

La valutazione dei pubblici dipendenti

I dirigenti e la valutazione

I dirigenti delle scuole

Aderire alla valutazione?

Il fascicolo individuale

Guida alla compilazione

Indicatori - Controlli

Esempi di possibili obiettivi

Sul programma *sperimentale* di valutazione dei dirigenti delle scuole sono state dette in queste settimane molte cose, quasi tutte negative e tendenti esplicitamente a determinarne il blocco, attraverso la generalizzazione del rifiuto individuale di aderire. E' convinzione dell'Anp che il fine di questa mobilitazione sia sbagliato, sia dal punto di vista dei principi che da quello dell'interesse professionale dei singoli e della categoria; e che, al di là di ogni valutazione circa i motivi reali che possono aver indotto altri soggetti sindacali a promuovere una tale iniziativa, essa rischi di risolversi in un danno per coloro che vi avranno aderito.

Questo non significa che l'Anp approvi incondizionatamente il progetto SIVADIS, né che sia impegnata a garantirne il successo a prescindere dai suoi evidenti limiti teorici ed organizzativi. Noi intendiamo più semplicemente, e più laicamente, metterlo alla prova per correggerne gli errori e per farne uno strumento di crescita professionale.

Proprio perché riteniamo che lo strumento vada verificato sul campo, prima di essere generalizzato (se si rivelerà valido), rispettiamo la scelta individuale di chi, per motivi personali o di contesto, non riterrà di potervi aderire per quest'anno. Ma non accettiamo di considerare questa scelta come qualcosa che debba essere condivisa o rifiutata *in toto*, o utilizzata per fini diversi da quelli per i quali essa è stata prevista.

Le pagine che seguono vogliono essere un primo tentativo di riflessione sul senso della valutazione e sulle procedure adottate, nonché un supporto di tipo strumentale alla compilazione del fascicolo individuale.



La valutazione dei pubblici dipendenti

I pubblici dipendenti sono tutti oggetto di valutazione, con l'eccezione del personale della scuola. Da rilevare che questo accade solo in Italia, perché in quasi tutti gli altri paesi anche gli insegnanti sono regolarmente valutati. In Francia – giusto per citare un esempio a noi vicino per molti aspetti – la valutazione degli insegnanti è il risultato della media ponderata di due giudizi: quello del capo d'istituto (che "pesa" per il 40%) e quello dell'ispettore regionale (60%). Il primo verte sugli aspetti "amministrativi" (puntualità, assenze, comportamenti, ...), il secondo su quelli didattici e professionali. La valutazione incide sulla velocità nella progressione economica (che è, come da noi, basata sull'anzianità).

I pubblici dipendenti sono valutati per verificare la rispondenza della loro azione agli impegni contrattuali: lo Stato assume attraverso la legge impegni nei confronti dei cittadini e vi fa fronte istituendo ed organizzando i pubblici servizi. Per garantire ai cittadini che i servizi siano resi ad un livello qualitativo accettabile, deve valutare l'operato degli addetti. Collegando gli esiti della valutazione ad un sistema di incentivi e di sanzioni, si persegue poi l'obiettivo di orientare i comportamenti dei singoli e di accrescere l'efficacia complessiva dell'amministrazione.

Poiché la grande maggioranza dei pubblici dipendenti non gode di autonomia decisionale rispetto ai compiti assegnati, la valutazione è per lo più di tipo procedurale, cioè relativa all'adempimento di prescrizioni e modalità di azione. Non vengono di solito valutati i risultati, perché sul loro raggiungimento incide la qualità delle scelte strategiche, che non sono generalmente nella disponibilità dei singoli addetti.



I dirigenti e la valutazione

Diverso, almeno in parte, il discorso per quanto riguarda i dirigenti. I dirigenti pubblici esistono per assicurare alcune finalità importanti:

- garantire il rispetto delle norme negli uffici che da loro dipendono;
- tradurre gli obiettivi delle pubbliche amministrazioni, decisi a livello politico, in scelte di gestione ed assicurarne il raggiungimento;

- presidiare i nodi decisionali non "regolati", cioè quelli per i quali non è possibile o non è conveniente predeterminare le scelte più opportune. Lo Stato, cioè, affida ai suoi dirigenti il compito di scegliere caso per caso nelle situazioni incerte, tenendo presenti i vincoli generali di sistema (norme, risorse) e le finalità da raggiungere.

Ne deriva che la valutazione dei dirigenti, oltre ad obbedire ai principi generali, è volta a verificare altri aspetti:

- il rispetto degli indirizzi generali adottati dal decisore politico (Parlamento e Governo): le scelte di gestione non devono porsi in contrasto con le linee guida assegnate;
- il raggiungimento dei risultati attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse pubbliche (finanziarie, strumentali, ma anche – in alcuni casi, soprattutto – umane) poste a disposizione.

