



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

SI.VA.D.I.S.

***IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DEI DIRIGENTI SCOLASTICI***

Criteria generali



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

CRITERI GENERALI PER LA COSTRUZIONE E LO SVILUPPO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI (SI.VA.DI.S.)

1. Sistema di valutazione - Caratteristiche

Il sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici (SI.VA.DI.S.), che si adotta in prima applicazione e in via sperimentale per l'a. s. 2003/2004, si caratterizza come:

- uno strumento per stimolare il miglioramento del servizio delle istituzioni scolastiche;
- un supporto e una risorsa per le attività di sviluppo del ruolo dei Dirigenti Scolastici.

ed è volto a:

- valorizzare, oltre ai risultati, anche la qualità dei programmi e dei processi di miglioramento avviati dal Dirigente Scolastico nell'ambito delle sue responsabilità;
- favorire una logica di autovalutazione dei risultati del Dirigente Scolastico.

Il sistema si ispira ai seguenti principi:

- trasparenza e pubblicità delle regole e dei criteri di valutazione;
- equità nell'applicazione (valutazione omogenee che tengano conto delle diverse condizioni operative entro le quali i Dirigenti Scolastici esercitano il loro ruolo);
- conoscenza da parte del Valutatore del Dirigente Scolastico e del contesto nel quale opera;
- partecipazione del Dirigente Scolastico al processo di valutazione;
- orientamento dell'azione del Dirigente Scolastico verso il conseguimento di obiettivi condivisi.

L'anno scolastico 2003-2004 è "sperimentale" e rappresenta una fase di messa a punto del modello e delle procedure; è convinzione che solo uno strumento condiviso e testato attentamente sul "campo" possa diventare uno degli



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

strumenti per lo sviluppo del sistema scolastico e delle competenze dei Dirigenti Scolastici. A questo fine, sarà impostato un progetto di monitoraggio e di rilevazione delle aree di miglioramento e verrà chiesto il contributo attivo e propositivo dei Dirigenti coinvolti nei vari ruoli.

2. Oggetto della valutazione

L'oggetto della valutazione sono i risultati conseguiti dai Dirigenti Scolastici rispetto ad un set di obiettivi di miglioramento: istituzionali e/o progettuali di sviluppo, definiti nell'ambito delle aree di attività connesse alle specifiche funzioni dirigenziali. L'orientamento a focalizzarsi sugli obiettivi e sui risultati assume che, attraverso di essi, indirettamente, sia possibile apprezzare anche le competenze organizzative dei Dirigenti Scolastici. In altri termini, il raggiungimento di risultati rappresenta l'espressione di una prestazione e di competenze organizzative efficaci rispetto al ruolo coperto. In questa prima applicazione, infatti, non si ritiene praticabile il ricorso ad una griglia di comportamenti organizzativi per valutare per via diretta la prestazione del Dirigente Scolastico, sia perché non sembra ancora consolidato nella percezione collettiva un modello di comportamenti e di competenze condiviso, sia perché riuscire a effettuare una tale valutazione con sufficienti margini di credibilità richiede un livello di presenza e di impegno sul campo da parte del Dirigente Valutatore che non è attuabile nella presente situazione.

Le principali aree di attività nell'ambito delle quali identificare gli obiettivi di miglioramento sono:

1. Direzione e coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa.
2. Relazioni interne ed esterne, collaborazione con le risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio.
3. Ricerca, sperimentazione e sviluppo, ampliamento dell'offerta formativa.
4. Valorizzazione delle risorse umane.
5. Gestione risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

6. Eventuale sesta area: ulteriori obiettivi assegnati dalla Direzione regionale, relativamente a specifici programmi di miglioramento legati alle politiche regionali o alle azioni di perequazione territoriali o di istituto.

3. I ruoli

La gestione del processo di valutazione della prestazione dei Dirigenti Scolastici coinvolge i seguenti ruoli:

Direttore Generale dell'Ufficio scolastico regionale (Dirigente Valutatore finale)

E' il responsabile della applicazione del sistema di valutazione e della validazione delle valutazioni formulate dal Dirigente Valutatore di prima istanza, in un quadro di coerenza con le istituzionali attività di vigilanza e controllo delle istituzioni scolastiche. In particolare, svolge le seguenti attività:

- In fase di avvio:
 - seleziona i Dirigenti dell'Amministrazione scolastica regionale ai quali affidare il ruolo di "Valutatori di prima istanza";
 - seleziona gli esperti di problematiche organizzativo-relazionali;
 - verifica che i Dirigenti Valutatori siano stati coinvolti in un adeguato percorso di formazione e di condivisione delle procedure;
 - coordina l'esercizio delle attività di valutazione dei Dirigenti Valutatori della propria area geografica; fornisce indicazioni in merito agli obiettivi regionali e nazionali per l'anno scolastico oggetto di valutazione e per la definizione dell'area 6, concordando i criteri di integrazione.
- Durante lo svolgimento della procedura:
 - garantisce la coerenza del processo rispetto alla procedura di valutazione, alla normativa, al sistema scolastico regionale nel suo complesso;
 - supervisiona e verifica l'equità delle valutazioni;
 - interviene e gestisce le situazioni complesse;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- formula il giudizio finale di valutazione dei Dirigenti Scolastici della propria area geografica.
- A livello di sistema regionale:
 - Sollecita l'Amministrazione Centrale per interventi di miglioramento/modifica delle procedure di valutazione sulla base della situazione riscontrata;
 - partecipa al processo di monitoraggio secondo le procedure messe in atto nell'anno sperimentale.

Valutatori di prima istanza

Ricoprono tale ruolo i Dirigenti dell'amministrazione scolastica designati dal Dirigente Generale Regionale, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 1, comma 2 del d.lgs. 286/1999. Il Dirigente Valutatore ha la responsabilità della valutazione di prima istanza della prestazione dei Dirigenti Scolastici assegnatigli/le. In particolare, i Valutatori svolgono le seguenti attività:

- All'inizio dell'anno scolastico:
 - Accolgono e analizzano il Piano di Azione proposto da ciascun Dirigente Scolastico, verificandone la completezza, la significatività e la coerenza rispetto agli obiettivi di incarico, ai programmi nazionali e alla situazione locale, nonché il contributo allo sviluppo del sistema scolastico regionale;
 - nell'ambito del colloquio iniziale con il Dirigente Scolastico, discutono e condividono gli obiettivi di miglioramento definitivi e redigono la "scheda degli obiettivi" per l'anno scolastico.
- Durante l'anno scolastico:
 - monitorano lo svolgimento della prestazione secondo le modalità previste (visite periodiche, colloqui, analisi di documentazione...); offrono la propria consulenza;
 - supportano il processo di auto-valutazione del Dirigente Scolastico;
 - valutano e approvano eventuale modifiche agli obiettivi di miglioramento condivisi e/o ai relativi indicatori/parametri, qualora intercorrano mutamenti sostanziali rispetto alle condizioni iniziali.
- A fine anno scolastico:
 - formulano le proprie valutazioni sulla base degli elementi raccolti;
 - nel colloquio di feedback, si confrontano con il Dirigente Scolastico sulla



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

situazione, sull'andamento dell'anno, sul livello di raggiungimento degli obiettivi, cercando di supportare la riflessione individuale e l'identificazione personale delle aree di miglioramento;

- insieme al Dirigente Scolastico, identificano e condividono i fabbisogni formativi e le azioni di formazione utili.
- A livello di sistema regionale:
- compilano il fascicolo di valutazione individuale per le aree di competenza, secondo le procedure definite;
- sintetizzano i fabbisogni formativi emersi nella propria area e li trasmettono alla Direttore Generale Regionale per la messa a punto dei necessari supporti formativi;
- partecipano al processo di monitoraggio secondo le procedure messe in atto nell'anno sperimentale.

Valutati

Sono i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche ed educative, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, che ricoprono la qualifica di "*Dirigente Scolastico*". In particolare, i valutati svolgono le seguenti attività:

- All'inizio dell'anno scolastico:
 - compilano la prima parte del Fascicolo di valutazione e preparano il "Piano di Azione";
 - discutono e concordano con il valutatore gli obiettivi di miglioramento annuali per ogni area di attività, condividendo la "Scheda degli obiettivi".
- Durante l'anno:
 - perseguono e realizzano gli obiettivi di miglioramento concordati nella scheda degli obiettivi, operando un'autovalutazione continua dei risultati raggiunti;
 - interagiscono con il Valutatore di prima istanza in occasione delle visite o dei colloqui;
 - preparano e inviano documentazione standard, relazioni e/o notizie e informazioni utili al Valutatore per conoscere l'andamento dell'Istituto;
 - segnalano modifiche nel contesto, richiedendo la revisione degli obiettivi di miglioramento e/o dei relativi indicatori/parametri.
- A fine anno:
 - compilano la parte di "autovalutazione" nel Fascicolo di valutazione;
 - partecipano al colloquio di feedback;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- partecipano, ove i risultati lo richiedano, alle azioni di formazione e di supporto programmate.

Uffici di formazione e sviluppo (o strutture analoghe) dell'U.S.R.

Pianificano azioni formative sulla base delle esigenze emerse e forniscono supporto specialistico ai Valutatori nell'ambito del processo di valutazione.

Direzione Generale competente del M.I.U.R.

Svolge la funzione di coordinamento metodologico del sistema e di supervisione degli esiti. In questo anno sperimentale, unitamente all'INVALSI, definisce e coordina il processo di monitoraggio e di eventuale modifica del modello e/o delle procedure.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

4. Fasi del processo di valutazione

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

1. Preparazione della documentazione di avvio da parte del Dirigente scolastico.
2. Verifica-accoglimento e condivisione degli obiettivi.
3. Osservazione: incontri/colloqui tra Valutatori e Dirigenti Scolastici.
4. Autovalutazione da parte del Dirigente Scolastico.
5. Formulazione della valutazione da parte dell'Amministrazione (valutazione di prima istanza e finale).
6. Colloquio di feedback.
7. Azioni di sviluppo.

Il Fascicolo di Valutazione individuale è lo strumento che accompagna tutta la procedura con la documentazione prodotta nelle varie fasi, registra le osservazioni e le interazioni tra Valutatore e Dirigente Scolastico, garantendo trasparenza e condivisione delle informazioni e delle valutazioni.

Prima dell'avvio della procedura, i Valutatori di prima istanza organizzano e gestiscono un incontro con i Dirigenti Scolastici loro assegnati per illustrare dettagliatamente il processo in termini di impostazione, attività operative, regole, tempi e documentazione.

4.1 Preparazione della documentazione di avvio da parte del Dirigente Scolastico

Il Dirigente Scolastico, a inizio anno scolastico, a seguito della pianificazione delle attività scolastiche, prepara la documentazione a supporto del processo di valutazione ("Piano d'azione" e documentazione accessoria), indicando per ciascuna area di attività connessa alla propria funzione dirigenziale gli obiettivi di miglioramento (istituzionali e/o progettuali di sviluppo) e i programmi di azione che intende perseguire (max 3), i risultati attesi e gli indicatori qualitativi di processo e/o di risultato da utilizzare per il loro apprezzamento. Tali obiettivi devono essere significativi rispetto al ruolo dirigenziale con riferimento alla specifica scuola, coerenti rispetto agli obiettivi di incarico, ai programmi nazionali e regionali, al contesto socio culturale, al POF ed alle risorse assegnate, nonché utili per contribuire allo sviluppo del sistema scolastico regionale.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

4.2 Verifica-accoglimento e condivisione degli obiettivi

Il Valutatore di prima istanza accoglie la documentazione di avvio prodotta dal Dirigente Scolastico e la verifica dal punto di vista della completezza, della significatività, della coerenza e del contributo al miglioramento del servizio scolastico locale e identifica gli obiettivi da proporre come definitivi nell'ambito di un colloquio di concertazione con il Dirigente Scolastico.

Eventualmente, il Valutatore di prima istanza potrà proporre ulteriori obiettivi collegati a politiche e programmi in ambito regionale o territoriale, nell'apposita area VI.

Al termine del colloquio, Valutatore di prima istanza e Dirigente Scolastico sottoscrivono la "Scheda degli obiettivi" che viene inserita nel Fascicolo di Valutazione individuale del Dirigente Scolastico.

4.3 Osservazione: incontri/colloqui tra Valutatori e Dirigenti Scolastici

Nell'ambito del processo sono previsti momenti di interazione e di confronto tra Valutatore e i Dirigenti Scolastici. Tra questi momenti si citano:

- Visite presso l'Istituto (minimo una);
- colloqui (preferibilmente almeno uno, a metà circa del processo)
- modalità web (mail...)
- analisi della documentazione
- relazioni ad hoc

Ciascun Valutatore acquisisce tutti gli elementi conoscitivi e di contesto che hanno portato all'autovalutazione e che ritiene utili per formulare la valutazione finale; definisce, altresì, l'insieme delle modalità di interazione e di confronto a patto che la tipologia e la frequenza scelte gli/le consentano di conoscere bene il contesto nel quale si colloca la valutazione e di instaurare un clima di scambio aperto e costruttivo con i Dirigenti Scolastici che valuterà; in tal modo la valutazione diventa una risorsa per il sistema scolastico nel suo complesso.

Nel corso dell'anno scolastico, in relazione all'andamento delle attività, il Dirigente Scolastico può chiedere integrazioni/modifiche agli obiettivi di miglioramento, spiegandone le motivazioni. Se le cause sono imputabili a



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

mutamenti reali e sostanziali nelle risorse disponibili, a condizioni inamovibili da parte del Dirigente Scolastico e ad eventi di contesto di forza maggiore, il Valutatore può decidere di accogliere la richiesta, apportando la modifica nel Fascicolo di Valutazione e inviandone copia al Direttore Generale Regionale con la segnalazione della modifica e relativa motivazione.

4.4 Autovalutazione da parte del Dirigente Scolastico

Durante l'anno il Dirigente Scolastico autovaluta la propria prestazione rispetto agli obiettivi definiti e, entro la fine dell'anno scolastico, completa la "scheda di autovalutazione" nell'apposita sezione del Fascicolo di Valutazione individuale, indicando il livello di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento con i relativi parametri. Di seguito espone le proprie riflessioni sulle azioni messe in atto nel corso dell'anno e indica i punti di miglioramento personale che possono essere oggetto di formazione.

Questa attività è utile al Dirigente Scolastico per la propria crescita tecnico professionale e diventa anche la base per il confronto con il Valutatore per il colloquio di feedback; inoltre l'autovalutazione rappresenta un segmento, una premessa della valutazione.

Il Valutatore supporta questo lavoro individuale, fornendo consulenza sullo svolgimento delle attività, sull'analisi e l'identificazione delle cause delle difficoltà, su come affrontare complessità tecniche...

4.5 Formulazione della valutazione da parte dell'Amministrazione (valutazione di prima istanza e finale)

A fine anno scolastico, sulla base degli elementi raccolti, delle relazioni intercorse con il Dirigente scolastico, tenendo presente eventuali modifiche inserite nella scheda degli obiettivi, il Valutatore effettua la valutazione di prima istanza nell'apposita sezione del Fascicolo di Valutazione individuale. La valutazione è condotta con riferimento agli indicatori riportati nella scheda degli obiettivi ed è corredata dall'indicazione delle aree di miglioramento professionale rilevate e dei fabbisogni formativi suggeriti.

