

DOCUMENTO DI SINTESI VALUTAZIONE USR LOMBARDIA

1. Il Sistema di autovalutazione in Lombardia

L'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia ha una tradizione consolidata di diffusione tra le scuole lombarde dei principi e degli strumenti della valutazione e negli anni ha già offerto formazione e supporto alle scuole impegnate nell'esercizio dell'autovalutazione di istituto.

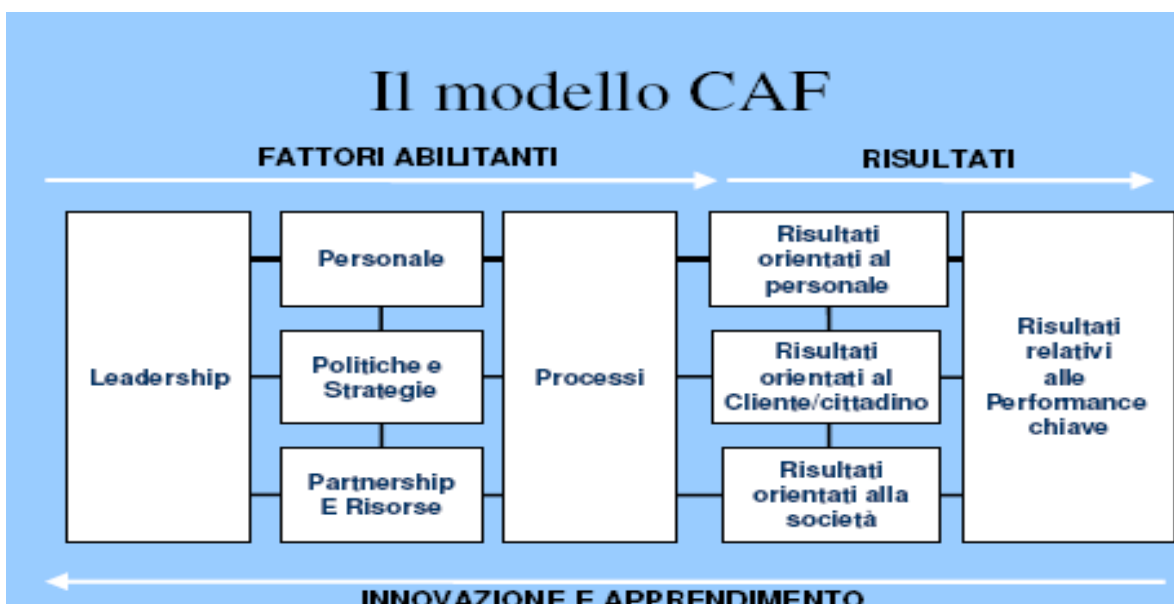
Dal 2011 l'USR Lombardia ha firmato inoltre protocolli di intesa con il **Dipartimento della Funzione Pubblica** e con l'**Associazione Premio Qualità Italia** per rafforzare il lavoro di diffusione e il radicamento di metodologie e strumenti per la valutazione e il miglioramento delle *performance* della scuola.

Alle scuole è stato proposto un metodo di lavoro sistematicamente accompagnato dagli strumenti operativi necessari per metterlo in atto e utili a sostenerle e guidarle nell'analisi, nel miglioramento e nella riprogettazione dell'organizzazione e delle modalità di gestione, nella convinzione che l'adozione e il pieno utilizzo di modelli e pratiche di autovalutazione applicati all'erogazione del servizio scolastico rappresentino uno stimolo molto efficace al miglioramento delle prestazioni.

Il riferimento teorico che è alla base del sistema di autovalutazione/ valutazione è il Modello CAF (*Common Assessment Framework*) che rappresenta per il mondo della scuola una preziosa opportunità per misurare e valutare il percorso avviato per il miglioramento della qualità e per riconoscere e valorizzare le eccellenze in termini di competenze e di buone pratiche. Il Modello si configura come un quadro di riferimento a carattere non prescrittivo ed è integrabile con altri strumenti, percorsi e modelli (per esempio ISO 9000) o altri standard e normative specifiche per la scuola, quali per esempio il progetto **VALES**.

