

## **Corso Valutazione e miglioramento**

*Lezione 1 – 05/09/2017*

Questo corso è dedicato al cosiddetto “middle management”, ovvero a quell’insieme di figure che si trovano a fare le funzioni del Dirigente scolastico, e che collaborano alla gestione della scuola in una posizione di natura intermedia. Una prima considerazione da fare è legata alla struttura della scuola moderna, anche in relazione, alle recenti normative che ne hanno modificato l’organizzazione: la scuola è un elemento fluido, mobile, per cui tutte le figure di sistema, lo staff del Dirigente ha di per se una “flessibilità intrinseca”. Tutti sono utili nessuno è indispensabile, ciò significa che è importante per il corpo docente conoscere i meccanismi di funzionamento di una Istituzione scolastica, in ragione del contributo che ognuno di essi può fornire all’Istituzione.

Come primo passo di questo corso ogni discente compilerà un test di ingresso avente funzione orientativa. E’ necessario infatti conoscere le competenze in ingresso per permettere di modulare il corso in ragione degli obiettivi da raggiungere. (effettuazione test in ingresso).

Cominciamo con il parlare della filosofia della valutazione e del miglioramento. Si pensi al contesto europeo, in Europa si parla di miglioramento da anni, esiste un discorso legato alla qualità che è controllata nel tempo. Il controllo di qualità in molti paesi d’Europa è un dato di fatto da ormai diversi anni. Come esempio si può citare la Svezia, in cui ogni Istituzione scolastica ha 2 Dirigenti, uno per la parte didattica e l’altro per quella amministrativa in stretto legame l’uno con l’altro. In Italia, come ben sappiamo, le due figure che svolgono tali ruoli sono separate, il Dirigente scolastico e il Direttore dei Servizi Generali Amministrativi (DSGA), e spesso capita che proprio per mancanza di coordinamento interno tali due figure non abbiano un legame stretto e non comunichino in maniera ideale, come invece sarebbe necessario. Oggigiorno in Italia il Dirigente scolastico deve sapere di economia e conoscere i fondamenti di diverse discipline amministrative e contabili, negli altri paesi europei non è così. In molti paesi europei la cultura della valutazione è già consolidata, una valutazione che è esterna, ovvero è condotta da enti indipendenti e di natura non governativa che non hanno alcun legame di interesse con le Istituzioni scolastiche, e utilizza come parametri sia le performance degli alunni che quelle dei servizi offerti ai portatori di interessi (gli alunni stessi, le famiglie, gli Enti locali...).

In Italia tale cultura inizia ora ad avere una più incisiva promozione. All’esterno i risultati ottenuti da ogni scuola per i diversi parametri valutativi sono resi pubblici e accessibili a chiunque, in Italia invece fino ad una decina di anni fa non c’era alcun contatto diretto tra l’utenza e la scuola che non passasse per gli uffici di Segreteria. Il sito internet è uno strumento relativamente giovane, uno strumento indispensabile per rispondere alle domande di efficacia ed efficienza nei rapporti soprattutto con le famiglie.

Vediamo ora qualche riferimento normativo in breve relativo al contesto italiano. Prima di tutto il Decreto Ministero della Funzione Pubblica del 16 febbraio 2006 in cui per la prima volta si parla di rendicontazione sociale, ovvero della necessità di rendere accessibile e trasparente, e quindi valutabile dall’esterno, l’operato della scuola in quella che è la sua

mission. Altro riferimento cogente è il DPR 80/13 che all'art.6 impone alle scuole di pubblicare e diffondere i risultati raggiunti in una misura di promozione del miglioramento.

In generale ciò che è fondamentale è il contatto con gli stakeholders, utilizzare le proprie risorse al meglio per raggiungere i risultati che ci si è posti come obiettivo. Una delle sensazioni più diffuse tra gli operatori della scuola è quella di lavorare "a vuoto", ovvero di impegnarsi in maniera molto assidua, ma di arrivare ad un certo punto in cui ci si trova dinanzi all'impossibilità di concretizzare quello che si è fatto per difficoltà di carattere burocratico, specialmente nel rapporto con gli altri Enti. Ciò comporta uno stress notevole nei dipendenti scolastici, uno stress prestazionale che potremmo definire da "mani legate", il quale può essere affrontato solo attraverso una accurata progettazione delle operazioni da mettere in atto, progettazione in cui elementi di massima vedremo andando avanti in queste lezioni.

Tornando alla normativa vi sono poi le Indicazioni del 2012, le quali ci dicono come la scuola abbia la responsabilità dell'autovalutazione, che si concretizza nella stesura del RAV (Rapporto di AutoValutazione), il quale deve introdurre una modalità riflessiva sul sistema al fine di sviluppare l'efficacia delle azioni messe in atto anche attraverso i dati ottenuti attraverso una rendicontazione sociale, oppure quelli che emergono da valutazioni esterne. Sia i docenti che il Dirigente sono valutati da organismi esterni:

- il Dirigente è valutato dal nucleo di valutazione in capo all'Ufficio Scolastico Regionale, in base a tutti gli aspetti del suo operato, nonché sulla vision e mission dell'Istituzione scolastica;
- i docenti sono valutati per il proprio lavoro dall'INVALSI. Ci sono ancora molti aspetti di criticità in questa valutazione, tuttavia se non valuta l'INVALSI non valuta nessuno, ed è meglio una valutazione che presenta alcune criticità da sanare che una situazione di assenza di valutazione.

L'Istituzione scolastica viene valutata per migliorare la qualità educativa. In rapporto a quest'ultima le strategie da attuare non possono e non devono essere fisse e immutabili, l'utenza della scuola cambia anno per anno e gli aspetti critici si modificano radicalmente in tempi molto brevi. Un esempio personale è quello legato a bambini della scuola dell'infanzia il cui lessico è molto ristretto, e il cui vocabolario di termini è molto limitato. Ciò è legato all'assenza di dialogo in ambiente domestico, la semplice parola "colazione" può essere sconosciuta al bambino nel momento in cui essa non si utilizza (sostituita dal più folkloristico "prenditi il latte").

Altra normativa da citare è la direttiva 11 del 2014, essa fornisce alcuni criteri di valorizzazione delle scuole. In essa era riportato che entro l'agosto del 2017 ogni Istituzione scolastica avrebbe dovuto pubblicare il cosiddetto "rapporto di rendicontazione sociale". La norma era troppo ambiziosa, infatti praticamente nessuna scuola, con gli strumenti a propria disposizione, è riuscita ad ottemperare a tale disposizione. Tale rapporto sarebbe dovuto essere a disposizione dell'utenza sul portale internet "Scuola in chiaro", uno strumento con il quale si intende creare un legame tra tutti i portatori di interesse ed il mondo scolastico. Tale portale rappresenta una possibilità per ogni Istituzione scolastica di presentarsi all'utenza di fornire una immagine del proprio operato sugli studenti e sul territorio.

Possiamo passare ora ad analizzare il processo di valutazione. Esso si articola in 4 fasi: RAV, valutazione esterna (l'INVALSI per le scuole secondarie), le azioni di miglioramento, la rendicontazione sociale. Nel contesto italiano è possibile individuare una serie di legami tra la tipologia di valutazione e le azioni da porre in essere. Un primo passo è la valutazione interna, per la quale ogni scuola determina una serie di strumenti per l'analisi e la verifica del servizio fornito. A partire da esso si redigono il RAV e il Piano di Miglioramento (PdM). In tale ultimo strumento sono presenti le azioni di miglioramento. In tale nodo si innesta la valutazione esterna, che va a verificare i risultati di tali azioni e la loro efficacia. Tale valutazione fatta propria dall'Istituzione scolastica, insieme ad altri dati oggettivi e a quelli di contesto, entra nel rapporto di rendicontazione sociale. In tutto questo schema si tenga sempre presente che il Dirigente di ogni scuola, quando effettua la presa di servizio triennale riceve dal Direttore generale dell'Ufficio scolastico regionale, una serie di obiettivi al cui perseguimento è tenuto per contratto.

Il sistema valutativo in Italia è fondato su 3 pilastri: l'INVALSI, l'INDIRE e il contingente ispettivo. L'INVALSI individua l'insieme delle situazioni oggetto di verifica, l'INDIRE, invece, si occupa di fornire una serie di utili input al miglioramento della didattica e alla sperimentazione.

Nell'ambito del contingente ispettivo sono da tenere in considerazione i cosiddetti nuclei di valutazione esterna, i NEV, i quali stanno facendo negli ultimi anni controlli a campione con l'obiettivo di verificare il funzionamento delle Istituzioni scolastiche. I NEV non fanno paura, perché sono composti da individui che conoscono la realtà delle cose, e non hanno mai un atteggiamento punitivo, piuttosto provano a dare consigli e a fornire indicazioni.

