



Ministero dell'Istruzione,
dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per l'Istruzione

Direzione Generale per il Personale della Scuola - Ufficio *II*

SI.VA.DI.S. 2

**Sistema di valutazione dei
dirigenti scolastici**

LINEE GUIDA

INDICE GENERALE

Presentazione

Parte prima L'architettura del SI.VA.DI.S.

Parte seconda La sperimentazione del 2004-2005

Parte terza Il fascicolo di valutazione individuale

Parte quarta Il repertorio di obiettivi e indicatori

Presentazione

Queste "Linee guida" sono riferite alla sperimentazione del Sistema di Valutazione dei DS nel 2004-2005 e a suoi possibili sviluppi fino a considerare aspetti relativi alla compiuta definizione del modello di valutazione. Le "Linee guida" si compongono di quattro parti:

1. L'architettura del SI.VA.DI.S.
2. La sperimentazione del 2004-2005
3. Il fascicolo di valutazione individuale
4. Il repertorio di obiettivi e indicatori curato dall'I.N.Val.S.I.

La prima parte descrive l'architettura del SI.VA.DIS, vale a dire le principali caratteristiche del modello di valutazione.

La seconda parte descrive il processo di sperimentazione del 2004/2005.

La terza parte contiene la versione aggiornata del fascicolo di valutazione individuale.

La quarta parte contiene un repertorio di obiettivi e indicatori messo a punto dall'I.N.Val.S.I. sulla base del monitoraggio effettuato durante l'anno scolastico 2003/2004.

PARTE PRIMA

L'ARCHITETTURA DEL SI.VA.DI.S.

1. Caratteristiche del modello

L'obiettivo strategico della valutazione perseguito dal progetto SI.VA.DI.S è lo sviluppo del sistema delle scuole autonome; questo specifico obiettivo distingue il modello per una "tipologia metodologica" della valutazione che ha come funzione prioritaria il cambiamento e non il controllo.

Il sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici (SI.VA.DI.S.) ha una **valenza formativa** poiché si propone:

- il miglioramento del servizio delle istituzioni scolastiche;
- lo sviluppo del ruolo professionale dei Dirigenti scolastico (DS).

Il sistema ha altresì una **valenza organizzativa** perché permette di rendere chiari e trasparenti ruoli e responsabilità degli attori.

Il sistema ha un **carattere negoziale** poiché si fonda:

- sul confronto e il dialogo tra Valutatori e valutati;
- sulla partecipazione dei DS al processo di valutazione;
- sulla pratica dell'autovalutazione.

Il sistema si ispira ai seguenti **principi**:

- la trasparenza e la pubblicità della procedura e dei criteri di valutazione;
- l'equità nell'applicazione (principi omogenei in campo nazionale e regionale, che tengano conto delle diverse condizioni operative entro le quali i DS esercitano il loro ruolo);
- la limitazione degli ambiti di soggettività attraverso l'uso (laddove possibile) di dati oggettivi e di un metodo solido e condiviso;
- l'approvazione e la verifica della valutazione da parte del Valutatore finale.

2. L'oggetto

L'oggetto della valutazione, come risulta dalla normativa vigente e dall'art. 27 del CCNL, è costituito dalla prestazione del DS; la prestazione è valutabile nelle sue due componenti:

- a. i **risultati** conseguiti dai DS nella gestione unitaria della propria scuola, tenuto conto delle condizioni di contesto e delle risorse disponibili;
- b. i **comportamenti** che denotano l'utilizzo delle **competenze** tipiche di ruolo.

Premessa indispensabile per entrambi gli oggetti di valutazione è la disponibilità del **profilo** (attività, responsabilità e competenze) e dei compiti svolti dal DS nei diversi contesti scolastici.

Le aree di attività oggetto di valutazione sono le seguenti:

1. Promozione della qualità dei processi formativi (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi).
2. Direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane dell'istituto.
3. Relazioni esterne, collaborazione con le risorse istituzionali, culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio.
4. Organizzazione e gestione delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione.

