

Aosta: 09/11/2015
Damiano Previtali

Sistema Nazionale di Valutazione



Il quadro di riferimento nazionale

Il rapporto di autovalutazione

Il ruolo del dirigente scolastico

DPR 28 marzo 2013, n. 80



Regolamento sul Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione

DM 18 settembre 2014, n. 11



Priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/15, 2015/16 e 2016/17

Legge 13 luglio 2015, n. 107



Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti

Verso un disegno di valutazione organico e integrato

-Valutazione apprendimenti

(Legge 107/2015 art. 1 comma 181: adeguamento della normativa in materia di valutazione e certificazione delle competenze degli studenti, nonché degli esami di Stato)

-Valutazione Istituzioni scolastiche

(DPR 80/2013)

-Valutazione professionalità: dirigenti e docenti

(Legge 107/2015 art. 1 commi 126/130; dirigenti: commi 86, 93, 94)

DPR 28 marzo 2013 n. 80

ART. 6

(Procedimento di valutazione)

Ai fini dell'articolo 2 (miglioramento) il procedimento di valutazione delle istituzioni scolastiche si sviluppa, in modo da valorizzare il ruolo delle scuole nel processo di autovalutazione, sulla base dei protocolli di valutazione e delle scadenze temporali ... **nelle seguenti fasi:**

a) autovalutazione delle istituzioni scolastiche

b) valutazione esterna

c) azioni di miglioramento

d) rendicontazione sociale delle istituzioni scolastiche

LO SVILUPPO

FASI	ATTORI	A.S. 2014/2015	A.S.2015/2016	A.S. 2016/2017
AUTOVALUTAZIONE	TUTTE LE SCUOLE			
VALUTAZIONE ESTERNA	10% SCUOLE (ogni anno)			
AZIONI DI MIGLIORAMENTO	TUTTE LE SCUOLE			
RENDICONTAZIONE SOCIALE	TUTTE LE SCUOLE			

GLI ORIENTAMENTI

Tutto il sistema di valutazione intende essere:

leggero (di facile utilizzo e consultazione)

comparabile (con dati e strumenti comuni di riferimento)

duttile (attento ai diversi contesti e ai punti di partenza)

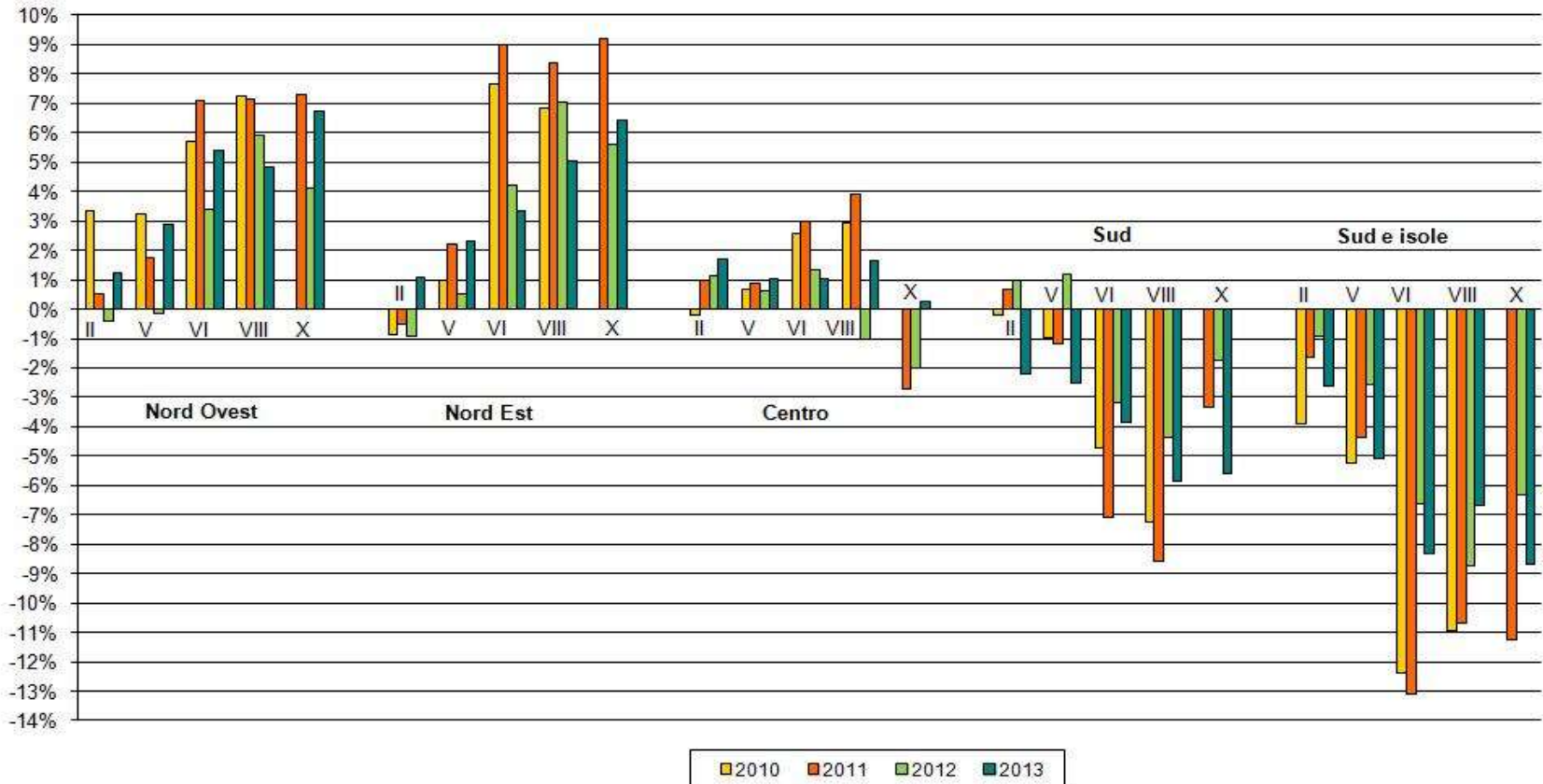
integrabile (con informazioni che possano essere integrate dalla scuola e/o da altri sistemi)

dinamico (attento allo sviluppo e al miglioramento che avviene nel tempo)

