

Dal RAV al PdM

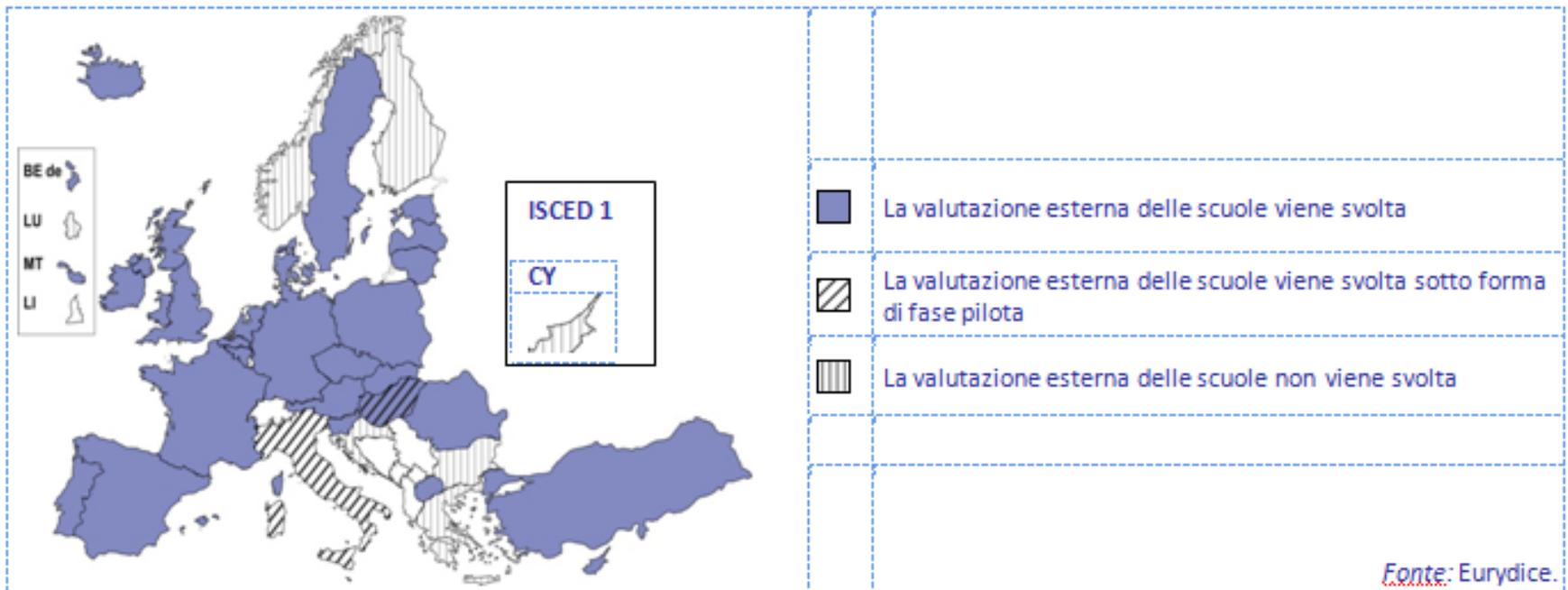
**Dall'autovalutazione partecipata al
processo di miglioramento**

Garantire la qualità nell'educazione

Il **potenziamento/miglioramento della qualità e dell'efficacia dell'istruzione** e della **formazione** è oggetto di costante interesse nel dibattito politico sull'istruzione a livello nazionale e a livello europeo. Rappresenta, infatti, uno dei quattro maggiori obiettivi dei sistemi di istruzione nell'ambito del *Quadro di riferimento strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione (ET 2020)*

La valutazione esterna

E' presente in 31 sistemi di istruzione, distribuiti in 26 paesi



La valutazione interna

La valutazione interna delle scuole è un processo che viene avviato e svolto dalle scuole stesse **per valutare la qualità del proprio istituto e dell'educazione che offrono.**

Principalmente, viene svolta da membri del personale scolastico, in alcuni casi in collaborazione con altri soggetti interessati, come gli studenti, i genitori o i membri della comunità locale.

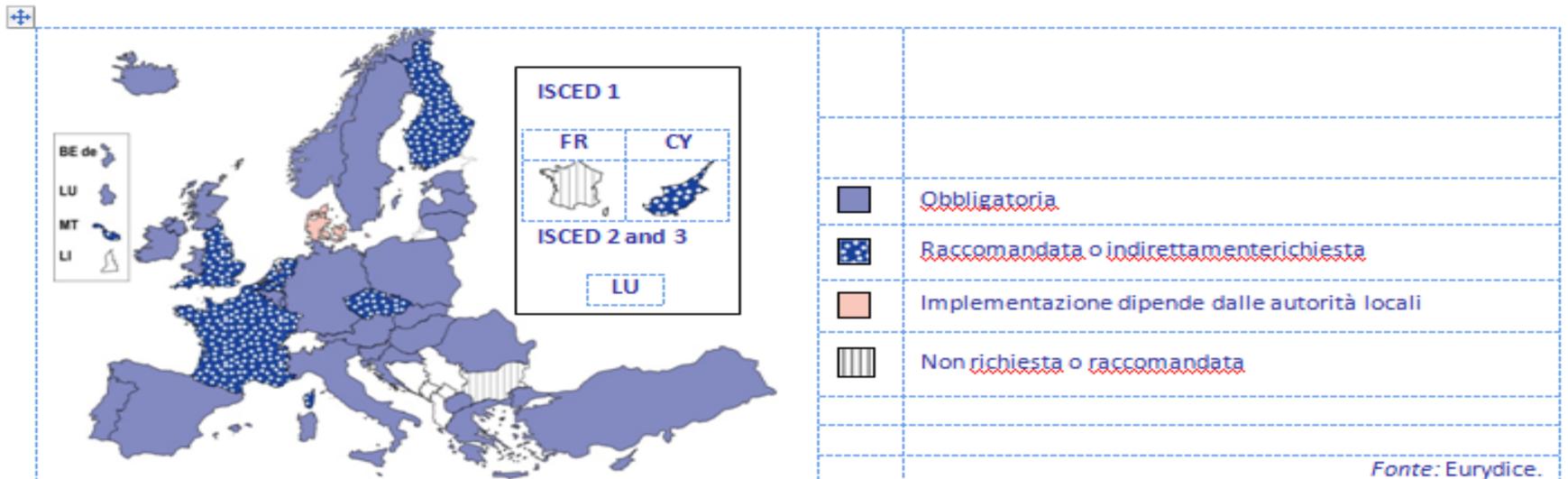
La valutazione interna delle scuole può riguardare ogni aspetto della vita scolastica, dall'approccio pedagogico della scuola alla sua amministrazione.

Negli ultimi decenni, un certo numero di Paesi è passato dal raccomandare la valutazione interna delle scuole al renderla **obbligatoria.**

La valutazione interna

La **valutazione interna delle scuole** è attualmente **obbligatoria** in **27 sistemi di istruzione** (due terzi dei sistemi di istruzione).

