

LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI TRA DOCUMENTI STRATEGICI E OBIETTIVI NAZIONALI E REGIONALI

PATRIZIA FASULO

- **Prima fase della valutazione dei Dirigenti scolastici**
- **Documenti strategici nella valutazione del DS**
- **La valutazione tra obiettivi nazionali e regionali**
- **Normativa di riferimento**

SOS Dirigenti scolastici

GESTIRE LA SCUOLA mese per mese

SUPPORTO ON LINE PER AFFRONTARE
ADEMPIMENTI E SCADENZE

EDIZIONE
ASINCRONA

UN PERCORSO AGGIORNATO ALLE NORMATIVE VIGENTI, PER AFFRONTARE ADEMPIMENTI, SCADENZE E SCELTE STRATEGICHE PER L'A.S. 2025/2026

Il percorso fornisce un supporto costante e mirato a chi ricopre ruoli organizzativi e strategici nella scuola, offrendo strumenti concreti e aggiornamenti normativi per affrontare con sicurezza le sfide di ogni mese. Pensato per Dirigenti, staff e referenti, propone approfondimenti sui principali adempimenti da gestire durante l'anno.

Grazie a videolezioni mensili e materiali di supporto, mette a disposizione strumenti operativi, indicazioni pratiche e riferimenti normativi aggiornati per affrontare con efficacia scadenze e processi organizzativi.

OBIETTIVO

Il percorso è curato da Dirigenti scolastici con lunga esperienza, capaci di condividere pratiche collaudate e soluzioni efficaci

A CHI SI RIVOLGE

Dirigenti scolastici, staff del Ds, figure di coordinamento e docenti referenti

EDIZIONE ASINCRONA

14 videolezioni tratte dai nostri webinar supportate da slides e risorse

VAI ALLA SCHEDA DEL CORSO



PRIMA FASE DELLA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

La dirigenza scolastica è stata istituita dal D.Lgs. n. 59 del 6/3/1998, uno dei decreti attuativi previsti dall'art. 21 della Legge n. 59 del 15/3/1997, la cosiddetta legge Bassanini che ha introdotto l'autonomia scolastica. L'iter del percorso legato alla valutazione dei Dirigenti scolastici è quindi abbastanza datato. Ancora prima del 1° settembre 2000, quando fu introdotta l'autonomia delle istituzioni scolastiche, con l'art. 20 del CCNL 1998-2001, comparto Scuola (avente ad oggetto "La valutazione del capo di Istituto"), era stato previsto che gli ex-presidi e direttori didattici fossero sottoposti al giudizio di un nucleo di valutazione istituito presso ciascun Ufficio Scolastico Regionale. Successivamente con il D.P.R. n. 80 del 28/3/2013, che ha istituito il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV), è stato prefigurato il procedimento della valutazione dei capi di istituto. A sua volta, la legge n. 107/2015, nell'art. 1 cc. 93 e 94, ha definito i criteri generali sui quali i Dirigenti scolastici avrebbero dovuto essere valutati. L'attuazione della legge è stata quindi affidata a due strumenti: la Direttiva ministeriale n. 36



del 18/8/2016 e le Linee guida per l'attuazione della Direttiva, emanate il 2/9/2016. La materia relativa alla valutazione dei Dirigenti scolastici è stata infine ripresa con l'approvazione dell'articolo 13 della legge n. 106 del 29/7/2024, di conversione del Decreto-legge n. 71 del 31/5/2024 *“Disposizioni urgenti in materia di sport, di sostegno didattico agli alunni con disabilità, per il regolare avvio dell'anno scolastico 2024/2025 e in materia di università e ricerca”*. L'articolo 13 della legge 106/2024, ha modificato l'art. 25 del D.Lgs. n. 165/2001. Con la nota MIM prot. n. 8369 del 26/2/2025 e il decreto ministeriale n. 28 del 21/2/2025, è stato adottato (ai sensi dell'articolo 13 del D.L. n. 71 del 31/5/2024, convertito con modificazioni con la Legge n. 106 del 29/7/2024) il «Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici»

Con Nota MIM n. 4929 del 31/7/2025, avente ad oggetto “Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici - Piattaforma di valutazione dei risultati a.s. 2024/2025”, i Dirigenti scolastici vengono informati che potranno:

- **visualizzare e integrare i dati di contesto:** il Dirigente scolastico avrà la possibilità di visualizzare i dati di contesto dell'Istituzione scolastica di riferimento, estrapolati dall'ul-



timo Rapporto di Autovalutazione (RAV) pubblicato, e sarà possibile, mediante apposita funzionalità, integrarli con un contenuto testuale

- **visualizzare risultati e punteggi:** il Dirigente scolastico, con riferimento a ciascun indicatore previsto, potrà visualizzare il risultato conseguito e il punteggio dell'indicatore già calcolato in base al valore dei pesi definiti rispetto all'obiettivo di afferenza. La somma dei punteggi degli indicatori contribuisce alla determinazione del punteggio complessivo della sezione n. 1 relativa alla "Misurazione e valutazione dei risultati in base al livello di conseguimento degli obiettivi"
- **inserire evidenze:** il Dirigente scolastico avrà la facoltà di integrare le informazioni presenti in piattaforma con evidenze, in forma di commento testuale e/o tramite il caricamento di un allegato, in corrispondenza di ciascun obiettivo specifico. L'inserimento delle evidenze non è obbligatorio ed è previsto in particolare per i casi in cui i dati risultassero assenti o non disponibili a sistema.

Infine, il D.I. n. 2276 del 6/8/2025 ha comunicato i parametri su cui si baserà la valutazione dei Dirigenti scolastici per il prossimo anno scolastico 2025/2026. Le Linee guida prevedo-



no un impianto valutativo composto da obiettivi con un peso complessivo pari a 70 punti, da applicare in modo uniforme sull'intero territorio nazionale (All. A). A questi criteri generali si aggiunge un obiettivo specifico, individuato a livello regionale il cui peso è fissato in 10 punti (All. B). La definizione di questo elemento sarà affidata ai Direttori o Dirigenti responsabili degli Uffici Scolastici Regionali. L'assegnazione del punteggio totale, comprensivo dei comportamenti professionali e organizzativi, sarà curata dai Direttori generali e dai Dirigenti degli Uffici Scolastici Regionali. Il Decreto fissa anche la scansione temporale delle varie fasi:

1. definizione degli obiettivi annuali, entro luglio 2025
2. assegnazione formale ai Dirigenti scolastici da parte degli USR, entro agosto 2025
3. aggiornamento continuo dei dati sulla piattaforma dedicata per tutto l'anno scolastico 2025/2026
4. attribuzione del punteggio finale, entro novembre 2026.

Gli obiettivi sono distinti in obiettivi generali e obiettivi specifici. I primi (generali) afferiscono agli ambiti di valutazione desunti dall'art. 1 c. 93 della Legge 107/2015. Detti obiettivi generali si declinano in uno o più obiettivi specifici. Ad ognuno di



questi ultimi, riscontrabili durante l'anno, è assegnato un peso, proporzionale alla sua rilevanza, per un totale massimo di 80 punti. L'obiettivo specifico è associato ad uno o più indicatori, utilizzati per la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo. La rubrica di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi prevede dei criteri. Ciascun criterio è associato a descrittori dettagliati, suddivisi in cinque livelli di valutazione (con assegnazione del punteggio da 1 a 5). È previsto inoltre che nel processo di valutazione i Direttori degli USR si avvalgano dell'attività istruttoria e del supporto dei Dirigenti amministrativi degli ambiti territoriali o dei Dirigenti tecnici con funzioni ispettive.

Entro il mese di novembre dell'anno scolastico successivo a quello di riferimento, a seguito della valutazione, il Direttore dell'USR notifica, tramite la piattaforma dedicata, l'attribuzione del punteggio attraverso la scheda di valutazione finale. Decorso dieci giorni lavorativi senza che il Dirigente scolastico abbia richiesto la fase di contraddittorio, la valutazione si intende accettata. Il punteggio ottenuto nella valutazione diventa essenziale per la determinazione della retribuzione di risultato, attualmente fissata intorno al 7-8% del salario complessivo.



I DOCUMENTI STRATEGICI NELLA VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

Partiamo dall'assunto che la stesura dei documenti strategici è fondamentale sia per la pianificazione e programmazione delle attività scolastiche (nota n. 66850 del 29/10/2025), che per la valutazione del Dirigente. Ogni obiettivo e ogni indicatore non può essere letto se non in relazione sistemica con gli altri che consentono di costruire una trama coerente ed utile a conseguire una ricaduta efficace sulla didattica e sul "clima" della scuola. Ricordiamo brevemente quali sono questi documenti e la loro funzione strategica anche ai fini della valutazione del Dirigente.