Il sistema non intende essere (ma è) **imperfetto**

IL PUNTO DI PARTENZA

Differenza percentuale rispetto al punteggio medio in Matematica quadriennio 2010-2013



**Ecco perché abbiamo bisogno
del rapporto di autovalutazione delle scuole**

4. LA LOGICA

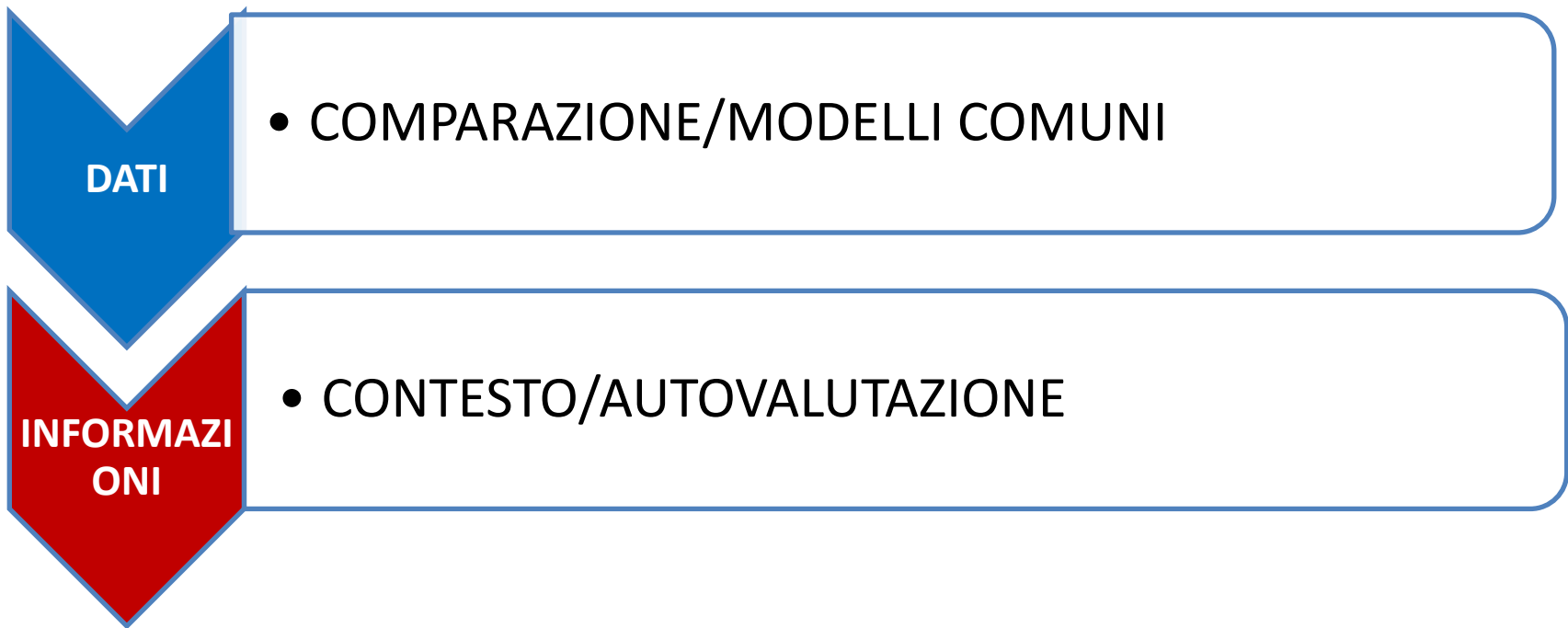


DATI

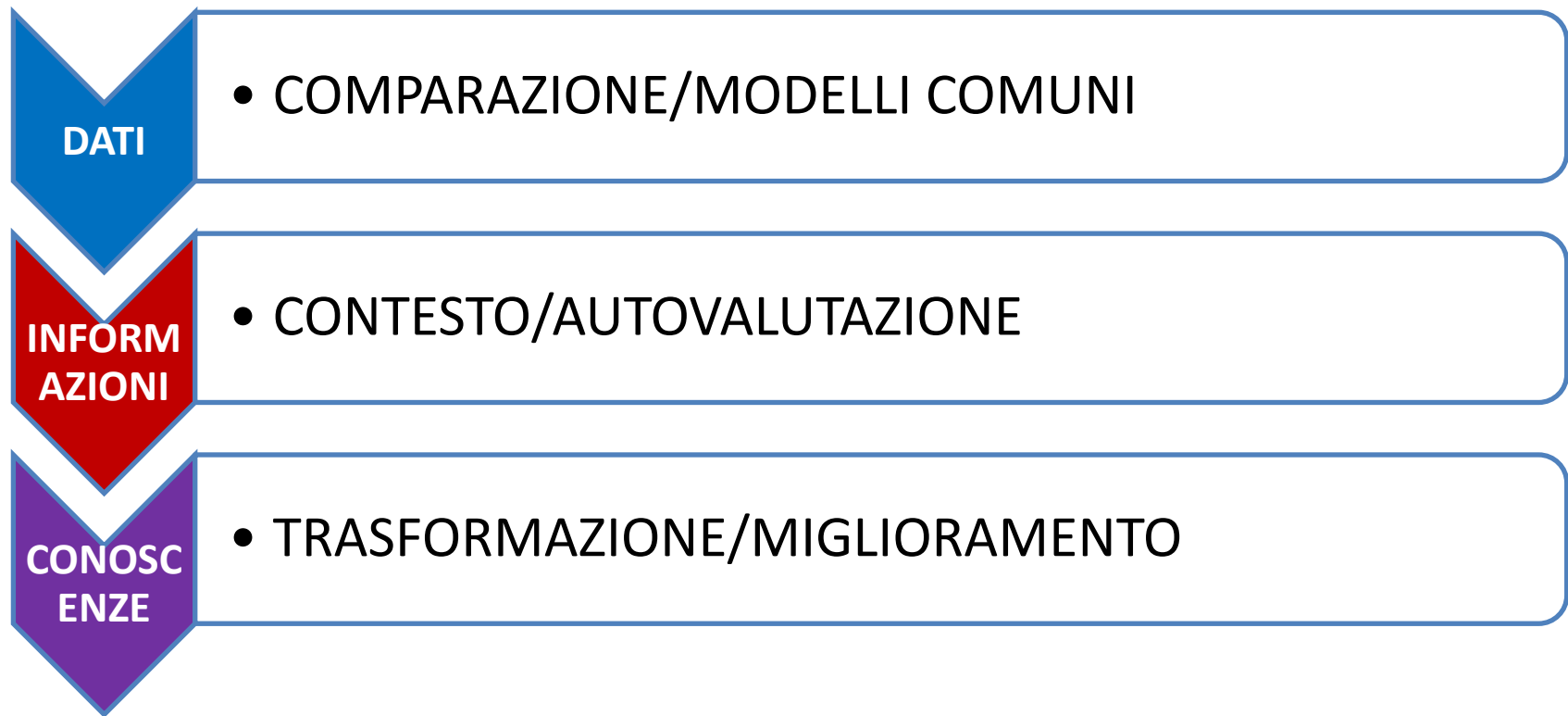
- COMPARAZIONE/MODELLI COMUNI

I dati sono numeri discreti, fotografano un fatto o un evento, vengono ricavati dall'osservazione diretta o da misurazioni e non hanno significato per se stessi.