La valutazione dei dirigenti non è quindi, per sua natura, di tipo *procedurale* – cioè volta a verificare se hanno eseguito puntualmente degli ordini – ma di tipo *finalistico* (hanno perseguito gli obiettivi assegnati?) e soprattutto sui *risultati* ottenuti. Per questo motivo, ad esempio, non si chiede al dirigente di svolgere un *orario di servizio*, ma si valuta solo il successo della sua azione, a prescindere dal tempo impiegato e dai mezzi scelti (nel rispetto, ovvio, delle norme).

Questi principi sono stati, nel tempo, oggetto di precise previsioni di legge. Oggi sono iscritti in primo luogo nel decreto legislativo 165/01 e nell'altro decreto 286/99, in forza dei quali:

- la valutazione dei dirigenti pubblici è obbligatoria
- si svolge ogni anno, con la partecipazione del valutato
- ha riflessi su una parte della retribuzione e sull'attribuzione di ulteriori incarichi
- è regolata, per gli aspetti connessi e conseguenti, nei contratti di area

Va ricordato peraltro che i contratti non possono entrare nei principi, che sono appunto riserva di legge: essi regolano solo le conseguenze della valutazione e le garanzie per gli interessati.



Il caso particolare dei dirigenti delle scuole

I dirigenti delle scuole sono dirigenti pubblici: e quindi ad essi si applicano gli stessi principi già visti per gli altri. Ma essi sono anche portatori di una funzione aggiuntiva rispetto ai loro colleghi: e questo rende la loro situazione parzialmente diversa.

Infatti, i dirigenti delle scuole sono al tempo stesso:

- terminali dell'autorità dello Stato nelle singole istituzioni scolastiche. In quanto tali sono garanti del rispetto delle norme e dell'osservanza dei fini e dei vincoli di sistema (funzione *autoritativa*);
- soggetti esponenziali – cioè rappresentativi – dell'autonomia delle scuole. In quanto tali sono garanti del rispetto della libertà di insegnamento dei docenti, della libertà di scelta educativa delle famiglie, del diritto all'apprendimento ed al successo formativo degli studenti (funzione di *tutela di libertà individuali e collettive*).

In sintesi, essi sono contemporaneamente garanti di *doveri* e tutori di *diritti*.

Nella prima veste, essi sono oggetto di valutazione esattamente allo stesso modo, e con le stesse finalità, di tutti gli altri dirigenti: quindi, relativamente all'osservanza delle direttive ricevute ed ai risultati conseguiti rispetto a queste. Nella seconda veste, essi non dovrebbero essere valutati, o almeno non dall'Amministrazione, che non determina i fini dell'*autonomia scolastica* e quindi non può neppure valutarne il raggiungimento, ma dovrebbero, se mai, essere valutati da coloro rispetto ai quali esercitano le proprie funzioni di garanzia e tutela: docenti, famiglie ed alunni.

Questo, di fatto, non accade. Il limite principale di qualunque modello di valutazione dei dirigenti delle scuole discende dalla circostanza che l'Amministrazione è inadempiente rispetto all'indicazione di precisi obiettivi amministrativi e gestionali legati alla singola istituzione scolastica. Nei contratti sottoscritti da tutti i dirigenti delle scuole all'atto dell'incarico, sono riportati gli obiettivi fissati dalla legge, senza nessuna contestualizzazione: quegli obiettivi sono validi per tutti, ma – non essendo ricondotti nel concreto alla situazione di nessuna scuola specifica – il loro eventuale mancato raggiungimento non può essere di fatto verificato, né contestato ad alcuno.

Questo non avviene per caso: è il frutto dell'assenza – o dello smarrimento nel tempo – di una cultura amministrativa del servizio scolastico. L'Amministrazione, cioè, ha sempre assegnato alle scuole ed a chi le dirige non i fini, ma le procedure: e si è attrezzata, fin che ne è stata capace, per verificare la conformità degli adempimenti e non il raggiungimento dei risultati.

E' uno dei tanti aspetti particolari dell'incapacità – culturale, appunto – di superare il modello dello stato etico, che si traduce nel curriculum unico, nei piani orario rigidi e nei programmi mini-

steriali. La scelta dei fini e la loro traduzione in passi operativi sono sempre state condotte in sede centrale, mentre ai livelli periferici era delegata l'applicazione esecutiva. Anche dopo il passaggio cruciale dell'autonomia – che ha comportato la rinuncia formale al monopolio delle finalità formative ed il riconoscimento della legittimazione delle scuole ad agire in questo ambito con progettualità separata – l'Amministrazione non è riuscita ad elaborare un nuovo modello concettuale della sua funzione.

Essa quindi – nell'incapacità di proporre di propri (che dovrebbero essere coerenti con i fini assegnati dalla Costituzione allo stato centrale: garanzia dei diritti minimi comuni dei cittadini, ecc. – vedi art. 117) chiede ai dirigenti delle scuole di individuare da soli gli obiettivi di miglioramento della propria azione: ma su quelli pretende di valutarli come se si trattasse di direttive amministrative. Una contraddizione, probabilmente insanabile, che pesa sul modello SIVADIS, come sugli altri tentativi condotti finora. Delle cinque aree di attività prese in considerazione nell'attuale progetto, solo la quinta (gestione risorse) sarebbe coerente con le premesse legislative e funzionali della valutazione dei dirigenti: per le altre – che sono importantissime e strategiche, ma di cui l'Amministrazione non controlla le dinamiche, le risorse ed i vincoli – sarebbe necessario pensare ad altre modalità, attuate non a livello centrale, ma (in coerenza con il principio di sussidiarietà) in sedi collegate ai soggetti in pro dei quali quelle attività vengono svolte.



