

# Sistema Nazionale di Valutazione



## LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI



**USR LAZIO**

**Roma, 9 febbraio 2017**

***Damiano Previtali***

## ***Una premessa necessaria***

**1. Le lezioni apprese**

**2. La normativa**

**3. Il disegno di valutazione**

**4. Il Portfolio del Dirigente scolastico**



# PREMESSA



Tutte le informazioni  
sul procedimento di valutazione dei Dirigenti scolastici  
si possono trovare nel Portale del Sistema Nazionale di  
Valutazione



**Sistema Nazionale  
di Valutazione**

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



## 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





# 1. Le lezioni apprese

## 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
- ✦ **manca 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 retribuzione di risultato...**

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.



## 2. 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**

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.



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.

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



comma 2

**Il 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".**

## 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.



# Altri passaggi normativi presenti nel Portale del Sistema Nazionale di Valutazione

## DIRIGENTI Normativa

### Nota prot.n. 12135 del 04/11/2016

La valutazione dirigenti scolastici con incarichi presso l'Amministrazione centrale e periferica del MIUR e altra amministrazione (Direttiva 36/2016)

### Linee guida valutazione dirigenti scolastici – nota esplicativa n. 1

(Direttiva 36/2016) Piano regionale di valutazione

### Decreto prot.n. 971 del 21.09.2016

Linee guida valutazione dirigenti scolastici

### Direttiva n.36 del 18/08/2016

Valutazione Dirigenti Scolastici

### Legge n. 107 del 13 luglio 2015

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

### Direttiva n. 11 del 18 settembre 2014

Priorità strategiche del Sistema nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017

### DPR n. 80 del 28 marzo 2013

Regolamento sul sistema nazionale di valutazione



# 3. Il disegno di valutazione

**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

2

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

<http://ext.pubblica.istruzione.it/valutazionedds/login>

### *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**

(I tempi previsti nelle  
Linee guida, in prima  
applicazione,  
potranno subire delle  
modifiche)

### *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  
LUGLIO 2017**

(I tempi previsti nelle  
Linee guida, in prima  
applicazione,  
potranno subire delle  
modifiche)

### *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 previa motivazione scritta.

**ENTRO  
AGOSTO 2017**

(I tempi previsti nelle  
Linee guida, in prima  
applicazione,  
potranno subire delle  
modifiche)

### *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**



## 4. Il Portfolio del Dirigente scolastico



Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

## 1 Anagrafe professionale

Parte di competenza del DS Obbligatoria e pubblica

## 2 Autovalutazione e bilancio delle competenze

Parte di competenza del DS Facoltativa e riservata

## 3 Obiettivi e azioni professionali

Parte di competenza del DS Obbligatoria e pubblica

## 4 Documentazione della valutazione

Parte di competenza del Nucleo e del D.USR Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

1 Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS Obbligatoria e pubblica
2 Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
3 Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS Obbligatoria e pubblica
4 Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

L'**anagrafe professionale** intende raccogliere tutte le informazioni professionali più rilevanti e sarà aggiornabile annualmente. Ogni Dirigente avrà la possibilità di integrare l'anagrafe allegando il proprio *curriculum vitae* e alcuni documenti che attestino aspetti particolarmente significativi della propria professionalità

**Un modello unico di riferimento a livello nazionale articolato in sei sezioni**



## Anagrafe professionale

Sezioni
Anagrafica
Ruolo
Titoli di Studio
Certificazioni
Incarichi
Pubblicazioni

Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	<b>Autovalutazione e bilancio delle competenze</b>	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

**Autovalutazione e bilancio delle competenze**, in coerenza con i criteri generali previsti dal comma 93

### Autovalutazione e bilancio delle competenze

#### **1. la definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica**

*(comma 93, lettera 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”)*

#### **2. la gestione, la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane**

*(comma 93, lettera b: “valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali”)*

### 3. la promozione della partecipazione, la cura delle relazioni e dei legami con il contesto

(comma 93, lettera 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”*)

### 4. la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la gestione amministrativa e gli adempimenti normativi

(comma 93, lettera 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;....”*)

### 5. il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione

(comma 93, lettera 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”*)

Il Ds è chiamato ad autovalutarsi su ciascun aspetto attribuendosi un punteggio che va in maniera decrescente da **A** (aspetto eccellente) a **D** (aspetto critico) con la possibilità di motivare il proprio punteggio.