I dati iniziano ad essere interessanti quando hanno possibilità di comparazioni e di modelli comuni di riferimento

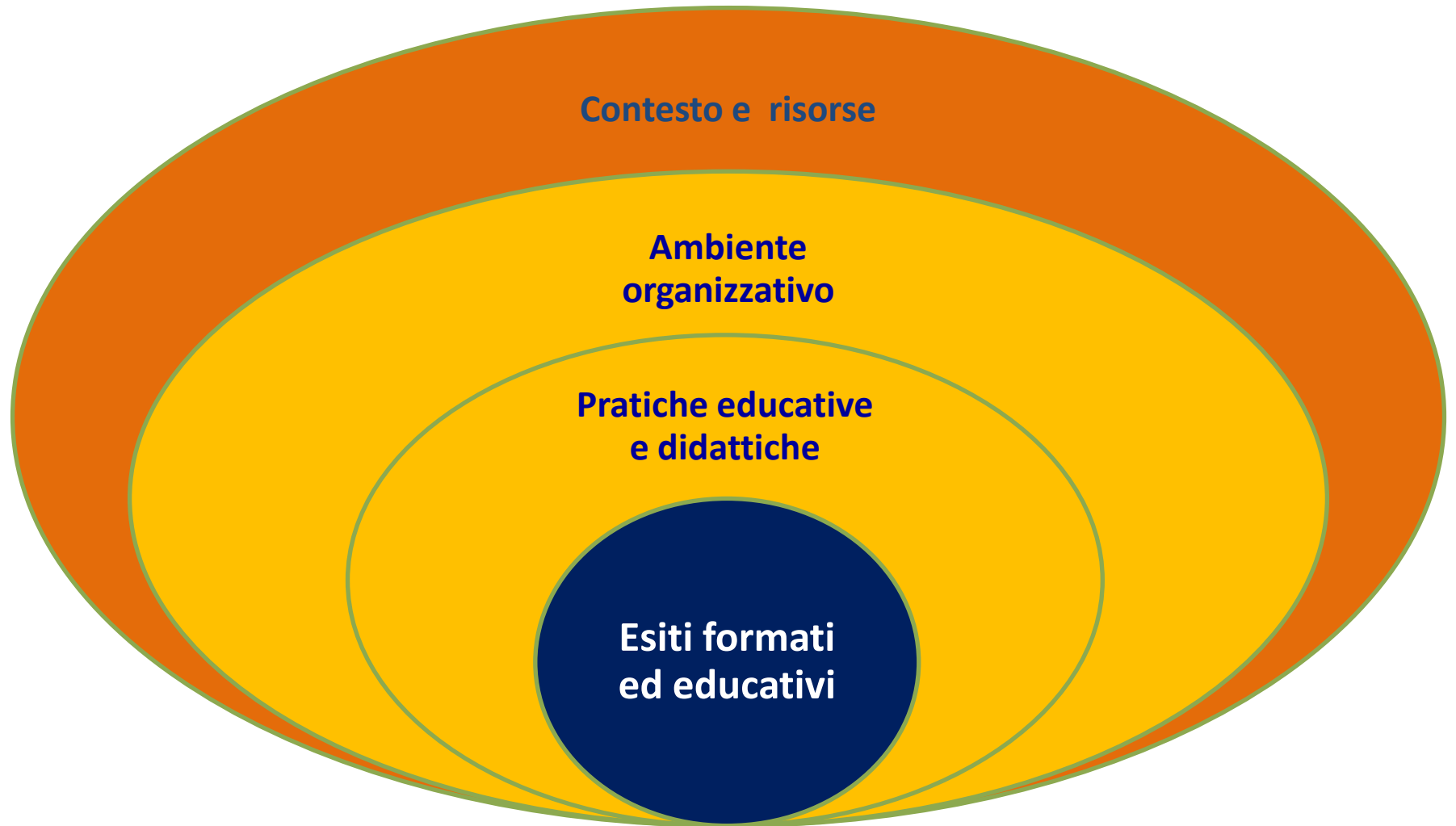


I dati divengono informazioni quando vengono collocati in un contesto. Le informazioni si originano dai dati attraverso la contestualizzazione, la categorizzazione, l'elaborazione, la correzione e la sintesi, tipica dei processi di autovalutazione.