Passiamo al ruolo che ha in una istituzione scolastica l'autovalutazione, essa contribuisce ad individuare i bisogni dell'utenza, ad analizzare le risorse interne, a definire le priorità del servizio (le emergenze), ad una analisi costi/benefici del servizio nella logica delle 3 "E" (economicità, efficienza ed efficacia), definire l'offerta formativa nell'ambito del programma di lavoro, monitorare i risultati dell'apprendimento e il raggiungimento degli obiettivi del sistema scuola, migliorare la qualità del servizio e contribuire a rafforzare l'identità della scuola.

Quali strumenti noi abbiamo nell'ambito della raccolta dati finalizzata alla autovalutazione: questionari, database, analisi della customer satisfaction. La valutazione che compiamo è importante che sia centrata sul contesto sia interno ed esterno, sul benessere e il clima di lavoro e sulle progettualità attivate. Ciò comporta la necessità di un management didattico che lavori in maniera mirata per il conseguimento degli obiettivi fissati, centrato sulla valutazione e sulla cultura della qualità.

Il passo cruciale è riuscire a passare dalla valutazione interna ed esterna alla rendicontazione sociale. Il riferimento per quest'ultima sono gli USA, in cui questo processo è in fase molto più avanzata rispetto all'Italia. Negli Stati Uniti si parlava di rendicontazione sociale già negli anni '90, questo perché in tale nazione è radicato un sistema di natura calvinista, fondato sulla logica per la quale chi amministra deve rendicontare gli introiti che provengono dalle imposte che pagano i cittadini. E' negli Stati Uniti che nasce lo standard SA8000 (Social Accountability 8000), il quale fissa i criteri per realizzare una integrazione etica delle imprese con il territorio in cui esse si stabiliscono. La SA8000 è simile nella struttura allo standard di qualità europeo ISO9001:2008, al suo interno, infatti, si usa il ciclo di DEMING denominato PDCA (Plan – Do – Check – Act). Attenzione si parla di ciclo in

quanto tali punti vanno considerati in una visione circolare: si progetta, si mette in pratica, si verifica e infine si agisce. Tale procedura non si deve intendere come qualcosa di complicato ed avulso, a pensarci un attimo è ciò che noi già facciamo in diverse situazioni di vita reale. Un esempio banale è quello della torta: si decide di voler fare un certo tipo di torta che comporta un determinato impegno di tempo, di ingredienti, di energie (fase di Plan), la si prepara seguendo una ricetta ed utilizzando gli strumenti necessari secondo quanto previsto nella prima fase (fase di Do), alla fine della preparazione si osserva il risultato e se la torta presenta dei difetti (bruciata, cresciuta poco, gusto non aderente alle attese) si cerca di capire il motivo per cui essi si sono verificati, infine capite le cause si agisce per evitare che nella prossima occasione i difetti possano ripetersi (si comprano ingredienti di migliore qualità o diversi, si imposta il forno in maniera diversa....).

Il documento di riferimento del SA8000 è il manuale di gestione, il quale contiene indicazioni su: struttura organizzativa, modalità di gestione, controllo e miglioramento del sistema, gestione dei fornitori (si pensi a chi nella scuola fornisce gli alimenti della mensa o le attrezzature di un laboratorio, o le LIM), azioni correttive e preventive, comunicazione, procedure di esercizio, gestionali ed operative, istruzioni operative, registrazioni, regolamenti (i primi a chiedere delle norme certe sono gli studenti stessi), contratti, accordi e codici di condotta interni.

Negli ultimi anni l'INVALSI e il MIUR hanno sperimentato diversi processi: VALES, Valutazione e Miglioramento, il RAV e il PdM (entrati per la prima volta nella scuola nel 2014-15), ed infine, ultima novità, la valutazione dei Dirigenti scolastici. Vediamo in merito qualche riferimento normativo:

- **D.Lgs n. 286 del 30-07-99:** esso consolida nella Pubblica Amministrazione i principi di rendicontazione e la necessità della valutazione. L'idea è quella di promuovere una sana amministrazione i cui risultati siano soggetti a valutazione e misurazione. All'interno di questa norma c'è per la prima volta il problema dell'Etica, intesa con la "E" maiuscola. Si tratta di un primo passo verso la riforma dei sistemi di valutazione.

La valutazione presuppone un controllo sulle azioni della Pubblica Amministrazione, tale controllo viene generalmente svolto dal "Revisore dei conti", il quale analizza gli atti amministrativi in tutti i loro aspetti. Prima di tutto svolge un controllo di regolarità contabile e amministrativa, effettua un controllo di gestione, svolge un ruolo di valutazione e controllo strategico ed in base a tutti questi parametri effettua una valutazione dell'operato del Dirigente Scolastico.

Le attività di controllo avvengono sulla documentazione della scuola, i cui atti non devono mai essere un mero adempimento burocratico, ma devono essere funzionali al raggiungimento di un certo obiettivo, senza essere in numero e complessità tale da rappresentare un problema di gestione. Nella documentazione scolastica un ruolo rilevante spetta al PTOF il quale contiene l'identità della scuola, la sua Vision e Mission, le strategie didattiche e organizzative, le scelte didattico-pedagogiche, il modello organizzativo (leadership diffusa o condivisa), la progettazione formativa annuale.

Nella documentazione della scuola vi sono anche norme di comportamento relative alla popolazione interna, le entrate e le spese classificate per: programmi e progetti (in accordo con il POF) e funzioni-servizi.

Tra i documenti relativi ai risultati attesi vi è l'atto di indirizzo del Dirigente, il quale vale 3 anni, ma può essere revisionato annualmente. L'atto di indirizzo è generalmente redatto all'inizio di ogni anno e contiene una relazione sul piano delle attività annuali. Al termine dell'anno il Dirigente redige una seconda relazione a consuntivo delle attività svolte. Nell'ambito di tali relazioni gli aspetti legati al contesto e all'impatto sociale dell'Istituzione scolastica sono molto importanti, essi rappresentano elementi importanti della rendicontazione sociale i cui destinatari sono prioritariamente: il personale interno, i genitori e gli studenti.

## **Corso Valutazione e miglioramento**

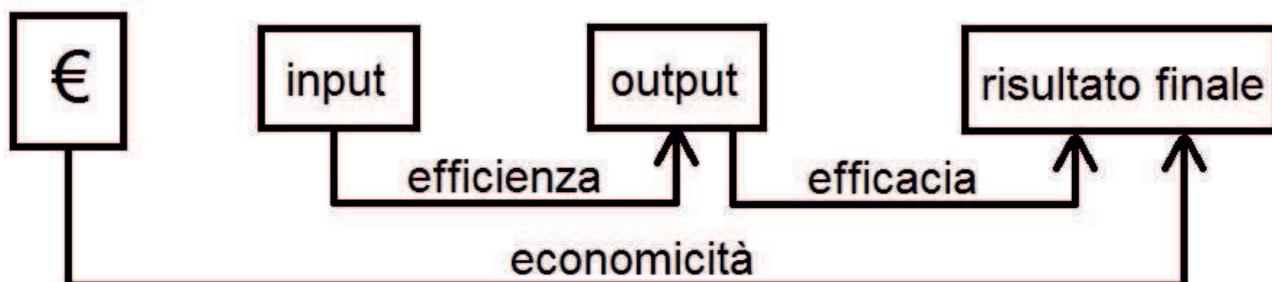
### *Lezione 2 – 06/09/2017*

Torniamo al bilancio sociale, come visto ieri bisognava redigerlo entro agosto 2017, scadenza entro cui la quasi totalità delle scuole non è riuscita a produrre tale documento. Il bilancio sociale serve per comunicare con l'esterno, ed è a tutti gli effetti uno strumento assolutamente necessario a dare una immagine completa dell'azione della scuola in termini di impatto sul territorio. Esso è volontario, e si fonda sul concetto di globalità della gestione, intendendo al suo interno anche i servizi forniti all'utenza: mensa, palestra, front-desk e segreteria (si pensi oggi alla questione delle vaccinazioni) intesi come servizio ai portatori di interesse. Tale documento risponde al bisogno di trasparenza, ed è cruciale per coinvolgere nel processo di miglioramento tutte le componenti sociali.

Il bilancio sociale si compie avendo a disposizione dati certi ed affidabili, i dati sono un capitale dall'alto valore aggiunto, la loro catalogazione e disponibilità è essenziale, si pensi solo a quante energie bisogna spendere per recuperare dei dati persi, ecco perché essi vanno ben gestiti, raccolti e catalogati. I dati garantiscono la rendicontabilità dell'operato dell'Istituzione scolastica, permettono di capire se l'outcome è coerente e risultano cruciali per una buona didattica (si pensi ai dati relativi agli studenti in ingresso, capire che progresso scolastico essi hanno è fondamentale, va dunque incentivata la comunicazione tra le segreterie di scuole di ordine diverso). Questo stesso ragionamento vale anche per i dati delle prove INVALSI, il cui studio va a finire nel RAV.