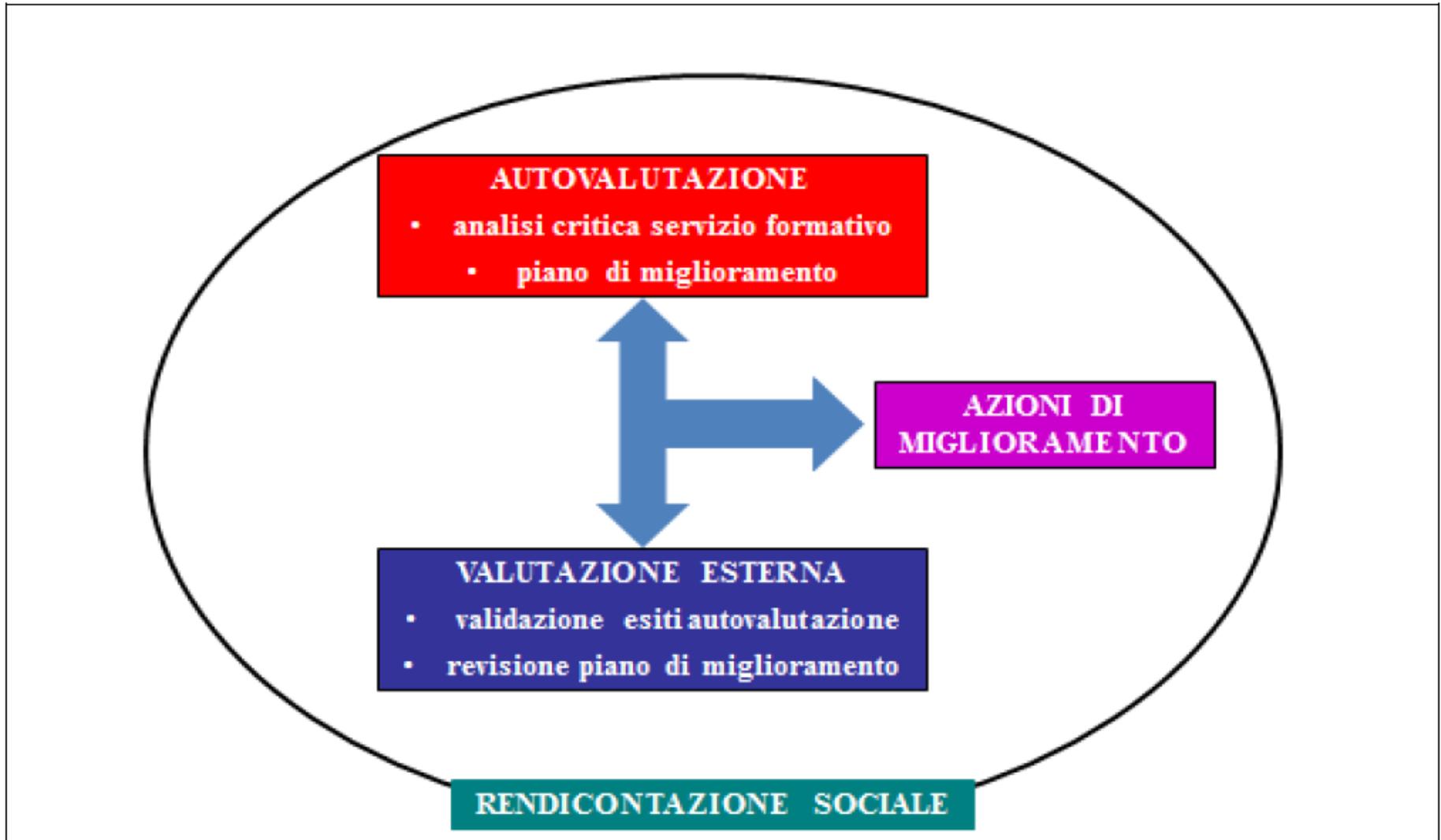
Laddove non è obbligatoria (10 sistemi di istruzione), viene generalmente raccomandata, con l'eccezione di **Bulgaria e Francia** (livello primario) dove non è né raccomandata né obbligatoria.



La valutazione nel DPR 80/2013

- 1) Autovalutazione delle istituzioni scolastiche (RAV)
- 2) Valutazione esterna
- 3) Azioni di miglioramento
- 4) Rendicontazione sociale

Procedimento valutativo delle scuole previsto nel DPR 80/2013



Fasi e attori del SNV

N.	Fasi	Attori	A.S. 2014/2015	A.S. 2015/2016	A.S. 2016/2017
1.a.	Autovalutazione	Tutte le scuole	X	X	X
1.b.	Valutazione esterna	10% delle scuole		X	X
1.c.	Azioni di miglioramento	Tutte le scuole		X	X
1.d.	Rendicontazione sociale	Tutte le scuole			X

Nota Ministeriale 2 marzo 2015 - Orientamenti per l'elaborazione del Rapporto di Autovalutazione

L'**autovalutazione**, prima fase del procedimento di valutazione, è un **percorso di riflessione interno** ad ogni scuola autonoma, finalizzato ad **individuare concrete piste di miglioramento**, grazie alle informazioni qualificate di cui ogni istituzione scolastica dispone. Tale percorso non va considerato in modo statico, ma come uno stimolo alla **riflessione continua**, con il **coinvolgimento di tutta la comunità scolastica**, sulle modalità organizzative, gestionali e didattiche messe in atto nell'anno scolastico di riferimento.

Nota Ministeriale 2 marzo 2015 - Orientamenti per l'elaborazione del Rapporto di Autovalutazione

È opportuno che il dirigente scolastico operi in modo da:

- favorire e sostenere il coinvolgimento diretto di tutta la comunità scolastica
- valorizzare le risorse interne
- incoraggiare la riflessione dell'intera comunità scolastica
- alimentare costantemente il processo di autovalutazione

Nota Ministeriale 30 aprile 2015

CRITERI DI RIFERIMENTO PER UN BUON RAV

CRITERI DI RIFERIMENTO PER UN BUON RAV

- 1) Adeguatezza:** Il rapporto è compilato in modo pertinente in tutte le sue parti
- 2) Coerenza:** Il rapporto ha una sua coerenza interna, l'analisi delle aree è condotta in maniera rigorosa, i punti di forza e di debolezza della scuola fanno riferimento a evidenze, vi è un collegamento fra le analisi di contesto, esiti, processi e individuazione delle priorità e dei traguardi

Nota Ministeriale 30 aprile 2015

CRITERI DI RIFERIMENTO PER UN BUON RAV

3) Attendibilità: I dati e le tabelle riportate sono significative, viene fatto un uso efficace dei dati forniti dal centro

4) Rilevanza: Il rapporto valorizza fonti multiple, interne ed esterne, quantitative e qualitative, facendo emergere in maniera inequivocabile quali dovrebbero essere le priorità di intervento

5) Concretezza: Le priorità e i traguardi di miglioramento sono ben definiti, chiari, rilevabili e misurabili

L'autovalutazione di Istituto

Il sistema dei ruoli

FUNZIONI	SOGGETTI CHIAVE
chi decide?	INVALSI/Collegio docenti
chi gestisce?	Gruppo di autovalutazione
chi partecipa?	Componenti della comunità scolastica
chi influenza?	Dirigente scolastico
chi controlla?	Nuclei di valutazione esterna
chi supporta?	INDIRE
chi coordina?	Coordinatore processi valutativi

- **INVALSI:** ruolo di coordinamento funzionale del **Servizio Nazionale di Valutazione**. Include un insieme di compiti che comprendono le principali decisioni in merito alla gestione del processo valutativo (che cosa valutare, come valutare, quale uso fare dei risultati,....)
- **SCUOLA:** decisioni specifiche, in particolare in rapporto alla fase di autovalutazione (dinamica decisionale interna tra Dirigente Scolastico, Consiglio di Istituto e Collegio docenti, nell'ambito della quale quest'ultimo rimane l'organo chiave per le decisioni di ordine tecnico-professionale, tra cui rientrano quelle connesse alla valutazione dell'Istituto scolastico e alle successive azioni di miglioramento da intraprendere.

