

Il Modello CAF e il Sistema Nazionale di Valutazione

Cristina Cosci - Mauro Di Grazia
formatori e valutatori CAF
Firenze, 21 gennaio 2014



Parleremo di



- Valutazione di **Sistema**
- **Modelli** di valutazione
- L'approccio del **modello CAF**
- Punti di contatto/differenze fra **VALES e CAF**
- Il senso della **scelta del CAF** e la possibile integrazione col **SNV**

Un lungo dibattito

- Negli ultimi 25 anni i **paesi OCSE** si sono dati un «**Sistema nazionale di valutazione delle scuole**»
- Lungo dibattito internazionale sugli **approcci**: **funzionalistico** (quantitativo/oggettività dei risultati) o **fenomenologico** (qualitativo/valori educativi, socialità, integrazione...) ?
- **Oggi**: approccio **quali/quantitativo** ➡ valutare la **performance complessiva** del sistema e delle singole scuole
- In forte ritardo, **col SNV (8 marzo13) si è scelta questa via**; INVALSI la sta costruendo

Quale modello ?

- Evoluzione degli approcci di **valutazione di sistema** e della «Qualità»
- L'affermazione progressiva della cultura del **Total Quality Management**
- La nascita dei **modelli di Eccellenza** (quali/quantitativi)
- Nel mondo, in **Europa (EFQM, CAF)**

La sperimentazione dei modelli

- ...dal VSQ (prevalenza degli aspetti **quantitativi**, **valore aggiunto**, in logica **premiata**)....
 - ...alle esperienze successive (**Vales**, **Valutazione e Miglioramento**)
 - Abbandono del «*ranking*» e del «Valore aggiunto» (per il momento);
 - valorizzazione dell'**Auto-valutazione** come strumento per innescare il miglioramento
 - Valutazione esterna di supporto
- ➔ Questo lo **stato dell'arte** attuale

La scelta del modello CIPP

INVALSI ha adottato il modello **CIPP** (Daniel Stufflebeam, anni '70 e successive integrazioni)

C contesto (territorio, dati socio-economici, integraz.)

I input (norme/leggi/risorse finanz-strument-umane)

P processi (tutte le attività realizzate dalla scuola)

P prodotti (apprendimenti, risultati a breve e lungo t.)

- **Approccio quali/quantitativo** che integra il livello **macro** (quadro di sistema) col **micro** (esperienze dei soggetti, attori del sistema)

- **Modello di Eccellenza** a maglie larghe

L'approccio CIPP



- Per **valutare i risultati** di un sistema, è necessario collegarli ad una preliminare **valutazione degli input** (**risorse, norme**) e dei **processi** attivati in un **contesto**
- Punto di forza del modello CIPP è **la flessibilità**: risponde all'esigenza di **generare indicatori educativi** rilevanti per descrivere il funzionamento del sistema
- La finalità del modello è **la raccolta di informazioni** così da permettere di prendere decisioni e intraprendere azioni di miglioramento e sviluppo...
- **Obiettivo: definire Standard nazionali** per il governo/ miglioramento del sistema

L'applicazione CIPP



- Lascia **molta libertà** nella scelta e articolazione degli **indicatori e delle aree di attenzione**.
 - L'individuazione di **indicatori e descrittori è operata da INVALSI**:
 - **Abbandono del «Valore aggiunto»**, ma **valorizzazione delle prove nazionali** apprendimenti
 - Scelta del **percorso auto-valutativo guidato**
 - Confronto fra **dati di scuola e dati nazionali**
 - Transizione guidata al **miglioramento**
- VALES** (ancora sperimentale) è questo

Perché un modello di Eccellenza?



- per riconoscere le **dinamiche della complessità** e non ridurre le risposte a **tecnicismi numerici**
- per definire il **ruolo dei vari attori** nella scuola, valorizzandone il **coinvolgimento** creativo
- per **orientare** l'attenzione ai **processi** e ai **risultati**
- per valorizzare le **partnership e la socialità**
- per indurre la scuola a misurarsi **come organizzazione** con un modello
- per lasciare **libertà nell'auto-valutazione**, ma imporre soluzioni di **miglioramento** verso l'eccellenza

Il CAF education: il modello europeo per le scuole



- **Common Assessment Framework**
- Derivazione dal modello di Eccellenza europeo **EFQM**, voluto dalla Commissione UE nel 2000 per le PPAA, come riferimento per il confronto
- Dal **2010 versione europea** per la formazione e **scuola**
- Dal 2011 è stata lanciata a livello europeo la **procedura di riconoscimento esterno CAF External Feedback** (valutazione esterna)
- Già dieci scuole toscane sono **CAF user**

