

COMPORTAMENTI dei Capi Dipartimento

| Categoria | Criteri | Livello alto (5-6) | Livello medio (3-4) | Livello basso (0-2) |
|-----------|--|---|--|---|
| n. 1 | Visione strategica e orientamento ai risultati (max 6) | Indirizza le azioni al raggiungimento dei risultati, cogliendo l'evoluzione degli scenari organizzativi e dimostrando una capacità propositiva, di impulso e innovazione. | Indirizza le azioni al raggiungimento dei risultati, cogliendo l'evoluzione degli scenari organizzativi. | Non sempre indirizza le azioni al raggiungimento dei risultati cogliendo l'evoluzione degli scenari organizzativi. |
| n. 2 | Management (max 6) | Individua piani e programmi per l'attuazione degli indirizzi politici, curando efficacemente l'allocazione delle risorse e dimostrando ottime capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità. | Individua in modo adeguato piani e programmi per l'attuazione degli indirizzi politici, curando l'allocazione delle risorse e dimostrando adeguate capacità di soluzione dei problemi. | Individua piani e programmi in modo non sempre adeguato all'attuazione degli indirizzi politici. Cura l'allocazione delle risorse in modo non sempre efficace e dimostra scarse capacità di soluzione dei problemi. |
| n. 3 | Leadership (max 6) | E' un punto di riferimento continuo per i Dirigenti e per le persone con le quali collabora, stimolando il miglioramento delle prestazioni. | E' un punto di riferimento per i Dirigenti e per le persone con le quali collabora. | Non sempre è un punto di riferimento per i Dirigenti e per le persone con le quali collabora. |
| n. 4 | Relazioni interistituzionali (max 6) | Intrattiene ottime relazioni esterne, con l'obiettivo del raggiungimento dei risultati e con capacità di gestire problematiche relazionali dimostrando correttezza istituzionale. | Intrattiene relazioni esterne con modalità adeguate al raggiungimento dei risultati. | Intrattiene relazioni esterne con modalità non sempre adeguate al raggiungimento dei risultati. |
| n. 5 | Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori (max 6) | Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale. | Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto. | Non sempre valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata. |

La presente griglia definisce i criteri per l'attribuzione dei punteggi per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e professionali dei Capi dei Dipartimenti. Sono individuati 5 criteri, ad ognuno dei quali è possibile assegnare un punteggio da 0 a 6:

- 1) **Visione strategica e orientamento ai risultati**
- 2) **Management**
- 3) **Leadership**
- 4) **Relazioni interistituzionali**
- 5) **Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori**

Con riferimento ai suddetti 5 criteri, considerata la complessità e la specificità delle attività dei Capi dei Dipartimenti, al fine di rendere efficace la valutazione, il Valutatore ha facoltà di acquisire evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti.

Criteri per valutare i comportamenti dei Dirigenti di Uff. di livello generale dell'A.C.

