

*I mercoledì di...*

**S. Ap. I. E.**

**Società per l'Apprendimento e  
l'Istruzione informati da Evidenza**

[www.sapie.it](http://www.sapie.it)

# Valutare i piani di miglioramento in relazione ai processi di autovalutazione. Evidenze e raccomandazioni

---

Prof.ssa Daniela Robasto  
Pedagogia Sperimentale e Docimologia  
Università degli Studi di Torino  
[daniela.robasto@unito.it](mailto:daniela.robasto@unito.it)

# L'autovalutazione

**Autovalutazione:** è il confronto tra la situazione reale e la situazione attesa che un soggetto (o un'organizzazione) rivolge nei confronti di se stesso, delle proprie prestazioni, dei propri servizi, dei propri risultati, al fine di prendere opportune decisioni operative, volte al miglioramento della situazione reale (Robasto, 2017)

- ✓ Non è fine a se stessa
- ✓ Non è adempimentale
- ✓ Non serve a nulla se non aiuta i soggetti a prendere decisioni

L'autovalutazione non è eterovalutazione (pur nella consapevolezza che anche l'autovalutazione è in parte influenzata dall'eterovalutazione)

## L'autovalutazione di sistema

L'autovalutazione di sistema prevede un'analisi **esauriente, sistematica e periodica** delle attività e dei risultati di un'**organizzazione** con riferimento al modello di Total Quality Management.

È il processo di autovalutazione di sistema, che consente all'organizzazione di **definire chiaramente i propri punti di forza e le aree potenziali di miglioramento e che** deve tradursi in azioni di miglioramento (**linee strategiche**) pianificate e monitorate nel tempo per verificarne l'andamento.

*Definizione dell'European Foundation for Quality Management (EFQM).*

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/19-12-2006/direttiva-una-pubblica-amministrazione-di-qualita>

# Tra i fondamenti teorici dell'autovalutazione

Il ciclo di W.E Deming  
(1990-1993)

(Ai contesti scolastici/formativi approda più tardi, D. Deming, the New Economics for Industry, Government, Education" (1993)



# DPR 80/2013

AUTOVALUTAZIONE  
DELLE ISTITUZIONI  
SCOLASTICHE



Ogni scuola è chiamata a compilare il format fornito dall'Invalsi, il Rapporto di Autovalutazione

VALUTAZIONE  
ESTERNA



L'Invalsi individua le scuole da sottoporre a visite ispettive da parte dei "nuclei di valutazione" che ne ridefiniscono i piani di miglioramento

AZIONI DI  
MIGLIORAMENTO



Sono previste azioni migliorative supportate dall'Indire o dalla collaborazione con Università, enti di ricerca, associazioni

RENDICONTAZIONE  
SOCIALE



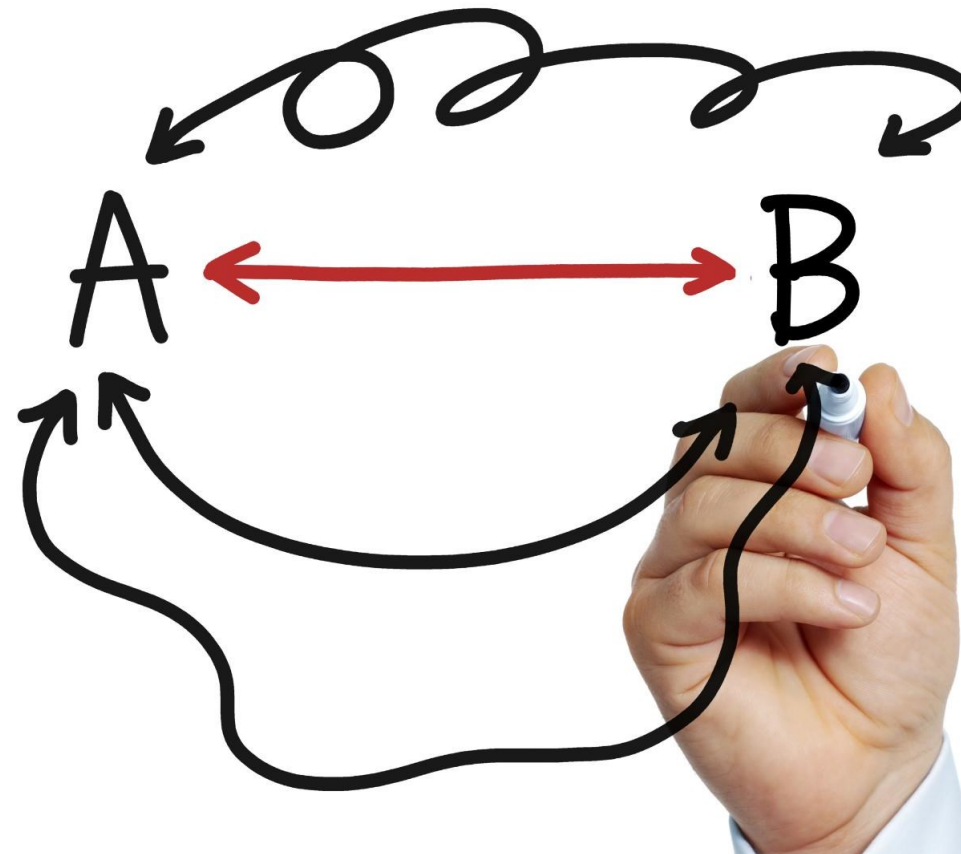
Vengono pubblicati i risultati di ciascuna scuola

