



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.



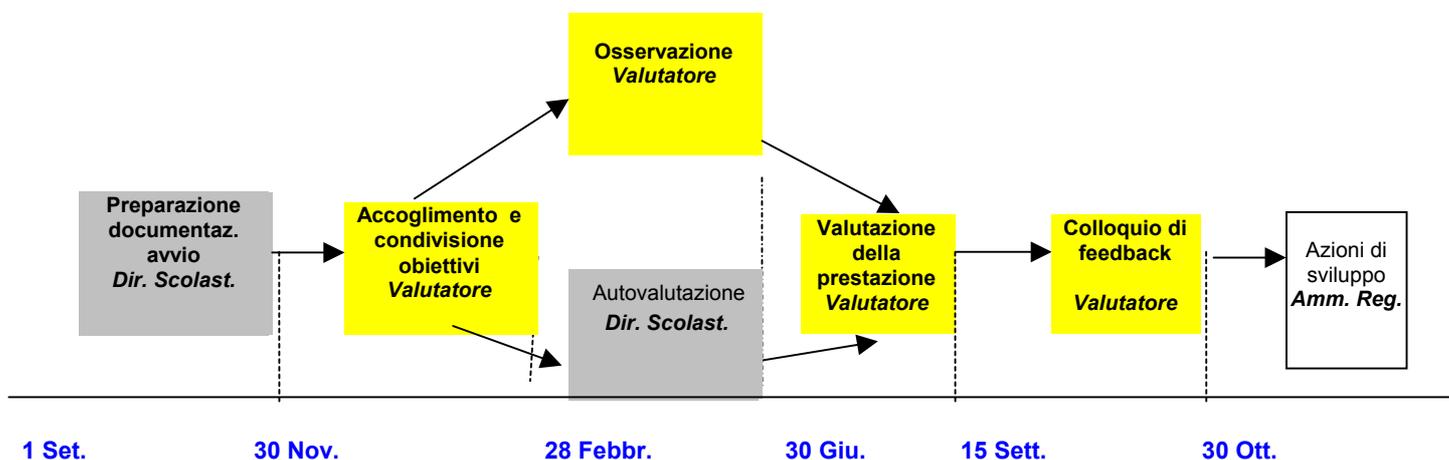
Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

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>
------------------------	--