

Autovalutazione e miglioramento continuo

Percorso formativo per i
Dirigenti Scolastici della Regione Abruzzo

1^a giornata

Relatore: Germano Cipolletta



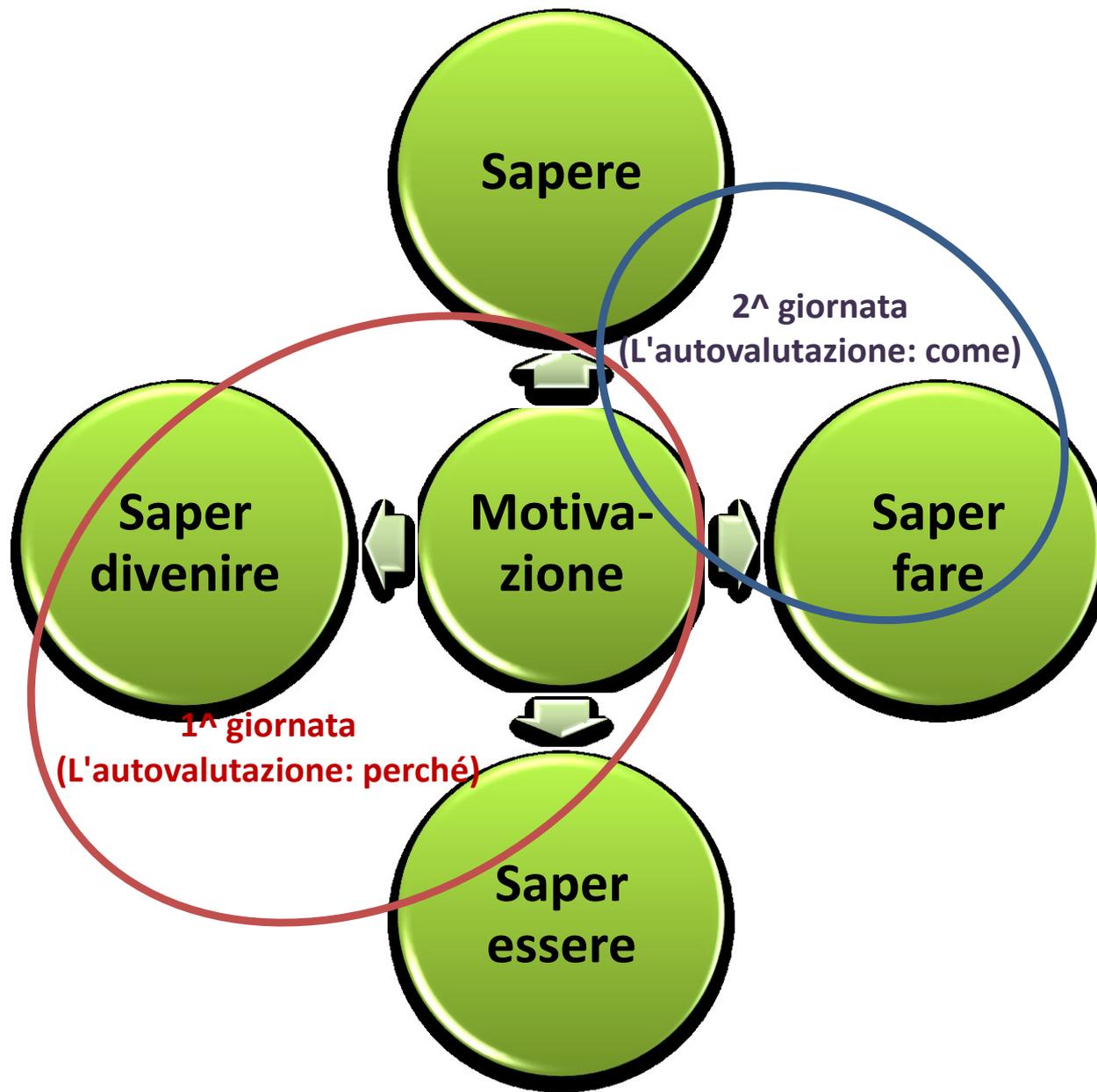
Questo documento è stato ideato per una fruizione a video.
È sconsigliabile stamparlo.



Rispetta l'ambiente. Stampa solo se veramente necessario.

Inquadramento metodologico del percorso formativo

PREMESSA



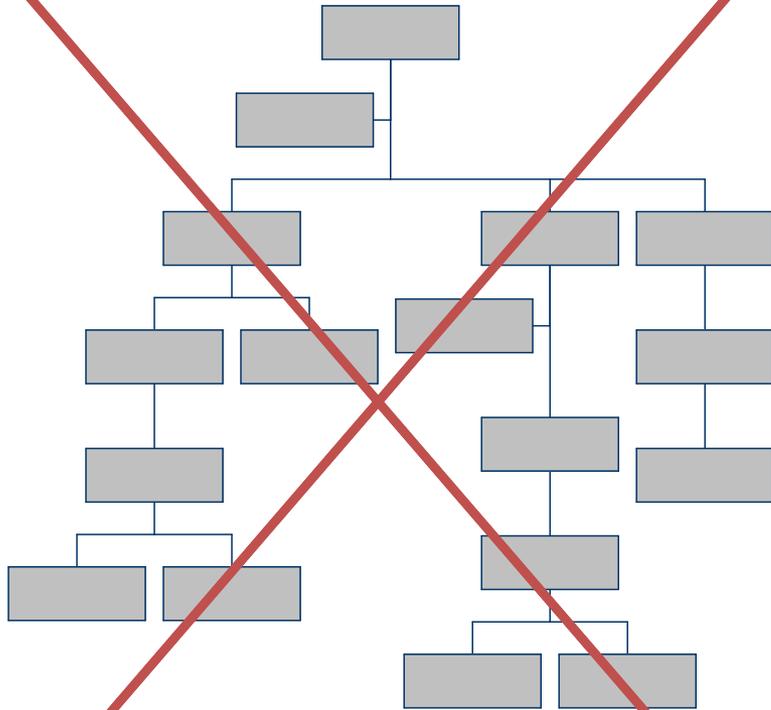
Parte prima

QUALITÀ E PERFORMANCE DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE: *VALORI E APPROCCI CULTURALI DI RIFERIMENTO*