3. Il processo

Il processo di valutazione dovrebbe svilupparsi su scala pluriennale ed essere correlato alla durata dell'incarico del DS. E' comunque da prevedere - con criteri di flessibilità e nel rispetto della valutazione in situazione - una verifica annuale sul grado di realizzazione processuale della prestazione.

Il fascicolo di valutazione individuale accompagna l'intero processo. Il fascicolo è lo strumento che garantisce la trasparenza della procedura e documenta le diverse fasi della valutazione.

In particolare, grande significato rivestono le fasi previste del processo:

- a) La predisposizione del Piano d'Azione da parte del DS
- b) La messa a punto degli obiettivi e dei comportamenti
- c) L'osservazione come processo di interazione tra Valutatore e Dirigente Scolastico
- d) L'autovalutazione del Dirigente Scolastico
- e) La stesura della valutazione
- f) Il colloquio di feedback
- g) Le azioni di sviluppo

5. I livelli della valutazione

La valutazione richiede una descrizione della prestazione raggiunta in tutte le sue componenti. Si articola in due giudizi:

1. la valutazione dei **risultati**;
2. la valutazione delle **competenze** e delle aree di sviluppo.

La valutazione dei **risultati** raggiunti dal Dirigente Scolastico è effettuata tramite appropriati standard e descrittori che saranno definiti a conclusione della sperimentazione. In ogni caso, la valutazione è formulata in relazione al raggiungimento di obiettivi di miglioramento raggiunti dal DS in rapporto a:

- le condizioni di contesto;
- le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione;
- gli eventuali cambiamenti intercorsi durante l'anno che abbiano indotto a modificare gli obiettivi iniziali.

La valutazione delle **competenze** ha valore diagnostico ed è finalizzata a:

1. individuare punti di forza e di debolezza specifici del Dirigente Scolastico;
2. individuare e organizzare iniziative e programmi di miglioramento, di rinforzo e di sviluppo.

La valutazione viene effettuata mediante il confronto tra i comportamenti previsti dal ruolo (differenziati per Istituto e per contesto socio culturale) e i comportamenti messi effettivamente in atto dal DS.

PARTE SECONDA

LA SPERIMENTAZIONE 2004/2005

1. Il modello

Per l'anno 2004/2005 la sperimentazione si muove nel quadro delle caratteristiche indicate nella prima parte.

Per l'anno scolastico corrente viene previsto un campione regionale di consistenza intermedia tra il 5% e l'8 % dei DS con incarico a tempo indeterminato. Il campione nazionale, in base alle indicazioni fornite dall'I.N.Val.S.I. ad ogni U.S.R., rappresenterà tutte le realtà regionali e tutte le tipologie scolastiche.

La sperimentazione del SI.VA.DI.S. ha un carattere volontario e non produce effetti giuridici ed economici.

2. L'oggetto

L'oggetto della valutazione, definito nella prima parte, sposta l'attenzione dalla sola dimensione dei risultati anche a quella delle prestazioni e delle competenze; tuttavia nella sperimentazione 2004/2005 si farà ancora riferimento principale ai risultati conseguiti dai DS nella gestione unitaria della propria scuola, che si svolge in specifiche condizioni di contesto.

Sarà costituita una Commissione che avrà il compito di definire i profili, le competenze e i comportamenti del ruolo di DS; la Commissione terminerà i lavori entro la fine dell'a.s. 2004/2005 e proporrà un metodo da impiegare a partire dal 2005.

Gli U.S.R., nell'attuazione della fase sperimentale del SI.VA.DI.S., potranno acquisire elementi di riflessione dai risultati di tale Commissione, per utilizzarli quali approfondimenti nell'attività sperimentale di ricerca-azione.

Le aree di attività oggetto di valutazione nel 2004/2005 sono le seguenti¹:

- 1.** Promozione della qualità dei processi formativi (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi).
- 2.** Direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane dell'istituto.
- 3.** Relazioni esterne, collaborazione con le risorse istituzionali, culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio.
- 4.** Organizzazione e gestione delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione.