Chi gestisce?

Il gruppo di autovalutazione: la raccolta dei dati, la loro analisi, l'utilizzo in funzione del piano di miglioramento richiamano l'esigenza di un gruppo di lavoro. Sarebbe auspicabile che tale gruppo non fosse composto da soli docenti e potesse avvalersi di competenze esterne (sebbene l'esiguità delle risorse a disposizione rendano problematica tale soluzione). Risulta comunque indispensabile assegnare un mandato chiaro e preciso a tale gruppo, sia in riferimento al prodotto atteso, sia alle risorse e ai vincoli entro i quali operare.

Chi partecipa?

Componenti della comunità scolastica: La valutazione dell'Istituto scolastico presuppone il coinvolgimento dei diversi soggetti che, a vario titolo, sono coinvolti nel suo funzionamento: **Dirigente, docenti, personale non docente, studenti, genitori, interlocutori esterni.**

La natura sociale della scuola richiama un'accezione estesa della nozione di **comunità scolastica**, allargata a tutti coloro che ne fanno parte, sia in qualità di erogatori del servizio, sia di fruitori diretti, sia di beneficiari indiretti. Da qui la necessità di una **prospettiva multilaterale** con cui osservare la realtà scolastica e, di conseguenza, la necessità di interpellare le diverse componenti in merito alle loro percezioni e ai loro giudizi sul funzionamento della scuola.

Chi influenza?

Dirigente scolastico: assume una posizione particolare, poiché a lui/lei è affidata una funzione non solo organizzativa-gestionale, ma anche culturale. Da qui la potenziale influenza che può esercitare nella strutturazione dei processi valutativi, che amplifica la dimensione di orientamento del proprio ruolo, generalmente ricondotta all'espressione "leadership".

Chi controlla?

Nuclei esterni di valutazione: il procedimento proposto, prevedendo la valutazione esterna come momento successivo alla valutazione interna, assegna ad essa anche una funzione di validazione degli esiti dell'autovalutazione, oltre a quella di riorientamento delle sue risultanze nella prospettiva del piano di miglioramento.

Chi supporta?

INDIRE: ruolo di supporto in relazione alla definizione e attuazione dei piani di miglioramento, che rappresentano un passaggio essenziale del procedimento valutativo.

Coordinatore dei processi valutativi: la pluralità dei soggetti coinvolti e l'articolazione dei diversi passaggi richiede una funzione di coordinamento.

Accanto al ruolo del Dirigente scolastico, istituzionalmente preposto ad esercitare una funzione di raccordo e di integrazione del sistema, è utile richiamare la necessità di una funzione organizzativa intermedia, dedicata specificamente a tale compito.

L'indeterminatezza delle norme in materia di organi di funzionamento della scuola e di svolgimento di funzioni organizzative non consentono un ancoraggio preciso a tale ruolo, se non all'interno delle **funzioni strumentali** al Piano Triennale dell'Offerta Formativa.

Sul piano organizzativo

- 1) Focalizzare l'attenzione su **priorità strategiche** ben **delimitate e circoscritte**
- 2) Affidare ai soggetti responsabili del percorso autovalutativo un **mandato chiaro e strutturato**, in grado di definire oggetto, soggetti, modalità e tempi di attuazione e di precisare i vincoli e le risorse necessarie
- 3) Prevedere e chiarire, fin dalla fase di progettazione iniziale, i **risultati attesi**

Sul piano organizzativo

4) Definire le connessioni tra il gruppo responsabile del processo autovalutativo e i diversi soggetti – individuali e collettivi – che compongono la struttura decisionale ed organizzativa della comunità scolastica, in modo da **favorire le interazioni e le reciproche ricadute**, sia in itinere, sia a conclusione del percorso



PAROLA CHIAVE: Riflessione partecipata sul senso del proprio agire

- **Autovalutazione** come opportunità per ripensare il proprio agire per **accrescerne la consapevolezza** e **regolarne lo sviluppo**
- autovalutazione come **dimensione sociale**

Un approccio partecipato (Mario Castoldi – Università di Torino)

L'intero percorso si basa sulla valorizzazione di alcune occasioni di confronto tra le diverse componenti scolastiche, nell'ipotesi che la discussione intorno all'idea di scuola costituisca un'opportunità di consapevolezza e di costruzione di un insieme di significati comuni

Un approccio partecipato: prima fase

- **Primo step:**

uno o più *focus group* con piccoli gruppi (10-12 persone) di “**testimoni privilegiati**”, composto da rappresentanti delle diverse componenti scolastiche (docenti, personale ATA, famiglie, studenti, rappresentanti di enti locali e/o altri interlocutori esterni)

- **DOMANDA CHIAVE:** “Quali sono i fattori di qualità di una buona scuola”
- **TEMPO DI LAVORO:** 1 ora e mezzo/2 ore
- **SUGGERIMENTI PRATICI PER I FOCUS GROUP:** promuovere un *brainstorming* il più aperto possibile, limitandosi a registrare su una lavagna le risposte emergenti, per poi stimolare una riorganizzazione degli elementi emersi

Un approccio partecipato

Secondo step:

Incontro di sintesi del **nucleo interno di valutazione** per confrontare e sintetizzare in un documento le diverse risposte

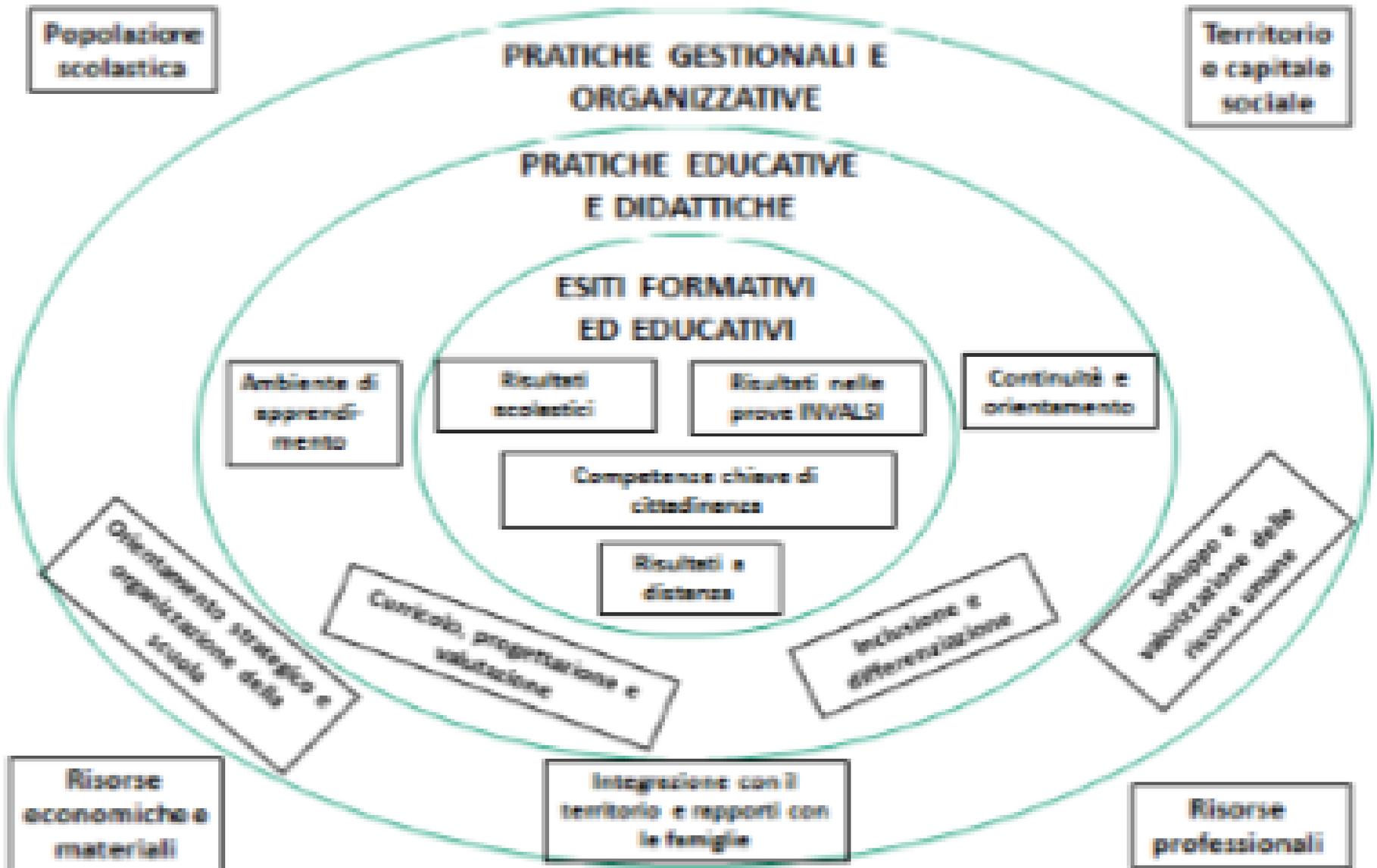
Metodologia:

- 1) Visualizzazione dei contributi emersi
- 2) Rielaborazione per identificare gli elementi ricorrenti e condivisi
- 3) Formulazione di un elenco di fattori (max 20) che qualificano una buona scuola

TEMPI DI LAVORO: circa 2 ore

- Dalle sintesi emergenti, si definisce la propria **“mappa della qualità”**
- Confronto con l'**idea di scuola** sottesa nel RAV

CONTESTO SOCIO-AMBIENTALE E RISORSE



Modello di scuola proposto dal RAV

Elementi riconducibili al RAV

Elementi aggiuntivi rispetto al RAV

Pratiche educative e didattiche

Curricolo, progettazione e valutazione

Metodologie didattiche innovative
Progettazione condivisa
Valutazione formativa

Contrattualità formativa
Scambi con l'estero
Progetti integrati con soggetti esterni

Ambiente di apprendimento

Laboratori attrezzati

Inclusione e differenziazione

Personalizzazione dell'insegnamento
Valorizzazione delle eccellenze

Continuità e orientamento

Continuità tra i gradi scolastici

Seconda Fase:

**Leggere e interpretare i dati della
scuola**

- 1. Scuola in chiaro (MIUR)**
- 2. Dati prove INVALSI (INVALSI)**
- 3. Questionario scuola (INVALSI)**
- 4. Questionario studenti, genitori, insegnanti (INVALSI)**
- 5. Strumenti di autovalutazione della scuola**

Selezionare i dati

- **Dati INVALSI:** evidenze empiriche relative ai risultati degli allievi, restituite alle scuole con indici di comparazione a livello regionale, di area geografica, nazionale, di scuole aventi caratteristiche socio-culturali simili
- **Dati Scuola in Chiaro:** evidenze empiriche su aspetti del funzionamento della scuola (contesto, risorse, processi, esiti) con indici di comparazione regionale e nazionale

Esempio di dati delle prove Invalsi

Fonte:
 Prove Invalsi

CLASSI II SCUOLA PRIMARIA Punteggi generali

Prova	Media del punteggio percentuale al netto del cheating	Background familiare mediano degli studenti	Punteggio MARCHE	Punteggio Centro	Punteggio Italia
Italiano	63,1	n.d.	Pari (63,3)	Superiore (60,0)	Superiore (59,6)
Matematica	58,0	n.d.	Pari (56,9)	Superiore (55,3)	Superiore (53,5)

I livelli del background sono definiti rispetto alla distribuzione nazionale dell'indicatore ESCS. Primo quartile (fino al 25%): livello basso; secondo quartile (dal 25% al 50%): livello medio-basso; terzo quartile (dal 50% al 75%): livello medio-alto; quarto quartile (dal 75% al 100%): livello alto.



Scuola in Chiaro



Ricerca rapida

Cerca

Scuola in Chiaro ti permette di cercare le scuole, esaminare e confrontare le loro caratteristiche

[Approfondisci](#)

Dati aggiuntivi richiesti alla scuola:

- **Dati** forniti dai DS in relazione ai **diversi aspetti del funzionamento** (restituiti dal sistema con indici di comparazione)
- **Dati di percezione** raccolti attraverso strumenti di indagine di cui l'INVALSI ha sperimentato modelli standard (NON OBBLIGATORI nella prima fase)
- **Altri dati e informazioni** strutturate dalla scuola (se esistenti)

Un breve report...

Il prodotto dell'analisi dei dati può essere un **breve report**, nel quale vengono sintetizzati i dati più significativi, come base documentale su cui procedere al momento interpretativo

Terza fase:

**Indagare le opinioni della
comunità scolastica**

Indagare le opinioni della comunità scolastica

Consigli operativi:

- Fornire preliminarmente il *Report* a ciascuno dei «testimoni privilegiati»
- Convocare i gruppi per un incontro in presenza/*focus group*, coordinato da un rappresentante del nucleo di autovalutazione

Indagare le opinioni della comunità scolastica

Consigli operativi:

- Interpretazione dei dati attraverso **gruppi eterogenei di discussione** (10-15 soggetti) che comprendano le **diverse componenti scolastiche** (docenti, personale ATA, genitori, studenti, rappresentanti dei enti locali e/o altri interlocutori esterni)

N.B. Sarebbe opportuno che tale lettura fosse fatta dai **medesimi soggetti** coinvolti nella **precedente costruzione** dell'idea di scuola

Indagare le opinioni della comunità scolastica

Consigli operativi:

Struttura dell'incontro/*focus group*

- Presentare gli **scopi del lavoro** e il **contesto autovalutativo** in cui si colloca
- Consegnare il *format* del **profilo di autovalutazione** e aiutare i componenti del gruppo a mettere a fuoco il significato di ciascuna voce
- Invitare ciascun componente a **compilare il profilo di autovalutazione**

Costruire un profilo di autovalutazione

- Il **profilo di autovalutazione** è lo strumento proposto nei gruppi per strutturare la fase interpretativa
- Si compone di un **elenco di voci** che riprende la struttura del RAV
- Per ciascuna voce è possibile formulare un **doppio giudizio** su una **scala a quattro gradienti**

Costruire un profilo di autovalutazione

Scala a 4 gradienti:

- **Come vediamo il nostro istituto** (++) pienamente adeguato, + adeguato, - abbastanza adeguato, -- poco adeguato
- **Quanto è importante** [una determinata area] **per la qualità della scuola** (++) molto importante, + importante, - abbastanza importante, -- poco importante)

Indagare le opinioni della comunità scolastica

Consigli operativi: struttura dell'incontro/*focus group*

- Per ciascuna voce del profilo di valutazione raccogliere le risposte fornite e le loro argomentazioni (esperienze, indizi, informazioni, impressioni,...) in modo da **giungere a una valutazione complessiva del gruppo** (non più di 5-10 minuti per voce)
- Qualora non si giunga a una risposta condivisa, **registrare la distribuzione dei giudizi** tra l'area della positività e l'area della negatività

Confrontarsi sul percorso

L'approccio partecipato consente:

- la **sintesi interpretativa** di una **riflessione plurale** e di un **confronto a più voci** all'interno della comunità scolastica
- La **funzione del nucleo di valutazione** intesa come «**struttura di servizio**» per creare le condizioni affinché la comunità scolastica si interroghi sul proprio **stato di salute**

Quarta fase: Dall'autovalutazione al miglioramento

La matrice SWOT

- “Quali opportunità di sviluppo ci sembra emergano dal profilo autovalutativo per il nostro Istituto scolastico?”
- “Quali rischi/difficoltà/ minacce dobbiamo considerare in relazione a queste opportunità di sviluppo?”