L'esito della valutazione è l'attribuzione di un livello di standard per ogni area di attività (cfr. infra). Tale attribuzione deve essere sinteticamente motivata, declinando i criteri di valutazione o altri elementi ritenuti rilevanti nella specifica situazione oggetto di valutazione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Successivamente, sulla base di questa prima valutazione, il Dirigente Generale Regionale effettua la valutazione finale. Può procedere all'approvazione della valutazione realizzata in prima istanza o può esprimere una valutazione difforme, in questo caso congruamente e chiaramente motivata, anche avvalendosi di esperti.

Il Dirigente Generale Regionale è pertanto responsabile delle valutazioni; può esprimere tale funzione attraverso una verifica di processo (ovvero, che siano state seguite le regole ed espletati gli adempimenti previsti) e di merito (ovvero, che le valutazioni siano adeguatamente motivate e coerenti con tutte le informazioni a livello di sistema) delle valutazioni effettuate. Nei casi in cui lo ritenga opportuno, può richiedere un supplemento di motivazione al Valutatore di prima istanza e può effettuare direttamente appositi colloqui con il Dirigente Scolastico.

4.6 Colloqui di feedback da parte dei Dirigenti Valutatori

Successivamente alla formulazione della valutazione finale, il Valutatore concorda con i Dirigenti Scolastici un colloquio di feedback.

Il colloquio di feedback è il momento nel quale il Valutatore restituisce al valutato la propria valutazione e si confronta con il Dirigente Scolastico sulla prestazione, anche rispetto all'autovalutazione formulata dal Dirigente Scolastico stesso; è una fase molto delicata che vuole essere per i Dirigenti Scolastici un'occasione di analisi e di confronto sui risultati ottenuti (anche sulla base delle esperienze e delle buone pratiche realizzate da altri colleghi), sulle aree di miglioramento professionali, sulle azioni migliorative da realizzare per gli anni successivi.

4.7 Azioni di sviluppo da parte dell'Amministrazione Regionale

L'Amministrazione Regionale, a conclusione del processo di valutazione:

- monitora gli esiti del processo di valutazione;
- produce un piano di azioni di formazione e di supporto ai Dirigenti sulla base delle valutazioni effettuate.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

5. I criteri di valutazione

I criteri di valutazione che permettono di pervenire alla determinazione delle valutazioni riguardano i risultati conseguiti dai Dirigenti Scolastici rispetto agli obiettivi di miglioramento: istituzionali e/o progettuali di sviluppo condivisi a inizio anno, anche in riferimento alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione, e ad eventuali cambiamenti intercorsi durante l'anno che hanno esercitato un impatto sugli obiettivi iniziali.

La valutazione del Dirigente Scolastico è puntuale e riferita ad ogni area di valutazione, non è espressa in punteggi o in giudizi generali. Per ogni area di valutazione è espressa da parte del Valutatore di prima istanza una valutazione sullo standard di risultato raggiunto dal Dirigente Scolastico.

La valutazione viene formulata per ogni singola area di attività su tre livelli standard di risultato:

- Standard da migliorare (**DM**): esprime una prestazione non soddisfacente, che si sostanzia nel mancato raggiungimento della maggior parte degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.
- Standard di apprezzamento (**A**): esprime una prestazione soddisfacente testimoniata da un sostanziale raggiungimento degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.
- Standard di eccellenza (**E**): corrisponde ad una prestazione al di sopra di ogni aspettativa, che ha consentito il conseguimento e/o il superamento di tutti gli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.

La valutazione di sintesi per il primo anno di sperimentazione non verrà formulata. I livelli di standard ad essa relativi saranno definiti al termine della fase di sperimentazione.

6. La valutazione negativa

La valutazione va considerata negativa se:

- si registrano standard da migliorare in tutte le aree di attività,



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

oppure

- si accertano risultati che, al di là dell'area di attività cui si riferiscono, comportino evidenti e documentabili conseguenze negative per il funzionamento della scuola e per l'esercizio delle funzioni dell'istituzione, oppure
- si è in presenza di una evidente e sistematica inosservanza delle direttive impartite da parte degli organi Scolastici regionali e nazionali.

In qualsiasi momento dell'anno, ove dai colloqui o dalle visite effettuate dal Valutatore emerga la possibilità che la valutazione complessiva sia negativa, viene attivata la procedura prevista nel comma 12 dell'art. 27 del C.C.N.L. dell'area V della dirigenza scolastica.

Dopo avere attivato la procedura relativa al comma 12, la valutazione può essere anticipata in qualsiasi momento dell'anno. Infatti, *"la valutazione può essere anticipata nel caso di rischio grave di risultato negativo della gestione che si verifichi prima della scadenza annuale"* (comma 10 dello stesso C.C.N.L.). In ogni caso, in presenza di una valutazione negativa – sia in presenza di una valutazione anticipata, sia in presenza di una valutazione realizzata a fine anno scolastico – si ricorre alle previsioni del comma 9: *"prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, l'ufficio centrale o regionale acquisisce in contraddittorio le deduzioni del Dirigente interessato. Entro i successivi 15 giorni l'Amministrazione assume le determinazioni di competenza"*.

7. Entrata in vigore

Il sistema di valutazione illustrato entra in vigore in modo sperimentale nell'anno scolastico 2003/2004.

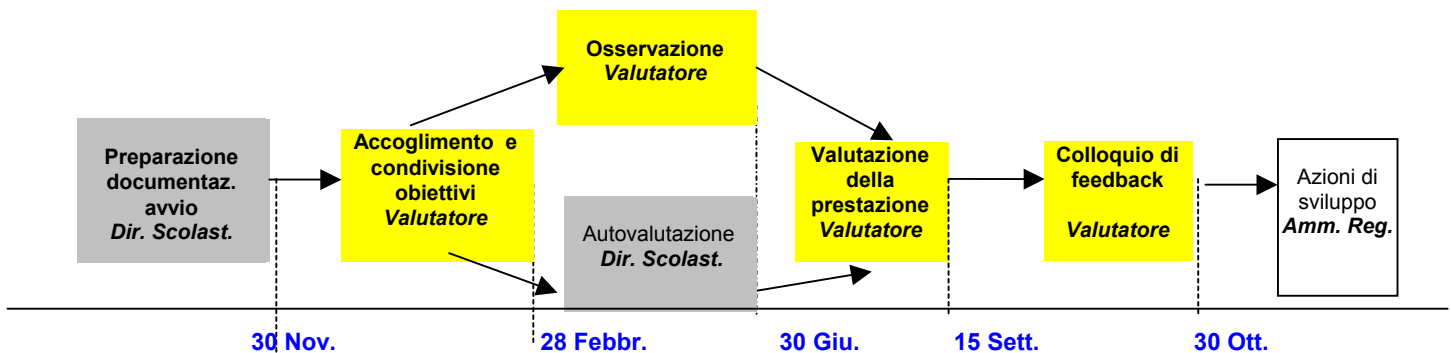
In considerazione del carattere sperimentale non si darà luogo ad una valutazione complessiva del singolo dirigente attraverso un giudizio sintetico, ma si formulerà una valutazione sulle singole aree di attività. Pertanto non sono previste conseguenze di natura giuridica ed economica.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

ALLEGATO 1: Rappresentazione schematica del processo di valutazione: i tempi per l'anno sperimentale 2003/2004.





Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

ALLEGATO 2: Format: scheda degli obiettivi



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Scheda di valutazione della prestazione dei dirigenti scolastici: la definizione di obiettivi ed indicatori

AREA DI ATTIVITÀ	OBBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
1. DIREZIONE E COORDINAMENTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA, ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA	• • •	• • •
2. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICHE DEL TERRITORIO	• • •	• • •
3. RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO, AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA.	• • •	• • •
4. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	• • •	• • •
5. GESTIONE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE	• • •	• • •
6. AREA DI ULTERIORI OBIETTIVI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE REGIONALE (eventuale)	• • •	• • •



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

SI.VA.DI.S.

***IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DEI DIRIGENTI SCOLASTICI***

Orientamento e Linee guida



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

Indice

<u>1. INTRODUZIONE</u>	<u>3</u>
<u>2. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE.....</u>	<u>4</u>
<u>2.1. COSA SIGNIFICA VALUTARE LA PRESTAZIONE</u>	<u>4</u>
<u>2.2. LA TEORIA DELLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE</u>	<u>4</u>
<u>3. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE NEL MIUR.....</u>	<u>5</u>
<u>3.1 I RUOLI COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE</u>	<u>6</u>
<u>3.1.1 Ruolo del Dirigente Generale Regionale</u>	<u>7</u>
<u>3.1.2 Ruolo del Dirigente Valutatore di prima istanza</u>	<u>9</u>
<u>3.1.3 Ruolo del Dirigente Scolastico.....</u>	<u>10</u>
<u>3.2. GLI OGGETTI DI VALUTAZIONE.....</u>	<u>11</u>
<u>3.3. I CRITERI DI VALUTAZIONE</u>	<u>13</u>
<u>3.3.1 La valutazione delle singole aree.....</u>	<u>13</u>
<u>3.3.2 La valutazione complessiva.....</u>	<u>14</u>
<u>3.3.3 La valutazione negativa.....</u>	<u>14</u>
<u>3.4 GLI INTERVENTI FORMATIVI</u>	<u>15</u>
<u>4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE</u>	<u>15</u>
<u>4.1 PREPARAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE DI AVVIO</u>	<u>16</u>
<u>4.2 VERIFICA - ACCOGLIMENTO E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI</u>	<u>16</u>
<u>4.3 OSSERVAZIONE: INCONTRI/COLLOQUI TRA VALUTATORI E DIRIGENTI SCOLASTICI</u>	<u>17</u>
<u>4.4 AUTOVALUTAZIONE</u>	<u>18</u>
<u>4.5 FORMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE DA PARTE DELL'AMMINISTRAZIONE</u> <u>(VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA E FINALE).....</u>	<u>18</u>
<u>4.6 COLLOQUIO DI FEEDBACK.....</u>	<u>18</u>



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

<u>4.7 AZIONI DI SVILUPPO DA PARTE DELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE</u>	<u>19</u>
<u>5. ENTRATA IN VIGORE.....</u>	<u>19</u>
<u>6. GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE: IL "FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI"</u>	<u>19</u>
<u>7. I DOCUMENTI DI AVVIO: PRIMA SEZIONE</u>	<u>20</u>
<u>7.1. "IL DIRIGENTE SCOLASTICO": INFORMAZIONI ANAGRAFICHE</u>	<u>21</u>
<u>7.2. DOCUMENTO DESCRITTIVO DE "IL CONTESTO SCOLASTICO"</u>	<u>21</u>
<u><i>a. Personale dell'Istituto scolastico.....</i></u>	<u>22</u>
<u><i>b. Caratteristiche della popolazione scolastica.....</i></u>	<u>22</u>
<u><i>c. Informazioni relative alle strutture e risorse strumentali.....</i></u>	<u>22</u>
<u><i>d. Risorse finanziarie</i></u>	<u>22</u>
<u><i>e. Caratteristiche del contesto socio-economico del territorio</i></u>	<u>22</u>
<u>7.3 IL PIANO DI AZIONE</u>	<u>23</u>
<u><i>a. "Il profilo della scuola".....</i></u>	<u>23</u>
<u><i>b. "Obiettivi di miglioramento per area di attività".....</i></u>	<u>23</u>
<u><i>c. Allegati</i></u>	<u>23</u>
<u>8. LA SCHEDA DEGLI OBIETTIVI: SECONDA SEZIONE</u>	<u>24</u>
<u>9. I DOCUMENTI DELLA VALUTAZIONE: TERZA SEZIONE.....</u>	<u>24</u>
<u>9.1 "ANNOTAZIONI SU COLLOQUI/VISITE/DOCUMENTI DA PARTE DEL VALUTATORE" E DOCUMENTI DI VITA SCOLASTICA</u>	<u>25</u>
<u>9.2 L'AUTOVALUTAZIONE DA PARTE DEL DIRIGENTE SCOLASTICO.....</u>	<u>25</u>
<u>9.3 SCHEDA DEGLI OBIETTIVI CON LA SEZIONE PER LA VALUTAZIONE FINALE</u>	<u>25</u>
<u>9.4 LA VALUTAZIONE FINALE.....</u>	<u>26</u>
<u>10. GLOSSARIO DI VALUTAZIONE.....</u>	<u>27</u>



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

1. Introduzione

Il sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici (SI.VA.DI.S.), in coerenza con il D.P.R. 286/99, il D.Lgs. 165/2001, il CCNL del 1.3.2002 dell'area V e l'ordinamento delle istituzioni scolastiche autonome, si propone di rappresentare in via sperimentale per l'anno scolastico 2003/2004, uno strumento di gestione e sviluppo delle risorse umane che sia funzionale al ruolo del Dirigente Scolastico cui si richiedono competenze e conoscenze complesse e variegate.

Durante questa fase sperimentale, si potrà procedere ad ulteriori aggiustamenti e messa a punto di procedure e modalità, nella convinzione che solo uno strumento condiviso e testato attentamente sul campo possa diventare uno degli strumenti per lo sviluppo del sistema scolastico e delle competenze dei Dirigenti Scolastici. A questo fine, sarà impostato un progetto di monitoraggio e di rilevazione delle aree di miglioramento e chiesto il contributo attivo e propositivo dei Dirigenti coinvolti nei vari ruoli.

Questo documento presenta:

- Il sistema di valutazione della prestazione nell'ambito dei sistemi di gestione del personale e, in particolare, nel MIUR.
Informazioni relative alle finalità, alle logiche e alle ricadute della valutazione delle prestazioni, con specifico riferimento al contesto della Dirigenza Scolastica.
- La procedura di valutazione per l'anno scolastico 2003-2004
La descrizione relativa alla attività di valutazione orientata ai principi di:
 - trasparenza e pubblicità delle regole e dei criteri di valutazione;
 - equità nell'applicazione (valutazione omogenee, che tengano conto delle diverse condizioni operative entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo);
 - conoscenza del Dirigente Scolastico valutato e del contesto di valutazione da parte del Dirigente Valutatore;
 - partecipazione al processo di valutazione da parte del Dirigente Scolastico valutato;
 - efficacia nell'orientare l'azione dei Dirigenti Scolastici verso il conseguimento di obiettivi prioritari condivisi.

Per i Dirigenti Valutatori e per i Dirigenti Scolastici valutati i documenti di riferimento specifici sono rispettivamente:

- "Il ruolo del Valutatore nel sistema di valutazione: linee guida".



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- "Il ruolo del Valutato nel sistema di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti Scolastici: linee guida".

2. La valutazione della prestazione

2.1. Cosa significa valutare la prestazione

La valutazione della prestazione rappresenta l'elemento cardine di un sistema di gestione delle risorse umane.

La valutazione della prestazione è il processo attraverso il quale un'organizzazione misura e valuta il modo con cui una persona ha lavorato, in relazione alle responsabilità e alle risorse assegnatele; tale valutazione avviene attraverso il confronto tra i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e tra i comportamenti agiti rispetto ai comportamenti attesi, in un arco di tempo determinato.

La valutazione della prestazione è uno strumento gestionale che permette di orientare i comportamenti, premiare i contributi individuali e sviluppare le competenze.

2.2. La teoria della valutazione della prestazione

La disciplina della gestione delle risorse umane propone alcuni strumenti per coordinare, orientare, ricompensare le persone e realizzare gli obiettivi dell'organizzazione; specificamente, si utilizzano quattro strumenti fondamentali, le cosiddette quattro "P" (cfr. glossario).