Gli orientamenti direzionali

Orientamento
agli adempimenti e alle procedure



Utente

Orientamento
ai clienti e ai risultati



Dal Controllo qualità al Total Quality Management

- Controllo qualità (CQ)

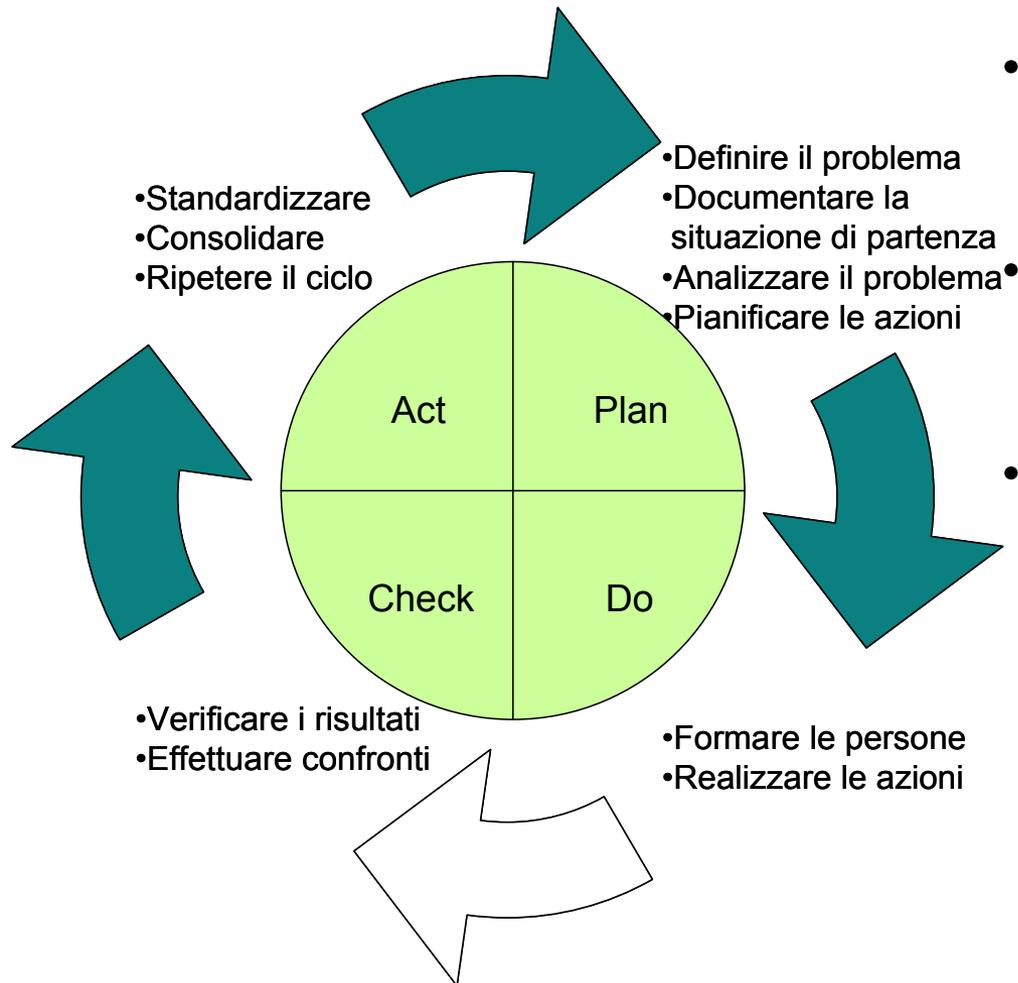
- Ha lo scopo di standardizzare la qualità di un prodotto, mediante prove e collaudi eseguiti per lo più al termine della lavorazione e finalizzati a eliminare produzioni difettose in un'ottica essenzialmente correttiva

- Total Quality Management (TQM)

- Modalità di governo di un'organizzazione finalizzate alla qualità dei processi e degli esiti e basate sulla partecipazione attiva di tutti i suoi membri
- L'organizzazione è interpretata come un sistema di fornitori e clienti (for-cli) in cui i processi hanno lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti interni e esterni
- Il miglioramento continuo dei processi e dei risultati è perseguito mediante l'applicazione del ciclo PDCA