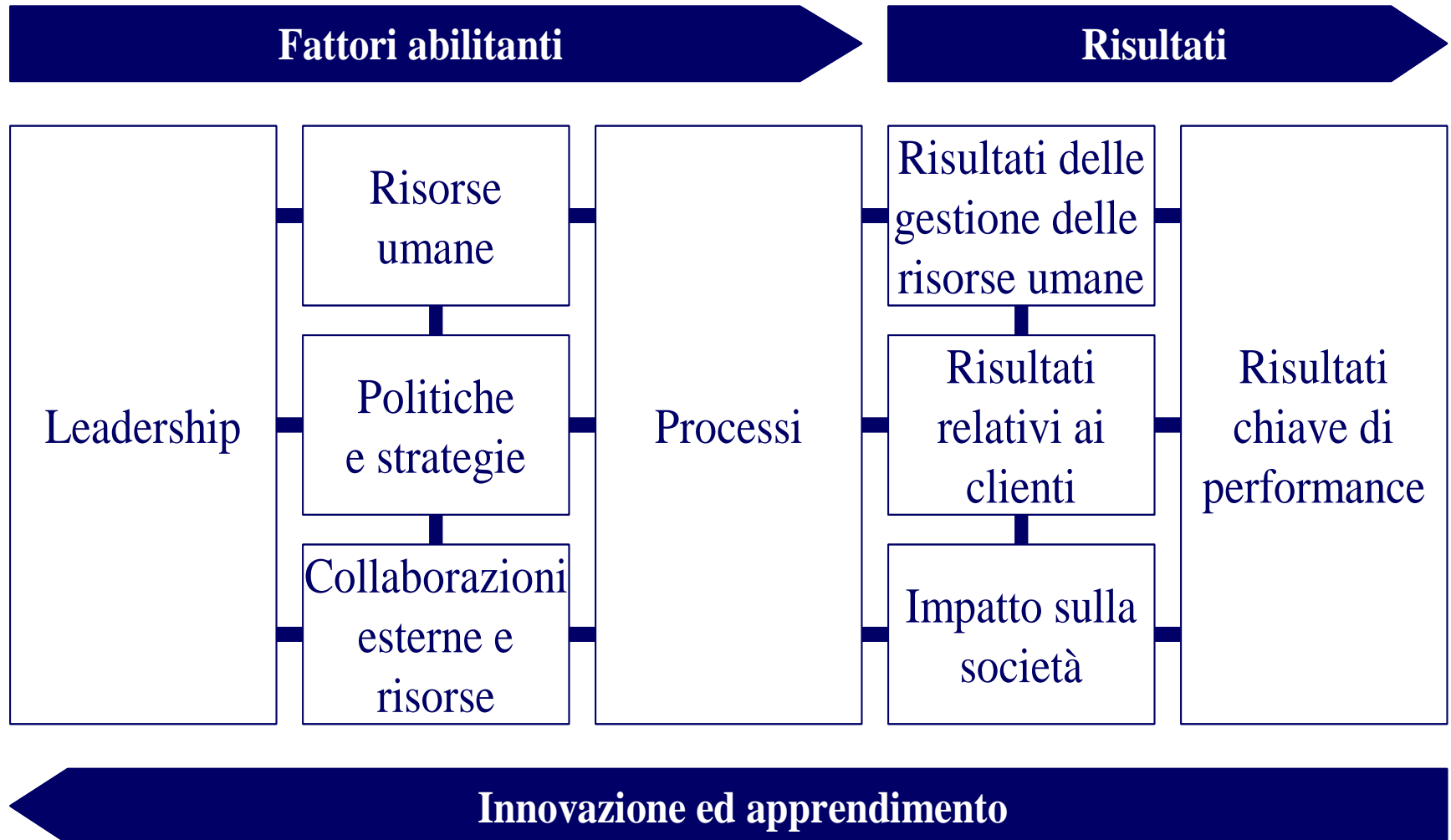
A COSA SERVE IL CAF



Il CAF si prefigge **tre scopi** principali:

- Fornire ai dirigenti una procedura semplice di **auto-valutazione** della propria organizzazione
- Consentire l'introduzione di confronti (**benchmarking**) tra organizzazioni simili del settore pubblico, a livello nazionale e europeo, finalizzati al **miglioramento**
- Favorire l'uso degli **approcci di Quality Management (TQM)** - in particolare di un ciclo strutturato PDCA - nelle PPAA della UE