Tra le 4 "P", valutare la Prestazione permette di:

- guidare i comportamenti individuali rispetto agli obiettivi dell'Organizzazione (*finalità organizzativa*);
- ricompensare e motivare le persone (*finalità gestionale*);
- favorire il miglioramento e la crescita delle competenze richieste (*finalità di sviluppo*).



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Per valutare le prestazioni in modo equo e corretto occorre predisporre e comunicare delle regole (procedure) che definiscono:

1. gli oggetti di valutazione;
2. gli attori del processo (valutatori e valutati);
3. l'arco di tempo di valutazione;
4. i criteri di valutazione e le regole di collegamento con gli altri sistemi di gestione del personale (ricompensa e sviluppo).

Di seguito si illustrano le finalità e le regole adottate dal MIUR.

3. La valutazione della prestazione nel MIUR

La valutazione della prestazione, nello spirito della normativa, è qualcosa in più rispetto ad un mero atto burocratico; tale sistema deve consentire di:

- orientare/stimolare l'azione del Dirigente Scolastico nell'esercizio delle sue responsabilità, valorizzando l'efficacia del suo contributo alle politiche educative nazionali e regionali;
- migliorare il servizio delle istituzioni scolastiche;
- supportare il processo di sviluppo nel ruolo da parte del Dirigente Scolastico.

La valutazione del livello dei risultati conseguiti ha essenziali effetti sulla gestione del Dirigente Scolastico in quanto consente:

- l'attribuzione della componente variabile della retribuzione, precisamente della *retribuzione di risultato*;
- la programmazione di un piano di azioni di formazione "per lo sviluppo del ruolo", nonché la costituzione del *curriculum professionale* di ciascun



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Dirigente Scolastico, anche al fine della diversificazione e della rotazione degli incarichi e dell'articolazione delle posizioni organizzative.

Ciò significa che le principali finalità sottostanti l'adozione del sistema sono le due seguenti, fra loro correlate:

- Sviluppo e innovazione del sistema scolastico
- Sviluppo delle competenze del Dirigente Scolastico

La normativa esplicita che la valutazione della prestazione ha l'obiettivo di promuovere la crescita delle competenze dei responsabili di istituto, il che, nell'ottica di una forte identità tra questo ruolo (che si qualifica come quello di "leader formativo") e la scuola, vuol dire incentivare lo sviluppo del sistema scolastico.

La valutazione della prestazione vuole essere uno strumento per lo sviluppo della qualità del sistema scolastico e delle competenze dei Dirigenti Scolastici.

3.1 I ruoli coinvolti nella valutazione

Si possono distinguere i ruoli coinvolti nel processo di valutazione facendo riferimento agli ambiti di attività:

- progettazione, avvio, monitoraggio del sistema di valutazione; definizione del modello e dello strumento;
- gestione del processo di valutazione (preparazione della documentazione di avvio; verifica- accoglimento e condivisione degli obiettivi; osservazione; autovalutazione; formulazione della valutazione da parte dell'Amministrazione; colloquio di feedback; azioni di sviluppo).

La definizione del modello e dello strumento, in termini di finalità, oggetti e criteri di valutazione, strumenti a supporto e procedure attuative è responsabilità della Amministrazione Centrale. L'Amministrazione Centrale comunica ad inizio anno scolastico i criteri generali che informano la



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

valutazione, nonché gli elementi e l'insieme dei parametri sui quali si fonderà in particolare la valutazione. La stessa, unitamente all'I.N.V.A.L.S.I. in questo anno sperimentale, definisce e coordina il processo di monitoraggio e di eventuale modifica del modello e/o delle procedure.

La gestione annuale del processo di valutazione è di competenza dall'Ufficio Scolastico Regionale.

La procedura di gestione prevede l'intervento delle seguenti figure:

- Dirigente Generale Regionale, in qualità di Valutatore finale e di garante della corretta realizzazione del processo;
- Dirigente Valutatore di prima istanza;
- Dirigenti Scolastici.

3.1.1 Ruolo del Dirigente Generale Regionale

E' il responsabile della applicazione del sistema di valutazione e della validazione delle valutazioni formulate dal Dirigente Valutatore di prima istanza, in un quadro di coerenza con le istituzionali attività di vigilanza e controllo delle istituzioni scolastiche. In particolare, svolge le seguenti attività:

- In fase di avvio:
 - seleziona i dirigenti dell'Amministrazione scolastica regionale ai quali affidare il ruolo di valutatori di prima istanza;
 - seleziona gli esperti di problematiche organizzativo-relazionali delle pubbliche amministrazioni da coinvolgere nei necessari ulteriori accertamenti ed approfondimenti delle verifiche effettuate in caso di valutazione complessivamente non positiva;
 - ripartisce fra i valutatori di prima istanza i capi di istituto da valutare;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- verifica che i dirigenti valutatori siano stati coinvolti in un adeguato percorso di formazione e di condivisione delle procedure;
- coordina l'esercizio delle attività di valutazione dei Dirigenti Valutatori della propria area geografica; fornisce indicazioni in merito agli obiettivi regionali e nazionali per l'anno scolastico oggetto di valutazione e per la definizione dell'area 6, concordando i criteri di integrazione.
- Durante lo svolgimento della procedura:
 - garantisce la coerenza del processo rispetto alla procedura di valutazione, alla normativa, al sistema scolastico regionale nel suo complesso;
 - monitora gli esiti del processo di valutazione e ne verifica l'equità;
 - su richiesta dei Dirigenti Valutatori di prima istanza e/o dei Dirigenti Scolastici, valuta situazioni complesse e/o di non accordo tra Dirigente Scolastico e Dirigente Valutatore e decide in modo definitivo;
- su richiesta e/o di propria iniziativa, partecipa ai colloqui di assegnazione degli obiettivi, ai colloqui di feedback e/o ad appositi colloqui con i Dirigenti Scolastici;
- formula il giudizio finale di valutazione dei Dirigenti Scolastici della propria area geografica, sulla base della valutazione di prima istanza;
- seleziona i casi nei quali coinvolgere gli esperti di problematiche organizzativo-relazionali per approfondimenti. Segue in prima persona queste situazioni, fino alla loro risoluzione.
- A livello di sistema regionale:
 - Sollecita l'Amministrazione Centrale per interventi di miglioramento/modifica delle procedure di valutazione sulla base della situazione riscontrata;
 - cura che l'Amministrazione Regionale programmi azioni di formazione e di supporto ai Dirigenti Scolastici sulla base degli esiti delle valutazioni effettuate;
 - partecipa al processo di monitoraggio secondo le procedure messe in atto nell'anno sperimentale.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

3.1.2 Ruolo del Dirigente Valutatore di prima istanza

I Dirigenti Valutatori di prima istanza (di seguito, i Valutatori) rappresentano un delicato organo di raccordo tra il Dirigente Regionale, organo di vertice e i Dirigenti Scolastici e svolgono le seguenti attività:

- All'inizio dell'anno scolastico:
 - Illustrano il sistema di valutazione ai Dirigenti Scolastici loro assegnati;
 - analizzano i Piani di Azione proposti dai Dirigenti Scolastici verificandone la completezza, la significatività, la coerenza rispetto agli obiettivi di incarico e ai programmi nazionali e alla situazione socio-economica e territoriale della singola specifica scuola, nonché il contributo allo sviluppo del sistema scolastico regionale;
 - individuano tra gli obiettivi formulati quelli da proporre come definitivi;
 - nell'ambito del colloquio individuale con il Dirigente Scolastico, discutono e condividono gli obiettivi di miglioramento e redigono la "scheda degli obiettivi" definitiva.

- Durante l'anno:
 - monitorano lo svolgimento della prestazione secondo le modalità previste (visite periodiche, colloqui, analisi di documentazione...); offrono la propria consulenza;
 - supportano il processo di auto-valutazione del Dirigente Scolastico;
 - valutano e approvano eventuali modifiche agli obiettivi di miglioramento condivisi e/o ai relativi indicatori/parametri, qualora intercorrano mutamenti sostanziali rispetto alle condizioni iniziali.
- A fine anno:
 - formulano le proprie valutazioni sulla base degli elementi raccolti;
 - nel colloquio di feedback, si confrontano con il Dirigente Scolastico sulla situazione, sull'andamento dell'anno, sul livello di raggiungimento degli obiettivi, cercando di supportare la riflessione individuale e l'identificazione personale delle aree di miglioramento;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- insieme al Dirigente Scolastico, identificano e condividono i fabbisogni formativi e le azioni di formazione utili.

- A livello di sistema regionale:
 - compilano il Fascicolo di Valutazione individuale per le aree di competenza, secondo le procedure definite;
 - sintetizzano i fabbisogni formativi emersi nella propria area e li trasmettono al Dirigente Generale Regionale per la messa a punto dei necessari supporti formativi;
 - partecipano al processo di monitoraggio secondo le procedure messe in atto nell'anno sperimentale.

3.1.3 Ruolo del Dirigente Scolastico

I valutati sono tutti i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche ed educative, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, che ricoprono la qualifica di "*Dirigenti Scolastici*".

- All'inizio dell'anno:
 - compilano la prima parte del Fascicolo di valutazione e preparano il "Piano di Azione";
 - discutono e concordano con il Valutatore gli obiettivi di miglioramento annuali per ogni area di attività, condividendo la "Scheda degli obiettivi".
- Durante l'anno:
 - perseguono e realizzano gli obiettivi di miglioramento concordati nella scheda definita degli obiettivi, operando un'autovalutazione continua dei risultati raggiunti;
 - interagiscono con il Valutatore in occasione delle visite o dei colloqui;
 - preparano e inviano documentazione standard e/o ad hoc, notizie e informazioni utili al Valutatore per conoscere l'andamento dell'Istituto;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- segnalano modifiche nel contesto, richiedendo la revisione degli obiettivi di miglioramento e/o dei relativi indicatori/parametri.
- A fine anno:
 - Preparano la propria autovalutazione degli obiettivi raggiunti, analizzando le cause degli eventuali scostamenti;
 - partecipano al colloquio di feedback; si confrontano con il Valutatore sulla situazione, sull'andamento dell'anno, anche in base alla propria autovalutazione; condividono le possibili aree di sviluppo individuale;
 - partecipano, ove i risultati lo richiedano, alle azioni di formazione e di supporto programmate.

3.2. Gli oggetti di valutazione

Il contratto di lavoro dei Dirigenti Scolastici (CCNL, art. 27) afferma che essi, nell'ambito degli obblighi istituzionali e degli obiettivi di incarico, rispondono in ordine ai risultati, tenendo conto delle competenze spettanti nell'assetto funzionale proprio delle istituzioni scolastiche. Sono oggetto della verifica dei risultati e della valutazione dei dirigenti:

- le prestazioni;
- le competenze organizzative;
- il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati, tenendo anche conto dei risultati del controllo di gestione.

Per poter valutare le prestazioni e definire la tipologia di obiettivi da assegnare occorre partire dalle attività previste per il ruolo del Dirigente Scolastico. Per ciascuna di esse, si identificano specifici obiettivi di miglioramento: istituzionali e/o progettuali di sviluppo; detti obiettivi esplicitano la prestazione che si andrà ad osservare nel corso dell'anno e a valutare in sede finale.

L'orientamento a focalizzarsi sugli obiettivi e sui risultati assume che, attraverso di essi, indirettamente, sia possibile apprezzare anche le competenze organizzative dei Dirigenti Scolastici. In altri termini, il raggiungimento di risultati rappresenta l'espressione di una prestazione e di competenze organizzative efficaci rispetto al ruolo coperto. In questa prima applicazione, infatti, non si ritiene praticabile il ricorso ad una griglia di comportamenti



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

organizzativi per valutare per via diretta la prestazione del Dirigente Scolastico, sia perché non sembra ancora consolidato nella percezione collettiva un modello di comportamenti e di competenze condiviso, sia perché riuscire a effettuare una tale valutazione, con sufficienti margini di credibilità, richiede un livello di presenza e di impegno sul campo da parte del Dirigente Valutatore che non è attuabile nella presente situazione.

Gli oggetti di valutazione della prestazione dei Dirigenti Scolastici sono per quest'anno i risultati conseguiti nell'ambito dell'esercizio delle attività e delle responsabilità loro assegnate dalla legge.

Tabella 1: Attività di competenza del Dirigente Scolastico

1. Direzione e coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa
2. Relazioni interne ed esterne, collaborazione con le risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio
3. Ricerca, sperimentazione e sviluppo, ampliamento dell'offerta formativa
4. Valorizzazione delle risorse umane
5. Gestione risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione

E' prevista una sesta area (eventuale) che prevede ulteriori obiettivi definiti dal Valutatore e relativi a specifici programmi di miglioramento legati alle politiche regionali o alle azioni di perequazione territoriali o di istituto, per decisione della Direzione Regionale.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

3.3. I criteri di valutazione

I criteri di valutazione che permettono di pervenire alla determinazione delle valutazioni riguardano i risultati conseguiti dai Dirigenti Scolastici rispetto agli obiettivi di miglioramento: istituzionali e/o progettuali di sviluppo condivisi a inizio anno, anche in riferimento alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione, e ad eventuali cambiamenti intercorsi durante l'anno che hanno esercitato un impatto sugli obiettivi iniziali.

I criteri di valutazione della prestazione sono il riferimento attraverso cui cogliere la misura nella quale i Dirigenti Scolastici hanno conseguito gli obiettivi concertati ad inizio anno.

La valutazione del Dirigente Scolastico non è espressa in punteggi o in giudizi generali; è puntuale e riferita a ciascuna area di valutazione. Il Valutatore di prima istanza, sulla base dei documenti prodotti nella fase di avvio e degli obiettivi concordati e di quanto emerso nel corso dell'anno attraverso i colloqui, le eventuali visite, le relazioni ad hoc... esprime la propria valutazione sui risultati raggiunti da parte del singolo Dirigente Scolastico, rispetto ai tre livelli di standard definiti:

- standard da migliorare (DM),
- standard di apprezzamento (A)
- standard di eccellenza (E).

3.3.1 La valutazione delle singole aree

Nella sezione per la valutazione della scheda degli obiettivi, il Valutatore spiega sinteticamente i riferimenti adottati per la formulazione del proprio giudizio nella singola area, espresso negli standard adottati e facendo riferimento al complesso degli obiettivi assegnati (max 3).

In analitico si riporta la definizione di riferimento per gli standard:



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- Standard da migliorare (**DM**): esprime una prestazione non soddisfacente, che si sostanzia nel mancato raggiungimento della maggior parte degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.
- Standard di apprezzamento (**A**): esprime una prestazione soddisfacente testimoniata da un sostanziale raggiungimento degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.
- Standard di eccellenza (**E**): corrisponde ad una prestazione al di sopra di ogni aspettativa, che ha consentito il conseguimento e/o il superamento di tutti gli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.

Successivamente, sulla base di questa prima valutazione, il Dirigente Generale Regionale effettua la valutazione finale. Può procedere all'approvazione della valutazione realizzata in prima istanza o può esprimere una valutazione difforme, in questo caso congruamente e chiaramente motivata, anche avvalendosi di esperti.

3.3.2 La valutazione complessiva

La valutazione di sintesi per il primo anno di sperimentazione non verrà formulata. I livelli di standard ad essa relativi saranno definiti al termine della fase di sperimentazione.

3.3.3 La valutazione negativa

La valutazione va considerata negativa se:

- si registrano standard da migliorare in tutte le aree di attività; *oppure*
- si accertano risultati che, al di là dell'area di attività cui si riferiscono, comportino evidenti e documentabili conseguenze negative per il funzionamento della scuola e per l'esercizio delle funzioni dell'istituzione; *oppure*
- si è in presenza di una evidente e sistematica inosservanza delle direttive impartite da parte degli organi scolastici regionali e nazionali.