| Categor ia | Criteri | Livello alto (5-6) | Livello medio (3-4) | Livello basso (0-2) |
|--|---|---|---|---|
| n. 1 | VISIONE STRATEGICA E ORIENTAMENTO AI RISULTATI (max 6) | Pone in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, dimostrando una spiccata attenzione all'attuazione delle riforme e un'ottima capacità di visione strategica, che guarda anche oltre l'unità organizzativa di riferimento | Pone in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi dimostrando un'adeguata attenzione all'attuazione delle riforme nel rispetto dei tempi e delle modalità previste | Non sempre pone in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, rendendo difficoltosa anche l'attuazione delle riforme |
| | L'area di intervento nell'ambito della quale il valutatore ha facoltà di acquisire evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti sulla base del criterio n. 1, posti in essere dai dirigenti di Uffici di livello generale in servizio presso l' Amministrazione Centrale , è la seguente: | | | |
| | n. 1.1 Supporto all'attuazione delle Riforme | Ha adottato tutti i provvedimenti per dare attuazione alle Riforme nel rispetto dei tempi e delle modalità previste, tenendo conto di eventuali impatti che riguardano anche altre Unità organizzative. Ha assegnato le eventuali risorse e ha anche coordinato attività di accompagnamento a cura degli Uffici Scolastici Regionali. | Ha adottato i provvedimenti per dare attuazione alle riforme, nel rispetto dei tempi e delle modalità previste. Ha assegnato le eventuali risorse per le attività di accompagnamento. | Non sempre ha adottato nei tempi e con le modalità previste tutti i provvedimenti necessari per dare attuazione alle riforme. Non sempre ha assegnato tempestivamente le eventuali risorse previste. |
| n. 2 | MANAGEMENT E LEADERSHIP PROFESSIONALE (max 6) | Programma, organizza e coordina le attività, dimostrando ottime capacità decisionali per il raggiungimento dei risultati. Promuove il miglioramento continuo, assumendo un ruolo di guida. | Programma, organizza e coordina le attività, dimostrando adeguate capacità decisionali per il raggiungimento dei risultati. | Programma, organizza e coordina le attività con capacità decisionali non sempre adeguate, rendendo difficoltoso il raggiungimento dei risultati. |
| | Le aree di intervento nell'ambito delle quali il valutatore ha facoltà di acquisire le evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti sulla base del criterio n. 2, posti in essere dai dirigenti di Uffici di livello generale in servizio presso l' Amministrazione Centrale sono le seguenti: | | | |
| | n. 2.1 Efficiente organizzazione e gestione delle attività. | Ha organizzato le attività coinvolgendo tutti i Dirigenti dei suoi Uffici. Ha dimostrato un'efficace capacità di programmazione delle attività e di individuazione di obiettivi chiari e misurabili. | Ha organizzato le attività coinvolgendo alcuni Dirigenti dei suoi Uffici. Pur dimostrando un'adeguata capacità di programmazione delle attività, non ha sempre individuato obiettivi chiari e misurabili. | Ha organizzato il lavoro senza coinvolgere i Dirigenti dei suoi Uffici. Non ha sempre dimostrato capacità di programmazione delle attività. Non ha sempre dimostrato individuazione di obiettivi chiari e misurabili. |
| n. 2.2 Efficiente organizzazione e gestione degli impegni e dei pagamenti. | Ha organizzato l'attività di impegno e pagamento assegnando i poteri di spesa a tutti i Dirigenti dei suoi Uffici e dimostrando un'efficace capacità di programmazione. | Ha organizzato l'attività di impegno e pagamento senza assegnare i poteri di spesa a tutti i Dirigenti dei suoi Uffici, dimostrando comunque un'adeguata programmazione. | Non ha assegnato i poteri di spesa a tutti i Dirigenti dei suoi Uffici, senza poter comunque impegnare o erogare tutte le risorse finanziarie disponibili. | |
| n. 3 | PROBLEM SOLVING (max 6) | Affronta situazioni complesse ed eventi non ordinari, dimostrando le sue ottime capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità. | Affronta situazioni complesse ed eventi non ordinari, dimostrando adeguate capacità di soluzioni dei problemi. | Affronta situazioni complesse ed eventi non ordinari, non dimostrando sempre capacità di soluzione dei problemi. |
| | Il valutatore ha facoltà di acquisire dai dirigenti di Uffici di livello generale in servizio presso l' Amministrazione Centrale evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti di cui alla categoria n. 3. | | | |

| | | | | |
|--------------|--|--|--|--|
| n. 4 | RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE (max 6) | Nelle relazioni interne/esterne assicura sempre il corretto coinvolgimento dei vari livelli istituzionali. Intrattiene ottime relazioni interne, promuovendo iniziative di collaborazione con gli altri Direttori generali. | Nelle relazioni interne/esterne non sempre assicura il coinvolgimento dei vari livelli istituzionali. Intrattiene le relazioni interne, assicurando la dovuta collaborazione con gli altri Direttori generali. | Nelle relazioni interne/esterne non assicura il corretto coinvolgimento dei vari livelli istituzionali. Intrattiene le relazioni interne, non assicurando la dovuta collaborazione con gli altri Direttori generali. |
| | | Il valutatore ha facoltà di acquisire dai dirigenti di Uffici di livello generale in servizio presso l'Amministrazione Centrale evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti di cui alla categoria n. 4 . | | |
| n. 5- | CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DIFFERENZIATA DEI COLLABORATORI (max 6) | Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale. | Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto. | Non sempre valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata. |
| | | Il valutatore ha facoltà di acquisire dai dirigenti di Uffici di livello generale in servizio presso l'Amministrazione Centrale le evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti di cui alla categoria n. 5 . | | |

La presente griglia definisce i criteri per l'attribuzione dei punteggi per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e professionali dei dirigenti di Uffici di livello generale dell'Amministrazione centrale.

Sono individuati 5 criteri, ad ognuno dei quali è possibile assegnare un punteggio da 0 a 6:

- 1) Visione strategica e orientamento ai risultati**
- 2) Management e Leadership professionale**
- 3) Problem solving**
- 4) Relazioni interne ed esterne**
- 5) Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori.**

Con riferimento ai criteri 1) e 2), considerata la complessità e la specificità delle attività degli Uffici di livello generale, al fine di rendere efficace la valutazione, sono indicate le aree 1.1, 2.1 e 2.2 nell'ambito delle quali il Valutatore potrà acquisire elementi utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti.