L'ATTO DI INDIRIZZO

L'atto di indirizzo è il primo atto che il Dirigente presenta al Collegio Docenti. Nello specifico del corrente anno scolastico il documento deve tenere conto della Rendicontazione sociale (relativa al triennio 2022-2025), al fine di rilevare ed evidenziare i risultati effettivamente raggiunti e le prospettive di sviluppo per la triennalità 2025-2028. L'analisi dell'allegato A presente



tra i documenti di valutazione (D.I. n. 2276/2025) fa emergere, immediatamente, per la stesura dell'atto di indirizzo, il legame fondamentale tra le proposte e le azioni del Dirigente con l'autonomia scolastica (D.P.R. n. 275/1999) e con il RAV (sezione processi 3b - pratiche gestionali e organizzative) che si esprime attraverso la redazione del PTOF.

II PTOF

Il PTOF rappresenta il documento costitutivo dell'identità culturale e progettuale dell'istituzione scolastica, in cui si esplicitano le scelte organizzative, metodologiche e didattiche presenti nell'Atto di indirizzo e adottate nell'ambito dell'autonomia scolastica. Esso va caricato nella piattaforma dedicata alla redazione del documento (ambiente SIDI) e va aggiornato ogni anno in recepimento di quanto previsto dalla legislazione scolastica vigente. A tal proposito consigliamo di utilizzare l'ambiente SIDI, nonostante la sua non obbligatorietà, in quanto piattaforma utilizzata all'atto della valutazione, ed attribuzione dei punteggi previsti per le "evidenze" oggetto di monitoraggio, da parte degli organi preposti. Pertanto nell'anno in corso, non si possono trascurare: la Legge n. 121 del 8/8/2024,



recante l'Istituzione della filiera formativa tecnologico-professionale, l'O.M. n. 183 del 7/9/2024 di Adozione delle Linee guida per l'insegnamento dell'educazione civica, la Legge n. 150 dell'1/10/2024 di Revisione della disciplina in materia di valutazione delle studentesse e degli studenti, l'O.M. n. 3 del 9/1/2025 relativa alla Valutazione periodica e finale degli apprendimenti nella scuola primaria e valutazione del comportamento nella scuola secondaria di primo grado, ecc.

La compilazione del PTOF, seppur aderente alla normativa nazionale, deve essere avviato con la condivisione delle priorità e dei traguardi individuati nel RAV della singola scuola oltre che dagli esiti del Piano di miglioramento rilevati per l'anno precedente. Attraverso questa procedura il Dirigente può rimodellare annualmente l'organizzazione dell'Istituzione scolastica, nella prospettiva della triennalità, in relazione alle differenti risorse umane e/o strumentali al momento presenti. Ad es. per il sistema di orientamento il Dirigente deve assicurarsi che il PTOF contenga in modo esplicito tale contenuto aggiornato, pianificando annualmente l'organizzazione del percorso e valorizzando alcune attività se già presenti e/o creandone di nuove.



RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE (RAV):

Il RAV rappresenta lo strumento attraverso il quale si effettua l'autovalutazione e consente di individuare le priorità da raggiungere attraverso gli obiettivi di processo. Accedendo alla Piattaforma del RAV, le scuole hanno a disposizione - per poter iniziare il processo di autovalutazione - tutte le funzioni e le tabelle illustrative dei propri dati e dei valori di riferimento (nazionali, regionali, provinciali), definiti anche sulla base delle risposte fornite nel "Questionario scuola". I valori collegati saranno aggiornati progressivamente per il triennio 2025-2028. Pertanto, tenendo conto dei risultati rendicontati e delle nuove analisi interne al RAV, le scuole individueranno le priorità ed i traguardi che intendono raggiungere al termine del triennio. Per rendere più funzionale queste procedure è condizione indispensabile che il RAV sia condiviso con il Collegio docenti, che venga curato sia il lavoro di calendarizzazione e condivisione del Piano annuale delle attività che l'attenta condivisione dei verbali del Consiglio di istituto.