L'approccio messo a punto dall'USR Lombardia sulla base del Modello CAF guida gli istituti scolastici ad una puntuale analisi dei processi, con particolare attenzione al processo principale della didattica, e a misurare i risultati ottenuti, compresi gli esiti degli studenti. Ha quindi una forte convergenza con quanto richiesto dal progetto VALES, ampliando però lo sguardo sull'intero sistema di gestione con l'individuazione dei "fili rossi" che sottolineano l'interazione tra i diversi elementi che lo compongono.

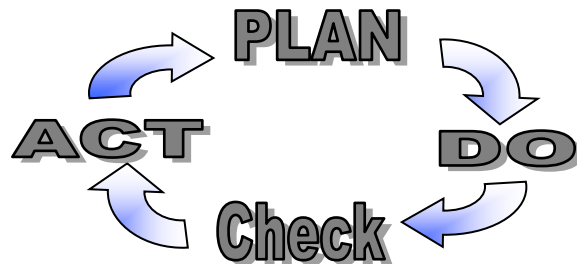
Il Modello CAF è frutto della cooperazione informale dei Ministri e direttori generali delle Funzioni pubbliche e rappresenta uno strumento per la gestione della qualità specificamente realizzato per favorire l'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea. E' costituito da 9 criteri di base, suddivisi in due categorie:



- i fattori abilitanti che costituiscono l'insieme delle azioni e delle risorse che la scuola mette in gioco per raggiungere i propri obiettivi: leadership, personale, politiche e strategie, partnership e risorse, processi;
- i risultati, che evidenziano le realizzazioni della scuola conseguite tramite l'applicazione dei fattori: risultati orientati al personale, risultati orientati al cliente/cittadino, risultati orientati alla società, risultati relativi alle performance chiave.

Sulla base del Modello, ogni scuola costruisce un proprio documento di analisi e prima valutazione organizzativa che fornisce solide basi per progettare azioni di miglioramento.

Il Ciclo di Deming (*PLAN, DO, CHECK, ACT*) PDCA è alla base del Modello CAF e rappresenta lo strumento con cui si pianifica, attua, verifica e riesamina il proprio miglioramento.



Nel corso del 2010 è stato realizzato da diversi paesi europei, tra cui l'Italia, un adattamento del CAF al settore istruzione, al fine di rendere più accessibile al mondo della scuola l'utilizzo del Modello. Il risultato di tale adattamento è il modello *CAF & Education* che presenta una revisione del linguaggio utilizzato e riporta tra gli esempi, buone pratiche attinte dal mondo della scuola.

Come supporto alle organizzazioni nell'utilizzo del CAF, l'EIPA (*European Institute for Public Administrations*) ha inoltre messo a punto la **procedura di CAF External Feedback (CEF)** basata sul **Modello CAF** che prevede un riconoscimento formale, "**effective caf user label**", per quelle organizzazioni pubbliche in grado di dimostrare a valutatori esterni qualificati di aver condotto l'autovalutazione e avviato coerenti progetti di miglioramento attraverso l'utilizzo del modello.