Criteri per valutare i comportamenti dei Dirigenti di U.S.R. di livello generale

| Categorie | CRITERI | Livello alto (5-6) | Livello medio (3-4) | Livello basso (0-2) |
|---|---|--|---|--|
| n. 1 | VISIONE STRATEGICA E ORIENTAMENTO AI RISULTATI (max 6) | Pone in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, dimostrando una spiccata attenzione all'attuazione delle riforme e un'ottima capacità di visione strategica, che guarda anche oltre l'unità organizzativa di riferimento | Pone in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi dimostrando un'adeguata attenzione all'attuazione delle riforme nel rispetto dei tempi e delle modalità previste | Non sempre pone in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, rendendo difficoltosa anche l'attuazione delle riforme |
| L'area di intervento nell'ambito della quale il valutatore ha facoltà di acquisire evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti sulla base del criterio n. 1, posti in essere dai dirigenti di Uffici Scolastici Regionali di livello generale è la seguente: | | | | |
| | n. 1.1 Accompagnamento delle Scuole al recepimento delle Riforme | Ha curato la formazione del personale scolastico dalla progettazione all'attuazione, utilizzando le migliori professionalità, comprese quelle interne al suo Ufficio. Ha curato il monitoraggio dell'efficacia delle azioni di accompagnamento e la diffusione dei risultati delle iniziative. | Ha delegato alle scuole destinatarie dei fondi la formazione del personale scolastico. Ha partecipato, anche mediante le proprie Strutture, alle iniziative organizzate dalle scuole e alla diffusione dei risultati delle iniziative stesse. | Ha delegato alle scuole destinatarie dei fondi la formazione del personale scolastico e le attività di accompagnamento. |
| n.2 | MANAGEMENT E LEADERSHIP PROFESSIONALE (max 6) | Programma, organizza e coordina le attività, dimostrando ottime capacità decisionali per il raggiungimento dei risultati. Promuove il miglioramento continuo, assumendo un ruolo di guida. | Programma, organizza e coordina le attività, dimostrando adeguate capacità decisionali per il raggiungimento dei risultati. | Programma, organizza e coordina le attività con capacità decisionali non sempre adeguate, rendendo difficoltoso il raggiungimento dei risultati. |
| Le aree di intervento nell'ambito delle quali il valutatore ha facoltà di acquisire le evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti sulla base del criterio n. 2, posti in essere dai dirigenti di Uffici Scolastici Regionali di livello generale sono le seguenti: | | | | |
| | n. 2.1 Coordinamento degli UAT ai fini dell'uniforme applicazione dei criteri per la formazione delle classi e della tempestiva conclusione delle operazioni di avvio dell'a.s.. Coordinamento dell'attività consultiva sui piani di dimensionamento e sulle proposte istitutive di nuova offerta formativa regionale. | Ha coordinato tramite direttive/circolari e incontri i Dirigenti degli UAT ai fini dell'uniforme applicazione dei criteri per la determinazione dell'organico docente, ata e di sostegno. Ha coordinato tramite direttive/circolari e incontri la tempestiva conclusione delle operazioni di avvio dell'a.s. (comprese tutte le assegnazioni provvisorie prima del 31 luglio). Ha coordinato, anche tramite indicazioni scritte ai propri rappresentanti in seno alle conferenze provinciali, l'attività consultiva sui piani di dimensionamento e sulle proposte istitutive di nuova offerta formativa regionale. | Ha organizzato incontri con i Dirigenti degli UAT ai fini dell'applicazione dei criteri per la determinazione dell'organico docente, ata e di sostegno e ai fini della tempestiva conclusione delle operazioni