

# 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**

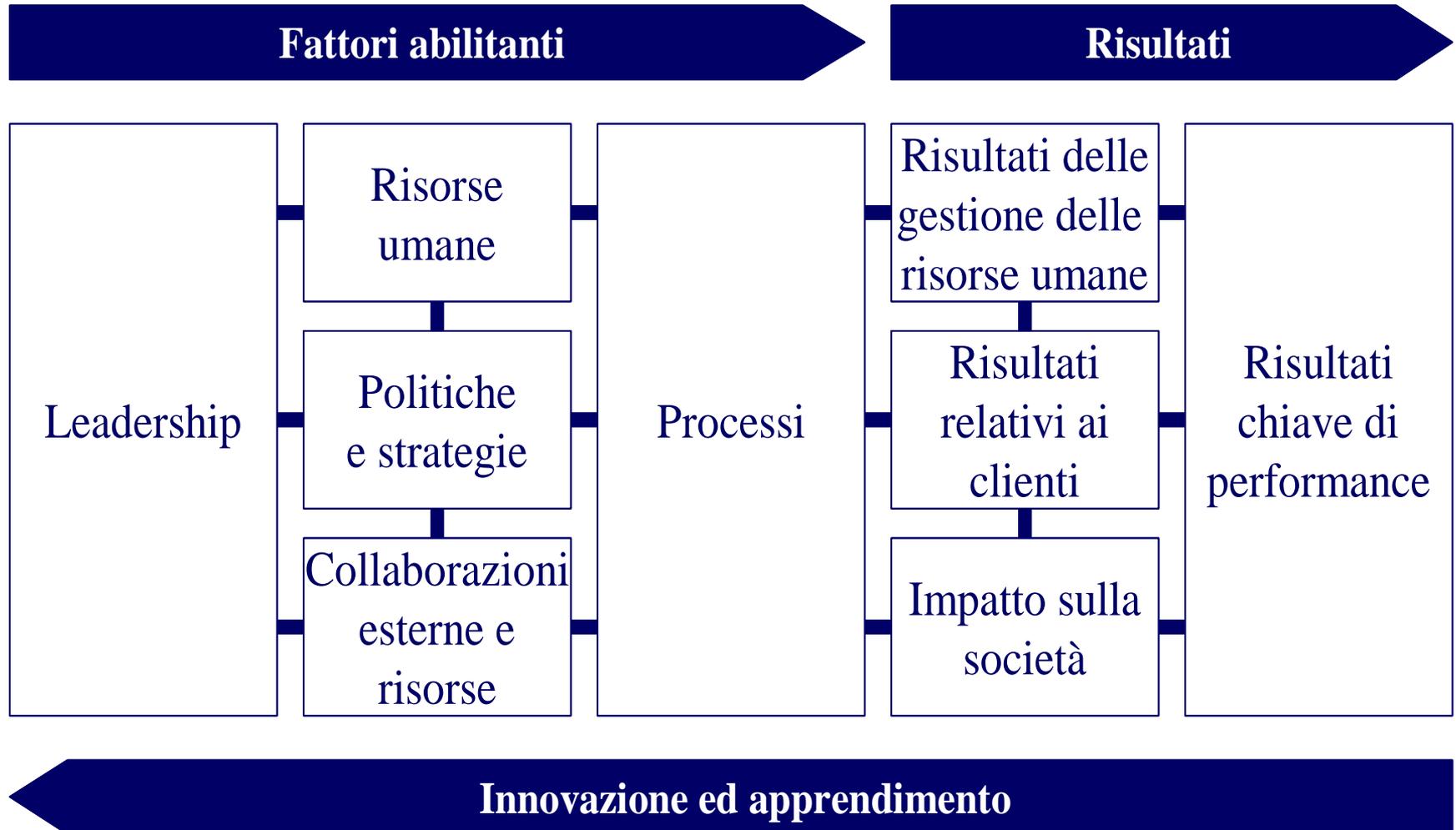
# A COSA SERVE IL CAF



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

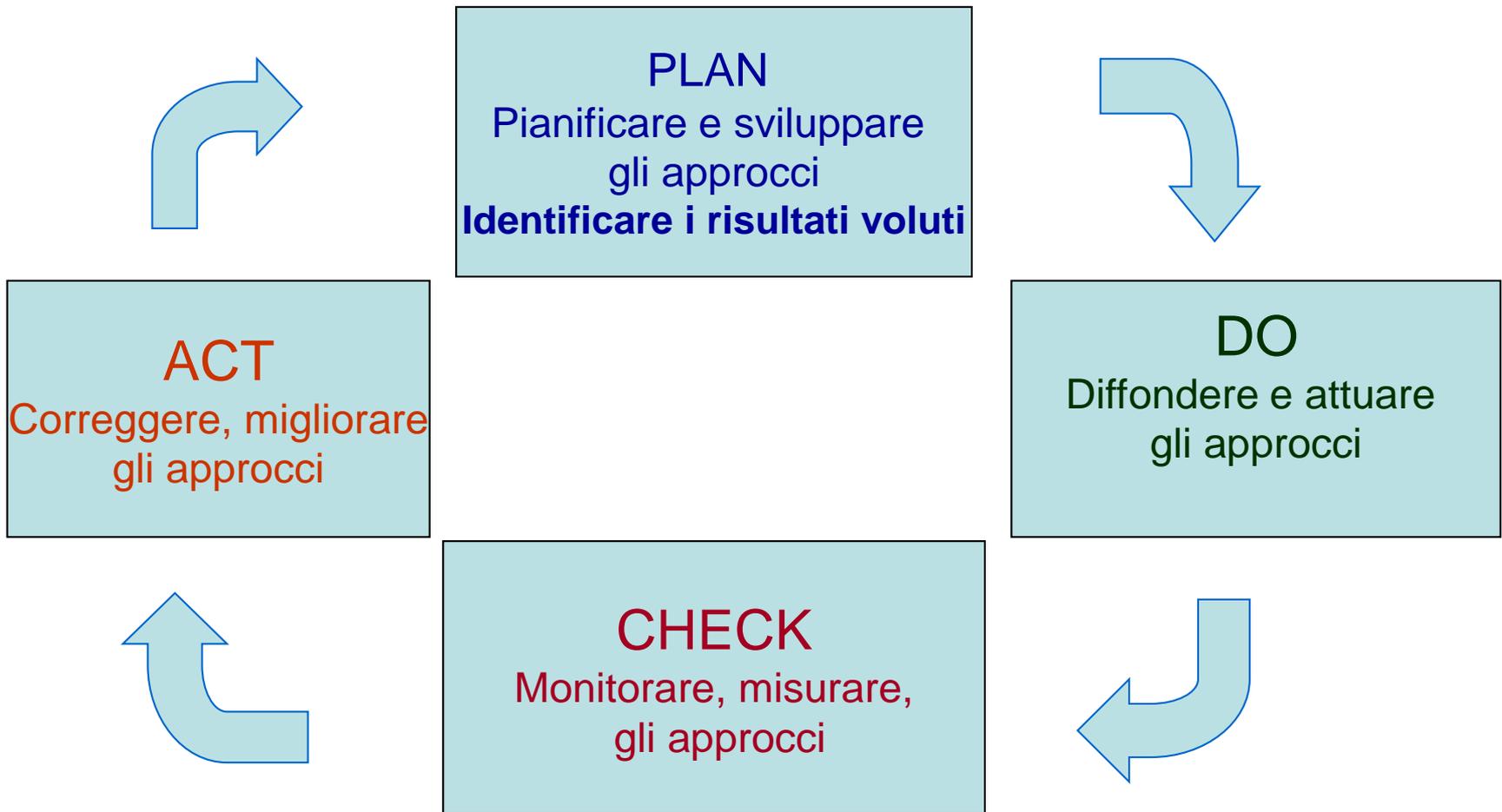
# COME È STRUTTURATO IL CAF



# 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)

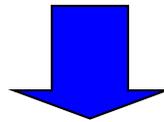
# Le linee guida del CAF



- 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

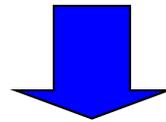
**Centralità dell' AV:** analisi delle attività e dei risultati della scuola condotta dal personale della scuola stessa



