Valutazione dei sistemi educativi

Prof. Giovanni Arduini

Lezioni n. 5 e 6

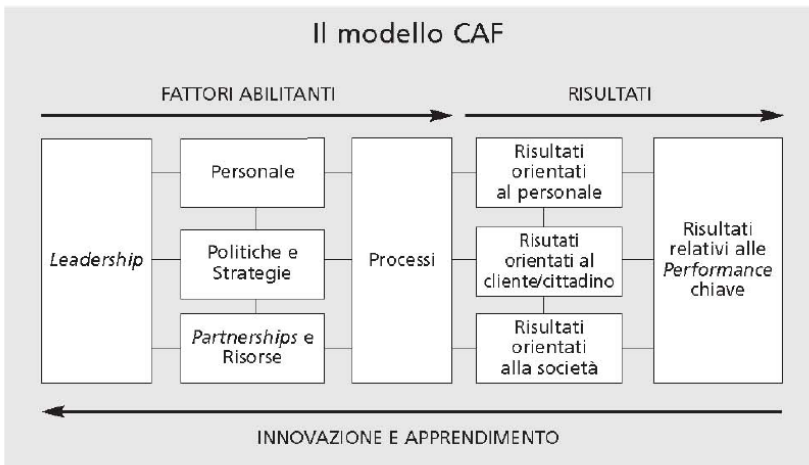
Anno Accademico 2018/2019

Definizione

Il *Common Assessment Framework* (CAF - Griglia Comune di Autovalutazione) è uno strumento di *Total Quality Management* ispirato dal modello di eccellenza EFQM della *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e dal modello *Speyer* della *German University of Administrative Sciences*. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance* organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una *leadership* che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle *performance* organizzative.

CAF (Common Assessment Framework - Griglia Comune di Autovalutazione)

Alla fine degli anni ' 90 i Ministri dell'UE responsabili della Pubblica Amministrazione invitarono i paesi europei a discutere di nuovi metodi e sistemi di qualità. Un primo prodotto di questa collaborazione è stato il CAF. Nel corso degli ultimi 10 anni, il CAF ha riscosso notevole successo: quasi 2000 organizzazioni del settore pubblico in tutta Europa hanno adottato questo modello. In Italia, un tavolo tecnico promosso dal Ministero delle Riforme e dell'innovazione e dal Ministero dell'Istruzione si è occupato di personalizzare il modello CAF al settore dell'istruzione. Il CAF&EDUCATION, rivolto alle istituzioni di ogni ordine e grado operanti nel campo della formazione e dell'istruzione, può essere usato per introdurre i concetti della qualità e per migliorare i processi esistenti.



Struttura del modello CAF

Il modello CAF prevede l'analisi di 9 criteri, articolati in 28 sottocriteri.

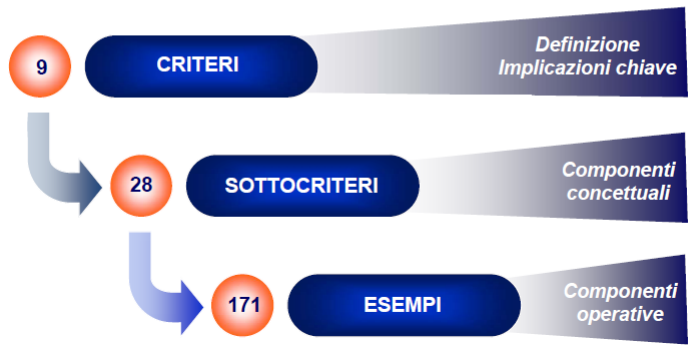
I criteri da 1 a 5 si riferiscono ai fattori abilitanti, descrivono ciò che l'organizzazione fa e le modalità utilizzate per raggiungere i risultati.

I criteri da 6 a 9 misurano i risultati. Nei criteri relativi ai risultati si misurano le percezioni: che cosa, il personale e i clienti/cittadini pensano dell'istituto.