di avvio dell'a.s. (comprese le assegnazioni provvisorie prima del 31 luglio). Ha consultato informalmente i propri rappresentanti ai fini dell'attività consultiva sui piani di dimensionamento e sulle proposte istitutive di nuova offerta formativa regionale. | Ha fatto rinvio alle circolari del MIUR ai fini dell'applicazione dei criteri per la determinazione dell'organico docente, ata e di sostegno. Non ha evitato che alcune operazioni si concludessero dopo il 31 luglio. Ha acquisito i pareri espressi dai propri rappresentanti sui piani di dimensionamento e sulle proposte istitutive di nuova offerta formativa regionale. |
| | n. 2.2 Organizzazione funzionale alla gestione del contenzioso giuslavoristico; | Ha organizzato il conferimento delle deleghe per la tempestiva costituzione in tutti i giudizi giuslavoristici con l'utilizzo condiviso di modelli di memorie per ricorsi seriali. | Ha organizzato il conferimento delle deleghe per la costituzione nei giudizi giuslavoristici. Ha assicurato il rinnovo degli incarichi dirigenziali non generali, anche se | L'Amministrazione non si è sempre costituita nei termini nei giudizi giuslavoristici. Il rinnovo degli incarichi dirigenziali |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | tempestivo rinnovo degli incarichi dirigenziali non generali e superamento di eventuali rilievi della Corte dei Conti. | Ha sempre assicurato il tempestivo rinnovo degli incarichi dirigenziali non generali. | talvolta con una breve soluzione di continuità e si è adeguato ad eventuali rilievi da parte degli organi di controllo. | ha presentato qualche soluzione di continuità e si sono riscontrati rilievi della Corte dei Conti, fino al deferimento alla sezione regionale della Corte dei Conti. |
| n. 3- | PROBLEM SOLVING (max 6) | Affronta situazioni complesse ed eventi non ordinari, dimostrando le sue ottime capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità. | Affronta situazioni complesse ed eventi non ordinari, dimostrando adeguate capacità di soluzioni dei problemi. | Affronta situazioni complesse ed eventi non ordinari, non dimostrando sempre capacità di soluzione dei problemi. |
| Il valutatore ha facoltà di acquisire dai dirigenti di Uffici Scolastici Regionali di livello generale le evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti di cui alla categoria n. 3. | | | | |
| n. 4 | RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE (max 6) | Intrattiene ottime relazioni interne, assicurando anche il confronto con tutti i collaboratori. Tiene le relazioni esterne utili a conseguire la migliore realizzazione dei suoi obiettivi e dimostra capacità di gestire problematiche relazionali con correttezza istituzionale. | Intrattiene relazioni interne, anche assicurando il confronto con tutti i collaboratori. Tiene le relazioni esterne con modalità adeguate al raggiungimento dei risultati. | Intrattiene relazioni interne ed esterne con modalità non sempre adeguate al raggiungimento dei risultati e al ruolo istituzionale. |
| Il valutatore ha facoltà di acquisire dai dirigenti di Uffici Scolastici Regionali di livello generale le evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti di cui alla categoria n. 4. | | | | |
| n. 5 | CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DIFFERENZIATA DEI COLLABORATORI (max 6) | Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale | Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto. | Non sempre valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata. |
| Il valutatore ha facoltà di acquisire dai dirigenti di Uffici Scolastici Regionali di livello generale le evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti di cui alla categoria n. 5. | | | | |