In qualsiasi momento dell'anno, ove dai colloqui o dalle visite effettuate dal Valutatore emerga la possibilità che la valutazione complessiva sia negativa, viene attivata la procedura prevista nel comma 12 dell'art. 27 del C.C.N.L.

Dopo avere attivato la procedura relativa al comma 12, la valutazione può essere anticipata in qualsiasi momento dell'anno (comma 10 dello stesso C.C.N.L.).



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

In ogni caso in presenza di una valutazione negativa – sia in presenza di una valutazione anticipata, che in presenza di una valutazione realizzata a fine anno scolastico – si ricorre alle previsioni del comma 9: *“prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, l'ufficio centrale o regionale acquisisce in contraddittorio le deduzioni del Dirigente interessato. Entro i successivi 15 giorni l'Amministrazione assume le determinazioni di competenza”*.

3.4 Gli interventi formativi

Il Valutatore ha anche la responsabilità di evidenziare le aree di miglioramento professionale rilevate e i fabbisogni formativi che ritiene siano propri dei singoli Dirigenti Scolastici, sulla base delle valutazioni attribuite. Ad esempio, nel caso si manifesti una singola area di carenza (DM), ci si dovranno attendere indicazioni specifiche nella sezione relativa alle aree di intervento formativo.

4. Il processo di valutazione

Il processo di valutazione segue l'anno scolastico e si compone di diverse fasi.

- Preparazione della documentazione di avvio
- Verifica- accoglimento e condivisione degli obiettivi
- Osservazione: incontri/colloqui tra valutatori e Dirigenti Scolastici
- Autovalutazione
- Formulazione della valutazione da parte dell'Amministrazione (valutazione di prima istanza e finale)
- Colloquio di feedback
- Azioni di sviluppo da parte dell'Amministrazione Regionale

Il Fascicolo di Valutazione individuale (cfr. infra) è lo strumento utilizzato in tutte le fasi dagli attori coinvolti; contiene la documentazione prevista per la procedura prodotta nelle varie fasi, registra le osservazioni e le interazioni tra Dirigente Valutatore di prima e seconda istanza e Dirigente Scolastico, garantendo trasparenza e condivisione delle informazioni e delle valutazioni.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Prima dell'avvio della procedura, i Dirigenti Valutatori di prima istanza organizzano e gestiscono un incontro con i Dirigenti Scolastici loro assegnati per illustrare dettagliatamente il processo in termini di impostazione, attività operative, regole, tempi e documentazione.

4.1 Preparazione della documentazione di avvio

Il Dirigente Scolastico, a inizio anno scolastico, a seguito della pianificazione delle attività scolastiche, prepara e inoltra la documentazione a supporto del processo di valutazione ("Piano d'azione" e documentazione accessoria), indicando per ciascuna area di attività connessa alla propria funzione dirigenziale gli obiettivi di miglioramento gli indicatori/parametri di processo e di risultato da utilizzare per il loro apprezzamento ed i programmi di azione che intende perseguire (max 3).

Tali obiettivi devono essere significativi rispetto al ruolo dirigenziale con riferimento alla specifica scuola, coerenti rispetto agli obiettivi di incarico, ai programmi nazionali e regionali, al contesto socio culturale, al POF ed alle risorse assegnate, nonché utili per contribuire allo sviluppo del sistema scolastico regionale.

4.2 Verifica - accoglimento e condivisione degli obiettivi

Il Valutatore accoglie la documentazione di avvio prodotta dal Dirigente Scolastico e la verifica in termini di:

- completezza: per tutte le aree sono stati proposti il numero di obiettivi di miglioramento definiti;
- significatività: gli obiettivi proposti sono significativi rispetto al complesso delle attività svolte dal Dirigente Scolastico, alle sue responsabilità, al contesto della scuola, al contesto socio-economico e alle risorse assegnate;
- coerenza rispetto agli obiettivi di incarico, ai programmi nazionali e regionali, alla tipologia di scuola ed alle caratteristiche del contesto di riferimento;
- contributo allo sviluppo del sistema scolastico regionale.

L'identificazione degli obiettivi definitivi avviene di concerto tra Valutato e Valutatore nell'ambito di un colloquio individuale che si conclude con la formalizzazione della "Scheda degli obiettivi".



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

4.3 Osservazione: incontri/colloqui tra Valutatori e Dirigenti Scolastici

Nell'ambito del processo sono previsti momenti di interazione e di confronto tra Valutatore e Dirigente Scolastico. Tra questi momenti si citano:

1. Visite presso l'Istituto (minimo una);
2. colloqui (preferibilmente almeno uno, a metà circa del processo);
3. modalità web (mail...);
4. analisi della documentazione;
5. relazioni ad hoc.

Ciascun Valutatore acquisisce tutti gli elementi conoscitivi e di contesto che hanno portato all'autovalutazione e che ritiene utili per formulare la valutazione finale; definisce, altresì, l'insieme delle modalità di interazione e di confronto a patto che la tipologia e la frequenza scelte gli/le consentano di conoscere bene il contesto nel quale si colloca la valutazione e di instaurare un clima di scambio aperto e costruttivo con i Dirigenti Scolastici che valuterà; in tal modo la valutazione diventa una risorsa per il sistema scolastico nel suo complesso.

Nel corso dell'anno scolastico, in relazione all'andamento delle attività, il Dirigente Scolastico può chiedere integrazioni/modifiche agli obiettivi di miglioramento, spiegandone le motivazioni. Se le cause sono imputabili a mutamenti reali e sostanziali nelle risorse disponibili, a condizioni inamovibili da parte del Dirigente Scolastico e ad eventi di contesto di forza maggiore, il Valutatore può decidere di accogliere la richiesta, apportando la modifica nel Fascicolo di Valutazione e inviandone copia al Direttore Generale Regionale con la segnalazione della modifica e relativa motivazione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

4.4 Autovalutazione

Durante l'anno scolastico il Dirigente Scolastico monitora la propria prestazione, valutando se e in quale misura sta perseguendo gli obiettivi di miglioramento identificati. Questa attività è utile per la crescita tecnico professionale del Dirigente Scolastico e diventa la base di confronto con il Valutatore sia per la valutazione sia per il colloquio di feedback; in questa prospettiva, quindi, l'autovalutazione rappresenta un segmento, una premessa della valutazione.

Il Valutatore supporta questo lavoro individuale, fornendo consulenza sullo svolgimento delle attività, sull'analisi e l'identificazione delle cause delle difficoltà, su come affrontare complessità tecniche...

4.5 Formulazione della valutazione da parte dell'Amministrazione (valutazione di prima istanza e finale)

Alla fine dell'anno scolastico, il Valutatore, sulla base degli elementi raccolti, delle relazioni intercorse con il Dirigente Scolastico, tenendo presenti le eventuali modifiche inserite nella scheda degli obiettivi, compila la sezione di valutazione della scheda degli obiettivi per ciascun Dirigente Scolastico assegnato; la valutazione è condotta sulla base dei criteri di valutazione previsti dal sistema di valutazione ed è corredata dall'indicazione delle aree di intervento rilevate per il miglioramento professionale e dai fabbisogni formativi emersi.

Successivamente, sulla base di questa prima valutazione, il Direttore Generale Regionale effettua la valutazione finale. Può procedere alla approvazione della valutazione realizzata in prima istanza o può esprimere una valutazione difforme, in questo caso congruamente e chiaramente motivata, anche avvalendosi di esperti.

4.6 Colloquio di feedback

Il colloquio di feedback è il momento nel quale il Valutatore restituisce al valutato la propria valutazione e si confronta con lui/lei sulla prestazione; è una fase molto delicata che vuole essere per i Dirigenti Scolastici un'occasione di analisi e di confronto sui risultati ottenuti, sulle aree di miglioramento professionali, sulle azioni migliorative da realizzare per gli anni successivi, sulle esperienze e le buone pratiche realizzate da altri colleghi.



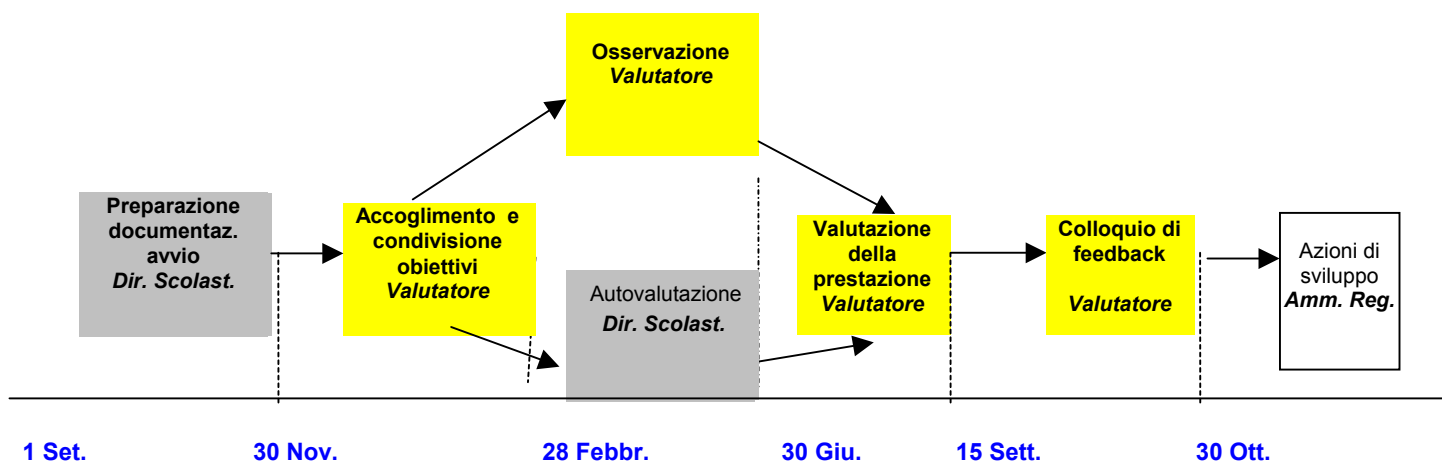
Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

4.7 Azioni di sviluppo da parte dell'Amministrazione Regionale

L'Amministrazione Regionale, a conclusione del processo di valutazione produce un piano di azioni di formazione e di supporto ai Dirigenti sulla base dei risultati delle valutazioni effettuate.

Rappresentazione schematica del processo e dei tempi per l'anno sperimentale 2003-2004



5. Entrata in vigore

La procedura di valutazione qui illustrata entrerà in vigore in modo sperimentale nell'anno scolastico 2003-2004; in considerazione del carattere sperimentale, non si darà luogo ad una valutazione complessiva del singolo Dirigente attraverso un giudizio sintetico, ma si formulerà una valutazione sulle singole aree di attività. Pertanto, non sono previste conseguenze di natura giuridica ed economica.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

6. Gli strumenti di valutazione: il "Fascicolo di valutazione individuale dei Dirigenti Scolastici".

Lo strumento operativo a supporto dell'intero processo di valutazione è il "Fascicolo di valutazione individuale dei Dirigenti Scolastici", che raccoglie tutta la documentazione prodotta nell'arco temporale di svolgimento del processo di valutazione. Tale fascicolo è suddiviso in tre parti, a loro volta articolate in sotto-sezioni.

La prima parte contiene i documenti necessari per la fase di avvio e si sostanzia in:

- Informazioni anagrafiche;
- Insieme di relazioni e documenti descrittivi del contesto operativo e delle proposte di obiettivi di miglioramento formulati dal Dirigente Scolastico valutato, nello specifico:
 - Contesto scolastico;
 - Piano di Azione;
 - Allegati (es. POF...).

La seconda parte consiste nella Scheda degli obiettivi concertata tra Valutatore e Dirigente Scolastico nell'ambito del processo di verifica-accoglimento e condivisione degli obiettivi.

La terza parte aggrega i documenti di valutazione, ovvero:

- le annotazioni nel corso dell'anno scolastico a cura del Valutatore, come registro della fase di osservazione e di ciò che accade durante l'anno che impatta sul processo;
- la documentazione scolastica standard o predisposta ad hoc, che si produce durante l'anno, utile per conoscere l'andamento dell'Istituto e della situazione;
- la scheda degli obiettivi, con la sezione per l'autovalutazione da compilarsi a cura del Dirigente Scolastico;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- la scheda finale degli obiettivi:
 - con la sezione per la valutazione di fine anno scolastico di prima istanza, da compilarsi a cura del Valutatore;
 - la sezione che contiene la valutazione da parte del Valutatore finale;
 - una sintesi del colloquio di feedback.

7. I documenti di avvio: prima sezione

La prima parte del Fascicolo raccoglie tutti i documenti necessari per dare avvio al processo valutativo, a cura del Dirigente Scolastico.

7.1. "Il Dirigente Scolastico": informazioni anagrafiche

In questa parte (che funge anche da copertina del fascicolo) sono inserite le informazioni anagrafiche del Dirigente Scolastico, alcuni dati relativi all'incarico dirigenziale e all'istituto che dirige (denominazione, ordine e grado, indirizzo, etc.).

7.2. Documento descrittivo de "Il contesto scolastico"

Questo documento consente di definire il profilo e la specificità dell'istituzione scolastica, considerata nel suo contesto territoriale e sociale rispetto alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione del dirigente scolastico.

Tale prospetto, redatto dal Dirigente Scolastico, potrà essere integrato a livello di Amministrazione Regionale con eventuali direttive e obiettivi generali da perseguire, anche in relazione a informazioni espresse nel piano pluriennale di Istituto.

Il prospetto consiste in una descrizione dell'Istituto Scolastico articolata rispetto a cinque macro-aree:

- a. personale dell'Istituto scolastico;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- b. caratteristiche della popolazione scolastica;
- c. informazioni relative alle strutture e risorse strumentali;
- d. risorse finanziarie;
- e. caratteristiche del contesto socio-economico del territorio.

Le informazioni raccolte in questa sezione non costituiscono un elemento valutativo della prestazione del Dirigente Scolastico: sono finalizzate ad incrementare la comprensione da parte del Valutatore del contesto in cui la prestazione trova svolgimento.

a. Personale dell'Istituto scolastico

In questa area vengono rilevati dei dati quantitativi sulla composizione dell'organismo personale (docenti e ATA) e descritte alcune percezioni del Dirigente Scolastico rispetto alla situazione in essere. Di particolare importanza è la compilazione del punto 5, nel quale dovranno essere indicate i punti di forza (es. preparazione dei docenti, qualità dell'impegno e del lavoro sulla didattica, grado di collaborazione interna...) e le principali criticità emergenti (es. carenze strutturali negli organici, necessità di riqualificazione di profili professionali, casi di prestazione insoddisfacente che occorre seguire con attenzione individualizzata..).

b. Caratteristiche della popolazione scolastica

Si tratta di tabelle nella quale vengono rilevati dati quantitativi circa la composizione della popolazione scolastica, i risultati valutativi conseguiti nell'anno precedente, l'andamento delle iscrizioni negli ultimi anni scolastici...