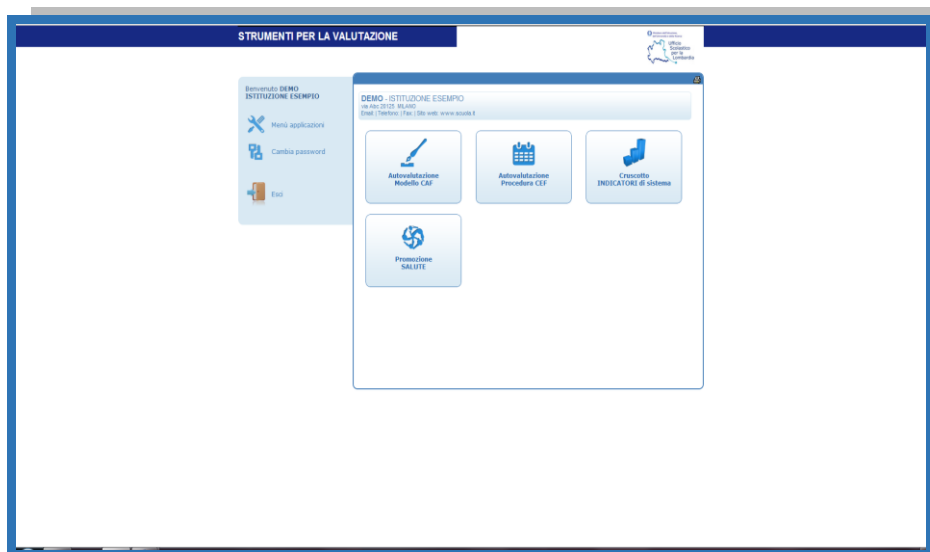
A supporto del processo di autovalutazione, l'Ufficio scolastico regionale ha messo a punto diversi strumenti operativi che permettono di familiarizzare con le metodologie di lavoro guidandone l'applicazione.

L'utilizzo degli strumenti è strettamente correlato ai percorsi di formazione e permette, a partire dalle indicazioni date, di "guidare" il fare, rendendolo molto più economico.

Gli strumenti sono tutti disponibili all'indirizzo www.requs.it, con accesso dalla homepage.

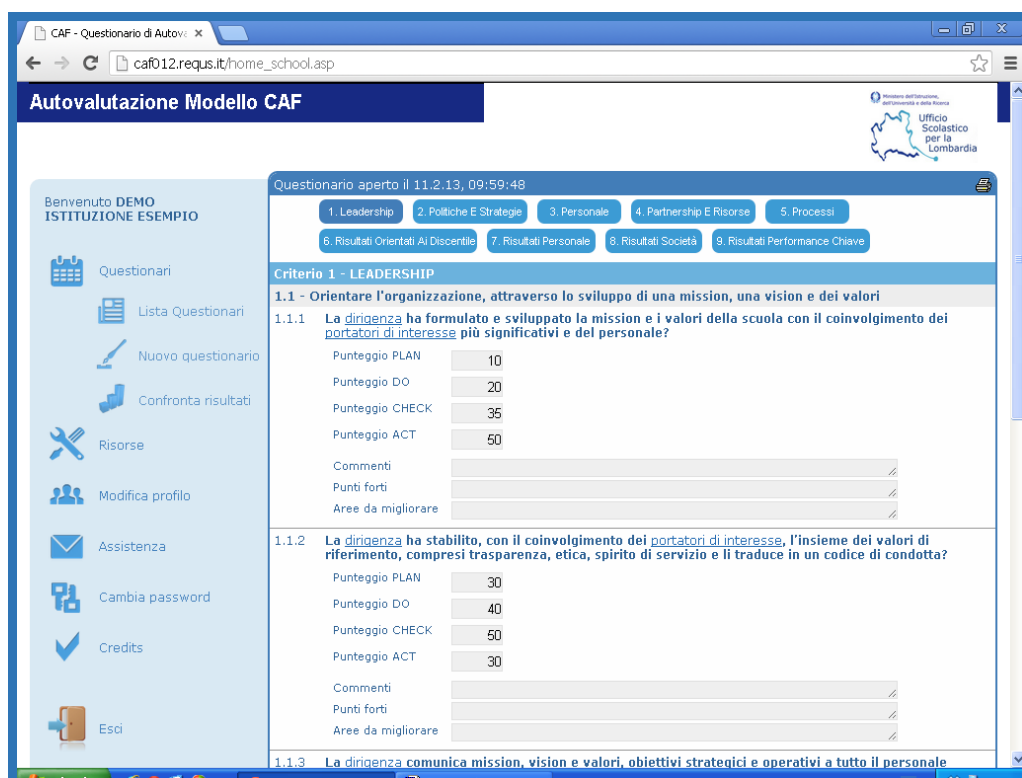
La screenshot mostra la homepage del sito ReQuS. In alto a sinistra c'è il logo ReQuS con un ciclo di frecce. In alto a destra c'è la data "venerdì 10 maggio 2013, ultimo aggiornamento giovedì 9 maggio 13" e il logo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Il titolo principale è "ReQuS la Rete per la Qualità della Scuola". Sotto il titolo c'è una sezione "Ultime News" con articoli come "Convegno 'La Scuola verso l'Expo 2015'", "Fiera regionale delle start-up studentesche di Junior Achievement" e "Spettacolo teatrale 'Gabriele D'Annunzio, tra amori e battaglie'". A destra c'è una sezione "strumenti per la valutazione della scuola" con un pulsante "VOLUTAZIONE LA DEMO" e un pulsante "ACCEDI" evidenziati da un rettangolo rosso. In basso c'è una sezione "Temi" con icone per "COMPETENZE E INNOVAZIONE NELL'OFFERTA FORMATIVA", "ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO", "QUALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI PROCESSI", "ORIENTAMENTO", "RITORNO ISTRUZIONE TECNICA" e "EDUCAZIONE FINANZIARIA".