La conoscenza dei dati e delle informazioni avviene attraverso il confronto, la comunicazioni fra le persone in una organizzazione orientata alla trasformazione e al miglioramento

IL DISEGNO



GLI STRUMENTI: il RAV

Contesto e risorse

- Popolazione scolastica
- Territorio e capitale sociale
- Risorse economiche e materiali
- Risorse professionali

Esiti

- Risultati scolastici
- Risultati nelle prove standardizzate
- Competenze chiave e di cittadinanza
- Risultati a distanza

Processi

- Pratiche educative e didattiche
- Pratiche gestionali e organizzative

Processo di autovalutazione

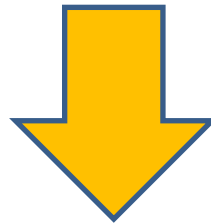
Individuazione delle priorità

- **Priorità e Traguardi**
- **Obiettivi di processo**

AUTOVALUTAZIONE



PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE



IL RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE

Sistema Nazionale di Valutazione



- Chiusura e Pubblicazione del RAV
- Lettera di incarico
- Cruscotto

15 Settembre 2014



Chiusura e Pubblicazione del RAV



Chiusura e Pubblicazione del RAV



Chiusura e Pubblicazione del RAV






Si segnala che sono state individuate priorit  solo nell'area 'Competenze Chiave e Cittadinanza'.

Si segnala una possibile incongruenza tra i giudizi assegnati e le priorit  individuate: ci sono aree con giudizio ≤ 3 per le quali non sono stati identificati priorit  e traguardi)

Il RAV non risulta compilato in tutte le sue parti (vedi 'matite' gialle e rosse).