Gli obiettivi da individuare possono avere carattere trasversale a più aree, privilegiando la qualità e la significatività rispetto al numero. Indicativamente, nell'attuale fase sperimentale, si suggerisce l'individuazione di non più di cinque obiettivi, garantendo comunque che tutte e quattro le aree siano rappresentate.

Le quattro aree sono infatti tra loro strettamente interdipendenti, si correlano con il Piano dell'offerta formativa e possono essere utilizzate dal Valutatore come griglia di lettura e di analisi per gli obiettivi individuati dal valutato.

Nell'ambito delle quattro aree, le Direzioni Regionali prevedono "curvature" relative alle specifiche situazioni del contesto territoriale.

Come nella sperimentazione dello scorso anno, la valutazione sarà espressa solo su ciascuna area e non è prevista una valutazione complessiva.

¹ Cfr. art. 25 del D. Leg.vo n. 165/2001.

3. I soggetti coinvolti

La gestione del processo di valutazione del DS coinvolge più soggetti, a ciascuno dei quali è affidato uno specifico ruolo.

a) Il Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale (Valutatore finale)

In coerenza con i suoi compiti istituzionali, è il responsabile dell'attuazione del sistema di valutazione e della validazione delle valutazioni formulate dal Valutatore di prima istanza. In particolare, svolge le seguenti attività:

- in fase di avvio:
 - ⇒ definisce il gruppo regionale di pilotaggio del progetto;
 - ⇒ cura il coordinamento regionale del sistema anche al fine di armonizzare le valutazioni all'interno della stessa regione, tra Valutatore e Valutatore;
 - ⇒ predispone la raccolta e l'utilizzazione di dati e informazioni provenienti da diverse fonti e progetti, che consentano di caratterizzare il contesto operativo del DS, in modo da renderli disponibili *ex ante* per i Valutatori e renderli oggetto di apprezzamento comune tra Valutato e Valutatore. La valutazione, infatti, viene definita anche sulla base degli elementi acquisibili dagli uffici che si occupano del controllo di gestione, della valutazione degli apprendimenti e di altre attività di monitoraggio e verifica;
 - ⇒ predispone un piano di formazione regionale per Valutati e Valutatori, in raccordo con l'Amministrazione centrale, nella prospettiva della messa a regime del progetto;
 - ⇒ informa tutti i DS sul SI.VA.DI.S.;
 - ⇒ forma il campione tra i DS che hanno volontariamente aderito;
 - ⇒ sceglie tra i propri Dirigenti i Valutatori di prima istanza ai quali affidare la valutazione dei DS coinvolti;
 - ⇒ nell'attuale fase sperimentale, gli U.S.R., ove le condizioni lo consentano, possono prevedere nuclei di Valutatori con la presenza di dirigenti tecnici, dirigenti amministrativi e dirigenti scolastici. Questi ultimi, in assenza di specifiche integrazioni normative, nella logica della ricerca-azione, potranno coadiuvare il Valutatore responsabile di prima istanza nella fase istruttoria. Sarà cura del Direttore Generale individuare tali dirigenti scolastici. Essi saranno appositamente e saranno utilizzati, di norma, in province diverse da quella in cui presta servizio il DS valutato. Il rapporto numerico Valutati/Valutatori potrà variare nella fase di sperimentazione, da tre a otto;
 - ⇒ fornisce le indicazioni di quadro in merito agli obiettivi nazionali e regionali per l'anno scolastico oggetto di valutazione.

- Durante lo svolgimento della procedura:

- ⇒ garantisce la coerenza del processo rispetto alla procedura di valutazione, alla normativa, al sistema scolastico regionale nel suo complesso;
- ⇒ coordina e supervisiona le attività di valutazione dei Dirigenti Valutatori della propria regione.

