

ALLEGATI

Allegato 1 Ipotesi di “profilo di ruolo del Dirigente Scolastico

Assi strategici/aree di valutazione		Dlgs165/2001
<u>Valore Pubblico</u>		Attuazione del diritto all'apprendimento degli alunni
Promozione della qualità dei processi formativi (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi)		Efficacia ed efficienza formativa
		Promozione della qualità dei processi formativi
		Promozione libertà di insegnamento come ricerca e innovazione metodologica e didattica
Gestione Risorse	Direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane dell'istituto	Direzione e coordinamento e valorizzazione delle risorse umane
		Titolarità delle relazioni sindacali
		Delega ai collaboratori
	Organizzazione e gestione delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione	Responsabilità della gestione delle risorse finanziarie e strumentali
Definisce indirizzi e assegna obiettivi al responsabile amministrativo		
<u>Sistema di governance</u>		Collaborazione con le risorse culturali, professionali e sociali del territorio
Relazioni esterne, collaborazione con le risorse istituzionali, culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio		Promuove libertà di scelta educativa delle famiglie
		Garantire l'informazione periodica sull'intera gestione dell'Istituto

Allegato 2. Ipotesi di classificazione degli obiettivi del Dirigente Scolastico

Assi strategici	Azioni	Obiettivi	Pesi %	Tipologie di obiettivi		
				Mantenimento	Innovazione	Ricerca e sviluppo
Innovazione strategica	Implementazione dell'innovazione in relazione alle attese e ai bisogni			Mantenimento	Innovazione	Ricerca e sviluppo
Mantenimento miglioramento standard produttivi	Ammodernamento strutturale e infrastrutturale					
	Promozione del sistema di qualità					
Ricerca e sviluppo	Innovazione di prodotto e processo					
Innovazione organizzativa	Flessibilizzazione, snellimento e integrazione del modello organizzativo					
Razionalizzazione finanziaria ed economica	Innalzamento del rapporto Qualità/costi					
	Approvvigionamento e integrazione delle risorse finanziarie					
Controllo di gestione e valutazione	Sviluppo e implementazione di un sistema di controllo					
	Sviluppo e implementazione di un sistema di valutazione del personale					
Gestione e promozione delle risorse umane	Sviluppo formazione in contesto organizzativo					
	Sviluppo del sistema di incentivazione e di carriera					
Partecipazione al sistema di governance	Strutturare la regolazione e integrazione con e tra titolarità strategiche diverse					
Rapporto con stakeholders	Strutturare un sistema di interrogazione e rendicontazione					
Rapporto con i fruitori del servizio pubblico	Rilevazione delle attese e dei bisogni, customer satisfaction					
	Tariffe pubbliche sostenibili e riconosciute tali					
	Sviluppare il sistema di comunicazione pubblica					

Allegato 3 Aree di competenza del DS (per un possibile portfolio)

AREA 1

- Identifica le fonti di informazione, predispone strumenti e tecniche di rilevazione e di trattazione di dati pertinenti e significativi per l'istituto, bisogni dell'utenza, ambiente socio-culturale e risorse lavorative per evidenziare e comprendere i bisogni, le criticità, le aree di eccellenza e la relazione con il territorio e formulare un progetto strategico e culturale di medio periodo (c.d. "visione strategica" o "idea di scuola").
- Pilota l'elaborazione di un piano dell'offerta formativa condiviso, fungendo da sintesi delle attese e delle esigenze di tutti gli interessi in gioco e presidiando gli elementi a suo avviso rilevanti rispetto alla propria visione strategica.
- Identifica un'architettura organizzativa e regole di funzionamento (es. ruoli delegati formalizzati, calendario riunioni strutturato, modelli per la verbalizzazione dei lavori di gruppo, regolamenti di riunione...) per gestire in modo coordinato, controllato ed efficiente la scuola.
- Partecipa attivamente alla vita della scuola, ricercando il contatto individuale e/o collettivo e continuo con personale docente, ATA e studenti.
- Verifica che l'architettura organizzativa sia nota e condivisa.
- Monitora, con il supporto del Responsabile Amministrativo, l'organizzazione della segreteria, stimolando la ricerca e la realizzazione di processi e di servizi efficienti, di supporto alle finalità educative e attenti alle esigenze degli utenti.
- Alimenta il dialogo e agevola la continua circolazione di dati e di informazioni tra esterno e interno e tra le persone, identificando modalità e strumenti di comunicazioni informali e formali (quali riunioni periodiche occasioni informali, brainstorming, focus group, proposta e realizzazione di metodologie e strumenti per l'ascolto sistematico, organizzazione di incontri, ecc.) differenziati per tipologia di interlocutore:
 - Si aggiorna sulle tendenze in atto nel mondo della scuola, nazionale e internazionale (a livello didattico e normativo)
 - Promuove la diffusione delle informazioni e delle conoscenze utili per aumentare la consapevolezza e la qualità delle azioni svolte da parte del personale docente e ATA