[www.sapie.it](http://www.sapie.it)

Si veda più recentemente la Nota Ministero dell'Istruzione e del Merito, nota 27 settembre 2024, n. 39343.

SNV. Indicazioni operative in merito ai documenti strategici 2024-2025

Non è sufficiente pianificare per cambiare.  
Il cambiamento/miglioramento stabile non è lineare ma richiede ciclicità e metodo





# Principi Fondamentali del Ciclo Di Deming

---

## Miglioramento Continuo

Il miglioramento continuo è un principio chiave del Ciclo di Deming, che **incoraggia le organizzazioni a cercare costantemente modi per migliorare i processi** (no tensione al prodotto)

## Coinvolgimento del Personale

**Coinvolgere il personale** è fondamentale per il successo del Ciclo di Deming. Un team motivato e impegnato porta a risultati più stabili.

## Analisi Basata sui Dati

**L'analisi basata sui dati è essenziale** per identificare problemi e opportunità di miglioramento, supportando **decisioni informate**.



## Data Driven Decision Making

- Il ruolo dei dati nelle decisioni (scolastiche) è un argomento di crescente **interesse nella ricerca educativa**. L'adozione di un processo decisionale basato sui dati (Data-Driven Decision Making, DDDM) consente alle istituzioni scolastiche di migliorare i processi (decisionali), ottimizzare i risultati degli studenti e creare ambienti di apprendimento più flessibili, inclusivi e meno «improvvisati».



# Governano i dati o governiamo i dati?

- Un aspetto fondamentale del DDDM è la **governance dei dati**, che assicura l'accuratezza e l'affidabilità delle informazioni utilizzate nelle decisioni educative.
- Tuttavia, **l'integrazione efficace dei dati nel processo decisionale scolastico presenta alcune sfide.**
- Le ricerche ben evidenziano che la qualità dei dati raccolti e la capacità del personale scolastico di interpretarli correttamente sono **aspetti critici** (V.V. Forrester, 2019; Lucy Prior, Harvey Goldstein, George Leckie, 2020)



# Applicazioni Del Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

---

## **Fase di Pianificazione**

La fase di pianificazione implica la definizione di obiettivi e strategie per il miglioramento continuo e l'ottimizzazione delle prestazioni.

## **Fase di Esecuzione**

Nella fase di esecuzione, le strategie pianificate vengono implementate e documentate, garantendo il corretto svolgimento delle attività necessarie.

## **Fase di Controllo**

La fase di controllo consiste nel monitoraggio e nella valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati per identificare eventuali scostamenti.

## **Fase di Riesame e Nuova Azione**

Nella fase riesame e nuova azione, si analizzano gli scostamenti e si definiscono le modifiche necessarie in base ai risultati ottenuti. Quando il dato è stabile e positivo, le azioni si mettono a sistema. Quando il dato non è stabile o non è positivo si procede ad una nuova pianificazione/approfondimento.