Ad esempio l'area dell'innovazione nel RAV, prevista al punto 3.2 - Ambiente di apprendimento, è articolata in 3 sotto aree, organizzativa, metodologica e relazionale, per tale area



il Dirigente, preso atto della situazione della scuola che potrà rappresentare nell'Atto di indirizzo, si può avvalere della flessibilità organizzativa e didattica attraverso l'azione dei dipartimenti disciplinari (utilizzando metodologie innovative, quali l'esperienza dada, flipped classroom, outdoor education). Se ci si riferisce al primo ciclo si può promuovere l'adesione dell'istituzione al sistema integrato 0-6 (ad es. con la costruzione di poli didattici) che si colloca tra flessibilità organizzativa e innovazione didattica (All. B obiettivo regionale della Basilicata).

IL PIANO DI MIGLIORAMENTO (PDM)

Il PDM è il documento predisposto dalla scuola all'esito del procedimento di autovalutazione. Infatti, il RAV costituisce il presupposto propedeutico all'impostazione del Piano di miglioramento che, successivamente, deve essere inserito all'interno del PTOF. Nel Piano di miglioramento il Dirigente esplicita la progettazione dei percorsi collegati alle priorità – traguardi e agli obiettivi di processo, con l'illustrazione delle attività previste per ciascun percorso. Può pertanto costituire, per il Dirigente, il trampolino per proporre la proposta di attivazione di percorsi formativi del personale e una base per un buon



funzionigramma. Anche il PAI, presente alla sezione 4 del RAV, dovrà essere inserito nel PTOF e nel PdM anche al fine di porre rimedio a criticità nell'area dell'inclusione rilevate nel RAV.

RENDICONTAZIONE SOCIALE

La Rendicontazione sociale rappresenta il documento utile a illustrare anche alla comunità educante, i risultati raggiunti, e verificati attraverso il monitoraggio realizzato con indicatori misurabili, in rapporto alle priorità, e ai traguardi individuati nel RAV e agli obiettivi formativi definiti nel PTOF, del triennio precedente. È terminato da poco il triennio 2022-2025 e tutte le scuole, compresi i CPIA, hanno presentato la Rendicontazione sociale relativa al lavoro svolto.

Proviamo, adesso, a declinare alcuni esempi di aree che devono essere verificate, e successivamente tenute in considerazione, per la stesura dei documenti strategici per l'anno in corso con ricadute sulla valutazione del Dirigente:

Quanche domanda:

- considerato che l'educazione civica ha assunto un nuovo respiro, il Dirigente ha assicurato l'integrazione della norma in coerenza con il PTOF e con opportune successive attività



tematiche, anche attraverso la collaborazione con il terzo settore disciplinata da apposito Protocollo?

- sono state inserite, e monitorate nel triennio, azioni per lo sviluppo delle STEM utilizzando opportunamente i beni acquisiti con i progetti previsti dal “piano 4.0”?
- sono stati promossi percorsi sia formativi del personale, (monitorandone la partecipazione e ricaduta didattica) che rivolti alle famiglie oltre all’avvio di attività di orientamento anche in contesti scientifici e tecnologici?
- i riferimenti sia delle nuove norme per la valutazione che delle indicazioni e direttive sull’inclusione scolastica sono stati inseriti nel PTOF e monitorati adeguatamente attraverso il PDM?

Se sono stati fatti propri questi passaggi, che evidenziano l’imprescindibilità dei legami tra i documenti strategici sopra elencati, il Dirigente è in grado di redigere, rivedere, valutare e calibrare adeguatamente il proprio Atto di indirizzo per l’anno in corso.



LA VALUTAZIONE TRA OBIETTIVI NAZIONALI E REGIONALI

Proviamo adesso, sempre nell'ottica della imprescindibilità ed interdipendenza dei documenti succitati, ad analizzare gli obiettivi della nota MIM n. 8369 del 26/2/2025 relativi esclusivamente all'All. A. In questa sede non approfondiremo gli indicatori, mentre faremo riferimento agli obiettivi dell'All. B di alcuni USR.