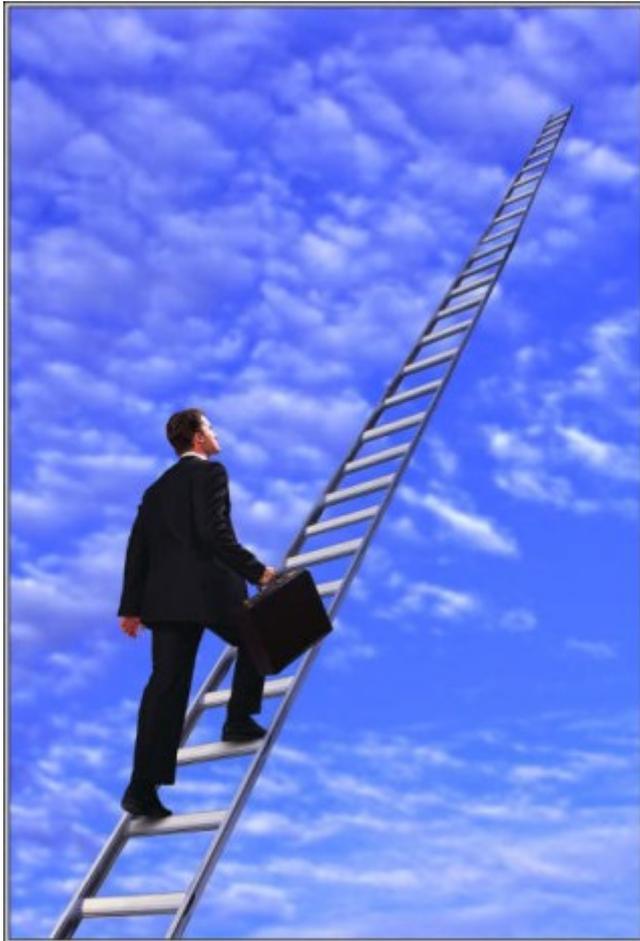
Il ciclo PDCA



- Fu elaborato inizialmente da W. Shewart e reso famoso da W.E. Deming
È un metodo per la pianificazione, l'attuazione, il controllo e il miglioramento continuo dei processi
- È l'acronimo delle parole Plan, Do, Check, Act, il cui significato è spiegato nel documento ISO/TC176/SC2/N544R, che, pur non avendo valore di norma, fa parte degli strumenti approntati dall'ISO per supportare la adozione delle norme della famiglia ISO 9000



La Missione

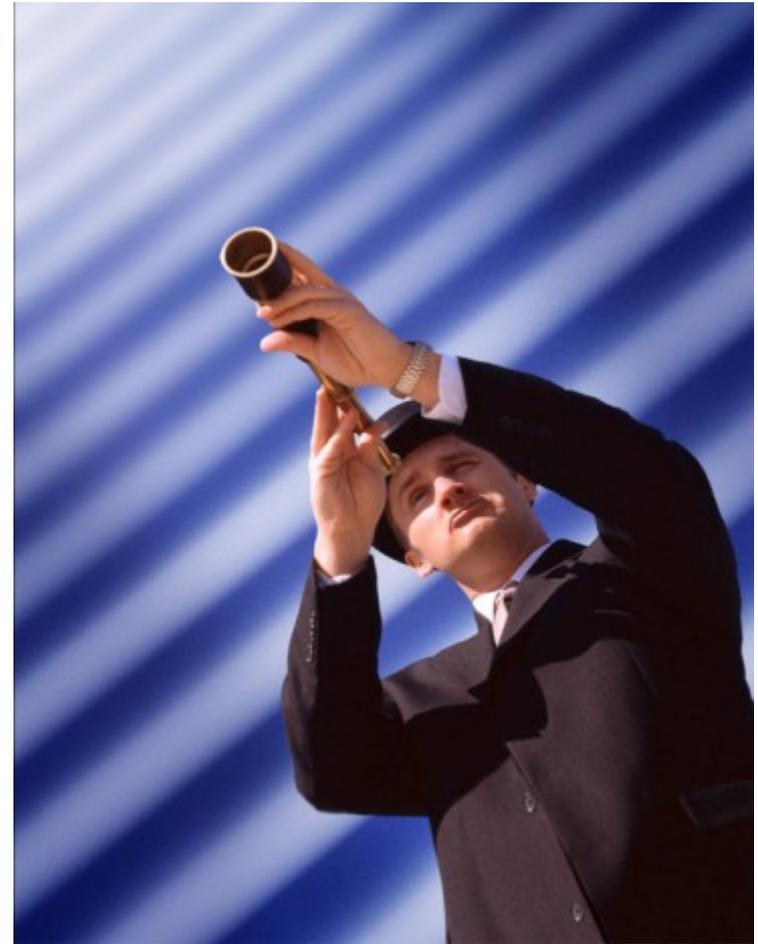


- Descrizione di cosa l'istituzione scolastica dovrebbe realizzare per i suoi stakeholder
- Discende dal mandato istituzionale conferito alle scuole ed è la loro “ragion d'essere”

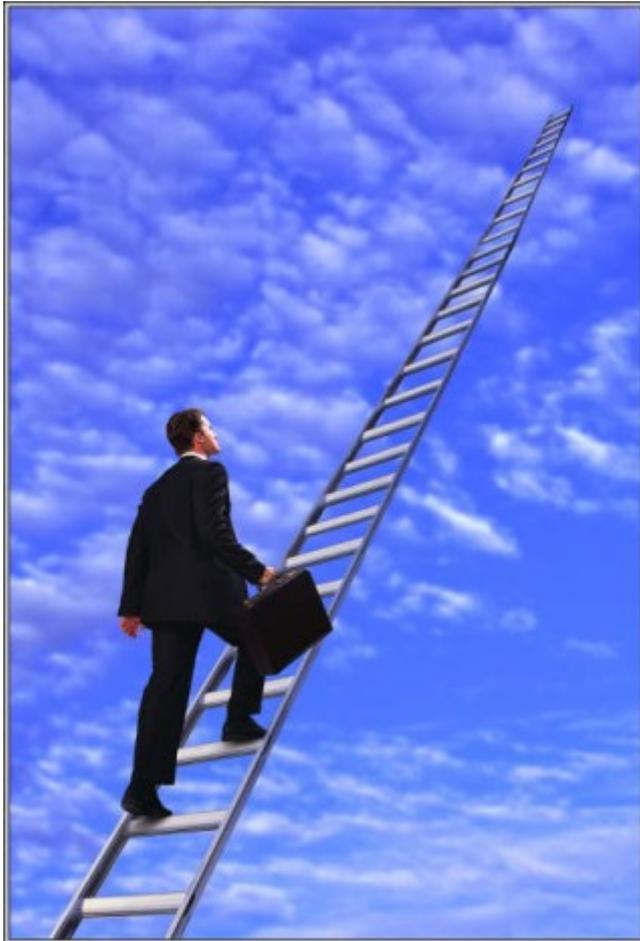


La Visione

- Il sogno realizzabile o l'aspirazione di quello che l'istituto scolastico vuole fare e dove vuole andare
- Il contesto di questo sogno è determinato dalla missione