Tornando nel merito del bilancio sociale, alla base di esso c'è l'Etica (personale e professionale), tale termine lo ritroviamo all'interno del marchio SAPERI. Quest'ultimo non è nient'altro che un marchio di qualità, come, per esempio, lo è il CAF (Certificazione di qualità delle Aziende) il quale è stato oggetto un po' di tempo fa di un progetto PON con il quale le scuole potevano cimentarsi nell'applicazione di tale standard con tutte le difficoltà rappresentate dal fatto che esso era stato concepito per una realtà aziendale e non per quella scolastica. Tuttavia tale progetto PON è stato utile per diverse scuole che hanno lavorato per l'applicazione delle regole del CAF e si sono rese disponibili ad un processo di valutazione esterna piuttosto severa i quali verificavano aspetti come: il tipo di leadership del Dirigente, il tipo e il livello di comunicazione tra il Dirigente e il suo staff, il livello di partecipazione alla mission della scuola da parte del Collegio dei docenti. Tale valutazione è fatta generalmente con interviste personali nelle quali viene evitato qualsiasi tipo di feedback tra Dirigente e collaboratori, nonché tra i collaboratori stessi. Tutti questi controlli avevano come scopo principale verificare se tutti, dal Dirigente all'ultimo docente arrivato, avessero chiara la "mission" comune. Lo standard CAF è molto tecnico, perché pensato originariamente per le aziende, il rischio che c'è nella sua applicazione è una eccessiva burocratizzazione che evita di essere efficienti da un punto di vista pratico. Tale rischio può essere evitato, anche considerando che le scuole sono sicuramente il ramo della Pubblica Amministrazione con il personale avente la qualità più alta, si pensi alla percentuale di laureati al suo interno (come docenti e come amministrativi), tale qualità dovrebbe essere tale da consentire di operare utilizzando come criterio il cosiddetto "pensiero snello" facendo in modo così da eliminare i rischi succitati.

L'esperienza del CAF è stata negli ultimi anni soppiantata dal cosiddetto marchio SAPERI, che oggi collabora con l'INDIRE. La novità è che il marchio SAPERI è concepito direttamente come percorso di qualità per il contesto scolastico. La "E" dell'acronimo SAPERI, indica l'Etica, ed è essa che ci conduce al bilancio sociale come elemento finale della rendicontazione, di cui si rappresenta di presso uno schema mirato a mettere in evidenza la logica delle tre "E": economicità, efficienza ed efficacia.



La definizione di bilancio sociale è contenuta all'interno della Direttiva 17-02-2006, il bilancio sociale non fa altro che consolidare la mission della scuola e deve rappresentare i valori di quest'ultima ribadendo i risultati ottenuti nei confronti di tutti i portatori di interesse, sia gli attuali che quelli potenzialmente coinvolti in futuro. La scuola ha bisogno del bilancio sociale perché alla fine tutti gli attori coinvolti siano consapevoli della propria responsabilità, esso inoltre rappresenta uno strumento di controllo della gestione.

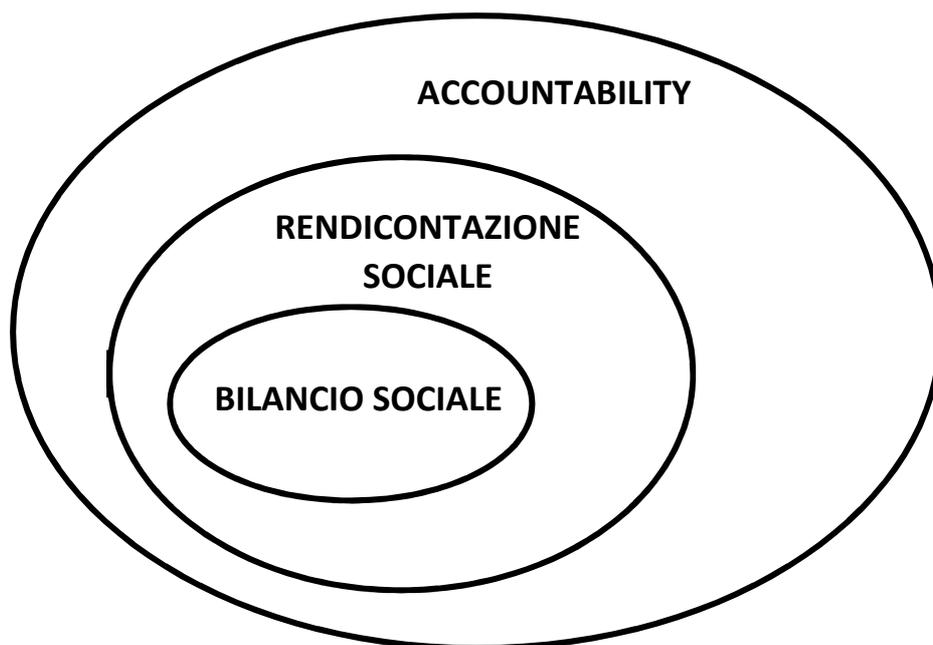
Anche nelle indicazioni nazionali del 2012 c'è un riferimento al bilancio sociale, esso è testualmente richiamato con riferimento alla responsabilità delle azioni di autovalutazione.

Si è facili profeti nel dire che la certificazione di qualità sicuramente nei prossimi anni si diffonderà in maniera estesa nel mondo della scuola, seguendo lo stesso percorso delle certificazioni linguistiche, che in 10 anni ormai sono applicate e promosse da quasi tutti gli Istituti scolastici superiori.

Il bilancio sociale, la rendicontazione sociale e l'accountability sono tre elementi che possono essere considerati il primo parte del secondo e il secondo parte del terzo. Volendo utilizzare una rappresentazione a diagrammi di Venn, lo schema sarebbe quello di seguito riportato.

L'accountability è il fine, rappresenta l'interazione finale tra strumento e metodo, lo strumento è il bilancio sociale, mentre il metodo è la rendicontazione sociale, la quale tiene conto in maniera specifica anche dell'Etica. Mai dimenticare che il bilancio sociale è un documento rivolto all'utenza, per cui deve essere scritto in maniera semplice e diretta, non deve contenere acronimi e se proprio si vogliono utilizzare essi vanno riportati in una apposita legenda che spieghi a che cosa si riferisca la singola sigla.

La sfida è quella di provare ad utilizzare tale sistema per provare a "svegliare" le famiglie, a renderle parte integrante ed informata sui processi, nella convinzione che la cultura della trasparenza e delle "porte aperte" risulti essere contagiosa.



I principi di rendicontazione sociale sono: trasparenza, comparabilità, inclusività, accuratezza, rilevanza, tempestività, completezza, chiarezza, neutralità e verificabilità. E' bene che il documento in oggetto presenti un numero utile di grafici, il grafico, infatti, sintetizza in maniera efficace e meglio di lunghi discorsi l'andamento degli indicatori utilizzati.

Un altro grafico può essere utile a questo punto, quello che rappresenta il ciclo chiuso del processo di rendicontazione sociale:



(Una proposta potrebbe essere quella di fare all'interno delle scuole una giornata della "rendicontazione sociale" esattamente come si fa l'Open day. Una giornata dedicata a mostrare a tutti i portatori di interesse quello che la scuola fa per loro).

L'accountability è figlia dell'autonomia scolastica, esso è un modo per dire "ci siamo", per avere una identità chiara che sia riconosciuta su e dal territorio. E' fondamentale legarsi al contesto socio-economico del territorio, la stessa INVALSI si è posta questo problema, in base alle esigenze e caratteristiche del territorio è necessario personalizzare il sistema e

l'assetto organizzativo. L'accountability ci fornisce un feedback sulle scelte di qualsiasi carattere essere siano poste in essere.

Il bilancio sociale è la conclusione di un percorso, esso illustra l'efficacia esterna dei nostri processi. Gli ambiti di riferimento sono: i valori di riferimento, visione e programma, i servizi resi e le risorse disponibili ed utilizzate. In merito a questo ultimo punto, se le risorse sono limitate (il fondo d'Istituto in questi ultimi anni è stato praticamente dimezzato) spesso è molto complicato creare una offerta formativa, per farlo i fondi vanno ricercati. Nel bilancio sociale c'è anche questo, ci sono i servizi resi anche in ragione del lavoro fatto per trovare le risorse necessarie alla loro attivazione, c'è l'evidenza del "mettersi in gioco". Si tenga presente che come linea generale, una scuola che opera bene utilizza anno per anno tutto il fondo d'Istituto, se non lo si utilizza significa che c'è stato un difetto a livello di programmazione e progettazione.