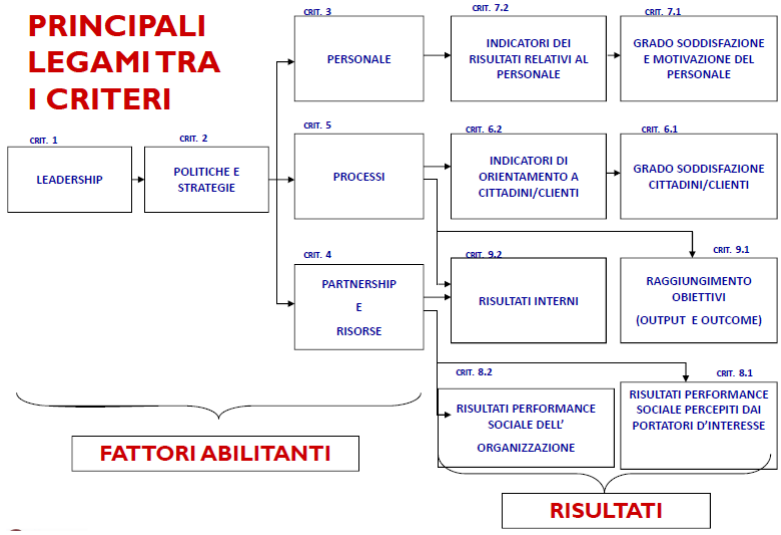
Uno degli elementi obbligatori del CAF è assegnare un punteggio a ciascun sottocriterio e criterio, considerando simultaneamente tutte le fasi del ciclo PDCA (Plan-Do- Check-Act).

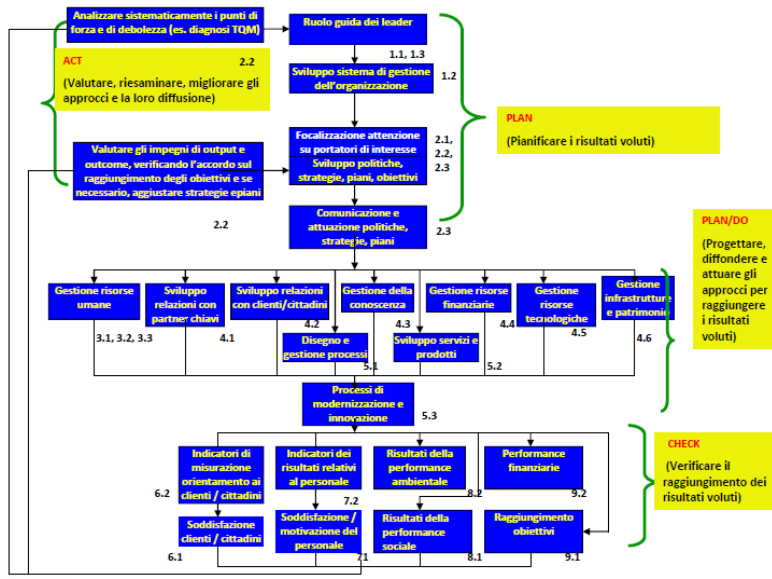
Il Modello CAF: la struttura

- Criteri e sottocriteri formano la struttura portante
- I sottocriteri contengono elementi esemplificativi



PRINCIPALI LEGAMI TRA I CRITERI





Fasi per l'applicazione del modello CAF

1.Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

2.Comunicare il progetto di autovalutazione

3.Formare un gruppo di autovalutazione

4.Organizzare la formazione

5.Condurre l'autovalutazione

6.Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione (RAV)