AREA 2

- Analizza le peculiarità della scuola per acquisire una conoscenza approfondita delle persone, identificare situazioni critiche e/o specifiche connesse alle risorse umane (competenze e caratteristiche individuali del personale docente e ATA, conflittualità interne del personale, criticità, ecc...)
- Identifica le attività da delegare e le assegna alle persone in funzione delle competenze e della motivazione individuale.
- Gestisce la motivazione dei docenti e del personale ATA
- Monitora e valuta, con il supporto del Responsabile Amministrativo o della persona delegata, l'operato del personale ATA
- Organizza gruppi di lavoro (anche tra personale docente e personale ATA) in modo da costruire un clima di partecipazione attiva, di responsabilizzazione allargata rispetto al progetto, di valorizzazione delle competenze.
- Promuove la riflessione dei docenti sulla loro professionalità, in modo da renderli consapevoli e da responsabilizzarli rispetto all'evoluzione della loro funzione.
- Attiva e crea le condizioni per la realizzazione di interventi di formazione per personale docente e ATA, sia proponendo in prima persona aree di intervento formativo, sia stimolando e accogliendo proposte formulate dal personale stesso.
- Monitora la gestione delle pratiche amministrative che riguardano i docenti e il personale ATA, verificando il rispetto della normativa e la tempestività delle azioni.
- Identifica modalità di applicazione del contratto nazionale corrette dal punto di vista della normativa e funzionali rispetto alle esigenze della scuola e dell'apprendimento.
- Crea un clima di confronto costruttivo con le RSU, ponendosi come interlocutore affidabile.

AREA 3

- Prepara, con il supporto del Responsabile Amministrativo, il programma annuale in modo funzionale alla realizzazione del piano dell'offerta formativa deciso
- Monitora e valuta l'evoluzione delle spese rispetto ai programmi, in modo da tener sotto controllo l'andamento economico e finanziario
- Cerca e crea le condizioni per acquisire risorse finanziarie aggiuntive rispetto al finanziamento ordinario, in modo da poter svolgere con maggior ampiezza e/o profondità la funzione istituzionale
- Promuove l'adozione di una logica e di strumenti di budget e di controllo (economico e gestionale)
- Prepara, con il supporto del responsabile amministrativo, il bilancio annuale
- Verifica la qualità delle scelte, il rispetto della normativa e del budget e la legittimità delle procedure di acquisto nei processi di selezione dei fornitori e di acquisto di infrastrutture.
- Identifica/accoglie gli interventi per mantenere in buone condizioni le infrastrutture e le strutture, sollecitando gli enti preposti, eventualmente anche attraverso la costruzione del consenso sociale.
- Supervisiona sistematicamente il lavoro della segreteria didattica e amministrativa in modo da verificare il rispetto della normativa
- Esegue le attività previste secondo la normativa in materia di sicurezza, direttamente o tramite personale delegato

