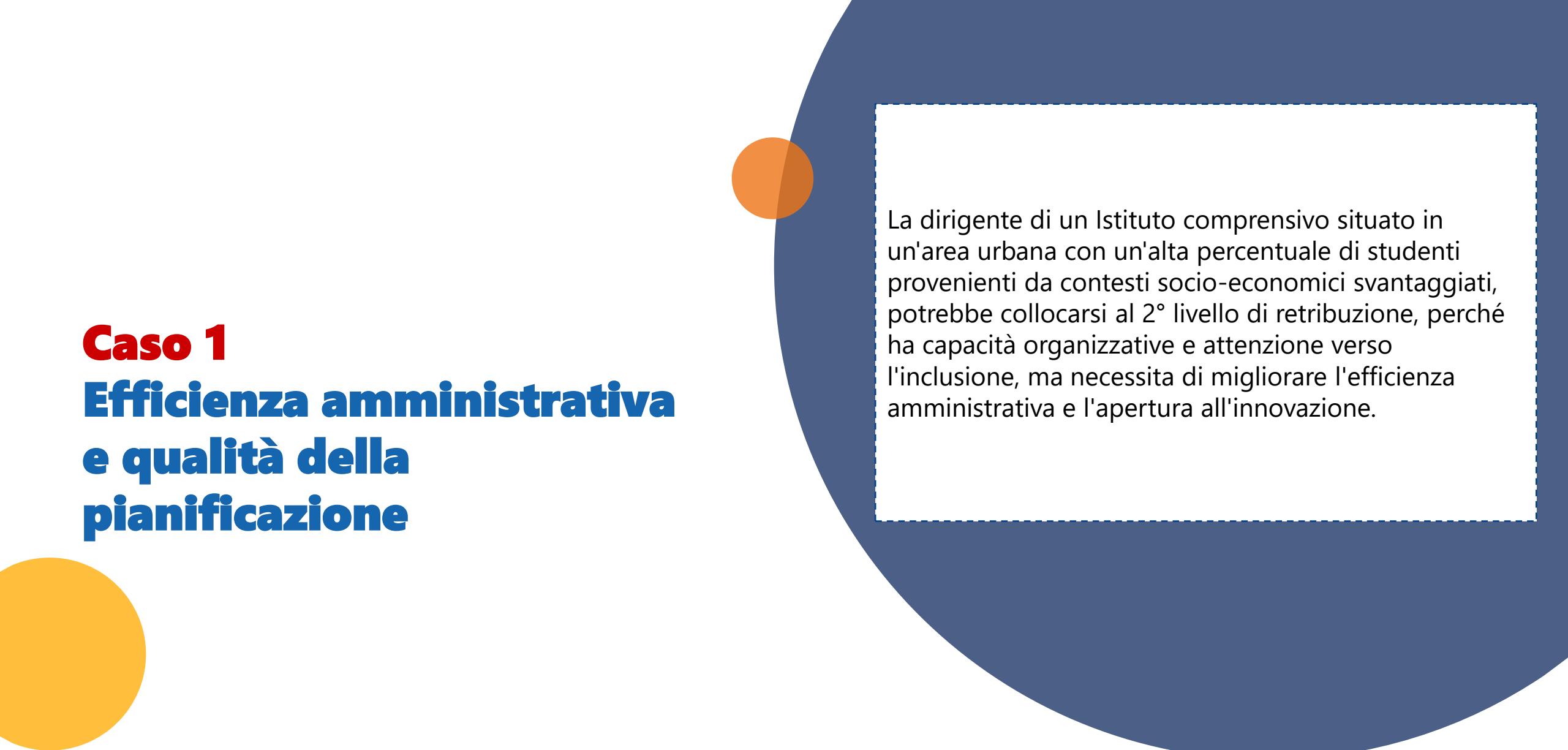
1. Efficienza amministrativa e qualità della pianificazione
2. Leadership innovativa e coinvolgimento del territorio
3. Gestione delle relazioni e inclusione sociale
4. Gestione di una fusione e riorganizzazione complessa



Dieci studi di caso



5. Gestione di un caso di bullismo e di un conseguente clima di conflitto
6. Gestione di una scuola in un contesto di marginalità sociale e criminalità organizzata
7. Il dirigente attento alle procedure
8. Il dirigente con personalità direttiva
9. Il dirigente delegante per necessità
10. Il dirigente neoassunto in situazioni complesse



Caso 1

Efficienza amministrativa e qualità della pianificazione

La dirigente di un Istituto comprensivo situato in un'area urbana con un'alta percentuale di studenti provenienti da contesti socio-economici svantaggiati, potrebbe collocarsi al 2° livello di retribuzione, perché ha capacità organizzative e attenzione verso l'inclusione, ma necessita di migliorare l'efficienza amministrativa e l'apertura all'innovazione.