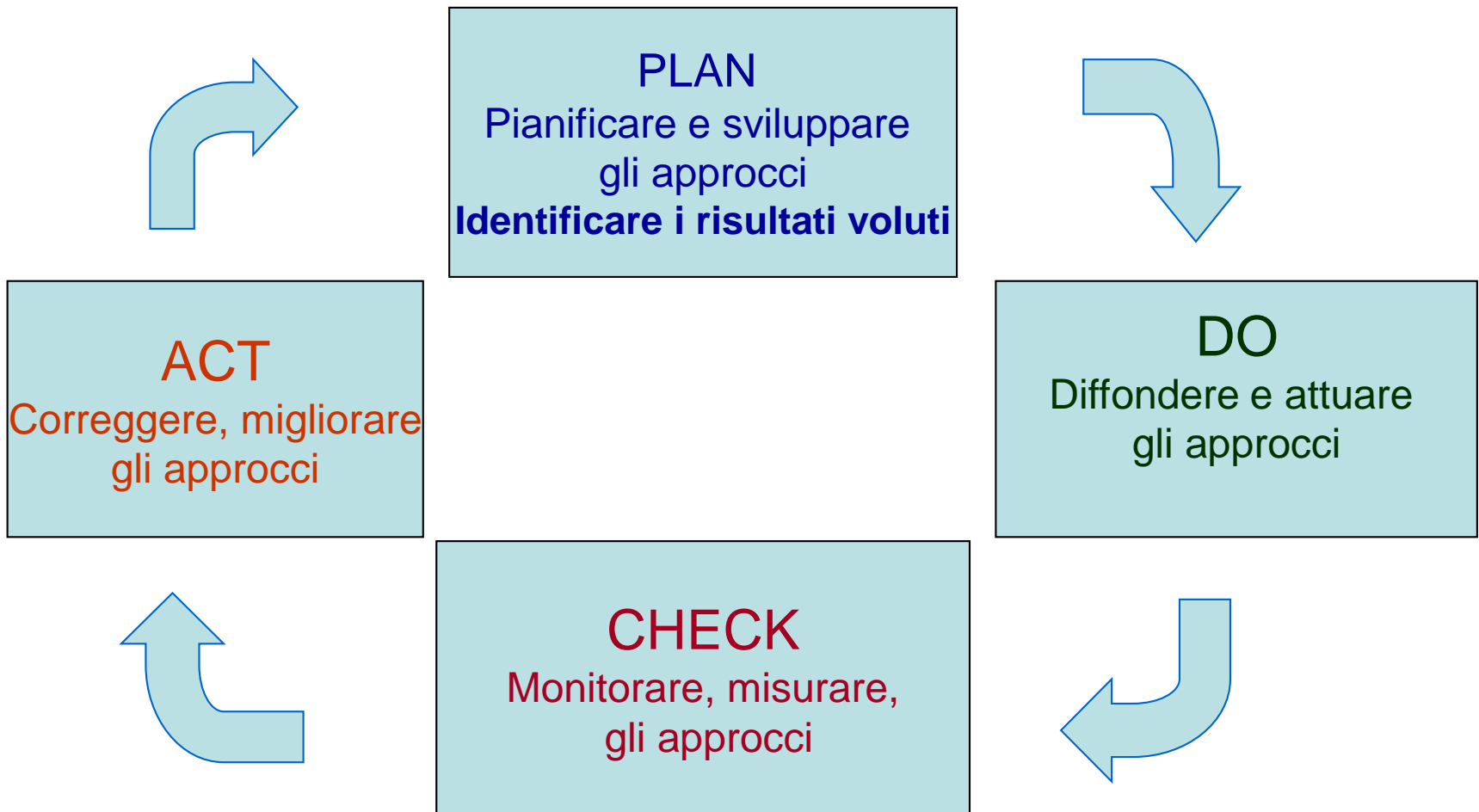
COME È STRUTTURATO IL CAF



L'approccio CAF

- I **Fattori abilitanti** sono declinati in termini di **eccellenza** nei vari ambiti
- I **Risultati** sono **conseguenza** non deterministica dei Fattori abilitanti; devono essere valutati in rapporto al target (obiettivo posto) e al trend (andamento negli anni), ma anche al benchmark
- La logica che supporta il modello in ogni sua parte è la «Ruota» di Deming: **Plan – Do – Check – Act**