AREA 4

- Attiva contatti e mantiene relazioni professionali con gli interlocutori politici, sociali ed economici, secondo i diversi livelli di integrazioni coerenti con le caratteristiche della scuola
- Identifica ed attiva progetti e modalità di lavoro che coinvolgono attori esterni, utilizzando gli opportuni strumenti esistenti (convenzioni, contratti, protocolli di intesa, ecc...).
- Seleziona le proposte che riceve (anche insieme al personale eventualmente delegato), supportando la partecipazione ad iniziative coerenti con le priorità della scuola e le risorse disponibili.
- Definisce in prima persona gli atti connessi a convenzioni, contratti, ecc...
- Verifica periodicamente il funzionamento delle iniziative congiunte e la loro funzionalità rispetto alla finalità educativa, nonché la correttezza delle procedure amministrative connesse.
- Si aggiorna rispetto alle politiche finanziarie e ai vari spazi di finanziamento esistenti attraverso l'attivazione e la gestione di relazioni significative e la ricerca e la lettura attenta di materiali specifici.
- Crea e coglie le occasioni per svolgere la finalità educativa insieme ad altri enti e scuole, attivando iniziative e progetti di rete.

Allegato 4 Esempi (modelli di impresa) di valutazione del dirigente nell'area "Gestione delle Risorse Umane" (Azienda di credito)

<p><u>Guida e sviluppo delle risorse umane.</u> Coordinare i propri collaboratori con autorevolezza ed equilibrio; suscitare nei propri collaboratori motivazione verso gli obiettivi aziendali allineandone comportamenti e risultati. Prestare attenzione allo sviluppo delle competenze dei collaboratori in funzione del conseguimento degli obiettivi aziendali</p>	
<p>Livello 1</p>	<p><u>Non esercita alcun ruolo di riferimento e non è riconosciuto come guida ai collaboratori</u> Non coordina i collaboratori Non sviluppa competenze dei collaboratori Non conduce il gruppo al raggiungimento degli obiettivi</p>
<p>Livelli 2 - 3</p>	<p><u>Svolge il proprio ruolo dirigente limitandosi all'applicazione di norme e regolamenti, senza fornire alle proprie risorse il senso della "direzione di marcia".</u> Si limita a fornire istruzioni operative Pone solo occasionalmente attenzione allo sviluppo delle competenze dei collaboratori Si preoccupa solo occasionalmente di mantenere un elevato livello di motivazione dei collaboratori verso gli obiettivi assegnati</p>
<p>Livelli 4 - 5</p>	<p><u>È il punto di riferimento per i propri collaboratori, indicando loro la "direzione di marcia"</u> È riconosciuto come puntoni riferimento Dimostra sistematica attenzione allo sviluppo delle competenze dei collaboratori Si preoccupa sistematicamente di mantenere un elevato livello di tensione verso gli obiettivi assegnati</p>
<p>Livelli 6 - 7</p>	<p><u>È il punto di riferimento per i propri collaboratori anche in condizioni di elevata criticità.</u> Fornisce sistematicamente ai propri collaboratori feed back sia positivi sia negativi Motiva i propri collaboratori alla crescita ed al miglioramento continuo Guida i propri collaboratori attraverso l'esempio.</p>

Allegato 5 Esempi di obiettivi e indicatori di risultato per la valutazione del DS
(N.B. gli indicatori contrassegnati da asterisco sono complessi e possono/devono essere scomposti in sotto indicatori)

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*
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*	
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*
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 *
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*
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
Maggiore utilizzo delle attività laboratoriali nella didattica	Aumento di una certa percentuale (sulle ore totali di didattica) delle ore dedicate alla didattica laboratoriale
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*
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
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*
Migliorare la collaborazione tra docenti	Aumento della qualità della collaborazione percepita fra docenti *
	Miglioramento del clima lavorativo*
Aumentare la motivazione del personale docente	Aumento della disponibilità a intraprendere progetti insieme*
Aumentare l'utilizzo della delega di funzioni e compiti	Numero di funzioni delegate
	Numero di persone delegate a compiti e funzioni
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

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)
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*
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
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
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
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*
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*
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
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
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
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
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

Allegato 6 Ipotesi di schema di valutazione della documentazione in interazione Osservatore Dirigente scolastico