Gli strumenti hanno un'area dedicata con un accesso comune:



Nell'ordine sono:

1. un **questionario per il percorso di primo livello** che guida alla rilevazione delle azioni e alla definizione dei punti di forza e dei punti di debolezza e all'assegnazione di un punteggio.



2. un **database** per seguire i diversi step previsti dalla **procedura CEF**:



3. **Strumenti di autovalutazione** (profilo di salute) per la “rete delle scuole che promuovono salute”
Tali strumenti condividono l’approccio e le modalità di misurazione utilizzate per l’autovalutazione secondo il modello CAF.



4. **Un cruscotto di indicatori** per misurare i risultati della scuola. Lo strumento è necessario per entrambi i percorsi, sia per quello di primo livello, sia per il percorso verso la procedura CEF
- Il sistema di indicatori permette l'analisi delle performance, ovvero dei risultati di prestazione e di percezione raggiunti dai singoli istituti in processi comuni e la misurazione con metodologie univoche e condivise che assicurino attendibilità e confrontabilità dei dati. Lo strumento permette altresì il confronto tra organizzazioni per individuare le migliori pratiche in atto e avviare processi di miglioramento del sistema.

Il cruscotto è suddiviso per i diversi ordini di scuola, in maniera da rispettare le caratteristiche peculiari di ciascun istituto scolastico e tocca sei aree di interesse:

The screenshot shows a web browser window with the URL `cruscotto.requis.it/home_school.asp`. The page title is "Cruscotto Indicatori di Sistema". The interface is in Italian and is for a demo institution. On the left, there is a navigation menu with icons and labels: "Inserimento dati", "Cruscotto indicatori", "Confronta indicatori", "Cambia password", "Assistenza", "Risorse", and "Esci". The main content area is titled "A.S. 2011/12" and "DEMO - ISTITUZIONE ESEMPIO". It includes contact information: "Via Abate 20125 MILANO", "Email: DEMO@istruzione.it | Telefono: 02.00.11.22 | Fax: 02.00.11.23 | Sito web: www.pippo.it". The main heading is "CRUSCOTTO INDICATORI - INSERIMENTO OBIETTIVI". Below this, there is a section for "SCUOLA SECONDARIA DI SECONDO GRADO" with the instruction "Fare click sull'area per inserire gli obiettivi". A list of six areas is shown, each with a horizontal bar for input: 1 - Successo formativo, 2 - Soddisfazione, 3 - Personale, 4 - Offerta formativa, 5 - Organizzazione, and 6 - Amministrazione. A "Calcolo risultati >" button is located at the bottom right of the input area.