- A conclusione della procedura:

- ⇒ cura la restituzione partecipata ai DS degli esiti del processo di valutazione al fine di promuovere percorsi di sviluppo professionale;
- ⇒ esprime il giudizio finale di valutazione dei DS coinvolti nella propria regione;
- ⇒ propone all'Amministrazione centrale - sulla base dell'esperienza compiuta - eventuali interventi di miglioramento/modifica delle procedure di valutazione.

b) I Valutatori di prima istanza

Sono designati dal Direttore Generale Regionale². Essi hanno la responsabilità della valutazione di prima istanza. In particolare, i Valutatori svolgono le seguenti attività:

- all'inizio dell'anno scolastico:

- ⇒ gestiscono un incontro preliminare con i DS loro affidati per illustrare il processo di valutazione;
- ⇒ analizzano il Piano di Azione proposto da ciascun DS e ne verificano la coerenza interna;
- ⇒ discutono, nell'ambito di un colloquio con il DS, gli obiettivi di miglioramento individuati nella sua autonoma responsabilità;
- ⇒ assistono il DS nella messa a punto della scheda degli obiettivi e dei relativi indicatori per giungere a una concertazione del piano.

- Durante l'anno scolastico:

- ⇒ monitorano lo svolgimento della prestazione del DS;
- ⇒ accompagnano il processo di autovalutazione del DS;
- ⇒ valutano e approvano eventuali modifiche agli obiettivi di miglioramento e/o ai relativi indicatori.

- A fine anno scolastico:

- ⇒ formulano le proprie valutazioni e le propongono al Direttore Generale Regionale nella sua qualità di Valutatore finale;
- ⇒ si confrontano - se delegati dal Direttore Generale dell'USR - nel colloquio di feedback, con il DS in merito alla valutazione finale assegnatagli;
- ⇒ identificano insieme al DS - in un eventuale colloquio *ad hoc* - i fabbisogni formativi e le possibili azioni di formazione.

c) I Valutati

² Cfr. art. 1, comma 2 del d.lgs. 286/1999.

Sono i DS con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. I Valutati svolgono le seguenti attività:

- all'inizio dell'anno scolastico:

- ⇒ integrano, qualora necessario, i dati e le informazioni che caratterizzano il contesto operativo del DS, perché siano oggetto di apprezzamento comune tra valutato e Valutatore;
- ⇒ definiscono il Piano di azione e individuano gli obiettivi annuali di miglioramento e i relativi indicatori per ciascuna delle quattro aree di attività;
- ⇒ mettono a punto questi obiettivi con il Valutatore di prima istanza.

- Durante l'anno scolastico:

- ⇒ perseguono gli obiettivi di miglioramento concordati, monitorandone gli stati di avanzamento;
- ⇒ interagiscono e si confrontano con il Valutatore di prima istanza;
- ⇒ segnalano le eventuali modifiche di contesto che richiedano la revisione degli obiettivi di miglioramento e/o dei relativi indicatori.

- A fine anno scolastico:

- ⇒ compilano la scheda di "autovalutazione" nel fascicolo di valutazione individuale;
- ⇒ partecipano al colloquio di feedback.

d) Le strutture degli Uffici Scolastici Regionali

- ⇒ compilano la parte prima del fascicolo con i dati disponibili;
- ⇒ forniscono supporto ai Valutatori nell'ambito del processo di valutazione;
- ⇒ collaborano alla pianificazione delle azioni formative sulla base delle esigenze emerse al termine della valutazione.

e) La Direzione Generale del Personale della Scuola del M.I.U.R.

- ⇒ definisce il gruppo nazionale di pilotaggio del progetto (esperti interni ed esterni);
- ⇒ svolge funzioni di coordinamento nazionale del sistema operativo e di supervisione degli esiti, al fine di armonizzare i criteri di valutazione degli U.S.R. e le relative strutture di interconnessione;
- ⇒ costituisce una apposita Commissione per l'approfondimento delle prestazioni e delle competenze del profilo professionale dei DS, nonché per l'individuazione delle competenze necessarie per i Valutatori. La Commissione farà riferimento anche alle esperienze internazionali di settore e al monitoraggio I.N.Val.S.I..