DOCUMENTI ANALIZZATI	Osservazioni del valutatore	COMPLETEZZA	SIGNIFICATIVITA'	COERENZA	Descrizione /presentazione del Dirigente	Note dell'osservatore valutatore
		valutazioni				
RAV Aree e processi						
PIANO DI MIGLIORAMENTO						
POF						
PTOF						
PROGRAMMA ANNUALE						
PIANO DI ATTIVITA'						
I "prodotti" del lavoro del DS (elencare documenti analizzati)						

ALLEGATO 7

Schema per rilevazione attività: correlazione comportamenti/capacità

Attività	Repertorio Del Profilo di Ruolo (confronto)	Comportamenti Messi in atto nelle Attività	Capacità espresse	Note dell'intervistatore
(attività classificate per "aree")				

Allegato 8 Ipotesi di "intervista situazionale" Osservatore/Dirigente scolastico

Oggetti intervista	Descrizione qualitativa del Dirigente	NOTE DELL'OSSERVATORE/VALUTATORE		
		COMPLETEZZA	SIGNIFICATIVITA'	COERENZA
Carattere del contesto socio economico di riferimento				
Popolazione scolastica e sua composizione.				
Attività formative dirette ad utenza non scolastica				
Uso scolastico delle risorse del territorio				

Allegato 9 Schema di intervista rilevazione Capacità/Competenze

Capacità	Traccia domande e argomenti
Decisionalità <i>Capacità di prendere decisioni tempestive in condizioni di incertezza e senza precise norme vincolanti</i>	Quali sono state le decisioni più rilevanti connesse alla sua funzione? Quali le decisioni quotidiane? Con quali modalità vengono prese? Con quale supporto di informazioni, verifiche e consigli? Da parte di chi? Quale gestione del tempo di decisione? Tende a prenderle prima o dopo?
Sintesi (problem solving operativo) <i>Capacità di indagare fenomeni nel loro scenario.</i> <i>Capacità di individuare e prevedere le relazioni tra gli elementi di un problema e di proporre soluzioni adeguate</i>	Racconti un problema affrontato nel suo lavoro Descriva le modalità con cui lo ha affrontato Quali tipi di soluzione ha proposto?
Analisi (problem solving complesso) <i>Capacità di identificare singoli elementi di un problema in funzione della loro importanza, proponendo soluzioni specifiche</i>	Racconti un problema particolarmente importante affrontato nel suo lavoro Descriva le modalità con cui lo ha affrontato Quali tipi di soluzioni ha proposto?
Intelligenza sociale <i>Capacità di comprendere le esigenze degli interlocutori e di sapersi relazionare con essi.</i> <i>Capacità di utilizzare la comunicazione e la negoziazione per sviluppare collaborazione.</i> <i>Capacità di ascoltare e ispirare fiducia, di inserirsi senza scosse in ambienti sociali nuovi.</i> <i>Capacità di trovare punti di incontro tra le proprie aspettative e motivazioni e la realtà nella quale si è inseriti.</i>	Come si sente nella relazione con il valutatore? ✓ Ascoltato/inascoltato ✓ Accettato/osteggiato ✓ Compreso/incompreso Quali sono le relazioni con i colleghi? Cosa pensa che pensino di lui i colleghi e i superiori? Su cosa va d'accordo con gli altri e su cosa no? Come gestisce il disaccordo? Racconti un episodio rilevante nel quale ha avuto bisogno e ha chiesto collaborazione ad un collega e di quando ha dato collaborazione ad un collega.
Autonomia/iniziativa <i>Capacità di operare senza disperdere energie e senza ricorrere continuamente agli altri per aiuti, consigli, impostazioni di lavoro.</i> <i>Capacità di agire senza subire condizionamenti esterni</i>	Racconti un caso in cui ha proposto una idea o un progetto Racconti le reazioni di fronte all'accettazione o al rifiuto della proposta. Racconti l'ultimo incarico importante ricevuto e se lo ha assolto con o senza l'aiuto di altri Racconti un caso di aperto contrasto e come si è comportato in quel frangente.
Tensione al risultato <i>Motivazione a misurarsi con sé stesso, ponendosi obiettivi sfidanti ma realistici.</i> <i>Capacità di fare proposte non solo a richiesta</i>	Quali sono le situazioni di ruolo che lo infastidiscono di più? Quali che lo stimolano di più? Racconti un episodio di successo ed uno di insuccesso.