Cosa si può suggerire

- Individuare motivi ostativi non dipendenti dalla volontà del Dirigente (mancanza del DSGA, scarse competenze del personale, frequenti assenze)
- Verificare le disposizioni impartite e documentate dal Dirigente (Direttiva di massima al DSGA, attribuzione compiti Piano personale ATA, eventuali provvedimenti disciplinari)
- Verificare la presenza e l'approvazione di documenti integrativi da inserire nella piattaforma di valutazione (per es. Protocollo di valutazione)
- Prevedere una commissione per l'organizzazione di iniziative Erasmus+ e E-Twinning

Problematiche sugli obiettivi:

- Tempo medio di autorizzazione dei contratti di supplenza breve e saltuaria
- Tempi medi ponderati di pagamento delle fatture
- Nel PTOF risultano sviluppati solo 2 contenuti: obiettivi formativi e curricolo di educazione civica
- Nessuna iniziativa di scambio, anche virtuale, con l'estero

Cosa si può suggerire

- Integrare con evidenze documentali motivi ostativi e/o azioni intraprese
- Cercare collaborazione e confronto con i colleghi della rete e richiedere supporto ai referenti territoriali di ANP. Curare la propria formazione in particolare sulla gestione delle dinamiche relazionali
- Integrare, in caso di segnalazione, con le evidenze documentali sulle azioni messe in atto. Curare una formazione mirata per il personale incaricato
- Ripensare le modalità di relazione con il Presidente del CdI, attivarsi per avviare forme di collaborazione utili a realizzare un'efficiente offerta formativa

Problematiche sui comportamenti professionali e organizzativi:

- Margini di miglioramento nell'efficienza amministrativa
- Difficoltà emergenti non risolte con efficacia, nonostante la presenza di documenti di pianificazione didattica innovativa e di formazione del personale. Risulta anche poco curata la propria formazione
- Qualche segnalazione sulle modalità relazionali da parte di docenti, famiglie e sindacati. Attribuzione non sempre mirata degli incarichi
- Segnalazione del Presidente del CdI, partecipazione solo alla rete territoriale, assenza nel PTOF di percorsi di collaborazione con soggetti esterni

Caso 2

Leadership innovativa e coinvolgimento del territorio

Il dirigente di un Istituto Tecnico Industriale situato in un'area ad alta vocazione tecnologica, potrebbe collocarsi al 1° livello di retribuzione, perché sa esprimere leadership innovativa, capacità di coinvolgere la comunità scolastica e il territorio, attenzione alle competenze del futuro ed efficienza nella gestione amministrativa della scuola.

Cosa si può suggerire

Prepararsi all'eventualità di dare supporto nella preparazione del contraddittorio e/o assistenza sindacale davanti all'Organismo di garanzia, finalizzato a raggiungere il massimo della valutazione e avere accesso alla retribuzione maggiorata (art. 21, commi 3 e 5, CCNL 2019/21)

Problematiche sugli obiettivi e sui comportamenti organizzativi e professionali:

- Nessuna problematica



Caso 3

Gestione delle relazioni e inclusione sociale

La dirigente di un Istituto comprensivo in un quartiere multietnico con un'alta percentuale di studenti stranieri, potrebbe collocarsi al 2° livello di retribuzione, perché manifesta una forte sensibilità verso l'inclusione sociale e una buona capacità di gestire le relazioni con le famiglie e il territorio, ma necessita di migliorare l'efficienza amministrativa e la pianificazione strategica.