La matrice SWOT

Quale profilo del nostro Istituto emerge dall'autovalutazione?		
	+	-
Guardando indietro	FORZE	DEBOLEZZE
Guardando avanti	OPPORTUNITA'	RISCHI

Diagramma fattibilità-interesse: un esempio



La definizione di priorità, traguardi e obiettivi di processo

- **Priorità:**

rappresentano l'orizzonte strategico del piano di miglioramento in rapporto ai risultati formativi che l'Istituto scolastico intende promuovere.

Sono obiettivi di lungo periodo, coerenti con il contesto e con le risorse disponibili

La definizione di priorità, traguardi e obiettivi di processo

Traguardi di esito:

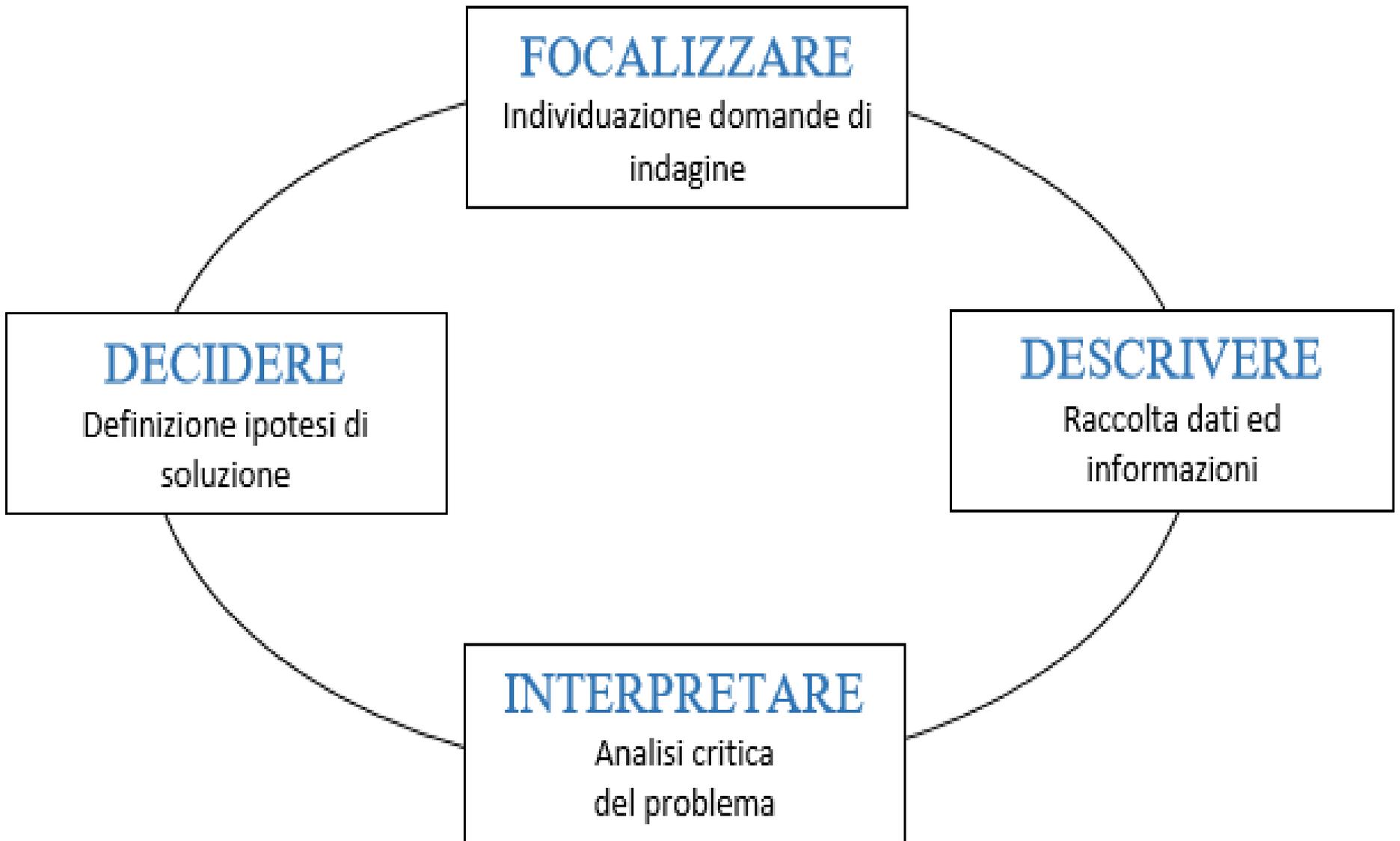
costituiscono le **variabili dipendenti** del piano che si andrà ad attuare, ovvero i risultati attesi a lungo termine in relazione alle priorità strategiche, su cui poter valutare il grado di successo del piano di miglioramento

La definizione di priorità, traguardi e obiettivi di processo

Obiettivi di processo:

Costituiscono le **variabili indipendenti**, ovvero i mezzi attraverso i quali si intende perseguire un miglioramento sui traguardi di esito.

Dalle priorità all'ipotesi migliorativa



1. Esplorazione degli aspetti essenziali del problema da esaminare e delle relative questioni a cui si intende trovare delle risposte (**problem-setting**, individuato nello schema con l'azione **“Focalizzare”**)
2. Raccolta di dati empirici ed informazioni utili a rispondere alle questioni poste (**problem-inquiring**, individuato nello schema con l'azione **“Descrivere”**)

- 3) Interpretazione dei dati e delle informazioni raccolte in rapporto alle domande iniziali (**problem-knowing**, individuato nello schema con l'azione **"Interpretare"**)
- 4) Individuazione di soluzioni e percorsi migliorativi in rapporto al problema esaminato (**problem-solving**, individuato nello schema con l'azione **"Decidere"**)

PRIORITA' STRATEGICA: DIMINUZIONE DELL'ABBANDONO SCOLASTICO

	CHE COSA FACILITA IL RAGGIUNGIMENTO DELLA PRIORITA'?	CHE COSA OSTACOLA IL RAGGIUNGIMENTO DELLA PRIORITA'?
Curricolo, progettazione e valutazione		
Ambiente di apprendimento		
Inclusione e differenziazione		
Continuità e orientamento		
Orientamento strategico e organizzazione della scuola		
Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane		
Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie		

diminuzione dell'abbandono scolastico

PRIORITA' STRATEGICA	STRATEGIA D'AZIONE	PIANO OPERATIVO
Verso quali traguardi strategici intendiamo orientarci?	Quale lo scopo del miglioramento?	Quali risultati attesi dal piano di sviluppo?
	Quali soggetti saranno coinvolti?	Quali compiti per i diversi soggetti?
	Quali tipi di attività si prevedono?	Quali operazioni sono necessarie?
	Qual è la durata dell'azione?	Quali tempi per le diverse operazioni?
	Che supporti occorreranno?	Quali risorse umane, materiali, finanziarie per ciascuna operazione?
	Quali parametri di valutazione?	Quali modalità e strumenti di controllo?