2. I punti di contatto tra le esperienze in Lombardia e il Sistema nazionale di valutazione

Nel mese di marzo 2013, su proposta del Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca Francesco Profumo, il Consiglio dei Ministri ha approvato in via definitiva il **Regolamento relativo all'istituzione e la disciplina del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione**, per le scuole del sistema pubblico nazionale di istruzione e le istituzioni formative accreditate dalle Regioni .

Il Regolamento disciplina la valutazione delle istituzioni scolastiche e formative e della dirigenza scolastica, definendone finalità, struttura e modalità di funzionamento nel rispetto dell'autonomia scolastica e degli altri principi costituzionali.

Gli obiettivi del decreto sono quelli di supportare le istituzioni scolastiche nell'analisi dell'efficienza dei propri assetti organizzativi e della qualità complessiva del servizio erogato, promuovere l'autovalutazione e la verifica dei risultati conseguiti, favorire la trasparenza, la rendicontazione sociale e la comparabilità dell'attività delle singole istituzioni scolastiche e, infine, consentire ai Direttori scolastici Regionali di assegnare ai Dirigenti scolastici obiettivi grado di favorire il miglioramento, individuando il contributo che gli stessi offrono al miglioramento della qualità del servizio educativo e formativo delle rispettive istituzioni scolastiche.

Il **processo di valutazione** si articola in quattro fasi principali:

- **Autovalutazione delle istituzioni scolastiche**, sulla base di un fascicolo elettronico di dati messi a disposizione dalle banche dati del sistema informativo del Ministero dell'istruzione ("Scuola in chiaro"), dell'INVALSI e delle stesse istituzioni scolastiche, che si conclude con la stesura di un rapporto di autovalutazione da parte di ciascuna scuola, secondo un format elettronico predisposto dall'Invalsi e con la predisposizione di un piano di miglioramento.
- **valutazione esterna** da parte di nuclei coordinati da un dirigente tecnico sulla base di protocolli, indicatori e programmi definiti dall'Invalsi, con la conseguente ridefinizione dei piani di miglioramento da parte delle istituzioni scolastiche;
- **azioni di miglioramento**;
- **rendicontazione pubblica dei risultati** del processo, secondo una logica di trasparenza, di condivisione e di miglioramento del servizio scolastico con la comunità di appartenenza.

Le linee guida per l'autovalutazione precisano gli strumenti a disposizione delle scuole:

- un questionario per il Dirigente Scolastico,
- questionari di soddisfazione delle diverse componenti della scuola,
- i dati delle prove INVALSI e il "Fascicolo scuola" che contiene una serie di informazioni importanti per il processo autovalutativo.

I dati devono, tuttavia, essere poi integrati dalla singola scuola con informazioni che riguardano in particolar modo le politiche e le strategie della scuola, i processi messi in atto di conseguenza e i risultati ottenuti nella realizzazione del servizio.

Il regolamento precisa in maniera molto chiara che i processi di valutazione delle scuole gestiti dall'INVALSI sono di **natura esterna** e si concludono con l'individuazione da parte dei valutatori delle piste di miglioramento proposte alle scuole, mentre la realizzazione delle azioni di miglioramento sono configurate come un **processo interno** alla scuola.

Se la scuola, però, ha già attivato autonomamente un **processo di autovalutazione interno**, riuscendo a definire, attraverso l'analisi del proprio ambiente organizzativo, dei propri processi e dei risultati conseguiti, i punti di forza e di debolezza, avrà strumenti solidi per potersi confrontare in maniera efficace con i valutatori esterni e per poter definire i piani di miglioramento a partire dalle priorità emerse in fase di analisi.

Il Sistema di valutazione nazionale fa riferimento al **modello CIPP** (Context, Input, Process, Product) che affronta quattro aree di indagine per valutare l'efficacia del sistema scolastico.

Si tratta di un quadro di riferimento generale, utilizzato per effettuare sia valutazioni funzionali alla riuscita dei processi, sia per la verifica del raggiungimento degli obiettivi di programmi, progetti, organizzazioni e sistemi.