Cosa si può suggerire

- Individuare motivi ostativi non dipendenti dalla volontà del Dirigente (mancanza del DSGA, scarse competenze del personale, frequenti assenze)
- Verificare le disposizioni impartite e documentate dal Dirigente (Direttiva di massima al DSGA, attribuzione compiti Piano personale ATA, eventuali provvedimenti disciplinari)
- Prevedere una commissione per l'organizzazione di iniziative Erasmus+ e E-Twinning

Problematiche sugli obiettivi:

- Tempo medio di autorizzazione dei contratti di supplenza breve e saltuaria
- Tempi medi ponderati di pagamento delle fatture
- Nessuna iniziativa di scambio, anche virtuale, con l'estero

Cosa si può suggerire

- Integrare la piattaforma di valutazione con evidenze documentali motivi ostativi e/o azioni intraprese nella gestione amministrativa.
- Verificare l'attribuzione mirata degli incarichi e la costituzione di gruppi di lavoro centrati sui temi dell'inclusione interculturale, promuovendo anche una formazione mirata.
- Verificare e rendere coerenti gli obiettivi del PdM in relazione ai dati di inclusione del RAV; realizzare e documentare percorsi/iniziative di educazione interculturale mediante strategie educative di narrazione e decostruzione dei punti di vista

Problematiche sui comportamenti professionali e organizzativi:

- Da migliorare l'efficienza amministrativa

L'istruttoria condotta dal Dirigente di Ambito mette in luce:

- una limitata valorizzazione delle competenze del personale
- un'analisi superficiale dei dati relativi all'inclusione nel Rav
- obiettivi poco misurabili e azioni generiche nel PdM

Caso 4

Gestione di una fusione e riorganizzazione complessa



La dirigente di un Istituto Superiore nato dalla fusione fra un Istituto Professionale e un Liceo Scientifico, come disposto dall'USR, deve gestire molte resistenze interne da parte dei docenti e del personale ATA, timorosi di perdere la propria identità professionale e le proprie prerogative. Potrebbe collocarsi al 2° livello di retribuzione, perché ha molte difficoltà di governance del processo di dimensionamento in atto.

Cosa si può suggerire

- Verificare oggettivi motivi ostativi non dipendenti dalla volontà del dirigente, conseguenti al dimensionamento
- Verificare le disposizioni impartite e documentate dal Dirigente (Direttiva di massima al DSGA, attribuzione compiti Piano personale ATA, eventuali provvedimenti disciplinari)
- Riprendere il lavoro di scambi con l'estero
- Mettere in cantiere un piano per la sperimentazione e/o l'innovazione didattica

Problematiche sugli obiettivi:

- Peggioramento del tempo medio di autorizzazione dei contratti di supplenza breve
- Forte ritardo nella pubblicazione dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione
- Tempi medi ponderati di pagamento delle fatture oltre i 30 giorni
- Nessuna iniziativa di scambio, anche virtuale, con l'estero
- Nessuna sperimentazione e/o innovazione in atto

Cosa si può suggerire

- Integrare con evidenze documentali motivi ostativi e/o azioni intraprese nella gestione amministrativa
- Individuare con chiarezza i punti in cui i procedimenti amministrativi s'interrompono per rimodulare la direttiva al DSGA o per dare specifiche istruzioni al personale
- Promuovere un'autovalutazione dei propri punti di forza e di debolezza in relazione alle difficoltà incontrate
- Ricostruire la leadership, anche cercando alleanze fra i docenti delle due scuole
- Lavorare su un modello di scuola che integri, a vari livelli, competenze e inclusione

Problematiche sui comportamenti organizzativi e professionali:

Il Direttore USR si avvale dell'attività istruttoria del dirigente di ambito che mette in luce:

- Peggioramento dell'efficienza amministrativa
- Difficoltà nel trovare adeguate soluzioni per le difficoltà emergenti
- Carenza di leadership nella promozione di un clima di fiducia e collaborazione nel corpo docente delle due scuole.
- Scarsa adesione del personale al piano di formazione
- Duplicazione di incarichi nel funzionigramma
- Piano per l'inclusione che non tiene conto dei diversi bisogni degli alunni BES dei due Istituti

Caso 5

Gestione di un caso di bullismo e di un conseguente clima di conflitto

Il dirigente di una SSIG affronta un grave episodio di bullismo, ampiamente riportato dai media locali e nazionali. I genitori degli studenti coinvolti sono in conflitto tra loro e con la scuola. Il clima interno è teso e sfiduciato. Il dirigente è accusato di aver sottovalutato il problema e di non aver agito tempestivamente. Potrebbe collocarsi al 2° livello di retribuzione, perché ha manifestato una certa reattività nell'affrontare l'emergenza, ma ha fallito nel ristabilire un clima di fiducia e collaborazione all'interno della scuola. Si rende necessario un intervento di supporto per ricostruire un ambiente sereno e positivo.