Requisiti di qualità di un progetto di miglioramento

- 1) Fondarsi su **un'analisi preventiva** del contesto interno ed esterno in cui si inserisce il progetto
- 2) Chiarire su **quali situazioni problematiche** intende intervenire
- 3) Situarsi in modo chiaro e coerente all'interno di quella che è **l'identità progettuale**, cioè l'insieme di priorità di fondo condivise, proprie dell'istituto in questione (esplicitata nel PTOF)

Requisiti di qualità di un progetto di miglioramento

- 4) Rendere esplicita **una strategia d'azione** che sia conseguente rispetto all'analisi della situazione effettuata (*"l'iniziativa x viene ritenuta adeguata per risolvere il problema y, perché...a...b...c..."*)
- 5) Precisare su **quali risorse** può contare l'iniziativa (*denaro, tempo, persone disponibili a impegnarsi, competenze particolari*) ed entro **quali vincoli** può operare (*in particolare specificare se vi sono sostegni o ostacoli normativi*)

6) Articolare l'ipotesi di azione in **un piano operativo** che specifichi dettagliatamente: tempi, fasi d'azione, azione specifiche fase per fase, soggetti responsabili delle varie azioni previste, modalità di lavoro, risultati intermedi previsti

7) Prefigurare **specifici indicatori** (*che potranno per esempio riguardare apprendimenti degli studenti, altri prodotti della scuola, ricadute organizzative, ecc.*) in base a cui verificare l'efficacia dell'azione progettata (in altri termini, i risultati attesi verificabili)

7) Predisporre **strumenti di valutazione**, sia di controllo per la valutazione in itinere, sia di valutazione conclusiva, di bilancio, per verificare se il progetto ha raggiunto i suoi obiettivi e eventualmente per rilanciarlo in forma revisionata

IL MIGLIORAMENTO

Teorie classiche: Taylor

Frederick Taylor: *Principi di organizzazione scientifica del lavoro* (1911)

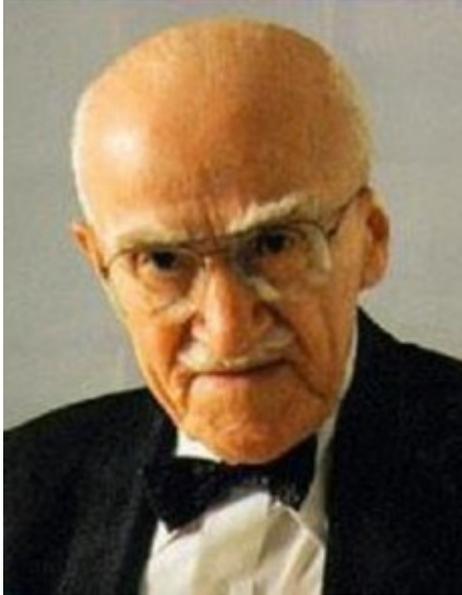
Primo tentativo di dare un'organizzazione scientifica al lavoro:

- Individuare ogni fase del ciclo produttivo,
- assegnare compiti specifici a ogni singolo,
- ottimizzare i tempi e migliorare le prestazioni

Gli effetti del modello tayloristico

- Catena di montaggio (Henry Ford – 1913)
- Accelerazione dei processi produttivi, diminuzione dei costi
- Dequalificazione della manodopera
- Parcellizzazione dei compiti
- Disagio fisico, demotivazione, alienazione

Joseph M. Juran



- Opera in Giappone negli anni 50 per contribuire con nuove idee alla ricostruzione del tessuto produttivo. Insieme a Deming, introduce il tema della Qualità Totale. Entrambi lavorano al Controllo della Qualità, Deming dal punto di vista statistico, Juran da quello della sua gestione.
- *"Per incamminarsi in maniera rivoluzionaria sulla strada del **miglioramento** occorre che il miglioramento diventi un dovere, una parte del lavoro quotidiano, scritto nel mansionario di ognuno"*

Juran: 10 passi verso il miglioramento continuo

1. costruire **consapevolezza** della necessità del miglioramento;
2. predisporre **obiettivi** di miglioramento;
3. organizzarsi per raggiungere questi **obiettivi**;
4. fornire opportuna **formazione**;
5. attuare progetti volti a **risolvere i problemi**;
6. documentare i **progressi**;
7. attribuire **riconoscimenti**;
8. comunicare i **risultati**;
9. assegnare **punteggi**;
10. mantenere vivo il processo misurando i **miglioramenti**



Edwards W. Deming

- Lavora con Juran negli anni 50 in Giappone nella Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), gettando le basi del controllo statistico della qualità.
- *“È importante che uno scopo non sia mai definito in termini di attività o di metodo, ma deve includere progetti per il futuro.”*

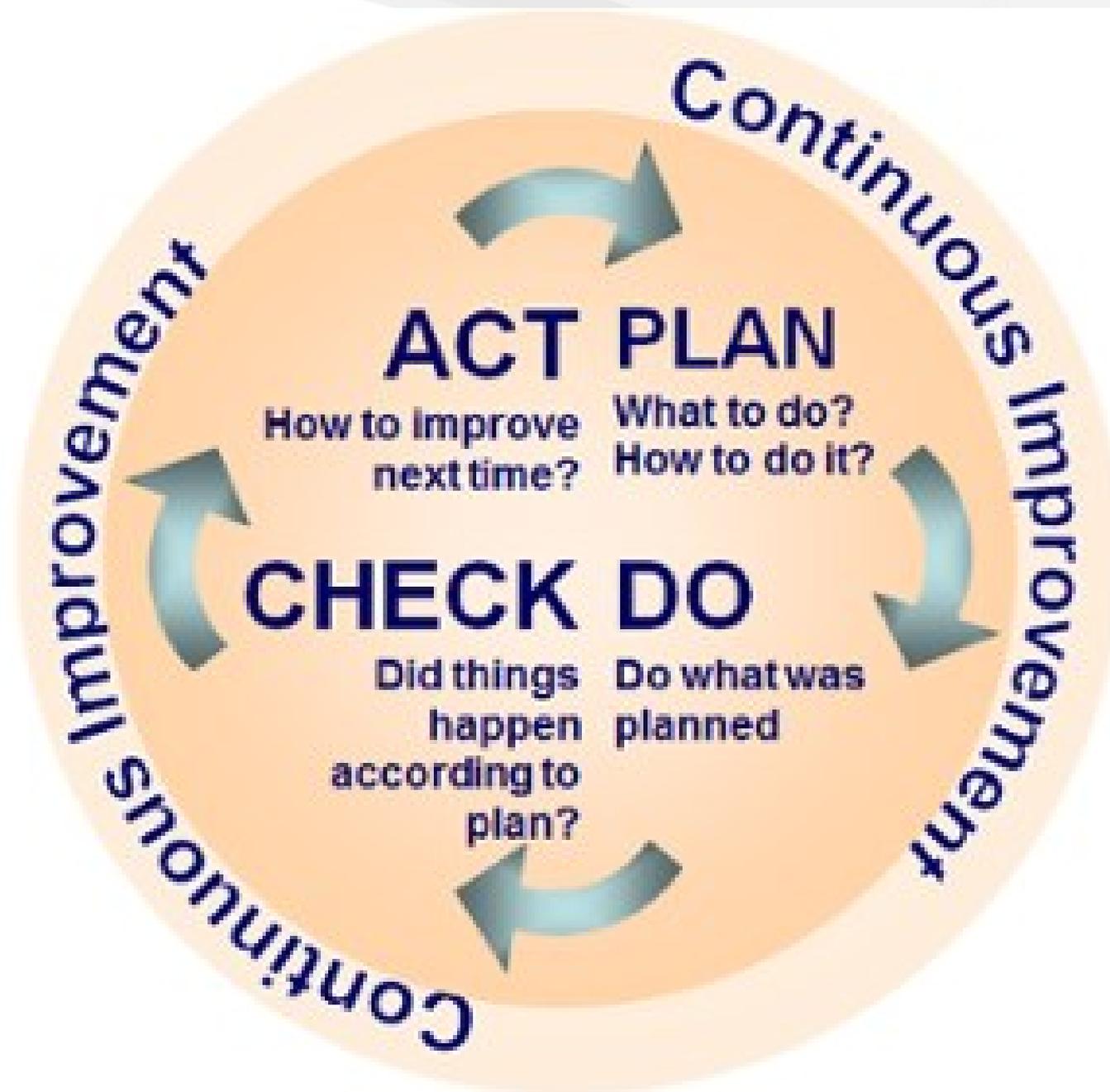
Deming: la teoria dei sistemi applicata alle organizzazioni