Aderire a questa valutazione?

Anche se il progetto SIVADIS – così come si presenta – ricorda irresistibilmente la favoletta di Bertoldo (che, condannato all'impiccagione, ottenne dal re, come ultimo desiderio, di poter scegliere l'albero a cui essere appeso – risultato: scelse l'albero delle fragole ...), i motivi per aderire superano quelli per rifiutarlo:

- dal prossimo anno, la valutazione va a regime per tutti. Ammesso, per ipotesi, che tutti rifiutassero di aderire per quest'anno, mancherebbero argomenti per modificare il modello, che diventerebbe quindi automaticamente definitivo. Meglio metterlo alla prova per correggerlo, almeno nei limiti del possibile;
- la categoria ha già rifiutato, giustamente, un'altra "sperimentazione" nel 2000. Non può permettersi di farlo una seconda volta. Essere dirigenti comporta l'obbligo di rispettare e far rispettare le leggi. Chi, ad ogni appuntamento, si adopera per non sottostare ai doveri che lo riguardano, perde la credibilità professionale e la legittimazione etica per esigere dagli altri quel che rifiuta per sé. Questo non riguarda, forse, i singoli, cui la norma transitoria consente di dire di no: ma se tutti, o molti, lo facessero, travolgerebbero l'immagine della professione;
- anche il singolo dirigente, nel momento in cui rinuncia, deve porsi il problema del rapporto costo/benefici della scelta: un sollievo immediato (rispetto ad un adempimento fastidioso) contro la rinuncia ad un'esperienza (per ora priva di rischi) che potrebbe rivelarsi utile a regime. Per non parlare dell'inevitabile appannamento di immagine nei confronti di docenti ed allievi della propria scuola, per essersi "tirato indietro" rispetto ad un carico di lavoro e ad un possibile giudizio critico sul proprio operato;
- la mole di adempimenti cartacei è una costante sgradevole nel rapporto con l'amministrazione: ma è anche, paradossalmente, una garanzia. L'esempio degli altri dirigenti dimostra che l'unica alternativa è la valutazione discrezionale del superiore, che non offrirebbe certamente maggiori sicurezze. Sorprende, se mai, che altri soggetti sindacali – attivissimi, a parole, nel combattere lo *spoils system* – propongano di rifiutare una modalità che costituisce l'unica alternativa concreta alla sua estensione anche nei confronti dei dirigenti delle scuole;
- per discutibile che sia sotto il profilo teorico, l'indicazione degli obiettivi fatta primariamente dal valutando gli consente di scegliere il terreno su cui misurarsi con il valutatore e gli offre quindi un indiscutibile vantaggio di posizione;
- l'obbligo – che per quest'anno risulta in parte vanificato dallo slittamento dei tempi – di indicare in partenza un proprio piano di azione può apparire gravoso e generare ansia (perché non si sa se quegli obiettivi saranno poi raggiunti): ma rappresenta anche uno stimolo a superare il principale limite che condiziona l'agire di molti colleghi, e cioè quello di *vivere alla giornata*, reagendo agli eventi anziché cercare di governarli. E' necessario, almeno in alcuni momenti chiave, *alzare la testa e guardare in avanti*, se non si vuole finire assediati dall'emergenza del quotidiano. Essere chiamati a redigere un programma iniziale di interventi può essere vissuto come un rischio, ma è anche

l'occasione per fare il punto ed interrogarsi sulle ragioni del proprio operare: un'occasione, altrimenti sempre rinviata, per *guardarsi allo specchio* e trarne la spinta per crescere nella propria professione;

- il ritardo nell'apertura del tavolo per il rinnovo contrattuale è uno degli argomenti usati da chi spinge per il rifiuto della sperimentazione. Come è ovvio, non si tratta di un argomento pertinente: ma purtroppo è anche un argomento pericoloso. Quando quel tavolo si aprirà – e non può più essere questione che di qualche mese – sarebbe devastante presentarsi, come categoria, avendo rifiutato di farsi giudicare. Più in generale, ogni iniziativa ed ogni parola d'ordine che mirano ad ampliare la differenza fra i dirigenti delle scuole e *tutti gli altri*, ottiene parallelamente il risultato di approfondire anche il fossato retributivo che si vuole invece colmare. Sarebbe il classico esempio dell'utilizzo sbagliato di buone ragioni: o, peggio, dell'uso strumentale del malessere professionale della categoria contro di essa, con il risultato di risospingerla in una condizione di emarginazione e mortificazione professionale. Quel che è accaduto – e continua ad accadere – ai docenti dovrebbe far riflettere: il rifiuto di ogni forma di valutazione continua a bloccare per loro ogni possibilità di carriera. Evitiamo di ricadere in una logica autoleisionistica dalla quale siamo appena usciti.