Ma quali sono le difficoltà in un bilancio sociale ? Prima di tutto la comprensione del processo è ancora molto limitata, per esso non esistono nemmeno le linee guida, c'è una vaghezza degli obiettivi e degli indicatori, una difficoltà nel definire e misurare i risultati ottimi, passare dalla mentalità de "le carte sono a posto" ad una valutazione seria e vera, l'insufficienza dei sistemi informativi interni, insufficiente disponibilità di dati esterni per un confronto, una scarsa propensione a farsi coinvolgere da parte degli interlocutori (generalmente per uno scarso senso di appartenenza) ed infine una forte carenza sia di tempo che di risorse finanziarie.

Passiamo ora a dire qualcosa sul marchio SAPERI, nell'acronimo di tale marchio ci sono un po' tutti gli elementi della scuola:

S → servizi amministrativi, tecnici, ausiliari, gestione, risorse umane, sistema sicurezza e qualità, risorse economiche e materiali;

A → apprendimenti

P → pari opportunità

E → Etica

R → ricerca, aggiornamento e miglioramento

I → integrazione e rapporti tra scuole e con il territorio, integrazione europea

Al fine di ridare centralità alla scuola è necessario un costante dialogo ed un feedback da parte di tutti i portatori di interesse (Enti locali ed associazioni incluse). Nel bilancio sociale questo c'è, e proprio per tutto questo esso può essere anche interpretato come uno strumento di difesa da parte delle Istituzioni scolastiche rispetto agli attacchi e alle critiche che arrivano sempre dall'esterno e dall'interno.

La seconda parte di questa lezione sarà dedicata alla VALUTAZIONE. Nella scuola si effettua una valutazione sistemica, una valutazione che interessa processi e risultati di apprendimento, il servizio erogato, il rapporto tra costi e benefici. Il problema è che nella totalità dei casi le differenze tra Nord e Sud non consentono di avere risultati che si possano considerare allineati tra le diverse Istituzioni scolastiche. E' necessario quindi effettuare un processo di riallineamento dei dati.

Tale processo risulta però piuttosto complesso; si è parlato di Nord e Sud, ma tale divisione di contesto è quantomeno riduttiva. Spesso esistono differenze enormi anche tra parti diverse della stessa regione, o addirittura tra quartieri della stessa città i quali si manifestano con differenze evidenti tra alunni che frequentano la stessa classe (all'interno della quale si ricorda la scuola deve garantire uno standard minimo di competenze).

L'allineamento con riferimento alle prove INVALSI viene sempre fatto con una logica di valutazione che sia basata su di una serie ben precisa di criteri. Le azioni che è possibile avanzare in tal senso sono: gestire il capitale umano, evidenziare i punti di debolezza e criticità, rafforzare le competenze di base, definire le aree di miglioramento, migliorare la qualità degli apprendimenti, uniformare i livelli di apprendimento sul territorio nazionale, migliorare gli esiti a distanza.

Facciamo un esempio pratico: consideriamo 2 classi parallele, una bravissima in italiano, l'altra pessima. Come è possibile cercare di uniformare le prestazioni di tali due classi? La prima cosa a cui pensare è la composizione della classe, cercare di miscelare le competenze per consentire che ci siano elementi forti in entrambe le classi che agiscono con un effetto traino sugli altri, poi si passa alla verifica della qualità della didattica, si può pensare per la classe in difficoltà di potenziare l'offerta formativa con corsi di recupero, magari chiedendo la possibilità di avere un docente della materia specifica all'interno dell'organico del potenziamento.

La scuola è un ramo particolare della Pubblica Amministrazione, perché in essa è presente un fattore emotivo dominante. Si pensi alla cruciale relazione docente/discendente nell'ambito della quale deve cominciare a diventare fondante l'idea in base alla quale l'errore diventi una opportunità e non una modalità punitiva in grado di creare solamente nello studente la "paura di sbagliare" (nelle scuole dell'infanzia e primaria ci sono diversi bambini che presentano un mutismo selettivo, con alcuni insegnanti non parlano perché temono la reazione in caso di errore). L'altra differenza importante tra la scuola e le altre Pubbliche Amministrazioni, in termini di valutazione, è la presenza di indicatori caratterizzati da un livello di oggettività più bassa, proprio in ragione del contesto basato sui rapporti umani che caratterizza la scuola.

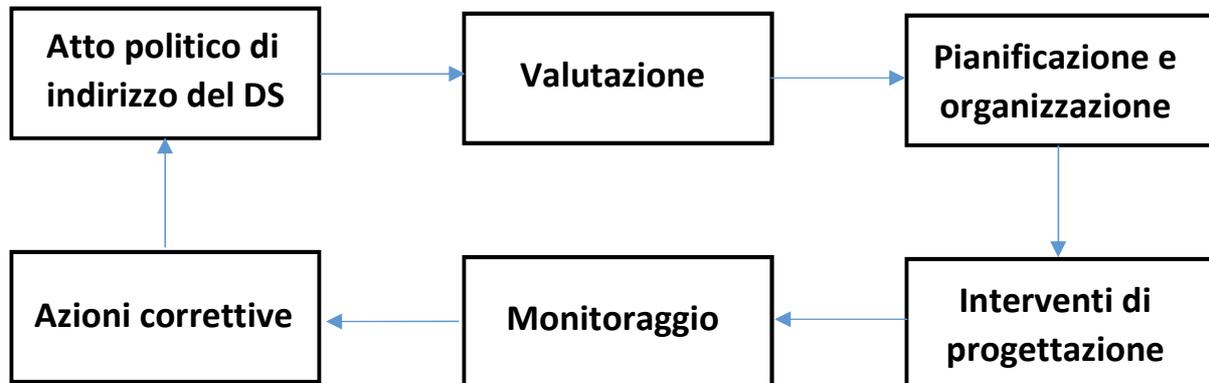
Quali strategie mettere in campo per migliorare i punti deboli emersi dal processo di valutazione? Prima di tutto l'analisi delle cause, quindi lo studio congiunto del contesto, la stesura e la condivisione del progetto scolastico, la redazione congiunta del RAV e del PdM, la cooperazione, la presenza di comportamenti organizzativi misurabili, la predisposizione di sistemi di misurazione dell'efficacia e delle attività, la verifica periodica dei risultati, la formazione obbligatoria del personale tutto, la presa di coscienza delle responsabilità di ognuno, la valutazione del merito.

Una scuola fondata sull'impegno di pochi, dove c'è scarsa responsabilizzazione del personale, è una scuola senza valore aggiunto e con un livello di efficacia basso. La logica del miglioramento è quella del confronto tra la qualità del servizio che si aspetta l'utenza e quello che invece si riesce ad offrire, il confronto tra quello che si è fatto e quello che si è progettato.

Gli obiettivi del Sistema Gestione Qualità sono aumentare l'efficacia del lavoro organizzativo e migliorare l'immagine della scuola all'esterno. Gli elementi del Sistema di Gestione Qualità sono: impostazione politica e strategica dell'Istituzione, definizione dei compiti e delle

responsabilità, una chiara strutturazione del sistema, l'organizzazione del flusso informativo (cercare di evitare i corti circuiti), la gestione dei documenti (che siano finalizzati al miglioramento), raccolta e analisi dei risultati con l'obiettivo di perfezionare il sistema stesso.

Il ciclo continuo di un sistema di Gestione Qualità è rappresentato nello schema seguente:



Il miglioramento continuo è basato sul ciclo di DEMING, già visto nella prima lezione con le sue quattro fasi: Plan (definizione dei problemi della scuola, si scelgono alcuni problemi, si analizzano e si pianificano interventi), Do, Check, Act (messa in atto delle azioni pratiche di miglioramento).

I presupposti di una buona pianificazione sono: la conoscenza e la condivisione delle scelte, puntare al raggiungimento di risultati che siano sempre concreti e misurabili, i documenti devono essere predisposti per dare evidenza e per consentire di analizzare e rendicontare.

Siamo arrivati così all'analisi SWOT, l'acronimo SWOT indica:

S → strength (punti di forza)

W → weakness (punti di debolezza)

O → opportunities (opportunità)

T → threats (minacce e rischi)

Si tratta di una procedura che nel caso di una problematica per la quale si sono raccolti tutti i dati necessari, consente di mettere in evidenza in punti di forza e di debolezza del contesto, le opportunità che dalla situazione nascono e le minacce corrispondenti sia al contesto che alle azioni che si intende pianificare. Come esempio pratico il formatore fa presente che nella sua scuola ha deciso di attivare un servizio di assistenza psicologica, tale scelta rispondeva ad una esigenza di vicinanza a problematiche personali da parte degli studenti. Ella non aveva analizzato in maniera corretta i rischi di tale scelta, è accaduto infatti che per una cattiva comunicazione le famiglie hanno creduto che la psicologa svolgesse un ruolo da "assistente sociale" e temevano che i propri figli, nelle situazioni più complicate, potevano essere portati via dal contesto familiare. C'è voluto tempo e lavoro per fare in modo che tale interpretazione distorta venisse eliminata.