7.Delineare un piano di miglioramento (PDM) e individuare le priorità

8.Comunicare il piano di miglioramento

9.Attuare il piano di miglioramento

10.Pianificare la successiva autovalutazione

CAF & Education: Fattori e Risultati

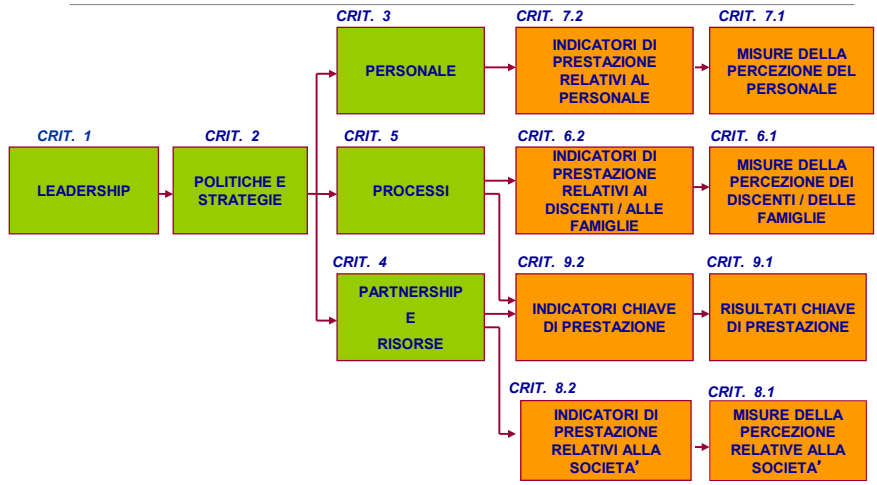
Fattori Abilitanti

Approcci, azioni e risorse utilizzate dalla scuola per raggiungere gli obiettivi

Risultati

Ciò che la scuola consegue attraverso l'applicazione degli approcci

CAF & Education



La valutazione dei Fattori Abilitanti

Che cosa, come, perché

PLAN	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell' organizzazione
DO	L' esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell' organizzazione
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell' organizzazione
ACT	I correttivi e le azioni di miglioramento sono prese a seguito del controllo dei risultati e diffusi regolarmente nelle parti pertinenti dell' organizzazione

Griglia di valutazione dei fattori abilitanti

Fase	FATTORI ABILITANTI	Punteggio	2002
	Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	0
PLAN	Un approccio è stato pianificato.	11-30	1
DO	L'approccio è implementato.	31-50	2
CHECK	L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	3
ACT	L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	4
PDCA	Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	5

Istruzioni:
- Scegliere il livello raggiunto: *Plan, Do, Check o Act. Questo modo di assegnare il punteggio è cumulativo: bisogna aver completato una fase (ad esempio Check) prima di passare alla successiva (ad esempio Act).*
- Assegnare un punteggio tra 0 e 100 sulla base del livello raggiunto in quella fase. La scala a 100 permette di specificare il grado di diffusione e implementazione dell'approccio.

La valutazione dei Risultati

Ciò che l'istituzione ha raggiunto

TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone
TARGET	**OBIETTIVI** Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato
	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato

Griglia di valutazione dei risultati

RISULTATI	Punteggio	2002
Non sono stati misurati risultati e non ci sono informazioni disponibili	0-10	0
I risultati sono stati misurati e mostrano un *trend* negativo e/o non riguardano gli obiettivi significativi.	11-30	1
I risultati mostrano *trend* stazionari e/o alcuni obiettivi significativi sono raggiunti.	31-50	2
I risultati mostrano *trend* in miglioramento e molti obiettivi significativi sono stati raggiunti.	51-70	3
I risultati mostrano progressi sostanziali e/o tutti gli obiettivi significativi sono stati raggiunti.	71-90	4
Sono stati raggiunti risultati eccellenti. Sono stati raggiunti tutti gli obiettivi significativi. Sono state effettuate comparazioni positive con organizzazioni di rilievo.	91-100	5

Istruzioni: – Assegnare un punteggio tra 0 e 100 a ciascun sottocriterio su una scala divisa in 6 livelli (corrispondenti allo schema di valutazione dei risultati del CAF 2002). – Per ciascun livello, prendere in considerazione o il trend o il raggiungimento degli obiettivi o entrambi.

Sistema di punteggio avanzato

Il sistema di punteggio avanzato è un modo simultaneo di assegnare punteggi più vicino alla realtà delle amministrazioni pubbliche, che in molti casi si trovano in una fase di esecuzione (Do) senza aver affrontato adeguatamente quella di pianificazione (Plan).

Nella valutazione dei fattori abilitanti, l'enfasi è posta sul PDCA come ciclo e il progresso può essere rappresentato come una spirale all'interno della quale il miglioramento può realizzarsi in ogni singolo stadio del ciclo: Plan, Do, Check, Act..

Le attività di benchlearning sono normalmente considerate presenti al più alto livello di tutte le fasi.

Questa modalità di assegnazione dei punteggi dà più informazioni sulle aree in cui è maggiormente richiesta l'azione di miglioramento.

La griglia di valutazione dei risultati mette in evidenza l'opportunità di accelerare il trend o concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi.

Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio avanzato

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI FATTORI ABILITANTI								
FASE	Scala Evidenza	0-10 Nessuna evidenza o solo qualche idea	11- 30 Alcune deboli evidenze relative a poche aree	31-50 Alcune buone evidenze relative ad aree significative	51- 70 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	71 - 90 Evidenze molto forti relative a tutte le aree	91-100 Evidenze eccellenti confrontate con altre organizzazioni relative a tutte le aree	
PLAN	**La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.**							
	Punteggio							
DO	**L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.**							
	Punteggio							
CHECK	**I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.**							
	Punteggio							
ACT	**I correttivi e le azioni di miglioramento sono prese a seguito del controllo dei risultati e diffusi regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.**							
	Punteggio							
							Totale /400	
							PUNTEGGIO /100	

Aree di miglioramento

Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio avanzato

Punteggio - Griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti

	ATTRIBUTI	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
PLAN	**La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente nelle parti significative dell'organizzazione**	Nessuna evidenza, o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alle maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	Evidenze eccellenti confrontate con altre organizzazioni, relative a tutte le aree
	Punteggio PLAN	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
DO	**L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente nelle parti significative dell'organizzazione**	Nessuna evidenza, o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alle maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	Evidenze eccellenti confrontate con altre organizzazioni, relative a tutte le aree
	Punteggio DO	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
CHECK	**I processi sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti significative dell'organizzazione**	Nessuna evidenza, o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alle maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	Evidenze eccellenti confrontate con altre organizzazioni, relative a tutte le aree
	Punteggio CHECK	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
ACT	**Azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati e diffusi regolarmente nelle parti significative dell'organizzazazione**	Nessuna evidenza, o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alle maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	Evidenze eccellenti confrontate con altre organizzazioni, relative a tutte le aree
	Punteggio ACT	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	Punteggio Totale % *(Somma/4)*	**0 5 10**	**k 20 25 30**	**35 40 45 50**	**55 60 65 70**	**75 80 85 90**	**95 100**

Griglia di valutazione dei risultati

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI						
Scala	**0 – 10**	**11 – 30**	**31 – 50**	**51 – 70**	**71 – 90**	**91 - 100**
TREND	Nessuna misurazione	*Trend* negativo	*Trend* stazionario o progressi poco significativi	Progresso costante	Progresso significativo	Confronti positivi con organizzazioni di rilievo su tutti i risultati
Punteggio						
TARGET	Nessuna o scarsa informazione	I risultati non soddisfano gli obiettivi	Pochi obiettivi raggiunti	Alcuni obiettivi significativi raggiunti	La maggior parte degli obiettivi raggiunti	Tutti gli obiettivi raggiunti
Punteggio						
					Totale/200	
					Punteggio/100	

Punti di forza del modello

Permette di osservare la scuola come un “sistema” in cui, a partire dalla *Mission*, si definiscono le strategie, si sviluppano i processi necessari e si controllano i risultati attraverso indicatori e misure.

Indica la necessità di “misurare” i risultati del rapporto con le famiglie/discenti e con gli altri *stakeholder* attraverso l’ascolto e la misura dei risultati dei processi di interfaccia .

Educa alla misurazione dei processi interni in termini di efficacia ed efficienza .

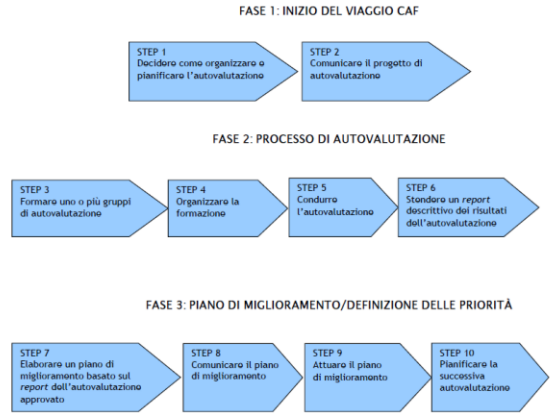
Favorisce la comparazione e il *benchmarking / benchlearning*.

- Benchmarking: con "parametro di riferimento", definisce lo standard con cui rapportarsi.
- Benchlearning : strategia didattica volta a sviluppare la conoscenza e la comprensione del proprio contesto professionale alla luce delle esperienze attuate da altri

Tramite l’autovalutazione, permette di ricavare una visione complessiva della scuola e di indirizzare le azioni di miglioramento, indicandone la priorità .