La compilazione del fascicolo individuale

In una logica, che a noi sembra l'unica corretta, di sostenere la crescita professionale della categoria anziché alimentare il suo malessere, l'Anp sostiene quindi la scelta di non sottrarsi in via generale alla valutazione: ferma restando la libertà dei singoli, che rispettiamo.

Riteniamo, in questa linea, di rendere un servizio ai colleghi offrendo alla loro riflessione alcune linee guida per la compilazione del fascicolo individuale, corredate da esempi. E' ovvio che le differenze fra le singole situazioni sono tali che non è possibile alcuna casistica minuta ed alcuna generalizzazione: ma qualche indicazione generale è possibile avanzarla.

Come avviene la valutazione

- preparazione della documentazione di base (dati personali, dati della scuola, descrizione del contesto in cui si opera, individuazione punti di forza e punti di criticità)
- scelta degli obiettivi di miglioramento che il dirigente intende proporre
- messa a punto di un piano di azione basato su questi obiettivi

I passi indicati sono quelli da compiere nella fase attuale del processo. Seguiranno:

- incontro con il valutatore per la condivisione degli obiettivi (in questa fase il valutatore può accogliere quelli proposti dal valutando, o proporre integrazioni e/o modifiche. Non può imporre unilateralmente obiettivi diversi)
- fase di osservazione: deve includere almeno una visita alla scuola, più eventuali colloqui o richieste di documentazione sui processi in corso
- autovalutazione del dirigente della scuola: a fine anno, l'interessato indica se ritiene di aver raggiunto gli obiettivi prescelti, in quale misura, ed eventualmente i motivi per i quali non vi è riuscito. Eventuale indicazione di propri bisogni formativi di cui si chiede il soddisfacimento
- valutazione da parte del valutatore circa quanto dichiarato e quanto eventualmente da lui stesso riscontrato durante la fase di osservazione. Formulazione di una proposta di giudizio
- convalida (o modifica) della proposta di giudizio da parte del Direttore regionale (valutazione di seconda istanza)
- colloquio di feedback fra valutatore di prima istanza e valutando per la discussione sugli esiti e la messa a punto di obiettivi futuri
- eventuali azioni di sviluppo promosse dall'ufficio regionale (formazione, ...)

Cosa si compila nella fase di avvio

Cominciamo con l'individuare quali pagine del fascicolo – che ne comprende 33 – siano da compilare da parte del dirigente in questa fase iniziale. Esse sono: la 6, la 11, la 13, la 15, la 16, la 17 e la 18 (più, eventualmente, la 19, che è facoltativa). La pagina 18 va compilata tante volte quanti sono gli obiettivi di miglioramento individuati (da cinque a quindici). Tutte le altre sono di competenza della segreteria o del valutatore di prima istanza; ovvero contengono solo dati anagrafici e generali o ancora sono da riempire in momenti successivi (e non vicini).

 *Nel dettaglio (guida alla compilazione)*

pagine	Osservazioni
1-4	Copertina, indice, dati anagrafici e di servizio del dirigente
5	Dati relativi al personale della scuola. Da affidare alla segreteria.
6	Analisi del contesto scolastico per quanto riguarda il personale. Si suggerisce di segnalare tra i "punti di forza" qualcosa che ritornerà nel piano di azione (particolarmente nell'area 4 – valorizzazione delle risorse umane). Per quanto riguarda i "punti di criticità", farsi una classificazione preventiva (da non riportare nel fascicolo) fra quelli "abbordabili", che verranno utilizzati come obiettivi di miglioramento nelle pagine successive e quelli "fuori portata" che saranno assunti come vincolo non superabile. In questa pagina, vanno riportati un po' degli uni ed un po' degli altri, con un dosaggio accorto. Non è opportuno evidenziare solo difficoltà insormontabili, perché si può dare l'impressione di non essere adeguati al compito: né solo criticità marginali, che possono apparire non rilevanti (in caso di problemi seri di gestione che emergessero a consuntivo, fra l'altro, si verrebbe criticati per non aver individuato in tempo i nodi realmente pericolosi).
7-10	Dati relativi alla popolazione scolastica ed alle dotazioni strumentali. Da affidare alla segreteria (si tratta fra l'altro di notizie già elaborate per altri fini).
11	Analisi del contesto scolastico per quanto riguarda i punti di forza e di criticità relativi alle dotazioni strumentali. Valgono le stesse considerazioni generali formulate a proposito della pagina 6. Le aree a cui pensare nell'indicare i vari punti sono soprattutto la 5 (gestione) e la 1 (coordinamento dell'azione amministrativa).
12	Struttura e consistenza delle risorse finanziarie della scuola. Da affidare per la compilazione al Direttore SGA (ma poi occorrerà tener conto dei dati esposti nel redigere il piano di azione).
13	Analisi del contesto socio-culturale della scuola. Suggerimento: se non si è cambiata scuola (e se non ci sono state significative variazioni) recuperare quello che si è scritto in occasione della precedente valutazione del 2000, con gli opportuni aggiustamenti. E' ovvio che l'analisi deve essere coerente con il piano di azione di pagina 15 (vedi).
14	Allegare – oltre ai documenti di base (POF, programma annuale) – tutto quello che è significativo per documentare la propria azione, in funzione del piano di azione che si ha in mente di proporre. Conviene quindi compilare questa parte per ultima, dopo aver definito nei dettagli le schede successive.
15	E' il cuore concettuale del fascicolo. E' qui che il dirigente deve dimostrare di essere tale: e cioè di sapere "alzare la testa e guardare avanti", con realismo, ma anche con una certa dose di ambizione. E' assolutamente sconsigliabile dare spazio in questa pagina agli aspetti negativi – che devono invece trovare posto nelle pagine dedicate alle diverse analisi di contesto (vedi prima) - perché questo è l'ambito delle "cose da fare" e non di quelle "che vorrei ma non posso". Il piano di azione deve costituire il "quadro strategico" e non è quindi opportuno che abbia un orizzonte limitato al singolo anno scolastico. E' consigliabile invece che esso si estenda su più anni (orientativamente coincidenti con la durata residua dell'incarico dirigenziale nella scuola). Questo permetterà, fra l'altro, di riutilizzarlo con qualche adattamento anche negli anni successivi. Questa pagina dovrebbe essere il logico sviluppo delle precedenti e costituire a sua volta la premessa delle successive (16, 17 e – soprattutto – 18). Siccome siamo a metà dell'anno e le scelte di fondo ormai sono avviate, il processo logico deve essere invertito. E' utile, cioè, partire dalle pagine 16 e 17 (vedi), poi

