

# Road MAP per il miglioramento e la rendicontazione sociale delle scuole 2019-2022

## Note di accompagnamento<sup>1</sup>

(versione 4 novembre 2019)

### Sommario

1. Dalle azioni per i Piani di Miglioramento nel 2016-2019 ....
2. ... nasce una Road Map per il Piano di Miglioramento 2019-2022
3. Il punto di partenza del miglioramento: priorità, traguardi, obiettivi di processo
4. La struttura della Road Map
  - Sezione 1. Overview del PdM
  - Sezione 2. I percorsi di miglioramento del PdM
  - Sezione 3. Funzionigramma e agenda del miglioramento
  - Sezione 4. Il monitoraggio e la valutazione del PdM
  - Sezione 5. Il PdM verso la Rendicontazione sociale
5. Le competenze per la pianificazione del miglioramento: ruoli e compiti del team di lavoro

### 1. Dalle azioni per i Piani di Miglioramento nel 2016-2019 ....

L'USR ER in questi anni ha accompagnato le scuole della regione nella stesura dei Piani di Miglioramento previsti dal DPR 80/2013. Le azioni sono state caratterizzate da una metodologia di ricerca-azione che ha avuto inizio nel settembre 2016, con il progetto di "La dimensione territoriale del miglioramento: una sfida solidale"<sup>2</sup>, dove sono stati individuati 66 docenti, denominati prima "osservatori consapevoli" ed in seguito "tutor". Essi hanno analizzato i documenti progettuali delle scuole della regione (Rapporto di Autovalutazione - RAV, Piano di Miglioramento - PdM, Piano Triennale dell'Offerta Formativa - PTOF) al fine di individuarne la coerenza, riservando una particolare attenzione alla pianificazione, all'attuazione, al monitoraggio e alla valutazione delle azioni di miglioramento. Nel dicembre 2015 erano stati identificati dei Nuclei Provinciali di Supporto (NPS) composti da dirigenti scolastici ed un referente interno UAT.

Questo percorso aveva la finalità: di conoscere i processi di miglioramento messi in atto dalle scuole e di creare un gruppo di docenti esperti che, con la regia dei NPS, supportasse processi di disseminazione sul territorio regionale, secondo la logica "non una scuola di meno". Dalle evidenze emerse, nell'a.s. 2016/17, sono scaturiti due filoni progettuali:

---

<sup>1</sup> La Road Map e queste note sono state redatte da un gruppo di lavoro composto da Paolo Davoli, Dirigente Tecnico presso USR-ER, Monia Berghella, docente distaccata presso USR-ER, Laura Casarosa, docente presso IC Centro Casalecchio, che per qualsiasi ulteriore approfondimento possono essere contattati, a partire da una proposta di Michela Freddano, Invalsi, nell'ambito delle attività coordinate dall'Ufficio IV, dirigente Giovanni Desco.

<sup>2</sup> Davoli P., Desco G. (2017), (a cura di) La dimensione territoriale del miglioramento. Una sfida solidale, Tecnodid, Napoli.

- uno strumento rivolto a tutte le scuole, nel 2017/18, denominato “Strumento di autoanalisi dei Piani di Miglioramento”<sup>3</sup>, con la finalità di accompagnarle verso la Rendicontazione sociale attraverso il monitoraggio e la valutazione dei processi messi in atto nei PdM, in una riflessione critica e di autoanalisi;
- uno strumento rivolto a scuole autocandidato, denominato “Sportello di miglioramento delle scuole dell’Emilia-Romagna”, che ha coinvolto 51 scuole della regione negli a.s. 2017/18 e 2018/19, con la finalità di fornire supporto alle scuole che avevano incontrato delle criticità nella progettazione e/o gestione del PdM. Le 51 scuole sono state affiancate da un docente “tutor” che le ha supportate nei processi di autovalutazione e miglioramento<sup>4</sup>.

## 2. ... nasce una Road Map per il Piano di Miglioramento 2019-2022

Quelle passate progettualità hanno portato alla messa a punto di questa “Road Map” con l’obiettivo di *integrare i processi attivati nel Piano di Miglioramento con la successiva Rendicontazione sociale*, in modo da prevedere fin da subito, nella progettazione dei percorsi di miglioramento, le azioni di monitoraggio e valutazione che faciliteranno, per il triennio 2019/22, la rendicontazione di attività e risultati ottenuti.

Per questo motivo, la Road Map è agganciata

- da un lato alla struttura del Piano di Miglioramento come previsto nella piattaforma PTOF del Miur (riportato in particolare nella Sezione 2 della Road Map) – tuttavia, la scuola può utilizzare questa Road Map anche se ha deciso di non servirsi della Piattaforma PTOF in quanto elabora il proprio PTOF in formato libero
- dall’altro alla struttura attuale della piattaforma della Rendicontazione sociale dei Miur (prevalentemente nelle Sezioni 4 e 5 della Road Map).