La presente griglia definisce i criteri per l'attribuzione dei punteggi per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e professionali dei dirigenti di Uffici Scolastici Regionali di livello generale.

Sono individuati 5 criteri, ad ognuno dei quali è possibile assegnare un punteggio da 0 a 6:

- 1) Visione strategica e orientamento ai risultati**
- 2) Management e Leadership professionale**
- 3) Problem solving**
- 4) Relazioni interne ed esterne**
- 5) Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori.**

Con riferimento ai criteri 1) e 2), considerata la complessità e la specificità delle attività degli Uffici Scolastici Regionali, al fine di rendere efficace la valutazione, sono indicate le aree 1.1, 2.1 e 2.2 nell'ambito delle quali il Valutatore potrà acquisire elementi utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti.

CRITERI PER VALUTARE I COMPORTAMENTI DEI DIRIGENTI DI UFFICI LIVELLO NON GENERALE

| Categorie | Criteri | Livello alto (5-6) | Livello medio (3-4) | Livello basso (0-2) |
|-----------|---|---|---|---|
| n. 1 | ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ORGANIZZAZIONE (max 6) | <p>Individua esattamente le attività da svolgere e le modalità operative più efficienti ed efficaci in rapporto ai risultati attesi, dimostrando ottime conoscenze e competenze e tenendo conto delle risorse disponibili e dei tempi previsti.</p> <p>Individua in modo efficace le priorità d'azione.</p> <p>Gestisce efficacemente i collaboratori, coinvolgendoli sistematicamente in incontri finalizzati a rendere comprensibili e compatibili le aspettative individuali e le attese dell'Amministrazione.</p> <p>Nel rapporto con i collaboratori, assume un ruolo di guida e di supporto, favorendone la valorizzazione e la crescita professionale.</p> | <p>Individua le attività da svolgere e le modalità operative in rapporto ai risultati attesi, dimostrando adeguate conoscenze e competenze e tenendo conto delle risorse disponibili e dei tempi previsti.</p> <p>Individua correttamente le priorità d'azione.</p> <p>Coinvolge i collaboratori nell'individuazione e nella gestione delle attività.</p> | <p>Individua le attività da svolgere e le modalità operative in modo non sempre adeguato ai risultati attesi, dimostrando una conoscenza formale delle principali attività e non tenendo sempre conto delle risorse disponibili e dei tempi previsti.</p> <p>Non sempre individua le priorità d'azione.</p> <p>Non sempre coinvolge i collaboratori nell'individuazione e nella gestione delle attività .</p> |
| n. 2 | PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE (max 6) | <p>Affronta situazioni complesse e non ordinarie, dimostrando ottime capacità di soluzione dei problemi in maniera tempestiva e flessibile.</p> <p>Promuove nuove metodologie e l'impiego di sistemi informatizzati o comunque innovativi, idonei ad assicurare il pieno sviluppo delle attività di competenza, con particolare attenzione al funzionamento organizzativo dell'Ufficio.</p> | <p>Affronta situazioni complesse e non ordinarie, dimostrando idonee capacità di soluzione dei problemi.</p> <p>Si adegua alle nuove metodologie e all'impiego di sistemi informatizzati o comunque innovativi.</p> | <p>Affronta situazioni complesse e non ordinarie dimostrando di non risolvere sempre i problemi adeguatamente.</p> <p>Non adotta sempre nuove metodologie o sistemi informatizzati o comunque innovativi.</p> |
| n. 3 | MANAGEMENT, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (max 6) | <p>Programma il lavoro con ottime capacità decisionali, promuovendo il miglioramento continuo.</p> <p>Gestisce in modo eccellente i piani e i programmi, orientandoli all'efficiente conseguimento dei risultati attesi, anche attraverso l'uso ottimale di tutte le risorse disponibili e il monitoraggio dello stato di avanzamento dei risultati con efficaci sistemi di controllo.</p> <p>Offre un eccellente contributo alla performance complessiva dell'Amministrazione.</p> | <p>Programma e organizza il lavoro con capacità decisionali idonee al raggiungimento dei risultati.</p> <p>Gestisce i piani e i programmi, orientandoli al conseguimento dei risultati attesi.</p> <p>Monitora lo stato di avanzamento dei risultati.</p> <p>Offre un discreto contributo alla performance complessiva dell'Amministrazione.</p> | <p>Programma e organizza il lavoro dell'Ufficio in maniera non sempre adeguata rispetto ai risultati attesi.</p> <p>Le decisioni assunte sono a volte un adempimento formale e non contribuiscono alla performance complessiva dell'Amministrazione.</p> |

| | | | | |
|--------------------|---|--|---|--|
| <p>n. 4</p> | <p>RELAZIONI E INTEGRAZIONE NELL' ORGANIZZAZIONE (max 6)</p> | <p>Intrattiene ottime relazioni con colleghi, superiori e collaboratori per il raggiungimento dei risultati. Comprende le opinioni e le esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative. Gestisce efficacemente i rapporti interpersonali ed organizzativi, sfrutta ogni occasione ed opportunità che gli si presenta. Favorisce la massima circolazione delle informazioni come principale strumento di comunicazione e di integrazione con il contesto interno ed esterno e valorizza i rapporti puntando sui feedback di riscontro comunicativo.</p> | <p>Intrattiene relazioni con colleghi, superiori e collaboratori adeguate al raggiungimento dei risultati. Rileva opinioni ed esigenze dei propri interlocutori e realizza rapporti interpersonali e/o organizzativi sufficienti per essere in sintonia con gli altri.</p> | <p>Non sempre intrattiene buone relazioni con colleghi, superiori e collaboratori, rendendo a volte difficoltoso il raggiungimento dei risultati. Non favorisce la circolazione delle informazioni.</p> |
| <p>n. 5</p> | <p>CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DIFFERENZIATA DEI COLLABORATORI (max 6)</p> | <p>Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e finalizzando la valutazione stessa a motivarli verso un miglioramento professionale. Analizza periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze, valorizzandone le competenze. Analizza il processo di lavoro, proprio o di altri, adottando strategie di lavoro che valorizzino i contributi di tutti i collaboratori per conseguire i risultati attesi, favorendo sempre l'integrazione delle persone nei processi organizzativi.</p> | <p>Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'analisi del contesto. Si impegna nella verifica dell'adeguatezza del livello professionale dei collaboratori rispetto alle esigenze per valorizzarne le competenze. Si impegna nell'analisi del processo di lavoro con una adeguata integrazione delle persone nei processi organizzativi.</p> | <p>Non sempre valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata. Non sempre verifica l'adeguatezza del livello professionale dei collaboratori e non sempre valorizza le loro competenze. Non sempre individua soluzioni operative che valorizzino il contributo dei collaboratori.</p> |

La presente griglia definisce i criteri per l'attribuzione dei punteggi per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e professionali dei Dirigenti di Uffici livello non generale dell'Amministrazione centrale e periferica.