I valori



- Insieme di assunti e principi che caratterizzano la cultura organizzativa della scuola
- I valori morali sono più o meno universali, mentre i valori culturali possono cambiare tra le diverse organizzazioni così come tra i diversi paesi
- I valori culturali all'interno di un'organizzazione dovrebbero essere correlati alla sua missione

Parte seconda

QUALITÀ E PERFORMANCE DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE: *NORMATIVA DI RIFERIMENTO*



Gli anni '90



- Gli anni '90 sono stati caratterizzati dall'avvio di processi di riforma che miravano ad introdurre nella PA la **cultura della qualità e della valutazione**



Il DPCM del 27 gennaio 1994

- Definisce i principi per l'erogazione dei servizi pubblici
- Stabilisce l'obbligo, per tutti i soggetti pubblici e privati che erogano servizi pubblici o di pubblica utilità, di:
 - definire e di adottare **standard specifici di qualità e quantità dei servizi**
 - dotarsi di una propria **Carta dei Servizi**



Il D.P.R. 275/1999

- In attuazione dell'art. 21 della L. 59/97, regolamenta l'autonomia delle istituzioni scolastiche, articolandola negli seguenti ambiti applicativi:
 - didattica
 - organizzazione
 - ricerca, sperimentazione e sviluppo



Il D.P.R. 275/1999

- Individua nel P.O.F. lo strumento strategico di pianificazione della gestione unitaria dell'istituzione scolastica



Il D.P.R. 275/1999

Analisi delle condizioni di contesto

Riconoscimento dei bisogni formativi e didattici

Definizione delle finalità generali

Definizione delle finalità generali

Scelta dell'impianto metodologico

Scelta dei contenuti formativi e delle attività

Individuazione delle risorse professionali

Individuazione delle risorse strumentali

**Predisposizione degli strumenti
di monitoraggio e valutazione
degli esiti e del conseguimento dei risultati attesi**

POF

POF



Il D.P.R. 275/1999



- Attribuisce al P.O.F. due scopi principali:
 1. Definire le caratteristiche della scuola, fornendo le necessarie informazioni ai portatori di interesse
 2. **Attivare processi di autoanalisi e di miglioramento continuo degli esiti e dei processi**



Il D.lgs. 286/1999

- Introduce nelle PA:
 - Il **controllo interno** di regolarità amministrativa e contabile (art. 2)
 - Il **controllo di gestione** (art. 4)
 - La **valutazione del personale con incarico dirigenziale** (art. 5)
 - La valutazione e il **controllo strategico** (art. 6)



Il D.lgs. 165/2001

- Art. 25 c.2. - Il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione, ne ha la legale rappresentanza, è **responsabile** della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei **risultati del servizio**



Il D.lgs. 165/2001



- Art. 25 c.3. - il dirigente scolastico promuove gli interventi per assicurare la **qualità dei processi formativi** ... per l'attuazione del **diritto all'apprendimento da parte degli alunni**



Il D.lgs. 165/2001

- Art. 25 c.1. - I Dirigenti Scolastici ... rispondono, in ordine ai **risultati**, che sono **valutati** tenuto conto della specificità delle funzioni e sulla base delle verifiche effettuate da un nucleo di valutazione ...



II CCNL Area V



- Art. 20 c.1. - Il dirigente risponde in ordine ai **risultati della propria azione dirigenziale**, tenuto conto delle competenze spettanti in relazione all'assetto funzionale tipico delle Istituzioni cui è preposto

Il CCNL Area V

- Art. 20 c.4. - Il sistema di valutazione è organizzato in procedure essenziali e snelle privilegiando nella misura massima possibile **l'utilizzazione di dati oggettivi**



La Direttiva sulla Customer Satisfaction

- Questa [direttiva](#) del Ministro Mazzella, emanata il 24 marzo 2004, ha lo scopo di introdurre nelle PA metodi di **rilevazione sistematica della qualità percepita** dai cittadini:
 - basati sull'ascolto e sulla partecipazione,
 - finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi rispondenti ai bisogni effettivi dei cittadini



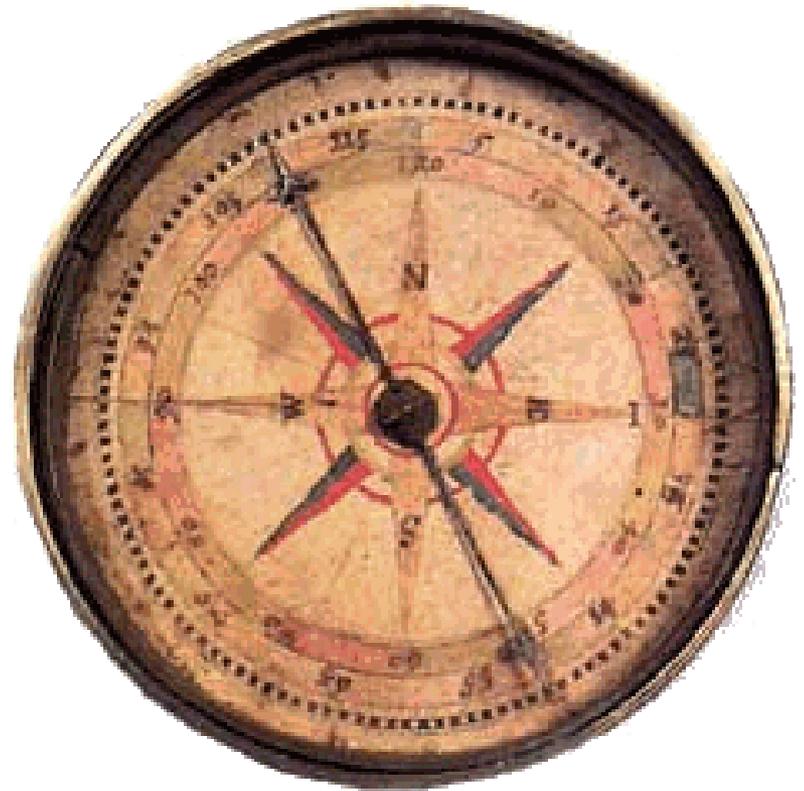
La Direttiva sulla Customer Satisfaction