## Rubrica di Valutazione

A. Ho condiviso con le parti interessate un'approfondita analisi del contesto, delle esigenze e delle aspettative della comunità educativa; ho definito chiaramente e condiviso interamente e diffusamente con la comunità scolastica la missione della scuola e le priorità strategiche, le strategie e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati; con il contesto sociale di riferimento vi sono azioni concordate con finalità e obiettivi comuni di lungo periodo.

B. Ho condiviso con le parti interessate l'analisi del contesto, delle esigenze e delle aspettative della comunità educativa; ho definito chiaramente la missione della scuola e le priorità strategiche, le strategie e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e le ho condivise con la comunità scolastica; con il contesto sociale di riferimento vi sono azioni concordate e definite di comune accordo.

C. Ho effettuato l'analisi del contesto e rilevato le esigenze della comunità educativa con alcune delle parti interessate; ho definito in modo sufficiente la missione della scuola e le priorità strategiche da perseguire, anche se la loro condivisione con la comunità scolastica è stata relativa; con il contesto sociale di riferimento vi sono relazioni sporadiche e casuali.

D. Non ho effettuato l'analisi del contesto e non ho intrapreso azioni per rilevare le esigenze della comunità educativa (studenti, personale, famiglie); non ho definito oppure ho definito genericamente la missione della scuola e non ho individuato né condiviso le priorità strategiche; non ho costruito relazioni con il contesto sociale di riferimento della scuola (EE.LL. e risorse socio-economiche del territorio).

ECCELLENTE

A

B

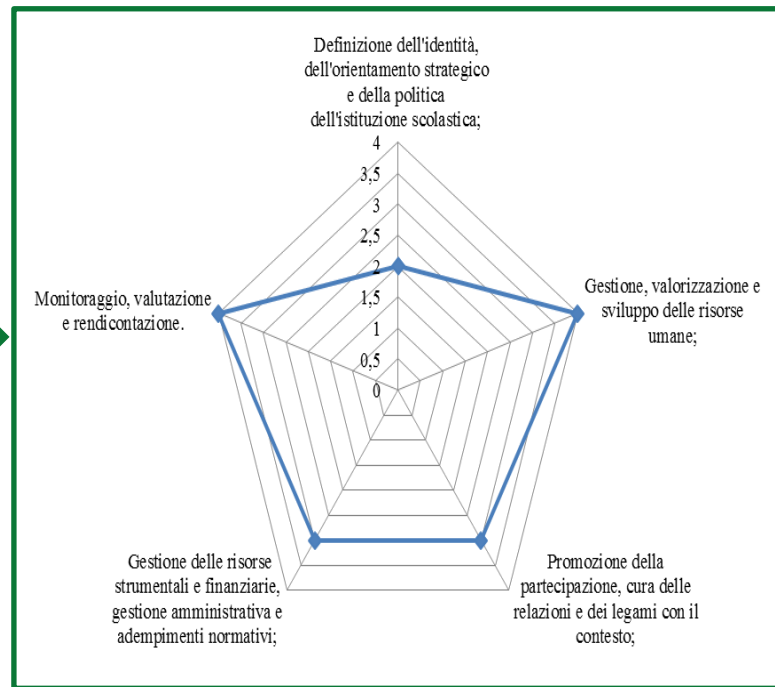
C

D

CRITICO

L'obiettivo di questa parte del Portfolio è di fornire al Ds uno strumento per favorire la riflessione sul suo ruolo e sui suoi punti di forza/debolezza, nell'ottica dell'autovalutazione, dello sviluppo e del miglioramento della professionalità

**il sistema genererà automaticamente un diagramma di Kiviat (o grafico radar), che assume una forma “a stella”, consentendo di identificare con immediatezza visiva punti di forza e punti di debolezza relativi alle 5 dimensioni indagate.**