Attraverso la Road Map si vuole offrire alle scuole uno strumento utile a promuovere la sinergia tra i processi del ciclo di valutazione (RAV, PTOF, PdM, Rendicontazione sociale), che non preveda la compilazione *una tantum* del PdM, ma un suo *accompagnamento continuo, lungo tutto il ciclo della valutazione*.

Infatti, la Sezione 2 corrisponde al “Piano di miglioramento” vero e proprio, a cui sono affiancati sia una visione sintetica (Sezione 1), sia strumenti di accompagnamento continuo del PdM (Sezione 3), sia attività di monitoraggio in itinere e valutazione dei risultati man mano raggiunti (in particolare Sezione 4 e Sezione 5, ma anche Sezione 2). La codifica dei colori delle tabelle rispecchia questa distinzione: in **blu** sono riportate le progettazioni, in **rosso** le riflessioni e valutazioni *ex-post*. Inoltre, nelle varie sezioni è prevista una “*data di ultima compilazione*”: proprio perché è uno strumento operativo, che verrà revisionato nel corso dei mesi e degli anni, è utile ricordare le date dei suoi aggiornamenti. Infine, per evitare inutili duplicazioni, sarà utile, quando possibile, utilizzare *riferimenti o link a documenti già esistenti* (RAV, PdM, altro) o a loro sezioni.

In quanto strumento operativo per le scuole, è fondamentalmente uno *strumento ad uso progettuale ed organizzativo interno*, pur se finalizzato ad una comunicazione in itinere e finale sia interna che esterna (Sezione 5).

---

<sup>3</sup> Freddano M., Mori S. (2019), Rapporto di ricerca “La riflessione critica e l’autoanalisi delle azioni di monitoraggio e di valutazione del Piano di Miglioramento nelle scuole statali e paritarie dell’Emilia Romagna”, nell’ambito del Progetto Monitoraggio e valutazione delle azioni di miglioramento delle scuole dell’Emilia-Romagna, promosso dall’IIS Enrico Mattei, San Lazzaro di Savena, Bologna.

<sup>4</sup> Freddano M., Mori S. (2018), Rapporto di ricerca “Sportello PdM”, nell’ambito del Progetto Sportello Miglioramento per le scuole dell’Emilia-Romagna, promosso dall’IIS Enrico Mattei, San Lazzaro di Savena, Bologna.

In particolare, con questa Road Map si vuole favorire:

- coerenza tra azioni di miglioramento, obiettivi di processo, priorità a essi connessi e relativi traguardi;
- continuità tra i percorsi di miglioramento, il loro monitoraggio e la loro valutazione;
- sostenibilità della rendicontazione dei risultati raggiunti rispetto alle priorità.
- consolidamento e “messa a sistema” delle azioni di miglioramento e della correzione delle criticità rilevate.

Sottolineiamo che questa Road Map *non è un ulteriore adempimento compilativo*, ma uno strumento di lavoro operativo per ciascuna scuola, che potrà quindi *decidere di adottarlo, ed eventualmente adattare le varie sezioni secondo le proprie necessità e considerazioni*.

### 3. Il punto di partenza del miglioramento: priorità, traguardi, obiettivi di processo

Nel modello PTOF proposto sulla “Piattaforma PTOF” del MIUR (<https://snv.pubblica.istruzione.it/snv-portale-web/>) il Piano di Miglioramento è composto da “**percorsi di miglioramento**” (al massimo tre), ciascuno dei quali è organizzato in “**attività**” (al massimo tre per ciascun percorso). Un “percorso” è quindi l’insieme delle attività, riferibili agli obiettivi di processo, che realizzano il miglioramento; esso è individuato dalla scuola sulla base delle analisi delle priorità, del contesto e delle risorse disponibili.

Per la definizione di questi percorsi, è essenziale riferirsi all’ultima Sezione del RAV “*Individuazione delle Priorità*”, nella quale la scuola individua le priorità e i corrispondenti traguardi di miglioramento. La definizione delle priorità, dei loro traguardi e degli obiettivi di processo è fondamentale per la successiva fase di predisposizione del piano di miglioramento e per la redazione, al termine del ciclo di valutazione, della rendicontazione sociale. Per questo motivo ne ripercorriamo qui sotto gli aspetti principali<sup>5</sup>.

- Le **priorità** si riferiscono agli *obiettivi generali* che la scuola si prefigge di realizzare nel lungo periodo attraverso l’azione di miglioramento e devono necessariamente riguardare gli *esiti degli studenti*.
- I **traguardi** di lungo periodo riguardano i *risultati attesi* in relazione alle priorità strategiche previsti a lungo termine (3 anni). Essi articolano *in forma osservabile e/o misurabile* i contenuti delle priorità e rappresentano le mete verso cui la scuola tende nella sua azione di miglioramento.
- Gli **obiettivi di processo** rappresentano una definizione operativa delle *attività su cui si intende agire concretamente* per raggiungere le priorità strategiche individuate e costituiscono degli obiettivi operativi da raggiungere nel breve periodo (un anno scolastico) e riguardano una o più aree di processo.