L'Ufficio scolastico Regionale per la Lombardia, così come diverse altre regioni in Italia, hanno adottato il **modello CAF** (si veda per i dettagli il paragrafo 1), che rappresenta uno **strumento per la gestione della qualità** specificamente realizzato per favorire l'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea.

L'utilizzo del modello favorisce in prospettiva lo scambio di esperienze e di buone pratiche e la comparazione sistematica delle performance delle amministrazioni pubbliche a livello europeo, elementi fondamentali per avviare processi di miglioramento continuo delle organizzazioni.

Il modello si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società 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 e attraverso una "**Griglia Comune di Autovalutazione**" che guida l'analisi dello stato delle organizzazioni e l'identificazione dei punti di debolezza sulla base dei quali intervenire con azioni di miglioramento.

Il modello CIPP e il modello CAF presentano analogie culturali di fondo ed entrambi richiedono fondamentalmente di definire un quadro dei portatori di interesse chiave della scuola (studenti, famiglie, insegnanti, personale ATA, territorio, ...) e, per ciascuno di essi, identificare i più importanti processi chiave da tradurre in risultati misurabili attraverso indicatori.

Il modello CAF contiene di fatto tutti gli elementi del modello CIPP:

- il **contesto** è preso in considerazione in diversi punti del modello CAF a partire dall'indicazione preliminare che la chiara definizione degli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere deve partire dalle esigenze dei destinatari cui tali obiettivi si riferiscono
- All'istituzione scolastica viene richiesto di definire e realizzare la propria *mission* attraverso una strategia chiara, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare le politiche scolastiche e gli obiettivi ai bisogni dei portatori di interesse (studenti, genitori, territorio, società). Questa strategia deve essere sostenuta da una gestione delle risorse e dei processi orientata al miglioramento continuo ed essere tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili.
- Gli **input o risorse**, intese come le norme, le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie di cui la scuola deve tener conto nella prestazione del servizio, trovano spazio nel modello CAF:
 - nel criterio 3 relativo al **personale** in cui si richiede all'organizzazione di gestire, sviluppare e valorizzare le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo;
 - nel criterio 4 relativo alle partnership e alle risorse in cui si sottolinea come le risorse disponibili debbano essere usate e sviluppate per sostenere le strategie dell'istituzione e i suoi processi più importanti, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nel modo più efficiente.
- I **processi**, ossia tutte le attività realizzate dalla scuola in ambito organizzativo, didattico, formativo, sono trattati nel modello CAF nel criterio 5 che richiede alle scuole di analizzare le modalità con cui identificano, gestiscono, migliorano e sviluppano i propri processi chiave volti a sostenere le strategie e le politiche, sottolineando come l'innovazione e il bisogno di generare valore aggiunto per i discenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse siano due delle principali linee direttrici nello sviluppo dei processi.
- Il **prodotto** che nell'ambito della scuola è il risultato delle azioni messe in atto, trova nel modello CAF un ampio spazio nei criteri 6, 7, 8 e 9 nei quali alle scuole viene richiesto di dotarsi di un sistema di indicatori e di misurare i risultati orientati agli studenti e alle famiglie, i risultati relativi al personale, i risultati relativi alla società e i risultati delle proprie performance chiave.

L'approccio olistico del CAF rispetto al modello CIPP, tuttavia, non implica solo che ogni aspetto del funzionamento di un'organizzazione venga valutato attentamente, ma anche che tutti gli elementi che compongono il modello abbiano un **impatto reciproco** l'uno sull'altro.

Esistono, infatti, dei **fili rossi** che legano i fattori abilitanti (criteri dal 1 al 5) tra di loro e una relazione di causa-effetto fra i fattori abilitanti (cause) e i risultati (effetti).

La verifica dei legami di causa effetto è di fondamentale importanza nell'autovalutazione, perché è da questa che si evince la coerenza tra il risultato dato (o un insieme di risultati omogenei) e gli approcci adottati.