- ⇒ predisporre per Valutati e Valutatori, nella prospettiva della messa a regime del progetto, in raccordo con gli U.S.R., un piano di formazione comune, nazionale sia sulle abilità richieste dal compito, sia sulle identità professionali di entrambi;
- ⇒ si avvale della collaborazione dell'I.N.Val.S.I. per il processo di monitoraggio, assicurando l'afflusso dei dati dagli U.S.R.

4. La fasi del processo

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- a) le operazioni di avvio;
- b) la preparazione della documentazione di avvio da parte del DS;
- c) la messa a punto degli obiettivi e degli indicatori;
- d) l'osservazione: un processo di interazione tra Valutatore e DS;
- e) l'autovalutazione del DS;
- f) la formulazione della valutazione;
- g) il colloquio di feedback;
- h) le azioni di sviluppo.

In merito al punto c), si sottolinea che il rapporto tra Valutatore e Valutato è di interazione funzionale tra soggetti aventi competenze e compiti diversi.

In merito ai punti d) ed e) si sottolinea che le operazioni di osservazione e autovalutazione si svolgono lungo il medesimo arco temporale.

In merito al punto f) si sottolinea che la valutazione si articola nella valutazione di prima istanza e nella valutazione finale.

a. Le operazioni di avvio

I Direttori Generali degli USR rivolgono a tutti i DS una azione informativa sul SI.VA.DI.S. Promuovono quindi l'adesione volontaria di un gruppo di DS.

Per l'anno scolastico corrente viene previsto un campione regionale di consistenza intermedia tra il 5% e l'8% dei DS con incarico a tempo indeterminato. Tale campione rappresenta tutte le tipologie scolastiche (scuola primaria, scuola secondaria di primo grado, scuola secondaria di secondo grado).

Il campione nazionale rappresenta a sua volta tutte le realtà regionali.

I Direttori Generali degli USR individuano i Valutatori di prima istanza tra i dirigenti dell'Amministrazione. Per l'anno scolastico corrente è previsto di norma un rapporto tra Valutatori e Valutati che oscilla tra un minimo di 1 a 3 e un massimo di 1 a 8.

Come già precisato al paragrafo 3, lett. a), laddove sia giudicato utile, è possibile prevedere nuclei di Valutatori con la presenza di DS appositamente formati, da utilizzare in ambito provinciale non coincidente con quello di servizio come staff del Valutatore responsabile di prima istanza. Tale soluzione può sin d'ora essere sperimentalmente praticata nelle situazioni territoriali in cui ne ricorrano le condizioni.

I Direttori Generali degli USR predispongono nella propria regione azioni di

coordinamento tra i Valutatori di prima istanza finalizzate alla definizione di modelli operativi che garantiscano l'omogeneità delle procedure e dei criteri di valutazione.

b. La preparazione della documentazione da parte del Dirigente Scolastico

All'inizio dell'anno scolastico il DS, in coerenza con le attività pianificate, predispone il "Piano d'azione" (con la relativa documentazione), indicando sinteticamente per ciascuna delle quattro aree di attività:

- gli aspetti positivi e critici della propria Istituzione scolastica;
- gli obiettivi di miglioramento;
- gli indicatori di processo e/o di risultato da utilizzare per il loro apprezzamento;
- i piani operativi per ciascun obiettivo.

Gli obiettivi, individuati dal DS nella sua autonoma responsabilità, devono essere:

- significativi rispetto alla specifica istituzione scolastica;
- coerenti con l'incarico ricevuto, con i programmi nazionali e regionali, con il contesto socio culturale, con il POF e le risorse assegnate;
- funzionali allo sviluppo del sistema scolastico nazionale e regionale.

Gli indicatori, che possono essere di tipo sia quantitativo, sia qualitativo devono in ogni caso consentire di misurare e valutare con precisione il grado di conseguimento di ciascun obiettivo. Devono essere cioè

- specifici e non generici
- congruenti con gli obiettivi di riferimento e
- inequivocabili nella interpretazione del loro significato.

c. La messa a punto degli obiettivi e degli indicatori

Il Valutatore di prima istanza organizza e gestisce un incontro preliminare con i DS per illustrare dettagliatamente il processo di valutazione in termini di impostazione, attività operative, regole, tempi e documentazione.