Gli Obiettivi generali sono afferenti ad ognuno degli ambiti di valutazione e si declinano in Obiettivi specifici definiti annualmente. Ciascuno ha un "peso" definito in base alla rilevanza, che si desume dal risultato di più indicatori, che a loro volta misurano l'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico associato rispetto a quello da raggiungere nell'anno scolastico. Ogni indicatore ha un peso, un criterio descrittivo e un valore target. Il peso degli indicatori è determinato dalla loro differente natura:

- in giorni
- metodo booleano (Sì-No)
- Numerico.



Obiettivo	Tipo di misurazione
Assicurare il funzionamento generale dell'istituzione scolastica, organizzando le attività secondo criteri di efficienza, efficacia e buon andamento dei servizi (20 punti)	Indicatori temporali e booleano
Valorizzare l'impegno e i meriti professionali del personale dell'istituzione scolastica, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali (20 punti)	Indicatori booleano
Orientare l'azione dirigenziale al miglioramento del servizio scolastico con riferimento al rapporto di autovalutazione e al piano di miglioramento elaborati con particolare attenzione alle aree di miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche e formative direttamente riconducibili all'operato del dirigente scolastico (20 punti)	Indicatori booleano e numerico
Assicurare la direzione unitaria dell'istituzione scolastica, promuovendo la partecipazione e la collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, con particolare attenzione alla realizzazione del piano triennale dell'offerta formativa e alla promozione dell'autonomia didattica e organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo (20 punti)	Indicatori booleano



SE CI RIFERIAMO ALL'OBIETTIVO A DELL' ALLEGATO A, AVREMO:

Obiettivo A.

“Assicurare il funzionamento generale dell’istituzione scolastica, organizzando le attività secondo criteri di efficienza, efficacia e buon andamento dei servizi” (20 punti).

L’obiettivo si articola in due obiettivi specifici che attengono al rapporto tra la gestione unitaria del Dirigente e il rispetto degli Organi Collegiali.

Attraverso questo obiettivo viene valutata la capacità di agire sia come “manager” per la definizione dei ruoli che come leader educativo avendo individuato, in fase di indirizzo, sia punti di forza che criticità dell’istituzione (diventa interessante considerare, nello specifico, anche la Direttiva al DSGA!). In quest’ottica già con l’Atto di indirizzo il Dirigente propone al Collegio Docenti (previa consultazione dei documenti pregressi) un assetto sia dal punto di vista formativo che da quello didattico educativo. Un buon metodo potrebbe essere quello di verificare i traguardi e le priorità identificati nel RAV (che ha un respiro triennale) riguardo agli esiti degli studenti attraverso



gli obiettivi di processo identificati nel PDM e articolati in attività. Si può così creare il nuovo funzionigramma che deve individuare le aree organizzative collegate all'attività e, definendo l'area organizzativa, metterla in coerenza con il programma annuale e la contrattazione integrativa di istituto. Il funzionigramma sarà, pertanto, un documento dinamico che traduce la visione strategica e gli obiettivi di miglioramento in funzioni operative strutturate per garantire la legittimità organizzativa. Si assicura così la coerenza progettuale consentendo al Dirigente di esercitare efficacemente il proprio potere di indirizzo e gestione e di supportare anche i percorsi migliorativi e innovativi.

L'inserimento nel PTOF del funzionigramma è essenziale per tradurre gli obiettivi strategici in una struttura operativa coerente. Vanno pertanto individuate le attività che costituiscono l'incarico specifico affidato, al Docente/ATA, e specificate le funzioni ritenute necessarie per la migliore erogazione dei servizi in relazione sia alle condizioni ambientali che territoriali in cui opera l'istituzione scolastica.

Il PTOF, che nel corrente anno viene aggiornato, diventa così il documento attraverso il quale vengono delineate anche al-



cune leve strategiche (ad es. il piano di formazione docenti e ATA) e il fabbisogno di risorse umane/strumentali) che successivamente dovranno condurre agli esiti del Piano di Miglioramento. In quest'ottica diventa essenziale verificare anche la coerenza degli esiti del RAV nell'area 3.1 - *“Curricolo progettazione e valutazione”*, 3.2 - *“ambienti di apprendimento”*, 3.6 *“sviluppo e valorizzazione delle risorse umane”*.

Tuttavia, per il raggiungimento dell'obiettivo regionale, previsto nell'allegato B, il PTOF diventa funzionale nella rimodulazione degli obiettivi formativi legati al territorio, sia che si tratti di potenziamento dei risultati e/o promozione delle competenze di varia natura (previsti da USR Calabria, Basilicata, Campania, Liguria) sia che si tratti di inclusione (USR Piemonte).