Controlli in fase di chiusura

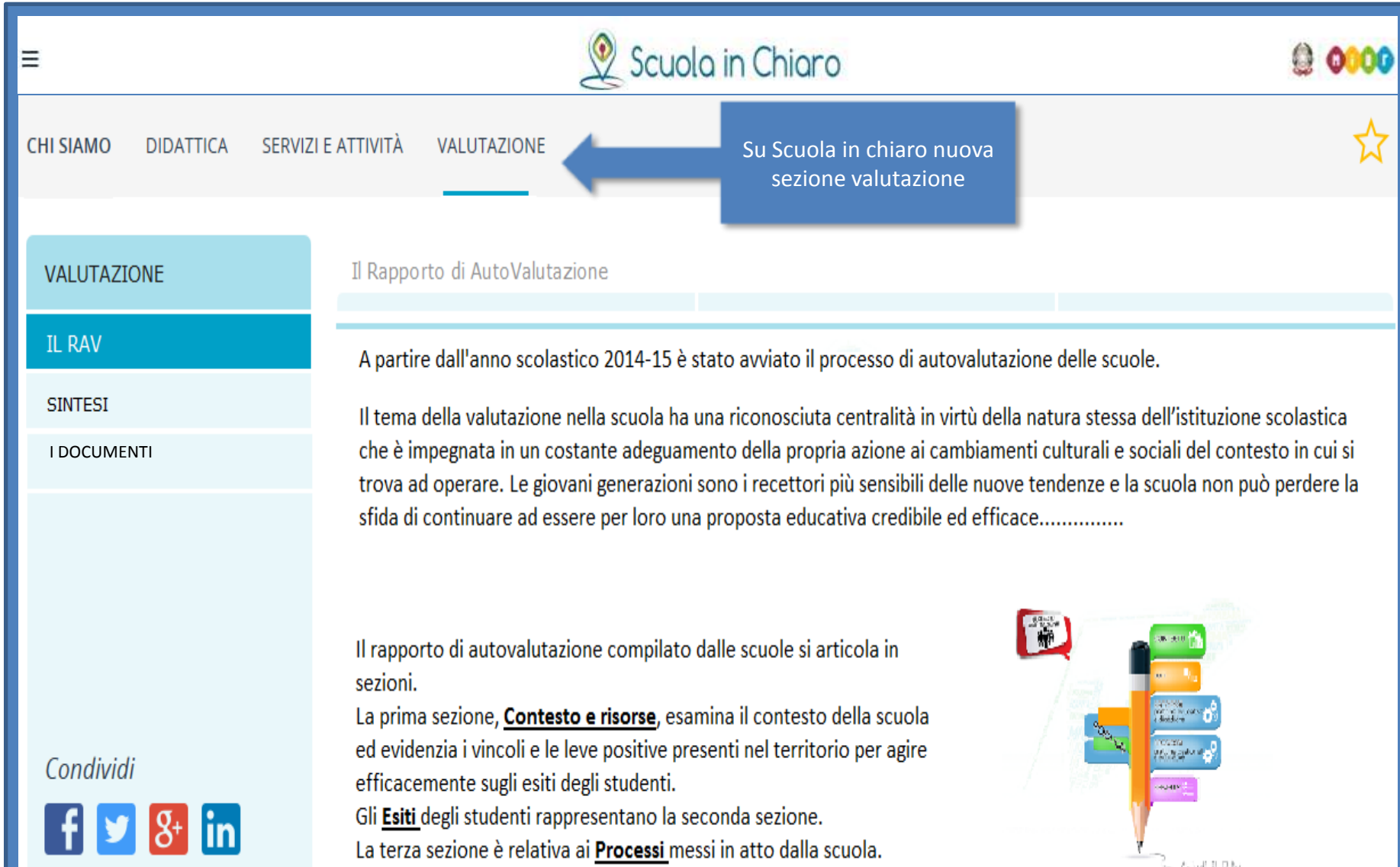
Scelta descrittori da pubblicare

Sezione	Area	Descrittore
1. Contesto e Risorse	1.1 Popolazione scolastica 	<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.a.1 Livello medio dell'indice ESCS
		<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.b.1 Percentuale di studenti con entrambi i genitori disoccupati
	1.2 Territorio e capitale sociale 	<input checked="" type="checkbox"/> 1.2.a.1 Tasso di disoccupazione
		<input checked="" type="checkbox"/> 1.2.b.1 Tasso di immigrazione
1.3 Risorse econom.  	<input checked="" type="checkbox"/> 1.3.a.1 Finanziamenti assegnati dallo Stato	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1.3.b.1 Certificazioni	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1.3.b.2 Sicurezza edifici e superamento barriere architettoniche	
1.4 Risorse professionali 	<input checked="" type="checkbox"/> 1.4.a.1 Tipologia di contratto degli insegnanti	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1.4.a.2 Insegnanti a tempo indeterminato per fasce di et�	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1.4.a.3 Titoli in possesso degli insegnanti a tempo indeterminato	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1.4.a.4 Insegnanti a tempo indeterminato per anni di servizio nella scuola (stabilita')	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1.4.b.1 Tipo di incarico del Dirigente scolastico	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1.4.b.2 Anni di esperienza come Dirigente scolastico	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1.4.b.3 Stabilita' del Dirigente scolastico	

Selezione descrittori da pubblicare

Preview Chiusura

Anteprima del file pdf



The screenshot shows the 'Scuola in Chiaro' website. The top navigation bar includes 'CHI SIAMO', 'DIDATTICA', 'SERVIZI E ATTIVITÀ', and 'VALUTAZIONE'. A blue callout box with an arrow points to the 'VALUTAZIONE' menu item, containing the text 'Su Scuola in chiaro nuova sezione valutazione'. The left sidebar has a menu with 'VALUTAZIONE', 'IL RAV', 'SINTESI', and 'I DOCUMENTI'. The main content area is titled 'Il Rapporto di AutoValutazione' and contains the following text:

A partire dall'anno scolastico 2014-15 è stato avviato il processo di autovalutazione delle scuole.

Il tema della valutazione nella scuola ha una riconosciuta centralità in virtù della natura stessa dell'istituzione scolastica che è impegnata in un costante adeguamento della propria azione ai cambiamenti culturali e sociali del contesto in cui si trova ad operare. Le giovani generazioni sono i recettori più sensibili delle nuove tendenze e la scuola non può perdere la sfida di continuare ad essere per loro una proposta educativa credibile ed efficace.....

Il rapporto di autovalutazione compilato dalle scuole si articola in sezioni.

La prima sezione, **Contesto e risorse**, esamina il contesto della scuola ed evidenzia i vincoli e le leve positive presenti nel territorio per agire efficacemente sugli esiti degli studenti.

Gli **Esiti** degli studenti rappresentano la seconda sezione.

La terza sezione è relativa ai **Processi** messi in atto dalla scuola.

At the bottom left of the page, there is a 'Condividi' section with social media icons for Facebook, Twitter, Google+, and LinkedIn. At the bottom right, there is a graphic of a pencil with various colored labels and a small speech bubble.

CHI SIAMO DIDATTICA SERVIZI E ATTIVITÀ **VALUTAZIONE**

VALUTAZIONE

II RAV

Sintesi

I DOCUMENTI

Condividi

Il Rapporto di AutoValutazione

Contesto +

Processi

Esiti

		Situazione	Dettaglio
2.1	Risultati scolastici	●●●●●● 6	+
2.2	Risultati nelle prove standardizzate	● 2 ●●●●●	+
2.3	Competenze chiave	●●● 3 ●●●●	+
2.4	Risultati a distanza	●●●●● 5	+

		Situazione	Dettaglio
3A.1	Curricolo, progettazione e valutazione	●●●●●● 6	+
3A.2	Ambiente di apprendimento	● 2 ●●●●●	+
3A.3	Inclusione e differenziazione	●●● 3 ●●●●	+
3A.4	Continuità e orientamento	●●●●● 5	+
3A.5	Orientamento strategico e organizz. della scuola	● 1 ●●●●●	+
3A.6	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	●●●●● 4	+
3A.7	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	●●●●●● 7	+

Priorità +

Cliccando su ogni area vengono visualizzati i dettagli dell'autovalutazione delle scuole



VALUTAZIONE

II RAV

Sintesi

I DOCUMENTI

Il Rapporto di AutoValutazione

2.3 Competenze chiave e di cittadinanza

3

Punti di forza

La scuola ha adottato criteri comuni per l'assegnazione del voto di comportamento, questi criteri tengono conto del rispetto delle regole (numero e gravità delle sanzioni disciplinari), del senso di responsabilità (assiduità della frequenza, impegno nello studio ed attività a casa) e della disponibilità, attenzione e partecipazione alle attività proposte alla classe.
Viene sviluppato un percorso per competenze che rafforza una visione interdisciplinare e lo sviluppo di iniziativa personale negli studenti e una modalità di pensiero creativa mediante utilizzo di U.D.A.

Punti di debolezza

Attualmente mancano indicatori in grado di tenere conto del rispetto del personale e più in generale dell'ambiente scolastico (strutture dell'istituto, mantenimento della pulizia degli ambienti e delle aree dei cortili, rispetto della normativa antifumo) al di fuori dei momenti di attività svolta in aula.
L'utilizzo delle U.D.A. è una pratica ancora sperimentale adottata solo da un limitato numero di consigli di classe.
Una valutazione del raggiungimento delle competenze di cittadinanza mediante individuazione di indicatori per alcuni degli aspetti citati è in corso di definizione.