	<p>sviluppare la 18 per ciascuno degli obiettivi individuati, e poi andare a ritroso: la 15, la 13 e così via. In altri termini: il piano di azione – che di regola dovrebbe essere il punto di partenza – non può, a questo punto dell'anno – essere altro che la formalizzazione degli obiettivi di gestione di fatto già avviati nei mesi precedenti. Per i prossimi anni, il discorso deve naturalmente essere parzialmente diverso.</p>
16-17	<p>In queste pagine vengono individuati gli obiettivi di miglioramento – che possono anche essere progetti da sviluppare o azioni da intraprendere – che sono logicamente conseguenti al piano di azione delineato a pagina 15. A differenza di quello, gli obiettivi devono preferibilmente essere tarati sul singolo anno, per consentire la valutazione finale. Nel caso vengano proposti progetti o azioni che si pensa di sviluppare su più anni – ciò che è possibile – indicare con chiarezza quale parte si pensa di attuare nell'anno in corso, per evitare che, a fine anno, ne venga rilevato il mancato compimento. Nella colonna degli indicatori, scegliere indicatori quantitativi o qualitativi a seconda della natura del processo da attivare, ma anche tenendo presenti considerazioni di opportunità (quali sono più facilmente rilevabili? quali consentono di mettere in migliore evidenza i successi o di minimizzare gli insuccessi? quali sono più coerenti con la natura degli obiettivi? quali possono apparire più significativi?). Per una definizione ed una classificazione di indicatori, nonché per alcuni esempi di possibili obiettivi, vedi oltre.</p> <p>Si suggerisce di scegliere mediamente due obiettivi per ciascuna delle cinque aree (minimo uno, massimo tre). Uno solo sarebbe da evitare, in quanto il giudizio finale non è sul raggiungimento dei singoli obiettivi, ma sull'area: a meno che non si sia certi di un pieno successo su un singolo obiettivo, è bene averne uno di riserva per distribuire i rischi di insuccesso (o di giudizio errato). Sceglierne tre è possibile, ma moltiplica la produzione cartacea necessaria senza un corrispondente beneficio. Farlo solo se ci sono validi motivi. Un successo clamoroso in una singola area non compensa risultati deludenti nelle altre, perché non c'è giudizio sommativo finale né media dei risultati.</p>
18	<p>Compilare questa pagina separatamente per ciascuno degli obiettivi indicati nelle pagine precedenti (quindi, tante volte quanti sono gli obiettivi). Essa ne costituisce lo sviluppo analitico, secondo la classica e consolidata struttura di tutti i progetti (finalità, livelli di partenza, passi procedurali previsti, risorse necessarie e disponibili, vincoli da superare). Ai fini pratici, conviene compilare per primo il campo 2, che deve risultare coerente con le varie analisi di contesto effettuate nelle pagine iniziali; poi i campi 3, 4 e 5 e da ultimo il campo 1 (ma ognuno può scegliere l'ordine che preferisce).</p> <p>Coerentemente con quanto si diceva a proposito di pagina 15, per quest'anno è bene iniziare il percorso di costruzione del fascicolo da questa pagina e dalle due precedenti. Ognuno dei dirigenti ha fatto le sue scelte di gestione nella fase iniziale dell'anno, sulla base di un'analisi (come è augurabile) o anche solo di una prassi o di una percezione, non necessariamente chiara, delle priorità esistenti. Se l'analisi non è stata fatta prima, è il momento di farla adesso, ponendosi alcune domande. Che cosa sto facendo? perché questo e non altro? quali sono state le mie priorità di fatto? a quali emergenze sto facendo / ho fatto fronte? quali prevedo / sono sicuro di dover ancora affrontare di qui alla fine dell'anno? Partendo da questa riflessione, si cercherà di ricondurre le varie linee di azione alle cinque aree contenute alle pagine 16 e 17, in modo tale da coprirle tutte. Il processo logico sarà più o meno il seguente: cosa sto facendo? qual è l'obiettivo cui la mia azione di fatto / consapevolmente tende? a quale delle cinque aree la posso ricondurre? Una volta coperte tutte le aree, si procede ancora all'indietro e si individuano le criticità cui si sta cercando di dare risposta, per riportarle nel piano di azione e poi, ancora all'indietro, nelle pagine delle analisi di contesto. Le risorse che si stanno utilizzando (finanziarie, umane, strumentali), poche o tante che siano, vanno indicate fra i punti di forza nelle pagine 6, 11 e 13. I ritardi dell'amministrazione (tardiva comunicazione</p>