Per il triennio 2019/2022, nel RAV è richiesto di effettuare un collegamento esplicito degli obiettivi di processo ad ognuna priorità. Perché possa essere intrapreso un percorso di miglioramento efficace è suggerito di individuare un numero limitato di priorità (1 o 2) all’interno di una o due aree degli Esiti degli studenti. Per quanto riguarda la definizione dei

---

<sup>5</sup> Per approfondimenti, si veda MIUR (2019), Il Rapporto di Autovalutazione. Nota metodologica e Guida operativa del RAV, testo disponibile al sito [http://www.istruzione.it/snv/allegati/2019/Nota\\_metodologica\\_e\\_guida\\_operativa\\_RAV.pdf](http://www.istruzione.it/snv/allegati/2019/Nota_metodologica_e_guida_operativa_RAV.pdf) (ultima visita 7 settembre 2019), p. 7-8.

traguardi che si intendono raggiungere al termine del triennio si suggerisce di prefigurare non tanto valori percentuali quanto una tendenza a cui la scuola punta per migliorare.

Le priorità segnate nell'ultima sezione del Rav "Individuazione delle priorità" sono precaricate sulla piattaforma online del PTOF nella sezione "Le scelte strategiche di fondo"<sup>6</sup>.

E' importante anche focalizzare che, per progettare le azioni di miglioramento per il 2019-2022, è necessario riflettere sulle criticità emerse nella corrente fase di Rendicontazione sociale che si completerà entro dicembre 2019. Inoltre, è utile tenere conto delle difficoltà emerse nelle scuole in questi anni, per non ripetere gli errori del passato: ad es. cambiare continuamente priorità o traguardi, progettare senza prevedere tempi e risorse, indicare troppe priorità, non verificare la coerenza delle azioni rispetto ai documenti della scuola (PTOF, Programma Annuale, ...), non individuare in fase di progettazione gli indicatori e le evidenze da utilizzare per verificare l'efficacia sugli esiti degli studenti ...

## 4. La struttura della Road Map

Al fine di fornire alle scuole uno strumento dinamico e flessibile a seconda delle specificità, la Road Map si articola in cinque sezioni:

- Sezione 1: Overview del PdM
- Sezione 2: I percorsi di miglioramento del PdM
- Sezione 3: Funzionigramma e agenda del miglioramento
- Sezione 4: Il monitoraggio e la valutazione del PdM
- Sezione 5: Il PdM verso la Rendicontazione sociale

La Road Map è fornita sia in formato Word (per la progettazione operativa), sia in formato Powerpoint (orientato alla comunicazione, che la scuola potrà personalizzare sostituendo le immagini presenti con altre ritenute più pertinenti al proprio contesto.).

### Sezione 1. Overview del PdM

La Sezione 1 "Overview" è composta da:

1. l'albero dei percorsi di miglioramento della scuola;
2. l'elenco delle priorità, dei loro traguardi, e degli obiettivi di processo desunti dal RAV.

L'albero dei percorsi di miglioramento è utile per avere graficamente un quadro unitario del modo in cui la scuola ha pianificato il miglioramento, per connettere i percorsi di miglioramento con priorità, traguardi e obiettivi di processo corrispondenti.

Un percorso di miglioramento - come una politica pubblica, che sia a livello macro, meso o micro - può prevedere più risultati. Uno schema che parte dai percorsi di miglioramento, scende a cascata agli obiettivi di processo e poi alle relative priorità, rende possibile ricondurre anche più di un obiettivo di processo o più di una priorità a ciascun percorso di miglioramento. Questo permette di avere una visione analitica del miglioramento - utile per l'attuazione del miglioramento - senza perderne la dimensione olistica, che ritorna nella Rendicontazione sociale.

Nell'albero dei percorsi di miglioramento si possono modificare il numero dei percorsi, priorità e obiettivi di processo e le diverse interconnessioni a seconda delle specificità della scuola. A questo schema, si può allegare l'elenco delle priorità, i loro traguardi e gli obiettivi di processo desunti dal RAV di riferimento (sezione 1.2).

---

<sup>6</sup> Oltre alla sezione relativa alle priorità desunte dal RAV, il PTOF prevede la definizione delle priorità fissate per il servizio d'istruzione e formazione nel triennio di riferimento (comma 7 della Legge 107/15), i principali elementi di innovazione e potenziamento e il piano di miglioramento.

## Sezione 2. I percorsi di miglioramento del PdM

La Sezione 2 corrisponde al Piano di Miglioramento in senso stretto, ed è dedicata alla descrizione analitica dei percorsi di miglioramento, da indicare in modo progressivo e con un titolo chiaro.