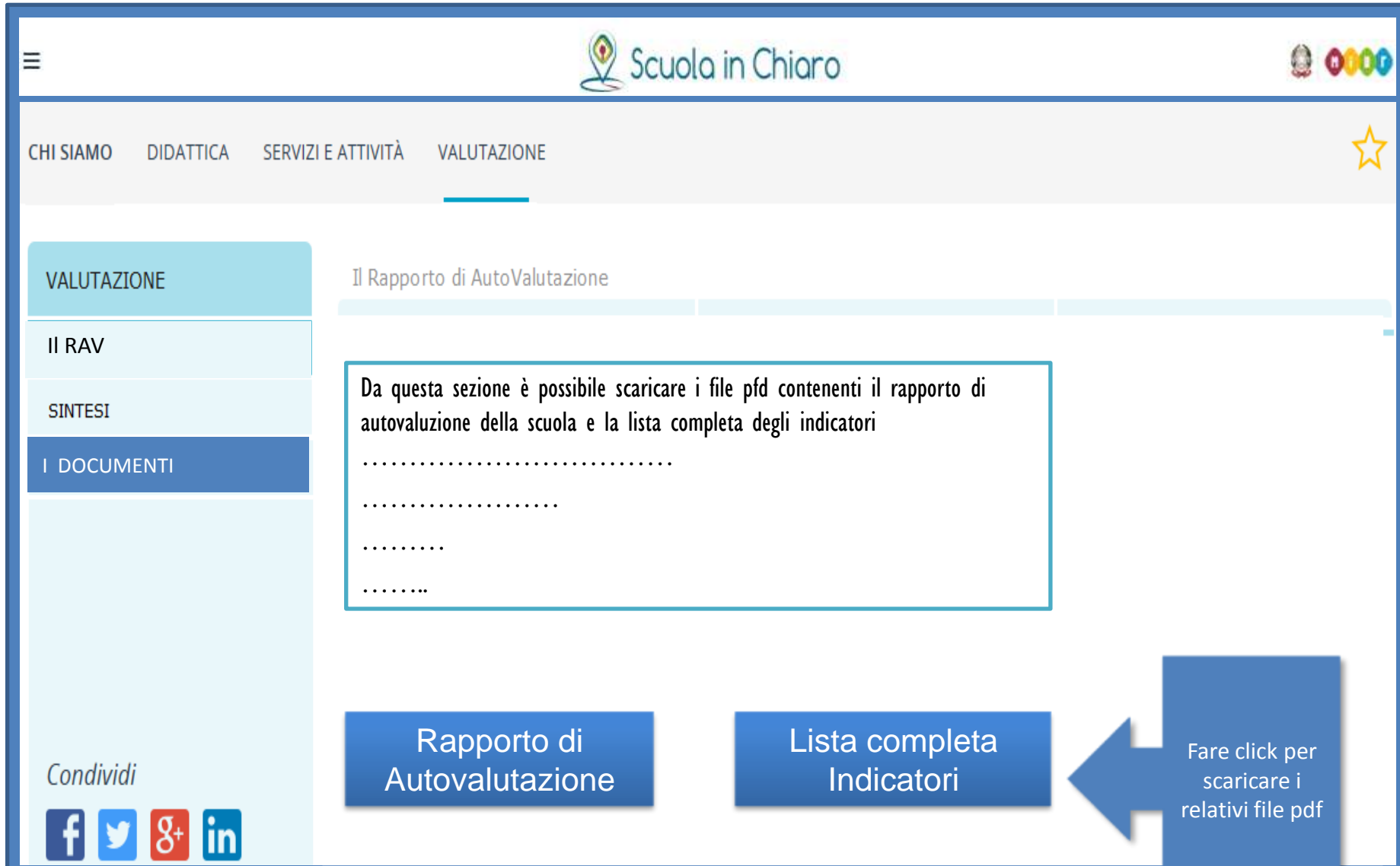
Rubrica di valutazione

Critero di qualità:	Situazione della scuola
	3 - Con qualche criticita'

Il livello delle competenze chiave e di cittadinanza raggiunto dagli

Condividi





The screenshot shows the 'Scuola in Chiaro' website. The top navigation bar includes 'CHI SIAMO', 'DIDATTICA', 'SERVIZI E ATTIVITÀ', and 'VALUTAZIONE'. The 'VALUTAZIONE' section is active, with a sub-menu containing 'VALUTAZIONE', 'Il RAV', 'SINTESI', and 'I DOCUMENTI'. The main content area is titled 'Il Rapporto di AutoValutazione' and contains a text box with the following text: 'Da questa sezione è possibile scaricare i file pfd contenenti il rapporto di autovalutazione della scuola e la lista completa degli indicatori'. Below this text are four lines of dots representing a list of items. At the bottom of the page, there are two blue buttons: 'Rapporto di Autovalutazione' and 'Lista completa Indicatori'. A large blue arrow points from the 'Lista completa Indicatori' button towards a text box that says 'Fare click per scaricare i relativi file pdf'. In the bottom left corner, there is a 'Condividi' section with social media icons for Facebook, Twitter, Google+, and LinkedIn.