Logica PDCA (o Ruota di Deming)



Auto-valutazione strutturata

- **Quanto sono distante** dall'eccellenza nei vari ambiti dell'organizzazione (i **5** fattori) ?
- **Quali sono i miei risultati** (i **4** risultati) ?
- Quali punteggi mi attribuisco con lo **schema PDCA** ?
 - da qui i miei **punti di forza e le mie aree da migliorare**
 - da qui il mio **piano di miglioramento** (azioni da progettare e realizzare, **coerenti** con l'AV)

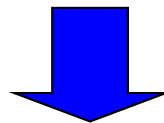
Le linee guida del CAF



- Il CAF fornisce **istruzioni** dettagliate per avviare il percorso auto-valutativo e di miglioramento (**Il parte – Linee guida**).
- **Il CAF è libero e di libero uso**
- Da pochi anni il **CNR CAF** fornisce un supporto di valutazione esterna (feedback) con la procedura **CAF External Feedback**

Punti di contatto VALES/CAF

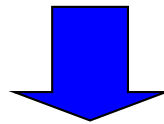
Centralità dell' AV: analisi delle attività e dei risultati della scuola condotta dal personale della scuola stessa



Valorizzazione dell'ottica “interna”
come la più idonea a analizzare, comprendere, descrivere
Promozione dell'autoriflessione

Punti di contatto VALES/CAF

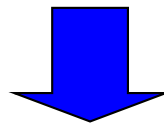
AV come analisi periodica, esauriente e sistematica



necessità di un modello di riferimento

Punti di contatto VALES/CAF

AV come strumento per il **miglioramento**



la finalità del percorso è il superamento di alcune
criticità giudicate “prioritarie”
obiettivi di miglioramento/Piano di miglioramento

Punti di contatto VALES/CAF

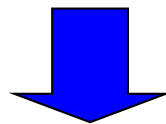
Visione olistica:

- la scuola vista nella sua complessità e nell'interazione tra i diversi aspetti organizzativi
- rapporto di causa-effetto tra risultati della scuola e fattori organizzativi

Punti di contatto VALES/CAF

Completamento del percorso di AV con una **valutazione esterna:**

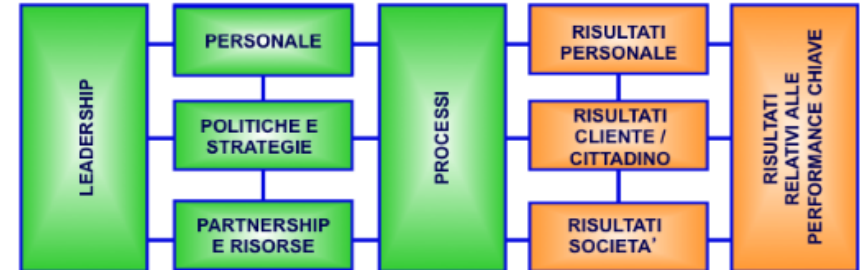
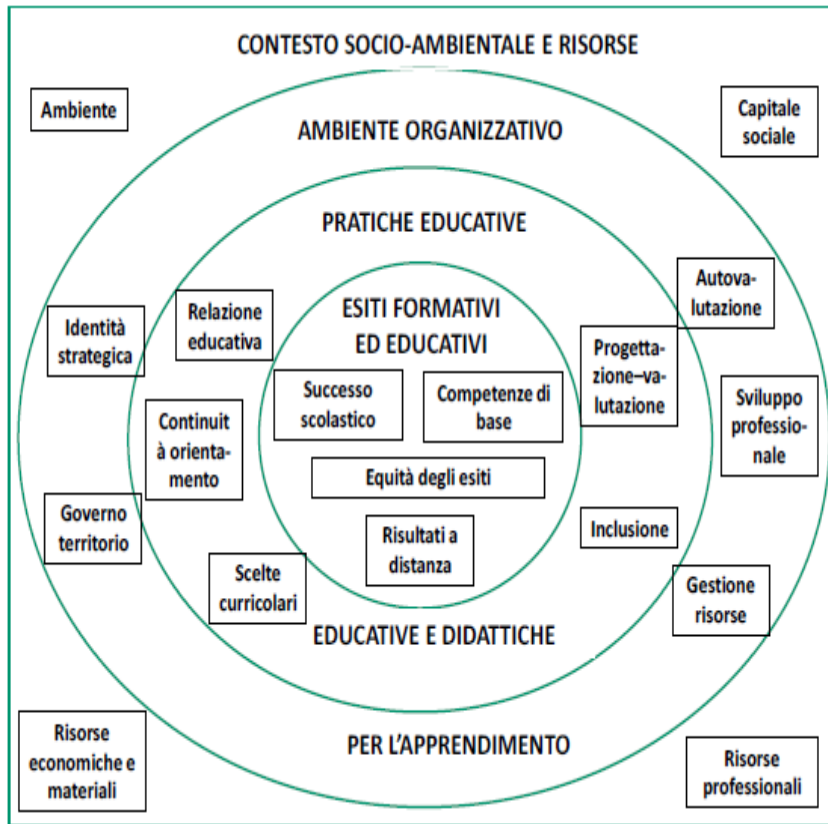
il valore aggiunto di uno sguardo esperto esterno