La struttura corrisponde *in toto* alla struttura del Piano di Miglioramento prevista dalla piattaforma PTOF del Miur, con alcuni approfondimenti che si ritengono utili ai fini sia della pianificazione operativa, sia della successiva Rendicontazione sociale. Le scuole potranno quindi progettare i percorsi in questa Road Map e riportarli nella piattaforma PTOF ministeriale.

Ricordiamo che nel modello proposto sulla Piattaforma PTOF del MIUR il Piano di Miglioramento è composto da al massimo tre “**percorsi di miglioramento**”, organizzati in al massimo tre “**attività**” ciascuno. La descrizione di ciascuno dei massimo tre percorsi di miglioramento (da ripetere per tutti i percorsi di miglioramento attivati) prevede 5 box:

- Box 1: Breve descrizione del percorso.
- Box 2: Obiettivi di processo collegati al percorso.
- Box 3: Attività previste per il percorso.
- Box 4: Dettaglio delle sotto-attività da organizzare per ciascuna delle attività del percorso
- Box 5: Risorse e costi per le attività del percorso.

Vediamoli nel dettaglio (va ripetuto per ciascuno dei percorsi di miglioramento attivati)

- **Box 1: Breve descrizione del percorso.** Si tratta di un campo libero con una breve descrizione del percorso in forma narrativa (es. 5 righe) in cui si potranno sinteticamente riportare le finalità e motivazioni della scelta di questo percorso in riferimento alle priorità del RAV, le principali attività, i soggetti coinvolti, le tempistiche di massima. Potrà essere riportato nel campo “Breve descrizione del percorso” nella piattaforma PTOF
- **Box 2: Obiettivi di processo collegati al percorso.** Potrà essere riportato nel campo “Obiettivi di processo collegati al percorso” nella piattaforma PTOF. Ogni percorso di miglioramento nasce per realizzare uno o più obiettivi di processo, ciascuno dei quali è legato ad una priorità che la scuola si è data.
- **Box 3: Attività previste per il percorso.** Potrà essere riportato nel campo “Attività previste per il percorso” nella piattaforma PTOF. Nella piattaforma PTOF sono previste al massimo 3 attività per ogni percorso di miglioramento. Riportare una definizione sintetica di poche parole per ciascuna attività. Ad esempio, il percorso “Migliorare le competenze di lettura degli alunni della scuola primaria” può articolarsi nelle seguenti attività: attività a classi aperte, potenziamento pomeridiano per alcune categorie di studenti, predisposizione di prove comuni.
- **Box 4: Dettaglio delle sotto-attività da organizzare per ciascuna delle attività del percorso .** Ciascuna delle tre attività indicate sopra può essere articolata in un numero limitato di sotto-attività specifiche che la compongono. Ad esempio, l'attività “Costruzione di prove per classi parallele” potrà articolarsi nelle sotto-attività: predisposizione delle prove da parte di gruppi di lavoro ristretti, condivisione delle prove e delle griglie di valutazione proposte con l'intero Dipartimento, somministrazione delle prove, correzione incrociata delle prove. Il livello di dettaglio di queste specifiche sotto-attività viene approfondito esclusivamente in questo box, con funzioni di programmazione. Nel resto della Road Map si trattano solo le “attività”. Ogni riga della tabella si riferisce ad una sotto-attività: si può riportarne una breve descrizione di poche parole, uno o più responsabili, il periodo previsto. Nell'ultima

colonna rossa, in sede di monitoraggio e valutazione del PdM, si riporteranno le osservazioni più rilevanti sull'effettivo svolgimento di quell'attività (criticità riscontrate, rispetto o meno dei tempi, ecc.) .

- **Box 5: Risorse e costi per le attività del percorso.** La gestione economica dei progetti viene fatta, anche in termini formali ed amministrativi, nelle schede di progetto del Programma Annuale, a cui si rimanda. Lo scopo di questo box non è di duplicare inutilmente la progettazione del Programma Annuale, ma solo di riepilogare sinteticamente le risorse umane e strumentali principali coinvolte ed i costi complessivi presunti, affinché il percorso sia sostenibile dal punto di vista economico.

### Sezione 3. Funzionigramma e agenda del miglioramento

La Sezione 3 è dedicata a comprendere se il miglioramento è perseguito in modo sufficientemente collegiale e continuo dalla scuola, attraverso un funzionigramma ed un diagramma di Gantt.

Il funzionigramma del miglioramento evidenzia mansioni e relativi carichi di lavoro del personale della scuola nei confronti del miglioramento. Nella prima colonna si elencano i docenti (gli amministrativi, i collaboratori) ognuno corrispondente a una riga. Seguono poi tante colonne quante sono le attività sul miglioramento. Costruito lo schema, si evidenziano le funzioni nel punto di intersezione tra le persone e le attività: si può riportare una X per indicare che il docente segue quella attività oppure scrivere con una o due parole il suo ruolo o funzione. Nell'ultima colonna a destra si restituisce invece il numero di attività che ogni singolo docente segue, mentre nell'ultima riga si riportano i conteggi di quanti docenti sono coinvolti in ciascuna attività. Si consiglia la compilazione di questa tabella in un foglio di lavoro Excel condiviso.

