



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