Sono individuati 5 criteri, ad ognuno dei quali è possibile assegnare un punteggio da 0 a 6:

- 1) COMPETENZE**
- 2) PROBLEM SOLVING**
- 3) MANAGEMENT**
- 4) RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE**
- 5) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DIFFERENZIATA DEI COLLABORATORI**

Con riferimento ai suddetti 5 criteri, considerata la complessità e la specificità delle attività dei Dirigenti degli Uffici di livello NON generale dell'Amministrazione centrale e periferica, al fine di rendere efficace la valutazione, il Valutatore ha facoltà di acquisire evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti.

CRITERI PER VALUTARE I COMPORTAMENTI DEI DIRIGENTI CON FUNZIONI TECNICHE E ISPETTIVE

| Categoria | CRITERI | Livello alto (5-6) | Livello medio (3-4) | Livello basso (0-2) |
|-----------|---|--|---|--|
| n. 1 | EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ ISPETTIVE E DI SUPPORTO AI PROCESSI DI RIFORMA E INNOVAZIONE (max 6) | Svolge gli incarichi ispettivi affidatigli garantendo la massima raccolta di evidenze oggettive per formulare la proposta coerente con il quadro normativo. Coglie costantemente gli aspetti più rilevanti e significativi per la soluzione definitiva delle criticità rilevate in coerenza con il quadro giuridico. Svolge con prontezza ed efficacia l'attività di supporto ai processi di riforma e di valutazione del sistema scolastico, assumendo un ruolo di riferimento e di guida per il personale della scuola e per i dirigenti scolastici. | Svolge gli incarichi ispettivi affidatigli, garantendo un'adeguata raccolta di evidenze oggettive per formulare la proposta coerente con il quadro normativo. Coglie gli aspetti più rilevanti e significativi per la conduzione dell'attività affidatagli. Svolge adeguatamente l'attività di supporto ai processi di riforma e di valutazione del sistema scolastico attenendosi al ruolo indicatogli dall'Amministrazione. | Svolge gli incarichi ispettivi affidatigli non sempre garantendo la raccolta di evidenze oggettive per formulare la proposta coerente con il quadro normativo. Non sempre coglie gli aspetti più rilevanti e significativi per la conduzione dell'attività affidatagli. Non sempre svolge adeguatamente l'attività di supporto ai processi di riforma e di valutazione del sistema scolastico. |
| n. 2 | PROBLEM SOLVING (max 6) | Affronta situazioni nuove e/o complesse, dimostrando ottime capacità di iniziativa e di risoluzione di tutte le problematiche in maniera tempestiva e flessibile anche rispetto ad eventi non ordinari. | Affronta situazioni nuove e/o complesse dimostrando idonee capacità di iniziativa e di risoluzione di tutte le problematiche in maniera tempestiva. | Non sempre affronta adeguatamente situazioni nuove o complesse, non dimostrando sempre capacità di soluzione di tutte le problematiche. |
| n. 3 | MANAGEMENT (max 6) | Programma e organizza con la massima efficienza l'attività affidatagli, con ottime capacità decisionali per il raggiungimento dei risultati, adattando il proprio comportamento alle mutevoli caratteristiche del contesto. Trova regolarmente soluzioni efficaci che garantiscono risultati ottimali per l'organizzazione, prevenendo eventuali conflitti. | Programma e organizza l'attività affidatagli con capacità decisionali idonee al raggiungimento dei risultati. Trova soluzioni efficaci rispetto ai problemi riscontrati. | Non sempre programma e organizza con efficienza l'attività affidatagli e non dimostra adeguate capacità decisionali rendendo a volte difficoltoso il raggiungimento dei risultati |
| n. 4 | RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE (max 6) | Intrattiene ottime relazioni con colleghi, superiori e collaboratori. E' capace di dialogare efficacemente con interlocutori esterni qualificati. Orienta efficacemente i comportamenti relazionali e comunicativi, ricercando margini di negoziazione per prevenire e/o comporre i conflitti. Coordina gruppi di lavoro assumendo un ruolo centrale e di guida per i collaboratori. | Intrattiene relazioni con colleghi, superiori e collaboratori in maniera idonea. E' capace di dialogare adeguatamente con interlocutori esterni qualificati. | Non sempre intrattiene buone relazioni con colleghi, superiori e collaboratori. Non sempre dialoga adeguatamente con interlocutori esterni qualificati. |
| n. 5 | CAPACITÀ DI VALUTAZIONE IMPARZIALE E AUTONOMIA NEL PROCESSO VALUTATIVO (max 6) | Svolge le attività valutative con riservatezza e neutralità, fondando il proprio giudizio su elementi probanti oggettivi, concreti e dettagliati. Supera eventuali vincoli operativi e manifesta propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. | Svolge le attività valutative con riservatezza e neutralità, fondando il proprio giudizio su elementi probanti oggettivi e concreti. | Svolge le attività valutative con riservatezza e neutralità, ma fonda il proprio giudizio su elementi probanti non sempre oggettivi e concreti. |

La presente griglia definisce i criteri per l'attribuzione dei punteggi per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e professionali dei Dirigenti con funzioni tecniche e ispettive dell'Amministrazione centrale e periferica.