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

c. Informazioni relative alle strutture e risorse strumentali

Anche questa parte è basata su tabelle e dati quantitativi che consentono di apprezzare la dotazione di strutture e risorse strumentali e di una breve parte descrittiva contenente le valutazioni del Dirigente Scolastico circa la loro adeguatezza immediata e prospettica.

d. Risorse finanziarie

Si tratta di una struttura tabellare, volta a raccogliere informazioni quantitative sulla struttura delle risorse finanziarie dell'Istituto anche in termini evolutivi.

e. Caratteristiche del contesto socio-economico del territorio

In questa parte sono previste due brevi descrizioni relative ad aspetti del territorio che il Dirigente Scolastico giudica particolarmente significativi rispetto alla conduzione dell'Istituto e all'analisi dell'offerta formativa che si intende proporre.

7.3 Il Piano di azione

Questa parte contiene gli elementi programmatici per l'anno in corso e gli obiettivi di miglioramento che il Dirigente Scolastico intende proporre all'Amministrazione.

In particolare il "*Piano di azione*" contiene 3 documenti:

a. "Il profilo della scuola".

Si tratta di un breve profilo (max 2 pag.) degli elementi che caratterizzano la scuola e il suo funzionamento (punti di forza, aree di debolezza, tendenze evolutive, minacce e opportunità); esso espone il quadro di



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

riferimento rappresentato dal Dirigente Scolastico, all'interno del quale si intendono inserire i programmi di azione formulati dal Dirigente Scolastico.

b. "Obiettivi di miglioramento per area di attività".

Per ognuna delle aree di attività, il Dirigente Scolastico (max 1 pag.) individua uno o più (max 3) obiettivi di miglioramento (istituzionali e/o progettuali di sviluppo) che si vogliono perseguire per l'anno scolastico in avvio; per ognuno di questi obiettivi vanno individuati uno o più indicatori di risultato e/o di processo qualitativi e/o quantitativi, che permettono di valutare l'andamento della prestazione e che, alla fine dell'anno, permetteranno di definire il livello di standard raggiunto.

Questo documento richiede anche una descrizione sintetica del programma di azione che si intende perseguire per realizzare gli obiettivi proposti, in termini di mezzi, risorse, modalità che si pensa di attivare, collegamento con progetti pluriennali di incarico e/o di Istituto.

c. Allegati

Si tratta dei consueti documenti utilizzati ai fini della programmazione scolastica, fra i quali almeno:

- il Piano dell'Offerta Formativa di istituto dell'anno scolastico corrente;
- il documento contabile annuale, denominato "*programma*", predisposto dal Dirigente Scolastico e proposto alla Giunta esecutiva con apposita

relazione, in cui sono illustrati gli obiettivi da realizzare e la destinazione delle risorse in coerenza con le previsioni del P.O.F. e sono sinteticamente illustrati i risultati della gestione in corso (relativi sia all'anno scolastico precedente, che, quando disponibile, all'anno in corso).

8. La scheda degli obiettivi: seconda sezione

La scheda degli obiettivi è il documento elaborato a conclusione della fase di avvio del processo. Emerge nella sua forma definitiva come risultato del colloquio di condivisione degli obiettivi; contiene gli obiettivi di miglioramento



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

concertati tra Valutatore e Dirigente Scolastico per l'anno scolastico in entrata, formulati in modo definitivo; per ogni singola area di attività si ritrovano:

- gli obiettivi di miglioramento istituzionali e/o progettuali di sviluppo, fino ad un massimo di tre, che possono essere espressi sotto forma di:
 - obiettivi quantitativi;
 - progetti;
 - azioni operative;
- Indicatori quali-quantitativi, di risultato e/o di processo che si osserveranno durante l'anno per valutare l'andamento della prestazione e che alla fine dell'anno permetteranno di definire il livello di standard raggiunto.

La scheda contiene inoltre lo spazio per la firma congiunta di valutato e valutatore da apporre al termine del colloquio, le aree per annotare eventuali modifiche agli obiettivi/indicatori richieste e approvate durante l'anno, le osservazioni del Dirigente Scolastico, l'eventuale annotazione del Direttore Regionale, qualora fosse coinvolto nel processo di condivisione degli obiettivi.

9. I documenti della valutazione: terza sezione

In questa parte, il Fascicolo raccoglie tutti i documenti che vengono prodotti nel corso dell'anno scolastico e che risultano utili ai fini della valutazione conclusiva.

9.1 "Annotazioni su colloqui/visite/documenti da parte del Valutatore" e documenti di vita scolastica

In questa sezione vanno registrate data e durata di ogni colloquio/visita presso la scuola e ogni elemento emerso ritenuto significativo ai fini della valutazione. Sono qui allegate le eventuali relazioni motivate prodotte durante l'anno per richiedere modifiche e integrazioni negli obiettivi e/o negli indicatori in relazione all'andamento delle attività, dovute a cause imputabili a mutamenti sostanziali nelle risorse disponibili, a condizioni inamovibili da parte del Dirigente Scolastico, ad eventi di contesto riconducibili a cause di forza maggiore.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Verranno inoltre acquisiti e conservati i documenti e le relazioni che accompagnano la vita dell'Istituto, fra le quali, almeno:

- la "Motivata relazione" sulla direzione e il coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa che periodicamente il Dirigente Scolastico presenta al Consiglio di Circolo o di Istituto;
- il consuntivo d'esercizio;
- la relazione espressa dal Collegio dei revisori dei conti riguardo al controllo di regolarità amministrativa e contabile di istituto.

9.2 L'autovalutazione da parte del Dirigente Scolastico

La scheda per l'autovalutazione è lo strumento nel quale il Dirigente Scolastico esprime la propria autovalutazione rispetto agli obiettivi di miglioramento definiti per l'anno scolastico in corso e formula le richieste di intervento formativo che ritiene funzionali al proprio sviluppo professionale.

9.3 Scheda degli obiettivi con la sezione per la valutazione finale

La scheda degli obiettivi con una colonna dedicata all'assegnazione della valutazione alle singole aree consente di formulare una valutazione specifica a livello di singola area ¹.

La valutazione viene formulata per ogni singola area di attività su tre standard di giudizio che ricordiamo:

- Standard da migliorare (**DM**): esprime una prestazione non soddisfacente, che si sostanzia nel mancato raggiungimento della maggior parte degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.

¹ La valutazione globale non è prevista per questo anno sperimentale.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- Standard di apprezzamento **(A)**: esprime una prestazione soddisfacente testimoniata da un sostanziale raggiungimento degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.
- Standard di eccellenza **(E)**: corrisponde ad una prestazione al di sopra di ogni aspettativa, che ha consentito il conseguimento e/o il superamento di tutti gli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.

La scheda contiene una parte dedicata alla descrizione degli spazi di miglioramento professionale rilevati dal Valutatore e le azioni di formazione che il Valutatore stesso ritiene utile proporre al Dirigente Scolastico.

Il Dirigente Scolastico ha la possibilità di inserire considerazioni personali in merito al raggiungimento degli obiettivi, ai benefici delle azioni intraprese, alle difficoltà incontrate... in un'apposita parte di questa sezione.

La firma congiunta di Valutatore e Dirigente Scolastico sulla scheda, al termine del processo di feedback, garantisce la completa trasparenza del sistema.

9.4 La valutazione finale

E' la parte del fascicolo che contiene il giudizio di ultima istanza a cura del Direttore Generale Regionale, sulla base dell'istruttoria effettuata e raccolta nel Fascicolo.

In caso di valutazione di seconda istanza difforme da quella della prima, il Valutatore finale provvederà alla annotazione delle motivazioni relative che dovranno essere portate a conoscenza tanto del Dirigente Scolastico quanto del Valutatore di prima istanza.

10. Glossario di valutazione

AREE DI ATTIVITA'	Sono le attività assegnate al Dirigente Scolastico perché possa realizzare le
--------------------------	---



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

	responsabilità definite ("il servizio" dell'istituzione scolastica)
AUTOVALUTAZIONE	Processo di misurazione e valutazione dell'andamento della prestazione (confronto tra obiettivi assegnati e situazione reale) a cura del Dirigente Scolastico. L'autovalutazione dovrebbe essere continua lungo l'anno; l'autovalutazione rappresenta anche uno degli input del colloquio di feedback.
FASCICOLO DI VALUTAZIONE	Strumento operativo a supporto del processo di valutazione, raccoglie tutti i moduli e la documentazione necessaria per lo svolgimento del processo stesso.
INDICATORI	Aspetti concreti osservabili indicativi di risultati o di processi (esito intermedio, qualità, andamento...) che il valutatore può utilizzare per comporre la propria valutazione durante l'anno e al termine dello stesso. Sono spunti di riflessione o "sintomi" che guidano nell'osservazione, facilitando la valutazione. Stimolano ad ancorare le percezioni e le valutazioni a elementi oggettivi.
OBIETTIVI	Sono obiettivi di miglioramento quantitativi, progetti, azioni operative identificabili rispetto alla operatività istituzionale del ruolo (es. numero e qualità dei progetti ideati per l'arricchimento dell'offerta formativa) e/o rispetto a progetti specifici identificati (es. ampliamento dei curricula scolastici). Gli obiettivi devono essere: <ul style="list-style-type: none">• coerenti con le leve organizzative di cui la posizione ha disponibilità;• misurabili, in termini di parametri o indicatori;• significativi rispetto al complesso delle attività svolte;• riferiti ad un arco di tempo predeterminato;• sfidanti, ma raggiungibili.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

PIANO DI AZIONE	Parte del Fascicolo di Valutazione individuale sul quale il Dirigente Scolastico indica gli elementi programmatici per l'anno in corso. Il piano di azione contiene i documenti: <ul style="list-style-type: none">• il profilo della scuola;• gli obiettivi di miglioramento per area di attività;• allegati.
PROCEDURA	Attività, modalità, passi operativi, comportamenti e tempi da osservare nelle diverse fasi del processo.
PROCESSO	Il sistema e le regole adottate dall'istituzione per la valutazione della prestazione. Si definiscono: gli attori (valutati e valutatori); gli oggetti di valutazione, i criteri di valutazione; i tempi e le regole. Tipicamente un processo di valutazione della prestazione si articola su 4 fasi: <ul style="list-style-type: none">• definizione di obiettivi• osservazione• valutazione della prestazione• colloquio di feedback
RISULTATI	Sono le prestazioni ottenute rispetto agli obiettivi assegnati.
SCHEDA DEGLI OBIETTIVI	E' il documento che contiene gli obiettivi di miglioramento, indicatori qualitativi di risultato e di processo condivisi con ciascun Dirigente Scolastico nell'ambito del colloquio individuale ad inizio anno.
VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE	Il processo che rileva il contributo fornito dalla persona che ricopre una determinata posizione, confrontando i risultati raggiunti e/o i comportamenti posti in essere con gli obiettivi prefissati e/o i comportamenti richiesti, nell'ambito di un periodo di tempo definito.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

4 DEL PERSONALE	<p>Posizione</p> <p>Corrisponde a una casella dell'organigramma. Una posizione è identificata da:</p> <ul style="list-style-type: none">• insieme dei compiti assegnati;• obiettivi e risorse a disposizione,• rete di relazioni formali (gerarchiche e non) utili per raggiungere gli obiettivi assegnati;• il profilo di competenze. <p>Profilo di competenze</p> <p>Descrizione della persona "ideale" per coprire la posizione; i requisiti richiesti vengono espressi in termini di competenze (conoscenze, esperienze e capacità).</p> <p>Prestazione</p> <p>Dal punto di vista dell'organizzazione rappresenta il valore economico generato dalle azioni delle persone.</p> <p>Dal punto di vista delle persone, la prestazione rappresenta i contributi offerti in termini di tempo, di sforzi, di azioni, di risultati ottenuti, di impegno.</p> <p>La prestazione si misura come differenza (positiva o negativa) tra le attese dell'organizzazione relativamente ad un certo ruolo e ciò che effettivamente la persona ha dato e fatto (il valore generato) durante un certo periodo di tempo definito.</p> <p>Potenziale</p> <p>Ciò che la persona "è" in termini di capacità sia latenti, sia manifeste; permette di capire per quali posizioni una persona può essere adeguata.</p>
------------------------	--



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione – Uff. V

Fascicolo di valutazione individuale
Dott.: _____

INFORMAZIONI ANAGRAFICHE

Nato a: _____ in data: _____

Residente in: _____

Indirizzo: _____

Telefono: _____

E-mail: _____

ASSEGNAZIONE

Incarico corrente: dal _____ al _____

Denominazione Istituto: _____

Tipologia di istituto: _____

Indirizzo: _____

Telefono: _____

E-Mail _____

CURRICULUM PROFESSIONALE IN QUALITA' DI CAPO DI ISTITUTO

DAL	AL	TIPOLOGIA DI ISTITUTO



Indice

Contesto scolastico.....	pag. 3
Piano d'azione	pag. 13
Scheda obiettivi	pag. 19
Scheda obiettivi – Autovalutazione	pag. 22
Scheda obiettivi – Valutazione di prima istanza.....	pag. 26
Valutazione di seconda istanza	pag. 29
Scheda colloquio di feedback	pag. 32



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL CONTESTO SCOLASTICO

DOCUMENTO CONTESTO SCOLASTICO

Prospetto di rilevazione delle caratteristiche del contesto culturale, sociale ed economico e delle informazioni di base dell'istituto scolastico

Anno Scolastico

NOME DELL'ISTITUTO⁽¹⁾ _____

ORDINE E GRADO⁽¹⁾ _____

INDIRIZZO⁽¹⁾ _____

COMUNE⁽¹⁾ _____

TELEFONO⁽¹⁾ _____

FAX⁽¹⁾ _____

WEB SITE⁽¹⁾ _____

E-MAIL⁽¹⁾ _____

ALTRE SEDI _____

⁽¹⁾ Riportare i dati relativi alla Sede Centrale



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL CONTESTO SCOLASTICO

PERSONALE DELL'ISTITUTO

1. Negli ultimi tre anni scolastici, si sono verificati avvicendamenti nella dirigenza della scuola?

SI	NO
----	----

2. Indicare per l'anno scolastico in corso la situazione contrattuale del personale impiegato.

	Numero
Docenti a tempo indeterminato
Docenti a tempo determinato (supplenze annuali)
<i>Totale docenti</i>
Personale ATA a tempo indeterminato
Personale ATA a tempo determinato (supplenze annuali)
<i>Totale personale ATA</i>

3. Indicare il numero dei docenti a tempo indeterminato presenti nella scuola da 3 o più anni.

.....

4. Sintetizzare le principali trasformazioni che ha subito l'istituto negli ultimi anni (dimensionamenti, accorpamenti, etc.).

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL CONTESTO SCOLASTICO

B. POPOLAZIONE SCOLASTICA

1. Indicare la distribuzione degli allievi per anno di corso nell'anno scolastico in corso.

	N° classi/ sezioni	N° allievi			di cui n° stranieri	di cui n° portatori di handicap	di cui n° ripetenti
		M	F	T			
<i>Scuola materna</i>							
<i>Scuola elementare</i>							
I							
II							
III							
IV							
V							
<i>Scuola media</i>							
I							
II							
III							
<i>Scuola secondaria superiore</i>							
I							
II							
III							
IV							
V							
TOTALE							

2. Indicare la distribuzione dei voti per grado di istruzione nell'anno scolastico precedente.

Scuola elementare	Non ammessi	Sufficiente	Buono	Distinto	Ottimo	
	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi
Scuola media	Non ammessi
	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi
Scuola secondaria superiore	Non ammessi
	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi	___ allievi



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL CONTESTO SCOLASTICO

3. Ulteriori elementi relativi agli ultimi tre anni scolastici.

A.S.	N° allievi iscritti ¹	N° allievi iscritti al I anno di corso ²	Ritirati	Non promossi

¹ Totale.