	<p>Racconti un esempio di attività “straordinaria” per difficoltà, impegno, costanza di applicazione. Quale è il progetto professionale o personale di più lunga scadenza nel quale è stato coinvolto? Quali rischi sono connessi a tale progetto e come li descriverebbe? Come sceglie i suoi collaboratori? Come si comporta di fronte ai loro risultati?</p>
<p>Leadership <i>Capacità di influenzare gli atteggiamenti e le decisioni altrui in modo da riscuotere rispetto e fiducia, indipendentemente dal ruolo ricoperto</i> <i>Capacità di incidere sulle decisioni del gruppo di cui si fa parte.</i> <i>Saper mantenere la coesione del gruppo interpretandone i bisogni ed incanalandone le energie.</i> <i>Saper ottenere la collaborazione degli altri per raggiungere una finalità comune.</i></p>	<p>Come pensa di essere percepito dai suoi collaboratori? Su quali argomenti e in quali occasioni si è consultato con i colleghi? Racconti un episodio nel quale ritiene di essere stato molto convincente. Dia esempi concreti di comportamento assunto in caso di disaccordo con</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ I superiori ✓ I colleghi ✓ I collaboratori

Allegato 10 Schema per colloquio

Intetrlocutori	Dove siamo	Dove vorremmo essere...	Dove saremmo se...	Cosa possiamo fare per essere dove vorremmo...	Note del valutatore
il Dirigente					
Il personale					
Altri interlocutori <ul style="list-style-type: none"> • Il contesto • I genitori • Le autorità locali • L'Amministrazione 					

Allegato 11 Schema per osservazione e apprezzamento materiale narrativo

Episodi professionali	Narrazione (sopra/sotto e destra/sinistra: rispetto ai collaboratori e rispetto ai colleghi)	Note Valutatore
Incidente critico (Il “fallimento” più rilevante)		
Successo significativo (il risultato più soddisfacente)		

Allegato 12 I rischi di errore insiti nel rapporto osservato osservatore .

Soggettivismo. La tendenza a descrivere in termini “oggettivi” ciò che è espressione della propria relatività e soggettività.

Errore sistematico. Sopravvalutazione sia in senso negativo che positivo in relazione al proprio atteggiamento mentale. Per esempio l’ottimismo che sopravvaluta i giudizi positivi, e il pessimismo che opera su quelli negativi.

Stereotipi e pregiudizi. Tendenza ad attribuire a priori al singolo caratteristiche conformisticamente attribuite al gruppo di cui fa parte.

Effetto alone. Esagerare l’omogeneità delle caratteristiche di una persona estendendo un giudizio positivo o negativo, espresso su una caratteristica specifica, alla persona complessiva. Per esempio l’impressione favorevole che produce un soggetto bene educato orienta a estendere il giudizio favorevole anche alle competenze, prescindendo dal loro specifico apprezzamento.

La proiezione. Tendenza a trasferire sull’interlocutore tratti o atteggiamenti agiti da sé stessi. Un esempio tipico è l’attribuzione della propria aggressività all’interlocutore.

La introiezione. La tendenza a trasferire su di sé tratti, atteggiamenti, caratteristiche altrui che vengono vissuti come piacevoli e positivi. Fonte di collusioni nell’interlocuzione.

La negazione. Non vedere o non voler vedere fatti o elementi che evocano sentimenti e reazioni spiacevoli. Modalità vicine alla rimozione

Teorie implicite e ingenuie della personalità. Convinzioni non consapevoli che operano spesso in automatismo, sul rapporto tra diversi tratti della personalità: per esempio una persona aggressiva viene identificata anche come determinata e decisionista, oppure la gentilezza viene abbinata alla sincerità.