	degli organici, tardiva nomina dei docenti, tardiva assegnazione delle risorse finanziarie, ...) vanno evidenziate fra i vincoli di sistema non superabili (in particolare, nel campo 5 di pagina 18).
19	Non è obbligatorio compilarla. Serve per sviluppare eventuali ulteriori considerazioni pertinenti agli obiettivi indicati ed al piano di azione, che non abbiano trovato collocazione utile nelle pagine precedenti.
20-21	Non sono da compilare nella fase di avvio. Servono, dopo il colloquio / confronto con il valutatore, per formulare definitivamente gli obiettivi ed individuare gli indicatori che saranno utilizzati. Di regola, se le pagine precedenti sono state compilate con cura, queste rappresenteranno solo la conferma (il valutatore non dispone di elementi di conoscenza maggiori o diversi sul contesto e sulle risorse rispetto a quelli dichiarati dal valutando). Comunque, le eventuali variazioni debbono essere concordate e non possono essere attribuite d'ufficio.
22	A conclusione del colloquio / confronto, serve a valutatore e valutando per esprimere i propri rispettivi punti di vista: che potranno essere di condivisione del piano di azione (come è auspicabile e come di regola sarà) oppure di distinzione di posizioni. Questa pagina assumerà rilevanza sostanziale solo in caso di marcato dissenso relativamente al piano di azione. In questa ipotesi, il dirigente valutando ha tutto l'interesse a marcare con chiarezza i motivi delle proprie posizioni, per costituire le premesse in vista dell'eventuale contestazione alla proposta di giudizio finale (sia in sede amministrativa che, ulteriormente, giudiziaria).
23-24	A conclusione dell'anno scolastico, il dirigente valutato indicherà, per ogni obiettivo, gli indicatori (quelli individuati a suo tempo) dai quali si può desumere il successo o il mancato successo. Nell'ultima colonna, indicherà se ritiene di aver raggiunto gli obiettivi: oppure la misura dello scostamento e le eventuali cause (che saranno preferibilmente individuate in fattori esterni e non contrastabili). Non è esplicitamente vietato fare riferimento ad indicatori diversi da quelli inizialmente prescelti, ove fossero rilevanti: ma è meglio non farlo, perché questo darebbe adito al rilievo di non aver bene inquadrato la situazione a suo tempo. Nel caso si siano verificati, in corso d'anno, fatti nuovi e non prevedibili che hanno inciso sostanzialmente sulla raggiungibilità degli obiettivi inizialmente formulati, è possibile chiedere di concordare con il valutatore la modifica del piano di azione iniziale. A meno che non si tratti di fatti estremamente rilevanti, è meglio evitare di farlo. Invece, è sempre bene preconstituersi, in corso d'anno (senza aspettare il momento della valutazione finale) gli elementi documentali relativi a difficoltà intervenute (per esempio, attraverso la relazione periodica al consiglio di istituto; oppure attraverso le relazioni accompagnatorie al programma annuale e/o al consuntivo; oppure, ancora, con lettere indirizzate al direttore regionale e/o al valutatore). Deve trattarsi, ovviamente, di fatti significativi, e non di semplici inconvenienti di percorso.
25	A conclusione della autovalutazione di cui alle pagine precedenti, il dirigente svilupperà qualche breve considerazione di sintesi sull'andamento dell'anno. Potrà anche richiedere interventi di supporto formativo (iniziative di aggiornamento) negli ambiti di sua scelta, preferibilmente indicando la connessione con quanto emerso dall'autovalutazione.
26-29	Servono al valutatore di prima istanza per esprimere un giudizio analitico sugli standard raggiunti dal valutato in ciascuna delle cinque aree. I livelli possibili sono tre: DM – da migliorare (cioè, insufficiente) A - apprezzabile (cioè positivo, corrispondente alle attese) E - eccellente (cioè superiore alle attese) Non è prevista alcuna sintesi generale, né alcun giudizio sulla persona. La valutazione finale sarà considerata "negativa" (ma, per quest'anno, senza alcuna