supporto alla correttezza e completezza del processo di AV

supporto alla scelta degli obiettivi prioritari di miglioramento

Punti di contatto VALES/CAF



...al di là della diversa rappresentazione grafica
molte analogie

Punti di contatto VALES/CAF

Gli ambiti di attenzione

Vales

ESITI FORMATIVI ED EDUCATIVI



- Successo scolastico
- Competenze di base
- Equità degli esiti
- Risultati a distanza

CAF

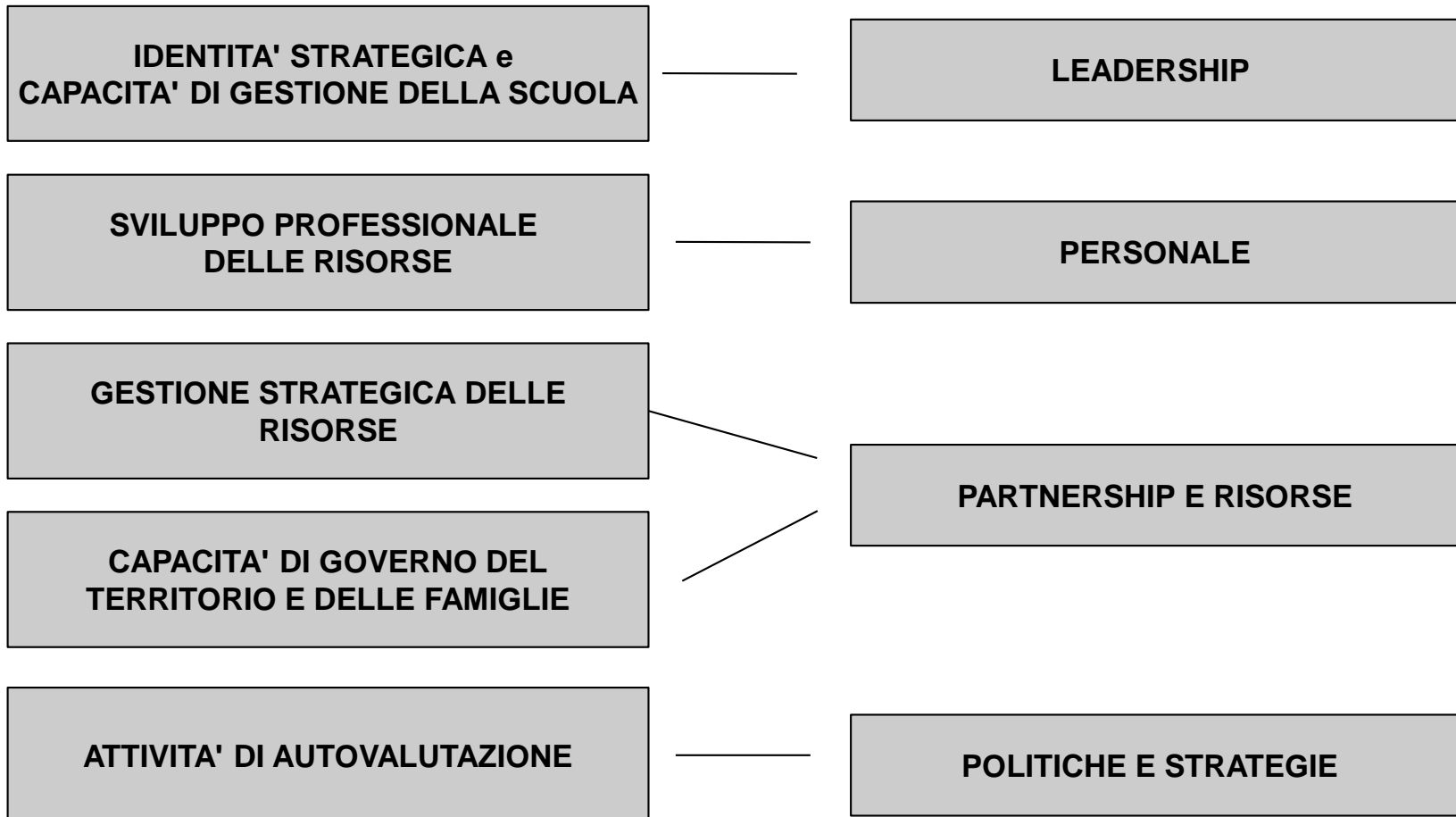
RISULTATI CLIENTE/CITTADINO

RISULTATI PERFORMANCECHIAVE

Punti di contatto VALES/CAF

Vales

CAF



Punti di contatto VALES/CAF

Vales

SELEZIONE DEI SAPERI, SCELTE CURRICOLARI E OFFERTA FORMATIVA

PROGETTAZIONE DIDATTICA E VALUTAZIONE DEGLI STUDENTI

SVILUPPO DELLA RELAZIONE EDUCATIVA E TRA PARI

**INCLUSIONE, INTEGRAZIONE
DIFFERENZIAZIONE DEI
PERCORSI**

CONTINUITA' E ORIENTAMENTO

CAF

PROCESSI



VALES e CAF
ci indicano una medesima
finalità e un percorso
con molti punti comuni
...
e alcune differenze

Differenze VALES/CAF



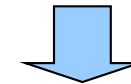
I **passi** per analizzare e valutare la scuola:

Vales

1. Costituire il nucleo di valutazione
2. Condurre l'AV
3. Stendere il Rapporto di AV

CAF

1. **Definire e pianificare l'AV**
2. **Comunicare il processo di AV**
3. Costituire il Gruppo di AV
4. **Organizzare la formazione**
5. Condurre l'AV
6. Stendere il Rapporto di AV



percorso di **accompagnamento
strutturato** con indicazioni precise
6 step

Differenze VALES/CAF



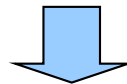
L' **idea** di fondo del Modello **CAF** è che il successo dell'AV è legato ad alcune condizioni:

L'**impegno** della dirigenza

Il **coinvolgimento** del personale e dei portatori di interesse

La composizione di un **GAV** rappresentativo,
numericamente congruo

La **formazione** del GAV e del management



grande attenzione alla fase preparatoria

Differenze VALES/CAF