Il Valutatore di prima istanza accoglie successivamente la documentazione di avvio prodotta dal DS e la verifica rispetto a:

- completezza;
- significatività;
- coerenza;
- incidenza per il miglioramento del servizio scolastico.

Il Valutatore di prima istanza assiste il DS, in un apposito colloquio di concertazione, nella formulazione definitiva degli obiettivi e degli indicatori. Al termine del colloquio, il DS e il Valutatore di prima istanza sottoscrivono la "Scheda degli obiettivi discussi".

d. L'osservazione: un processo di interazione tra Valutatore e Dirigente Scolastico

Nell'ambito di questa fase si intensificano i momenti di interazione e di confronto tra il Valutatore e il Dirigente Scolastico. Tra questi momenti si citano ad esempio:

- le visite presso l'istituto tese alla conoscenza diretta dell'istituzione scolastica e del suo dirigente;
- i colloqui concordati con il DS e altre componenti;
- le modalità web con cui accelerare il flusso delle informazioni;
- le analisi degli atti proposti dal DS e l'eventuale richiesta di ulteriore documentazione.

Nel corso dell'anno scolastico, in relazione all'andamento delle attività, il DS può proporre integrazioni/modifiche agli obiettivi di miglioramento, spiegandone le motivazioni. Il Valutatore, acquisita la proposta e verificatane la fondatezza (es.: mutamenti reali e sostanziali nelle risorse disponibili, difficoltà inamovibili da parte del Dirigente Scolastico, eventi di forza maggiore), accoglie la richiesta, concerta con il Dirigente Scolastico le modifiche da apportare nel fascicolo di valutazione individuale ("Scheda degli obiettivi discussi") e ne invia copia al Direttore Generale Regionale, evidenziando le motivazioni.

Nel corso dell'anno scolastico, il Valutatore acquisisce altresì tutti gli elementi conoscitivi e di contesto che condurranno alla proposta di valutazione di prima istanza.

e. L'autovalutazione del Dirigente Scolastico

Durante l'anno il DS monitora lo sviluppo degli obiettivi definiti e, entro la fine dell'anno scolastico, compila la "scheda di autovalutazione" nell'apposita sezione del fascicolo di valutazione individuale. Segnala - sulla base degli indicatori a suo tempo definiti - il livello di raggiungimento degli obiettivi, precisando gli scostamenti positivi e negativi. Di seguito espone le proprie riflessioni sulle azioni messe in atto nel corso dell'anno ed evidenzia i propri fabbisogni formativi.

L'autovalutazione costituisce una delle componenti fondamentali del processo di valutazione poiché, congiuntamente agli elementi acquisiti dal Valutatore nella fase di osservazione, configura un quadro valutativo dialettico e partecipato, utile anche per il confronto tra Valutatore e Valutato durante il colloquio di feedback. Il Valutatore supporta l'attività di autovalutazione, fornendo consulenza, ove richiesta, sui suoi aspetti metodologici e strumentali.

f. La stesura della valutazione

Al termine dell'anno scolastico, sulla base degli elementi raccolti, delle relazioni intercorse con il DS e delle eventuali modifiche inserite nella scheda degli obiettivi, il Valutatore formula la valutazione di prima istanza nell'apposita sezione del fascicolo di valutazione individuale.

La valutazione è condotta con riferimento agli indicatori riportati nella Scheda degli obiettivi ed è corredata dall'indicazione dei fabbisogni formativi individuati dal DS ai fini del suo miglioramento professionale.

La valutazione viene definita anche sulla base degli elementi acquisibili dagli Uffici che si occupano del controllo di gestione, della valutazione degli apprendimenti e di altre attività di monitoraggio e verifica.

La valutazione si sostanzia nell'attribuzione di un giudizio standardizzato sul livello di raggiungimento dei risultati conseguiti dal DS in ciascuna delle quattro aree di attività.

Tali giudizi vanno sinteticamente descritti e commentati, facendo riferimento agli elementi di valutazione utilizzati o ad altri dati ritenuti rilevanti.