² Per i comprensivi indicare gli iscritti in 1° elementare.



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL CONTESTO SCOLASTICO

C. INFORMAZIONI RELATIVE ALLE STRUTTURE

1. *Indicare nella tabella seguente alcuni dati relativi alle aule e ai locali presenti nella scuola.*

Indicare 0 se non sono presenti.

Gli ambienti polivalenti debbono essere contati una sola volta, unicamente rispetto all'uso prevalente

	Numero ambienti	Ore di utilizzo settimanali
Aule per la didattica delle classi
Locali per Presidenza
Locali per Segreteria e amministrazione
Sala docenti/Aula per il ricevimento delle famiglie
Locali riservati agli insegnanti
Locali riservati agli studenti
Aula Magna
Biblioteca
Palestra
Spazi verdi attrezzati per gli allievi
Ambulatorio
Mensa
Bar
Altro (specificare) _____



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL CONTESTO SCOLASTICO

2. *Indicare nella tabella seguente alcuni dati relativi ai laboratori, aule speciali e officine presenti nella scuola.*

Indicate 0 se non sono presenti.

Gli ambienti polivalenti debbono essere contati una sola volta, solo rispetto all'uso prevalente.

	Numero ambienti	Ore di utilizzo settimanali ³	Ore di utilizzo settimanali ⁴
LABORATORI			
Informatica
Scienze, Chimica, Fisica
Artistico-espressivi
Musicali
Linguistici
Specifici d'indirizzo (indicare l'indirizzo:.....)
OFFICINE			
Officine (specificare)
AULE SPECIALI			
Disegno/Storia dell'arte
Audiovisivi/videoteca
ALTRO (SPECIFICARE)			
.....
.....

3. *Quanti calcolatori ...*

Calcolatori	Numero
..... sono disponibili per tutte le componenti dell'istituto?
..... sono disponibili unicamente per il personale amministrativo?
..... sono disponibili unicamente per il personale docente?
..... sono disponibili unicamente per il dirigente scolastico?
..... sono disponibili per gli studenti e i docenti nel laboratorio informatica?
..... sono installati in altre aule?
..... sono collegati con INTERNET?
..... sono collegati con una rete locale ?
..... in totale sono disponibili nella scuola?

³ Utilizzo ad uso interno.

⁴ Utilizzo ad uso esterno.



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL CONTESTO SCOLASTICO

D. RISORSE FINANZIARIE

1. **Indicare, oltre al contributo dello stato, le fonti di finanziamento nell'anno scolastico in avvio.**

Fonti di finanziamento	Importo
EE.LL.
Progetti europei
Aziende e altri soggetti privati
Contributi volontari delle famiglie
Finanziamenti per progetti in rete con altre scuole
Altro (specificare)

2. **Indicare la composizione del programma⁵ riferita agli ultimi 3 anni.**

CAPITOLO	Anno n.	Anno n-1	Anno n-2
Contratti di prestazione d'opera per l'arricchimento dell'offerta formativa
Manutenzione degli edifici scolastici
Borse di studio
Fondo di riserva
Proventi derivanti dalla vendita di beni e da servizi a favore di terzi.
Vendita di materiali fuori uso e di beni non più utilizzabili.
Donazioni, eredità, legati
Avanzo di amministrazione.
Altro (specificare)

⁵ Ex art. 2 D.M. 1 febbraio 2001 n. 44 *Regolamento concernente le «Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche»*



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL PIANO DI AZIONE

PIANO DI AZIONE Anno Scolastico:	
Numero revisioni del Piano:	
Allegati:	
POF	<i>Si</i> <i>No</i>
DOCUMENTO CONTABILE ANNUALE	<i>Si</i> <i>No</i>
Altro:	



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL PIANO DI AZIONE

- 1. Descrivere sinteticamente il contesto scolastico in termini di punti di forza e di miglioramento a livello formativo, tendenze evolutive, anche con riferimento ai programmi pluriennali in corso, opportunità ed esigenze specifiche da presidiare (max 2 pagine).**

Area reserved for the student's response to question 1, containing horizontal dashed lines for writing.



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL PIANO DI AZIONE

2. Indicare per ogni area di attività fino ad un massimo di 3 obiettivi di miglioramento (e relativi indicatori) che si intende proporre per l'anno in corso

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
1. DIREZIONE E COORDINAMENTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA, ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA		
2. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICHE DEL TERRITORIO		
3. RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO, AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA.		



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL PIANO DI AZIONE

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
4. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE		
5. GESTIONE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE		



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL PIANO DI AZIONE

3. Per ogni obiettivo/progetto/azione sopra illustrata, indicare sinteticamente:

1. Quali vantaggi/positività avrà guadagnato l'Istituto al raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento?

2. Descrivere brevemente la situazione di partenza

3. Descrivere brevemente come si intende perseguire l'obiettivo di miglioramento (es. azioni, passi, risorse da acquisire, vincoli da gestire...)

4. Attori interni e/o esterni coinvolti e ruolo

5. Difficoltà prevedibili in questo momento



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: IL PIANO DI AZIONE

4. *Altre considerazioni utili per capire le motivazioni e le caratteristiche del Piano di Azione proposto*

Area reserved for providing additional considerations useful for understanding the motivations and characteristics of the proposed Action Plan. The area contains horizontal dashed lines for writing.



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: LA SCHEDA DEGLI OBIETTIVI

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
1. DIREZIONE E COORDINAMENTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA, ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA		
2. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICHE DEL TERRITORIO		
3. RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO, AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA.		



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: LA SCHEDA DEGLI OBIETTIVI

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
4. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE		
5. GESTIONE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE		
6. AREA DI ULTERIORI OBIETTIVI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE REGIONALE (eventuale)		



Ministero dell'Istruzione, dell' Università e della Ricerca

FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: LA SCHEDA DEGLI OBIETTIVI

EVENTUALI COMMENTI DEL VALUTATORE DI PRIMO LIVELLO:		
EVENTUALI COMMENTI DEL DIRIGENTE SCOLASTICO		
Data colloquio di condivisione	Firma valutatore di 1° istanza	Firma valutato



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: AUTOVALUTAZIONE

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
1. DIREZIONE E COORDINAMENTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA, ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA		
AUTOVALUTAZIONE AREA 1 CERTIFICAZIONE RISULTATI/BENEFICI – SCOSTAMENTI/DIFFICOLTÀ COMMENTI/RIFLESSIONI:		
2. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICHE DEL TERRITORIO		
AUTOVALUTAZIONE AREA 2 CERTIFICAZIONE RISULTATI/BENEFICI – SCOSTAMENTI/DIFFICOLTÀ COMMENTI/RIFLESSIONI:		



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: AUTOVALUTAZIONE

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
3. RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO, AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA.		
AUTOVALUTAZIONE AREA 3 CERTIFICAZIONE RISULTATI/BENEFICI – SCOSTAMENTI/DIFFICOLTÀ' COMMENTI/RIFLESSIONI:		
4. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE		
AUTOVALUTAZIONE AREA 4 CERTIFICAZIONE RISULTATI/BENEFICI – SCOSTAMENTI/DIFFICOLTÀ' COMMENTI/RIFLESSIONI:		



FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: AUTOVALUTAZIONE

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
5. GESTIONE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE		
AUTOVALUTAZIONE AREA 5 CERTIFICAZIONE RISULTATI/BENEFICI – SCOSTAMENTI/DIFFICOLTÀ COMMENTI/RIFLESSIONI:		
6. AREA DI ULTERIORI OBIETTIVI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE REGIONALE (eventuale)		
AUTOVALUTAZIONE AREA 6 CERTIFICAZIONE RISULTATI/BENEFICI – SCOSTAMENTI/DIFFICOLTÀ COMMENTI/RIFLESSIONI:		



Ministero dell'Istruzione, dell' Università e della Ricerca

FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: AUTOVALUTAZIONE

RIFLESSIONI SU QUEST'ANNO	
INTERVENTI FORMATIVI RICHIESTI E MOTIVAZIONI	
Data compilazione	Firma valutato



FASCICOLO DI VALUTAZIONE: SCHEDA CON SEZIONE PER VALUTAZIONE FINALE PRIMA ISTANZA

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI ASSEGNATI	OSSERVAZIONI E VALUTAZIONI	STANDARD DI VALUTAZIONE		
			DM	A	E
1. DIREZIONE E COORDINAMENTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA, ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA			DM	A	E
2. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICHE DEL TERRITORIO			DM	A	E
3. RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO, AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA.			DM	A	E



FASCICOLO DI VALUTAZIONE: SCHEDA CON SEZIONE PER VALUTAZIONE FINALE PRIMA ISTANZA

AREA DI ATTIVITÀ	OBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI ASSEGNATI	OSSERVAZIONI E VALUTAZIONI	STANDARD DI VALUTAZIONE		
			DM	A	E
4. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE			DM	A	E
5. GESTIONE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE			DM	A	E
6. AREA DI ULTERIORI OBIETTIVI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE REGIONALE (eventuale)			DM	A	E



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

FASCICOLO DI VALUTAZIONE: SCHEDA CON SEZIONE PER VALUTAZIONE FINALE PRIMA ISTANZA

COMMENTI:



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

FASCICOLO DI VALUTAZIONE: SCHEDA CON SEZIONE PER VALUTAZIONE FINALE PRIMA ISTANZA

AREE DI INTERVENTO FORMATIVO SUGGERITE

Firma valutatore di I° istanza

.....

Firma valutato

.....

TRASMESSA AL VALUTATORE FINALE IN DATA:



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: VALUTAZIONE FINALE

GIUDIZIO DEL DIRETTORE GENERALE REGIONALE	MOTIVAZIONE
CONFERMA GIUDIZI PRIMA ISTANZA NON CONFERMA	



Ministero dell'Istruzione, dell' Università e della Ricerca

FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: VALUTAZIONE FINALE

INTERVENTO DECISO	
EVENTUALI COMMENTI DEL VALUTATORE PRIMA ISTANZA	
<p>Data valutazione seconda istanza : Firma Direttore Generale Regionale:</p>	



Ministero dell'Istruzione, dell' Università e della Ricerca

FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

COLLOQUIO DI FEEDBACK

TEMI AFFRONTATI	



Ministero dell'Istruzione, dell' Università e della Ricerca

FASCICOLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

AREE DI INTERVENTO FORMATIVO CONDIVISE		
EVENTUALI COMMENTI DEL DIRIGENTE SCOLASTICO		
Data colloquio di feedback	Firma valutatore di 1° istanza	Firma valutato



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

SI.VA.DI.S.

***IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DEI DIRIGENTI SCOLASTICI***

IL RUOLO DEL VALUTATO
Linee guida



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

Indice

<u>OBIETTIVI</u>	3
<u>1. I PRINCIPI DI RIFERIMENTO DEL SI.VA.DIS</u>	4
<u>2. IL RUOLO DEI DIRIGENTI SCOLASTICI VALUTATI</u>	5
<u>3. IL DIRIGENTE SCOLASTICO VALUTATO NELLA PROCEDURA DI VALUTAZIONE</u>	5
<u>4. PREPARAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE DI AVVIO</u>	6
4.1 <u>IL DOCUMENTO DESCRITTIVO DEL: "IL CONTESTO SCOLASTICO"</u>	7
a. <u>Personale dell'Istituto scolastico</u>	8
b. <u>Caratteristiche della popolazione scolastica</u>	8
c. <u>Informazioni relative alle strutture e risorse strumentali</u>	8
d. <u>Risorse finanziarie</u>	9
e. <u>Caratteristiche del contesto socio-economico del territorio</u>	9
4.2 <u>IL PIANO DI AZIONE</u>	9
a. <u>"Il profilo della scuola"</u>	10
b. <u>"Obiettivi di miglioramento per area di attività"</u>	10
c. <u>Allegati</u>	13
4.3 <u>SUGGERIMENTI PER LA PREPARAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE DI AVVIO</u>	13
<u>5. VERIFICA-ACCOGLIMENTO E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI</u>	16
5.1 <u>NEL CASO DI MANCATA CONCERTAZIONE</u>	18
<u>6. OSSERVAZIONE: COLLOQUI/ INCONTRI DURANTE L'ANNO</u>	18
6.1 <u>MODIFICHE NEGLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO</u>	19
6.2 <u>VALUTAZIONE NEGATIVA DURANTE L'ANNO</u>	20
<u>7. L'AUTOVALUTAZIONE</u>	20



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

<u>8.</u>	<u>VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DI PRIMA ISTANZA E FINALE.....</u>	20
<u>8.1</u>	<u>LA VALUTAZIONE FINALE.....</u>	21
<u>8.2</u>	<u>LA VALUTAZIONE NEGATIVA A FINE ANNO</u>	21
<u>8.3</u>	<u>LA VALUTAZIONE PER L'ANNO SPERIMENTALE 2003/2004</u>	22
<u>9.</u>	<u>COLLOQUIO DI FEEDBACK</u>	22
<u>9.1</u>	<u>SUGGERIMENTI PER LA PREPARAZIONE DEL COLLOQUIO DI FEEDBACK</u>	23



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Obiettivi

Il presente documento propone le linee guida relative al SI.VA.DIS destinate ai Dirigenti Scolastici che partecipano al processo di valutazione della prestazione adottato in via sperimentale per l'anno scolastico 2003/2004.

Il documento contiene:

- la descrizione delle attività operative di competenza del Dirigente Scolastico in questo anno scolastico 2003/2004;
- le istruzioni per la procedura di valutazione oggetto di sperimentazione;
- alcuni suggerimenti pratici per svolgere al meglio ciascuna attività.

La lettura del documento è consigliata:

- *all'inizio dell'anno scolastico*, per approfondire la conoscenza del processo;
- *durante l'anno* per avere indicazioni su come monitorare lo svolgimento della propria prestazione, esprimere un giudizio sulla propria prestazione e svolgere un ruolo attivo durante l'intero processo.

Quest'anno si qualifica come "sperimentale": i Capi d'istituto sono chiamati a collaborare alla messa a punto di questo importante processo, nella convinzione che solo uno strumento condiviso e testato attentamente sul campo può diventare uno degli strumenti per lo sviluppo del sistema scolastico e delle competenze dei Dirigenti Scolastici.

Si chiede ai Dirigenti Scolastici di svolgere un ruolo attivo nel testare il sistema e nel rilevare le aree di miglioramento, secondo le procedure di monitoraggio che saranno adottate, in modo che siano messi a punto il modello e la procedura definitiva.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

1. I principi di riferimento del SI.VA.DI.S.

Il sistema di valutazione della prestazione si ispira ai seguenti principi:

- trasparenza e pubblicità delle regole e dei criteri di valutazione;
- equità nell'applicazione (valutazione omogenee che tengano conto delle diverse condizioni operative entro le quali i Dirigenti Scolastici esercitano il loro ruolo);
- conoscenza da parte del Valutatore del Dirigente Scolastico e del contesto nel quale opera;
- partecipazione del Dirigente Scolastico al processo di valutazione;
- orientamento dell'azione del Dirigente Scolastico verso il conseguimento di obiettivi condivisi.

Con tale sistema, l'Amministrazione Centrale si pone gli obiettivi di:

- valorizzare, oltre ai risultati, anche la qualità dei programmi e dei processi di miglioramento avviati dal Dirigente Scolastico nell'ambito delle sue responsabilità;
- favorire una logica di autovalutazione dei risultati.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

2. Il Ruolo dei valutati

I valutati sono tutti i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche ed educative, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, che ricoprono la qualifica di "*Dirigenti Scolastici*" (di seguito i Valutati).