Lettera di incarico



Lettera di Incarico

Sezione	Denominazione Scuola	Statale	Priorita'	Esito Controlli	Motivazione	
<input type="radio"/>	LT1M002002	PREZIOSISSIMO SANGUE	No	Leggi	<input type="checkbox"/>	Leggi
<input type="radio"/>	LTIC80000R	ISTITUTO COMPRENSIVO "L. CAETANI"	Si	Leggi	<input checked="" type="checkbox"/>	Leggi
<input type="radio"/>	LTIC80100L	L. DA VINCI E ROCCASECCA VOLSCI	Si	Leggi	<input checked="" type="checkbox"/>	Leggi
<input type="radio"/>	LTIC80200C	I.C. VALERIO FLACCO	Si	Leggi	<input checked="" type="checkbox"/>	
<input type="radio"/>	LTIC803008	ISTITUTO COMPRENSIVO CARDUCCI	Si	Leggi	<input checked="" type="checkbox"/>	
<input type="radio"/>	LTIC804004	I.C. ALDO MANUZIO	Si	Leggi	<input type="checkbox"/>	Leggi
<input type="radio"/>	LTIC80500X	I.C. V. FABIANO BORGO SABOTINO	Si	Leggi	<input checked="" type="checkbox"/>	
<input type="radio"/>	LTIC84500A	I.C. A. VOLTA	Si	Leggi	<input checked="" type="checkbox"/>	
<input type="radio"/>	LTTD02500E	INTERSTUDIO	No	Leggi	<input checked="" type="checkbox"/>	Leggi

Leggi le priorità della scuola e la motivazione dell'esito dei controlli

Indietro

avanti

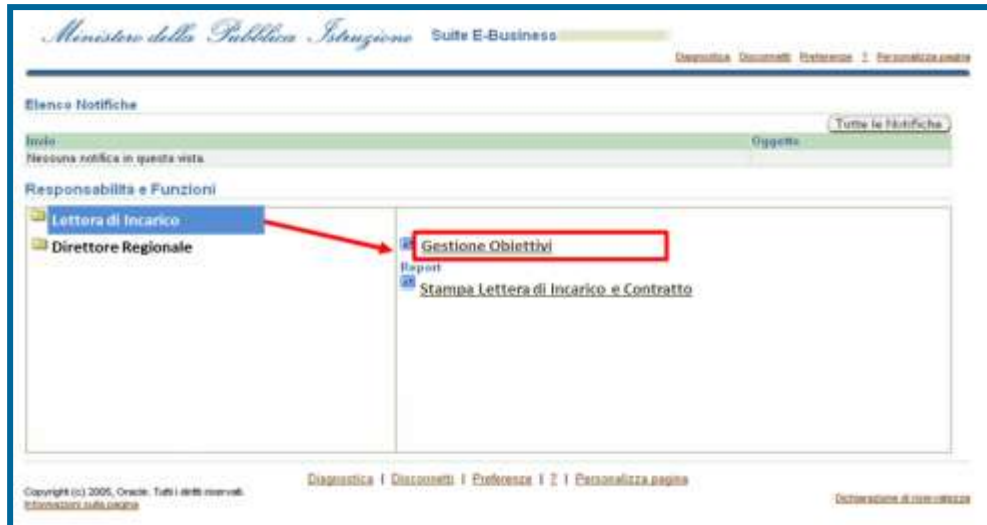
- ✓ le priorità non devono essere definite solo sull'area numero 3 «Competenze chiave e di cittadinanza»;
- ✓ la scuola si è data un giudizio negativo su una delle 4 aree degli Esiti, ma non ha inserito una priorità in corrispondenza di tale area;
- ✓ la scuola si è data voto 6/7 su tutte le 4 aree degli Esiti
- ✓ la scuola si è data voto 6/7 per tutte le 4 aree degli Esiti, l'indicatore 2.2.a.4 Punteggio in italiano e matematica – Diff. ESCS (a livello di scuola) non ha un valore positivo
- ✓ c'è una varianza significativa tra i voti delle varie aree della sezione Esiti
- ✓ all'interno del testo dei traguardi non è presente un numero o una percentuale (indice di un possibile traguardo non misurabile)
- ✓ i testi inseriti dalla scuola in tutte le aree non hanno una lunghezza minima che garantisce l'adeguata compilazione dei campi



Regole di
validazione

Gestione Lettera di Incarico

I Direttori Regionali potranno inserire le **Priorità del RAV** nella **Lettera di Incarico del Dirigente Scolastico** tramite la nuova responsabilità «Lettera di Incarico»



I DR, già abilitati alla piattaforma EBS di «Gestione Dirigenti Scolastici», disporranno di due funzionalità:

1. **Gestione Obiettivi**
2. **Stampa Lettera di Incarico e Contratto.**



La prima funzionalità consentirà di visualizzare le priorità del RAV effettuando una semplice **ricerca** per **Dirigente Scolastico** o per **Istituzione Scolastica**.



Dirigente Scolastico	Mario Rossi
Anno Scolastico	2015 - 16
Istituzione Scolastica	RCIC85700L

Cancella Annulla Trova

Visualizza e modifica Priorità RAV (1/2)

Le **Priorità indicate in ciascun RAV** potranno essere **visualizzate, modificate o convalidate** prima della stampa della Lettera di incarico

Gestione Obiettivi

Dati Dirigente Scolastico

Nominativo: Mario Rossi Codice Fiscale: RSSMRO67L22F213L

Incarico: Effettivo Istituzione Scolastica: RCIC85700L – Galileo Galilei - Pascoli Anno Scolastico: 2015-16

Situazione Istituto

Motivazione

Dettaglio obiettivi regionali

...

Dettaglio obiettivi derivanti dal RAV

1) Risultati scolastici 2) Risultati nelle prove standardizzate nazionali 3) Competenze chiave e di cittadinanza 4) Risultati a distanza

Priorità	Stato
Migliorare i risultati scolastici degli alunni con voto sufficiente	MODIFICATO
Recuperare, anche se limitati, i casi di abbandono e trasferimento	X
...	
...	

Modifica Salva Anteprima Stampa Convalida

per visualizzare i
razionali della
valutazione

modifica
priorità

conferma le modifiche apportate prima
della stampa

Visualizza e modifica Priorità RAV


(2/2) **Ciascuna Priorità** sarà **modificabile** attraverso due semplici operazioni

Gestione Obiettivi

Dati Dirigente Scolastico

Nominativo: Mario Rossi Codice Fiscale: RSSMRO67L22F213L

Incarico: Effettivo Istituzione Scolastica: RCIC85700L - Galileo Galilei - Pascoli Anno Scolastico: 2015-16

Situazione Istituto:  **Motivazione**

Dettaglio obiettivi regionali

...