Cosa si può suggerire

- Individuare motivi ostativi non dipendenti dalla volontà del Dirigente (mancanza del DSGA, scarse competenze del personale, frequenti assenze)
- Verificare le disposizioni impartite e documentate dal Dirigente (Direttiva di massima al DSGA, attribuzione compiti Piano personale ATA, eventuali provvedimenti disciplinari)
- Prevedere una commissione per l'organizzazione di iniziative Erasmus+ e E-Twinning

Problematiche sugli obiettivi:

- Da migliorare il tempo medio di autorizzazione dei contratti di supplenza breve e saltuaria
- Nessuna iniziativa di scambio, anche virtuale, con l'estero

Cosa si può suggerire

- Evitare di esporsi con i media locali e nazionali
- Non limitarsi alla gestione dell'emergenza, ma mettere a punto una strategia educativa di lungo periodo, valorizzando il personale referente e i membri del team antibullismo
- Favorire l'ascolto e il confronto con i genitori e il personale
- Stabilire alleanze educative con i soggetti del territorio creando una rete di collaborazioni e di contatti utili alla prevenzione e al contenimento dei fenomeni di bullismo

Problematiche sui comportamenti professionali e organizzativi:

- Ha difficoltà a gestire il danno di immagine della scuola e il clima di conflitto
- Ha potenziato le attività di prevenzione del bullismo, ma con scarsa capacità di innovare le pratiche educative
- Ha difficoltà a ristabilire un clima di fiducia con i genitori e il personale scolastico
- Ha difficoltà a gestire la frattura tra la scuola e la comunità locale



Caso 6

Gestione di una scuola in un contesto di marginalità sociale e criminalità organizzata

La dirigente di un Istituto Comprensivo in un quartiere ad alto rischio di criminalità organizzata, con un'alta percentuale di studenti provenienti da famiglie disagiate e con un basso livello di istruzione, si batte per garantire il diritto allo studio e per offrire un'alternativa ai giovani del quartiere. La scuola è spesso colpita da atti vandalici e di intimidazione. La Dirigente potrebbe collocarsi al 1° livello di retribuzione, poiché è un esempio di leadership coraggiosa e resiliente, capace di trasformare la scuola in un luogo di rispetto e cittadinanza in un contesto difficile.



Cosa si può suggerire

- Verificare motivi ostativi non dipendenti dalla volontà del dirigente, anche dipendenti dalle particolari condizioni di contesto
- Rivedere la direttiva DSGA per indicare strategie nel caso di emergenze: furti di computer, manomissione e vandalismo
- Aggiornare la piattaforma di valutazione con la documentazione relativa alle iniziative intraprese

Problematiche sugli obiettivi:

- Difficoltà nella gestione amministrativa



Cosa si può suggerire

Prepararsi all'eventualità di dare supporto nella preparazione del contraddittorio e/o assistenza sindacale davanti all'Organismo di garanzia, finalizzato a raggiungere il massimo della valutazione e avere accesso alla retribuzione maggiorata (art. 21, commi 3 e 5, CCNL 2019/21)

Problematiche sui comportamenti organizzativi e professionali:

- Nessuna difficoltà

Caso 7

Il dirigente attento alle procedure

Il dirigente di un Istituto tecnico commerciale in un'area in declino economico fatica ad attrarre studenti e a formare competenze adeguate al mercato del lavoro locale, con un corpo docente demotivato. Potrebbe collocarsi al 2° livello di retribuzione, poiché è particolarmente attento alla correttezza delle procedure, ma fatica a dare una direzione e a condividere una visione strategica che promuova un cambiamento positivo.