## Su cosa pianificare le azioni di miglioramento?

- La pianificazione delle azioni va orientata sugli elementi che nella fase di autovalutazione abbiamo definito (noi) essere **esiti/processi maggiormente critici**.
- Se l'autovalutazione non è stata svolta correttamente o è stata fortemente influenzata da fattori esterni il **rischio è di progettare un piano di miglioramento poco utile** al contesto (o reputato non perseguibile dalle persone che operano nel contesto)

A group of people in a meeting room looking at business reports on a table. The reports contain various charts and graphs, including a donut chart labeled 'MARKET ANALYSIS' and a bar chart. One person is pointing at a report on the table.

# L'autovalutazione non è narrazione “libera”, richiede:

---

## ✓ **Analisi dei processi esistenti**

L'analisi dei processi esistenti è fondamentale per identificare inefficienze e aree da migliorare. Questo aiuta a creare una base solida per sviluppare soluzioni efficaci.

## ✓ **Raccolta di feedback**

Raccogliere feedback dai membri del team è essenziale per comprendere le problematiche reali e le opportunità di miglioramento. Questo approccio partecipativo promuove l'engagement e la responsabilità ed evita piani di miglioramento irraggiungibili

## ✓ **Individuazione di aree critiche**

Individuare aree critiche richiede un'attenzione particolare durante l'analisi. Questo permette di focalizzarsi sui punti deboli e di pianificare strategie di intervento mirate e condivise

# La definizione degli obiettivi di miglioramento

---

## Definizione di obiettivi

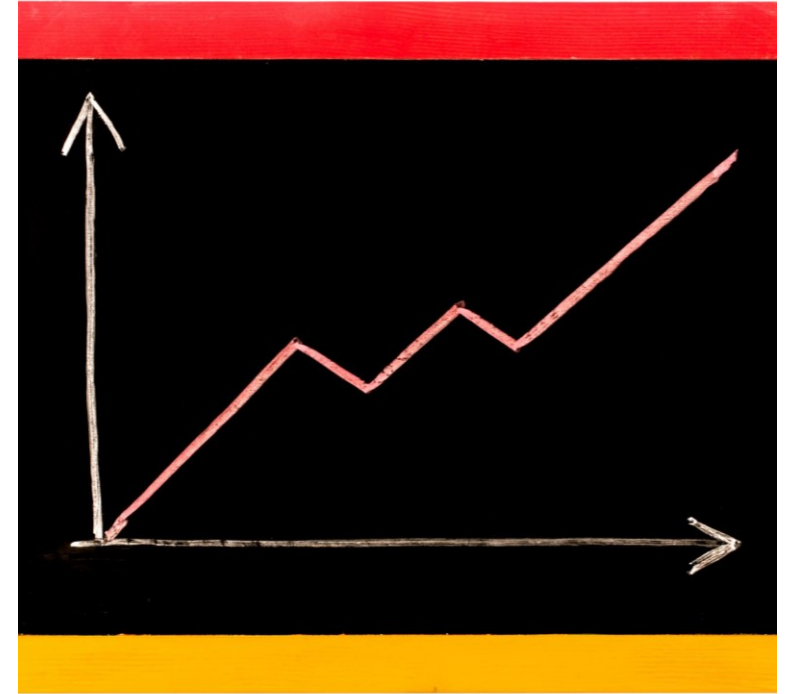
Definire obiettivi SMART è fondamentale per la progettazione di un piano di miglioramento raggiungibile

## Indicatori di performance (Indicatori di monitoraggio e Target)

Gli indicatori di performance/target forniscono una linea di indirizzo per monitorare i progressi e valutare l'efficacia delle strategie attuate.

## Valutazione dell'efficacia

La valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese è essenziale per apportare miglioramenti continui e raggiungere gli obiettivi prefissati.



# Piani di Miglioramento e Piani di Azione

---

## Attività Necessarie

Identificare chiaramente le **attività necessarie** per raggiungere gli obiettivi del progetto (le attività non sono gli obiettivi...).

## Risorse Richieste

Determinare le **risorse** necessarie, comprese quelle umane, i materiali e il budget; è consigliabile definire le aree di responsabilità (seppur condivisa)

## Scadenze

Stabilire scadenze definite (almeno nei termini di mese/anno) per garantire un piano di monitoraggio

# La Fase di Esecuzione (Do)

## **Attuazione oculata e monitorata**

Una gestione attenta è fondamentale per l'implementazione efficace dei piani d'azione, occorre raccogliere dati sul processo attuato.

