



# 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        Gli allegati**

# 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. Gli allegati

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 gli allegati.

Essi sono affidati alla cura della Commissione scientifica insediata presso l'IRRE Toscana. Si tratta di strumenti che verranno offerti via via alla libera disponibilità di quanti sono a vario titolo coinvolti nel processo di valutazione. Prima di essere pubblicati, essi verranno discussi e approfonditi in sede di formazione dei team di valutazione. Tali documenti accompagneranno la sperimentazione e potranno così essere ulteriormente corretti e implementati.

In ogni caso, tutti gli allegati andranno considerati come invito alla riflessione e come possibile supporto per valutatori e valutati. Non avranno quindi valore prescrittivo.

Al momento viene pubblicato un primo allegato che offre "Esempi di obiettivi e indicatori". Questi esempi sono tratti dagli esiti del monitoraggio condotto dall'I.N.Val.S.I. sulla sperimentazione 2004-2005.

**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 valutazioni 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:

- il numero dei dirigenti amministrativi disponibili;
- il numero dei dirigenti tecnici disponibili;
- il numero possibile di team formati da 1 dirigente tecnico, 1 dirigente scolastico e da 1 dirigente amministrativo;
- il numero dei dirigenti scolastici necessari alla costituzione dei team;
- il numero dei D.S. in servizio da valutare;
- 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
<b>Totali</b>	<b>151</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>10757</b>	
<b>Media</b>						<b>1 a 56,92</b>

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:

- 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.



# Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per l'Istruzione

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

**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<sup>1</sup>.

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
<b>Totali</b>	<b>39</b>	<b>741</b>

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.**

<sup>1</sup> 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*<sup>2</sup>

- ⇒ 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<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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

- *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<sup>4</sup>.

## **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.

---

gli aspetti dell'*iter* valutativo.

<sup>4</sup> Vedi nota 3.

**PARTE TERZA  
IL FASCICOLO  
DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

# INDICE

<b>Il dirigente e la scuola.....</b>	<b>pag. 19</b>
<b>Le aree delle azioni professionali del dirigente scolastico.....</b>	<b>pag. 20</b>
<b>Le priorità di medio-lungo periodo dell'azione professionale del Dirigente scolastico.....</b>	<b>pag. 21</b>
<b>L'autovalutazione annuale: preventivo.....</b>	<b>pag. 22</b>
<b>L'autovalutazione annuale: consuntivo.....</b>	<b>pag. 23</b>
<b>La valutazione di prima istanza.....</b>	<b>pag. 24</b>
<b>La valutazione finale.....</b>	<b>pag. 25</b>
<b>Il colloquio di feedback.....</b>	<b>pag. 26</b>



## **LE AREE DELLE AZIONI PROFESSIONALI DEL DIRIGENTE SCOLASTICO**

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 culturali, professionali, sociali ed economici del territorio

Organizzazione e gestione delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione

## **LE PRIORITÀ DI MEDIO-LUNGO PERIODO DELL'AZIONE PROFESSIONALE DEL DIRIGENTE SCOLASTICO**

### **SINTETICA LETTURA DEL CONTESTO**

### **PRIORITÀ DI MEDIO-LUNGO PERIODO**

Data

.....

Firma del Dirigente scolastico

.....

# L'AUTOVALUTAZIONE ANNUALE

PREVENTIVO  
(A CURA DEL D.S.)

**ANNO 200...:**  
**OBIETTIVO <sup>1</sup>**

**INDICATORI**

**AREE INTERESSATE**

**AZIONI PREVISTE**

Data

.....

Firma del Dirigente scolastico

.....

<sup>1</sup> Compilare una scheda per ognuno degli obiettivi

# L'AUTOVALUTAZIONE ANNUALE

CONSUNTIVO  
(A CURA DEL D.S.)

**ANNO 200...:**  
**OBIETTIVO<sup>2</sup>**

**RISULTATI:**

LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO RISPETTO AGLI INDICATORI PREVISTI

**AREE INTERESSATE**

**AZIONI REALIZZATE**

Data

.....

Firma del Dirigente scolastico

.....

<sup>2</sup> Compilare una scheda per ognuno degli obiettivi

# LA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA

(A CURA DEL TEAM)

PER LA VALUTAZIONE ANNUALE: EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

GIUDIZIO POSITIVO

Motivazione:

.....  
.....

GIUDIZIO NEGATIVO

Motivazione:

.....  
.....

PER LA SIMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PLURIENNALE:

GIUDIZIO DESCRITTIVO E DIAGNOSTICO:

.....  
.....  
.....

**IL TEAM**

.....

Data.....