Cosa si può suggerire

- Prevedere una commissione per l'organizzazione di iniziative Erasmus+ e E-Twinning
- Curare la propria formazione professionale e quella del personale sui modelli didattici e organizzativi innovativi

Problematiche sugli obiettivi:

- Nessuna iniziativa di scambio, anche virtuale, con l'estero
- Nessuna iniziativa di sperimentazione e/o innovazione organizzativo-didattica

Cosa si può suggerire

- Porre attenzione alle procedure e agli esiti dell'autoanalisi e autovalutazione d'istituto al fine di cogliere gli aspetti di criticità che impediscono di perseguire un reale miglioramento e, dunque, il conseguimento del successo formativo
- Fare un monitoraggio/mappatura delle competenze professionali del personale per favorirne il coinvolgimento e la valorizzazione
- Attivare una collaborazione attiva con le scuole e gli altri soggetti del territorio

Problematiche sui comportamenti organizzativi e professionali:

- Meticoloso nel seguire le procedure amministrative e nel rispettare le scadenze formali, ma manca di visione strategica
- Non mostra iniziativa per promuovere il miglioramento della qualità dell'istruzione
- Ha difficoltà ad esercitare la leadership educativa
- Inerte nell'intessere relazioni e stabilire forme di collaborazione efficaci con i soggetti del territorio

Caso 8

Il dirigente con personalità direttiva

La dirigente di un Liceo classico esercita un controllo rigido e serrato sulle procedure, spesso prende decisioni senza consultare adeguatamente il personale e gli studenti. La comunicazione è monodirezionale, dall'alto verso il basso, senza dialogo e feed-back. La scuola mantiene con difficoltà il suo prestigio a causa della concorrenza di scuole più innovative.

La dirigente potrebbe collocarsi al 2° livello di retribuzione, poiché le modalità relazionali e il disinvestimento sull'innovazione stanno incidendo negativamente sul clima di lavoro e sulla motivazione dei docenti. Spesso è isolata e circondata solo da persone che la assecondano più per opportunismo che per rispetto.

Cosa si può suggerire

- Istituire una commissione per avviare scambi con l'estero

Problematiche sugli obiettivi:

- Assenza di scambi e di progetti con l'estero

Cosa si può suggerire

- Rivedere lo stile di leadership educativa
- Curare la propria formazione professionale con particolare riguardo alle opportunità offerte dalle innovazioni didattiche
- Ricostruire il legame con la componente genitori del Consiglio di Istituto, nel rispetto delle reciproche competenze
- Promuovere la partecipazione dei docenti attraverso la formazione di gruppi di lavoro
- Fare una mappatura delle professionalità presenti a scuola per assegnare gli incarichi sulla base delle competenze

Problematiche sui comportamenti professionali e organizzativi:

- Mancanza di innovazione
- Scarsa propensione al dialogo, autoritarismo e scarsa valorizzazione delle specifiche professionalità (segnalazione della RSU d'Istituto)
- Scarsa propensione a creare collaborazione nella comunità scolastica, in particolare con le famiglie (segnalazione del Presidente del CdI)
- Assegnazione degli incarichi indipendentemente dalle competenze
- PTOF imposto dall'alto senza la partecipazione dei docenti



Caso 9

Il dirigente delegante per necessità

Il dirigente scolastico di un Istituto professionale con diversi indirizzi, caratterizzato da una forte complessità organizzativa e da una popolazione studentesca eterogenea, deve affrontare un clima di anarchia e di degrado. Potrebbe collocarsi al 3° livello di retribuzione, perché emerge un uso frequente e assiduo dell'istituto della delega di compiti e responsabilità ai suoi collaboratori, con difficoltà a fornire un'adeguata supervisione e supporto. Spesso ha necessità di assentarsi da scuola.