## **Comunicazione efficace**

La comunicazione chiara e aperta tra i membri del team/contesto è essenziale per il successo dell'implementazione dei piani d'azione (se il piano di miglioramento non sta funzionando o si sta dimostrando troppo faticoso occorre un confronto)

## **Formazione adeguata e Ruoli e compiti chiari**

Ogni membro del team ha ruoli e compiti per garantire che le azioni siano eseguite correttamente. Il personale va formato sui ruoli e sui compiti.

# La Fase di Verifica (Check)

## **Prima valutazione**

Il monitoraggio degli esiti in corso d'opera è cruciale per garantire che le azioni intraprese siano efficaci e in linea con gli obiettivi prefissati.

## **Raccolta di dati (pertinenti!!)**

Raccogliere dati **validi rispetto agli obiettivi di miglioramento** che si intendono mettere a controllo consente di avere informazioni aggiornate per prendere decisioni informate durante l'esecuzione. Altri **dati «sporcano»** e appesantiscono il processo di rilevazione senza apportare un reale valore aggiunto al PdM

## **Il monitoraggio consente revisioni in tempo reale**

Apportare modifiche/revisioni tempestive è utile per rilevare rapidamente eventuali problemi o opportunità che emergono nella revisione del piano esecutivo

D. Nevo, 1986, (in Castoldi 2018) *«Tutti temono la valutazione esterna, ma nessuno si fida della valutazione interna»*





# Analisi Dei Dati Raccolti

## Importanza dell'analisi dei dati

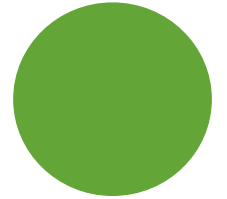
L'analisi dei dati raccolti è utile a verificare se le azioni intraprese abbiano raggiunto gli obiettivi prefissati.

## Strumenti statistici

L'uso di strumenti statistici consente di ottenere informazioni approfondite e quantitative, utili per prendere decisioni informate ma la statistica *non è la panacea* di tutti i mali

## Guida alle decisioni

Le informazioni dettagliate ottenute dall'analisi dei dati possono guidare ulteriori decisioni strategiche e operative (se l'analisi è corretta e coerente con gli obiettivi, indicatori, target)



# La Fase di Riesame e nuova Azione (Act)

## **Riesame degli esiti**

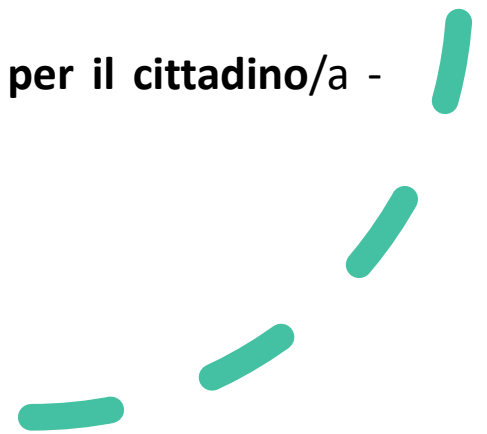
Le nuove azioni correttive vanno pianificate in risposta ai risultati dell'analisi per garantire l'efficacia del processo, prima che vengano messi a sistema azioni non stabili o non effettivamente migliorative (anche nei termini di sostenibilità sul lungo periodo).

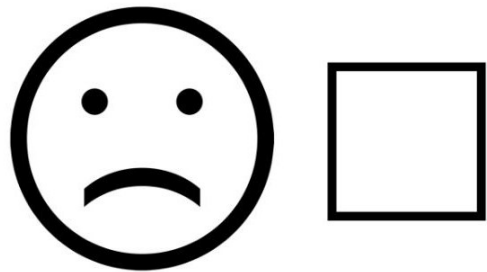
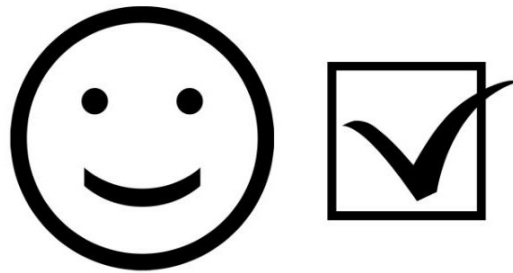
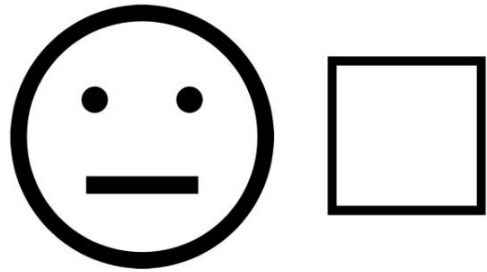
## **Affrontare le problematiche più rilevanti**

Le azioni devono concentrarsi sulle problematiche più critiche/urgenti individuate per migliorare le prestazioni e l'efficienza.