Sono individuati 5 criteri, ad ognuno dei quali è possibile assegnare un punteggio da 0 a 6:

- 1) EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ ISPETTIVE E DI SUPPORTO AI PROCESSI DI RIFORMA E INNOVAZIONE**
- 2) PROBLEM SOLVING**
- 3) MANAGEMENT**
- 4) RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE**
- 5) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE IMPARZIALE E AUTONOMIA NEL PROCESSO VALUTATIVO**

Con riferimento ai suddetti 5 criteri, considerata la complessità e la specificità delle attività dei Dirigenti con funzioni tecniche e ispettive, al fine di rendere efficace la valutazione, il Valutatore ha facoltà di acquisire evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti.

CRITERI PER VALUTARE I COMPORAMENTI DEL PERSONALE DELL'AREA I

| Cate gori a | CRITERI | Livello alto (6-8) | Livello medio (3-5) | Livello basso (0-2) |
|----------------------------|--|---|---|--|
| n.1 | Autonomia e responsabilità riferite al corretto svolgimento dei compiti assegnati (max 8) | Svolge i compiti assegnati in maniera corretta e precisa anche con capacità di individuare e segnalare eventuali criticità e proposte di soluzione. | Svolge i compiti assegnati in maniera corretta e precisa. | Svolge i compiti assegnati in maniera non sempre corretta e non sempre precisa. |
| n.2 | Tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati (max 8) | Svolge i compiti assegnati nel rispetto dei tempi e delle scadenze anche con capacità di individuare e segnalare eventuali criticità e proposte di soluzione. | Svolge i compiti assegnati nel rispetto dei tempi e delle scadenze. | Svolge i compiti assegnati non sempre rispettando tempi e scadenze. |
| n.3 | Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio (max 8) | Svolge i compiti assegnati avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con ottima capacità relazionale nei confronti dell'utenza e all'interno dell'ufficio. | Svolge i compiti assegnati avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con capacità relazionale adeguata nei confronti dell'utenza e all'interno dell'ufficio. | Svolge i compiti assegnati non sempre avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione e con minima capacità relazionale nei confronti dell'utenza e all'interno dell'ufficio. |
| n.4 | Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio (max 8) | Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando ottima capacità di adattamento e flessibilità anche in situazioni di intensificazione temporanea del lavoro. | Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando adeguata capacità di adattamento e flessibilità. | Non sempre accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e non sempre adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, non dimostrando sempre capacità di adattamento e flessibilità. |
| n.5 | Abilità e competenza (max 8) | Svolge i compiti assegnati dimostrando ottima capacità di utilizzo delle conoscenze di base. Individua eventuali errori, che evita di reiterare. Utilizza strumenti informatici e tecnologici e condivide le conoscenze all'interno dell'ufficio. | Svolge i compiti assegnati dimostrando sufficiente capacità di utilizzo delle conoscenze di base e sufficiente capacità di individuazione e non reiterazione di errori. Utilizza strumenti informatici e tecnologici. | Non sempre svolge adeguatamente i compiti assegnati. Non sempre dimostra capacità di utilizzo delle conoscenze di base e degli strumenti informatici e tecnologici. Non sempre individua e non sempre evita di reiterare errori. |