TRASMESSA AL VALUTATORE FINALE IN DATA: \_\_\_\_\_

**LA VALUTAZIONE FINALE**  
**(A CURA DEL DIRETTORE GENERALE DELL'USR)**

**PER LA VALUTAZIONE ANNUALE: EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

CONFERMA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA FORMULATA DAL TEAM.....

NON CONFERMA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA FORMULATA DAL TEAM

Motivazione:

.....  
.....

**PER LA SIMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PLURIENNALE:**

CONFERMA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA FORMULATA DAL TEAM

.....

NON CONFERMA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA FORMULATA DAL TEAM

Motivazione:

.....  
.....

**IL DIRETTORE GENERALE REGIONALE**

.....

Data.....

## IL COLLOQUIO DI FEEDBACK

TEMI AFFRONTATI

OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI

EVENTUALI COMMENTI DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

DATA COLLOQUIO DI FEEDBACK

IL DIRETTORE GENERALE REGIONALE

IL DIRIGENTE SCOLASTICO



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per l'Istruzione  
Direzione Generale per il Personale della Scuola - Ufficio //

irre  
TOSCANA

Istituto Regionale di Ricerca Educativa

## ***PARTE QUARTA***

Gruppo di lavoro  
costituito presso l'I.R.R.E. Toscana  
*Firenze*

***Materiali di supporto alla sperimentazione del  
Progetto SI.VA.DI.S. 3  
nell'anno scolastico 2005 - 2006***



Ministero dell'Istruzione, dell' Università e della Ricerca  
Dipartimento per l'Istruzione  
Direzione Generale per il Personale della Scuola - Ufficio //



Istituto Regionale di Ricerca Educativa

## Allegato 1

# Esempi di obiettivi e indicatori

SiVaDiS 3  
2005/2006

**Fonte: monitoraggio INVALSI**



# ESEMPI DI OBIETTIVI ED INDICATORI

## 1. Premessa metodologica

Gli obiettivi formulati dai dirigenti scolastici durante il SIVADIS 1 e SIVADIS 2 si riferiscono a differenti aree di attività del dirigente. La classificazione del contenuto degli obiettivi formulati, svolte dal gruppo di lavoro dell'INVALSI durante i primi due anni di sperimentazione, ha permesso di individuare le tipologie di obiettivi più frequentemente scelti. Le categorie di obiettivi sono state raggruppate in funzione delle 4 aree di valutazione, anche se alcune tipologie di obiettivi sono, per loro natura, trasversali alle aree.

In questo documento vengono presentati alcuni esempi di obiettivi relativi alle categorie sopra indicate. Si è scelto di riportare esempi in cui l'obiettivo sia chiaramente formulato al fine di evitare il problema di un'eccessiva soggettività relativamente al raggiungimento di esso.

Per ciascun obiettivo, in questo documento, vengono indicati uno o più indicatori di risultato. Il nesso fra raggiungimento dell'obiettivo e indicatore di risultato appare in alcuni casi molto evidente dal punto di vista semantico (es. associazione tra l'obiettivo: "Attivazione di corsi di formazione su un certo ambito" e l'indicatore: "Numero di ore di formazione svolte nei corsi attivati nell'ambito in questione"). In altri casi, invece, il nesso tra obiettivo ed indicatore è stabilito in base ad evidenze empiriche riportate dalla letteratura scientifica in ambito educativo (es. associazione tra l'obiettivo: "Miglioramento del successo scolastico" e l'indicatore "Miglioramento nelle competenze crosscurricolari degli studenti").

La distinzione tra indicatori semplici e complessi, sviluppata dal gruppo di lavoro INVALSI in base all'analisi formale e di contenuto degli indicatori effettivamente formulati dai dirigenti scolastici, si riferisce alla maggiore o minore complessità delle operazioni da compiere per misurare e/o descrivere tali indicatori. In particolare, gli indicatori semplici si riferiscono a dati presenti nella documentazione della scuola (ad es. P.O.F., verbali, registri dei professori, contratti, bilancio, fascicolo alunno, accordi di rete, ecc.) o a dati rilevabili con l'osservazione diretta da parte del valutatore (presenza di materiali per un laboratorio, allestimento di un'aula informatizzata, numero di partecipanti ad un'iniziativa, ecc.), mentre gli indicatori complessi fanno riferimento ad informazioni raccolte attraverso strumenti di rilevazione/misura (ad. esempio questionari di percezione, questionari di soddisfazione, questionari di atteggiamento, test, osservazioni strutturate, prove strutturate di verifica di apprendimenti ecc...) secondo una determinata procedura metodologica<sup>1</sup> (tipologia e selezione dei soggetti coinvolti, procedura di compilazione, anonimato ecc.).