L'analisi SWOT, in generale, funziona e permette di progettare una azione di miglioramento tenendo presente tutti gli aspetti del problema. Si propone una attività di gruppo nella quale

effettuare una analisi SWOT di un caso studio. Tale analisi sarà oggetto di discussione nella prossima lezione.

## Corso Valutazione e miglioramento

### Lezione 3 – 07/09/2017

Riprendiamo il lavoro sull'analisi SWOT cominciato alla fine della scorsa lezione, il testo dello studio caso è al termine degli appunti di questa giornata. Si ci concentri sul fatto che ogni scuola non può avere il 100% di aspetti positivi o negativi, quindi l'idea vincente nel presentare una scuola è quella di partire dai punti di forza, che ci sono sempre, e poi organizzare la presentazione di dati e risultati cercando di evidenziare tali punti.

Rispetto al caso studio, molto in generale le 4 voci dell'analisi SWOT possono essere:

**Punti di forza**: Potenzialità inesprese dei discenti, Monitoraggio costante dei risultati, Livello dei risultati in uscita, Alto livello di attività e intraprendenza della classe docente, Mission ben definita.

**Punti di debolezza**: Contesto sociale in cui la scuola è incardinata (può essere letto anche come un rischio), dispersione scolastica, rendimento scolastico, uso dei laboratori, monitoraggio dell'orientamento in uscita.

**Opportunità**: Intraprendenza ed autonomia degli studenti che può essere sfruttata con una didattica ribaltata, Promozione dello scambio culturale mediante corsi in compresenza su materie trasversali, attivazione percorsi da condividere con tutti gli stakeholders, organizzare attività pomeridiane e serali perché la scuola rappresenti un punto di aggregazione sul territorio.

**Rischi e minacce**: famiglie che interpretano male l'eccessiva libertà data agli studenti nell'esprimersi, soprattutto in assenza di un prodotto finale riconoscibile ("a scuola non fanno niente"), la mancanza di identità della scuola nel momento in cui si coinvolgono gli stakeholders per attività in condivisione, una offerta pomeridiana debole e che non raccoglie il gradimento degli studenti, la presenza sul territorio della discoteca con il problema delle dipendenze e degli abusi.

Generalmente i punti di forza e debolezza in questo tipo di analisi sono fattori interni, mentre le opportunità e rischi sono fattori esterni alla scuola (anche se questa non è una regola vincolante). Nelle slides per ognuno dei punti dell'analisi SWOT si troveranno delle domande specifiche la cui risposta porta ad una coerente compilazione dei diversi campi.

Per essere efficaci nella propria azione di miglioramento di una Istituzione scolastica è necessaria una fase di pianificazione delle iniziative che preveda obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e limitati nel tempo. Rispetto a questa ultima caratteristica gli obiettivi possono essere a breve o lungo termine.

Esistono diverse tipologie di obiettivi, si sottolinea come in questo contesto assuma una rilevanza cruciale la formazione del personale.

Possiamo passare a dare uno sguardo ai documenti fondamentali per la pianificazione, ovvero: PTOF, Piano formazione docenti, piano annuale delle attività dei docenti (la cui compilazione è possibile solo se si conoscono i ruoli di competenza di ogni docente), piano

annuale di servizio del personale ATA (uno dei problemi che hanno molte scuole superiori sono il personale assunto con co.co.co., essi infatti se da una parte rispondono ad un bisogno di flessibilità nell'organico del personale scolastico che non potrebbe essere conseguito con assunzioni a tempo indeterminato, dall'altro forniscono alla scuola, nel maggior numero dei casi, dipendenti con un livello non elevato di professionalità e scarsamente motivati. A questo si aggiunga anche il fatto che una volta che termina il loro contratto essi non possono essere sostituiti o riassunti), programma annuale, contratto integrativo d'Istituto, documenti sulla sicurezza e rilevazione dei rischi, RAV e PdM.

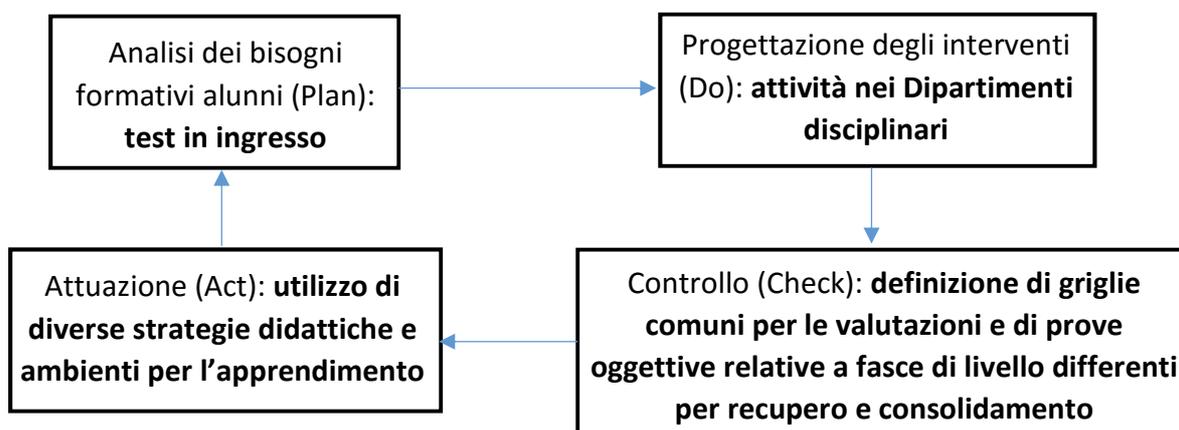
La pianificazione prevede una serie di fasi costituenti: determinazione degli obiettivi (mission e vision), definizione delle strategie, modalità di utilizzo delle risorse disponibili. Il tutto mirato al raggiungimento dei traguardi attesi.

Le variabili su cui si deve intervenire in fase di pianificazione sono:

- **la cultura manageriale del DS:** il Dirigente deve appassionare e motivare i docenti e deve chiaramente identificare e comunicare la mission dell'Istituzione, anche usando strumenti di lettura immediata come grafici. Una formulazione efficace della mission uniforma l'idea che ciascuna persona all'interno dell'Istituto ha dello scopo e delle priorità dell'organizzazione. La parola d'ordine è "coinvolgimento".
- **l'idea di scuola come organizzazione a legami forti:** è fondamentale il processo collegiale. Il singolo docente in difficoltà sia didattiche che personali va sempre aiutato dal Collegio e non isolato. Il modello organizzativo deve garantire ricadute positive sugli apprendimenti. Per fare ciò sono necessarie azioni di valutazione interna ed esterna finalizzate alla progettazione di interventi finalizzati sempre al miglioramento.
- **le caratteristiche dell'ambiente scuola:** attraverso la valutazione dell'efficacia dell'azione della scuola e delle sue ricadute sia sugli apprendimenti che sul contesto.
- **le caratteristiche e le attitudini del personale**
- **le caratteristiche dell'utenza**

Abbiamo visto nelle lezioni precedenti come uno degli strumenti per ottenere gli standard di qualità sia l'utilizzo del ciclo PDCA. Vediamone l'applicazione specifica ad una serie di contesti.

Partiamo dal PDCA applicato alla didattica, il ciclo può essere utilmente schematizzato nella figura sotto rappresentata:



Per quanto attiene al PDCA applicato agli Organi Collegiali, esso promuove il cosiddetto "Lean Thinking", ovvero il pensiero snello, una strategia che miri alla riduzione degli sprechi e all'aumento della flessibilità, in altre parole un agire che sia sintetizzato dal motto "meno consumo più efficienza. La strategia operativa deve essere mutevole e l'intera organizzazione deve essere coinvolta in una visione di insieme tramite la messa a "flusso" dei processi principali, il cui obiettivo è il perseguimento della vision. Tra gli organi collegiali il Consiglio d'Istituto è quello sicuramente più "democratico" (si tiene a sottolineare che sarebbe ora di una revisione degli organi collegiali soprattutto in ragione delle radicali modifiche alla scuola apportate dalla legge 107), visto che in esso ci sono i rappresentanti di tutti i portatori di interesse direttamente coinvolti (alle scuole superiori ci sono anche gli studenti). Il consiglio d'Istituto dovrebbe essere un momento d'incontro piacevole visto l'importanza che riveste nella governance scolastica, si pensi solo al fatto che esso approva il PTOF, come è giusto che sia visto che l'identità di una Istituzione scolastica va riconosciuta e approvata da tutti i portatori di interesse.

Nell'ambito delle figure di sistema scolastiche, si pone ora l'attenzione sull'importanza del RSGQ (Responsabile del Sistema di Gestione della Qualità) che va individuato in ogni scuola insieme ai docenti facenti parte del Gruppo di Miglioramento. Tra le attività di tale gruppo c'è l'analisi dell'efficacia delle attività scolastiche, ed in particolare dei fallimenti, degli elementi su cui la scuola non ha raggiunto gli obiettivi prefissati. Un utile strumento in tale fase di analisi è il diagramma di Pareto, il quale fornisce una rappresentazione dell'importanza delle differenze generatesi in ragione dell'accadimento di un certo fenomeno. Tra le esercitazioni di questo corso non vedremo il diagramma di Pareto, ma ci occuperemo di un diagramma simile detto di Ishikawa.

Con l'acronimo TQM, si indica il Total Quality Management, ovvero un modello organizzativo a garanzia della qualità totale. In esso è cruciale il lavorare per processi e per sistemi, e il ragionare sempre in base a dati di fatto ed evidenze. La finalità è sempre quella di migliorare il servizio al fine di renderlo al massimo aderente alle necessità dei portatori di interesse. La qualità totale dipende dall'organizzazione e dal modo di pensare, essa è un insieme di regole condivise che l'Istituto si dà in modo esplicito e trasparente al fine di perseguire un obiettivo di cui tutti devono avere consapevolezza. I principi sulla qualità dell'insegnamento sono sostanzialmente gli stessi che si ritrovano nello standard ISO9004:2000, del resto in una ottica funzionalistica gli studenti sono i clienti del servizio. Il TQM presenta 8 principi cardine:

- **Organizzazione orientata al cliente:** Le organizzazioni dipendono dai loro clienti e devono pertanto capire le loro esigenze attuali e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative
- **Leadership:** I leader devono stabilire l'unità di intenti e di indirizzi dell'organizzazione. Spetta a loro creare e mantenere il clima interno adatto al coinvolgimento di tutto il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione
- **Coinvolgimento del personale:** Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza di una organizzazione ed il loro coinvolgimento permette di mettere le loro conoscenze ed esperienza al servizio dell'organizzazione
- **Approccio basato sui processi:** Un determinato risultato è raggiunto in modo più efficiente quando le relative risorse ed attività sono gestite come processi

- **Visione sistemica della gestione aziendale:** Identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi per ottenere determinati obiettivi, migliora l'efficacia e l'efficienza di una organizzazione
- **Miglioramento continuativo:** Il miglioramento continuativo deve essere l'obiettivo permanente di qualsiasi organizzazione
- **Decisioni basate su dati e fatti:** Le decisioni e le azioni efficaci sono basate sull'analisi di informazioni e dati attendibili e concreti
- **Relazioni fornitore-cliente vantaggiose per entrambi:** Una organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendente ed un rapporto di reciproca utilità migliora la loro capacità di creare valore

Ovviamente qualsiasi schema, anche quello della Qualità totale, applicato al contesto scuola deve avere caratteristiche di versatilità e flessibilità. La causa principale della mancanza di qualità in qualsiasi contesto è da ricercarsi nei processi, ed in particolare nell'assenza di monitoraggio degli stessi.

### **Esercizio 0 Studio di un caso. L'istituto Caboto di Castelrosso**

*La scuola è inserita in un contesto caratterizzato da scarse risorse (indice ESCS...), alto tasso di disoccupazione soprattutto giovanile (13%), scarsità di offerta formativa extrascolastica. Non vi sono centri di aggregazione ad esclusione di una discoteca. Si perdono molti studenti (20% medio) nel passaggio da un anno all'altro.* La distribuzione degli studenti per fasce di voto evidenzia una concentrazione eccessiva nelle fasce più basse, che aumenta negli anni di corso dalla prima alla quinta. Il punteggio di italiano e matematica della scuola alle prove INVALSI è tuttavia superiore a quello di scuole con background socio-economico e culturale simile (52 rispetto a 49). La varianza tra classi in italiano e matematica è in linea o di poco inferiore a quella media, i punteggi delle classi in alcune di esse si discostano in positivo. La quota di studenti collocata nei livelli 1 e 2 in italiano e in matematica è inferiore alla media nazionale.

Il livello delle competenze chiave e di cittadinanza raggiunto dagli studenti è confrontabile con quello delle scuole simili; le competenze sociali e civiche ottengono punteggi equivalenti. La maggior parte degli studenti (90%) raggiunge una adeguata autonomia nel comportamento. Gli obiettivi di cittadinanza vengono valutati dai CC come raggiunti nel 98% dei casi.

La scuola monitora in maniera sistematica i risultati degli studenti nei successivi percorsi di studio e di avviamento al mondo del lavoro. Il numero di immatricolati all'università è superiore alla media provinciale (50%) e regionale (45%). Il 25% degli studenti immatricolati all'università è in regola con gli esami al primo anno (media università 20%).

La progettazione didattica periodica viene effettuata in modo condiviso (60% dei dipartimenti) per ambiti disciplinari e coinvolge un buon numero di docenti (80%) di varie discipline (50%) e di più indirizzi (3 su 6). La scuola utilizza forme di certificazione delle competenze. I docenti utilizzano regolarmente alcuni strumenti comuni per la valutazione e hanno momenti di incontro per condividere i risultati della valutazione.

La progettazione di interventi specifici a seguito della valutazione degli studenti è una pratica frequente ma risponde solo parzialmente alle esigenze di apprendimento degli studenti. Gli spazi laboratoriali sono usati, anche se in misura minore rispetto alle loro potenzialità. Le attività realizzate dalla scuola per gli studenti che necessitano di inclusione sono sufficienti, ma ci sono aspetti da migliorare. La scuola dedica un'attenzione appena sufficiente ai temi interculturali. Le attività di continuità presentano un livello di strutturazione sufficiente anche se sono prevalentemente orientate alla formazione delle classi. Le attività di orientamento coinvolgono almeno tutte le classi finali. La qualità delle attività proposte agli studenti è in genere accettabile, anche se per lo più limitate a presentare i diversi istituti e/o i corsi di studio universitari. La scuola non monitora i risultati delle proprie azioni di orientamento.

La scuola ha definito la missione e le priorità; queste sono condivise nella comunità scolastica, con le famiglie e il territorio. Responsabilità e compiti delle diverse componenti scolastiche sono individuati chiaramente. Una buona parte delle risorse economiche è impiegata per il raggiungimento degli obiettivi prioritari della scuola.

La scuola promuove iniziative formative per i docenti di qualità sufficiente. Sono presenti spazi per la condivisione di materiali didattici, anche se la varietà e qualità dei materiali è da incrementare. Lo scambio e il confronto professionale tra docenti è presente ma non diffuso (es. riguarda solo alcune sezioni, solo alcuni dipartimenti, ecc.).

Le collaborazioni attivate contribuiscono in modo significativo a migliorare la qualità dell'offerta formativa. La scuola è un punto di riferimento nel territorio per la promozione delle politiche formative. La scuola (secondo ciclo) ha integrato in modo organico nella propria offerta formativa esperienze di stage e inserimenti nel mondo del lavoro, anche con ricadute nella valutazione del percorso formativo degli studenti.

## Corso Valutazione e miglioramento

### *Lezione 4 – 08/09/2017*

Affrontiamo in questo ultimo incontro le attività legate alla docenza, quindi tutti gli aspetti della didattica ed in particolare il radicale passaggio avvenuto nell'ultimo decennio tra scuola della conoscenza e scuola per le competenze. Tale passaggio ci è stato richiesto dalle Istituzioni europee impegnate in un compito di omogeneizzazione dei sistemi scolastici nazionali e nella promozione di un atteggiamento che rivolga maggiore attenzione alle tecniche di apprendimento degli alunni.

Fino a qualche anno fa si era poco concentrati sui diversi stili di apprendimento, e non è solo un discorso legato agli alunni DSA, ma piuttosto legato a quelli che oggi vengono chiamati BES (Bisogni Educativi Speciali) intesi però in senso lato. Ogni ragazzo ha una serie di BES, ogni persona impara in maniera diversa e ha bisogno di una attenzione speciale. L'insegnamento va tarato sui bisogni di ogni alunno.

Dalla mera riproduzione delle conoscenze si passa all'agire, al "learning by doing", tale cambiamento di paradigma corrisponde nell'ambito del contesto didattico ad un passo in avanti in un'ottica di qualità, in altre parole non vanno valutati solo i metodi di apprendimento, ma va valutato in maniera radicalmente diversa il prodotto, il risultato, che si sostanzia nelle competenze dell'alunno.

Una didattica fondata sullo studente fornisce a quest'ultimo una serie di strumenti che gli permettono di migliorare se stesso, ma soprattutto gli ritaglia un ruolo nuovo, di vero protagonista attivo nell'ambito del sistema di apprendimento. Lo studente deve "imparare ad imparare", deve saper gestire il suo tempo ed anche le proprie emozioni. Per competenza si intende la capacità di utilizzare le conoscenze, le abilità e le capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale.

Con la Raccomandazione del Parlamento e del Consiglio 18 dicembre 2006 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, l'Unione europea ha invitato gli Stati membri a sviluppare, nell'ambito delle loro politiche educative, strategie per assicurare una serie di competenze chiave descritte in termini di responsabilità. Tali competenze chiave sono 8:

- comunicazione nella madre lingua
- comunicazione nelle lingue straniere
- competenza matematica
- competenze di base in scienza e tecnologia
- competenza digitale
- imparare ad imparare
- competenze sociali e civiche
- spirito di iniziativa e imprenditorialità
- consapevolezza ed espressione culturale

Tra esse piace sottolineare l'ultima, ovvero la consapevolezza ed espressione culturale, un aspetto di cui spesso lo studente non è consapevole e a cui noi docenti difficilmente diamo la giusta importanza.

Altro termine cardine per l'agenda europea è la "cittadinanza attiva", soprattutto in ragione dei mutamenti sociali e dei fenomeni migratori che stanno caratterizzando la vita sociale in Europa negli ultimi anni. Assumono dunque un ruolo prioritario l'inclusione sociale e l'occupazione. Con il termine "life-long learning" si intende la formazione continua, ovvero quel processo in base al quale una persona, dopo un certo periodo dal termine o dall'interruzione degli studi, si trova nella necessità o ha la volontà di voler riprendere un percorso di formazione. Con riferimento a tale situazione in Italia due anni fa si sono introdotti i CIPIA. Cosa sono? Se ricordiamo fino all'introduzione dei CIPIA esistevano quelli che si chiamavano "Centri territoriali per l'istruzione", i quali organizzavano corsi di inglese, di italiano come seconda lingua dedicando generalmente all'istruzione degli adulti. Due anni fa sono nati i CIPIA, i quali come codice meccanografico utilizzano quelli caratterizzati dalla doppia M, così come le scuole secondarie di primo grado (che sul territorio sono diventate una rarità visto che causa gli accorpamenti sono parte nel maggior numero dei casi di istituti comprensivi), si tratta di scuole virtuali, senza una sede vera e propria, anche se in genere per la segreteria si appoggiano agli edifici degli Uffici scolastici provinciali. Il CIPIA ha preso il posto dei centri territoriali ed ha proprio l'obiettivo di dare una risposta alle necessità legate al "life-long learning", a capo c'è un dirigente designato (a Salerno è la dott.ssa Pellegrino), il quale ha l'onere di attivarsi per intercettare la domanda degli adulti che necessitano di formazione, nonché dei cosiddetti "drop out", cioè dei giovani che per vari motivi non hanno terminato la scuola dell'obbligo (non necessariamente per mancanza di volontà, ma anche per questioni legate a necessità familiari, ad organizzazione dei tempi non compatibile con quella scolastica, a motivi personali e di salute). L'utenza dei CIPIA è variabilissima: dagli immigrati nord-africani che arrivano nel porto di Salerno, alla badante dell'Europa dell'est, agli studenti che gli Istituti secondari non riescono a gestire per problematiche varie.

Tornando alla didattica, in tale contesto assume una grande importanza il senso di iniziativa e di imprenditorialità, con annessi la creatività, l'innovazione, l'assunzione dei rischi. Essa diviene un bagaglio di competenze che aiuta l'individuo non solo nel quotidiano, ma anche e soprattutto nei contesti lavorativi, laddove l'attuale studente e potenziale lavoratore dovrà avere piena consapevolezza del contesto ed imparare a cogliere le occasioni di promozione e di gratificazione che gli si presentano.

Parliamo ora dei documenti, ed in particolare del passaggio da POF al PTOF, ovvero dalla legge 275/99 che ha istituito il primo, alla legge 107/15 che lo ha modificato. Prima del 1999 la programmazione sulla carta non c'era, il coordinamento delle attività era lasciato all'iniziativa personale, ed esso si faceva prevalentemente nella scuola elementare grazie alla presenza in orario delle due ore pomeridiane che quasi "costringevano" i docenti ad un confronto. Nelle superiori il lavoro per Dipartimenti era ed è generalmente mal digerito, le incombenze legate al ruolo e le difficoltà logistiche di una popolazione di docenti così vasta rende praticamente impossibile il confronto con scadenza settimanale. C'era dunque un alto rischio di assenza di coordinamento, il DPR 275/99 prova a fornire uno strumento in grado di risolvere tale problematica, cercando di costringere la classe docente a focalizzarsi sulla programmazione come esigenza importante della comunità scolastica. Il DPR 275/99 fu una rivoluzione sconvolgente, e forte, come sempre, fu la resistenza delle componenti parte

della scuola a tali nuove disposizioni. La scuola è per sua natura un sistema che si oppone e pone resistenza al cambiamento, ciò perché spesso si fa un uso distorto della libertà di insegnamento (art. 33 della Costituzione) che viene storpiato in una forma negativa di autoreferenzialità.

La “T” in più che determina il passaggio dal POF al PTOF, sta per “triennale”, e sancisce il valore più esteso in termini temporali del documento di programmazione, anche se va segnalata la possibilità di rivederlo anno per anno. Il PTOF è elaborato dal Collegio dei docenti sulla base degli indirizzi per le attività della scuola e delle scelte di gestione ed amministrazioni definiti dal DS. Il testo deve essere poi approvato dal Consiglio d’Istituto, che ora non ha più funzioni di indirizzo come aveva nel caso del POF. La scadenza per la revisione del documento è ottobre di ogni anno.

Cosa contiene il PTOF ? Si tratta di un documento di progettazione curricolare ed extracurricolare, educativa e didattica, finalizzato agli obiettivi strategici individuati dalla scuola come prioritari in correlazione con quelli forniti dal MIUR. E’ possibile in esso individuare le seguenti parti: indirizzi del DS, responsabilità gestionale del DS, progettazione organizzativa, fabbisogno del personale docente comune, di sostegno e di potenziamento (questa è una novità rispetto al POF), fabbisogno di personale ATA, fabbisogno di strutture, centralità dei processi di autovalutazione e miglioramento, piano di formazione del personale, piano di miglioramento.

Si ricorda che sia il PTOF, sia il PdM sono tra gli elementi che vengono valutati dai nuclei di valutazione dei Dirigenti scolastici (insieme all’atto di indirizzo, al piano delle attività dei docenti e del personale ATA...).

Tra gli obiettivi che una scuola può identificare, in base al contesto, come prioritari ci sono: competenze linguistiche (CLIL), competenze scientifiche e matematiche, competenze artistiche e logico-matematiche, cittadinanza attiva e democratica, interculturalità, solidarietà, sostenibilità ambientale e territorio, competenze nei media, educazione motoria e stile di vita sano, competenze digitali e laboratoriali, Alternanza scuola-lavoro, sviluppo di sistemi di premialità e di valorizzazione del merito per gli studenti, italiano come seconda lingua, attività di orientamento.

Il PTOF, infine, deve contenere la “mission” e la “vision” dell’Istituzione scolastica, alcuni elementi di logistica organizzativa (tempistica e turni del personale), il Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD) per i docenti, i rapporti con il territorio e la rete di scuole.

Possiamo passare ora ad un altro documento importantissimo, ovvero il RAV, Rapporto di Autovalutazione. Si tratta di una riflessione della scuola su se stessa basata sull’analisi dei vari dati. Essa mette in relazione il servizio erogato e i livelli di competenze raggiunti con riferimento agli standard e agli obiettivi che ci si è imposti. L’ottica è quella di avere un riferimento per la progettazione di interventi di miglioramento. Per la stesura del RAV esiste un formato di riferimento fondato sui criteri di: equità, possibilità offerta a tutti (indipendente dalle situazioni e condizioni di partenza) e differenziazione.

La struttura del RAV è riportata in dettaglio nelle slides, così come gli obiettivi di processo che sono da intendersi come interventi a valle della compilazione di tale documento. Le slides contengono anche una serie di descrittori delle prestazioni, mentre per i risultati il riferimento è sempre quello alle prove INVALSI.

Ultimo documento a cui diamo una rapida occhiata è il Piano di Miglioramento (PdM), nelle slides è indicato cosa esso deve contenere e qual è la sua struttura. Ciò che è interessante rispetto a tale documento è il link forte che si crea tra il Dirigente scolastico, il Collegio dei docenti e il Consiglio d'Istituto. La logica del miglioramento è sempre e comunque basata su tre termini specifici: consapevolezza, partecipazione e convenienza.