Esempio del livello di accompagnamento del CAF nella fase preparatoria

Step 1

Definire e pianificare l'AV

1.1. Assicurare l'impegno e il governo del management per avviare il processo

1.2. Assicurare una chiara decisione del management relativamente alla conduzione dell'AV, in accordo con l'organizzazione, all'ambito dell'AV e agli obiettivi globali dell'AV

1.3. Definire la struttura delle attività del processo di AV e delle successive azioni da intraprendere e pianificare le attività di AV

1.4. Nominare un responsabile del processo di AV che conosca in modo approfondito l'organizzazione o formare un Comitato di AV diretto dal responsabile del processo di AV

1.5. Scegliere il sistema di punteggio

1.6. Allocare le risorse necessarie per condurre l'AV e definire l'ordine di priorità per la distribuzione delle risorse

Differenze VALES/CAF



La centralità della **comunicazione** nel CAF:

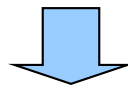
Strumento **pianificato**, non occasionale

Condizione **fondamentale** per il successo dell'AV

Mira al **coinvolgimento** del personale e dei portatori di interesse

Utilizza **strumenti e contenuti diversificati** a seconda dei destinatari

Accompagna **tutte le fasi** del percorso di AV e di miglioramento



Pianificazione, implementazione e verifica
del **Piano di comunicazione**

Differenze VALES/CAF



La conduzione dell' AV:

Vales

Il Nucleo analizza la documentazione di riferimento, interpreta i dati, riflette sui propri punti di forza e di debolezza, esprime un **giudizio sintetico** per ogni area, posizionando in modo motivato la scuola su un livello da 1 a 4

Nell'analisi delle singole aree è supportato da domande-guida.

CAF

Il Gruppo analizza la documentazione di riferimento e procede alla descrizione di **sintesi** di ogni sottocriterio, attraverso una serie di esempi che rappresentano best practice.