<sup>1</sup> Gli indicatori complessi richiedono che la scuola e il dirigente scolastico abbiano effettuato dei monitoraggi (in un processo di autovalutazione, di valutazione, di ricerca conoscitiva ecc.) basati su strumenti d'indagine



La scelta di un indicatore semplice o complesso, come evidenziato anche dalle scelte effettuate dai dirigenti scolastici durante la sperimentazione, dipende dal tipo di obiettivo. Ad esempio per alcune categorie di obiettivi, come molti di quelli formulati dai dirigenti nell'Area 1 (ad esempio la motivazione allo studio, il benessere psicologico e sociale degli alunni, il clima lavorativo, la soddisfazione, la percezione di qualità di un servizio o di un corso, ecc.), sono stati scelti indicatori complessi. Per altre categorie di obiettivi, come molti di quelli formulati dai dirigenti nell'Area 3 e 4 (ad es. stipula di convenzioni con enti locali, costituzione di reti di scuole, acquisizione delle risorse finanziarie, ecc.), sono stati scelti indicatori semplici.

Nonostante tale distinzione, occorre sottolineare che il raggiungimento di un singolo obiettivo, indipendentemente dalle aree, può essere valutato mediante la combinazione di indicatori semplici e complessi.

Gli obiettivi e gli indicatori riportati hanno determinate caratteristiche utili per una maggiore chiarezza e verificabilità della valutazione. In particolare, gli obiettivi ed indicatori scelti:

si riferiscono ad un singolo concetto, evitando formulazioni "doppie". Esempio:

"Reperimento di fondi aggiuntivi per la didattica" e non "Reperimento di fondi aggiuntivi per la didattica e acquisizione di strumenti informatici".

menzionano, ove necessario, i soggetti interessati dalla misurazione/rilevazione. Esempio: "Aumentare la motivazione degli studenti" e non "Aumentare la motivazione".

Prima di procedere alla presentazione dei diversi esempi, occorre ribadire che quanto riportato non è esaustivo della varietà degli obiettivi ed indicatori formulati dai dirigenti. Inoltre gli esempi vanno considerati come "punti di partenza" che richiedono, per un effettivo utilizzo, di essere ulteriormente specificati e declinati in funzione del particolare contesto scolastico in cui opera il dirigente e delle priorità dell'istituto.

Inoltre, per quanto riguarda gli indicatori complessi, contrassegnati in questo documento dalla presenza dell'asterisco "\*", essi andrebbero ulteriormente specificati fornendo informazioni circa gli strumenti e le procedure utilizzate per rilevarli. Di seguito alcuni esempi di specificazione e declinazione di indicatori complessi:

Motivazione allo studio: aumento della motivazione degli studenti di tutta la scuola allo studio del 20% rispetto all'anno precedente rilevata tramite la scala di Wolfer<sup>2</sup> di motivazione generale allo studio [scala compilata in forma anonima dallo studente, in aula magna]

---

validi e su procedure metodologicamente corrette e/o la scuola e il dirigente abbiano a disposizione dati derivanti da valutazioni esterne che rispettino i suddetti criteri di validità e di correttezza delle procedure.

<sup>2</sup> Il nome della scala di misurazione è inventato all'unico scopo di segnalare l'utilità di un riferimento a uno strumento di rilevazione della motivazione allo studio che possa essere rintracciabile dal valutatore o da chiunque possa essere interessato a tale indicatore.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per l'Istruzione  
Direzione Generale per il Personale della Scuola - Ufficio //



Istituto Regionale di Ricerca Educativa

Clima di lavoro fra docenti: passaggio dalla tipologia "clima disfunzionale" alla tipologia "clima funzionale" nella rilevazione attraverso lo strumento ICO<sup>3</sup> [strumento proposto ai docenti in forma anonima durante un collegio docenti – percentuale rispondenti maggiore del 90%]

Nel paragrafo successivo verranno riportati degli esempi di obiettivi e indicatori suddivisi per le diverse aree di valutazione previste nel Fascicolo di Valutazione Individuale.

---

<sup>3</sup> Il nome dello strumento è inventato all'unico scopo di segnalare l'utilità di un riferimento a uno strumento d'indagine del clima lavorativo che possa essere rintracciabile dal valutatore o da chiunque possa essere interessato a tale indicatore.