Cosa si può suggerire

- Individuare eventuali motivi ostativi non dipendenti dalla volontà del Dirigente (mancanza del DSGA, scarse competenze del personale, frequenti assenze)
- Verificare le disposizioni impartite e documentate dal Dirigente (Direttiva di massima al DSGA, attribuzione compiti Piano personale ATA, eventuali provvedimenti disciplinari)
- Prevedere una commissione per l'organizzazione di iniziative Erasmus+ e E-Twinning
- Curare la propria formazione professionale e quella del personale sui modelli didattici e organizzativi innovativi

Problematiche sugli obiettivi:

- Nessun rispetto dei tempi di pagamento dei contratti e delle fatture; nessuna pubblicazione delle attestazioni OIV
- Assenza del Piano di formazione dei docenti
- Nessun accordo di rete
- Nessuna iniziativa di scambio, anche virtuale, con l'estero
- Nessuna iniziativa di sperimentazione e/o innovazione organizzativo-didattica



Cosa si può suggerire

- Ricentrare il proprio ruolo all'interno dell'istituzione scolastica
- Rivedere il sistema organizzativo del personale docente e ATA, conferire deleghe mirate, formare e valorizzare il personale
- Fare rete per avvalersi del supporto e del confronto con altri colleghi dello stesso contesto territoriale

Problematiche sui comportamenti organizzativi e professionali:

- Necessità di assentarsi con frequenza
- Mancanza di orientamento al risultato
- Organizzazione basata sulle deleghe per qualunque tipo di problema e di gestione delle relazioni interne ed esterne
- Isolamento dell'Istituto dalle forme di collaborazione e partecipazione territoriale

Caso 10

Il dirigente neoassunto in situazioni complesse

La dirigente neoassunta in un Istituto comprensivo con un'alta percentuale di alunni con disabilità, con DSA e con BES. Fatica a trovare il tempo per partecipare ai corsi di formazione e ha difficoltà nel promuovere l'aggiornamento delle figure di sistema. A causa della segnalazione di una famiglia di un alunno con disabilità, **l'ATP di competenza ha avviato una visita ispettiva.** Ciò ha comportato perdita di fiducia da parte della comunità scolastica. La dirigente potrebbe collocarsi al 3° livello di retribuzione, a causa delle difficoltà relazionali con le famiglie degli alunni con BES e dei contenziosi in atto.

Cosa si può suggerire

- Curare la propria formazione
- Implementare il Piano di formazione
- Orientare la proposta didattica della scuola anche verso la promozione dell'inclusione scolastica con attività da inserire nel PTOF
- Costituire una commissione che rilevi le criticità relativamente all'inclusione inserendole nel documento di autovalutazione
- Adeguaare alle criticità emerse il Piano di miglioramento

Problematiche sugli obiettivi:

- Tempo medio di autorizzazione dei contratti di supplenza breve e saltuaria
- Tempi medi ponderati di pagamento delle fatture
- Il Piano per l'inclusione è incoerente e solo formale
- Il Piano di formazione non prevede temi connessi all'inclusione scolastica
- Nel PTOF emerge che nessun progetto o attività ha come obiettivo l'inclusione scolastica

Cosa si può suggerire

- Curare la propria formazione professionale
- Costruire una rete di competenze nella scuola, insieme alle figure di sistema, relativa all'inclusione, alle pratiche didattiche inclusive, al profilo dell'insegnante inclusivo, ecc.
- Promuovere la cultura dell'inclusione, nei collegi o in altre occasioni formali ed informali
- Curare il rapporto con le famiglie degli alunni con BES, instaurando un clima di reciproca fiducia
- Presenziare ai GLO, farsi carico dei processi di inclusione, anche stilando protocolli di comportamento in situazioni particolari, protocolli di valutazione specifici,...

Problematiche sui comportamenti organizzativi e professionali:

- Non orienta le risorse al raggiungimento degli obiettivi connessi all'inclusione
- Non individua soluzioni efficaci e non promuove innovazione didattica per favorire l'inclusione
- Non attiva l'adeguata partecipazione degli enti territoriali nel processo inclusivo e non tiene adeguati rapporti con le famiglie degli alunni con BES

Il ruolo dei dirigenti sindacali ANP (CCNQ 4/12/2017)

Gli strumenti dell'azione sindacale

- Supporto nella preparazione del Contraddittorio
- Tutela sindacale dinanzi all'Organismo di Garanzia
- Richieste di incontro
- Accesso agli atti
- Critica pubblica
- Proteste dirette ai superiori (USR, MIM)

N.B.

Ricordiamo che, in qualità di Dirigenti sindacali ANP, avete voce in capitolo per supportare i colleghi nelle loro istanze e, all'uopo, difenderli da eventuali azioni e decisioni illegittime da parte dell'amministrazione

Grazie!