**Tabella 1. Il funzionigramma<sup>7</sup>**

<b>Che cosa è</b>	<b>A cosa serve</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- È un'analisi concreta operata dal basso di ciò che effettivamente viene svolto e da chi;</li> <li>- È un momento di condivisione tra i soggetti operanti nell'istituto;</li> <li>- È uno specchio in cui la scuola si vede così come è rispetto alla distribuzione della leadership e ai carichi di lavoro;</li> <li>- È una tipica azione autovalutativa;</li> <li>- Funge da insieme di indicatori quali-quantitativi (misura: coefficiente della leadership diffusa, tendenze e trend e figure prevalenti (es. la docente vicaria tuttotfare), rapporto tra docenti e docenti con incarichi di sistema, investimenti in aree e settori);</li> <li>- È una fonte (un dato) per l'analisi delle cause delle criticità;</li> <li>- È una risorsa per i progetti di miglioramento;</li> <li>- Se attuato annualmente offre un dato storico sull'evolversi dell'organizzazione e diviene un indicatore dei trend; leadership, politica degli investimenti e coerenza con la <i>mission</i>;</li> <li>- È un dato utilizzabile nei diagrammi SWOT;</li> <li>- È fattore di buon clima dell'organizzazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenere le persone nel prendere consapevolezza delle prassi quotidiane, delle funzioni che sono chiamate a svolgere come singoli;</li> <li>- Sostenere le persone nel recuperare una visione organica delle attività svolte in una prospettiva di sistema dove il lavoro di ognuno è finalizzato agli obiettivi comuni per realizzare la mission;</li> <li>- Conoscere meglio la propria scuola e tradurne alcuni aspetti in dati oggettivi condivisi;</li> <li>- Migliorare l'organizzazione verso la trasparenza nell'esercizio del potere interno, l'equità dei carichi di lavoro e nelle retribuzioni, l'ottimizzazione e l'efficacia organizzativa;</li> <li>- Produrre dati oggettivi confrontabili e migliorabili;</li> <li>- Migliorare il clima nella scuola.</li> </ul>

<sup>7</sup> Berghella M., Senni Guidotti Magnani P. (2015), "Due strumenti facili: il funzionigramma e il check up breve", in P. Senni Guidotti Magnani, S. Bombardi, M. Battistin, C. Pasqualin (2015), Rapporto di autovalutazione (RAV) e miglioramento. Un manuale per le scuole, i docenti e i dirigenti, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, p. 39.

Il diagramma di Gantt è uno strumento usato principalmente nelle attività di *project management* che permette la rappresentazione grafica di un calendario di attività date e un monitoraggio continuo del loro stato di avanzamento. Il diagramma di Gantt è utile per pianificare, coordinare e tracciare i percorsi di miglioramento. Sull'asse orizzontale viene rappresentato l'arco temporale di un triennio in mesi, per ripercorrere la triennialità presente anche nel SNV, e sull'asse verticale le attività che costituiscono il miglioramento. La pianificazione delle cadenze temporali in cui si svolgono le attività avviene tramite barre; per descrivere le azioni di monitoraggio, valutazione, e comunicazione si possono inserire i corrispondenti simboli grafici nelle caselle corrispondenti ai mesi.

#### Sezione 4. Il monitoraggio e la valutazione del PdM

La Sezione 4 è dedicata al monitoraggio e alla valutazione dei percorsi di miglioramento.

Per **monitoraggio** si intende un'attività (dispositivo, apparato, sistema) deputata ad assicurare che tutte le informazioni rilevanti di un percorso di miglioramento siano osservabili e osservate lungo l'intero periodo di svolgimento dello stesso o oltre; il monitoraggio raccoglie le informazioni rilevanti del percorso di miglioramento, ma nulla dice in merito a come si possano interpretare tali informazioni, aspetto di pertinenza invece della valutazione.

In altri termini, il monitoraggio prevede la raccolta sistematica delle informazioni necessarie per un corretto svolgimento delle attività previste nei percorsi di miglioramento: dati sugli *input* e sul loro uso, sui tempi di esecuzione, sul grado di realizzazione degli *output*, beni, servizi attesi, per costruire una base dati dalla quale trarre indicatori significativi in grado di far esprimere un *feedback* per il controllo di gestione. Le informazioni raccolte nel monitoraggio possono essere usate anche nella valutazione, sia per un confronto comparativo tra attività, sia come base di un giudizio sull'efficacia dei percorsi di miglioramento. L'interpretazione delle informazioni è, infatti, aspetto di pertinenza della valutazione, la quale, se del caso, avvalendosi anche di informazioni di altra natura in aggiunta a quelle messe a disposizione dal monitoraggio, è chiamata ad esprimere giudizi rispetto ai risultati attesi e, talvolta, sulle cause che possono avere condotto a quel risultato.

