

Giorgio Capoccia



L'autovalutazione nella scuola e l'esperienza della certificazione di qualità come supporto al processo di valutazione

La Circolare MIUR n. 47/2014

1. La nuova normativa

La Circolare MIUR n. 47 del 21.10.2014 *“Priorità strategiche della valutazione del Sistema educativo di istruzione e formazione”*- con la quale viene trasmessa la **Direttiva n. 47 del 18 settembre 2014** *“Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/15, 2015/16 e 2016/17”* - fornisce ulteriori elementi applicativi del **D.P.R. 28 marzo 2013, n. 80** *“Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione”* ed in qualche modo completa il disegno tracciato dal Regolamento sull'autonomia scolastica adottato con il DPR n. 275 del 1999.

Gli obiettivi di tale corpo normativo sono definiti dall'art. 2, comma 1, del citato DPR n. 80, il quale recita:

“...omissis... Ai fini del miglioramento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti, il S.N.V. valuta l'efficienza e l'efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione in coerenza con quanto previsto dall'articolo 1 del decreto legislativo 19 novembre 2004, n. 286....”

Il Sistema Nazionale di Valutazione (S.N.V.) - messo a punto, sperimentato negli anni precedenti (Vales) ed adot-

tato con la circolare n. 47 - prevede che tutte le scuole appartenenti al sistema di istruzione italiano (quindi **anche le scuole paritarie**) partecipino alle attività pianificate nel triennio 2014 - 2017 secondo un calendario articolato come segue:

- 1) *ottobre 2014* - Predisposizione del format del RAV (Rapporto di Autovalutazione) a cura di INVALSI;
- 2) *gennaio 2015* - Apertura della piattaforma informatica a cura del MIUR;
- 3) *gennaio/febbraio 2015* - Inserimento dei dati da parte di tutte le scuole che fanno parte del sistema di istruzione pubblico;
- 4) *marzo 2015* - Restituzione dei dati con benchmark da parte di INVALSI;
- 5) *marzo/giugno 2015* - Elaborazione del RAV da parte di tutte le scuole;
- 6) pubblicazione del RAV da parte di tutte le scuole sul portale “Scuola in chiaro” e sul proprio sito.

Da ciò si evince che tutte le istituzioni scolastiche, *nel primo semestre 2015*, saranno obbligate ad attivare il processo di autovalutazione dotandosi di una *“unità di valutazione costituita – preferibilmente – dal Dirigente scolastico, dal docente referente della valutazione e da un uno o più docenti con adeguata professionalità individuati dal Collegio Docenti”*.

Queste prime azioni saranno seguite da una **valutazione esterna** curata da INVALSI che partirà a marzo 2015 con la messa a punto di una propria organizzazione ispettiva e con la definizione delle modalità di valutazione per avviare nell'anno scolastico 2015/2016 l'inizio delle attività ispettive (un primo campione sarà costituito da 800 istituzioni scolastiche selezionate per il 30% con criterio casuale e per il restante 70% individuate sulla base di specifici indicatori di efficienza ed efficacia).

Nel contempo, le scuole dovranno, sulla base delle criticità che avranno individuato nel rapporto di autovalutazione, pianificare e realizzare azioni di miglioramento a partire dall'anno scolastico 2015/2016.

In quest'ultima fase le scuole potranno avvalersi del supporto dell'INDIRE e/o della collaborazione di università, enti di ricerca e associazioni professionali e culturali.

Nell'anno scolastico 2016-2017, infine, si continuerà la valutazione esterna da parte dell'INVALSI (ulteriori 800 istituzioni scolastiche selezionate con lo stesso criterio); le scuole continueranno nelle attività di miglioramento e

*“promuoveranno, a seguito della pubblicazione di un primo rapporto di rendicontazione, iniziative informative pubbliche ai fini della **rendicontazione sociale** quale ultima fase del procedimento di valutazione”*.



Valutazione di Sistema e Autovalutazione d'Istituto

2. L'esperienza AGIDAE

Il piano triennale sopra esposto costringerà, inevitabilmente, tutte le istituzioni scolastiche in un comprensibile stato di difficoltà circa gli adempimenti e la tempistica da rispettare: si tratterà, infatti, di entrare in contatto con processi, metodi, analisi e valutazioni che non sono ancora uno standard o comunque una regola per tutti coloro che operano in ambito scolastico.