CRITERI PER VALUTARE I COMPORAMENTI DEL PERSONALE DELL'AREA II

| Categorie | CRITERI | Livello alto (6-8) | Livello medio (3-5) | Livello basso (0-2) |
|-----------|--|--|--|--|
| n.1 | Autonomia e responsabilità riferite al corretto svolgimento dei compiti assegnati (max 8) | Svolge i compiti assegnati, anche con riferimento all'attività istruttoria dei procedimenti, in maniera corretta e precisa, anche con capacità di individuare e segnalare eventuali criticità e proposte di soluzione. | Svolge i compiti assegnati, anche con riferimento all'attività istruttoria dei procedimenti, in maniera corretta e precisa. | Svolge i compiti assegnati, anche con riferimento all'attività istruttoria dei procedimenti, in maniera non sempre corretta e non sempre precisa. |
| n.2 | Tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati (max 8) | Svolge i compiti assegnati, anche con riferimento all'attività istruttoria dei procedimenti, nel rispetto dei tempi e delle scadenze e con capacità di individuare e segnalare eventuali criticità e proposte di soluzione. | Svolge i compiti assegnati, anche con riferimento all'attività istruttoria dei procedimenti, nel rispetto dei tempi e delle scadenze. | Svolge i compiti assegnati, anche con riferimento all'attività istruttoria dei procedimenti, non rispettando sempre tempi e scadenze. |
| n.3 | Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio (max 8) | Svolge i compiti assegnati avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con ottima capacità relazionale nei confronti dell'utenza e all'interno dell'ufficio. | Svolge i compiti assegnati avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con adeguata capacità relazionale nei confronti dell'utenza e all'interno dell'ufficio. | Svolge i compiti assegnati non sempre avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione e con minima capacità relazionale nei confronti dell'utenza e all'interno dell'ufficio. |
| n.4 | Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio (max 8) | Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando ottima capacità di adattamento e flessibilità anche in situazioni di intensificazione temporanea del lavoro. | Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando adeguata capacità di adattamento e flessibilità. | Non sempre accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Non sempre adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, non dimostrando sempre capacità di adattamento e flessibilità. |
| n.5 | Abilità e competenza (max 8) | Svolge i compiti assegnati dimostrando ottima capacità di utilizzo delle conoscenze tecniche e delle metodologie, condividendo le stesse all'interno dell'ufficio. Individua eventuali errori, che evita di reiterare. | Svolge i compiti assegnati dimostrando sufficiente capacità di utilizzo delle conoscenze tecniche e delle metodologie e sufficiente capacità di individuazione e non reiterazione di errori. | Non sempre svolge adeguatamente i compiti assegnati e non sempre dimostra capacità di utilizzo delle conoscenze tecniche e delle metodologie. Non sempre individua e non sempre evita di reiterare errori. |

CRITERI PER VALUTARE I COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DELL'AREA III

| Categorie | CRITERI | Livello alto (6-8) | Livello medio (3-5) | Livello basso (0-2) |
|-----------|---|--|---|--|
| n.1 | Autonomia e responsabilità riferite al corretto svolgimento del lavoro nell'ambito delle indicazioni e direttive impartite (max 8) | Si fa pieno carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo, anche con riferimento all'eventuale responsabilità dei procedimenti, in maniera accurata e completa, dimostrando capacità di individuare criticità e di intraprendere azioni tese al risultato. | Svolge il lavoro assegnato, anche con riferimento all'eventuale responsabilità dei procedimenti, in maniera accurata e completa. | Svolge il lavoro assegnato, anche con riferimento all'eventuale responsabilità dei procedimenti, in maniera non sempre accurata e non sempre completa. |
| n.2 | Tempestività nello svolgimento del lavoro (max 8) | Svolge il lavoro assegnato, anche con riferimento all'eventuale responsabilità dei procedimenti, dimostrando capacità di organizzazione per rispettare tempi e scadenze anche in situazioni di intensificazione temporanea di lavoro. Individua e segnala eventuali criticità e avanza proposte per il miglioramento del servizio. | Svolge il lavoro assegnato, anche con riferimento all'eventuale responsabilità dei procedimenti, dimostrando capacità di organizzazione per rispettare tempi e scadenze. | Svolge il lavoro assegnato, anche con riferimento all'eventuale responsabilità dei procedimenti, non sempre dimostrando capacità di organizzazione e dunque non sempre rispettando tempi e scadenze. |
| n.3 | Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio (max 8) | Svolge il lavoro assegnato avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con ottima capacità relazionale nei confronti dell'utenza. Si rapporta in maniera costruttiva anche in eventuali ruoli di coordinamento all'interno dell'ufficio. | Svolge il lavoro assegnato avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con adeguata capacità relazionale nei confronti dell'utenza. | Svolge il lavoro assegnato avendo non sempre cura dell'immagine dell'Amministrazione con minima capacità relazionale nei confronti dell'utenza |
| n.4 | Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio (max 8) | Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando ottima capacità di adattamento e flessibilità anche in situazioni di intensificazione temporanea del lavoro. | Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando adeguata capacità di adattamento e flessibilità. | Non sempre accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Non sempre adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando minima capacità di adattamento e flessibilità. |
| n.5 | Competenza (max 8) | Svolge il lavoro assegnato dimostrando di conoscere la normativa del settore e i relativi aggiornamenti. Dimostra ottima capacità di applicare le conoscenze nel lavoro svolto, condividendo le stesse all'interno dell'ufficio per il loro trasferimento ai colleghi. Individua eventuali errori, che evita di reiterare. | Svolge il lavoro assegnato dimostrando di conoscere la normativa del settore. Dimostra sufficiente capacità di applicare le conoscenze nel lavoro svolto e sufficiente capacità di individuazione e non reiterazione di errori. | Non sempre svolge adeguatamente il lavoro assegnato e non sempre dimostra di applicare le conoscenze nel lavoro svolto. Non sempre individua e non sempre evita di reiterare errori. |