	conseguenza) solo se tutte e cinque le aree saranno state valutate come DM. A pagina 29, il valutatore esprime i propri suggerimenti sulle richieste di intervento formativo eventualmente formulate dal valutato o che egli ritenesse di proporre autonomamente sulla base dei riscontri effettuati.
30	E' riservata al Direttore regionale per la conferma o la modifica della proposta di giudizio formulata dal valutatore di prima istanza.
31	Vi trovano posto i rispettivi punti di vista del Direttore regionale e del valutatore di prima istanza relativamente alla decisione finale (verrà di fatto utilizzata soprattutto in caso di modifica della proposta inizialmente formulata)
32-33	Registrerà l'andamento del colloquio di feedback, obbligatorio, che si svolgerà tra il valutatore di prima istanza ed il dirigente valutato dopo la formulazione del giudizio di seconda istanza (quello definitivo). Può essere utilizzata, ove necessario, per evidenziare e motivare il proprio dissenso come premessa ad una successiva impugnativa. Può servire, in caso di condivisione, per mettere a fuoco gli obiettivi di formazione richiesti.



Indicatori

Il termine è utilizzato in vari contesti, con significati a volte non coincidenti. Per i nostri fini, è da operare una prima distinzione:

- indicatori quantitativi: sono quelli relativi a grandezze che è possibile misurare (numeri, percentuali, frequenze, ...);
- indicatori qualitativi: sono di natura descrittiva, cioè rilevano tipicamente la presenza o l'assenza, oppure le caratteristiche di un fenomeno che si vuole tenere sotto controllo (tipicamente, situazioni educative o relazionali: per esempio, danneggiamenti agli arredi, episodi di intolleranza o di violenza, episodi di contestazione da parte dell'utenza, ...)

I più utili sono quelli quantitativi, in quanto si prestano meno ad interpretazioni divergenti: il loro limite è quello di rilevare solo elementi di fatto, sui quali vanno poi costruite interpretazioni. Se sono strutturati bene, sono di grande utilità. Per comprendere come funzionano, occorre rifarsi ad alcune premesse:

- una *variabile* è un dato di informazione elementare che può assumere diversi valori (altrimenti sarebbe detto *costante*): esempio, il numero di alunni assenti; il numero dei volumi di una biblioteca; ...

- un *indice* è il rapporto fra due variabili: per esempio, il numero di alunni assenti sul totale degli alunni; il numero dei volumi della biblioteca rispetto al numero dei prestiti; ...

- un *indicatore* è un insieme di indici omogenei messo a confronto con una grandezza esterna, tipicamente lo spazio o il tempo. Serve a mettere in evidenza le tendenze o per fare raffronti. Per esempio: il rapporto fra alunni assenti e totale alunni mese per mese, oppure in diversi anni scolastici; o ancora i dati della dispersione scolastica (alunni che abbandonano su totale alunni) analizzati su cinque anni successivi nella stessa scuola; o gli stessi dati, riferiti allo stesso anno, su più scuole diverse dello stesso territorio; e così via.

Per le aree 1 e 5, gli indicatori da preferire sono senza dubbio di natura quantitativa; per le aree 2, 3 e 4 sono probabilmente più utili quelli di natura qualitativa (descrittori di fenomeni, di progetti, ...). E' anche possibile utilizzare una miscela dei due tipi: per esempio, in un progetto di miglioramento delle relazioni con l'utenza, si possono usare indicatori descrittivi delle iniziative messe in atto (incontri, giornate "porte aperte", invio di newsletter, accesso telematico al sito di scuola, ...) coniugati con indicatori quantitativi (numero di presenze agli incontri, numero di accessi al sito, numero di ricorsi presentati, ...)



Controllo di efficacia, controllo di efficienza, controllo di gestione

Gli indicatori servono a rilevare il successo delle iniziative. Per quanto riguarda i dirigenti – le cui responsabilità non sono direttamente formative – i parametri utilizzati riguardano l'efficacia, l'efficienza e la qualità della gestione. In sintesi:

- controllo di efficacia: misura il grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto a quelli attesi. Se è stato enunciato l'obiettivo di ridurre del trenta per cento il numero delle assenze degli alunni, ed a consuntivo si rileva un calo del quindici, l'efficacia è stata del cinquanta per cento;

- controllo di efficienza: è il grado di utilizzo delle risorse a parità di risultati. Più risorse si utilizzano per ottenere un singolo risultato, più è bassa l'efficienza. Può servire come obiettivo di miglioramento: utilizzare meno risorse dell'anno precedente per contrastare la dispersione scolastica, pur mantenendo gli stessi risultati; oppure, migliorare i risultati a parità di spesa;
- controllo di gestione: è la capacità di ottimizzare l'utilizzo delle risorse in funzione degli obiettivi, in modo da evitare che alcuni progetti non vengano portati a termine per carenza di risorse, mentre altri non utilizzano per intero quelle assegnate. Più che le semplici evidenze contabili (che pure possono essere utilizzate come indicatori), è opportuno indicare come obiettivo la progettazione e la messa a regime di un sistema di monitoraggio permanente delle principali grandezze che si vuole tenere sotto controllo.