Per chiudere questo corso si propongono due attività, la prima riguarda il cosiddetto diagramma di Ishikawa. Si tratta di una tecnica manageriale utilizzata nel settore industriale e nei servizi per individuare la o le cause più probabili di un effetto (ovvero di un problema). Si parla anche di grafico causa-effetto, o di diagramma a lisca di pesce. Nella esercitazione che si propone si fa riferimento ad una area ben precisa, ovvero quello degli apprendimenti e l'effetto considerato, in questo caso un vero e proprio problema in un contesto scolastico, sono i bassi risultati negli apprendimenti. Quattro macro-cause sono prese in esame, ovvero: organizzazione e gestione, fattori di qualità, misure di riesame e miglioramento. Esse sono indicate dalle due parti della linea centrale a rappresentare i rami della lisca di pesce. Tale schema viene riportato al termine degli appunti di questa lezione. L'obiettivo è quello di sistemare una serie di elementi, la cui lista ci verrà consegnata, nelle caselle vuote del diagramma. La soluzione corretta, con il giusto abbinamento sarà presente in piattaforma.

La seconda attività riguarda un registro per monitoraggio, controllo e riesame di una qualsiasi attività in contesto scolastico, e che può essere utilizzato come raccolta informazioni documentate nell'ambito del Piano di Miglioramento. Il format di questo registro appartiene al marchio SAPERI, il quale lo mette a disposizione di qualsiasi utente. Il problema è farne un uso corretto (la formatrice utilizza tale registro presso la propria scuola con l'aiuto di un gruppo di docenti che ha seguito un corso di formazione sull'utilizzo di tale strumento).

In una politica di controllo della qualità ogni documento che viene messo agli atti della segreteria di una Istituzione scolastica, deve recare il nome di chi l'ha redatto, questo perché ognuno in una scuola ha delle responsabilità specifiche e precise, inoltre se si tratta di un documento di lavoro, va indicata la data della stesura e dell'eventuale riesame, nonché il numero della versione. Non può mancare su tale documento la firma del DS e del Responsabile del miglioramento. Per permettere a chi legge di avere una idea chiara del contenuto di qualsiasi documento è necessario sempre la presenza di un glossario e di una legenda che fornisca informazioni indispensabili in maniera chiara e sintetica.

Per una efficace pianificazione del monitoraggio ci sono sempre da compilare 6 campi che rispondono alle seguenti domande: quali sono le azioni, chi materialmente le compie, che cosa si fa, come si verifica, come vengono documentate, eventuali note. Sembra un quadro banale, in realtà non lo è, ed ha il pregio di essere semplice e di funzionare. Alla fine la Direzione della scuola effettua un riesame di tali azioni utilizzando proprio i dati contenuti nel registro.

Un possibile format di tale registro, che consente un controllo delle procedure efficace, è il seguente:

Procedura n. \_\_\_\_\_

Argomento: \_\_\_\_\_

Parti interessate: \_\_\_\_\_

Processo: \_\_\_\_\_

Responsabilità: \_\_\_\_\_

Trattamento di non conformità: \_\_\_\_\_

Riesame: \_\_\_\_\_

La parte cruciale è sicuramente la voce “processo” all’interno della quale sono elencate le singole azioni da compiersi (anche le più semplici e banali). La voce “trattamento di non conformità”, invece, deve contenere il tipo di azioni che si mettono in atto quando la procedura porta a conseguenze non attese, cioè a difficoltà non previste (per esempio nel caso della procedura di assegnazione docenti alle classi, ci può essere il malcontento da parte di alcuni genitori. Si può prevedere, in tal caso, di organizzare un incontro chiarificatore delle diverse posizioni). Il riesame, infine, è sempre tenuto in presenza e con il lavoro del Dirigente scolastico insieme al suo staff.

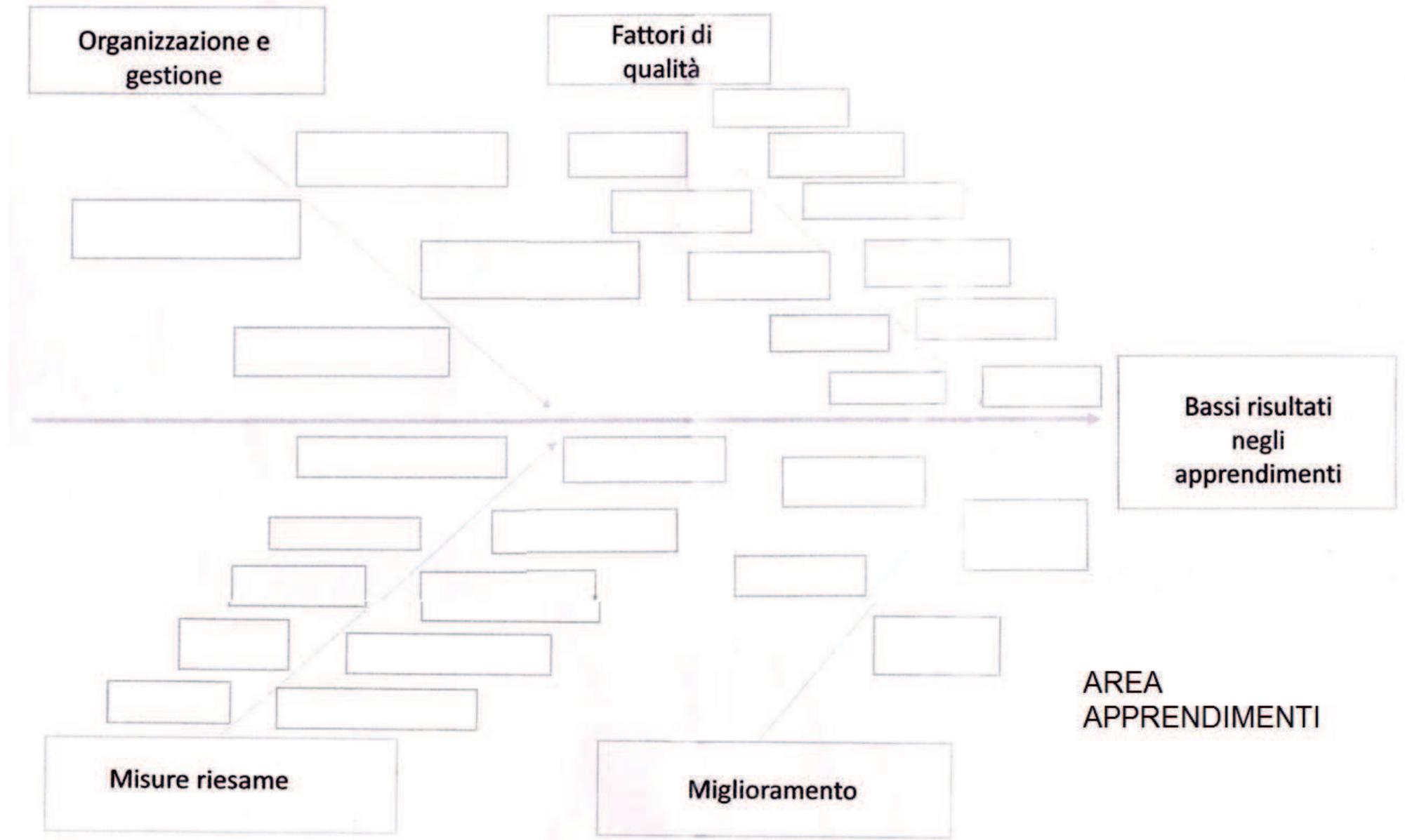
La formatrice presenta, a questo punto, due esempi di compilazione di tale registro relativi alle situazioni di: formazione classi prime e comunicazioni interne.

Una volta riempita la scheda del registro essa può essere utilizzata ogni anno, ed in generale ogni qual volta si applica la procedura relativa ad un certo argomento. Di sicuro la scheda può essere integrata o modificata, tuttavia essa rappresenta un utilissimo strumento per evitare ogni anno di ripensare a situazioni già affrontate, ovvero nel caso in cui ci sia un nuovo responsabile per certe attività e la necessità che egli si attenga a procedure già applicate avendo un importante punto di riferimento.

L’esercitazione che si propone consiste nel compilare la scheda con le voci riportate sopra nel caso delle seguenti procedure:

- accoglienza alunni disabili;
- accoglienza docenti neo immessi in ruolo;
- rapporto tra famiglie e personale ATA;
- accoglienza alunni stranieri.

Ovviamente si tratta solo di alcuni casi, la scheda può essere utile anche in altri contesti, si pensi all’Alternanza scuola-lavoro, alla compilazione dell’orario...



Organizzazione e gestione

Fattori di qualità

Bassi risultati negli apprendimenti

Misure riesame

Miglioramento

AREA APPRENDIMENTI