- Le organizzazioni vanno viste come **sistemi**: le parti che le compongono interagiscono tra loro e contribuiscono al raggiungimento dello scopo comune. Questo scopo deve essere **ben definito** e fatto proprio da tutte le persone che operano nel sistema.
- Tutte le parti che compongono un sistema devono essere coscienti di queste **interrelazioni**, altrimenti ogni parte seguirà una propria direzione. Più il sistema è complesso più questa consapevolezza assume un peso determinante per l'ottimizzazione del sistema stesso.

Il ciclo di Deming (*PDCA*)

Il miglioramento continuo dei sistemi organizzativi si basa su una metodologia di **problem solving** che si esplica in 4 fasi:

- **Plan:** è la fase in cui si pianificano i miglioramenti da apportare ai propri processi. Si definiscono obiettivi, iniziative e risorse.
- **Do:** è la fase in cui si applica il piano di miglioramento programmato. E' la fase di realizzazione.
- **Check:** è la fase in cui si operano **misurazioni** per verificare se il miglioramento atteso si sta realizzando o se si incontrano ostacoli.
- **Act:** è la fase in cui si consolidano i risultati ottenuti e si pianificano future azioni di miglioramento.



Il ciclo PDCA” (Plan-Do-Check-Act – Ciclo di Deming): una bussola che guida

- Il ciclo di Deming è un modello studiato per il miglioramento continuo della **qualità** in un'ottica di lungo periodo
- Serve per promuovere una cultura della qualità tesa al **miglioramento continuo** dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse
- Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità sia necessaria la **costante interazione** tra ricerca, progettazione, test, attuazione e verifica
- Per migliorare la qualità, le quattro fasi PDCA devono **ruotare costantemente**, tenendo come criterio principale il miglioramento delle *performance*

Uno sguardo all'Europa...

In tutti i paesi in cui ha luogo la **valutazione esterna**, le scuole sono invitate a intraprendere azioni volte al **miglioramento** della qualità dell'istruzione offerta o rimediare alle carenze rilevate dai valutatori:

- in 12 sistemi di istruzione (Belgio - lingua tedesca e Comunità fiamminga), Spagna, Lettonia, Lituania, Polonia, Portogallo, Regno Unito (Galles e Irlanda del Nord), Islanda, la Repubblica di Macedonia e Turchia, le procedure di valutazione esterna prevedono **l'obbligo per le scuole di fornire un piano di miglioramento** che affronta in modo specifico le carenze individuate.

Uno sguardo all'Europa...

In molti paesi sono a disposizione delle scuole
misure di supporto e/o una formazione
supplementare:

- in 15 sistemi di istruzione (Belgio - Comunità fiamminga), Germania, Irlanda, Spagna, Francia, Italia (fase pilota), Ungheria (in fase di sperimentazione), Cipro , Lituania, Malta, Austria, Regno Unito (Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord), e la Repubblica di Macedonia

Uno sguardo all'Europa... Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa

- In 14 sistemi educativi (Belgio (comunità francese e tedesca), Germania (alcuni Länder), Irlanda, Francia, Ungheria (in fase di sperimentazione), Cipro, Lituania, Malta e Regno Unito (Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord), ex Repubblica iugoslava di Macedonia, sono previste **risorse supplementari**:
 - Lituania: supporto professionale e sostegno finanziario
 - Francia, Cipro, e Malta: aumento del personale
 - Regno Unito (Inghilterra): gemellaggio delle scuole non particolarmente «performanti» con quelle più forti

Il Piano di Miglioramento: cos'è?

D.Lgs. 27 ottobre 2009, n.15 (TITOLO II - MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE) si delineano i “Piani della performance” nella P.A. per migliorare i risultati. Tali Piani sono basati sul ciclo di gestione della performance, disegnato con riferimento al ciclo di Deming.

E' il documento attraverso cui:

- **si esplicitano** le azioni di miglioramento che si intendono realizzare in un determinato periodo di tempo per raggiungere gli obiettivi che ci si prefigge in un'ottica di miglioramento potenziale e continuo del proprio funzionamento;
- **si dettagliano** i motivi delle scelte;
- **si progettano** i singoli interventi.

DPR 80/2013

ART.4 – I COMPITI DELL'INDIRE

L'Indire concorre a realizzare gli obiettivi del S.N.V. attraverso il **supporto alle istituzioni scolastiche nella definizione e attuazione dei piani di miglioramento** della qualità dell'offerta formativa e dei risultati degli apprendimenti degli studenti, autonomamente adottati dalle stesse.

A tal fine, cura il **sostegno ai processi di innovazione** centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti **progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica** nonché **interventi di consulenza e di formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici**, anche sulla base di richieste specifiche delle istituzioni scolastiche.

DIRETTIVA n.11/2014

**La pianificazione e la realizzazione
delle azioni di miglioramento viene attuata
a partire dall'a.s. 2015-2016**

**L'Indire mette a disposizione strumenti per la
predisposizione dei piani di miglioramento**

Il miglioramento

- **L'INDIRE** mette a disposizione **strumenti ed esperti per predisporre i Piani di Miglioramento (PdM)**
- Le scuole, per lo sviluppo dei PdM **possono avvalersi dell'INDIRE o di università, centri di ricerca, associazioni professionali e culturali**

Gli strumenti dell'INDIRE per il miglioramento

- Pubblicazione di un sito per il miglioramento
(<http://www.indire.it/approfondimento/supporto-al-miglioramento>)
- Modello del Piano di Miglioramento
- Elenchi regionali dei Consulenti per il Miglioramento

Due modelli di riferimento

- 1. CAF (*Common Assessment Framework*)**
- 2. DASI (*Dynamic Approach to School Improvement*).**

1. CAF (*Common Assessment Framework*)

Questa Griglia Comune di Autovalutazione è uno strumento di *Total Quality Management*, ispirato dal modello di eccellenza EFQM della *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance* organizzativa e al personale si ottengono attraverso una *leadership* che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi.

Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente, secondo l'approccio olistico di analisi delle *performance* organizzative.