Ci sembra opportuno ricordare, rispetto a questo obiettivo, di prestare una particolare attenzione agli strumenti della delega e dell'incarico di staff, entrambi fondamentali ma strutturalmente differenti.

1. La delega infatti è un atto datoriale che trasferisce al delegato oneri e funzioni spettanti al delegante (esercizio gerarchico del potere delegato).
2. L'incarico all'interno dello staff richiede lo svolgimento di



attività complesse che non comprendono competenze dirigenziali (azione consulenziale non gerarchica).

Sempre in riferimento all'All. A vediamo gli obiettivi successivi.

Obiettivo B.

“Valorizzare l’impegno e i meriti professionali del personale dell’istituzione scolastica, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali” (20 punti).

Qui obiettivi e indicatori si raccordano con l’art. 25 del D.Lgs. n. 165/2001 e il c. 93 della Legge n. 107/2015. È evidente il collegamento con l’Atto di indirizzo e il Piano di formazione da inserire nel PTOF. Il Dirigente, infatti, deve assicurare una proposta formativa che sia allineata alle priorità della scuola. Se, dal punto di vista normativo, la formazione è obbligatoria, permanente e strutturale, il Dirigente ne deve garantire la cura e l’inserimento nel PTOF, tenendo conto anche delle priorità nazionali (i criteri per la ripartizione delle risorse per la formazione, anche per il personale ATA, devono essere inseriti nella contrattazione integrativa di istituto). Questa particolare attenzione nel PTOF va data anche perché il Piano di formazione esplicita le priorità (RAV e PdM) e supporta l’innovazione.



Obiettivo C.

“Orientare l’azione dirigenziale al miglioramento del servizio scolastico con riferimento al rapporto di autovalutazione e al piano di miglioramento elaborati con particolare attenzione alle aree di miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche e formative direttamente riconducibili all’operato del Dirigente scolastico” (20 punti).

In questo caso è evidente il collegamento stretto tra RAV PDM e PTOF ed è visibile l’essenza della leadership strategica e gestionale all’interno del sistema, a trovando una verifica nei tre indicatori in cui si sviluppa l’obiettivo.

Indicatore 1. Tiene conto del contributo e della pianificazione forniti dal Dirigente al miglioramento delle priorità come definite nel RAV. Priorità basate sull’analisi dei dati resi disponibili da Invalsi e dal Sistema informativo del MIM.

Indicatore 2. Tiene conto della capacità di esercitare la leadership organizzativa creando gruppi di lavoro specifici.

Indicatore 3. Riguarda la verifica e l’accountability del processo completo. In quest’ottica il documento fondamentale è il RAV nella parte degli esiti degli studenti e la successiva predisposizione del PdM. Questo obiettivo presuppone una pro-



fonda conoscenza del contesto, pertanto nel caso dei Dirigenti di nuova nomina risulta fondamentale la condivisione con lo staff. Si ricorda, inoltre, che va sempre tenuta in conto la progettazione di interventi di miglioramento della qualità dell'inclusione attraverso il Piano Annuale per l'Inclusione (PAI).

Operazioni concrete attivate dal Dirigente possono essere rappresentate, in questo caso, dall'individuazione di un referente Invalsi e presentazione al Collegio degli esiti delle prove e delle proposte di eventuali aree di miglioramento, operando in collaborazione con i dipartimenti e il Nucleo Interno di Valutazione (NIV). Sempre in fase di monitoraggio ed individuazione di obiettivi di processo (annuali) e indicatori di processo che ne consentano la misurazione. È utile pianificare anche interventi correttivi che evidenzino i legami tra PDM e Programma annuale, prevedendo se, necessaria, la riassegnazione di risorse.

Obiettivo D.

“Assicurare la direzione unitaria dell'istituzione scolastica, promuovendo la partecipazione e la collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, con particolare attenzione alla realizzazione del Piano Triennale dell'Offerta Forma-



tiva e alla promozione dell'autonomia didattica e organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo" (20 punti).