Ciascun membro individua **PdF** e **Aree da Migliorare** e assegna il **punteggio** (da 1 a 100)

Il Gruppo raggiunge il consenso su PdF, AdM e punteggio per ogni sottocriterio

Differenze VALES/CAF



Esempio di analisi VALES della Leadership

AREE	DEFINIZIONI	INDICATORI	DATI
<i>Identità strategica e capacità di direzione della scuola (leadership)</i>	Identificazione e condivisione della missione, dei valori e della visione di sviluppo dell'istituto.	Tempo dedicato dal dirigente scolastico a questioni educative e amministrative	Questionario scuola
	Stile di direzione, modalità di gestione della scuola da parte del dirigente e dei suoi collaboratori. Promozione di una comunità professionale che cerca il coinvolgimento e l'impegno pro-attivo del personale.	Modi e luoghi dei processi decisionali	Questionario scuola
		Direzione e gestione della scuola	Questionario insegnanti

Domande-guida:

- Per quali peculiarità si caratterizza la scuola (indicare in modo sintetico al massimo tre aspetti)?
- Con quali modalità la dirigenza coordina le attività? Quale il ruolo dello staff dirigenziale? Come vengono prese le decisioni?

Differenze VALES/CAF



Esempio di analisi CAF della Leadership

Considerare ciò che la dirigenza dell'istituzione sta facendo per:

1.1. Orientare l'istituzione attraverso lo sviluppo di una *mission*, una *vision* e dei valori →

1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'istituzione, delle sue *performance* e del cambiamento

1.3. Motivare e supportare il personale dell'istituzione e agire come modello di ruolo

1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità

1.1. Esempi

- a. formulare e sviluppare la *mission* (“Quale contributo ci prefiggiamo di dare alla società?”) e la *vision* (“Quale formazione ci prefiggiamo di fornire ai nostri discenti?”) dell'istituzione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;
- b. stabilire, con il coinvolgimento dei portatori di interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio e tradurli in un codice di condotta;
- c. rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra *leader* e personale (ad es. assicurando coerenza tra *mission*, *vision* e valori);
- d. comunicare *mission*, *vision*, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'istituzione e agli altri portatori di interesse;
- e. rivedere periodicamente *mission*, *vision* e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (sociali, tecnici, economici, politici, ambientali);
- f. gestire i conflitti di interesse identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale;
- g. creare le condizioni per una comunicazione efficace.

Differenze VALES/CAF



Il Rapporto di AV

Vales

5 pagine

Format con un numero di righe definito per ogni area

CAF

28/30 pagine

Viene suggerita una pagina per ogni sottocriterio, contenente:

Sintesi complessiva

Punti di forza

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze (eventualmente)


Punteggio

Differenze VALES/CAF



RA/RAV

AREA	Spiegazione del livello
Livello assegnato	<p>Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello, facendo riferimento a dati ed evidenze (massimo 1000 caratteri per ciascuna area).</p> <p>Per la descrizione delle Aree, degli indicatori e dei dati utili per la compilazione della scheda consultare "Le linee guida per l'autovalutazione" par. 5.3 pag. 16</p>
Continuità e orientamento	
<input type="radio"/> Livello 1 <input type="radio"/> Livello 2 <input type="radio"/> Livello 3 <input checked="" type="radio"/> Livello 4 <input type="radio"/> annulla	
Identità strategica e capacità di direzione della scuola (leadership)	
<input type="radio"/> Livello 1 <input type="radio"/> Livello 2 <input type="radio"/> Livello 3 <input checked="" type="radio"/> Livello 4 <input type="radio"/> annulla	
Gestione strategica delle risorse	
<input type="radio"/> Livello 1 <input type="radio"/> Livello 2 <input type="radio"/> Livello 3 <input checked="" type="radio"/> Livello 4 <input type="radio"/> annulla	
Sviluppo professionale delle risorse	
<input type="radio"/> Livello 1 <input type="radio"/> Livello 2 <input type="radio"/> Livello 3 <input checked="" type="radio"/> Livello 4 <input type="radio"/> annulla	


4

Centro Risorse CAF
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

Critero 1: Leadership

1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

Sintesi complessiva del sottocriterio

Punti di forza

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio

Differenze VALES/CAF



Il Piano di Miglioramento

Vales

Nucleo di AV e DS individuano alcuni **obiettivi di miglioramento** indicando in modo sintetico:

- obiettivo
- indicatore
- situazione attuale
- valori di riferimento (se presenti)
- risultato atteso
- risultato conseguito (a seguito di PdM)