- Questa [direttiva](#) del Ministro Mazzella, emanata il 24 marzo 2004, ha lo scopo di introdurre nelle PA metodi di **rilevazione sistematica della qualità percepita** dai cittadini:
 - basati sull'ascolto e sulla partecipazione,
 - finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi rispondenti ai bisogni effettivi dei cittadini



La Direttiva sul benessere organizzativo

- Questa [direttiva](#) del Ministro Mazzella, anch'essa emanata il 24 marzo 2004, ha lo scopo di :
 - attivare le amministrazioni pubbliche per realizzare ambienti e relazioni di lavoro in grado di contribuire al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni



La Direttiva in materia di rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche

- La [Direttiva del Ministro Baccini](#), emanata il 16/3/2006 ha lo scopo di:
 - Promuovere nelle amministrazioni pubbliche un orientamento teso a rendere accessibile, trasparente e valutabile il proprio operato da parte dei cittadini, mediante l'adozione del **bilancio sociale**



La Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità

- La cosiddetta [direttiva Nicolais](#) del 19/12/2006:
 - Richiama l'attenzione delle amministrazioni sulla **qualità e il miglioramento continuo**
 - Indica il ricorso all'**autovalutazione della prestazione organizzativa, mediante il CAF**, quale punto di partenza obbligato dei percorsi di miglioramento continuo



Il D.lgs. 150/2009



- In attuazione della legge n. 15/2009, il [decreto](#) detta norme in materia di:
 - Misurazione, valutazione e trasparenza della performance
 - Merito e premi
 - Ordinamento del lavoro alle dipendenze delle PA



Il D.lgs. 198/2009

- In attuazione della legge n. 15/2009, il [decreto](#) stabilisce che i titolari di interessi giuridicamente rilevanti ed omogenei per una pluralità di utenti possono agire in giudizio nei confronti delle PA in caso di:
 - violazione dei termini o di mancata emanazione di atti amministrativi
 - violazione di obblighi contenuti nelle carte di servizi
 - violazione di standard qualitativi ed economici definiti in conformità alle disposizioni in materia di performance (D.lgs. 150/2009)



Le Delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione

(ex Commissione Indipendente per la Valutazione l'Integrità e la Trasparenza)

- Dal 2010 in poi, indirizzi in materia di:
 - parametri e modelli di riferimento del **Sistema di misurazione e valutazione della performance**
 - strumenti per la **Qualità dei servizi pubblici**

http://www.civit.it/?page_id=7891



Il D.lgs. 33/2013



- Istituzione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle PA
- Definizione del principio generale di trasparenza
- Garanzia della totale accessibilità delle informazioni
- Introduzione dell'istituto del c.d. "diritto di accesso civico"
- Istituzione dell'obbligo per i siti istituzionali di creare l'apposita sezione "Amministrazione trasparente"
- Disciplina del *Piano triennale per la trasparenza e l'integrità*



Il D.P.R. 80/2013

(Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione)

- Definizione di:
 - Obiettivi e organizzazione del Sistema Nazionale di Valutazione
 - Ruolo dell'INVALSI
 - Ruolo dell'INDIRE
 - Ruolo del contingente ispettivo
 - Procedimento di valutazione:
 - a. Autovalutazione delle istituzioni scolastiche
 - b. Valutazione esterna
 - c. Azioni di miglioramento
 - d. Rendicontazione sociale delle istituzioni scolastiche



La Direttiva n. 11/2014

(Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/15, 2015/16 e 2016/17)



- La valutazione è finalizzata al miglioramento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti e sarà particolarmente indirizzata:
 - alla riduzione della dispersione scolastica e dell'insuccesso scolastico
 - alla riduzione delle differenze tra scuole e aree geografiche nei livelli di apprendimento degli studenti
 - al rafforzamento delle competenze di base degli studenti rispetto alla situazione di partenza
 - alla valorizzazione degli esiti a distanza degli studenti con attenzione all'università e al lavoro



La Direttiva n. 11/2014

(Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/15, 2015/16 e 2016/17)

- **AUTOVALUTAZIONE**
 - A partire dall'anno scolastico 2014-2015 tutte le istituzioni scolastiche effettueranno l'autovalutazione mediante l'analisi e la verifica del proprio servizio e la redazione di un **Rapporto di autovalutazione** contenente gli obiettivi di miglioramento, redatto in **formato elettronico**



La Direttiva n. 11/2014

(Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/15, 2015/16 e 2016/17)

- **VALUTAZIONE ESTERNA DELLE SCUOLE**

- Entro marzo 2015, la Conferenza di coordinamento adotterà, su proposta dell'INVALSI, i protocolli di valutazione delle scuole e gli indicatori di efficienza e di efficacia per individuare le scuole da sottoporre a verifica esterna
- Le scuole da sottoporre a verifica saranno, per il prossimo triennio, fino ad un massimo del 10 per cento del totale per ciascun anno scolastico, così individuate: il 7% attraverso gli indicatori e il 3% in base a campionamento casuale
- Le attività di valutazione esterna, con le visite dei nuclei di valutazione costituiti dai dirigenti tecnici, che ne assumono il coordinamento, e dagli esperti individuati secondo i criteri di seguito indicati, avranno inizio a partire dall'anno scolastico 2015-2016.