L'autovalutazione secondo il Modello CAF, guidando ad un'analisi esauriente e sistematica degli elementi di gestione delle attività e dei risultati degli istituti scolastici, può essere dunque la cornice ideale in cui inserire e utilizzare i dati messi a disposizione delle scuole attraverso il fascicolo **"scuola in chiaro"** e i dati delle prove **INVALSI** sui risultati di apprendimento degli studenti.

Tali dati vanno, infatti, letti e interpretati all'interno di un processo di autovalutazione che consideri l'intero sistema scuola e traguardi al miglioramento dei processi e dei risultati della scuola.

ALLEGATO:

Tabella di confronto tra gli INDICATORI MIUR e gli INDICATORI DEL CRUSCOTTO USR Lombardia

4. La proposta di formazione alle scuole

Uno dei punti di forza dell'azione dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia nella diffusione delle pratiche di valutazione nella scuola, è stato, insieme con la messa a disposizione di strumenti, il percorso di accompagnamento offerto agli istituti scolastici, sostenendo la loro capacità di produrre valore aggiunto nell'esercizio del proprio specifico lavoro.

Il cammino delle scuole di progressiva realizzazione di processi di autovalutazione è stato, infatti, sostenuto negli anni attraverso una serie di interventi di formazione blended, con un'alternanza di supporto a distanza e momenti di aula strutturati in maniera da guidare le scuole coinvolte a lavorare direttamente sui propri processi, utilizzando gli strumenti messi a disposizione.

Le azioni di formazione continuano e per l'anno scolastico 2013/14 le proposte alle scuole saranno:

- **Un percorso base** per introdurre le scuole ai concetti chiave della valutazione, presentare l'approccio del Sistema di valutazione nazionale e portare tutte gli istituti ad utilizzare il cruscotto degli indicatori e il fascicolo scuola per una prima misurazione ed analisi dei processi chiave della scuola.
Il percorso prevede tre incontri di formazione in presenza e tutoraggio on line da realizzare a livello provinciale, con l'ausilio di tutor opportunamente formati;
- **Un percorso di autovalutazione** di 1° livello che guida le scuole a individuare, a partire da un questionario on line e sulla base del modello CAF, i propri punti di forza e quelli di debolezza e a misurare i risultati attraverso il cruscotto degli indicatori.
Le scuole saranno guidate alla stesura di un primo rapporto di autovalutazione e a progettare e realizzare miglioramenti.
Il percorso prevede cinque incontri di formazione organizzati in maniera interattiva, prevedendo pochi momenti di lezione frontale, per permettere alle scuole di appropriarsi dell'approccio e degli strumenti proposti attraverso il lavoro di gruppo on the job e il confronto con i formatori.
- **Un percorso sulla procedura europea di "CAF External Feedback"** che guida le scuole ad un processo di autovalutazione strutturato anche attraverso un apposito database di supporto, alla stesura di un rapporto completo di autovalutazione e all'individuazione delle priorità per il miglioramento attraverso l'utilizzo di strumenti calibrati.
Il percorso consente alle scuole di partecipare alla procedura europea e di ottenere un feedback non solo rispetto alla qualità del processo di autovalutazione realizzato, ma anche all'integrazione progressiva, nella cultura organizzativa, dei principi dell'eccellenza e quindi alla qualità del percorso intrapreso per raggiungere l'eccellenza nel lungo periodo.
Il percorso organizzato in 5 incontri (15 ore) in presenza è destinato alle scuole che hanno già seguito il percorso di primo livello.
- **Un corso di formazione per valutatori TQM e per Facilitatori CAF** rivolto a docenti e dirigenti scolastici che hanno già esperienze nell'utilizzo del modello CAF e che siano disponibili ad affiancare scuole del proprio territorio impegnate a realizzare per la prima volta processi di autovalutazione CAF o ad affrontare percorsi di valutazione esterna basati sul modello CAF.