Tuttavia, l'esperienza che AGIDAE, attraverso le sue articolazioni di **Fondazione AGIDAE LABOR** e di **AGIQUALITAS**, ha maturato negli ultimi quindici anni nel rinnovamento e riqualificazione della Scuola Cattolica, può essere utilizzata come supporto e affiancamento in questo complesso percorso che le scuole si avviano ad intraprendere.

Anticipando e precorrendo i tempi, si è cercato, infatti, di leggere ed interpretare il contesto in evoluzione ponendo

in essere azioni di sostegno e rafforzamento della qualità della scuola.

Sulla base di una lettura prospettica dei nuovi scenari di riferimento, AGIDAE ha avviato iniziative per la fornitura di strumenti operativi che affiancassero la sua opera istituzionale cercando di offrire idee, criteri valutativi, obiettivi atti a garantire l'innovazione ed il consolidamento degli istituti scolastici al fine di renderli capaci di migliorare la qualità della propria offerta formativa ed educativa.

Tenuto conto di quanto sopra evidenziato, AGIDAE ha messo a disposizione delle scuole una struttura organizzativa (Fondazione *AGIDAE LABOR*) in grado di sviluppare efficaci politiche di formazione del capitale umano degli istituti sulle tematiche più professionalizzanti.

Inoltre, la creazione del *Fondo Interprofessionale per la formazione continua dei dipendenti (FONDER)* ha consentito alle scuole di usufruire delle risorse finanziarie necessarie a realizzare importanti azioni formative capaci di soddisfare le esigenze di conformità normativa e quelle necessarie a sostenere il cambiamento innovativo.

La circolare 47 prevede che tutte le scuole - incluse quelle paritarie - debbano procedere all'autovalutazione, inserendo i dati richiesti nella piattaforma informatica del Miur e compilando il Rapporto di autovalutazione.

Con **AGIQUALITAS** si è voluto fin dal 2003 promuovere con maggiore determinazione la cultura della qualità attraverso la **Certificazione ISO 9001** e i modelli evoluti di **Total Quality Management** che includono autovalutazione, valutazione delle performances e miglioramento continuo.

Infine, attraverso **AGIDAE OPERA**, costituita di recente, è stata messa a disposizione degli istituti una ulteriore **struttura di servizi** con l'obiettivo di intervenire sulla riduzione dei costi di gestione e assicurare, in un periodo di forte crisi economica, condizioni di sostenibilità degli oneri gestionali e prosecuzione dell'attività didattica-formativa.

L'azione sinergica tra i vari strumenti, frutto di un'unica visione d'insieme, ha consentito di offrire alle scuole quei supporti necessari per un'azione continua di sviluppo e di rafforzamento della propria missione apostolica.

Naturalmente, di tali azioni hanno maggiormente beneficiato quelle organizzazioni che hanno aderito con maggiore convinzione alle proposte e partecipato attivamente al processo evolutivo.

La qualità nella scuola

La diffusione della Cultura della Qualità e del miglioramento continuo ha avuto due momenti con obiettivi diversi: la certificazione del sistema di gestione per la qualità secondo la norma ISO 9001 e l'adozione e sperimentazione di Modelli di *Total Quality Management*.

Nella prima fase l'obiettivo era quello di promuovere un modello che permet-

tesse di mettere al centro la visione sistemica di una organizzazione attraverso la gestione di processi interconnessi ed interagenti tra loro al fine di perseguire la soddisfazione del "cliente" avendo cura di migliorare in modo continuo la qualità del servizio.

Attraverso l'applicazione dei requisiti della norma ISO 9001 gli istituti sono stati chiamati a rivedere: la conformità legislativa, l'organizzazione, la comunicazione, la gestione delle risorse con particolare riferimento al personale docente e non docente, gli obiettivi di qualità del servizio, la misura delle performances dei processi con particolare riferimento a quello di erogazione del servizio, i processi di controllo, verifica e monitoraggio, la soddisfazione del cliente, il riesame di efficienza ed efficacia del sistema di gestione.

