

**Realizzare con efficacia  
il processo di AV e di miglioramento:  
strumenti e punti di attenzione**

---

**Formazione Dirigenti scolastici  
Genova, Liceo Cassini - 1° incontro**

Cristina Cosci

## Le finalità degli incontri

- ❑ Uniformare gli approcci alla valutazione e sostenere l'elaborazione/aggiornamento dei RAV
- ❑ Supportare la progettazione/rielaborazione di PdM coerenti con il RAV ed efficaci
- ❑ Sostenere l'implementazione delle azioni di miglioramento, anche attraverso un'efficace azione di monitoraggio e valutazione
- ❑ Fornire strumenti di integrazione dei diversi Piani strategici della scuola (PdM, PTOF, PdF)



## Oggi parleremo di...



- ❑ Il RAV: struttura, funzioni e parole chiave (priorità, traguardi/target, obiettivi di processo, azioni). Le caratteristiche di un buon RAV
- ❑ Il passaggio dal RAV al miglioramento: come assicurare la coerenza, come scegliere le iniziative di miglioramento più efficaci



Sistema  
Nazionale  
di Valutazione

# Il quadro generale del SNV

**Il Sistema nazionale di valutazione**



**Sistema  
Nazionale  
di Valutazione**

**DPR n. 80 del 28 marzo 2013**

**Regolamento sul sistema nazionale di valutazione  
in materia di istruzione e formazione**



**Nasce il SNV**

**che diventa operativo dal 2014**

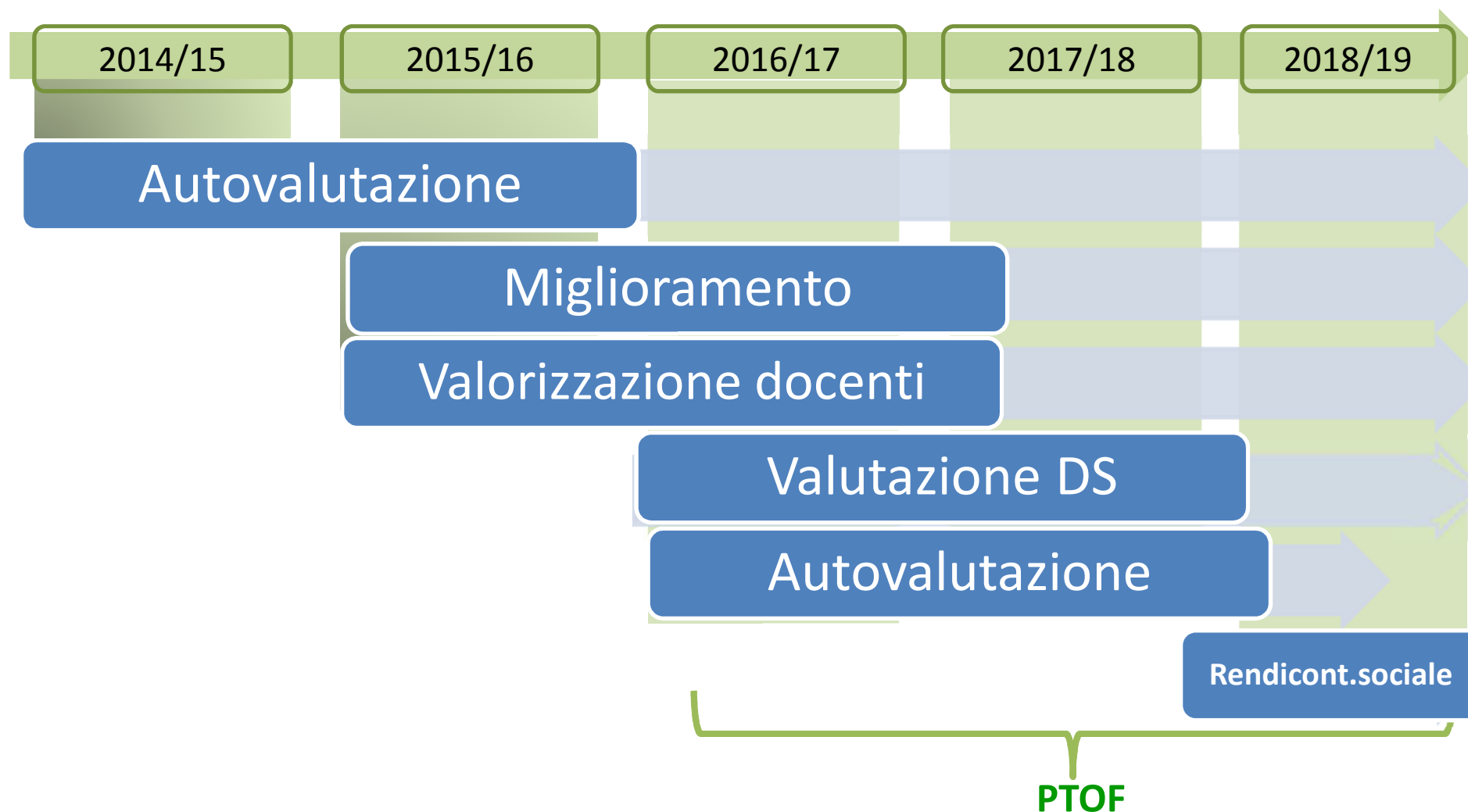
**con**

**Circ.n. 47 del 21 ottobre 2014**

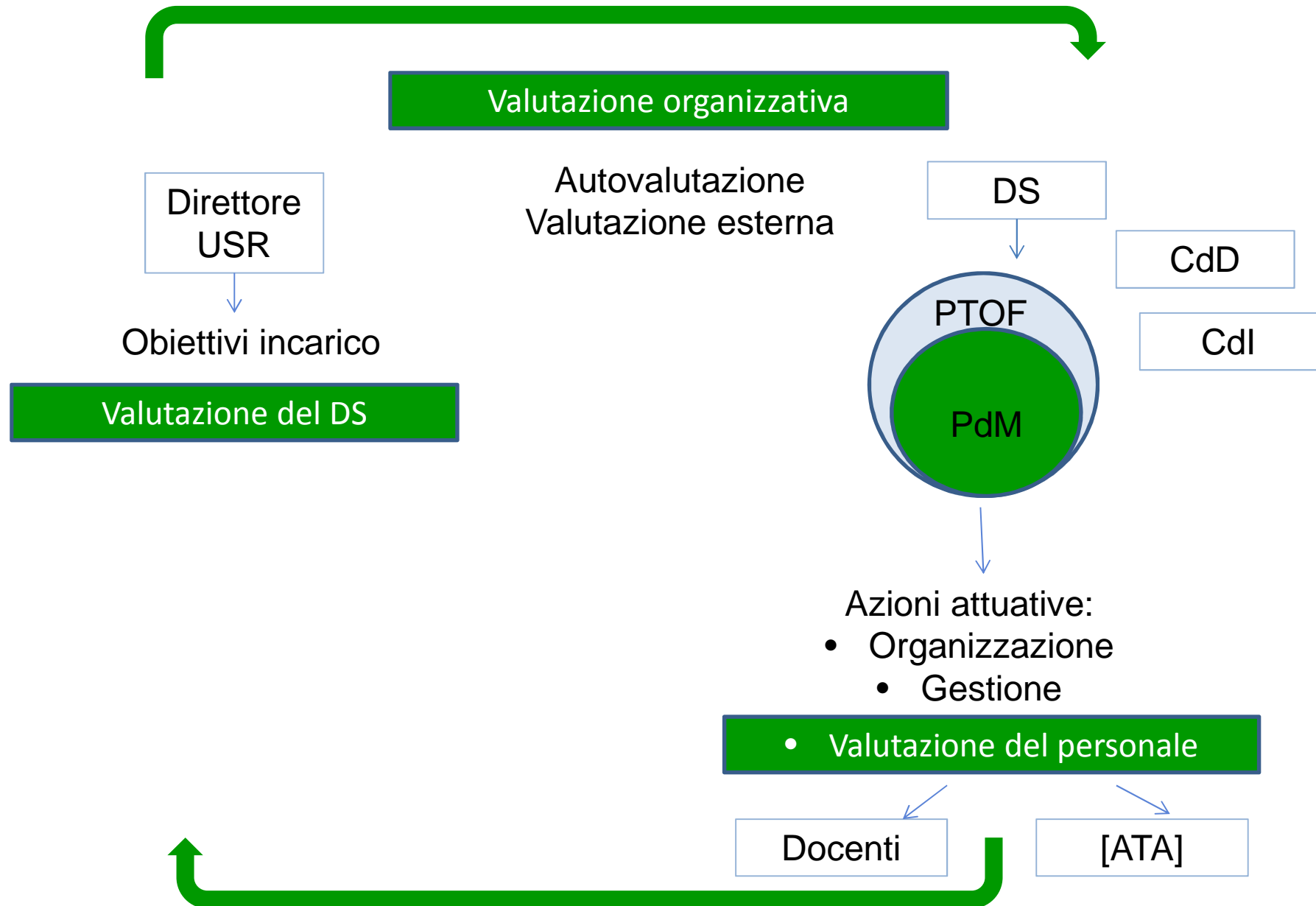
**DIRETTIVA n. 11 del 18 ottobre 2014**

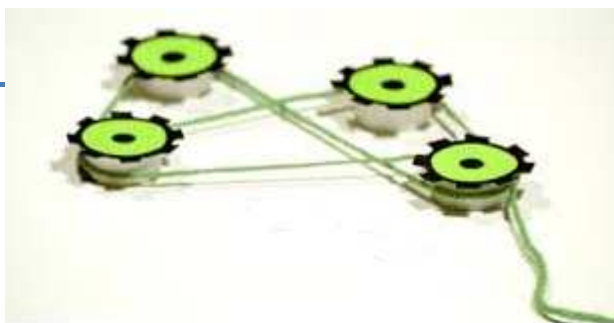
# Le tappe del Sistema nazionale di valutazione

(DPR 80 e cambiamenti intervenuti con Nota Miur 2182 del 28.02.2017)



# Il disegno complessivo del SNV





Interrelazione e circolarità tra i diversi aspetti della valutazione:

- ❖ gli obiettivi del PdM diventano parte degli obiettivi dell'incarico del DS
- ❖ i risultati raggiunti dalla scuola partecipano alla valutazione del DS
- ❖ la valorizzazione del personale partecipa alla valutazione del DS
- ❖ Il «contributo al miglioramento dell'istituzione Scolastica» è uno dei criteri per il bonus premiale ai docenti





Sistema  
Nazionale  
di Valutazione

# Struttura e funzioni del RAV

## Il ruolo dell' autovalutazione all'interno del sistema

- ❑ E' il **primo passo** da cui conseguono gli altri: mette in moto l'intero meccanismo...
- ❑ E' il **fondamento**, in quanto sostiene, dà coerenza e legittimità alle azioni di miglioramento



## Che cos'è l'autovalutazione

### Autovalutazione:

**“un’analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un’organizzazione”**

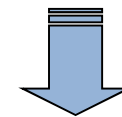
definizione dell'*European Foundation for Quality Management*  
(EFQM)



tutti gli aspetti  
(didattici, organizzativi,  
gestionali...)  
della complessità/scuola  
sono osservati e monitorati

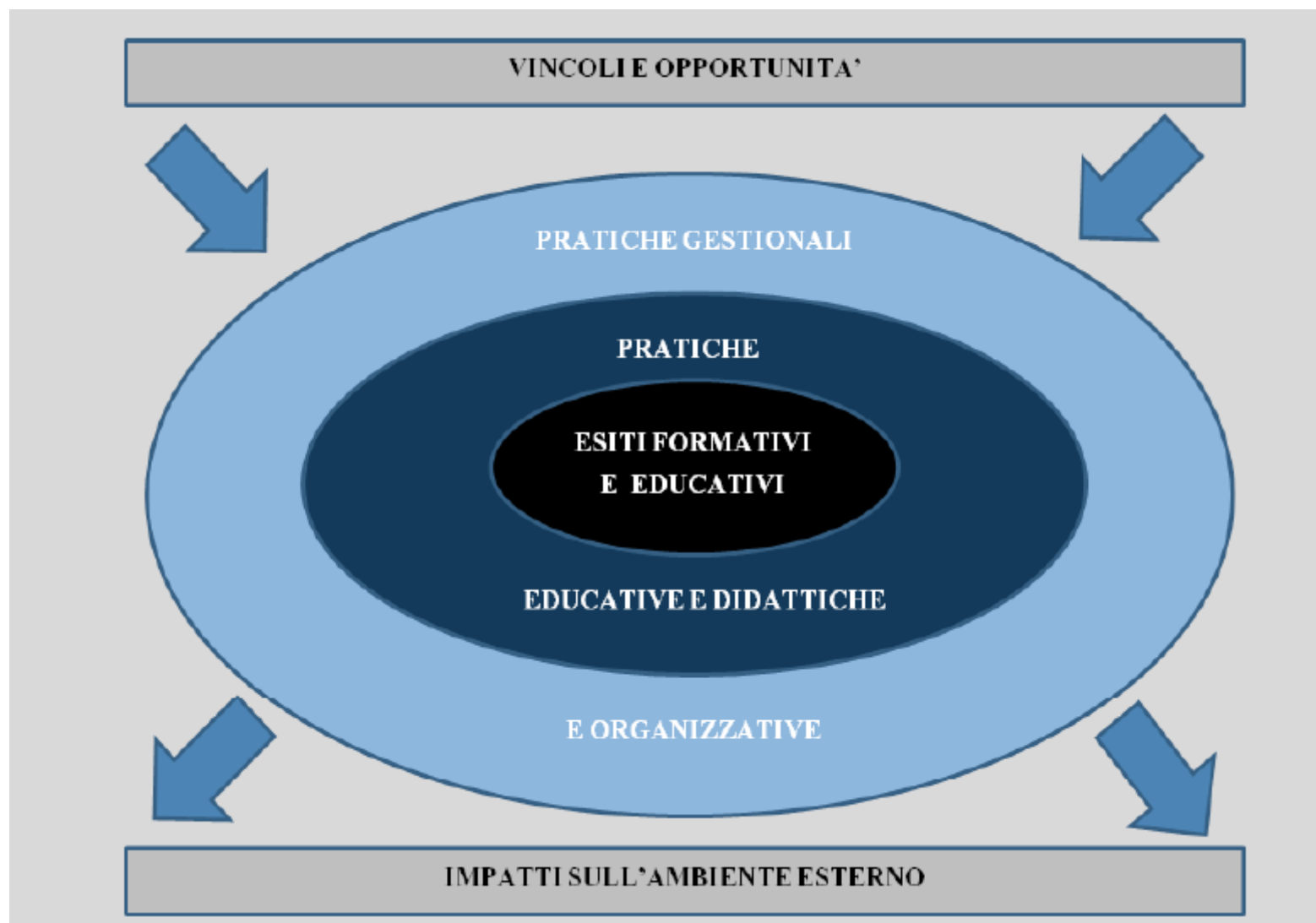


la scuola è analizzata  
come un sistema che  
mette in relazione risultati e  
processi organizzativi e didattici



l’analisi,  
ripetuta periodicamente,  
fa emergere il *trend* di sviluppo

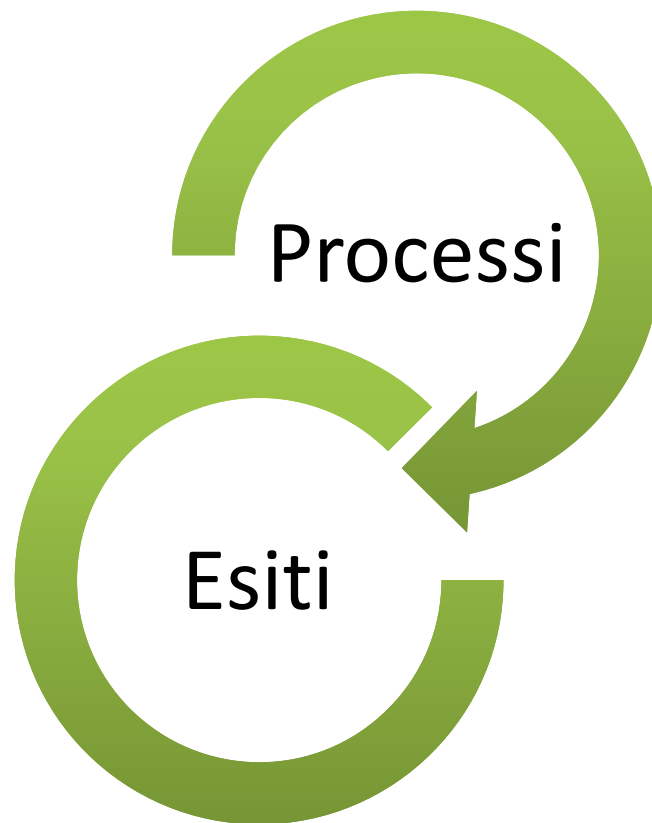
## Il modello SNV a tre dimensioni



## L'approccio olistico del modello

- ❑ Ogni aspetto del funzionamento della scuola deve essere analizzato e valutato attentamente
- ❑ Tutti gli elementi che compongono il modello hanno un impatto reciproco gli uni sugli altri

## Il rapporto di causa-effetto tra processi ed esiti



## Quando si parla di processo...

Insieme di attività correlate e sequenziali  
che trasformano  
le risorse ovvero gli Input in Risultati







## **Il modello proposto è neutro?**

Come ogni modello, propone una visione della scuola, l'idealtipo di scuola nell'ottica Miur/Invalsi:

Ogni area o sottoarea specifica il «criterio di qualità»

Ogni area descrive il livello di «eccellenza» a cui corrisponde la valutazione più alta

## **Qual è l'idea di scuola che emerge attraverso il format?**

v. INVALSI, Analisi descrittive degli indicatori RAV dal Questionario scuola. Grafici e tabelle anno scolastico 2014/15 1° ciclo di istruzione

Questionario scuola. Grafici e tabelle anno scolastico 2014/15 2° ciclo di istruzione

## I fili rossi del RAV

Equità →

Garantire a tutti gli studenti i livelli essenziali di competenze

Partecipazione →

Assicurare ad ogni studente, indipendentemente dalle situazioni di partenza (disabilità, provenienza, difficoltà personali e sociali, indirizzo di scuola o plesso frequentato, classe o sezione, ecc.), le stesse opportunità di formazione e di partecipazione

Qualità →

Garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività e dei processi attivati

Differenziazione →

Rispondere in maniera flessibile ai bisogni e alle caratteristiche dei singoli studenti e di gruppi di studenti

## Le finalità dell'autovalutazione

- ❑ La valutazione ha come finalità il miglioramento
- ❑ Miglioramento basato sull'individuazione dei propri punti di debolezza
- ❑ Miglioramento continuo e a piccoli passi



## La valutazione: un cambiamento forte per le scuole

La valutazione delle scuole segna:

- ❑ **La valorizzazione di una cultura organizzativa:** gestione per processi, individuazione di strategie e obiettivi...
- ❑ **L'avvio di una cultura della qualità:** monitoraggio attività, controllo e verifica dei risultati...
- ❑ **L'uscita dall'autoreferenzialità:** confronto con altre scuole
- ❑ **La spinta verso la trasparenza e condivisione con i diversi portatori di interesse (rendicontazione sociale):** Scuola in Chiaro

# La valutazione tra opportunità e pericoli

## Cogliere le opportunità:

- ✓ Individuazione delle proprie criticità
- ✓ Miglioramento a piccoli passi
- ✓ La scuola come comunità riflessiva
- ✓ La visione d'insieme della scuola
- ✓ Rafforzamento del senso d'identità
- ✓ Coinvolgimento e condivisione
- ✓ Benessere organizzativo
- ✓ L'avvio di una cultura della qualità
- ✓ La collaborazione con il territorio

## Evitare i pericoli:

- ✓ L'AV come mero adempimento
- ✓ L'AV usata come vetrina: focalizzazione su aspetti positivi
- ✓ L'AV come percorso tutto interno al NIV o svolto solo dal DS
- ✓ La diffidenza nei confronti dei dati quantitativi
- ✓ L'utilizzo dei dati senza contestualizzazione
- ✓ Una procedura di AV superficiale o scorretta o incompleta
- ✓ Un PdM non coerente con il RAV



## La centralità del RAV

### Importanza di un RAV ben fatto

Strumento  
strategico per la  
scuola

Strumento di  
management  
per il DS

Documento per  
la valutazione  
dei DS e delle  
scuole



Sistema  
Nazionale  
di Valutazione

## **Le caratteristiche di un buon RAV**

## Report sui RAV 2014/15



Fonte INVALSI (seminari 25 novembre 2015 per DT)

### **Il 20% delle scuole ha presentato nel RAV informazioni non conformi**

Esempi:

A criticità in una delle aree degli Esiti non è conseguita una priorità individuata nell'area corrispondente

La scuola si è data un giudizio molto positivo (voto tra 6 e 7) sull'area *Risultati nelle prove standardizzate nazionali*, ma il descrittore 2.2.1.4 *Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-culturale ed economico simile (ESCS)* ha un valore minore di -2 nei risultati...



## Indicazioni alla riapertura del RAV 2016/17



Dalla Nota Miur 5204 del 12 maggio 2017:

«Nella revisione o nuova compilazione del RAV è opportuno porre una particolare attenzione alla definizione delle priorità e dei traguardi, in quanto **è nella sezione n. 5 del RAV (Individuazione delle priorità) che si sono riscontrati gli elementi di maggiore debolezza ...»**

## Caratteristiche di un buon RAV *Nota Miur n.3746/2015*

❖ **Adeguatezza** →

Le aree sono analizzate in modo  
**pertinente e completo**

❖ **Coerenza** →

C'è **coerenza** tra le varie dimensioni  
(contesto, esiti, processi)



→

C'è **coerenza** tra analisi e valutazione:

❖ PdF e PdD scaturiscono da un'analisi e un'interpretazione dei dati messi a disposizione

❖ Le motivazioni tengono conto dei PdF e PdD

→

C'è **coerenza** tra i giudizi che la scuola si è attribuita nelle varie aree e le priorità individuate

## Caratteristiche di un buon RAV *Nota Miur n.3746/2015*

- ❖ **Attendibilità** → L'analisi **poggia sui dati** forniti dal centro e su evidenze e indicatori di scuola
- ❖ **Rilevanza** → Il RAV motiva e supporta in maniera evidente le priorità scelte
- ❖ **Concretezza** → Priorità, traguardi e azioni sono chiari, concreti, fattibili e **misurabili**  
→ C'è stretta **correlazione** tra priorità e obiettivi di processo

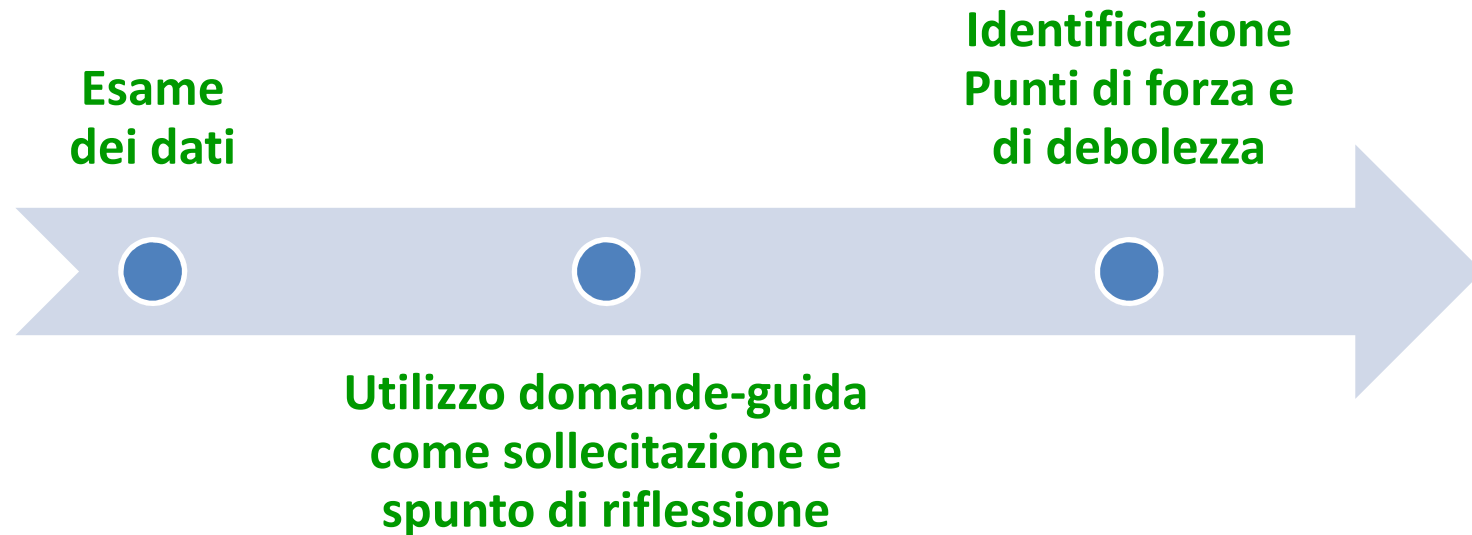
## Occorre anche che il RAV sia...

❖ **Semplice** nella formulazione e nel contenuto: è leggibile dal personale e da tutti i portatori di interesse



❖ **Veritiero**: rappresenta la scuola negli aspetti positivi e negativi. Fa capire che la fotografia scattata servirà a migliorare, con il contributo di tutta la comunità

## Punti di attenzione: l'esame dei dati



I passaggi indispensabili:

1. Leggere attentamente **tutti i dati** forniti dal sistema
2. Compararli con i riferimenti esterni disponibili
3. Contestualizzarli (es.il trend)
4. Interpretarli

## Punti di attenzione: l'espressione del giudizio

Rubrica di valutazione	Situazione della scuola
<p>Il punteggio di italiano e/o matematica della scuola alle prove INVALSI è inferiore rispetto a quello di scuole con <i>background</i> socio-economico e culturale simile.</p> <p>I punteggi delle diverse classi in italiano e/o matematica sono molto distanti e la varianza tra classi in italiano e/o matematica è decisamente superiore a quella media. La quota di studenti collocata nei livelli 1 e 2 in italiano e in matematica è notevolmente superiore alla media nazionale.</p>	<p>① Molto critica</p>
	②
<p>Il punteggio di italiano e matematica della scuola alle prove INVALSI è in linea con quello di scuole con <i>background</i> socio-economico e culturale simile.</p> <p>La varianza tra classi in italiano e in matematica è uguale o di poco superiore a quella media, i punteggi delle classi non si discostano molto dalla media della scuola, anche se ci sono casi di singole classi in italiano e matematica che si discostano in negativo. La quota di studenti collocata nei livelli 1 e 2 in italiano e in matematica è in linea con la media nazionale.</p>	<p>③ Con qualche criticità</p>
	④
<p>Il punteggio di italiano e matematica della scuola alle prove INVALSI è superiore a quello di scuole con <i>background</i> socio-economico e culturale simile.</p> <p>La varianza tra classi in italiano e matematica è in linea o di poco inferiore a quella media, i punteggi delle classi non si discostano dalla media della scuola oppure in alcune classi si discostano in positivo. La quota di studenti collocata nei livelli 1 e 2 in italiano e in matematica è inferiore alla media nazionale.</p>	<p>⑤ Positiva</p>
	⑥
<p>Il punteggio di italiano e matematica della scuola alle prove INVALSI è superiore a quello di scuole con <i>background</i> socio-economico e culturale simile ed è superiore alla media nazionale.</p> <p>La varianza tra classi in italiano e matematica è inferiore a quella media. I punteggi delle diverse classi in italiano e matematica non si discostano dalla media della scuola. La quota di studenti collocata nei livelli 1 e 2 in italiano e in matematica è decisamente inferiore alla media nazionale.</p>	<p>⑦ Eccellente</p>

Occorre collocarsi in uno dei livelli dopo un'attenta lettura dei **descrittori** della rubrica

## Punti di attenzione: la motivazione

Motivazione del giudizio assegnato
<small>(max 2000 caratteri spazi inclusi) ...</small>

La motivazione:

- ✓ Va sempre espressa
- ✓ Serve a dare solidità all'attribuzione del giudizio di AV
- ✓ Serve a giustificare l'eventuale scostamento tra dati e attribuzione del giudizio

## Criteri da seguire per motivare bene

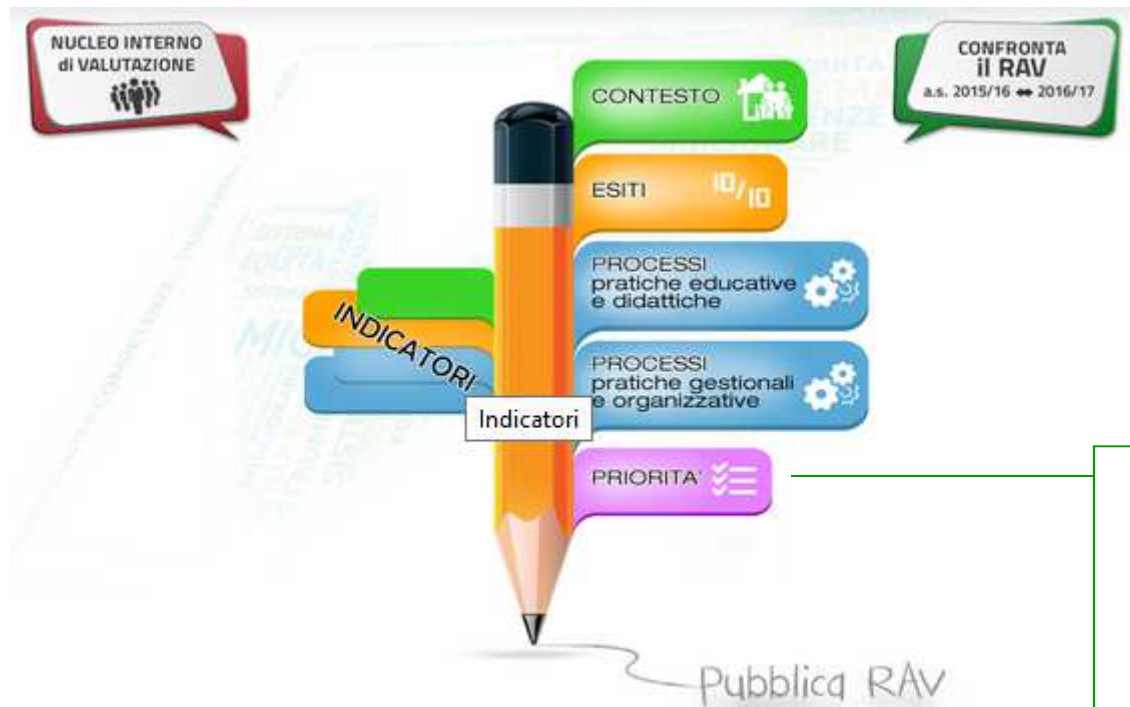
- ❖ **completezza** - utilizzo dei **dati** e degli **indicatori** messi a disposizione centralmente (MIUR, INVALSI, ecc.) e capacità di supportare il giudizio individuando **ulteriori evidenze** e dati disponibili a scuola.
- ❖ **accuratezza** - lettura dei dati e degli indicatori in un'**ottica comparativa**, confrontando la situazione della scuola con i valori di riferimento forniti (medie nazionali o regionali, andamento generale delle scuole di riferimento, ecc.).
- ❖ **qualità dell'analisi** - approfondimento e articolazione della riflessione a partire dall'analisi dei dati disponibili. L'analisi è articolata quando **non ci si limita a elencare i dati o a descrivere ciò che la scuola fa**, ma i dati vengono interpretati tenendo conto della specificità del contesto, oppure si evidenziano i punti di forza e di debolezza dell'azione della scuola, o ancora si individuano aspetti strategici.

*Rapporto INVALSI, Le Rubriche del RAV, 2016*



---

## **La conclusione del percorso di autovalutazione**



**Parte V del RAV**  
**Individuazione delle**  
**priorità di**  
**miglioramento**



Sistema  
Nazionale  
di Valutazione

# **Le parole chiave del RAV**

## **Priorità Traguardi Obiettivi Azioni**

## Le priorità – definizioni e indicazioni



### PRIORITÀ

- ❑ “**obiettivi generali** che la scuola si prefigge di realizzare nel **lungo periodo** attraverso l’azione di miglioramento” : scelte strategiche
- ❑ Tali obiettivi “ devono necessariamente essere individuati nell’**ambito degli Esiti**”
- ❑ “Si suggerisce di individuare un **numero limitato** di priorità (**1 o 2**) all'interno di una o due aree degli Esiti degli studenti”.

Esempio di priorità: Diminuzione dell’abbandono scolastico, Riduzione variabilità tra classi...

## I traguardi– definizioni e indicazioni



### TRAGUARDI

- ❑ “riguardano i **risultati attesi a lungo termine** (3 anni) in relazione alle priorità strategiche ”
- ❑ “ articolano in **forma osservabile e/o misurabile** i contenuti delle priorità e rappresentano le mete verso cui la scuola tende nella sua azione di miglioramento” : risultati attesi o target

Esempio: Diminuzione abbandono scolastico (Priorità) – Rientrare nella media di abbandoni provinciali e precisamente portare gli abbandoni dell’istituto entro il 10% (Traguardo)

## Esempi

Aree	Indicatori	Descrittori	Priorità	Traguardo
RISULTATI SCOLASTICI	Esiti degli scrutini	Studenti ammessi alla classe successiva	Ridurre la percentuale di studenti non ammessi alla classe successiva	Allineamento ai dati regionali
		Studenti diplomati per votazione conseguita all'esame	Ridurre la percentuale di studenti collocati nelle fasce di voto più basse	Allineamento ai dati regionali
	Trasferimenti e abbandoni	Studenti in uscita in corso d'anno	Ridurre la percentuale degli studenti che lasciano la scuola in corso d'anno	Dal 10% attuale al 5%

## Obiettivi di processo – definizioni e indicazioni

### Obiettivi di processo

- ❑ “rappresentano una **definizione operativa delle attività** su cui si intende agire concretamente per raggiungere le priorità strategiche individuate”
- ❑ “costituiscono degli obiettivi operativi da raggiungere nel **breve periodo (un anno scolastico)** e riguardano una o più aree di processo”
- ❑ “Si suggerisce di identificare un numero di obiettivi di processo **circoscritto**, con le priorità e congruenti con i traguardi di lungo periodo ”



## Esempi di processi

- ✓ Promuovere una figura di docente tutor per supportare gli studenti in difficoltà del primo anno dell'indirizzo linguistico nella scuola secondaria di II grado;
- ✓ Individuare criteri di formazione delle classi che garantiscano equi-eterogeneità;
- ✓ Utilizzare criteri di valutazione omogenei e condivisi per la matematica nella scuola primaria;
- ✓ Ridurre gli episodi di esclusione e i fenomeni di bullismo nella scuola secondaria di I grado; ecc

Dal RAV – novembre 2014



## Esempi

Priorità: Diminuzione delle non ammissioni alla classe successiva

Area di processo	Descrizione Obiettivo di processo
Curricolo, progettazione e valutazione	Realizzare una progettazione didattica comune per classi parallele nel biennio per italiano – matematica e inglese
Ambiente di apprendimento	Incrementare forme di partecipazione degli studenti alla vita scolastica (es:...)
Inclusione e differenziazione	Organizzare modalità di tutorato pomeridiano tra pari

## Le azioni

Una volta individuati gli obiettivi di processo più idonei a raggiungere le priorità strategiche, occorre «dar loro gambe», prevedendo le attività concrete in grado di sostenerli:

**Quale attività, dato il contesto della mia scuola, può meglio sostenere l'obiettivo di processo?**

→ idea progettuale

**Come si può realizzare concretamente l'attività?**

→ azioni

## Esempi

Priorità: Diminuzione delle non ammissioni alla classe successiva

Area di processo	Obiettivo di processo
Ambiente di apprendimento	Incrementare forme di partecipazione degli studenti alla vita scolastica (es:...)

Idea progettuale	Azioni
Elezioni dei rappresentanti di classe degli alunni della Secondaria di 1° grado	<ul style="list-style-type: none"><li>-Presentazione del progetto al Collegio e al Cdi</li><li>-Presentazione del progetto nelle classi:<ul style="list-style-type: none"><li>• Riflessione sull'importanza della rappresentatività e della funzione elettorale</li><li>• Condivisione di funzioni e responsabilità dei rappresentanti</li><li>• Comunicazione e discussione sulle modalità di attuazione</li></ul></li><li>-Organizzazione delle attività elettorali:<ul style="list-style-type: none"><li>• Candidatura da parte degli studenti</li><li>• Svolgimento campagna elettorale</li><li>• .....</li></ul></li></ul>


---

**OPS OPS**



**Errori frequenti**

## Priorità e traguardi sono formulati correttamente?

### Priorità e Traguardi

ESITI DEGLI STUDENTI		DESCRIZIONE DELLA PRIORITA' (max 150 caratteri spazi inclusi)	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO (max 150 caratteri spazi inclusi)
	Risultati scolastici	Guidare il processo di insegnamento/apprendimento in termini di innovazione/sviluppo.	Connettere più strettamente l'istruzione alla formaz.mediante Educ.alla cittadinanza, stradale, legalità, salute, ecostenibilità.
		Potenziare le competenze linguistiche e digitali.	Arricchire il curr.relative all'insegnam delle lingue straniere. Acquisire maggiori competenze informatiche.
		Potenziare le dinamiche inclusive.	Incrementare partecipazione e responsabilità attiva di tutti gli attori sociali interessati.
		Costruire una più diffusa cultura della progettualità e potenziarne l'impianto.	Progettare laboratori didattici puntando anche sulla dimensione interdisciplinare delle conoscenze.

## Priorità e traguardi sono formulati correttamente?

	Competenze chiave e di cittadinanza	Sviluppo della competenza "Imparare ad imparare".	Rispetto all'anno scolastico 2014-15: diminuire del 10% il numero degli studenti che nel biennio presentano difficoltà nel metodo di studio.
		Sviluppo e potenziamento delle competenze civiche.	Rispetto all'anno scolastico 2014-15: diminuire del 20% i comportamenti di mancato rispetto delle regole della convivenza.
	Risultati a distanza	Incremento del successo degli studenti nel successivo percorso di studi.	Rispetto alla media degli ultimi 5 anni: a) diminuire del 10% il numero dei non ammessi alla fine del primo anno della Scuola Secondaria di II grado;
		Incremento del successo degli studenti nel successivo percorso di studi.	b) diminuire del 20% il numero degli studenti con sospensione del giudizio alla fine del primo anno della Scuola Secondaria di II grado.



# Migliorare la scuola attraverso l'autovalutazione

## Cos'è il miglioramento

Il miglioramento **non è un'azione di correzione** (= risposta a un problema contingente che ripristina l'equilibrio precedente)

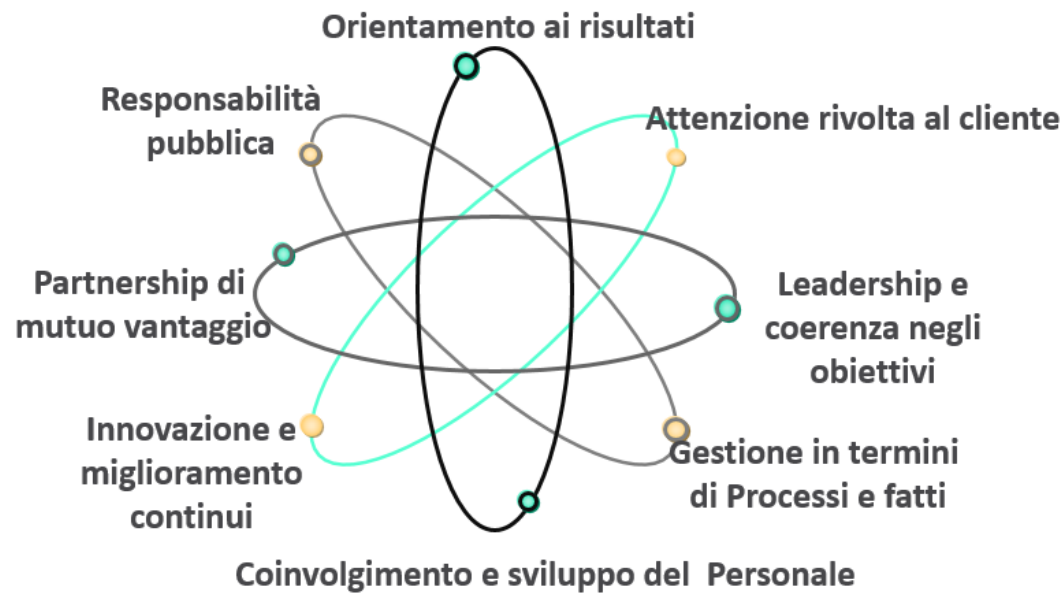
ma **è un cambiamento** che mira a introdurre nella scuola livelli più elevati di performance = **azione strategica**





## Miglioramento come principio di qualità

Tutti i modelli di eccellenza (TQM) hanno assunto il miglioramento continuo tra i propri pilastri



## Quale strada per il miglioramento

Il miglioramento:

è un processo continuo e graduale, a piccoli passi



Kaizen



Kairyo

## Il ciclo del miglioramento



## **La scelta del percorso di miglioramento**

Un RAV ben fatto consente di scattare una fotografia corretta dello stato attuale della scuola

è condizione indispensabile, ma non sufficiente per un buon PdM

**Quali sono le condizioni per progettare e realizzare azioni di miglioramento che consentano di ottenere i risultati sperati?**



## **Le condizioni per un miglioramento efficace**

**Primo: fare le cose giuste  
Secondo: fare le cose bene**



**Il passaggio dal RAV al PdM  
uno dei momenti più delicati dell'intero percorso**

**La scelta di priorità, traguardi, obiettivi**

## Quali passaggi per...

assicurare coerenza tra AV e PdM:



**Come scegliere le priorità**  
**Come definire i traguardi**

## Priorità e traguardi. Le indicazioni del SNV





## La scelta delle priorità - premessa

Alla fine dell'AV, la scuola avrà indicato per ciascuna area di esito:

- Punti di forza e Punti di debolezza
- Un punteggio di area corrispondente ai descrittori della rubrica di valutazione
- La motivazione del punteggio assegnato



Individuazione delle priorità come risultato di un **confronto ragionato** sulle criticità della scuola e sul suo contesto e non come semplice automatismo (=tot criticità – tot priorità)

## Come scegliere le priorità: piste di analisi

Punti di forza	Punti di debolezza

Rubrica di valutazione	
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7

Dimensione  
Esiti

Motivazione del giudizio

Punto di partenza: il RAV



In quale **area** si registrano le valutazioni più basse?

## Come scegliere le priorità: piste di analisi

Punti di forza	Punti di debolezza

Rubrica di valutazione	
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7

Dimensione  
Esiti

Motivazione del giudizio

Analizzare nel dettaglio il contenuto dell'area con la valutazione più bassa



Rispetto a quali **indicatori** si registrano le criticità?

## Esempio

Area	
<b>2.1 Risultati scolastici</b>	5
<b>2.2 Risultati nelle prove standardizzate nazionali</b>	3
<b>2.3 Competenze europee</b>	4
<b>2.4 Risultati a distanza</b>	4

## Esempio

Le criticità



Area	Indicatori	Descrittori	Priorità
RISULTATI NELLE PROVE STANDARDIZZATE NAZIONALI	Risultati degli studenti nelle prove di italiano e matematica	Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)	Ridurre la distanza in negativo dei punteggi della scuola (o di specifiche classi) rispetto a scuole con indice ESCS simile
	Variabilità dei risultati nelle prove di italiano e matematica	Variabilità dei punteggi tra le classi e dentro le classi	Ridurre le differenze di punteggio tra le classi dell'istituto

## Come scegliere le priorità: piste di analisi

Punti di forza	Punti di debolezza

### Rubrica di valutazione

	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7

Dimensione  
Esiti

### Motivazione del giudizio

--

Analizzare nel dettaglio  
il contenuto del RAV



In quale area sono le criticità  
più forti?

Quelle giudicate più urgenti da  
risolvere? Quelle che, se  
migliorate, hanno un maggior  
**impatto** positivo sulla scuola?

Quelle capaci di realizzare gli  
**obiettivi strategici** della scuola?

## Come definire i traguardi (target)

Ad ogni priorità deve essere associato un traguardo, che rappresenta il risultato atteso, la misura che è possibile verificare

Caratteristiche di un buon traguardo: **realistico ma sfidante**



## Quali passaggi per...

rendere efficaci le azioni di miglioramento:

 **Come connettere gli obiettivi con le priorità**  
**Come scegliere gli obiettivi prioritari**



## Gli obiettivi. Le indicazioni del SNV

### Processi

Curricolo, progettazione,  
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 la famiglie

### OBIETTIVI

Scegliere 1 o più aree di processo  
congruenti con le priorità

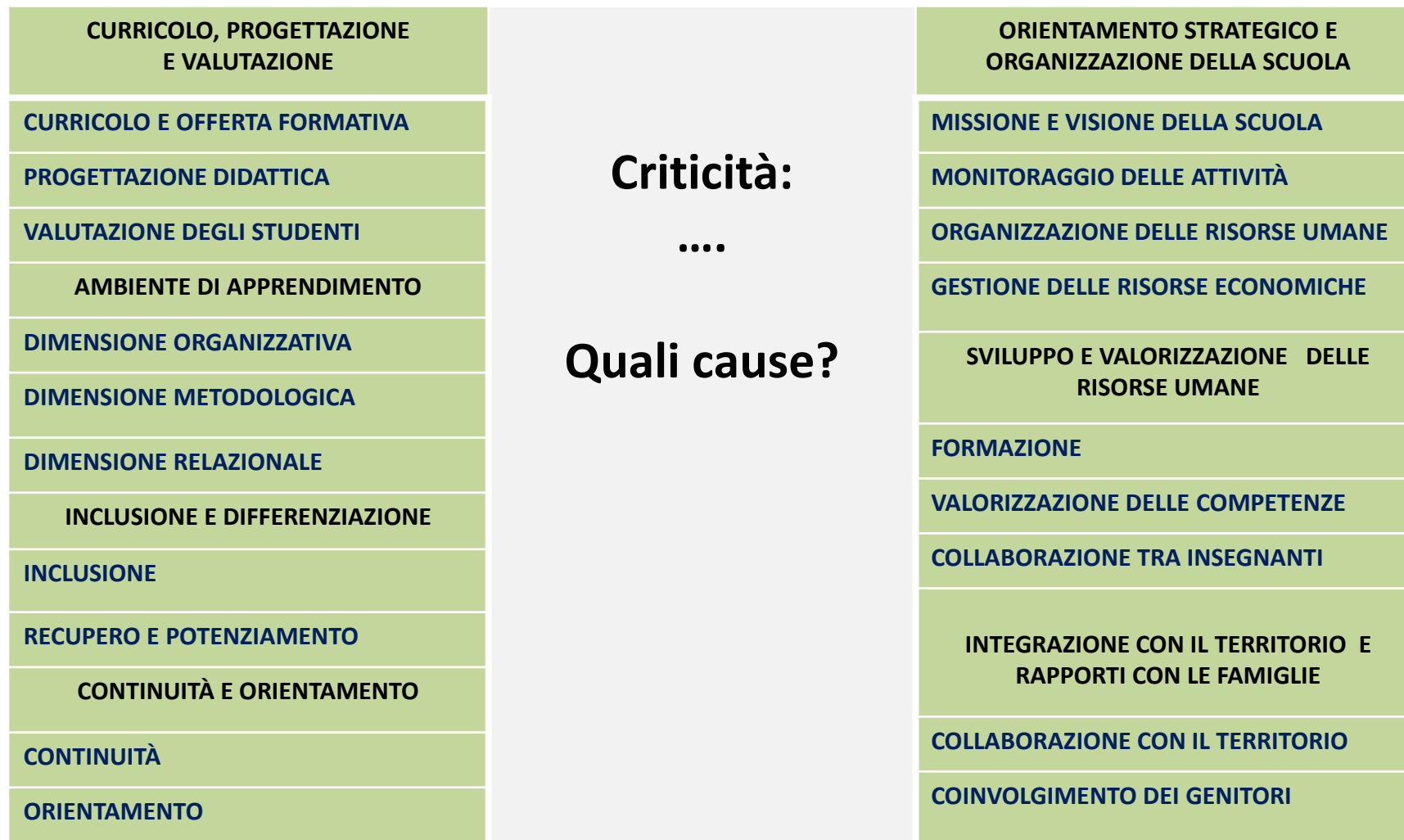
Indicare un numero circoscritto  
di obiettivi operativi di medio  
periodo (un anno scolastico)

## La ratio: il rapporto tra processi ed esiti



**Per migliorare gli esiti devo agire sui processi**

## Come connettere obiettivi/priorità: l'analisi delle cause



## Come connettere obiettivi/priorità: le idee di miglioramento

Processi didattici ed educativi		Processi organizzativi e didattici
Curricolo, progettazione e valutazione	<b>Priorità:</b> ....	Orientamento strategico e organizzazione della scuola
Ambiente di apprendimento	<b>Quali obiettivi di processo possono contribuire al suo raggiungimento?</b>	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
Inclusione e differenziazione		Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie
Continuità e orientamento		

## Esempi di correlazione obiettivi/priorità

Priorità: Diminuzione della varianza tra le classi

Area di processo	Descrizione Obiettivo di processo
Curricolo, progettazione e valutazione	Potenziare le attività di progettazione didattica dei dipartimenti Realizzare in modo sistematico prove per classi parallele per italiano – matematica e inglese Rivedere i criteri di formazione delle classi
Ambiente di apprendimento	Organizzare momenti di attività con classi aperte Organizzare corsi di recupero pomeridiani
Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	Organizzare la formazione sulla didattica disciplinare
...	...

## Correlazione priorità/processi: uno strumento utile

La matrice serve a:

- evidenziare la correlazione tra priorità/traguardi e obiettivi
- verificare che tutte le priorità scelte siano supportate da adeguati obiettivi

Priorità/traguardi	Obiettivi di processo correlati	Area di processo

## Esempio di utilizzo dello strumento

Priorità	Obiettivi di processo correlati	Area di processo
Diminuire il numero di non ammissioni e sospensioni del giudizio nelle classi prime e seconde.	Promuovere azioni di continuità tra le scuole della rete territoriale per la costruzione di un curriculum comune di matematica	Curricolo, progettazione e valutazione
	Sviluppare e diffondere strategie e strumenti di inclusione con particolare riferimento ai DSA e ai BES	Inclusione e differenziazione
	Promuovere una formazione diffusa fra i docenti su gestione della classe e integrazione.	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
Sviluppo della competenza "Imparare a imparare" Sviluppo e potenziamento delle competenze civiche	Promuovere azioni di continuità tra le scuole della rete per un curriculum comune di competenze chiave e di cittadinanza	Continuità e orientamento
Sviluppo e potenziamento delle competenze civiche	Maggiore coinvolgimento degli studenti e delle famiglie sul rispetto delle regole	Orientamento strategico e organizzazione della scuola

## Individuare gli obiettivi prioritari

La scuola può aver individuato molti obiettivi di processo in grado di contribuire a raggiungere i traguardi fissati ma non ha le risorse sufficienti per portare avanti tutte le corrispondenti azioni di miglioramento

Necessità di RAZIONALIZZARE

**Pochi obiettivi  
ma significativi**

Scelta in base a  
quali criteri?



## I criteri di scelta

È dunque necessario analizzare in dettaglio i nessi esistenti tra i processi e i traguardi, valutando con attenzione l'**impatto** e la **fattibilità** di ogni processo, in modo da finalizzare al meglio le risorse umane e finanziarie da mettere in campo nel processo di miglioramento.

Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

## Uno strumento utile per individuare gli obiettivi

Per individuare la scala di rilevanza degli obiettivi di miglioramento il Nucleo interno di valutazione può utilizzare la seguente matrice che prende come parametri:

- ***l'impatto*** diretto o indiretto che l'azione di miglioramento avrà sulle priorità/traguardi
- ***la fattibilità*** ovvero la capacità della scuola di realizzarla.

Obiettivi	Impatto (0-5)	Fattibilità (0-5)	Livello di priorità

## Utilizzo della matrice

### Esempio di criteri di definizione delle priorità per il parametro Impatto

<b><i>Impatto elevato</i></b> <b><i>4-5 punti</i></b>	<b><i>Impatto medio</i></b> <b><i>2-3 punti</i></b>	<b><i>Impatto scarso</i></b> <b><i>0-1 punti</i></b>
Avrà un impatto significativo sulla priorità scelta	Avrà qualche impatto sulla priorità scelta	È improbabile che abbia impatto sulla priorità scelta

### Esempio di criteri di definizione delle priorità per il parametro Fattibilità

<b><i>Fattibilità elevata</i></b> <b><i>4-5 punti</i></b>	<b><i>Fattibilità media</i></b> <b><i>2-3 punti</i></b>	<b><i>Fattibilità scarsa</i></b> <b><i>0-1 punti</i></b>
1. È attuabile con l'impiego di risorse relativamente modeste 2. È attuabile con le sole risorse della scuola	1. Può richiedere un impiego ragionevole di risorse 2. È attuabile con le sole risorse della scuola	1. Richiederà un impiego consistente di risorse 2. Dipende da fattori esterni alla scuola

## Come devono essere gli obiettivi



Obiettivi **SMART**:

**Specifici:** chiari, non generici

**Misurabili:** quantificare i risultati del progetto

**Raggiungibili:** sfidanti ma realizzabili

**Realistici:** adeguati alle possibilità

**Tempificabili:** da raggiungere in un tempo definito

## Analisi e approvazione del DS

La matrice per l'assegnazione delle priorità consente di mettere a fuoco nel modo migliore le azioni sulle quali concentrarsi maggiormente, ma si tratta di uno strumento orientativo.

La scelta strategica richiede un esame da parte della Dirigenza e del Nucleo interno di valutazione per giudicare la validità e correttezza della scala di priorità degli obiettivi.



**FINE**