Esempi di possibili obiettivi di miglioramento

Area I - Direzione e coordinamento dell'attività formativa, organizzativa, amministrativa.		
1.	Obiettivo	Controllo e riduzione delle assenze degli alunni e comunicazioni ai genitori
	Indicatori	Miglioramento dei valori esistenti (da indicare) Rilevazione della soddisfazione delle famiglie (questionari)
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia
2.	Obiettivo	Coordinamento didattico attraverso una rete strutturata di dipartimenti
	Indicatori	Descrizione della situazione esistente Descrizione della situazione attesa in un arco di tempo (se questo è di più anni, qual è il grado di avanzamento atteso alla fine del primo anno)
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia
3.	Obiettivo	Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse per attività extracurricolari
	Indicatori	Rilevazione della frequenza media degli studenti, da mettere a rapporto con l'andamento degli anni precedenti Rilevazione della soddisfazione degli utenti (questionari) Rilevazione dell'andamento dei costi per alunno partecipante
	Natura dell'azione	Controllo di efficienza – controllo di gestione

Area II – Relazioni interne ed esterne, collaborazione con le risorse del territorio		
1.	Obiettivo	Migliorare l'orientamento scolastico in ingresso
	Indicatori	Numero dei contatti con altre scuole Descrizione delle iniziative di comunicazione intraprese Numero di alunni iscritti ai vari indirizzi (se presenti) da porre a raffronto con l'andamento precedente Costo del complesso di iniziative attuate da porre in rapporto con il numero dei contatti e con il numero delle iscrizioni
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia – controllo di efficienza
2.	Obiettivo	Acquisire apporti culturali esistenti sul territorio (università, teatri, associazioni varie)
	Indicatori	Descrizione delle iniziative che si pensa di attivare Incremento dei rapporti rispetto agli anni precedenti
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia
3.	Obiettivo	Costituire / consolidare una rete di scuole
	Indicatori	Valore economico delle risorse condivise Numero delle iniziative in comune portate a termine / avviate
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia – controllo di efficienza

Area III – Ricerca, sperimentazione e sviluppo, ampliamento dell'offerta formativa		
1.	Obiettivo	Promozione della flessibilità organizzativa (classi aperte, opzioni disponibili, ...)
	Indicatori	Descrizione dei progetti attivati Rilevazione dell'adesione degli utenti
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia
2.	Obiettivo	Promozione di innovazione formativa e valutativa (moduli, certificazione delle competenze, portfolio, ...)
	Indicatori	Descrizione dei progetti attivati Ricaduta sul successo formativo Costi aggiuntivi sopportati / da sopportare
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia – controllo di efficienza
3.	Obiettivo	Promozione di attività di integrazione formativa extracurricolare
	Indicatori	Descrizione dei progetti da attivare / attivati Rilevazione dell'adesione degli utenti Costi previsti / effettivi
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia – controllo di gestione

Area IV – Valorizzazione delle risorse umane		
1.	Obiettivo	Promozione della formazione in servizio del personale
	Indicatori	Numero di iniziative attivate (eventualmente, in rete) Adesione degli interessati (rilevazione frequenza) Livello di soddisfazione delle attese formative (questionari) Costi da sopportare / sopportati per unità di personale
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia – controllo di efficienza
2.	Obiettivo	Migliorare l'organizzazione dei gruppi di lavoro
	Indicatori	Organigrammi predisposti / rendiconti di lavoro Ore di lavoro aggiuntivo pagate per progetto / iniziativa portata a buon fine dai gruppi di lavoro
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia – controllo di efficienza
3.	Obiettivo	Migliorare l'organizzazione del lavoro del personale ATA
	Indicatori	Descrizione delle direttive indirizzate al DSGA Descrizione dei progetti di miglioramento attuati (ricognizione e rivalutazione beni mobili, snellimento archivio, revisione fascicoli alunni, ricostruzioni carriera, eliminazione arretrati, ...)
	Natura dell'azione	Controllo di efficacia

Area V – Gestione risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione		
1.	Obiettivo	Promuovere l'autovalutazione delle attività gestionali
	Indicatori	Numero e localizzazione dei livelli di monitoraggio delle attività
	Natura dell'azione	Controllo di gestione
2.	Obiettivo	Sviluppo di laboratori e dotazioni didattiche
	Indicatori	Incremento patrimoniale realizzato Rilevazioni sull'utilizzo delle nuove dotazioni (numero di ore, numero di alunni, numero di progetti)
	Natura dell'azione	Controllo di gestione – controllo di efficacia
3.	Obiettivo	Miglioramento del rapporto spesa/risultati
	Indicatori	Livello di spesa per alunno frequentante / per alunno diplomato
	Natura dell'azione	Controllo di efficienza – controllo di gestione