Tutto ciò ha prodotto coinvolgimento e consapevolezza tra il personale religioso e laico, una migliore definizione di compiti e responsabilità, una maggiore attenzione agli utenti ma ha soprattutto innescato la convinzione che *"anche le cose che ritenevamo di aver fatto bene possiamo e dobbiamo farle meglio"*.

La certificazione, infine, rilasciata da un organismo esterno - sulla base di una valutazione oggettiva nella quale i fatti prendono il posto delle opinioni - ha sicuramente scalfito l'eccesso di autoreferenzialità, tipico di un mondo non abituato a confrontarsi con il mercato, principale ostacolo all'innovazione ed al cambiamento.

Dalla qualità del servizio

.... alla qualità della gestione

Parallelamente è stata attivata una *seconda fase* con l'obiettivo di estendere l'approccio della qualità del servizio alla qualità della gestione dell'organizzazione. Il Sistema di Gestione per la Qualità è stato trasformato e reso contenitore di altri sistemi, quali:

- 1) *la gestione della salute e della sicurezza,*
- 2) *l'igiene alimentare,*
- 3) *la gestione dell'ambiente,*
- 4) *il modello organizzativo per la prevenzione dei reati, ecc.,*
- 5) *il sistema dell'autovalutazione e valutazione delle performances degli istituti.*

Dopo un periodo di studio e messa a punto è stato definito un *Modello di Autovalutazione e Valutazione* presentato il 25 e 26 aprile 2009 al Convegno nazionale di studio in occasione dell'assemblea AGIDAE presso la Pontificia Università Urbaniana.

La memoria ***"Un modello di misura delle performances aziendali come strumento di miglioramento interno e di misura della propria competitività"*** proponeva un modello di valutazione derivato dalla norma ISO 9004 - che teneva conto anche dei principali modelli usati in campo nazionale ed internazionale - basato sull'analisi degli approcci e delle modalità gestionali adottate e dei benefici o risultati che tali modalità producono.

Nel 2010 il modello è stato sperimentato nella prima edizione del **Premio Qualità Nazionale** promosso da AGIDAE al quale hanno partecipato più di 10 scuole (la maggior parte delle quali già certificate da AGIQUALITAS). All'autovalutazione interna ha fatto seguito una valutazione esterna da parte di un gruppo di esperti. I risultati sono stati presentati al Convegno nazionale AGIDAE del 25 aprile 2010, tenutosi presso l'Università Lateranense in occasione del cinquantenario di fondazione dell'Associazione.

I risultati hanno dimostrato la validità della metodologia sperimentata e la sua applicabilità al mondo della scuola anche se il modello è risultato complesso e forse troppo articolato. Gli istituti che avevano conseguito la Certificazione e nei quali la cultura metodologica della qualità risultava abbastanza condivisa sono riusciti ad effettuare una autovalutazione accettabile, mentre quelli dove tale cultura risultava praticamente assente hanno riscontrato notevoli difficoltà ed effettuato una autovalutazione carente e non rappresentativa.

Le scuole hanno mostrato difficoltà nella definizione degli obiettivi, nella raccolta dei dati e nella pianificazione del miglioramento.

Alla luce di tale esperienza, nel triennio successivo AGIQUALITAS ha messo in campo alcune azioni propedeutiche, quali:

- focalizzazione - nel corso degli audit effettuati nelle scuole certificate - dell'attenzione sugli obiettivi, la raccolta e la registrazione dei dati, il riesame della direzione, il coinvolgi-

mento del personale, i piani di miglioramento;

- intensificazione delle azioni di formazione sui principi di Total Quality Management;
- attivazione di un Laboratorio dedicato al TQM in cui poter trasferire le tecniche della qualità, quali: l'analisi dei processi, il diagramma causa-effetto, l'analisi dei rischi con metodo FMEA;
- attivazione di un Laboratorio di misurazione del clima interno e della soddisfazione di insegnanti, personale ATA, famiglie, alunni, attraverso l'utilizzo di questionari mirati.

AgiTQM

La certificazione è solo il punto di partenza di un percorso verso l'eccellenza.