La **valutazione**, invece, è un complesso di attività coordinate di carattere comparativo, che ha per oggetto una serie di interventi intenzionali (nel nostro caso le azioni del PdM) con l'obiettivo di produrre, sulla base di criteri definiti, un giudizio in relazione al loro svolgimento o ai loro effetti. La valutazione è un'attività differente dal monitoraggio, e si avvale delle informazioni messe a disposizione dal monitoraggio stesso.

In letteratura si distinguono almeno quattro tipi di valutazione<sup>8</sup>:

- rilevanza (*relevance*): in che misura gli obiettivi dell'azione sono giustificati rispetto ai bisogni. Corrispondono alle priorità della scuola?
- efficacia (*effectiveness*): in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti? Gli strumenti usati hanno prodotto gli effetti attesi? Altri strumenti avrebbero potuto generare migliori o maggiori effetti?
- efficienza (*efficiency*): gli obiettivi sono stati raggiunti al minor costo? Migliori risultati avrebbero potuto essere ottenuti con gli stessi costi?
- utilità (*utility*): gli effetti attesi e inattesi sono nel loro complesso soddisfacenti dal punto di vista dei destinatari diretti o indiretti?

Gli indicatori della valutazione possono essere distinti rispetto ai tempi dell'attuazione:

- indicatori di risorse (mezzi utilizzati dagli operatori per le loro attività);

---

<sup>8</sup> Palumbo M. (2001), Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare, FrancoAngeli, Milano. Si veda anche Mazzeo Rinaldi F. (2012), Il monitoraggio per la valutazione, FrancoAngeli, Milano.

- indicatori di realizzazione (prodotto dell'attività degli operatori, in contropartita della spesa pubblica);
- indicatori di risultato (i vantaggi immediati dell'azione per i suoi destinatari diretti);
- indicatori d'impatto (le conseguenze ulteriori dell'azione).

La valutazione può avvalersi delle informazioni raccolte mediante il monitoraggio, ma non è sovrapponibile ad esso. La Tab. 2 mostra le principali differenze tra valutazione e monitoraggio.

**Tabella 2. Aspetti del monitoraggio e della valutazione a confronto.**

<b>Monitoraggio</b>	<b>Valutazione</b>
Informazione	Giudizio
È un'attività del <i>management</i> interno	È svolta per un committente, esterno o interno
Riguarda tendenzialmente tutti gli aspetti dell'azione, resi misurabili	Riguarda alcuni aspetti (critici o esemplari) dell'azione riferiti a problemi o esiti
Per ogni progetto	Per alcuni casi significativi o su un campione
Viene fatto con rilevazioni regolari, come un flusso	Può essere fatta in diversi momenti, e in un colpo solo
Misura il raggiungimento di uno <i>standard</i>	Misura dei rapporti: efficacia, efficienza

In questa Sezione 4, le sottosezioni 4.1, 4.2, 4.3 sono riferite al monitoraggio e alla valutazione di ciascun possibile percorso di miglioramento. Ciascuna di esse prevede, per ciascun percorso:

- **Box a:** Finalità di monitoraggio e valutazione del percorso. Per definire opportunamente le attività di monitoraggio, occorre prevedere cosa si vuole valutare rispetto alle attività che verranno svolte, sia in termini di processi che di esiti (es.: si vuole indagare se i risultati delle prove comuni rilevano una omogeneità delle classi e se sono state effettuate senza criticità). Breve testo di poche righe.
- **Box b:** Azioni di monitoraggio del percorso. Per facilitare il lavoro di definizione degli indicatori, essi vengono distinti in due tabelle simili. Nella prima tabella si riportano solo gli *indicatori di processo* (es. numero di partecipanti ad una formazione). Nella seconda tabella si riportano *indicatori riferiti agli esiti degli studenti*, (es. numero di certificazioni linguistiche con esito positivo, risultati in scienze all'esame di Stato...). Questi ultimi indicatori sugli esiti degli studenti, saranno in particolare utili per la successiva Rendicontazione sociale del periodo 2019-2022. Le date indicate nel campo "Quando" corrispondono a quanto indicato nel Diagramma di Gantt della Sezione 3.
- **Box c:** Valutazione del percorso di miglioramento. In base agli indicatori di monitoraggio, e anche ad eventuali informazioni aggiuntive di altra natura, si identificano le criticità riscontrate ed i progressi rilevati, insieme ad eventuali aggiustamenti da apportare.

La valutazione di un percorso di miglioramento può dare informazioni sul perseguimento o meno degli obiettivi di processo che la scuola si è data.