## **Miglioramento**

Nella PA se il miglioramento non fornisce **un esito per il cittadino/a** - utente non è rilevante





# Messa a Sistema dei Processi (migliorati)

## **Importanza della standardizzazione/messa a sistema**

La messa a sistema (messa in comune) è fondamentale per garantire che i processi migliorati diventino parte delle operazioni quotidiane e siano sostenibili nel tempo.

## **Mantenimento dei cambiamenti positivi**

Almeno al primo «giro» è utile assicurarsi che le modifiche implementate vengano mantenute

## **Integrazione nelle pratiche organizzative**

Incorporare i processi migliorati nella cultura del contesto è cruciale per il rafforzamento della qualità e dell'efficienza. In questo la rendicontazione sociale, la divulgazione degli esiti, il coinvolgimento delle parti interessate esterne può essere utile

Nella tabella sottostante, ricavata dalla Nota Ministeriale di Guida all'Orientamento dei RAV, è possibile osservare l'articolazione delle **prime tre sezioni** del Rapporto:

CONTESTO	ESITI	PROCESSI	
		PRATICHE EDUCATIVE E DIDATTICHE	PRATICHE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE
Popolazione scolastica	Risultati scolastici	Curricolo, progettazione e valutazione	Orientamento strategico e organizzazione della scuola
Territorio e capitale sociale	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	Ambiente di apprendimento	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
Risorse economiche e materiali	Competenze chiave e di cittadinanza	Inclusione e differenziazione	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie
Risorse professionali	Risultati a distanza	Continuità e orientamento	

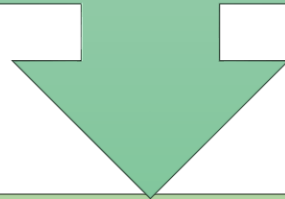
Nota Ministeriale n. 1.738 del 2 marzo 2015, *Orientamenti per l'elaborazione del Rapporto di Autovalutazione*.

[http://www.istruzione.it/valutazione/allegati/prot1738\\_15.pdf](http://www.istruzione.it/valutazione/allegati/prot1738_15.pdf). [www.sapie.it](http://www.sapie.it)

# Classificazione delle risposte

## Esempio di risposta parziale

*Domanda: In che modo la scuola cura la gestione del tempo come risorsa per l'apprendimento? L'articolazione dell'orario scolastico è adeguata alle esigenze di apprendimento degli studenti? La durata delle lezioni risponde alle esigenze di apprendimento degli studenti?*



**Risposta:** L'articolazione flessibile dell'orario permette ai molti pendolari presenti nell'istituto di tornare a casa nel primo pomeriggio, rispondendo in tal modo alle loro esigenze di apprendimento e consolidamento. (RAV n XXX)

# Esempio di risposte **mancanti**

## *Esempio di domande guida previste dal format RAV*

A partire dai documenti ministeriali di riferimento, in che modo il curriculum di istituto risponde ai bisogni formativi degli studenti e alle attese educative e formative del contesto locale?

Le disparità a livello di risultati tra gli alunni meno dotati e quelli più dotati sono in aumento o in regressione nel corso della loro permanenza a scuola?

I docenti effettuano una programmazione periodica comune per ambiti disciplinari e/o classi parallele? Per quali discipline? Per quali ordini/indirizzi di scuola?

## *Esempio di risposta codificata «missing», reputata non esaustiva nel rispondere agli interrogativi posti*

Sono state seguite le indicazioni ministeriali per i diversi curricula e per le competenze trasversali.

Nella Scuola Secondaria i risultati delle due prove collocano l'Istituto al di sotto della media dell'Italia, del Sud e Isole e della Calabria. Sebbene in alcune classi i risultati sono in linea con la media nazionale.

Buon funzionamento degli organi collegiali e dei dipartimenti insegnanti motivati a trasmettere i saperi e a incentivare la predisposizione allo studio degli studenti esperienza pregressa di organizzazione di tirocini in azienda prevista oggi per l'alternanza scuola lavoro.