2. *DASI (Dynamic Approach to School Improvement)*

Il Modello dinamico del miglioramento scolastico (DASI) prevede interventi a quattro livelli dell'organizzazione scolastica: gli studenti, la classe, la scuola ed il contesto/sistema

CAF: strumenti manageriali che aiutano a gestire la qualità dell'intera organizzazione

Dal CAF è stato ripreso:

- il lessico;
- gli strumenti;
- l'ispirazione ai principi del *Total Quality Management (TQM)* → il miglioramento continuo dell'organizzazione; il coinvolgimento del team di vertice nella programmazione e progettazione del miglioramento; centralità della definizione della *vision* e della *mission* dell'organizzazione.

DASI: strumenti rivolti alla sola organizzazione scolastica (Creemers and Kyriakides, 2012)

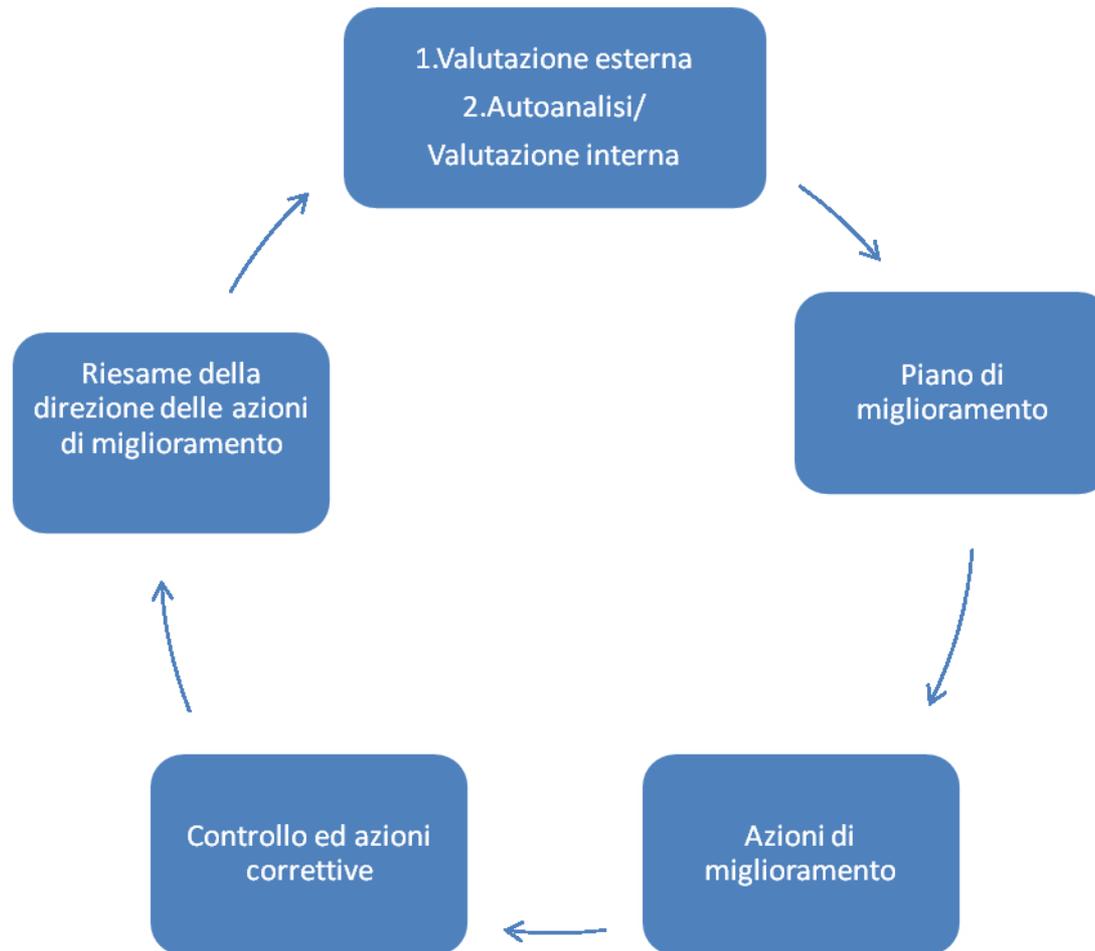
Dal DASI è stato ripreso:

- **obiettivi del miglioramento chiari e condivisi** per poter influire sia sull'insegnamento sia sull'apprendimento.
- **dati della valutazione** come fonti utili per l'individuazione delle priorità di miglioramento;
- progettazione delle azioni di miglioramento svolta sulla base di **obiettivi condivisi** all'interno della scuola;
- **monitoraggio** durante tutto il processo di miglioramento , attraverso azioni di valutazione.
- **valutazione sommativa finale** per la creazione di un nuovo piano di miglioramento.

Aspetti condivisi del CAF e del DASI:

- Tutti gli elementi considerati nel modello di miglioramento hanno un impatto reciproco l'uno sull'altro
- Il miglioramento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti degli studenti sono l'obiettivo primario da raggiungere per l'organizzazione stessa

Il ciclo continuo del miglioramento



E' importante avere presente che:

- Il piano di miglioramento non è una “somma di progetti” quanto piuttosto una scelta strategica. Ogni azione progettata deve perciò rientrare in un “disegno complessivo” che sfrutti il “sostegno reciproco” tra le varie iniziative.
- La progettazione del Piano di Miglioramento parte da dove si è conclusa l’azione di autovalutazione.

Le parole del Piano di Miglioramento

- priorità
- integrazione
- responsabilità
- collaborazione
- diffusione

(Decreto legislativo del 27 ottobre 2009, numero 150)

TUTTI I MODELLI CONDIVIDONO L'IDEA CHE....



(Cristanini 2013)

L'**efficacia** di un buon PdM è legata a:

- considerare il processo di miglioramento in un'ottica strategica (processo di apprendimento continuo)
- condividere e comunicare il processo di miglioramento in modo costante e partecipato nell'arco di tutto il suo svolgimento tra tutti i soggetti interessati.

Il piano di miglioramento dell'INDIRE

Il Piano di Miglioramento è articolato in **4** sezioni:

- 1) La prima sezione riguarda la scelta degli obiettivi strategici alla luce delle priorità scelte nella sezione 5 del RAV e di una valutazione sulla rilevanza dell'intervento.
- 2) La seconda sezione riguarda la pianificazione delle attività necessarie per raggiungere gli obiettivi previsti.

- 3) La terza sezione è dedicata alle azioni complessive del Piano di Miglioramento: la valutazione dello sviluppo del Piano di Miglioramento, le azioni di condivisione interna e le azioni di diffusione esterna.
- 4) La quarta sezione riguarda la composizione e le modalità di funzionamento dell'Unità di Autovalutazione.

Il sostegno di INDIRE allo sviluppo dei contenuti dei Piani di Miglioramento

- Messa a sistema e diffusione di modelli innovativi praticati dalle scuole (Movimento delle Avanguardie Educative)
 - Innovazione attraverso le tecnologie (Fab-Lab, uso stampanti 3d, coding, e-book, gaming education, ambienti virtuali, ecc.)
 - Riorganizzazione dello spazio e del tempo (Future Classroom Lab , Flipped classroom, Debate, TEAL, Didattica per scenari, Aule laboratori disciplinari, Spazio Flessibile, Compattazione del calendario scolastico...)
 - Raccordo delle scuole italiane verso le opportunità offerte dall'Europa
 - Sviluppo e diffusione di modelli di didattica laboratoriale