CAF

Il GAV elabora un **Progetto** per ogni azione di miglioramento, indicando:

- responsabili
- finalità
- obiettivi
- azioni
- indicatori e target
- tempi
- monitoraggio

Diagramma di Gantt

Le azioni sono scandite in fasi PDCA

Differenze VALES/CAF



Il passaggio dall' AV al Piano di Miglioramento

Vales

La congruenza tra AV e obiettivi di miglioramento è auspicata e il controllo viene demandato al Team di valutazione

CAF

C'è un **percorso strutturato** che permette di passare con coerenza dall'AV al PdM:

- utilizzo dei **punteggi** assegnati a ciascun sottocriterio
- utilizzo di **matrice importanza/valore**
- utilizzo matrice priorità

I Punti di Forza VALES/CAF



Vales

Modello “leggero” applicabile a tutte le scuole

Consente di avviare l'AV nella scuola italiana senza grosse difficoltà

Identifica i **processi** fondamentali a **livello educativo e didattico**

L'Invalsi trasmette alle scuole i dati e le informazioni necessarie

CAF

Modello più “raffinato”, permette un'**autoanalisi più approfondita**

Evidenzia le **influenze reciproche** tra i vari elementi del modello

Permette una precisa definizione di PdF e AdM

Ha un importante **impatto** sulla scuola, contribuendo a diffondere la **cultura della qualità**

I punti di criticità VALES/CAF



Vales

L'AV può essere condotta da poche persone con il rischio di non incidere sul livello di autoriflessione della comunità

CAF

Richiede l'impegno rilevante del GAV (anche in termini di ore) e la determinazione della dirigenza per diffondere, comunicare, coinvolgere tutta la comunità nell'AV

La familiarità di fondo

I Modello CIPP e il Modello CAF presentano una **familiarità culturale di fondo**: chiedono alla scuola di individuare i propri portatori di interesse interni ed esterni, di **identificare i propri obiettivi strategici**, i processi primari, di **programmare, monitorare e valutare i risultati sulla base di indicatori chiari**, attendibili, significativi. Chiedono alla scuola **di mettersi in sinergia** con il proprio territorio, di stipulare alleanze formative, di **coinvolgere partner e utenti**, di tener conto della soddisfazione dell'utenza e di **valorizzare il personale**, spingendolo ad essere proattivo e disposto al **miglioramento continuo**.

Come è possibile integrare
VALES E CAF
valorizzando gli aspetti positivi
dell'uno e dell'altro?

Per un'integrazione VALES/CAF

Il coordinamento CAF Toscana ha predisposto e presentato un **cruscotto di indicatori secondo il Modello CAF** che assimila una buona parte di **indicatori predisposti da Invalsi e desumibili da:**

Fascicolo Scuola in Chiaro
Questionario scuola

Condizione indispensabile per l'integrazione: che l'INVALSI metta a disposizione di tutte le scuole la documentazione

Per un'integrazione VALES/CAF

L'analisi CAF dei **PROCESSI** (dove si registrano le maggiori difficoltà delle scuole) può avvalersi dei processi individuati da VALES della macroarea “Pratiche educative e didattiche”:

- Selezione dei saperi, scelte curriculari e offerta formativa
- Progettazione della didattica e valutazione degli studenti
- Sviluppo della relazione educativa e tra pari
- Inclusione, integrazione, differenziazione dei percorsi
- Continuità e orientamento

La scelta del CAF e il SNV



Concludendo, in sintesi

- L'adozione del modello CAF è **una scelta**, che consente alla scuola di:
- affrontare un percorso di AV approfondito, strutturato, guidato, su **tutti gli ambiti** e sulle **interrelazioni**
- identificare le **azioni di miglioramento** prioritarie attraverso un approccio metodico e coerente

La scelta del CAF e il SNV



Concludendo, in sintesi

- Il percorso CAF crea sulla scuola un impatto positivo in quanto:
- postula **coinvolgimento**, condivisione e valorizza la comunicazione
- promuove una “**cultura della qualità**” (misurazione, riflessione, miglioramento)
- promuove un’ “**educazione del sistema**”

La scelta del CAF e il SNV



Concludendo, in sintesi

- Integrare il Modello CAF e il Modello Vales costituisce un'opportunità per le scuole:
- realizzare un'AV approfondita e guidata
- semplificando il lavoro di reperimento, raccolta e scelta di dati e informazioni attraverso gli **strumenti messi a disposizione delle scuole da Invalsi**