La Direttiva n. 11/2014

(Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/15, 2015/16 e 2016/17)

- VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA SCOLASTICA
 - Entro dicembre 2014, l'INVALSI definirà gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici
 - Tali indicatori dovranno essere inseriti nell'ambito di una proposta organica di valutazione della dirigenza scolastica che sarà oggetto di un confronto con le organizzazioni sindacali e le associazioni professionali da parte del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca.
 - Il modello di valutazione della dirigenza scolastica dovrà prestare attenzione agli obiettivi di miglioramento della scuola individuati attraverso il rapporto di autovalutazione



La Direttiva n. 11/2014

(Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/15, 2015/16 e 2016/17)

- RILEVAZIONI NAZIONALI SUGLI APPRENDIMENTI DEGLI STUDENTI

- La restituzione dei risultati **delle rilevazioni degli apprendimenti** alle singole scuole sarà oggetto di particolare attenzione da parte dell'INVALSI, in modo che i risultati stessi possano costituire, unitamente agli altri elementi conoscitivi in possesso delle scuole, **la base per l'avvio dei processi di autovalutazione e di miglioramento** per tutte le istituzioni scolastiche



La Direttiva n. 11/2014

(Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/15, 2015/16 e 2016/17)

- **VALUTAZIONE DI SISTEMA**

- L'INVALSI predisporrà, entro ottobre 2015, e per ciascun anno successivo, un rapporto sul sistema scolastico italiano volto a consentire l'analisi su base nazionale e la comparazione su base internazionale



La C.M. 47/2014

- Il procedimento di valutazione e il coinvolgimento diretto delle scuole

N.	FASI	ATTORI	A.S. 2014/2015	A.S.2015/2016	A.S. 2016/2017
1.a.	AUTOVALUTAZIONE	Tutte le scuole			
1.b.	VALUTAZIONE ESTERNA	Circa 800 scuole all'anno			
1.c.	AZIONI DI MIGLIORAMENTO	Tutte le scuole			
1.d.	RENDICONTAZIONE SOCIALE	Tutte le scuole			



La C.M. 47/2014

- Redazione e pubblicazione del rapporto di autovalutazione

N.	AZIONI	SOGGETTI	TEMPI
1	PREDISPOSIZIONE FORMAT RAV	INVALSI	Fine ottobre 2014
2	APERTURA PIATTAFORMA INFORMATICA	Ministero	Inizio gennaio 2015
3	INSERIMENTO DATI	Tutte le scuole	Gennaio-febbraio 2015
4	RESTITUZIONE DATI CON BENCHMARK	INVALSI	Fine marzo 2015
3	ELABORAZIONE RAV	Tutte le Scuole	Marzo-giugno 2015
6	PUBBLICAZIONE RAV	Tutte le Scuole	Luglio 2015



La C.M. 47/2014

- Valutazione esterna e azioni di miglioramento

N.	AZIONI	SOGGETTI	TEMPI
1	ADOZIONE PROTOCOLLI DI VALUTAZIONE	Conferenza coordinamento S.N.V., su proposta INVALSI	Marzo 2015
2	INDIVIDUAZIONE INDICATORI DI EFFICIENZA E EFFICACIA AI FINI DELL'INDIVIDUAZIONE DELLE SCUOLE	Conferenza coordinamento S.N.V., su proposta INVALSI	Marzo 2015
3	INDIVIDUAZIONE MODALITA' DI SELEZIONE E FORMAZIONE ELENCHI ESPERTI NUCLEI	INVALSI	60 gg dalla direttiva
4	CRITERI COSTITUZIONE NUCLEI DI VALUTA- ZIONE	Conferenza coordinamento S.N.V	Entro giugno
7	COSTITUZIONE DEI NUCLEI DI VALUTAZIONE	INVALSI	Entro luglio 2015
8	INIZIO VISITE PER VALUTAZIONE ESTERNA	Nuclei valutazione esterna	A.S. 2015/2016

N.	AZIONI	SOGGETTI	TEMPI
1	PIANIFICAZIONE E REALIZZAZIONE AZIONI DI MIGLIORAMENTO	Scuole con supporto INDIRE e/o in collaborazione con universita', enti di ricerca e assoc. prof. e cult.	Da A.S. 2015/2016



Parte terza

AUTOVALUTAZIONE E VALUTAZIONE ESTERNA DELLA SCUOLA



Valutazione e autovalutazione

- Entrambe sono costituite da un insieme di attività conoscitive, finalizzate all'apprendimento e al miglioramento
- Tali attività:
 - consentono di esprimere un giudizio valutativo
 - sono strutturate nell'ambito di una procedura di ricerca e analisi rigorosa
 - possono essere un'utile lezione per coloro che affrontano la gestione e il controllo dei processi dell'istituzione formativa
 - sono finalizzate al miglioramento continuo dei risultati e dei processi
- Ci sono, però, alcune differenze, ad esempio ...