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

# Punti di contatto VALES/CAF

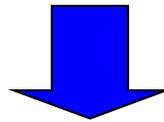
**AV** come analisi periodica, esauriente e sistematica



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

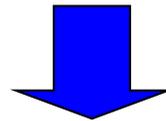
## **Visione olistica:**

- 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:**

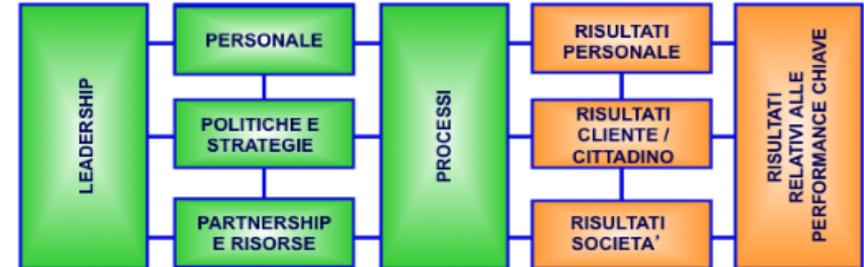
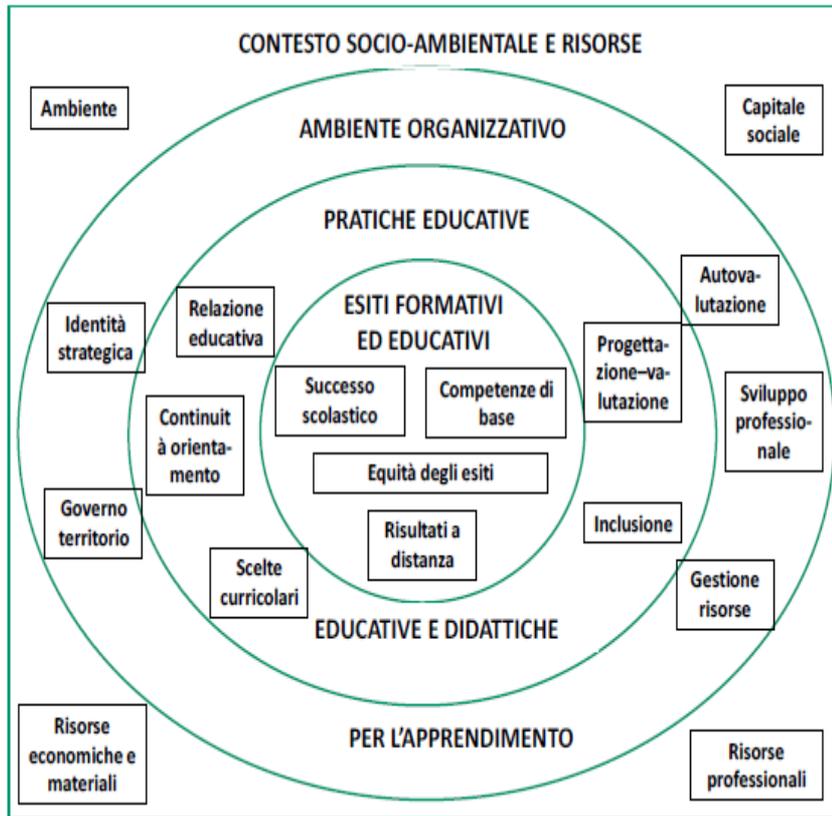
il valore aggiunto di uno sguardo esperto esterno