## 2. Esempi di obiettivi e indicatori per le diverse aree di valutazione

### AREA 1: PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEI PROCESSI FORMATIVI (PROGETTAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO INDIVIDUALI E COLLETTIVI)

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Aumento successo scolastico	Diminuzione dei debiti formativi degli alunni
	Aumento della motivazione allo studio degli alunni*
	Aumento dell'interesse per la lettura degli alunni*
	Diminuzione del numero di abbandoni degli alunni
	Verifica degli apprendimenti degli alunni attraverso specifiche prove profitto*

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Promozione del benessere psicologico e sociale degli alunni	Miglioramento del rapporto tra docenti e alunni *
	Miglioramento del rapporto tra alunni*
	Diminuzione del numero di atti di bullismo segnalati dagli studenti*
	Aumento del benessere a scuola degli alunni*
	Diminuzione dell'ansia scolastica degli alunni
	Aumento dell'autostima degli alunni*

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Attivazione di laboratori didattici per integrazione degli alunni diversamente abili	Percentuale di alunni diversamente abili che partecipano alle attività insieme agli altri
	Soddisfazione delle famiglie rispetto all'integrazione dei loro figli con altri alunni*



ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Attivazione di corsi di recupero per l'insegnamento della lingua italiana agli alunni stranieri	Percentuale di alunni stranieri che partecipano ai corsi
	Soddisfazione delle famiglie rispetto all'acquisizione delle competenze linguistiche dei loro figli *

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Aumento delle capacità cross-curricolari e meta-cognitive degli alunni	Miglioramento della competenza di organizzazione nello studio degli alunni*
	Miglioramento della capacità di selezionare le informazioni durante lo studio*
	Migliorare la capacità di collegare argomenti e discipline diverse*
	Miglioramento capacità di approccio critico allo studio*
	Aumento capacità di persistenza nello studio*
	Miglioramento delle capacità di affrontare i problemi nello studio*
	Aumento delle capacità di concentrazione nello studio a casa*
	Aumento delle capacità di concentrazione nello studio in classe*
	Miglioramento delle capacità di autovalutazione degli alunni*
Miglioramento dell'autoefficacia degli alunni relativamente allo studio*	

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Costruzione di un modello di POF. condiviso da docenti, alunni e genitori	Percentuale di docenti – genitori – alunni e personale coinvolti nell'elaborazione del POF
	Percentuale di docenti che si dichiara soddisfatta del POF rispondendo ad un questionario anonimo*
	Presenza/Assenza di eventi pubblici che promuovano la riflessione sui contenuti del POF



<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Maggiore utilizzo delle attività laboratoriali nella didattica	Aumento di una certa percentuale (sulle ore totali di didattica) delle ore dedicate alla didattica laboratoriale

<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Aumentare l'utilizzo dell'informatica e di strumenti multimediali per lo studio delle diverse discipline scolastiche	Percentuale di docenti che utilizzano il laboratorio informatico per la didattica
	Percentuale di alunni che dichiarano di aver utilizzato durante l'orario scolastico il computer per studiare le diverse materie*



## AREA 2: DIREZIONE, COORDINAMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'ISTITUTO

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Aumentare la motivazione del personale docente	Aumento della motivazione generale del personale docente*
	Aumento della motivazione specifica nella scuola in cui si lavora*
	Riduzione dei tassi di assenteismo dei docenti

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Attivazione di un corso di formazione su particolare tema che vada incontro alle esigenze formative del maggior numero di docenti	Percentuale di docenti partecipanti al corso attivato
	Livelli di soddisfazione dei docenti rispetto al corso attivato*

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Migliorare la collaborazione tra docenti	Aumento della qualità della collaborazione percepita fra docenti *
	Miglioramento del clima lavorativo*
	Aumento della disponibilità a intraprendere progetti insieme*

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Aumentare l'utilizzo della delega di funzioni e compiti	Numero di funzioni delegate
	Numero di persone delegate a compiti e funzioni



<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Valorizzazione del personale docente	Percezione di valorizzazione del proprio lavoro da parte del personale docente*
	Aumento della motivazione al lavoro nella propria scuola
	Corrispondenza fra competenze del personale docente segnalate nel curriculum europeo e funzioni assegnate
	Numero di progetti che si basano su competenze specifiche del personale docente, preventivamente identificate

<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Rendere la formazione per il personale scolastico più rispondente ai bisogni formativi percepiti	Aumento della soddisfazione rispetto a specifici corsi di formazione frequentati*
	Numero di partecipanti al corso di formazione (nel caso in cui il corso abbia carattere di volontarietà)

<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Aumentare la collegialità nelle decisioni	Aumento della percezione (da parte del personale scolastico) di coinvolgimento nelle decisioni*
	Atteggiamento del personale scolastico rispetto alle decisioni prese durante l'anno scolastico*