- All'inizio dell'anno scolastico:
 - compilano la prima parte del Fascicolo di valutazione e preparano il "Piano di Azione";
 - discutono e concordano con il Valutatore gli obiettivi di miglioramento annuali per ogni area di attività, condividendo la "Scheda degli obiettivi".
- Durante l'anno scolastico:
 - perseguono e realizzano gli obiettivi di miglioramento concordati nella scheda definitiva degli obiettivi, operando un'autovalutazione continua dei risultati raggiunti;
 - interagiscono con il Valutatore in occasione delle visite o dei colloqui;
 - preparano e inviano la documentazione standard e/o relazioni, notizie e informazioni utili al Valutatore per conoscere l'andamento dell'Istituto;
 - segnalano modifiche nel contesto, richiedendo la revisione degli obiettivi di miglioramento e/o dei relativi indicatori/parametri.
- A fine anno scolastico:
 - Preparano la propria autovalutazione degli obiettivi raggiunti, analizzando le cause degli eventuali scostamenti;
 - partecipano al colloquio di feedback; si confrontano con il Valutatore sulla situazione, sull'andamento dell'anno, anche in base alla propria autovalutazione; condividono le possibili aree di sviluppo individuale;
 - partecipano, ove i risultati lo richiedano, alle azioni di formazione e di supporto programmate.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

3. Il Valutato nella procedura di valutazione

Nella tabella 1 si descrive il processo di valutazione in termini di fasi, di ruoli coinvolti e di responsabilità del Valutato. Nel prosieguo del documento si illustrerà ogni fase secondo il punto di vista del Valutato (attività da svolgere e responsabilità).

TABELLA 1: Ruoli e fasi del processo di valutazione

Ruoli organizzativi	Dirigente Scolastico Valutato	Dirigente Valutatore 1° istanza	Dirigente Generale Regionale Valutatore finale
Fase			
<i>Preparazione della documentazione di avvio</i>	R		
<i>Verifica-accoglimento, condivisione degli obiettivi</i>	R	R	S
<i>Osservazione: incontri/colloqui ...con i valutati</i>	P	R	S
<i>Auto-valutazione</i>	R		
<i>Formulazione della valutazione da parte dell'Amministrazione (valutazione di prima istanza e finale)</i>		R	R/S
<i>Colloquio di feedback</i>	P	R	S

Legenda:

- R = responsabile/svolge le azioni della fase
- S = supervisiona/garantisce a livello di sistema
- P = partecipa



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

4. Preparazione della documentazione di avvio

Entro il 30 novembre 2003¹, il Valutato predispone la documentazione contenuta nella prima parte del Fascicolo di valutazione; il Fascicolo di Valutazione individuale è lo strumento che accompagna tutta la procedura con la documentazione prodotta nelle varie fasi, registra le osservazioni e le interazioni tra Valutatore e Valutato, garantendo trasparenza e condivisione delle informazioni e delle valutazioni.

Nella prima fase, nello specifico, si tratta di compilare la sezione che contiene le relazioni ed i documenti denominati "Contesto sociale, culturale ed economico", e "Piano di Azione"; inoltre, occorre allegare alcuni documenti appartenenti alla programmazione scolastica.

La precisa compilazione di questi documenti è fondamentale per l'intero processo; non si tratta di un atto formale. La documentazione relativa al contesto permette al Valutato di presentare la propria situazione, non solo in termini "anagrafici", quanto per far capire al Valutatore in che ambito si muove. Il Piano di Azione, nello specifico, contiene la proposta degli obiettivi di miglioramento: istituzionali e/o progettuali di sviluppo che il Dirigente Scolastico in prima persona formula. Su tale proposta si innestano le fasi di condivisione degli obiettivi e di valutazione finale.

4.1 Il documento descrittivo del: "Il contesto scolastico"

Questo documento consente di definire il profilo e la specificità dell'istituzione scolastica considerata nel suo contesto territoriale e sociale rispetto alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione del Dirigente Scolastico (art. 27,⁷ comma 4, C.C.N.L.).

E' compito del Dirigente Scolastico redigere il documento nel formato fornito che potrà essere integrato a livello di Amministrazione Regionale con eventuali direttive e obiettivi generali da perseguire, anche in relazione a informazioni espresse nel piano pluriennale di Istituto.

¹ Il periodo indicato è riferito a quest'anno sperimentale.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Il prospetto consiste in una descrizione dell'Istituto Scolastico articolata rispetto a cinque macro-aree:

1. personale dell'Istituto scolastico;
2. caratteristiche della popolazione scolastica;
3. informazioni relative alle strutture e risorse strumentali;
4. risorse finanziarie;
5. caratteristiche del contesto socio-economico del territorio.

Attenzione: obiettivo di questa sezione è incrementare la comprensione da parte del Valutatore del contesto nel quale si colloca la prestazione: le informazioni raccolte in questa sezione non costituiscono un elemento valutativo della prestazione del Dirigente Scolastico.

a. Personale dell'Istituto scolastico

In questa area vengono chiesti alcuni dati quantitativi relativi alle risorse professionali disponibili (docenti e ATA) e le percezioni del Dirigente Scolastico rispetto alla situazione in essere.

Di particolare importanza è la compilazione del punto 5, nel quale il Dirigente Scolastico ~~Valutatore~~ ha spazio libero per tracciare un quadro di sintesi relativo alla situazione del personale docente e non docente, evidenziando:

- punti di forza, ad esempio, il grado di collaborazione e di preparazione, il livello di attenzione al servizio, all'utenza, le competenze eccellenti...;
- aree di criticità: quali, ad esempio, carenze negli organici, necessità di riqualificazione di profili professionali, casi di prestazione insoddisfacente che occorre seguire con attenzione individualizzata, demotivazione...

Suggerimento: selezionare in modo libero le informazioni che si ritiene utile segnalare con riferimento all'obiettivo ultimo di questa documentazione

Suggerimento: provare a proporre un quadro storico, ma anche qualche trend evolutivo, in modo che si possa capire in quale contesto di personale la prestazione si andrà a collocare.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

b. Caratteristiche della popolazione scolastica

Si tratta di tabelle nella quale si chiedono dati quantitativi circa la composizione della popolazione scolastica, i risultati valutativi conseguiti nell'anno precedente, l'andamento delle iscrizioni negli ultimi anni scolastici.

c. Informazioni relative alle strutture e risorse strumentali

Anche questa parte è basata su tabelle e dati quantitativi (*con l'obiettivo di snellire la compilazione di queste sezioni*) che consentono di apprezzare la dotazione di strutture e risorse strumentali e di una breve parte descrittiva nella quale il Dirigente Scolastico può formulare la propria valutazione circa la loro adeguatezza immediata e prospettica.

Suggerimento: nelle domande aperte selezionare in modo libero le informazioni che si ritiene utile segnalare con riferimento all'obiettivo ultimo di questa documentazione

d. Risorse finanziarie

In questa sezione, il Dirigente Scolastico fornisce informazioni quantitative sulla struttura delle risorse finanziarie dell'istituto anche in termini evolutivi.

e. Caratteristiche del contesto socio-economico del territorio

In questa parte il Dirigente Scolastico può illustrare quelle aree relative ad aspetti socio-economici del territorio che secondo lui/lei sono particolarmente significativi rispetto alla conduzione dell'Istituto e alle caratteristiche dell'offerta formativa. Nelle due sezioni occorre descrivere:

- la situazione dell'offerta formativa nel territorio che si considera di riferimento alla propria scuola, ad esempio, presentando la concorrenza attuale e prospettica, domanda potenziale non soddisfatta, le attese degli attori istituzionali...
- il contesto socio-culturale evidenziando informazioni e indicatori (ad es. tasso di disoccupazione, livello di reddito medio; tasso di dispersione scolastica...) utili per comprendere le caratteristiche sociologiche e culturali del bacino di riferimento.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Suggerimento: selezionare in modo libero le informazioni che si ritiene utile segnalare con riferimento all'obiettivo ultimo di questa documentazione; si è preferito evitare la richiesta di dati predefiniti per permettere al Dirigente Scolastico di descrivere gli elementi a suo avviso significativi

4.2 Il Piano di Azione

Nel "Piano di azione" il Dirigente Scolastico indica gli elementi programmatici e gli obiettivi di miglioramento che intende proporre all'Amministrazione, nell'esercizio della sua funzione dirigenziale in quella scuola, nell'ambito degli obiettivi di incarico ricevuti, della programmazione scolastica formulata insieme agli organi collegiali e del contesto socio territoriale nel quale la scuola opera.

In particolare il "Piano di azione" contiene 3 documenti:

a. "Il profilo della scuola".

E' una importante sezione nella quale il Dirigente Scolastico espone sinteticamente (max 2 pag.) gli elementi che caratterizzano la scuola e il suo funzionamento; descrivere:

- punti di forza nell'offerta formativa: disponibilità di infrastrutture, di personale docente qualificato, di disponibilità economica...;
- aree di debolezza: contesto territoriale poco sensibile e/o a rischio, risorse professionali insufficienti e/o poco qualificate, basso livello di disponibilità economica...;
- tendenze evolutive: cosa si sta perseguendo nei piani pluriennali, quali filosofie didattiche il POF sta perseguendo...;
- ostacoli che la scuola riceve dall'esterno nell'esercizio della funzione istituzionale;
- opportunità di crescita quanti/qualitativa dell'offerta in termini di ampliamento dell'offerta direttamente o tramite accordi di rete....



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Suggerimento: ricordare che questo sarà il quadro di riferimento all'interno del quale il Valutatore collocherà le proposte di obiettivi di miglioramento.

b. "Obiettivi di miglioramento per area di attività"

Gli obiettivi di miglioramento vanno definiti per ciascuna delle cinque aree di attività previste dalla normativa (cfr. tabella 2).

Tabella 2: Aree di attività del Dirigente Scolastico

1. Direzione e coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa
2. Relazioni interne ed esterne, collaborazione con le risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio
3. Ricerca, sperimentazione e sviluppo, ampliamento dell'offerta formativa
4. Valorizzazione delle risorse umane



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

5. Gestione risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione

E' prevista una sesta area (eventuale) che prevede ulteriori obiettivi definiti dal Valutatore e relativi a specifici programmi di miglioramento legati alle politiche regionali o alle azioni di perequazione territoriali o di istituto, per decisione del Direttore Regionale.

Per ciascuna di queste aree, il Valutato:

A. individua uno o più (max 3) obiettivi di miglioramento: "istituzionali" (afferenti le azioni quotidiane e tipiche della scuola, ad esempio, "garantire il regolare avvio dell'anno scolastico secondo la tempistica prevista dalla normativa vigente" e/o progetti di sviluppo (riguardanti idee nuove, iniziative che si ritiene utili per ampliare/arricchire la proposta formativa e il modo di lavorare della scuola...).

Questi obiettivi possono essere espressi alternativamente in termini di:

- parametri quantitativi (es. *60% docenti ha fatto un corso di aggiornamento*)
; oppure
- progetti (es. *attivazione di un progetto di partenariato che...*);
oppure
- azioni operative (es. *azione di sperimentazione formativa che...*);

Suggerimento: la domanda alla quale rispondere per definire gli obiettivi di miglioramento è: "visto il POF e le risorse assegnate, cosa posso proporre per realizzare al meglio la funzione di questa scuola in questo territorio e/o per offrire un servizio eccellente in un contesto ottimale di apprendimento?"

B. seleziona gli indicatori relativi a ciascun obiettivo: per "indicatore" si intende:

- un parametro qualitativo e/o
- un parametro quantitativo di risultato e/o di processo e/o
- un impatto dell'obiettivo sulla struttura che si può osservare durante l'anno, per valutare l'andamento della prestazione e, alla fine dell'anno, per definire il livello di standard raggiunto.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Suggerimento: come sul cruscotto della macchina ci sono dei numeri (indicatori) che misurano a quale velocità si sta andando, con quanti giri... per valutare se va bene o meno rispetto ad altri numeri (parametri) di riferimento (il limite di velocità, il livello di carburante...), la domanda alla quale rispondere per definire quali indicatori proporre è: "quale numero o parametro o risultato di percorso mi consente di misurare il grado e/o la qualità di raggiungimento dell'obiettivo"?

Suggerimento: altrettanto utili rispetto agli indicatori sono i "sintomi" ovvero quei segnali, quegli elementi soft che permettono di capire se la rotta è giusta, se l'obiettivo viene perseguito correttamente o meno, ancora prima di tramutarsi in parametro.

Suggerimento: attenzione, obiettivi solo di tipo quantitativo rischiano di non rendere visibile la dimensione qualitativa della prestazione.

C. presenta i programmi di azione che intende portare avanti rispondendo alle seguenti domande:

- Quali vantaggi/positività ricava l'istituto dal raggiungimento ~~di questo~~ **dell'obiettivo di miglioramento?**
- Da che situazione si parte?
- Come penso di agire? Quali risorse mi servono? Quali ho già e quali devo acquisire? Ho già in mente la sequenza di passi da compiere per realizzare l'obiettivo? ...
- Quali attori del microsistema coinvolgo? Con che ruolo? Come li coinvolgo?
- Quali difficoltà posso al momento prevedere? Quali resistenze, quali reazioni?...

Suggerimento: richiamare i programmi pluriennali ai quali eventualmente si ispira la proposta annuale.

*Suggerimento: la riflessione sulle domande relative ai programmi di azione aiuta **a** strutturare al meglio la propria proposta, in termini di effettiva utilità e fattibilità. Inoltre, tali domande possono essere anche utilizzate nel processo di auto-valutazione.*



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

c. Allegati

E' utile completare la descrizione del quadro attuale e prospettico con alcuni documenti normalmente utilizzati ai fini della programmazione scolastica, fra i quali:

- il Piano dell'Offerta Formativa di istituto, per l'anno scolastico corrente;
- il documento contabile annuale, denominato "*programma*", relativo sia all'anno scolastico precedente, che, quando disponibile, all'anno in corso.

4.3 Suggerimenti per la preparazione della documentazione di avvio

Completezza, significatività e coerenza sono le parole chiave per predisporre una documentazione di avvio efficace ai fini dell'intero processo.

Ai fini della completezza, si valuti la documentazione prodotta rispetto a queste domande:

- *l'analisi proposta della scuola e del suo funzionamento (punti di forza, difficoltà, tendenze evolutive) è chiara ed efficace per rappresentare l'istituto?*
- *Le linee di programma/di miglioramento che propongo sono espresse in modo chiaro e completo? Sono ben delineati e chiari gli intenti programmatici?*
- *La descrizione del contesto socio-territoriale permette di capire le problematiche che la scuola deve affrontare e le attese che gravitano gravano su di essa?*
- *Per ogni area relativa alle principali funzioni, ho indicato:*
 - *massimo 3 obiettivi di miglioramento per l'anno scolastico in corso?*
 - *i parametri di misura e/o gli indicatori rispetto ai quali monitorare l'andamento della prestazione sono quelli efficaci per misurare la mia rotta?*
 - *le azioni/progetti che voglio attivare sono fondate su risorse effettive? i vincoli sono effettivamente superabili? Posso contare sugli attori che ho pensato di coinvolgere?*



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- *La documentazione accessoria (POF, Programma...) è utile per integrare le informazioni mancanti?*

Una dimensione che il Valutato cercherà nel Piano di azione proposto è la significatività, ovvero se e come il Piano di Azione proposto contribuisce a migliorare la qualità dell'offerta dell'istituto, rispetto alle caratteristiche socio-economiche del territorio e alla tipologia di scuola.