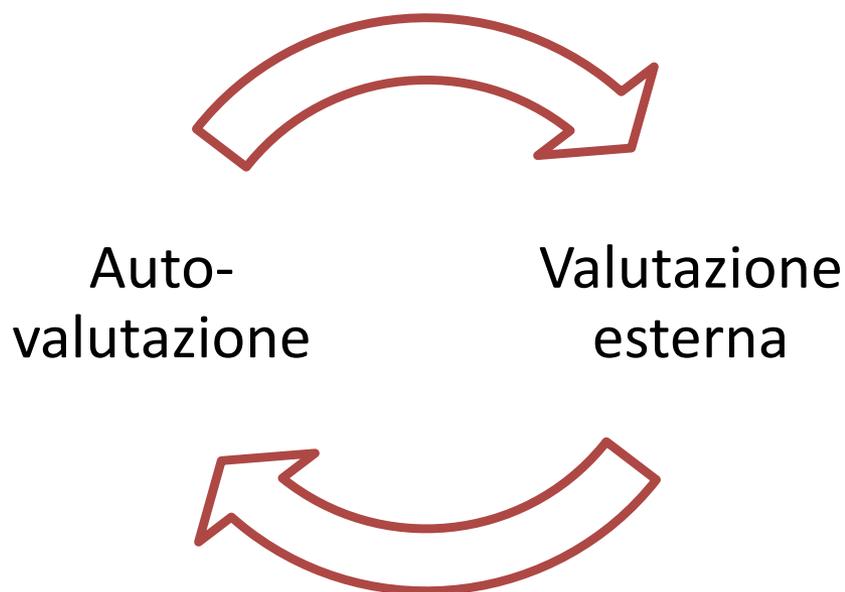


Valutazione e autovalutazione

- Valutazione
 - È condotta da soggetti esterni
 - Spesso è garantita completa autonomia/ indipendenza a chi valuta
 - Talvolta è possibile un buon grado di oggettività
 - Spesso la conoscenza dei processi è superficiale e indiretta
 - È “estranea” all'organizzazione
- Autovalutazione
 - È realizzata dagli attori coinvolti nei processi
 - Non sempre è garantita completa autonomia/ indipendenza a chi valuta
 - Talvolta è difficile essere oggettivi
 - Talvolta la conoscenza dei processi è approfondita e diretta
 - “Appartiene” all'organizzazione



Il Sistema Nazionale di Valutazione



- Prevede un modello basato su un mix di **autovalutazione** e **valutazione esterna**, a partire dall'analisi di **evidenze**

Importanza delle *evidenze*

(1 di 3)

- *Evidenze documentali*: sono documenti di pianificazione, organizzativi, di comunicazione interna ed esterna, contrattuali, tecnici, di registrazione di risultati, di descrizione e/o documentazione di procedure, ecc.



Importanza delle *evidenze*

(2 di 3)



- *Evidenze di risultato*: sono i dati ricavabili dall'analisi delle realizzazioni, degli esiti e degli impatti tangibili e intangibili dell'istituzione scolastica; devono essere considerati soprattutto in termini di trend.



Importanza delle *evidenze*

(3 di 3)

- *Evidenze di applicazione*: sono riscontrabili attraverso l'osservazione diretta del sistema concreto di azione, le testimonianze di coloro che operano nell'ambito dei processi, la consapevolezza e competenza effettivamente mostrate dal personale in relazione ad aspetti specifici del funzionamento dell'istituzione scolastica



Parte quarta

MODELLI E SPERIMENTAZIONI PER L'AUTOVALUTAZIONE E IL MIGLIORAMENTO CONTINUO



CAF Education

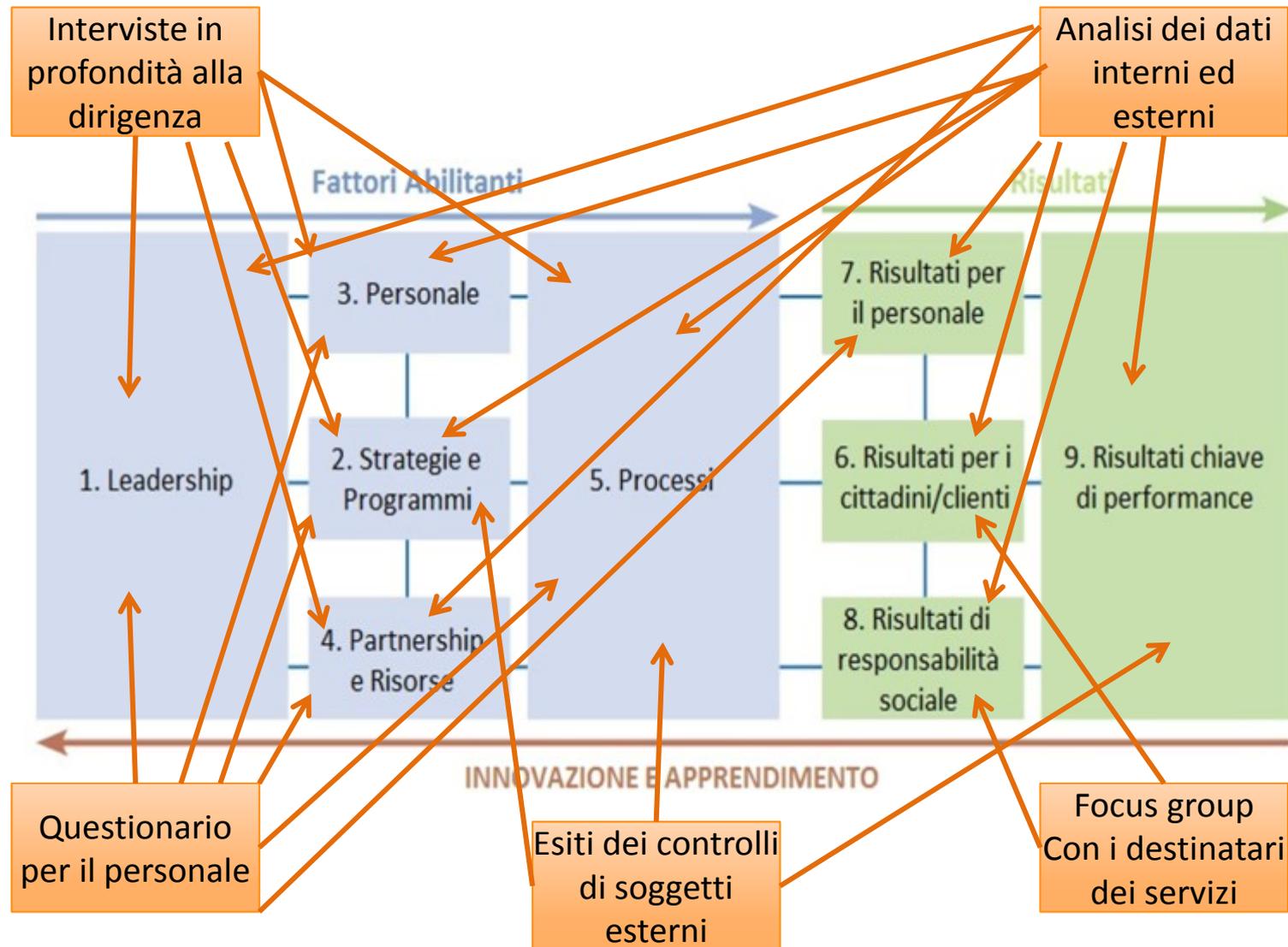
- CAF è l'acronimo di Common Assessment Framework
 - in italiano: Griglia Comune di Autovalutazione
- CAF Education è una variante del modello elaborata per sostenere gli interventi di miglioramento nelle istituzioni scolastiche attraverso l'applicazione dei principi della qualità totale