Per questo obiettivo può essere utile valutare l'adesione a reti funzionali rispetto alle esigenze strategiche della scuola, il potenziamento dei rapporti con gli enti locali e la stipula di protocolli col terzo settore. Avendo cura che tutto ciò sia coerente con il PTOF ed allineato all'organizzazione interna ed agli obiettivi di miglioramento. Il tutto va condiviso, con trasparenza, con la comunità territoriale attraverso la Rendicontazione sociale.

Sempre relativamente all'obiettivo D, con le procedure già descritte, si può alimentare la collaborazione con il territorio per specifiche iniziative volte magari al contrasto del bullismo (ob. Regionale USR Friuli-Venezia Giulia). In quest'ottica si può organizzare un protocollo di ricerca sul Patto Educativo di Corresponsabilità, come atto di sperimentazione e micro-organizzazione strategica. Ciò è valido anche per i CIPIA (ob. Regionale USR Campania/Marche). Tutti gli obiettivi regionali, infatti, seppur diversi, enfatizzano l'adempimento di precisi obblighi normativi in materia di autonomia scolastica e formalizzazione di partenariati territoriali strategici.



Altra iniziativa interessante può essere la partecipazione a bandi di concorsi. Tale scelta strategica va prevista già nell'atto d'indirizzo e delineata attraverso il PTOF nell'ambito della flessibilità didattica e organizzativa. In tal caso, rispetto a questa attività, vanno eventualmente individuate nel funzionigramma la presenza dei docenti referenti; il Dirigente da parte sua, concorre alla realizzazione dell'attività per effetto della destinazione delle risorse (FIS) necessarie. L'attuazione di queste sperimentazioni è strettamente legata all'adempimento della funzione dirigenziale e va esplicitata nel PTOF, se necessario anche procedendo ad una integrazione dell'Atto d'indirizzo già adottato. Sotto questo profilo il RAV, nell'area valorizzazione e sviluppo delle risorse umane, può costituire una risorsa indispensabile.

CRITICITÀ

Quanto detto non può sicuramente chiarire tutti i dubbi o fornire tutti i suggerimenti, ma può servire ad alleggerire o bilanciare eventuali criticità che potrebbero, comunque, presentarsi. Criticità come:

- tempo medio di autorizzazione dei contratti di supplenza breve e saltuaria



- tempi medi ponderati di pagamento delle fatture
 - nel PTOF in adozione risultano sviluppati solo pochi contenuti o non è presente nessuna iniziativa di scambio, anche virtuale, con l'estero
 - assenza nel PTOF di percorsi di collaborazione con soggetti esterni e/o avere forme di collaborazione non efficaci con i soggetti del territorio
 - non individuare soluzioni efficaci e non promuovere innovazione didattica utile a favorire l'inclusione
 - PTOF imposto dall'alto senza la partecipazione dei docenti.
- Sappiamo che il Dirigente avrà la possibilità di accedere al contraddittorio, qualora ricevesse una valutazione appena positiva, cioè con un punteggio pari a 31/100, ma ciò che possiamo consigliare è di porre attenzione alla compilazione dei documenti menzionati e affrontare con serenità i diversi aspetti della valutazione.



NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- D.P.R. n. 275 dell'8/3/1999 - Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche

[> VAI ALLA NORMA](#)

- Legge n. 107 del 13/7/2015 - Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti

[> VAI ALLA NORMA](#)

- D.I. n. 129 del 28/8/2018 - Regolamento recante istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche

[> VAI ALLA NORMA](#)

- D.M. n. 9 del 7/1/2021 - Collaborazioni scuola-territorio per l'attuazione di esperienze extrascolastiche di educazione civica

[> VAI ALLA NORMA](#)

- D.M. n. 47 del 12/3/2025 - Cap. 3 - Valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici

[> VAI ALLA NORMA](#)



- Nota Mim n. 4929 del 31/7/2025 - Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici - Piattaforma di valutazione dei risultati a.s. 2024/2025 - Rilascio nuove funzionalità

[> VAI ALLA NORMA](#)

- D.I. n. 2276 del 6/8/2025 - Definizione degli obiettivi per la valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici per il prossimo anno scolastico

[> VAI ALLA NORMA](#)

- CCNL per il personale dell'Area Istruzione e ricerca relativo al triennio 2019-2021 del 7/8/2024, art. 5, c. 3, lett. c - I criteri generali delle procedure e dei sistemi di valutazione della performance dei dirigenti

[> VAI AL CCNL](#)