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

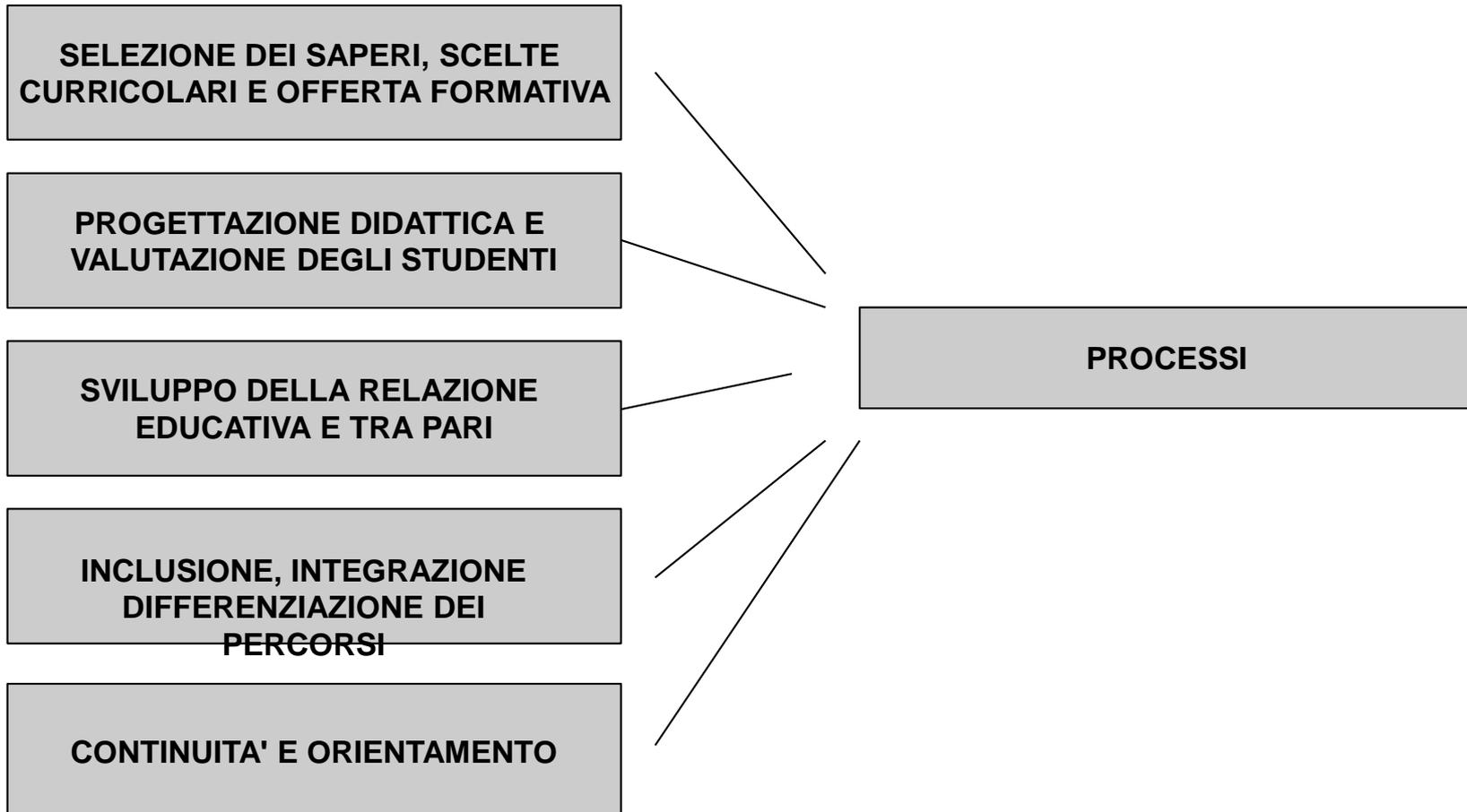
## CAF



# Punti di contatto VALES/CAF

## Vales

## CAF



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

# Differenze VALES/CAF



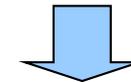
I **passi** per analizzare e valutare la scuola:

## 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:

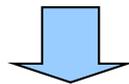
Strumento **pianificato**, non occasionale

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
<b>Livello assegnato</b>	<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>
<b>Continuità e orientamento</b>	
<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	
<b>Identità strategica e capacità di direzione della scuola (leadership)</b>	
<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	
<b>Gestione strategica delle risorse</b>	
<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	
<b>Sviluppo professionale delle risorse</b>	
<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 curricolari 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**