Il modello CAF: architettura



Il modello CAF: quadro delle evidenze



Il modello CAF: fasi d'implementazione

FASE 1: L'INIZIO DEL PERCORSO CAF

Step 1
Decidere come organizzare
pianificare l'autovalutazione

Step 2
Comunicare il processo
di autovalutazione

FASE 2: IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

Step 3
Costituire uno o più
gruppi di autovalutazione

Step 4
Organizzare la
formazione

Step 5
Realizzare
l'autovalutazione

Step 6
Predisporre un report con
i risultati dell'autovalutazione

FASE 3: L'INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITÀ E LA PIANIFICAZIONE DEL MIGLIORAMENTO

Step 7
Predisporre un Piano di
Miglioramento basato sul
Report di Autovalutazione

Step 8
Comunicare il Piano
di Miglioramento

Step 9
Realizzare il Piano
di Miglioramento

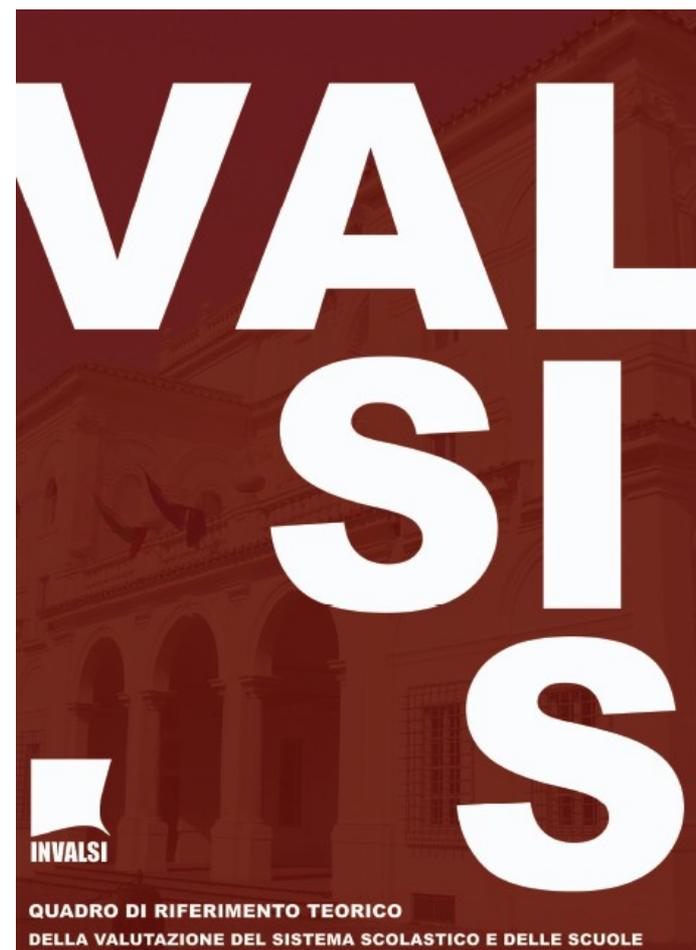
Step 10
Pianificare la successiva
autovalutazione



VALSIS

(Valutazione del Sistema Scolastico e delle Scuole)

- Studio intrapreso dall'INVALSI partire dal 2008, che esplora e classifica gli indicatori utilizzati da diversi paesi per valutare i propri sistemi scolastici
- Ha consentito di formulare un **primo modello di riferimento** per l'autovalutazione che è stato utilizzato, negli anni 2010-2012, nei progetti sperimentali:
 - **VM** - Valutazione e Miglioramento
 - **VSQ** - Valutazione per lo Sviluppo della Qualità delle Scuole



VALES

- È un progetto dell'Invalsi di durata triennale che ha coinvolto 300 scuole ed è servito a definire un modello valutativo per la definizione del Sistema Nazionale di Valutazione

VALES
VALUTAZIONE E SVILUPPO
DELLA SCUOLA





VALES

- È caratterizzato da un modello concettuale a tre dimensioni:
 - Esiti
 - Processi
 - Contesto



Vales

- La valutazione delle scuole e la valutazione del dirigente scolastico sono integrate al fine di definire sia il piano di miglioramento della scuola, sia gli obiettivi di risultato della dirigenza scolastica

VALES
VALUTAZIONE E SVILUPPO
DELLA SCUOLA



INVALSI





Vales

- Il progetto è ancora in corso con le seguenti fasi:
 - Novembre 2012 – gennaio 2013
 - Le scuole hanno svolto attività autovalutative e elaborano un rapporto di autovalutazione
 - Febbraio – aprile 2013
 - I team di valutazione esterna hanno esaminato la documentazione delle scuole, hanno visitato le scuole ed elaborato i rapporti di valutazione esterna
 - Maggio 2013
 - Le scuole hanno definito i Piani di Miglioramento
 - A.s. 2013-2014
 - Le scuole hanno sviluppato i Piani di Miglioramento
 - A.s. 2014-2015
 - I team di valutazione esterna visiteranno nuovamente le scuole e elaboreranno nuovi rapporti di valutazione esterna



Parte quinta

L'AUTOVALUTAZIONE PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE



Relazioni tra Esiti, Processi e Contesto/Risorse