Il modello CAF Education

10 Step per migliorare le organizzazioni con il modello CAF



Il modello CAF Education

Fattori Abilitanti

I criteri 1-5 riguardano le pratiche gestionali di un'istituzione, i cosiddetti Fattori Abilitanti. Questi determinano ciò che l'istituzione fa e gli approcci adottati per raggiungere i risultati desiderati. La valutazione delle attività relative ai Fattori Abilitanti si deve basare sulla griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

Il modello CAF Education

Criterio 1: Leadership

- **Sottocriterio 1.1**
  Orientare l'istituzione attraverso lo sviluppo di una *mission*, una *vision* e dei valori
- **Sottocriterio 1.2**
  Gestire l'istituzione, la sua performance e il suo miglioramento continuo
- **Sottocriterio 1.3**
  Motivare e supportare il personale dell'Istituzione e agire come modello di ruolo
- **Sottocriterio 1.4**
  Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri portatori d'interesse

Il modello CAF Education

Criterio 2: Strategia e Pianificazione

- **Sottocriterio 2.1**
  Raccogliere informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse e sugli aspetti rilevanti di gestione.
- **Sottocriterio 2.2**
  Sviluppare strategie e piani tenendo in considerazione le informazioni raccolte
- **Sottocriterio 2.3**
  Comunicare e implementare strategie e piani nell'intera istituzione e riesaminarli regolarmente
- **Sottocriterio 2.4**
  Pianificare, attuare e riesaminare l'innovazione e il cambiamento

Il modello CAF Education

Criterio 3: Personale

- **Sottocriterio 3.1**
  Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le strategie e la pianificazione
- **Sottocriterio 3.2**
  Identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'istituzione
- **Sottocriterio 3.3**
  Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'*empowerment* e promuovendo il benessere organizzativo

Il modello CAF Education

Criterio 4: *Partnership* e risorse

- **Sottocriterio 4.1**
  Sviluppare e gestire le partnership con altre istituzioni
- **Sottocriterio 4.2**
  Sviluppare e gestire le partnership con i discenti / le famiglie
- **Sottocriterio 4.3**
  Gestire le risorse finanziarie
- **Sottocriterio 4.4**
  Gestire l'informazione e la conoscenza
- **Sottocriterio 4.5**
  Gestire la tecnologia
- **Sottocriterio 4.6**
  Gestire le infrastrutture

Il modello CAF Education

Criterio 5: Processi

- **Sottocriterio 5.1**
  Identificare, progettare, gestire e innovare i processi su base sistematica, coinvolgendo i portatori di interesse
- **Sottocriterio 5.2**
  Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati a discenti/famiglie/portatori di interesse
- **Sottocriterio 5.3**
  Coordinare i processi all'interno dell'istituzione educativa e formativa e con altre istituzioni

Il modello CAF Education

Risultati

Dal criterio 6 in poi la valutazione si sposta dai Fattori abilitanti ai Risultati.
Nei primi tre criteri dei Risultati misuriamo le percezioni: ciò che il personale, i cittadini/clienti, e la società (comunità di riferimento) pensano dell'organizzazione. Facciamo riferimento anche a indicatori interni di *performance* che evidenziano la capacità dell'organizzazione di raggiungere i target fissati e gli *outcome* programmati. La valutazione dei risultati richiede una modalità di analisi diversa da quella dei fattori abilitanti. pertanto per l'assegnazione dei punteggi va utilizzata la griglia prevista per la valutazione dei Risultati (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

Il modello CAF Education

Criterio 6:
Risultati orientati ai discenti/alle famiglie e ai portatori di interesse chiave

- **Sottocriterio 6.1**
  Misure di percezione
- **Sottocriterio 6.2**
  Misure di *performance*

Il modello CAF Education

Criterio 7:
Risultati relativi al personale

- **Sottocriterio 7.1**
  Misure di percezione
- **Sottocriterio 7.2**
  Misure di *performance*

Il modello CAF Education

Criterio 8:
Risultati relativi alla responsabilità sociale

- **Sottocriterio 8.1**
  Misure di percezione
- **Sottocriterio 8.2**
  Misure di *performance*

Il modello CAF Education

Criterio 9:
Risultati relativi alla *performance* chiave

- **Sottocriterio 9.1**
  I risultati esterni: *output* e *outcome* prodotti rispetto agli obiettivi
- **Sottocriterio 9.2**
  Risultati interni: livello di efficienza