



# Linee guida per il Miglioramento

a.s. 2013/14





## Indice

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b><i>Il progetto Valutazione e Miglioramento</i></b> ..... | <b>4</b>  |
| 1.1      | Introduzione .....  | 4         |
| 1.2      | Obiettivi e fasi del progetto .....                         | 4         |
| 1.3      | Il quadro di riferimento teorico.....                       | 6         |
| <b>2</b> | <b><i>La fase del Miglioramento</i></b> .....               | <b>9</b>  |
| 2.1      | Gli studi sul miglioramento della scuola .....              | 9         |
| 2.2      | Realizzazione del Piano di miglioramento .....              | 11        |
| 2.3      | Costituzione del Gruppo di lavoro VM della scuola .....     | 11        |
| 2.4      | La <i>Scheda Piano di Miglioramento</i> .....               | 12        |
| 2.5      | Valutazione ex ante del Piano di miglioramento .....        | 17        |
| <b>3</b> | <b><i>ALCUNI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</i></b> .....        | <b>18</b> |



*Le Linee guida per il Miglioramento* sono a cura di:

Letizia Giampietro, Ornella Papa, Donatella Poliandri, Sara Romiti, con la collaborazione di Caterina di Carlo (tirocinante del Master Processi Organizzativi e Direttivi nella Scuola dell'Autonomia presso l'Università di Roma Tre).

Il gruppo INVALSI del progetto Valutazione e Miglioramento è composto da:

Donatella Poliandri (responsabile), Letizia Giampietro, Paola Muzzioli, Ornella Papa, Monica Perazzolo, Isabella Quadrelli, Sara Romiti, Cristiana Sclano, Stefania Sette, Marco Sideri per la parte di ricerca, Nicoletta Di Bello, Federica Fauci, Francesca Fortini, Lorenzo Mancini, Flora Morelli per la parte tecnica e organizzativa.



## 1 Il progetto Valutazione e Miglioramento

### 1.1 Introduzione

Il Regolamento del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e di formazione (Decreto Presidente della Repubblica n. 80/2013) ha sancito la rilevanza del rapporto tra valutazione esterna e autovalutazione, e del nesso tra valutazione e miglioramento. Infatti, dalla letteratura, dalle esperienze internazionali e dalle sperimentazioni italiane promosse sia dal MIUR sia da alcune realtà locali, è stato possibile evincere che, attivando percorsi di autoanalisi tali da favorire l'apprendimento organizzativo e costruendo quindi un sistema che stabilisca connessioni tra la valutazione esterna e quella interna, è possibile innescare processi di miglioramento. In questo modo la valutazione può realmente diventare uno strumento efficace per la gestione strategica dell'istituzione scolastica.

### 1.2 Obiettivi e fasi del progetto

Il progetto Valutazione e Miglioramento<sup>1</sup> (VM) intende promuovere il miglioramento delle istituzioni scolastiche attraverso un percorso che, partendo dalla valutazione esterna, si propone di supportare l'attivazione di processi interni finalizzati all'autovalutazione e all'apprendimento organizzativo. Il punto di partenza del progetto, infatti, è favorire la funzione formativa della valutazione attraverso la restituzione di informazioni alle scuole al fine di attivare l'analisi dei processi interni, e la promozione, presso le istituzioni scolastiche, di pratiche orientate alla lettura e interpretazione dei feedback ricevuti, al fine di regolare le azioni successive e attivare processi di miglioramento.

In VM la valutazione esterna precede quindi quella interna, fornendo il quadro su cui quest'ultima viene definita; infatti l'autovalutazione ha l'obiettivo di approfondire i punti di debolezza emersi nella valutazione esterna, con lo scopo di mettere in campo azioni di miglioramento. Per tale motivo, pur richiedendo impegni espliciti alle scuole in campo autovalutativo, la scelta del modello per condurre il processo di autovalutazione è demandata all'autonomia della scuola. Non lo sono però i contenuti, fortemente orientati dagli esiti della valutazione esterna e dalle indicazioni da essa emerse, che implicano necessariamente una presa di coscienza da parte degli operatori scolastici dei punti critici del servizio offerto. I nuclei di valutazione interna presenti nelle scuole sono chiamati in causa al momento della restituzione dei risultati della valutazione esterna, insieme agli Organi Collegiali, per l'individuazione e implementazione di un piano di miglioramento per la scuola.

Le scuole del primo ciclo coinvolte in VM sono state selezionate mediante una procedura casuale di campionamento; il campione, rappresentativo a livello nazionale, è costituito da 408 Istituti Comprensivi. Nel progetto è previsto anche un modulo aggiuntivo costituito da 25 scuole secondarie di secondo grado che hanno aderito volontariamente al progetto. Le scuole sono collocate nelle quattro regioni dell'Obiettivo convergenza (Campania, Puglia, Calabria e Sicilia) e

---

<sup>1</sup> Il progetto Valutazione & Miglioramento è realizzato con il contributo dei Fondi strutturali europei ed è promosso dall'ufficio UFFICIO IV del Miur - Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale – diretto dalla dott.ssa Anna Maria Leuzzi.



sono coinvolte nel percorso di Valutazione e Miglioramento in quanto hanno già partecipato all'audit per la valutazione dell'utilizzo dei fondi strutturali europei (cfr. Tab. 1).

**Tabella 1 – Scuole coinvolte per regione**

| <b>Regione</b>    | <b>Scuole<br/>secondarie di 2°<br/>grado</b> | <b>IC<br/>(campione<br/>nazionale)</b> | <b>Tot</b> |
|-------------------|--|--|------------|
| <b>ABRUZZO</b>    | 0  | 12                                     | 12         |
| <b>BASILICATA</b> | 0  | 4                                      | 4          |
| <b>CALABRIA</b>   | 6  | 29                                     | 35         |
| <b>CAMPANIA</b>   | 7  | 39                                     | 46         |
| <b>EMILIA</b>     | 0  | 31                                     | 31         |
| <b>FRIULI</b>     | 0  | 9                                      | 9          |
| <b>LAZIO</b>      | 0  | 52                                     | 52         |
| <b>LIGURIA</b>    | 0  | 5                                      | 5          |
| <b>LOMBARDIA</b>  | 0  | 42                                     | 42         |
| <b>MARCHE</b>     | 0  | 13                                     | 13         |
| <b>MOLISE</b>     | 0  | 2                                      | 2          |
| <b>PIEMONTE</b>   | 0  | 30                                     | 30         |
| <b>PUGLIA</b>     | 5  | 39                                     | 44         |
| <b>SARDEGNA</b>   | 0  | 6                                      | 6          |
| <b>SICILIA</b>    | 7  | 45                                     | 52         |
| <b>TOSCANA</b>    | 0  | 18                                     | 18         |
| <b>VENETO</b>     | 0  | 32                                     | 32         |
| <b>Totale</b>     | 25   | 408                                    | 433        |

Il progetto si articola in 2 Fasi successive (cfr. Tab. 2):

- Fase 1 si è svolta nell'anno scolastico 2013-2014;
- Fase 2 si articola dalla fine dell'anno scolastico 2013/2014 a quello seguente o agli anni successivi a seconda della scelta della scuola.

Nella Fase 1 un Team di valutatori ha visitato le Istituzioni scolastiche partecipanti al progetto con un duplice obiettivo: valutare la qualità progettuale, l'efficienza organizzativa e gestionale delle singole istituzioni scolastiche ed identificare in un'ottica di valutazione sistemica i punti di forza e debolezza del servizio scolastico offerto. Al termine delle visite valutative è stato redatto dagli osservatori un *Rapporto di Valutazione* per singola istituzione scolastica, poi restituito a ciascuna in cui sono descritte e commentate tutte le informazioni a disposizione per ogni indicatore considerato, segnalati i punti di forza e i nodi critici del servizio scolastico offerto ed indicate alcune possibili aree di miglioramento.

La Fase 2 del Progetto prevede la predisposizione e l'implementazione di un Piano di miglioramento su un'area di interesse scelta dalla scuola tra quelle suggerite dal team di valutatori (possibilmente l'Area in cui si registra la maggiore criticità).

**Tabella 2 – Articolazione delle fasi del Progetto**

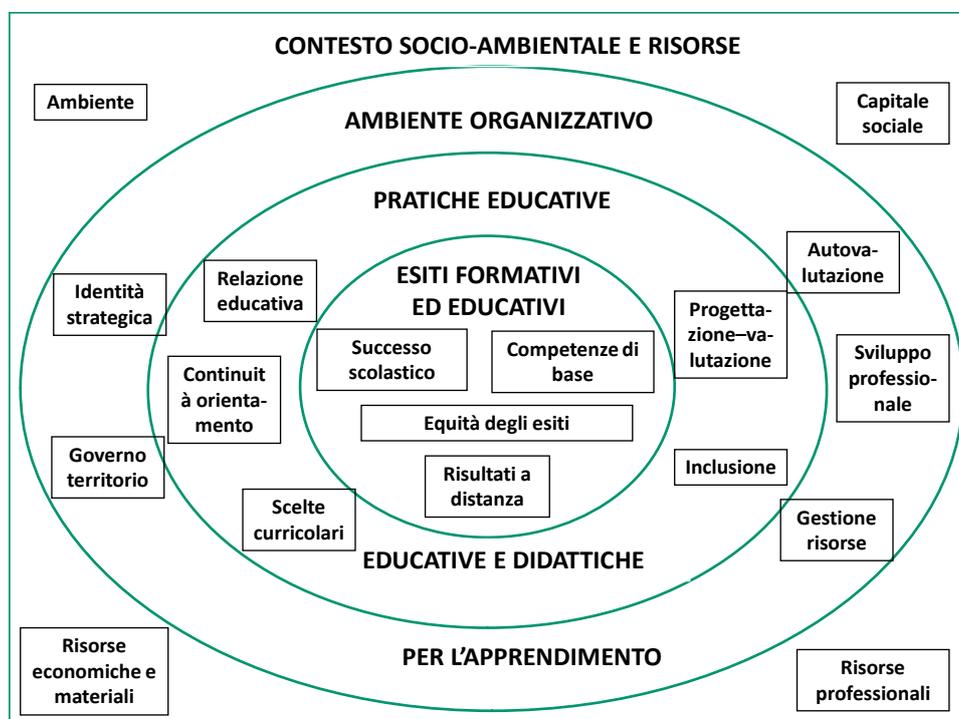
|        | Anno scolastico | Attività  | Prodotto                |
|--------|-----------------|---|-------------------------|
| FASE 1 | 2013/2014       | Valutazione:<br>i valutatori esterni visitano la scuola                                       | Rapporto di valutazione |
| FASE 2 | dal 2013/2014 → | Miglioramento:<br>il gruppo VM interno alla scuola progetta e monitora l'attuazione del Piano | Piano di miglioramento  |

### 1.3 Il quadro di riferimento teorico

Il quadro di riferimento teorico rappresenta un insieme di aspetti ritenuti rilevanti per delineare la qualità delle scuole, definendo quindi ciò che dovrà essere osservato per valutare; di fatto la valutazione della qualità delle unità scolastiche si esplicita attraverso la valutazione di quegli aspetti.

Il quadro di riferimento adottato per il percorso valutativo delle scuole che hanno aderito al progetto VM è articolato in tre dimensioni: Risultati, Contesto e risorse, e Processi. Ciascuna dimensione presenta una sua articolazione interna in aree (Cfr. Fig. 1).

**Figura 1 – Dimensioni del quadro di riferimento teorico**





Le aree relative ai risultati sono quattro:

1. **Successo scolastico** - Il concetto di *successo scolastico* rimanda agli esiti degli studenti nel breve e medio periodo. Tutte le componenti scolastiche e tutti gli ordini di scuola sono coinvolti nel raggiungimento di questo traguardo. Solitamente il *successo scolastico* è considerato un elemento importante per il *successo formativo*, un concetto più ampio che si riferisce al buon esito del percorso di formazione e che interessa il percorso di vita della persona, anche oltre l'esperienza scolastica, perché chiama in causa la sua capacità di realizzarsi.
2. **Competenze di base** - *Le competenze di base* sono competenze di tipo generale, trasferibili a differenti compiti, rilevanti per la formazione e la preparazione generale della persona. Queste competenze fanno riferimento alla dimensione culturale generale di un individuo. In ambito scolastico sono comunemente considerate di base le competenze linguistiche e quelle matematiche. Più in generale sono definite come *competenze chiave* quelle competenze, anche di natura trasversale, ritenute fondamentali per una piena cittadinanza. Tra queste rientrano ad esempio le competenze sociali e civiche e la competenza digitale.
3. **Equità degli esiti** - L'equità degli esiti rimanda alla necessità di assicurare a tutti i propri studenti il raggiungimento di alcuni livelli essenziali di competenza necessari per la partecipazione attiva alla vita sociale e allo sviluppo professionale. L'obiettivo misurabile diventa quindi quello di ridurre l'incidenza numerica e la dimensione del *gap* formativo degli studenti con livelli di apprendimento sotto una determinata soglia. Poiché l'ottenimento di certi risultati non può essere ricondotto alla esclusiva responsabilità della singola scuola, nel valutare una scuola le misure sugli esiti devono essere affiancate sia dalla considerazione dei processi attivati dall'istituzione scolastica per affrontare tali problemi, sia da una misura dell'entità delle difficoltà che quella scuola si è trovata a fronteggiare (ad es. misure del background familiare o del contesto locale in cui la scuola opera).
4. **Risultati a distanza** – Questa area rimanda alla riuscita degli studenti al termine del percorso scolastico, nei successivi percorsi di studio e nel mondo del lavoro. La riuscita dei propri studente nei percorsi successivi, siano essi nei diversi indirizzi di scuola secondaria superiore, all'università, nella formazione tecnica superiore o in ambito lavorativo, fornisce alle scuole una misura della propria efficacia formativa.

La dimensione Contesto e risorse si compone di quattro aree:

1. **Ambiente** - Caratteristiche del territorio in cui è localizzata la scuola (es. dispersione geografica, diversità degli ambienti fisici in cui sono localizzate le diverse sedi della scuola). Caratteristiche economiche del territorio e sua vocazione produttiva. Caratteristiche della popolazione (es. occupati, disoccupati, tassi di immigrazione).
2. **Capitale sociale** - Risorse e competenze presenti nella comunità per la cooperazione, la partecipazione e l'interazione sociale. Istituzioni rilevanti nel territorio (es. per l'integrazione degli stranieri, l'inclusione, la lotta alla dispersione scolastica, l'orientamento, la programmazione dell'offerta formativa).



3. **Risorse economiche e materiali** - Livello e grado di diversificazione delle fonti di finanziamento della scuola (es. sostegno delle famiglie e dei privati alle attività scolastiche, impegno finanziario degli enti pubblici territoriali). Qualità delle strutture e delle infrastrutture scolastiche.
4. **Risorse professionali** - Quantità e qualità del personale della scuola (es. conoscenze e competenze disponibili).

La dimensione dei processi è articolata al suo interno in due macroaree, denominate *Pratiche educative e didattiche* e *Ambiente organizzativo per l'apprendimento*.

Afferiscono alla prima macroarea le seguenti aree:

1. **Selezione dei saperi, scelte curriculari e offerta formativa** - Individuazione del curriculum fondamentale a livello di istituto e capacità di rispondere alle attese educative e formative provenienti dalla comunità di appartenenza. Definizione di obiettivi e traguardi di apprendimento per le varie classi e anni di corso. Attività opzionali ed elettive che arricchiscono l'offerta curricolare.
2. **Progettazione della didattica e valutazione degli studenti** - Modalità di progettazione didattica, monitoraggio e revisione delle scelte progettuali impiegate dagli insegnanti. Predisposizione delle condizioni organizzative di esercizio del lavoro d'aula (es. spazi, tempi, regole, attori). Modalità impiegate per valutare i livelli di apprendimento degli allievi.
3. **Sviluppo della relazione educativa e tra pari** - Attenzione alla dinamica relazionale tra allievi e insegnanti e alle relazioni tra pari.
4. **Inclusione, integrazione, differenziazione dei percorsi** - Strategie di gestione delle diverse forme di diversità, adeguamento dei processi di insegnamento e apprendimento ai bisogni formativi di ciascun allievo nel lavoro d'aula e nelle altre situazioni educative.
5. **Continuità e orientamento** - Attività per garantire la continuità dei percorsi scolastici. Attività finalizzate all'orientamento personale, scolastico e professionale degli allievi.

Si riferiscono all' *Ambiente organizzativo per l'apprendimento* le aree:

6. **Identità strategica e capacità di direzione della scuola (leadership)** - Identificazione e condivisione della missione, dei valori e della visione di sviluppo dell'istituto. Stile di direzione, modalità di gestione della scuola da parte del dirigente e dei suoi collaboratori. Promozione di una comunità professionale che cerca il coinvolgimento e l'impegno proattivo del personale.
7. **Gestione strategica delle risorse** - Capacità della scuola di allineare le risorse alle priorità strategiche, catalizzando le energie intellettuali interne, i contributi e le risorse del territorio, le risorse finanziarie e strumentali disponibili verso il perseguimento degli obiettivi strategici d'istituto. Sviluppo di sistemi di informazione e comunicazione a supporto dei processi didattici e organizzativi



8. **Sviluppo professionale delle risorse** - Capacità della scuola di prendersi cura delle competenze del personale, investendo nella formazione e promuovendo un ambiente organizzativo per far crescere il capitale professionale dell'istituto.
9. **Capacità di governo del territorio e rapporti con le famiglie** - Capacità della scuola di proporsi come partner strategico di reti territoriali e di coordinare i diversi soggetti che hanno responsabilità per le politiche dell'istruzione nel territorio. Capacità di coinvolgere le famiglie.
10. **Attività di autovalutazione** - Attività di autovalutazione d'istituto e forme di controllo e monitoraggio (es. pianificazione strategica, misurazione delle performance, rendicontazione sociale).

## 2 La fase del Miglioramento

### 2.1 Gli studi sul miglioramento della scuola

Nell'ambito del Progetto VM il miglioramento scolastico è un processo in cui tutte le componenti scolastiche sono agenti chiave di cambiamento, profondamente innestato, come si è visto, in un percorso di valutazione esterna che ne individua gli obiettivi, le modalità e i risultati.

Il termine miglioramento nella letteratura è comunemente usato in due modi<sup>2</sup>:

- in senso comune per descrivere gli sforzi compiuti per rendere la scuola un posto migliore per gli studenti, gli insegnanti e l'intera comunità (Reynolds, 1996);
- in senso tecnico per descrivere i processi che la scuola intraprende in un'ottica collaborativa con tutti i soggetti che ne fanno parte per innalzare i livelli di apprendimento degli studenti (Hopkins, Ainscow and West, 1994).

Nell'alveo della letteratura sullo *school improvement*<sup>3</sup> vengono indagati i processi legati al miglioramento (per es. le condizioni organizzative, le modalità di lavoro didattico, la formazione del personale docente, la responsabilizzazione delle famiglie, ecc.) secondo un approccio *bottom up*, che localizza il potere ed il controllo a livello di chi concretamente può agire i cambiamenti. L'obiettivo è quindi il miglioramento sia dei risultati degli studenti sia della capacità della scuola di cambiare. In quest'ottica risulta centrale il coinvolgimento di tutti gli attori dell'istituzione scolastica, compresi gli studenti e i genitori, dal momento che: "ogni scuola può migliorare; ogni individuo nella scuola ha un contributo da dare al miglioramento; la scuola dovrebbe aiutare se stessa e rifuggire da qualsiasi dipendenza; tutti nella scuola dovrebbero imparare dagli altri" (Potter, Reynolds and Chapman, 2002).

La scuola è quindi il fulcro del cambiamento, dovendo trasferire al proprio livello e adattare al contesto i cambiamenti introdotti dall'esterno, superando l'isolamento professionale e

---

<sup>2</sup> Per una sintesi: Chapman e Sammons, 2013; Hopkins, 2010; Sammons, 2007.

<sup>3</sup> Nell'ambito di questo filone di ricerca un contributo importante è stato dato dalla letteratura sulla *school effectiveness*, con una serie di studi che hanno stimolato lo sviluppo di politiche e di iniziative per migliorare le scuole e la qualità educativa da esse fornita.



rafforzando le capacità interne e l'*empowerment* degli insegnanti (Scheerens, 2011). Il processo di miglioramento ha in questo senso un profilo multidimensionale, dovendo servire il duplice scopo dello sviluppo e della rendicontazione.

Gli studi sul miglioramento della scuola si focalizzano su tre aspetti: cultura del miglioramento, processi di miglioramento e esiti del miglioramento. Questi aspetti sono profondamente interconnessi e correlati dal momento che la cultura del miglioramento influenza non solo la scelta dei processi ma anche l'individuazione degli esiti; allo stesso modo gli esiti individuati influenzeranno la scelta dei processi, ma il loro successo o fallimento potrebbero cambiare anche la cultura della scuola. Nella tabella 3 si riportano per ciascuno dei tre aspetti citati alcuni fattori chiave di miglioramento (Reezgit, 2005).

**Tabella 3 – Fattori chiave del miglioramento della scuola**

| <b>Cultura del miglioramento</b>   | <b>Processi di miglioramento</b>  | <b>Esiti del miglioramento</b>  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- pressione interna al miglioramento</li><li>- capacità di adattare alla propria realtà gli obiettivi imposti dall'esterno</li><li>- visione condivisa</li><li>- impegno nel diventare un'organizzazione che apprende</li><li>- formazione e collaborazione collegiale</li><li>- consapevolezza della necessità del miglioramento</li><li>- leadership</li><li>- stabilità dello staff</li><li>- tempo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- valutazione delle aree di miglioramento</li><li>- diagnosi dei bisogni di miglioramento</li><li>- individuazione degli obiettivi</li><li>- pianificazione delle attività di miglioramento</li><li>- attuazione dei piani di miglioramento</li><li>- valutazione</li><li>- riflessione</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- cambiamenti nella qualità della scuola</li><li>- cambiamenti nella qualità dell'offerta formativa</li><li>- cambiamenti nella qualità degli esiti, per quanto riguarda le conoscenze, le competenze, gli atteggiamenti ecc.</li></ul> |

In base a quanto evidenziato, le domande che guidano la ricerca sugli esiti del miglioramento e che potrebbero essere fatte proprie dalle scuole partecipanti al progetto VM, sono:

- in che modo la scuola utilizza un approccio intelligente per massimizzare la propria efficacia complessiva come comunità di apprendimento?
- in che modo i piani di miglioramento a livello di scuola stanno rafforzando le modalità di gestione e stanno avendo un impatto diretto sulle classi, sui progressi e sui risultati degli studenti?
- in che modo i piani di miglioramento si focalizzano sulla qualità degli apprendimenti che si svolgono nelle classi?



## 2.2 Realizzazione del Piano di miglioramento

Nel *Rapporto di Valutazione* consegnato al termine della Fase 1 sono state indicate alcune aree di miglioramento relative ad aspetti problematici del funzionamento della scuola. L'INVALSI ha chiesto a tutte le scuole di divulgare il *Rapporto di Valutazione* attraverso i mezzi più opportuni, condividendo con tutta la comunità scolastica i principali elementi emersi.

L'individuazione dell'area di miglioramento sulla quale intervenire è una scelta autonoma della scuola, così come le azioni e la tipologia di intervento da intraprendere; si raccomanda di fare una scelta il più possibile condivisa per aumentare il consenso e la ricaduta positiva del Piano di miglioramento predisposto. A questo proposito, può risultare particolarmente utile l'inserimento del piano nel POF del prossimo anno scolastico (o dei prossimi anni scolastici), a ulteriore conferma che il miglioramento nell'area individuate costituisce una priorità strategica dell'istituzione scolastica.

Per l'implementazione del Piano le scuole dovranno fare riferimento al FIS della scuola o al contributo di Enti locali, Associazioni, Fondazioni presenti sul territorio, così come previsto dal DPR 80/2013.

L'INVALSI metterà a disposizione delle scuole strumenti utili per la progettazione e la valutazione del Piano. Un supporto di tipo metodologico sarà disponibile scrivendo al seguente indirizzo di posta elettronica [miglioramento@INVALSI.it](mailto:miglioramento@INVALSI.it). L'INVALSI analizzerà i Piani di Miglioramento inviati dalle scuole al fine di predisporre strumenti di monitoraggio di cui le scuole potranno avvalersi per verificare lo stato di avanzamento delle attività; ulteriori approfondimenti in base alle aree e le azioni intraprese saranno condotti in una successiva attività di studio e di ricerca.

## 2.3 Costituzione del Gruppo di lavoro VM della scuola

Dopo aver scelto l'area di miglioramento, per finalizzare l'attuazione del Piano, si segnala l'importanza di costituire un Gruppo di Lavoro VM coordinato da un Referente. La numerosità del gruppo deve essere preferibilmente compresa tra i 5 e i 10 membri a seconda anche dell'ampiezza dell'Istituto. Per la composizione del Gruppo di lavoro è importante tenere in considerazione due elementi:

- le competenze del personale
  - ↗ sia in relazione all'area di miglioramento scelta
  - ↘ sia in relazione agli aspetti organizzativi, progettuali e valutativi
- la varietà di ruoli, ovvero il coinvolgimento di docenti di discipline, ordini, plessi diversi; personale ATA, genitori; nelle scuole secondarie di secondo grado è possibile coinvolgere anche gli studenti.

Il Gruppo di Lavoro VM avrà il compito di:



- progettare l'azione di miglioramento;
- coinvolgere la comunità scolastica;
- coordinare la realizzazione del percorso di miglioramento;
- monitorare lo stato di avanzamento del Piano;
- predisporre una metodologia di valutazione in relazione agli obiettivi di miglioramento individuati, identificando indicatori di risultato pertinenti;
- diffondere i risultati.

A seconda dell'area di miglioramento scelta e delle risorse disponibili, potrebbe essere utile il coinvolgimento di un esperto esterno, un consulente con il ruolo di "amico critico"<sup>4</sup> che possa supportare in presenza o a distanza il gruppo di lavoro VM nella progettazione e nella realizzazione del Piano.

## 2.4 La Scheda Piano di Miglioramento

Nell'ambito della progettazione del Piano di miglioramento costituiscono elementi cui prestare particolare attenzione:

- l'individuazione delle finalità generali e degli obiettivi specifici che si intendono perseguire (si raccomanda una definizione operativa degli obiettivi per rendere i risultati valutabili);
- il tempo necessario per le attività previste (a breve, a medio e a lungo termine);
- le priorità e quindi l'ordine delle attività (per esempio affrontando in primo luogo i problemi più immediatamente visibili, soprattutto quando i processi risultano particolarmente complessi);
- le strategie/metodologie che possono essere utilizzate (la formazione in servizio per i docenti, dei corsi esterni, o anche delle attività di *coaching* fra colleghi);
- il possibile coinvolgimento di personale esterno, individuando il ruolo e le competenze richieste a tali esperti esterni;
- i membri dello staff che possono essere coinvolti e la divisione dei compiti;
- la presenza o meno di incentivi per il personale coinvolto;
- la stima dei costi per quanto riguarda il personale ed i materiali;
- le fonti di finanziamento possibili (FIS, finanziamenti Enti locali, Sponsor, fondi PON, ecc);

---

<sup>4</sup> Nella letteratura l'amico critico è un soggetto esterno alla scuola che affianca singoli o gruppi per promuovere il miglioramento. È stato utilizzato in una molteplicità di esperienze internazionali nell'ambito di progetti di autovalutazione delle scuole, di sviluppo professionale degli insegnanti e di miglioramento delle competenze degli studenti (cfr. Schratz ed al. , 2003).



- il ruolo e l’apporto degli studenti, dei genitori e dell’intera comunità scolastica negli sforzi al miglioramento;
- la disseminazione dei risultati.

Per la predisposizione del Piano di Miglioramento, l'INVALSI ha definito un format comune per le scuole VM, la *Scheda Piano di Miglioramento* allegata. Nella tabella 4 e 5 si riportano due brevi esempi di compilazione; nel primo esempio il piano di miglioramento riguarda l'area *Progettazione della didattica e valutazione degli studenti*, nel secondo esempio si affronta l'area dell'*autovalutazione*.

La Scheda Piano di Miglioramento dovrà essere inviata all’INVALSI all’indirizzo [miglioramento@invalsi.it](mailto:miglioramento@invalsi.it) entro il 30 Giugno 2014.

**Tabella 4 – La Scheda Piano di Miglioramento: 1° esempio**

|   |
|---|
| <p><b>Area di miglioramento scelta</b></p> <p><i>Area 2 - Progettazione della didattica e valutazione degli studenti.</i></p>   |
| <p><b>Motivazione della scelta da parte della scuola</b></p> <p><i>Area 2 - La scuola ha ritenuto che questo sia un aspetto che può affrontare con le risorse umane e materiali di cui dispone.</i></p>   |
| <p><b>Aspetti di miglioramento segnalati nel Rapporto di Valutazione dai valutatori esterni</b> (riportare quanto indicato nel Rapporto di Valutazione al paragrafo 6 Obiettivi di miglioramento)</p> <p><i>Area 2 - L’obiettivo è coniugare l’impegno degli insegnanti nella progettazione didattica con la realizzazione di un sistema di valutazione di istituto (prove strutturate, prove comuni, ecc).</i></p> |
| <p><b>Composizione del Gruppo di lavoro VM - indicare i nominativi accanto al ruolo</b></p> <p><i>Area 2 - Il gruppo di Valutazione e Miglioramento è costituito dal dirigente Prof. Mauro Rossi, tre insegnanti..., 2 genitori..., un tecnico di laboratorio..., ecc.</i></p>  |
| <p><b>Motivazioni della scelta dei componenti del Gruppo di lavoro VM</b></p> <p><i>Area 2 - Un docente ha seguito un corso di formazione in progettazione, un altro docente ha già partecipato alla progettazione PON; un docente ha partecipato alla formazione dell’USR sulla lettura dei dati delle prove INVALSI.</i></p>  |
| <p><b>Durata del Piano</b></p> <p><i>Area 2 - Due anni scolastici, 2013-2014 per la progettazione e 2014-2015 per la realizzazione.</i></p>   |
| <p><b>Risorse finanziarie</b></p>   |



|   |
|---|
| <p><i>Area 2 - € 6000 per l'acquisto di tre LIM; € 1000 del FIS per le attività aggiuntive di programmazione dei docenti di matematica e italiano coinvolti ; € 1000 del FIS per riconoscimento forfettario dell'organizzazione flessibile delle classi.</i></p>  |
| <p><b>Risorse umane</b></p> <p><i>Area 2 - Sono coinvolti i docenti di italiano e matematica della scuola primaria e secondaria che collaboreranno per la progettazione di specifiche attività, un genitore esperto della tematica, un esperto esterno per un corso di formazione.</i></p>  |
| <p><b>Risorse materiali</b></p> <p><i>Area 2 - Laboratori delle discipline, video proiettore, LIM.</i></p>  |
| <p><b>Destinatari del Piano</b></p> <p><i>Area 2 – I destinatari finali del Piano sono gli alunni delle classi V primaria e prima secondaria di primo grado; sono destinatari intermedi del Piano anche i docenti dei dipartimenti di italiano e matematica.</i></p>  |
| <p><b>Finalità generali (Max.3)</b></p> <p><i>Area 2 - Offrire un curriculum di scuola adeguato ai bisogni dell'utenza; garantire pari opportunità di apprendimento agli studenti delle varie classi; ridurre i divari negli esiti degli studenti in uscita.</i></p>  |
| <p><b>Obiettivi specifici (Max.3)</b></p> <p><i>Area 2 - Garantire agli studenti delle classi V primarie e I secondarie le stesse opportunità di apprendimento attraverso una progettazione comune; migliorare l'equità degli esiti tra gli studenti delle classi V primaria e I secondaria.</i></p>  |
| <p><b>Attività e contenuti del Piano di Miglioramento</b> (descrivere la pianificazione delle attività proposte e la loro realizzazione su base bimestrale o trimestrale nei punti essenziali).</p> <p><i>Area 2 - FASE A giu-sett 2014, attività propedeutiche alla realizzazione del Piano; FASE B. sett. 2014, definizione di un curriculum verticale per rafforzare le competenze; FASE C ott. 2014, rilevazione livelli di partenza tramite prove oggettive comuni di italiano e matematica elaborate dai docenti; FASE D costruzione di un protocollo per la raccolta, elaborazione statistica ed analisi dei dati sugli apprendimenti; FASE E ott. 2014 - aprile 2015, progettazione ed esecuzione UDA comuni; FASE F maggio 2015, rilevazione dei livelli in uscita; Fase G giugno - settembre 2015, sintesi dei profili di competenza in uscita nelle varie classi per la verifica dei risultati attesi.</i></p> |
| <p><b>Risultati attesi a medio e a lungo termine</b></p> <p><i>Area 2 - Ci attendiamo una omogeneità dei risultati in termini di competenze acquisite nelle classi parallele V primaria e I secondaria al termine dell'a.s. 2014-15. La percentuale attesa di studenti che non raggiungono il livello minimo per italiano e matematica è inferiore al 10%.</i></p>  |
| <p><b>Metodi di valutazione finale</b></p> <p><i>Area 2 - Analisi delle programmazioni; esame dei risultati delle prove di valutazione comuni; rilevazione del</i></p>  |



|   |
|---|
| <i>livello di soddisfazione di alunni e docenti destinatari dell'intervento; incontri formali per l'analisi della documentazione dei processi e la valutazione degli esiti.</i>       |
| <b>Eventuali prodotti</b>   |
| <i>Area 2 - Curricolo elaborato dalla scuola; modelli comuni di progettazione didattica; costituzione di una banca dati d'Istituto con le prove strutturate e i dati sugli esiti.</i> |

**Tabella 5 – La Scheda Piano di Miglioramento: 2° esempio**

|  |
|--|
| <b>Area di miglioramento scelta</b>  |
| <i>Area 10 - Attività di autovalutazione.</i>  |
| <b>Motivazione della scelta da parte della scuola</b>  |
| <i>Area 10 - La valutazione rappresenta un aspetto di criticità forte, manifestato da disomogeneità dei risultati, insoddisfazione dell'utenza, difficoltà ad attenuare l'influenza dei dati di contesto sui risultati di apprendimento, bassa percentuale di stabilità del personale, difficoltà nei percorsi personalizzati e nei collegamenti interdisciplinari che può essere affrontato e migliorato attraverso la messa a punto di un percorso di autovalutazione.</i> |
| <b>Aspetti di miglioramento segnalati nel Rapporto di Valutazione dai valutatori esterni</b> (riportare quanto indicato nel Rapporto di Valutazione al paragrafo 6 Obiettivi di miglioramento)   |
| <i>Area 10 - La scelta della scuola di impegnarsi nella elaborazione di un modello di rendicontazione sociale, ispirata dalla necessità di migliorare la comunicazione, andrebbe preliminarmente definita attraverso lo sviluppo di attività di autovalutazione che ne sono una precondizione. Al momento tale precondizione non è soddisfatta.</i>  |
| <b>Composizione del Gruppo di lavoro VM - indicare i nominativi accanto al ruolo</b>   |
| <i>Area 10 - Il gruppo di Valutazione e miglioramento è costituito dal dirigente Prof. ssa Maria Ripa, quattro insegnanti..., 3 genitori..., uno studente ecc.</i>   |
| <b>Motivazioni della scelta dei componenti del Gruppo di lavoro VM</b>   |
| <i>Area 10 - Il prof. Neri ha esperienza nell'autovalutazione; la prof. Bianchi è referente per l'Istituto per la valutazione; la prof. Verdi è stato progettista dei Piani integrati presentati dalla scuola negli ultimi anni, ecc.</i>  |
| <b>Durata del Piano</b>  |
| <i>Area 10 - Tre anni scolastici, 2013-2014 per la progettazione e 2014-2015 e 2015-2016 per la realizzazione.</i>   |
| <b>Risorse finanziarie</b>   |
| <i>Area 10 - Non occorrono risorse economiche aggiuntive.</i>  |
| <b>Risorse umane</b>   |



*Area 10 - Sono coinvolti i docenti esperti nell'autovalutazione di istituto e collaboreranno due genitori e due studenti di secondaria di secondo grado.*

**Risorse materiali**

*Area 10 - Il laboratorio di informatica.*

**Destinatari del Piano**

*Area 10 - Destinatario del Piano è l'utenza complessiva, intesa come studenti, docenti e genitori.*

**Finalità generali (Max.3)**

*Area 10 - Istituire un sistema di analisi, monitoraggio e valutazione al fine di migliorare la gestione strategica dell'istituzione scolastica.*

**Obiettivi specifici (Max.3)**

*Area 10 - Migliorare la qualità dell'offerta formativa; migliorare la qualità dei servizi amministrativi; offrire un servizio maggiormente corrispondente alle aspettative degli utenti.*

**Attività e contenuti del Piano di Miglioramento** (descrivere la pianificazione delle attività proposte e la loro realizzazione su base bimestrale o trimestrale nei punti essenziali).

*Area 10 - Definizione di un modello di autovalutazione d'istituto; costruzione e condivisione di un sistema di monitoraggio delle attività didattiche e organizzative; illustrazione in Consiglio di Istituto del piano per supportare il miglioramento; elaborazione di questionari rivolti all'utenza per la rilevazione del gradimento del servizio offerto; elaborazione di indicatori valutativi; diffusione dei risultati e confronto tra i docenti sull'efficacia del nuovo sistema di autovalutazione.*

**Risultati attesi a medio e a lungo termine**

*Area 10 - Consolidamento della metodologia di rilevazione del servizio offerto dalla scuola; individuazione dei settori critici da migliorare.*

**Metodi di valutazione finale**

*Area 10 - Uso di indicatori per valutare l'efficacia del Piano, ponendo a confronto i tempi previsti con quelli reali, le risorse umane e finanziarie preventivate con quelle impiegate. Valutazione del gruppo VM sulla qualità del lavoro svolto dal personale esterno. Valutazione del Collegio docenti sulla replicabilità dell'intervento.*

**Eventuali prodotti**

*Area 10 - Documento contenente la descrizione del modello di autovalutazione di istituto adottato; questionari utilizzati; relazione finale sugli esiti.*



## 2.5 Valutazione ex ante del Piano di miglioramento

In un'ottica autovalutativa, nella predisposizione dei piani di miglioramento le scuole dovrebbero tener presente tre criteri che guidano la valutazione ex ante dei programmi:

- **pertinenza**
- **coerenza interna**
- **fattibilità.**

Il **criterio della pertinenza** valuta in che misura il piano di miglioramento risponde ai problemi reali dei beneficiari. Per esprimere una valutazione su questo aspetto si può prendere in considerazione la coerenza tra area di miglioramento scelta e le attività e i contenuti del piano.

Il **criterio della coerenza interna** valuta se il piano di miglioramento è costruito in modo logico, se le attività portano ai risultati, i risultati sono congruenti con l'obiettivo specifico e così via. Per esprimere una valutazione su questo aspetto si può prendere in considerazione la coerenza tra attività e risultati, tra risultati e obiettivi specifici, tra obiettivi specifici e finalità generali.

Il **criterio della fattibilità** valuta se sono state previste le risorse e i tempi adeguati per la realizzazione del piano. Per esprimere una valutazione su questo aspetto si possono prendere in considerazione l'adeguatezza delle risorse umane, materiali ed economiche, nonché l'adeguatezza della durata del piano in relazione alle attività previste e ai risultati attesi.



### 3 ALCUNI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Chapman C., Sammons P. (2013). *School self evaluation for school improvement: what works and why?* Cfbt Education Trust (<http://cdn.cfbt.com/~media/cfbtcorporate/files/research/2013/r-school-self-evaluation-2013.pdf>).

Hopkins, D., Ainscow, M. and West, M. (1994), *School improvement in an era of change*, Cassell, London.

Hopkins, D., Harris, A., Stoll, L. and McKay, L. (2011), *School and system improvement: state of the art review*. Keynote presentato al 24th International Congress of School Effectiveness and School Improvement, Limassol, Cyprus, 6 January 2011.

Leone, L. e Prezza, M. (2014), *Costruire e valutare i progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale*, Franco Angeli, Milano.

MacBeath, J. (1999) *Schools must speak for themselves: the case for school self-evaluation*, Routledge, London.

Poliandri D. (a cura di) (2010). Quadro di riferimento della valutazione del sistema scolastico e delle scuole, Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione INVALSI. Disponibile su [http://www.invalsi.it/valsis/docs/062010/QdR\\_completo\\_ValSiS.pdf](http://www.invalsi.it/valsis/docs/062010/QdR_completo_ValSiS.pdf) [Data di accesso: dicembre 2010].

Potter, D., Reynolds, D. and Chapman, C. (2002), School improvement for schools facing challenging circumstances: a review of research and practice. *School leadership & management*, 22 (3), 243-256.

Reezigt, G.J., & Creemers, B.P.M. (2005), A comprehensive framework for effective school improvement, *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 407–424.

Sammons, P. (2007), *School effectiveness and equity: making connections*. Cfbt Education Trust.

Schatz M, Jakobsen L. B., MacBeath J., Meuret D. (2003), *Autovalutazione e cambiamento attivo nella scuola*, Edizioni Eriksons, Trento.

Scheerens J, Mosca S., Bolletta R. (a cura di) (2011), *Valutare per gestire la scuola. Governance, leadership e qualità educativa*, Pearson Italia, Bruno Mondadori, Milano – Torino.

Stufflebeam D.L. et al. (1971), *Educational Evaluation and Decision-Making*, Ithaca, Peacock.