# Processo di quantificazione delle risposte mancanti

Domande guida previste dal format RAV (trascrizione letterale del format)	Percentuale di risposte «missing» (per fasce di 5 punti percentuali)
Gli interventi di potenziamento realizzati sono efficaci?	Tra l'85% e il 90%
Quanto è diffuso l'utilizzo di questi interventi di potenziamento nelle varie classi della scuola?	Tra l'85% e il 90%
Nel lavoro d'aula quali interventi individualizzati in funzione dei bisogni educativi degli studenti vengono utilizzati?	Tra l'85% e il 90%
Quali sono gli studenti sospesi in giudizio nelle scuole superiori? I debiti formativi si concentrano in determinate discipline, anni di corso, indirizzi o sezioni?	Tra l'80% e l'84%
La disparità a livello di risultati tra gli alunni meno dotati e quelli più dotati sono in aumento o in regressione nel corso della loro permanenza?	Tra l'80% e l'84%
Queste disparità di risultati tra gli alunni, sono concentrate in alcune sedi, indirizzi o sezioni?	Tra l'80% e l'84%

[www.sapie.it](http://www.sapie.it)

CONTESTO	ESITI	PROCESSI	
		PRATICHE EDUCATIVE E DIDATTICHE	PRATICHE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE
Popolazione scolastica	Risultati scolastici	Curricolo, progettazione e valutazione	Orientamento strategico e organizzazione della scuola
Territorio e capitale sociale	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	Ambiente di apprendimento	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
Risorse economiche e materiali	Competenze chiave e di cittadinanza	Inclusione e differenziazione	Integrazione con territorio e rapporti con le famiglie
Risorse professionali	Risultati a distanza	Continuità e orientamento	

Nota Ministeriale n. 1.738 del 2 marzo 2015, *Orientamenti per l'elaborazione del Rapporto di Autovalutazione*  
[http://www.istruzione.it/valutazione/allegati/prot1738\\_190904-sapie.it](http://www.istruzione.it/valutazione/allegati/prot1738_190904-sapie.it)

# Su quali aspetti si concentrano le risposte «mancanti»?

(Robasto, 2017)

- **Gestione delle differenze** (*interventi individualizzati, gestione delle difficoltà di apprendimento, gestione delle eccellenze, interventi di potenziamento cognitivo*);
- **Continuità educativa-formativa** (*rapporti tra ordini di scuola - precedente o che segue-; rapporti con mondo del lavoro, rapporti con l'università, orientamento*);
- **Gestione della valutazione** (*criteri di valutazione condivisi in team, rubriche valutative rese note agli studenti; valutazione delle competenze in ingresso, in itinere, in uscita etc...*)



# Cosa emerge dall'analisi dei dati?

- La sezione «Valutazione» rischia in molti casi di non commentare i dati presentati, di non assegnare significato a tali dati.
- Nella sezione «Vincoli» si denuncia ripetutamente la mancanza di un riconoscimento professionale e/o economico del corpo docente.
- Emerge il rischio di un possibile scollamento tra una base di dati ricca e articolata, che permetterebbe alle *scuole di riflettere criticamente* sul profilo del proprio istituto e *una lettura del dato di contro improduttiva*, che sembrerebbe *non basarsi sull'evidenza raccolta* ma alla ricerca di *altre* letture, *non supportate da evidenze*, a volte incoerenti con quanto raccolto, *forse frutto di una pedagogia popolare* che riaffiora non appena le risulti possibile.

## Alcune criticità ricorrenti riscontrate nei PdM

- Elenchi di attività in luogo di obiettivi;
- Finalità sul lungo periodo e non obiettivi monitorabili nel breve periodo;
- Risultati attesi sugli alunni, incoerenti con le attività proposte;
- Indicatori di monitoraggio non empiricamente rilevabili;
- Indicatori di gradimento (nella migliore delle ipotesi) e non di cambiamento;
- Campione di rilevazione dati: incoerente con gli indicatori.

[daniela.robasto@unito.it](mailto:daniela.robasto@unito.it)

**Per info, materiali e attestato di  
partecipazione**

**<https://www.sapie.it/i-mercoledi-di-sapie/>**

[www.sapie.it](http://www.sapie.it)