Ai fini della significatività, si valuti la documentazione prodotta rispetto a queste domande:

- *Sono convinto che siano questi gli obiettivi che migliorano la qualità dell'offerta dell'istituto e la sua funzione nel territorio socio-economico?*
- *E' riconoscibile una linea di azione di fondo coerente con il progetto formativo della scuola nel suo complesso?*
- *C'è qualche azione più urgente che permetterebbe di offrire un servizio migliore al territorio?*
- *Gli indicatori proposti sono chiari e sufficientemente oggettivi per capire se l'obiettivo è stato raggiunto?*
- *Le azioni/gli obiettivi proposti impattano sulla qualità dell'offerta dell'istituto?*
- *Le azioni proposte presentano elementi di innovatività rispetto all'offerta scolastica locale? E nazionale?*
- *Gli obiettivi proposti sono coerenti rispetto alla tipologia di scuola, alle sue risorse e alle caratteristiche del contesto scolastico di riferimento?*

Infine, il Dirigente Scolastico cercherà coerenza nel piano proposto a tre livelli:

- a. rispetto agli obiettivi di incarico;
- b. rispetto alla documentazione della scuola (confronto intertemporale);
- c. rispetto ad altre scuole confrontabili (nel rispetto della specificità territoriale).

Le domande alle quali è utile rispondere per essere certi di presentare una



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

documentazione coerente sono:

a. rispetto agli obiettivi di incarico:

- *Il documento "Piano di azione" è coerente rispetto agli obiettivi di incarico ricevuti?*

b. rispetto alla documentazione della scuola:

- *il documento "Piano di azione" è coerente rispetto al POF approvato?*
- *il documento "Piano di azione" è coerente con il programma annuale e pluriennale?*
- *il documento "Piano di azione" è coerente con l'analisi del territorio (documento "contesto scolastico")?*
- *ho allocato le risorse economiche disponibili in modo equo e utile tra le diverse azioni?*

c. rispetto a scuole confrontabili:

- *il Piano di azione in esame che propongo è diverso o omogeneo rispetto a quello di scuole similari? Perché sì oppure no?*

Suggerimento: il confronto tra scuole è utile per arrivare a capire bene le basi sulle quali si è giunti a formulare gli obiettivi proposti.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

5. Verifica-accoglimento e condivisione degli obiettivi

Tra il 30 novembre e il 28 febbraio², il Valutatore analizza la documentazione prodotta e condivide con ciascun Valutato gli obiettivi di miglioramento che diventeranno definitivi durante l'anno. Il cuore di questa fase consiste in un colloquio individuale tra Valutato e Valutatore; in tale colloquio, sulla base delle analisi del Valutatore e delle riflessioni del Valutato, esposte nel Piano di Azione, si identificano quelli che sono gli obiettivi di miglioramento definitivi e, al termine del colloquio, si sottoscrive la "scheda degli obiettivi", che diventerà lo strumento di valutazione per l'anno. Il Dirigente Scolastico riceve copia cartacea della scheda, che viene anche allegata al Fascicolo di valutazione individuale, così come il Piano di Azione e la documentazione di avvio.

Il modello prevede che questa fase sia partecipativa secondo i seguenti principi:

- equità e coerenza: il Valutatore deve identificare e concordare obiettivi coerenti tra di loro, rispetto agli obiettivi di incarico, alle risorse assegnate ed ai programmi nazionali e regionali;
- significatività: il Valutatore deve identificare e concordare obiettivi significativi rispetto alle attività svolte dal Dirigente Scolastico, al contesto della scuola e alle condizioni socio-economiche del territorio;
- condivisione sostanziale: il Valutatore deve coinvolgere il Valutato nel processo di identificazione, perché senta propri gli obiettivi da conseguire.

Suggerimento: partecipare al colloquio con un atteggiamento costruttivo e aperto; non è un momento di valutazione, ma di confronto con un collega che ha il compito di compartecipare nella identificazione degli obiettivi migliori per la specifica scuola, nello specifico territorio di riferimento, date le caratteristiche e le risorse esistenti.

² Le date indicate nel presente manuale sono riferite a quest'anno sperimentale.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

Scheda degli obiettivi da completare e condividere in modo definitivo nel colloquio di condivisione



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Scheda di valutazione della prestazione dei dirigenti scolastici: la definizione di obiettivi ed indicatori

AREA DI ATTIVITÀ	OBBIETTIVI/PROGETTI/AZIONI	INDICATORI
1. DIREZIONE E COORDINAMENTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA, ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA	*	*
2. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICHE DEL TERRITORIO	*	*
3. RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO, AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA	*	*
4. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	*	*
5. GESTIONE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE	*	*
6. AREA DI ULTERIORI OBIETTIVI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE REGIONALE (eventuale)	*	*



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

5.1 Nel caso di mancata concertazione

Nel caso non si raggiunga un accordo sostanziale e il Valutato non concordi sulla scheda degli obiettivi risultante dall'incontro, il Valutatore ha la responsabilità di annotare il dissenso nel Fascicolo di valutazione e di organizzare un incontro tra Valutato e Direttore Generale Regionale per verificare le motivazioni e concertare una Scheda degli obiettivi.

6. Osservazione: colloqui/incontri durante l'anno

Nel corso dell'anno, il Valutato ha il compito di perseguire gli obiettivi assegnati e di fornire al Valutatore tutte le informazioni utili per la conoscenza della scuola, attraverso i canali che si decide di attivare.

Il Valutato può anche chiedere supporto al Valutatore stesso per capire come sta proseguendo nella prestazione, identificare e risolvere eventuali problemi e difficoltà.

Concretamente, le azioni da svolgere in questa fase sono:

- Invio di documentazione standard,

Nella routine scolastica c'è la documentazione prodotta dal Dirigente Scolastico e/o dalla scuola, nella quale è opportuno segnalare al Valutatore gli elementi utili per la comprensione del contesto e della situazione.

- Relazioni su argomenti specifici/ aggiornamenti



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Può essere utile ed efficiente condividere relazioni su specifici temi, in modo mirato rispetto all'obiettivo di miglioramento da monitorare. Il canale web può in questo senso aiutare a snellire la comunicazione.

Suggerimento: favorire un aggiornamento continuo sull'andamento delle attività relative ad alcuni obiettivi di miglioramento, strutturando un documento specifico e stabilendo, insieme al Dirigente scolastico, modalità e tempi di comunicazione.

- Partecipare ad un incontro di verifica intermedia

Questo incontro è molto importante sia per capire come si sta lavorando, sia per fornire informazioni preziose ai fini della valutazione finale. Obiettivi di questo colloquio sono: verificare lo stato di avanzamento del Piano di Azione, condividere i risultati parziali raggiunti, le eventuali difficoltà incontrate... Tale colloquio può essere realizzato all'interno della scuola o presso la sede dell'Ufficio scolastico regionale.

- Seguire il Valutatore nella visita alla scuola, prima della fine del periodo di valutazione.
- Organizzare e/o partecipare ad eventuali incontri formali con altre componenti scolastiche; tali incontri potranno avvenire se espressamente concordati, su richiesta del Valutatore o del Valutato.
- Partecipare ad eventuali ulteriori altri colloqui, condivisi nei tempi e nelle modalità, che possono avvenire su richiesta del Valutatore o del Valutato presso le sedi degli Uffici scolastici regionali, presso l'istituto o in altra sede concordata.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Suggerimento: ricordarsi che il Fascicolo di valutazione registra le osservazioni, quanto discusso, le comunicazioni intercorse... in modo ~~facilmente~~ preciso e consultabile.

6.1 Modifiche negli obiettivi di miglioramento

Nel corso dell'anno scolastico, in relazione all'andamento delle attività, il Valutato può chiedere integrazioni/modifiche agli obiettivi, spiegandone le motivazioni.

La richiesta va espressa nelle sezioni apposite nel Fascicolo di valutazione; se le cause sono imputabili a mutamenti reali e sostanziali nelle risorse disponibili, a condizioni inamovibili da parte del Valutato, a eventi di contesto di forza maggiore, il Valutatore può decidere di accogliere la richiesta, segnalando la modifica nel Fascicolo di valutazione e inviandone copia al Direttore Generale Regionale con la segnalazione della modifica e relativa motivazione.

6.2 Valutazione negativa durante l'anno

In qualsiasi momento dell'anno, ove dai colloqui o dalle visite effettuate dal Valutatore emerga la possibilità che la valutazione complessiva sia negativa, viene attivata la procedura prevista nel comma 12 dell'art. 27 del C.C.N.L.

Dopo avere attivato la procedura relativa al comma 12, la valutazione può essere anticipata in qualsiasi momento dell'anno (comma 10 dello stesso C.C.N.L.).

7. L'autovalutazione

Durante l'anno, il Dirigente Scolastico autovaluta la propria prestazione rispetto agli obiettivi di miglioramento definiti ed entro la fine dell'anno scolastico completa la scheda di autovalutazione inviandone copia al Valutatore. Per ciascuna area di prestazione, nelle apposite sezioni previste dalla scheda di valutazione, formula il livello di raggiungimento degli obiettivi indicati sulla base



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

degli indicatori previsti: certifica i risultati raggiunti e i benefici ricavati, motiva gli eventuali scostamenti e le difficoltà incontrate.

Questa attività è utile al Valutato per la propria crescita tecnico professionale e diventa anche la base per il confronto con il ~~Scolastico~~-Valutatore per il colloquio di feedback.

8. Valutazione della prestazione di prima istanza e finale

Entro il 15 settembre 2004, il Valutatore, sulla base dei documenti prodotti nella fase di avvio e degli obiettivi concordati e di quanto emerso nel corso dell'anno attraverso i colloqui, la visita, le relazioni... effettua la valutazione nell'apposita sezione del Fascicolo di valutazione e la completa con l'indicazione delle aree di miglioramento professionale rilevate e i potenziali fabbisogni formativi rintracciabili.

La valutazione è condotta sulla base dei criteri previsti dal sistema di valutazione e comunicati a inizio anno; nella parte apposita del Fascicolo di valutazione, il Valutatore spiega sinteticamente i riferimenti adottati per la formulazione del proprio giudizio nella singola area, facendo riferimento al

complesso degli obiettivi di miglioramento definiti. In questa fase sperimentale il giudizio è espresso secondo gli ~~ed espresso negli~~ standard di seguito indicati e definiti: ~~adottati che si riporta nella formulazione adottata per quest'anno sperimentale:~~

- ~~— standard da migliorare (DM)~~
- ~~— standard di apprezzamento (A)~~
- ~~— standard di eccellenza (E).~~

~~Di seguito si riportano in analitico le definizioni:~~

- Standard da migliorare **(DM)**: esprime una prestazione non soddisfacente, che si sostanzia nel mancato raggiungimento della maggior parte degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- Standard di apprezzamento **(A)**: esprime una prestazione soddisfacente testimoniata da un sostanziale raggiungimento degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.
- Standard di eccellenza **(E)**: corrisponde ad una prestazione al di sopra di ogni aspettativa, che ha consentito il conseguimento e/o il superamento di tutti gli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.

ATTENZIONE: LA VALUTAZIONE DI SINTESI PER IL PRIMO ANNO DI SPERIMENTAZIONE NON VERRÀ FORMULATA.

8.1 La valutazione finale

Successivamente, sulla base di questa prima valutazione, il ~~Dirigente~~ Direttore Generale Regionale effettua la valutazione finale. Può approvare la valutazione realizzata in prima istanza o può esprimere una valutazione ~~difforme~~ valutazione difforme, anche avvalendosi di esperti. ~~In~~ In questo caso, il Direttore Generale Regionale formula la valutazione finale, previo confronto con il la sua valutazione deve essere congruamente e chiaramente motivata e discussa con il Valutatore di prima istanza, motivandola in modo chiaro e congruo e riportandola e nelle sezioni apposite d nel Fascicolo di valutazione. ~~si riporta che la valutazione finale è responsabilità del Valutatore di seconda istanza.~~

8.2 La valutazione negativa a fine anno

La valutazione va considerata negativa se:

- si registrano standard da migliorare in *tutte* le aree di attività;
oppure
- si accertano risultati che, al di là dell'area di attività cui si riferiscono, comportino evidenti e documentabili conseguenze negative per il funzionamento della scuola e per l'esercizio delle funzioni dell'istituzione; ~~;~~
oppure
- si è in presenza di una evidente e sistematica inosservanza delle direttive impartite da parte degli organi scolastici regionali e nazionali.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

In ogni caso, in presenza di una valutazione negativa si ricorre alle previsioni del comma 9 [art. 27 CCNL Area V](#): *"prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, l'ufficio centrale o regionale acquisisce in contraddittorio le deduzioni del Dirigente interessato. Entro i successivi 15 giorni l'Amministrazione assume le determinazioni di competenza"*.

8.3 La valutazione per l'anno sperimentale 2003/2004

In questo primo anno non si dà luogo ad una valutazione complessiva del singolo Dirigente attraverso un giudizio sintetico, ma i Valutatori di prima istanza e finale formuleranno la valutazione sulle singole aree di attività. Pertanto, non sono previste conseguenze di natura giuridica ed economica a seguito della valutazione.

9. Colloquio di feedback

Entro il 30 ottobre 2004, il Valutatore organizza e gestisce il colloquio di feedback.

Il colloquio di feedback è un momento molto delicato nel processo; per il Valutato è l'occasione per riflettere sul proprio modo di lavorare, per capire se e come affrontare eventuali problemi e proseguire nel percorso di sviluppo. Il ~~Seolastico~~ Valutatore infatti non solo restituisce al Valutato la propria valutazione, ma condivide con lui/lei le aree di miglioramento, [anche](#) proponendo [anche](#) esperienze realizzate da altri colleghi e la discussione della scheda di autovalutazione formulata dallo stesso. Insieme, poi, confrontandosi su risultati raggiunti, sulle cause degli eventuali scostamenti, sulle difficoltà e sui punti di forza sperimentati lungo il percorso, condividono le esigenze formative ottimali da richiedere alla Amministrazione Regionale.

Suggerimento: partecipare al colloquio con un atteggiamento costruttivo e aperto; oltre alla valutazione, è un'opportunità di confronto con un collega che ha il compito di supportare il processo di crescita tecnico-professionale



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

9.1 Suggerimenti per la preparazione del colloquio di feedback

Per cogliere a pieno le potenzialità di questo momento di sviluppo professionale si suggerisce di arrivare preparati al proprio colloquio. Ecco alcuni suggerimenti:

- *rileggere la documentazione iniziale prodotta*
- *rivedere la propria autovalutazione su tutte le aree*
- *identificare le argomentazioni, gli indicatori, le informazioni che supportano la propria autovalutazione finale*
- *analizzare i fatti che a proprio avviso hanno condotto alla autovalutazione proposta*
- *confrontare la propria autovalutazione con gli indicatori di istituto e i risultati ottenuti dalla scuola nel suo complesso*
- *confrontare il grado di realizzazione del POF con il grado di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento; c'è coerenza? Divergenza? Perché?*
- *pensare ai fatti/gli eventi intercorsi che hanno modificato la situazione e a come sono stati affrontati e gestiti*
- *pensare alle maggiori difficoltà incontrate*
- *identificare gli episodi di successo più ricorrenti*
- *riflettere sulle proprie aree di sviluppo: quali competenze avrebbero supportato una migliore prestazione?*



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V