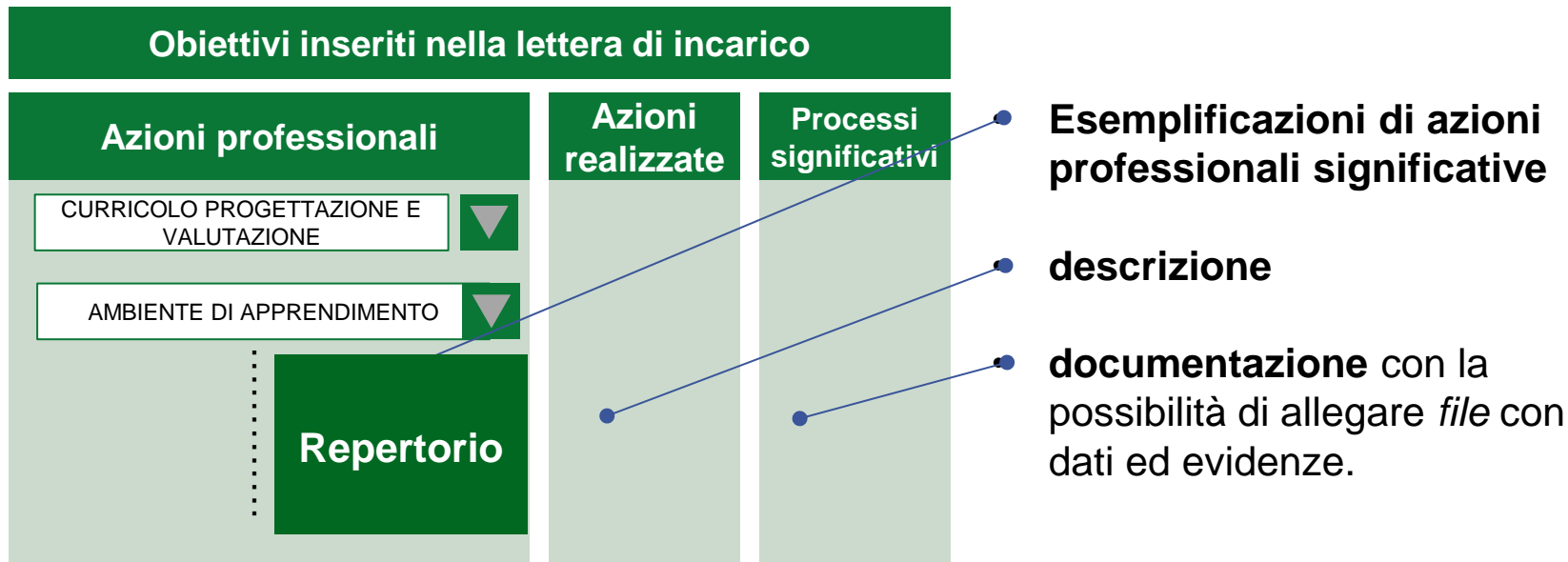




Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
3	<b>Obiettivi e azioni professionali</b>	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	Documentazione della valutazione	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

La parte **Obiettivi e azioni professionali** consente al Dirigente Scolastico di elencare le azioni professionali, collegate con gli obiettivi di processo del RAV per il perseguimento degli obiettivi di miglioramento della scuola inseriti nella lettera di incarico.



## RAV

Area di processo: Continuità e  
orientamento

**Priorità n. 1**  
(.)

Area di processo: Ambiente di  
apprendimento

**Priorità n. 2**  
(...)

**Repertorio: Azioni esemplificative**

-----  
-----  
-----  
-----

Esclusivamente allo scopo di supportare il Ds nella compilazione della terza parte del Portfolio e suggerire delle possibili esemplificazioni pratiche viene messo a disposizione (allegato n° 3) il **Repertorio del ds**, che offre un insieme sufficientemente ricco e articolato delle azioni che possono essere realizzate per il perseguimento degli obiettivi di processo.

## Sezione di caricamento dei documenti

### 1. Documenti pre-caricati nel Portfolio

- ☐ PTOF
- ☐ RAV
- ☐ PdM
- ☐ Monitoraggi/questionari
- ☐ -----

### 2. Documenti da caricare

- ☐ Atto di indirizzo al Collegio docenti per l'elaborazione del PTOF
- ☐ Piano annuale delle attività
- ☐ -----
- ☐ -----

### 3. Altra documentazione

- ☐ -----
- ☐ -----

L'ultima sezione di questa parte è riservata al **caricamento dei documenti** da cui il Nucleo trae elementi utili per la valutazione:

1. **i documenti fondamentali sono pre-caricati**, poiché già disponibili nel sistema informativo
2. **altri documenti**, indicati nell'all. 1 «*Fonti ed evidenze*», **saranno caricati dal Ds**
3. **il Ds potrà caricare** (pochi e significativi) **altri documenti**

Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

1	Anagrafe professionale	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
2	Autovalutazione e bilancio delle competenze	Parte di competenza del DS	Facoltativa e riservata all'autovalutazione del Ds
3	Obiettivi e azioni professionali	Parte di competenza del DS	Obbligatoria e pubblica
4	<b>Documentazione della valutazione</b>	Parte di competenza del Nucleo e del D.USR	Obbligatoria e riservata al Nucleo, al D.USR e al DS

Sono gli strumenti, a disposizione **del Nucleo**, a supporto del procedimento di valutazione. Questa sezione ha l'obiettivo di presentare le informazioni necessarie alla valutazione e guidare nella sequenza di valutazione tramite una serie di passaggi comuni:

PASSAGGI	RIFERIMENTI
<b>Autovalutazione, curriculum, azioni professionali e progettualità in corso</b>	✦ Portfolio
<b>Analisi della documentazione</b>	✦ Elenco documenti
<b>Prima analisi e primi elementi di valutazione</b>	✦ Funzioni a sistema
<b>Contatti per informazioni e/o visita</b>	✦ Protocollo di visita
<b>Analisi e valutazione di prima istanza</b>	✦ Protocollo di analisi e valutazione
<b>Consegna della valutazione al Direttore</b>	✦ Tabella riassuntiva valutazione

AREA DIREZIONE UNITARIA, PROMOZIONE DELLA PARTECIPAZIONE (...)				
Criteri	A	B	C	D
Lettera a)	-----	-----	-----	-----
Lettera d)	-----	-----	-----	-----
Lettera e)	-----	-----	-----	-----

AREA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE PROFESSIONALI (...)				
Criteri	A	B	C	D
Lettera b)	-----	-----	-----	-----

AREA APPREZZAMENTO DELL'OPERATO (...)				
Criteri	A	B	C	D
Lettera c)	-----	-----	-----	-----

**I testi della rubrica, pur essendo pre-caricati, restano aperti all'intervento di ogni Nucleo in ogni voce della rubrica con attenzione alla diversità dei contesti e delle azioni professionali di ogni Ds**

Con riferimento ai documenti, alle evidenze, ai dati a disposizione, alla visita e/o alle interlocuzioni documentate, il Nucleo formula la valutazione complessiva per ogni area utilizzando le voci della rubrica, collegate con le singole lettere del comma 93.

AREE CORRISPONDENTI ALLE DIMENSIONI PROFESSIONALI	Rif. Legge 107/2015	VALUTAZIONE PER AREA	PESI	VALUTAZIONE
Direzione unitaria, promozione della partecipazione ... competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati	lettera a,d,e Art. 1. c.93	A B C D	60%	A
Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali	lettera b Art. 1. c.93	A B C D	30%	B
Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale	lettera c Art. 1. c.93	A B C D	10%	C
				D

VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DEL NUCLEO	
<b>A</b>	Direzione unitaria, promozione della partecipazione ... competenze gestionali e organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati .....
<b>Pieno raggiungimento degli obiettivi</b>	Valorizzazione delle risorse professionali, dell'impegno e dei meriti professionali .....
	Apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale .....

**La valutazione di prima istanza del Nucleo, con definizioni comuni a livello nazionale, va in automatico nel format del Direttore USR per la valutazione finale**



Lo scopo del **questionario di apprezzamento** è acquisire informazioni sul modo in cui il Ds svolge la propria professione, da integrare con dati riguardanti altri *stakeholder*, con evidenze empiriche in grado di fornire riscontri oggettivi dell'operato del Dirigente stesso.



**È rivolto a docenti in quanto sono le figure professionali che meglio conoscono il lavoro del Ds e sono più facilmente raggiungibili rispetto alla platea generale degli *stakeholder***

**La rilevazione e la gestione dei dati sul questionario vengono svolte a livello centrale, la valutazione viene svolta dai Nuclei in modo da integrarli con una serie di altri fattori, come le caratteristiche del contesto sociale di riferimento ecc.**



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