La sottosezione 4.4, invece, si riferisce alla valutazione dei risultati attesi (nel nostro caso, le priorità e loro traguardi) propedeutica alla rendicontazione sociale. L'idea di fondo è che la valutazione del raggiungimento dei risultati non corrisponde necessariamente alla somma

delle valutazioni dei singoli percorsi di miglioramento. Poiché il processo di riflessione è volto al miglioramento, è verosimile che nella riflessione si pensi ai possibili cambiamenti da apportare, alle politiche per migliorare; per questo motivo qui si possono segnare anche eventuali raccomandazioni per il miglioramento.

## Sezione 5. Il PdM verso la Rendicontazione sociale

Come indicato nella Nota Metodologica del MIUR sulla Rendicontazione sociale<sup>9</sup>, la scuola, attraverso la Rendicontazione sociale, comunica come gli esiti di alunni e studenti sono migliorati, partendo dalle priorità che aveva fissato nell'ultima sezione del RAV. Per ogni coppia "Priorità" e "Traguardi" desunta dai RAV e per ogni obiettivo formativo legato alla progettazione scolastica ex comma 7 legge 107/2015 che la scuola seleziona, vanno compilati i campi "Attività svolte" e "Risultati" e va allegata obbligatoriamente un'evidenza.

In virtù di quanto richiesto alle scuole, la Sezione 5 sulla Rendicontazione sociale chiude il ciclo della valutazione, riportando la centralità sulle priorità piuttosto che sui singoli percorsi di miglioramento. In questa Sezione quindi si riassumono gli elementi di valutazione degli esiti degli studenti che potranno essere utili in sede di Rendicontazione sociale.

La sottosezione 5.1 prevede la descrizione

- dei risultati raggiunti in termini di esiti degli studenti
- degli indicatori e delle evidenze raccolte dalla scuola o disponibili sulle diverse piattaforme (SNV, Sidi, Invalsi, ...), che consentono di avvalorare quei risultati
- delle priorità del RAV a cui fanno riferimento quei risultati: infatti, ciascun percorso di miglioramento, che ha consentito il raggiungimento di quei risultati, è agganciato ad una o più priorità.

La sottosezione 5.2 prevede la pianificazione e la verifica delle attività di condivisione dei risultati all'interno e all'esterno della scuola.

Infine, la sottosezione 5.3 non è da compilare, ma semplicemente riepiloga dove, nella Road Map, si è fatto riferimento ad elementi che potranno poi essere inseriti al termine del triennio 2019-22 anche nella piattaforma della Rendicontazione sociale ministeriale, se essa manterrà la struttura attuale. In particolare nei box 2.1.3. Attività previste per il percorso, 4.1.b, 4.2.b, 4.3.b Azioni di monitoraggio del percorso 1 - 2 - 3, 4.4 Raccomandazioni per il miglioramento, e 5.1 Principali risultati raggiunti negli esiti degli studenti.

## 5. Le competenze per la pianificazione del miglioramento: ruoli e compiti del team di lavoro

Il gruppo dei docenti dell'istituzione scolastica che si occupa del miglioramento, dovrebbe avere al suo interno specifiche competenze tecniche progettuali, di analisi e valutative, ma anche capacità relazionali, comunicative e una buona capacità di *leadership*.

Il ruolo che viene ricoperto in qualità di funzione strumentale o figura di sistema (il *middle management*) è funzionale alla mediazione tra il lavoro dei docenti nella classe e il vertice organizzativo. A volte capita che le competenze necessarie a svolgere questo incarico non siano ben definite dalla scuola e manchi una descrizione dettagliata dei compiti, dei ruoli e a volte anche degli obiettivi che devono essere raggiunti. Se da una parte questo significa avere autonomia di azione, dall'altra può comportare disorientamento, senso di inadeguatezza, non chiarezza del ruolo che si ricopre, anche agli occhi dei colleghi.

---

<sup>9</sup> MIUR (2019), La Rendicontazione Sociale. Nota metodologica e guida operativa, testo disponibile al sito [https://snv.pubblica.istruzione.it/snv-portale-web/allegati/Nota\\_e\\_guida\\_operativa\\_RS\\_2019.pdf](https://snv.pubblica.istruzione.it/snv-portale-web/allegati/Nota_e_guida_operativa_RS_2019.pdf) (ultima visita 7 settembre 2019).

Il lavoro svolto da questi potrebbe essere percepito “avulso” dalla didattica e dalla vita in classe, un mero adempimento burocratico che appesantisce l’insegnamento/apprendimento, piuttosto che migliorarne il processo.

La chiave di volta è nella costruzione di un processo di condivisione e della consapevolezza che ciò che si fa, in sinergia e in maniera “sistemica”, produce un effettivo miglioramento che ricade sui livelli di apprendimento degli alunni. La valutazione dei processi di miglioramento consente di dare evidenza ai risultati ottenuti e conseguentemente di aumentare la fiducia e la motivazione della comunità professionale.