### **AREA 3. RELAZIONI ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE CULTURALI E PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICHE DEL TERRITORIO.**

<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Rafforzamento delle intese programmatiche con l'Amministrazione Comunale	Aumento della quantità di iniziative progettate insieme all'amministrazione comunale
	Incremento dei finanziamenti di provenienza comunale
	Incremento di supporti/strutture messe a disposizione dall'Ente Locale
	Numero di consulenze esterne accordate e finanziate da enti locali

<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Creazione di una rete con le altre scuole del territorio	Numero di istituti partecipanti alla rete di scuole
	Composizione gruppi misti operanti su ricerca metodologico/didattica
	Numero di progetti realizzati in rete con gli istituti partecipanti alla rete
	Produzione di documenti comuni
	Condivisione, tra i diversi istituti, di attrezzature per le attività didattiche opzionali

<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Stipulare accordi con le associazioni sportive e culturali del territorio per lo svolgimento di attività facoltative da parte di tutti gli alunni dei vari plessi	Numero di attività svolte in collaborazione con le associazioni in questione
	Numero di accordi stipulati
	Numero di associazioni che cooperano all'organizzazione delle attività facoltative



<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Attivazione in collaborazione con la biblioteca comunale di percorsi didattici su un determinato argomento	Utilizzo di sussidi didattici e audiovisivi, di attrezzature tecnico – scientifiche e librerie della biblioteca da parte degli alunni
	Numero di ore di visita alla biblioteca da parte degli alunni
	Aumento della soddisfazione dei docenti rispetto alle iniziative svolte in collaborazione con la biblioteca comunale*
	Aumento della soddisfazione dei genitori rispetto alle iniziative svolte in collaborazione con la biblioteca comunale*

<b>ESEMPI DI OBIETTIVI</b>	<b>ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO</b>
Coprogettare con associazione degli artigiani percorsi di orientamento professionale	Numero di convenzioni stipulate con le singole categorie
	Numero di laboratori attività in collaborazione
	Numero di stage effettivamente svolti
	Numero di alunni partecipanti ai corsi di orientamento professionale
	Utilità percepita dagli alunni rispetto alle iniziative svolte*
	Utilità percepita dalle categorie rispetto alle iniziative svolte*



ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Migliorare l'immagine della scuola	Miglioramento dell'immagine della scuola presso testimoni privilegiati nel territorio (comune, ASL, servizi sportivi, associazioni culturali, ecc.)*
	Numero d'iscritti
	Numero visitatori sito internet
	Miglioramento della percezione della scuola da parte degli alunni e dei genitori*
	Numero dei partecipanti agli eventi promossi dalla scuola



## AREA 4: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Acquisizione risorse finanziarie	Aumento rispetto l'anno precedente delle risorse finanziarie esterne acquisite
	Numero dei finanziamenti richiesti/ottenuti
	Fondi acquisiti attraverso partecipazione a bandi di concorso dei Fondi Strutturali Europei

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Efficienza amministrativa	Tempi di consegna di certificati diversi
	Aumento della soddisfazione dell'utenza rispetto a specifiche attività amministrative*
	Avanzo d'amministrazione per i progetti inerenti il tema X

ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Gestione risorse finanziarie	Aumento della soddisfazione dei docenti rispetto alla gestione delle risorse finanziarie
	Aumento dei progetti finanziati (a parità di risorse)
	Parere revisori dei Conti
	Incremento patrimoniale realizzato.
	Basso scostamento tra previsioni di spesa e consuntivo dei progetti



ESEMPI DI OBIETTIVI	ESEMPI DI INDICATORI DI RISULTATO
Monitoraggio risorse finanziarie	Documenti sull'incidenza economica e la produttività dei materiali, delle risorse umane, delle spese generali ovvero i costi sostenuti per offrire le prestazioni ed i servizi erogati
	Numero di riunioni con il DSGA e la commissione POF per esaminare le richieste di acquisti



## Componenti il Gruppo di lavoro:

Prof. Giuseppe Italiano  
Prof. Maurizio Decastri

Dott.ssa Paola Ballabio  
Prof. Fabio De Michele  
Prof. Lino Lauri  
Prof. Alberto Moreni  
Prof. Orazio Niceforo  
Prof.ssa Genoveffa Terrinoni

Sig.ra Franca Angelillo

Direttore IRRE Toscana

Ordinario di Organizzazione Aziendale  
Università di Roma Tor Vergata  
Ricercatrice  
Ricercatore IRRE Toscana  
Dirigente Tecnico  
Ricercatore IRRE Toscana  
Esperto, consulente del MIUR  
Esperto INVALSI

Segreteria