Nel 2013 è stato avviato un nuovo progetto di autovalutazione e valutazione attraverso l'utilizzazione di una versione semplificata del modello base concepito nel 2009. Il nuovo modello è stato arricchito di obiettivi ed indicatori definiti mediante una griglia precompilata e la sua sperimentazione è stata condotta su un campione di 22 scuole appartenenti ad una stessa congregazione.

Dopo una importante iniziativa di specifica formazione, che ha coinvolto a vario titolo personale della congregazione e delle scuole, è stato predisposto un documento di autovalutazione nel quale ciascuna scuola ha potuto descrivere le proprie modalità (regole, modi di fare, iniziative, progetti, ecc.) ed

inserire i risultati (numerici) raggiunti negli ultimi quattro anni di gestione relativi agli indicatori definiti dal modello. Un gruppo di esperti, appositamente formati, ha valutato - anche mediante visite in loco - il documento di autovalutazione predisponendo un *Rapporto di valutazione* contenente - oltre ad una valutazione media ponderata di carattere numerico della scuola - anche i punti di forza ed i punti di debolezza rilevati. Sui punti di debolezza le scuole hanno avviato un Piano di miglioramento che sarà completato nel corso del 2015.

3. Il RAV (Rapporto di Autovalutazione) e la Certificazione ISO 9001

In questa prima fase applicativa, la circolare 47 prevede che tutte le scuole - incluse quelle paritarie cattoliche - debbano procedere all'Autovalutazione, inserendo i dati richiesti nell'apposita piattaforma informatica messa a disposizione dal MIUR (Gennaio - febbraio 2015) ed alla compilazione del RAV (Rapporto di Autovalutazione) tra marzo e giugno del 2015 e che partecipino, poi, a tutto il programma triennale 2014-2017.

Abbiamo esaminato il contenuto dei documenti emessi dal MIUR nel novembre 2014:

- “Rapporto di Autovalutazione – Guida all'autovalutazione”;
- “Mappa indicatori per Rapporto di Autovalutazione”.

Si tratta di una classica guida all'autovalutazione che definisce ambiti, aree,

argomenti, indicatori e criteri di valutazione. Viene richiesto, inoltre, di definire per ogni area i punti di forza e quelli di debolezza e per ogni criterio di qualità valutato, le motivazioni del giudizio assegnato. La grande maggioranza degli indicatori è individuata dal modello, mentre alcuni devono essere individuati dalla scuola ed altri possono essere aggiunti dalla scuola.

Per molti indicatori sono segnalate le fonti statistiche dalle quali dedurre i valori di confronto esterni. Alcuni indicatori sono ulteriormente dettagliati in descrittori. Il rapporto è articolato in cinque sezioni:

- le prime tre sezioni riportano le aree da sottoporre a valutazione (Contesto e Risorse, Esiti, Processi);
- la quarta sezione riporta i dati della valutazione in termini di composizione del nucleo di valutazione, problemi e difficoltà riscontrati nella fase di lettura degli indicatori e di raccolta e analisi dei dati, problemi e difficoltà emersi nella fase di interpretazione dei dati ed espressione dei giudizi, esigenze pregresse di autovalutazione (applicazione di altri modelli tra cui la ISO 9000);
- la quinta sezione permette di definire le priorità su cui la scuola intende agire al fine di migliorare gli esiti con il piano di miglioramento che intende adottare. Contiene, poi, i criteri di qualità che devono essere valutati utilizzando la rubrica di valutazione. I criteri sono definiti sotto forma di domanda e sono:

- 2.1 La scuola garantisce il successo formativo degli studenti.
- 2.2 La scuola assicura l'acquisizione dei livelli essenziali di competenze (misurate con le prove standardizzate nazionali) per tutti gli studenti.
- 2.3 La scuola assicura l'acquisizione delle competenze chiave e di cittadinanza degli studenti.
- 2.4 La scuola favorisce il successo degli studenti nei successivi percorsi di studio e di lavoro.
- 3.1 La scuola propone un curriculum aderente alle esigenze del contesto, progetta attività didattiche coerenti con il curriculum, valuta gli studenti utilizzando criteri e strumenti condivisi.
- 3.2 La scuola offre un ambiente di apprendimento innovativo, curando gli aspetti organizzativi, metodologici e relazionali del lavoro d'aula.
- 3.3 La scuola cura l'inclusione degli studenti con bisogni educativi speciali, valorizza le differenze culturali, adegua l'insegnamento ai bisogni formativi di ciascun allievo attraverso percorsi di recupero e potenziamento.
- 3.4 La scuola garantisce la continuità dei percorsi scolastici e cura l'orientamento personale, scolastico e professionale degli studenti.
- 3.5 La scuola individua le priorità da raggiungere e le persegue dotandosi di sistemi di controllo e monitoraggio, individuando ruoli di responsabilità e compiti per il personale, convogliando le risorse economiche sulle azioni ritenute prioritarie.
- 3.6 La scuola valorizza le risorse professionali tenendo conto delle competenze per l'assegnazione degli incarichi, promuovendo percorsi formativi di qualità, incentivando la collaborazione tra pari.
- 3.7 La scuola svolge un ruolo propositivo nella promozione di politiche formative territoriali e coinvolge le famiglie nella definizione dell'offerta formativa.

Il metro di valutazione è costituito da giudizi articolati in declaratorie per le quali la valutazione più bassa non prevede praticamente il conseguimento di nessuna caratteristica considerata, mentre la più alta prevede il conseguimento pieno di tutte le caratteristiche considerate.

Le valutazioni devono essere effettuate sulla base dei fatti e dei risultati esposti nel Rapporto di Autovalutazione; sono di valore numerico ma associati ad un aggettivo qualificante:

- valore 1: "Molto critica"
- valore 3: "Con qualche criticità"
- valore 5: "Positiva"
- valore 7: "Eccellente".

I valori intermedi 2, 4, 6, possono essere usati per rappresentare situazioni intermedie rispetto alla declaratoria definita. Il giudizio assegnato va motivato con argomentazioni esplicative della valutazione con riferimento a fatti e risultati conseguiti rispetto alla declaratoria.

Il modello - basato sui metodi e i principi del *Total Quality Management* - risulterà, a nostro avviso, di facile comprensione ed applicazione per i soggetti che conoscono bene i sistemi di autovalutazione e valutazione tipici del T.Q.M. e diffusi, tra l'altro, dalla E.F.Q.M. (*European Foundation for Quality Management*), rappresentata in Italia dall'Associazione Premio Qualità e dalla norma ISO 9004:2009.

La conoscenza di questi metodi, finalizzata all'uso pratico dei modelli di autovalutazione, richiederà attività significative di formazione ed addestramento su casi specifici.

Gli istituti che possiedono la Certificazione di Qualità ISO 9001, nonostante alcune difficoltà di comprensione di alcune parti del modello, riusciranno, comunque, ad elaborare un Rapporto di Autovalutazione dignitoso, sapranno individuare i punti di debolezza e riusciranno a pianificare azioni di miglioramento efficaci in quanto le metodologie da utilizzare sono uguali o molto simili a quelle messe in atto nel sistema ISO 9001.

Come primo contributo destinato agli istituti certificati si riporta (*al termine delle presenti Note*) una tabella esemplificativa che ad ogni area soggetta a valutazione associa il paragrafo e la descrizione del requisito ISO 9001 applicabile.

Gli Istituti che possiedono conoscenze insufficienti sul sistema qualità registreranno, forse, difficoltà rilevanti che difficilmente potranno essere colmate in maniera adeguata da sporadici interventi formativi.

Bisognerà chiarire alcuni aspetti del modello non facilmente applicabili alla scuola paritaria cattolica dove alcune risorse, come quelle economiche e finanziarie, gli edifici, le strutture di supporto, le attrezzature, ecc., sono di proprietà degli enti e sono gestite dalla comunità religiosa e non dalla pubblica amministrazione.