Al fine di costruire condivisione e consapevolezza, oltre alle competenze tecniche, sono determinanti la capacità di ascolto, l’attenzione ai bisogni, la consapevolezza organizzativa e sistemica, la metacognizione... Se l’intera comunità scolastica dovrebbe essere coinvolta nei processi di miglioramento, la distribuzione degli incarichi di coordinamento relativi dovrebbe coinvolgere più persone.

La tabella seguente suggerisce quali competenze siano necessarie nelle varie fasi del processo di miglioramento.

<b>Fasi del ciclo di valutazione e miglioramento</b>	<b>Compiti, competenze tecniche, progettuali, di analisi e valutative</b>	<b>Competenze relazionali</b>
<p style="text-align: center;">RAV saper analizzare e definire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buona conoscenza degli strumenti informatici;</li> <li>• orientamento nelle piattaforme on-line;</li> <li>• analisi e comparazione di dati, tabelle, grafici;</li> <li>• competenza metodologica per valutare;</li> <li>• saper raccogliere informazioni da coloro che sono coinvolti nei vari processi e nelle specifiche azioni;</li> <li>• cogliere i nessi di causalità;</li> <li>• rilevare i punti di forza e di debolezza delle pratiche organizzative e didattiche in maniera condivisa.</li> <li>• raccogliere le informazioni relative ai processi e le azioni in atto nell’istituto e ricondurle organicamente a priorità e traguardi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consapevolezza del sistema organizzativo della scuola e della distribuzione della leadership formale ed informale ;</li> <li>• capacità di ascolto;</li> <li>• gestione delle informazioni;</li> <li>• interazione;</li> <li>• rapporto collaborativo con il ds;</li> <li>• capacità di coordinamento di un gruppo di lavoro.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">PDM saper pianificare e orientare</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare gli obiettivi strategici;</li> <li>• individuare le azioni di miglioramento all’interno degli obiettivi di processo;</li> <li>• progettare il miglioramento condiviso;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spirito di iniziativa;</li> <li>• capacità di problem solving;</li> <li>• motivazione e orientamento agli obiettivi;</li> <li>• creatività e</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• progettare e utilizzare un cronoprogramma (gantt);</li> <li>• leggere e saper costruire tabelle e grafici;</li> <li>• conoscere e utilizzare i vari tipi di indicatori;</li> <li>• monitorare (individuare indicatori e relativi indici/target di riferimento e strumenti)</li> <li>• valutare (individuare gli indicatori di efficacia/impatto dei processi strategici, interpretare i dati e ricondurli);</li> <li>• capacità di sintesi e di restituzione dei dati .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proattività;</li> <li>• organizzazione e planning;</li> <li>• orientamento alla soddisfazione degli stakeholders interni ed esterni;</li> <li>• capacità comunicative e di leadership.</li> </ul>
<p>PTOF saper organizzare e realizzare</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza approfondita del contesto scolastico interno ed esterno;</li> <li>• lavorare per una mission e una vision definita, chiara e condivisa;</li> <li>• progettare e gestire la progettazione dell'istituto in coerenza con mission, rav e pdm;</li> <li>• orientamento e affiancamento alla gestione delle risorse umane e strumentali;</li> <li>• redigere il funzionigramma e l'organigramma dell'istituto;</li> <li>• possedere una visione d'insieme su quanto progettato e realizzato nei vari ambiti del proprio istituto;</li> <li>• fornire informazioni in merito alla qualità dei processi messi in atto, ai risultati raggiunti e all'efficacia di essi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura alle proposte e flessibilità;</li> <li>• ascolto;</li> <li>• leadership;</li> <li>• capacità di problem solving;</li> <li>• motivazione e orientamento agli obiettivi;</li> <li>• capacità di coordinamento delle riunioni;</li> <li>• lavoro in sinergia con altre f.s., referenti di progetto, di dipartimento, di commissione, ds e dsga.</li> </ul>
<p>RS saper valutare e rendicontare</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi e comparazione di dati, tabelle, grafici;</li> <li>• Interpretare i dati;</li> <li>• Orientarsi sulle varie piattaforme- RAV, PTOF, RS, INVALSI;</li> <li>• Ricavare i dati necessari da diverse fonti;</li> <li>• Individuare gli stakeholder di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curare la comunicazione interna;</li> <li>• Curare la comunicazione esterna con stakeholders e territorio.</li> </ul>

	<p>riferimento;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rilevare le evidenze in funzione degli stakeholder di riferimento;</li><li>• Evidenziare i miglioramenti perseguiti;</li><li>• Rendicontare priorità e traguardi definiti nel RAV e realizzati con il PDM;</li><li>• Rendicontare gli obiettivi formativi perseguiti;</li><li>• Gestire l'informazione, la formazione e il coinvolgimento per i diversi stakeholders.</li></ul>	
--	---	--