Sulla base di questa prima valutazione, il Direttore Generale Regionale effettua la valutazione finale. Egli può ratificare la valutazione di prima istanza o può esprimere una valutazione difforme. In tal caso, il Valutatore finale motiverà il suo giudizio in modo congruo. Nei casi in cui lo ritenga opportuno, egli può richiedere un supplemento di informazioni al Valutatore di prima istanza e può effettuare direttamente appositi colloqui con il DS.

g. Il colloquio di feedback

Il colloquio di feedback spetta al Direttore Generale Regionale, salvo delega al competente Valutatore di prima istanza.

Il colloquio di feedback è il momento nel quale il Valutatore restituisce al DS la valutazione finale. È il momento in cui sono illustrati i due giudizi espressi (dal Valutatore al Valutato) e vengono messi a confronto gli elementi valutativi adottati nella fase di osservazione e autovalutazione.

Il colloquio di feedback costituisce per i DS un'opportunità significativa. La restituzione partecipata degli esiti del processo di valutazione rappresenta infatti il primo passo per promuovere percorsi di sviluppo professionale dei DS.

h. Le azioni di sviluppo

L'Amministrazione regionale:

- monitora gli esiti del processo di valutazione;
- predispone un piano di formazione e interventi di supporto per i DS sulla base delle esperienze in corso e delle richieste acquisite.

L'Amministrazione centrale avvia azioni mirate a:

- impostare e realizzare un percorso comune di formazione dei Valutatori, che si proponga di consolidare e certificare le loro specifiche competenze e la loro peculiare identità professionale;
- allargare il numero dei Valutatori di prima istanza attraverso una adeguata e certificata formazione di un congruo contingente di DS.

5. I livelli della valutazione

La formulazione della valutazione è relativa agli obiettivi di miglioramento raggiunti dal DS in rapporto a:

- le condizioni di contesto;
- le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione;

- gli eventuali cambiamenti intercorsi durante l'anno che abbiano indotto a modificare gli obiettivi iniziali.

La valutazione dei **risultati** non si esprime in punteggi. La valutazione degli obiettivi raggiunti dal DS è riferita a ciascuna delle quattro aree. Per ognuna di esse il Valutatore di prima istanza formula una valutazione utilizzando i seguenti tre standard, integrati da una sintetica descrizione della prestazione, da relazionare al livello di raggiungimento degli obiettivi

- Da migliorare (**DM**): esprime un livello di conseguimento dei risultati non soddisfacente, che si sostanzia nel mancato raggiungimento del o degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame;
- Buono (**B**): esprime un livello di conseguimento degli obiettivi relativi all'area in esame in linea con tutte le attese;
- Ottimo (**O**): corrisponde a un livello elevato, superiore alle attese, di conseguimento degli obiettivi relativi all'area in esame.

La valutazione delle **competenze**, laddove possibile a seguito dell'acquisizione di elementi di riflessione offerti dall'apposita Commissione su prestazioni e competenze, ha essenzialmente finalità di tipo diagnostico finalizzata ad individuare punti di forza e di debolezza specifici del Dirigente Scolastico e a promuovere programmi di miglioramento, rinforzo e sviluppo.

Allegato 1

SCHEMA DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE A.S. 2004/2005

<i>CHE COSA</i>	<i>CHI</i>	<i>QUANDO</i>
Predisposizione del piano di azione	Dirigente Scolastico	10 febbraio 2005
Messa a punto degli obiettivi e dei comportamenti	Valutatore di prima istanza e valutato	4 marzo 2005
Osservazione	Valutatore di prima istanza	30 giugno 2005
Autovalutazione	Dirigente Scolastico	30 giugno 2005
Stesura della valutazione	Valutatore di prima istanza e Valutatore finale	15 settembre 2005
Colloquio di feedback	Valutatore finale o, per sua delega, Valutatore di prima istanza/valutato	15 ottobre 2005
Azioni di sviluppo	Amministrazione Regionale	15 ottobre 2005

PARTE TERZA

**IL FASCICOLO
DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE**