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. 3

Sistema di valutazione dei dirigenti scolastici

LINEE GUIDA

INDICE GENERALE

Presentazione

Parte prima Il Sistema di valutazione dei Dirigenti scolastici (SI.VA.DI.S.)

Parte seconda La sperimentazione del 2005-2006

Parte terza Il fascicolo di valutazione individuale

Parte quarta I repertori

Presentazione

Queste “Linee guida” si articolano in quattro parti:

1. Il Sistema di valutazione dei Dirigenti scolastici (SI.VA.DI.S).
2. La sua sperimentazione nell’a.s. 2005-2006
3. Il fascicolo di valutazione individuale
4. I repertori

La prima parte illustra nei suoi tratti generali il modello di valutazione dei Dirigenti scolastici.
La seconda parte descrive le procedure della sperimentazione SI.VA.DI.S. 3 prevista per l’a.s. 2005/2006.
La terza parte comprende il fascicolo della valutazione individuale del Dirigente scolastico.
La quarta parte contiene i repertori. A mero carattere orientativo, essi offrono a supporto delle procedure di osservazione e valutazione un elenco di obiettivi, indicatori e azioni professionali individuati sulla base di ricerche sul campo.

PARTE PRIMA

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI (SI.VA.DI.S.)

1. Caratteristiche del modello

1.1. Principi generali

Il SI.VA.DI.S. mira a valutare i risultati della gestione e le competenze professionali e organizzative dei Dirigenti scolastici.
Il SI.VA.DI.S. si ispira ai seguenti **principi**:

- la trasparenza della procedura e dei criteri di valutazione;
- l'omogeneità dell'applicazione in campo nazionale e regionale;
- la ponderazione delle diverse condizioni operative in cui i D.S. esercitano il loro ruolo;
- il ricorso al maggior numero possibile di dati oggettivi.

Il sistema ha una **valenza processuale** poiché si propone:

- lo sviluppo del ruolo professionale dei D.S.;
- lo sviluppo qualitativo delle istituzioni scolastiche;

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

- sul confronto e il dialogo tra valutatori e valutati;
- sulla partecipazione dei D.S. al processo di valutazione;
- sul peso specifico delle procedure autovalutative.

1.2. Connotati procedurali

Il SI.VA.DI.S prevede una valutazione pluriennale articolata in fasi annuali:

a) la valutazione pluriennale è:
- connessa alla durata dell'incarico del D.S.;
- centrata sulle azioni professionali del D.S.;
- condotta in sede di prima istanza da team formati di norma da un dirigente tecnico, un dirigente amministrativo, un dirigente scolastico;
- formulata collegialmente da ciascun team in sede di prima istanza;
- validata in sede di valutazione finale dal Direttore generale dell'USR;
- finalizzata al conferimento dei successivi incarichi e a eventuali sbocchi premiali;

b) la valutazione annuale è:
- centrata sulle specifiche azioni professionali del D.S. e sui risultati a esse ascrivibili;
- condotta sulla base di procedure autovalutative;
- verificata dai team con il contributo della Struttura di supporto regionale;
- formulata collegialmente da ciascun team in sede di prima istanza;
- validata in sede di valutazione finale dal Direttore generale dell'USR;
- finalizzata all'assegnazione della retribuzione di risultato.

2. L'oggetto

L'oggetto della valutazione, come risulta dalla normativa vigente, è costituito dalla prestazione del D.S.

La prestazione è valutabile nelle sue due componenti:

a. le **azioni** professionali che denotano l'utilizzo delle **competenze** tipiche di ruolo;
b. i **risultati** conseguiti dal D.S. nella gestione unitaria della propria scuola, tenuto conto delle condizioni di contesto e delle risorse disponibili.

Un utile supporto per osservare e valutare entrambi gli oggetti è costituito dalla disponibilità di:

1. un **repertorio** delle azioni professionali proprie del ruolo del D.S.;
2. un **repertorio** di obiettivi e di indicatori.

Le aree in cui si collocano le azioni professionali e i risultati oggetto di valutazione sono le seguenti:

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

3. I soggetti

a) I Direttori Generali degli Uffici Scolastici Regionali

In coerenza con i loro compiti istituzionali, sono i garanti dell'attuazione del sistema e i responsabili delle valutazione finali (annuale e pluriennale). In particolare, curano le seguenti attività:

⇒ predispongono una apposita Struttura di supporto alla valutazione;
⇒ preparano - in raccordo con l'Amministrazione centrale - un piano di informazione/formazione regionale per valutati e valutatori;
⇒ costituiscono i team di valutazione sulla base della certificazione nazionale dell'idoneità dei valutatori;
⇒ adottano criteri condivisi a livello nazionale per l'individuazione dei D.S. da inserire nei team;
⇒ garantiscono l'omogeneità delle valutazioni all'interno della stessa regione;
⇒ supervisionano le attività di valutazione dei team;
⇒ esprimono il giudizio finale della valutazione pluriennale e curano (o delegano) la restituzione partecipata (colloquio di *feedback*) ai D.S. dei suoi esiti;
⇒ esprimono il giudizio finale della valutazione annuale;
⇒ illustrano i suoi esiti agli interessati (colloquio di *feedback*) se lo ritengono opportuno e/o a fronte di una motivata richiesta del valutato;
⇒ collaborano all'azioni di monitoraggio attivate nazionalmente.

b) I team dei valutatori di prima istanza

Sono costituiti dal Direttore Generale Regionale. I team, che di norma sono formati da un dirigente tecnico, un dirigente amministrativo e un dirigente scolastico, hanno la responsabilità:

- ⇒ di un incontro preliminare e collettivo con tutti i D.S. loro affidati per illustrare il processo di valutazione pluriennale e le sue scansioni annuali;
- ⇒ della verifica e della formulazione di prima istanza della valutazione annuale;
- ⇒ della gestione e della formulazione di prima istanza della valutazione pluriennale.

In particolare, e in rapporto agli oggetti della valutazione sopra richiamati (azioni, risultati), ciascun team, sulla base di un protocollo condiviso, svolge le seguenti attività:

- PER LA VALUTAZIONE PLURIENNALE:

  - ⇒ analizza le priorità di medio-lungo periodo proposte da ciascun D.S.;
  - ⇒ programma per ognuno dei suoi membri un numero di scuole da visitare, in modo da garantire che al termine della procedura pluriennale ogni membro abbia potuto interagire con tutti i D.S. da valutare;
  - ⇒ gestisce interventi di supporto e consulenza;
  - ⇒ prevede proprie riunioni collegiali periodiche in cui ciascun membro del team riporti l'esito delle proprie rilevazioni *in itinere*;
  - ⇒ formula collegialmente alla conclusione della procedura pluriennale la valutazione di prima istanza e la propone in termini descrittivi e diagnostici al Direttore generale dell'U.S.R.

- PER LA VALUTAZIONE ANNUALE:

  - ⇒ verifica attraverso le apposite schede del fascicolo;
    - la coerenza degli obiettivi indicati dal D.S. per ciascun anno rispetto alle priorità di medio-lungo periodo;
    - il conseguimento del/degli obiettivo/i indicato/i dal D.S. per ciascun anno;
  - ⇒ raccoglie e organizza tutte le informazioni utili ai fini dell'*iter* valutativo;
  - ⇒ integra tali informazioni con i dati oggettivi offerti dalla Struttura regionale di supporto alla valutazione;
  - ⇒ formula collegialmente la valutazione di prima istanza finalizzata alla retribuzione di risultato e la propone secondo le modalità previste dal Contratto nazionale al Direttore generale dell'U.S.R.

c) I Valutati

Sono i D.S. con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Il valutato svolge le seguenti attività:

- PER LA VALUTAZIONE PLURIENNALE

  - ⇒ sulla base delle indicazioni segnalate all'atto del conferimento dell'incarico e degli esiti della lettura del contesto in cui opera, illustra - nell'apposita parte del fascicolo individuale di valutazione - le priorità di medio-lungo periodo della propria azione professionale;
  - ⇒ trasmette la relativa parte del fascicolo al team di valutazione;
  - ⇒ si rapporta con l'intero team (o con uno dei suoi membri) nelle occasioni di incontro programmate;
  - ⇒ partecipa al colloquio di *feedback* con il Direttore Generale dell'U.S.R. o un suo delegato.

- PER LA VALUTAZIONE ANNUALE

All'inizio e durante ogni anno scolastico:

⇒ specifica puntualmente all'inizio di ogni a.s. l'obiettivo/gli obiettivi coerente/i con le priorità di medio-lungo termine;
⇒ individua il/i relativo/i indicatore/i preferibilmente quantitativo/i;
⇒ prevede per ognuna delle aree interessate le azioni che ritiene funzionali al raggiungimento dell'obiettivo/degli obiettivi individuato/i;
⇒ trasmette la relativa parte del fascicolo al team di valutazione;
⇒ si rapporta su richiesta sua e/o dei valutatori con l'intero team (o con uno dei suoi membri);

Alla fine di ogni anno scolastico:

⇒ descrive le azioni poste in essere per il perseguimento dell'obiettivo o degli obiettivi prescelti;
⇒ dichiara il livello di raggiungimento dei risultati;
⇒ trasmette la relativa parte del fascicolo al team di valutazione;
⇒ partecipa al colloquio di *feedback* con il Direttore Generale dell'U.S.R. o suo delegato. Ciò solo se il valutatore finale lo ritenga opportuno o il valutato motivatamente lo richieda.

d) Le strutture di supporto degli Uffici Scolastici Regionali

Il SI.VA.DI.S. prevede una serie articolata e integrata di procedure:

- una valutazione pluriennale scandita da fasi annuali;
- la presenza di team valutativi a professionalità composita;
- la necessità di garantirne l'effettiva collegialità;
- la trasparenza e il coordinamento delle procedure attivate dai diversi team;
- la necessità di istituire banche dati;
- la necessità di integrare e incrociare, con dati oggettivi, i diversi processi di valutazione attivati dall'Amministrazione.
- la rilevanza dell'impegno professionale di valutatori e valutati.

Tale complessità viene supportata presso ogni U.S.R. da una Struttura attrezzata con risorse umane e strumentali a cui possano fare riferimento per le loro rispettive esigenze sia i team di valutatori, sia i valutati.

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

⇒ svolge funzioni di coordinamento nazionale del sistema operativo, di monitoraggio degli esiti e di innovazione processuale del sistema;
⇒ predispone, in raccordo con gli UU.SS.RR., i protocolli di un piano di formazione e di certificazione dei valutatori;
⇒ organizza, in raccordo con gli UU.SS.RR., i protocolli dell'informazione e della formazione dei valutati;
⇒ mette a disposizione strumenti utili alle procedure di valutazione;
⇒ predispone un programma periodico di controlli a campione delle procedure autovalutative dei D.S.

4. I numeri del modello ordinamentale

I dati che qui di seguito vengono riportati prefigurano, *sulla base delle informazioni oggi disponibili* (e pertanto suscettibili di aggiornamenti e variazioni), il numero dei soggetti che saranno coinvolti nel progetto.
La tabella seguente precisa per ciascuna regione:

a) il numero dei dirigenti amministrativi disponibili;
b) il numero dei dirigenti tecnici disponibili;
c) il numero possibile di team formati da 1 dirigente tecnico, 1 dirigente scolastico e da 1 dirigente amministrativo;
d) il numero dei dirigenti scolastici necessari alla costituzione dei team;
e) il numero dei D.S. in servizio da valutare;
f) il numero di D.S. valutati da ciascun team.

Regione	a) Dirigenti amministrativi in servizio	b) Dirigenti tecnici in servizio	c) Numero possibile team1+1+1	d) Numero dei D.S. "valutatori"	e) Numero dei D.S. da valutare	f) Rapporto team valutatori/D.S. valutati
Abruzzo	4	7	7	7	294	1 a 42,00
Basilicata	3	5	5	5	183	1 a 36,60
Calabria	4	9	9	9	602	1 a 66,88
Campania	14	29	29	29	1375	1 a 47,41
Emilia Romagna	13	14	14	14	559	1 a 39,92
Friuli	3	3	3	3	188	1 a 62,66
Lazio	11	21	21	21	956	1 a 45,52
Liguria	2	9	9	9	239	1 a 26,55
Lombardia	17	22	22	22	1305	1 a 59,31
Marche	6	8	8	8	279	1 a 34,87
Molise	4	5	5	5	92	1 a 18,40
Piemonte	10	7	7	7	684	1 a 97,71
Puglia	10	11	11	11	926	1 a 84,18
Sardegna	7	5	5	5	425	1 a 85,00
Sicilia	16	13	13	13	1185	1 a 91,15
Toscana	14	11	11	11	553	1 a 50,27
Umbria	5	6	6	6	177	1 a 29,50
Veneto	8	8	8	8	735	1 a 91,87
Totali	**151**	**193**	**193**	**193**	**10757**	
Media						**1 a 56,92**

Stante il numero inferiore dei dirigenti amministrativi disponibili, il loro utilizzo (tenuto conto anche delle competenze specifiche) può in caso di necessità essere previsto nell'ambito di più di un team.

L'elevato rapporto valutatori/valutati risultante dalla tabella viene corretto:

- per la *valutazione annuale,* da un protocollo fondato su procedure autovalutative riscontrabili;
- per la *valutazione pluriennale,* da un conseguente abbattimento del rapporto annuale valutatori/valutati (**a esempio, 1 a 19 nel caso di incarico triennale**).

Sulla base dei dati oggi esistenti, in alcune regioni (Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia e Veneto) il rapporto in questione resterebbe ancora piuttosto elevato. Esso potrà essere corretto:

a) attraverso un incremento delle risorse umane disponibili (ad esempio ricorrendo a dirigenti in pensione nell'ultimo triennio);

b) attraverso accorgimenti di carattere organizzativo all'interno del lavoro dei team.

5. Gli esiti della valutazione

La valutazione pluriennale viene espressa con modalità descrittivo-diagnostiche della professionalità del D.S.

La retribuzione di risultato, esito della valutazione annuale, viene erogata ai D.S. secondo i criteri definiti in sede di contrattazione.

PARTE SECONDA

LA SPERIMENTAZIONE 2005/2006

Presentazione

Il modello SI.VA.DI.S. descritto nella prima parte viene sottoposto a sperimentazione nel corso dell'anno scolastico 2005-2006.
Le caratteristiche essenziali della sperimentazione sono le seguenti:

1. come nei due anni precedenti, ha carattere volontario e non produce effetti giuridici ed economici;

2. il modello viene sperimentato sulla base di un campione pari al 20% del numero dei team previsti dall'ordinamento.

Il fine della sperimentazione è quello di misurare sul campo e di verificare attraverso un monitoraggio mirato alcuni degli snodi più problematici del modello e la loro tenuta a fronte della prospettiva ordinamentale. In particolare, vanno attentamente verificati:

- il rapporto tra valutazione pluriennale e valutazione annuale;
- le procedure autovalutative e la loro verifica;
- la funzionalità dei team;
- il nuovo fascicolo di valutazione;
- la funzionalità dei repertori.

1. Caratteristiche del campione

Il modello descritto nella prima parte di queste "Linee Guida" viene sperimentato nell'anno scolastico 2005-2006, su un campione pari a circa il 20% del totale dei 193 team previsti dall'ordinamento.
Nell'anno sperimentale in ogni regione opera almeno un team, fino a un massimo di 4.
A ogni team viene affidato un numero di dirigenti scolastici da valutare. Tale numero, per l'anno di sperimentazione, deve corrispondere al rapporto di 1 a 19[1].

Una possibile ipotesi distributiva è illustrata., a mero titolo di esempio, dalla seguente tabella:

Regione	Numero dei team	Numero dei D.S. da valutare
Abruzzo	1	19
Basilicata	1	19
Calabria	2	38
Campania	4	76
Emilia Romagna	3	57
Friuli	1	19
Lazio	3	57
Liguria	2	38
Lombardia	4	76
Marche	1	19
Molise	1	19
Piemonte	3	57
Puglia	3	57
Sardegna	1	19
Sicilia	3	57
Toscana	2	38
Umbria	1	19
Veneto	3	57
Totali	**39**	**741**

La sperimentazione SIVADIS 2005-2006 prevede pertanto l'impegno di 117 valutatori di prima istanza (39 dirigenti tecnici, 39 dirigenti amministrativi, 39 dirigenti scolastici) e di 741 dirigenti scolastici da valutare.

In sostanza, nel corso della sperimentazione SI.VA.DI.S. 2005-2006 si attivano sia la simulazione condensata in un anno della valutazione pluriennale condotta da team formati da professionalità diverse, sia la valutazione annuale condotta con procedure autovalutative riscontrabili.

[1] È appunto il numero che corrisponde a un terzo della media nazionale del rapporto team/D.S. valutati prevista dalla prospettiva ordinamentale nel caso di valutazione triennale (1 a 56,92).

2. Le fasi della sperimentazione

2.1. ALL'INIZIO DELLA PROCEDURA
(dal 15 ottobre al 30 novembre 2005)

Il Direttore generale dell'Ufficio Scolastico Regionale

⇒ informa tutti i dirigenti scolastici sulle caratteristiche della sperimentazione e sulla possibilità di parteciparvi come valutatori o come valutati;
⇒ costituisce il campione su base volontaria;
⇒ individua i dirigenti scolastici da inserire nei team di valutazione sulla base di criteri oggettivi:
- titoli e crediti formativi specifici e certificati nel campo della valutazione a livello nazionale e internazionale;
- partecipazione a progetti di innovazione negli ultimi 15 anni;
- rappresentatività di tutti settori formativi quando è possibile;
- presenza effettiva in servizio da almeno 10 anni;

⇒ forma il/i team di valutazione.

Il valutato

- *PER LA SIMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PLURIENNALE*

⇒ sulla base delle indicazioni segnalate all'atto del conferimento dell'incarico e degli esiti della lettura del contesto in cui opera, illustra - nell'apposita parte del fascicolo individuale di valutazione - le priorità di medio-lungo periodo della propria azione professionale;
⇒ trasmette la relativa parte del fascicolo al team di valutazione.

- *PER LA VALUTAZIONE ANNUALE*

⇒ specifica puntualmente all'inizio di ogni a.s. l'obiettivo/gli obiettivi coerente/i con le priorità di medio-lungo termine;
⇒ individua il relativo/i indicatore/i preferibilmente quantitativo/i;
⇒ prevede per ognuna delle aree interessate le azioni che ritiene funzionali al raggiungimento dell'obiettivo/degli obiettivi individuato/i;
⇒ trasmette la relativa parte del fascicolo al team di valutazione;
⇒ si rapporta su richiesta sua e/o dei valutatori con l'intero team (o con uno dei suoi membri).

Il team

- *PER LA SIMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PLURIENNALE*

⇒ analizza le priorità di medio-lungo periodo proposte da ciascun D.S.;
⇒ registra le rilevazioni (⇒ "diario di bordo");

⇒ programma - secondo un protocollo elaborato durante la formazione dei team e definito in sede sperimentale - per ognuno dei suoi membri il numero di scuole da visitare.

- *PER LA VALUTAZIONE ANNUALE*

⇒ verifica attraverso apposite schede di rilevazione (cartacee e/o informatiche ⇒ "diario di bordo") la coerenza - rispetto alle priorità di medio-lungo periodo - dell'obiettivo/degli obiettivi indicato/i dal D.S. per il primo anno;
⇒ raccoglie organizza tutte le informazioni utili ai fini dell'*iter* valutativo.

2.2. DURANTE LA PROCEDURA
(dal 1° dicembre 2005 al 30 maggio 2006)

Il Direttore generale dell'Ufficio Scolastico Regionale

⇒ supervisiona le attività di valutazione dei team;
⇒ collabora alle azioni di monitoraggio attivate nazionalmente;

Il team

- *PER LA SIMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PLURIENNALE*[2]

⇒ gestisce interventi di supporto e consulenza;
⇒ prevede proprie riunioni collegiali periodiche in cui ciascun membro del team riporti l'esito delle proprie rilevazioni *in itinere*.

Il valutato

⇒ si rapporta su richiesta sua e/o dei valutatori con l'intero team (o con uno dei suoi membri);

2.3. AL TERMINE DELLA PROCEDURA
(dal 1° giugno al 15 luglio 2006)

Il valutato

- *PER LA SIMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PLURIENNALE*

⇒ partecipa al colloquio di *feedback* con il Direttore Generale dell'U.S.R. o un suo delegato[3].

[2] Poiché la sperimentazione 2005/2006 prevede di verificare, nell'arco dell'anno, sia la simulazione condensata della valutazione pluriennale, sia la valutazione annuale, valutatori e valutati potranno cogliere l'occasione dei loro incontri per confronti e consulenze su entrambi i terreni.

[3] Poiché la sperimentazione 2005/2006 prevede di verificare, nell'arco dell'anno, sia la simulazione condensata della valutazione pluriennale, sia la valutazione annuale, il colloquio di feedback potrà eventualmente vertere su entrambi gli aspetti dell'*iter* valutativo.

- *PER LA VALUTAZIONE ANNUALE*

⇒ dichiara:
  - le azioni poste in essere per il perseguimento dell'obiettivo o degli obiettivi prescelti;
  - il livello di raggiungimento del risultato.

⇒ trasmette la relativa parte del fascicolo al team di valutazione.

Il team

- *PER LA SIMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PLURIENNALE*

⇒ formula collegialmente la valutazione di prima istanza e la propone in termini descrittivo-diagnostici al Direttore generale dell'U.S.R.

- *PER LA VALUTAZIONE ANNUALE*

⇒ verifica il conseguimento dell'obiettivo/degli obiettivi individuato/i dal D.S. per il primo anno rispetto alle priorità di medio-lungo periodo;

⇒ formula collegialmente la valutazione di prima istanza finalizzata alla retribuzione di risultato e la propone secondo le modalità previste dal Contratto nazionale al Direttore generale dell'U.S.R.

Il Direttore generale dell'Ufficio Scolastico Regionale

⇒ esprime il giudizio finale della valutazione pluriennale e cura (o delega) la restituzione partecipata (colloquio di *feedback*) al D.S. dei suoi esiti;

⇒ esprime il giudizio finale della valutazione annuale[4].

3. Le azioni di sostegno: formazione e monitoraggio

3.1. LA FORMAZIONE

A partire dal mese di ottobre 2005 verrà attuato un corso intensivo di informazione/formazione dei team di valutatori predisposto dalla Commissione costituita presso l'IRRE Toscana.

3.2. IL MONITORAGGIO

Il monitoraggio dell'anno di sperimentazione è affidato all'I.N.Val.SI. Particolare attenzione sarà prestata a:

- il rapporto tra valutazione pluriennale e valutazione annuale;
- le procedure autovalutative e la loro verifica;
- la funzionalità dei team;
- La funzionalità dei repertori.

[4] Vedi nota 3.