4. Attività, iniziative e supporti per le scuole associate

In continuità con le proprie finalità istituzionali, AGIDAE, direttamente o attraverso le sue articolazioni organizzative, potrà mettere a disposizione delle scuole che lo richiederanno le conoscenze e le esperienze fin qui maturate,

- rafforzando gli approfondimenti derivanti dal nuovo quadro normativo,
- precisando soprattutto le peculiarità che caratterizzano le scuole paritarie gestite da enti di diritto privato,
- dando vita ad équipes specializzate nella gestione dell'autovalutazione,
- fornendo alle scuole cattoliche associate informazioni, linee guida ed assistenza,
- organizzando:
 - a) *Corsi di formazione* su temi relativi al *Total Quality Management* che aiutino e supportino corretti processi di autovalutazione;
 - b) *Corsi di formazione* in forma di laboratorio dove sia possibile sperimentare modalità corrette di compilazione del Rapporto di Autovalutazione e tecniche di valutazione;
 - c) *Corsi per la pianificazione* del miglioramento, del monitoraggio delle azioni e della verifica dell'efficacia.



Par.fo	TITOLO	PARAGRAFO ISO 9001:2008
1	CONTESTO E RISORSE	
1.1	Popolazione scolastica	5.2 Orientamento al cliente 7.1 Pianificazione del prodotto/servizio 7.2 Processi relativi al cliente 7.3 Progettazione e sviluppo
1.2	Territorio e capitale sociale	5.2 Orientamento al cliente 7.1 Pianificazione del prodotto/servizio 7.2 Processi relativi al cliente 7.3 Progettazione e sviluppo
1.3	Risorse economiche e materiali	6.1 Messa a disposizione delle risorse 6.3 Infrastrutture 6.4 Ambiente di lavoro
1.4	Risorse professionali	6.1 Messa a disposizione delle risorse 6.2 Risorse Umane 6.2.1 Generalità 6.2.2 Competenza, formazione- addestramento e consapevolezza del personale
2	ESITI	
2.1	Risultati scolastici	5.4.1 Obiettivi per la qualità 7.1 Pianificazione del prodotto/servizio 7.3 Progettazione e sviluppo
2.2	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	7.5 Produzione ed erogazione del servizio 8.2 Monitoraggio e misurazione 8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto/servizio non conforme
2.3	Competenze chiave e di cittadinanza	8.4 Analisi dei dati 8.5 Miglioramento

3	PROCESSI	
3a	Pratiche educative e didattiche	
3.1	Curricolo, progettazione, valutazione	5.4.1 Obiettivi per la qualità 7.1 Pianificazione del prodotto/servizio 7.3 Progettazione e sviluppo 7.5 Produzione ed erogazione del servizio 8.2 Monitoraggio e misurazione 8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto/servizio non conforme 8.4 Analisi dei dati 8.5 Miglioramento
3.2	Ambiente di apprendimento	7.1 Pianificazione del prodotto 7.3 Progettazione e sviluppo 7.5.1 Tenuta sotto controllo della produzione e dell'erogazione del servizio
3.3	Inclusione e differenziazione	5.4.1 Obiettivi per la qualità 7.1 Pianificazione del prodotto/servizio 7.3 Progettazione e sviluppo 7.5 Produzione ed erogazione del servizio 8.2 Monitoraggio e misurazione 8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto/servizio non conforme 8.4 Analisi dei dati 8.5 Miglioramento
3.4	Continuità e orientamento	5.5.1 Responsabilità ed autorità 7.1 Realizzazione del prodotto 7.2 Processi relativi al cliente

3b	Pratiche gestionali e organizzative	
3.5	Orientamento strategico e organizzazione della scuola	4.0 Sistema di gestione per la qualità 5.1 Impegno della direzione 5.2 Orientamento al cliente 5.3 Politica per la qualità 5.4 Pianificazione 5.4.1 Obiettivi per la qualità 5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione 5.5.1 Responsabilità ed autorità 8.0 Misurazione analisi e miglioramento
3.6	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	5.5.1 Responsabilità ed autorità 6.2.2 Competenza, formazione- addestramento e consapevolezza 6.3 Infrastrutture
3.7	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	7.1 Realizzazione del prodotto 7.2 Processi relativi al cliente 7.2.3 Comunicazione con il cliente
4	4. Il processo di autovalutazione	
5	5. Individuazione delle priorità	
5.1	Priorità e Traguardi (orientati agli esiti degli studenti)	5.4.1 Obiettivi per la qualità 8.0 Misurazione analisi e miglioramento
5.2	Obiettivi di processo	