Dettaglio obiettivi derivanti dal RAV

1) Risultati scolastici	2) Risultati nelle prove standardizzate nazionali	3) Competenze chiave e di cittadinanza	4) Risultati a distanza
Priorità		Stato	
Migliorare i risultati scolastici degli alunni con voto sufficiente		MODIFICATO	
Recuperare, anche se limitati, i casi di abbandono e trasferimento			
...			
...			

Modifica **Salva** **Anteprima Stampa** **Convalida**

Selezione della priorità da modificare




Modifica Obiettivi derivanti dal RAV

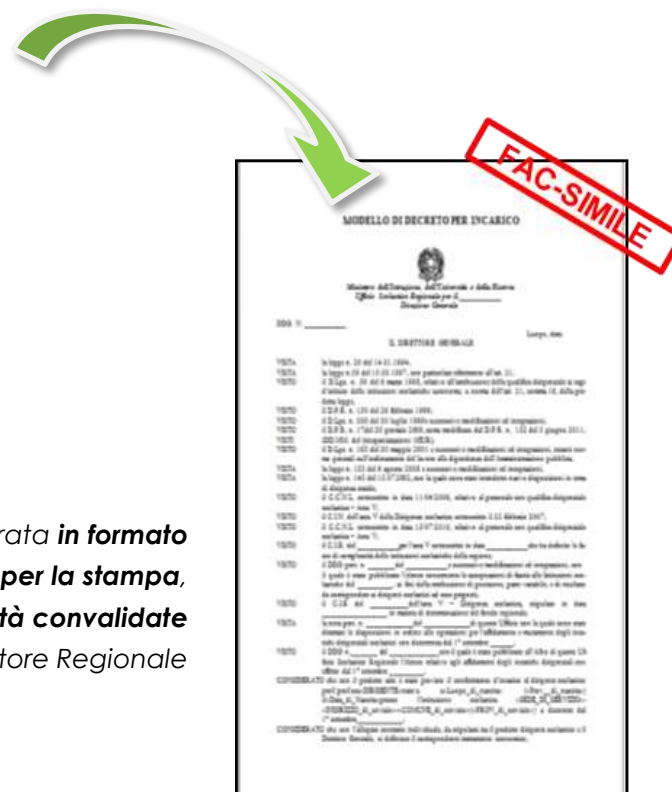
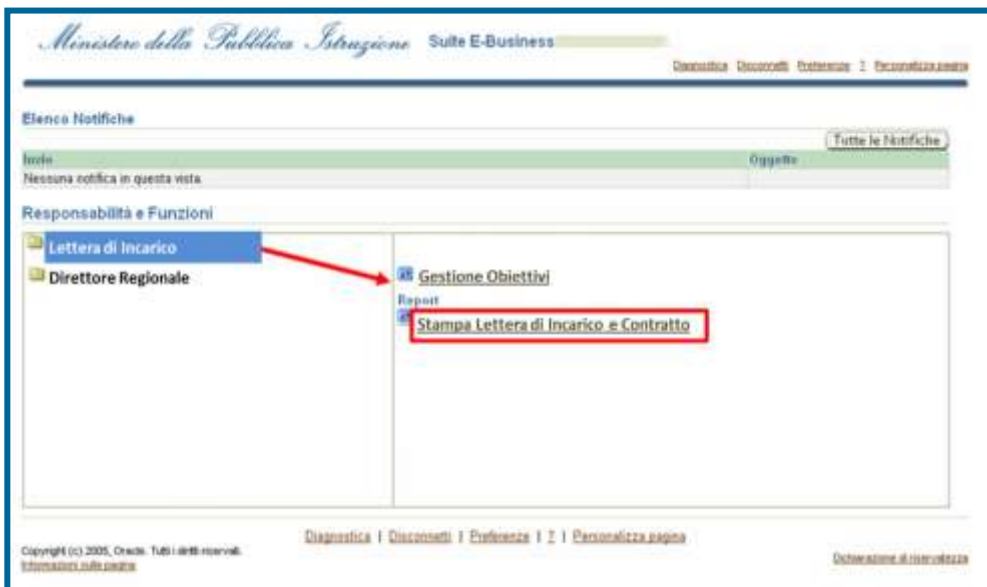
Priorità

Recuperare, anche se limitati, i casi di abbandono e trasferimento

Salva **Chiudi**

Stampa lettere di incarico

Una volta convalidate le Priorità, tramite un'apposita funzionalità, il DR potrà stampare la Lettera di Incarico



La lettera, elaborata in formato word e pronta per la stampa, includerà le Priorità convalidate dal Direttore Regionale

IL cruscotto per i direttori regionali



Il Cruscotto per i Direttori Regionali



Benvenuti nell'applicazione

Auto Valutazione Scuola

Informazioni di base sulle scuole del territorio

Questa sezione mostra informazioni di base sulle scuole del territorio, consentendo selezioni sia geografiche (su mappa), che per Istituto Scolastico.

[Scuole sul Territorio](#)

Analisi Ammessi, Abbandoni e Frequentanti per scuola, e confronto con valori regionali e nazionali

Questa sezione mostra informazioni di benchmark per ogni scuola in formato tabellare e grafica, in frazione della Metrica selezionata.

[Analisi Metriche](#)

Analisi coerenza auto-valutazioni del Dirigente scolastico

Questa sezione mostra le scuole su una mappa, per ciascuna scuola viene evidenziato tramite colori diversi il livello di corrispondenza fra il valore dell'auto-valutazione e le principali Metriche, quali la percentuale degli ammessi e di abbandoni scolastici.

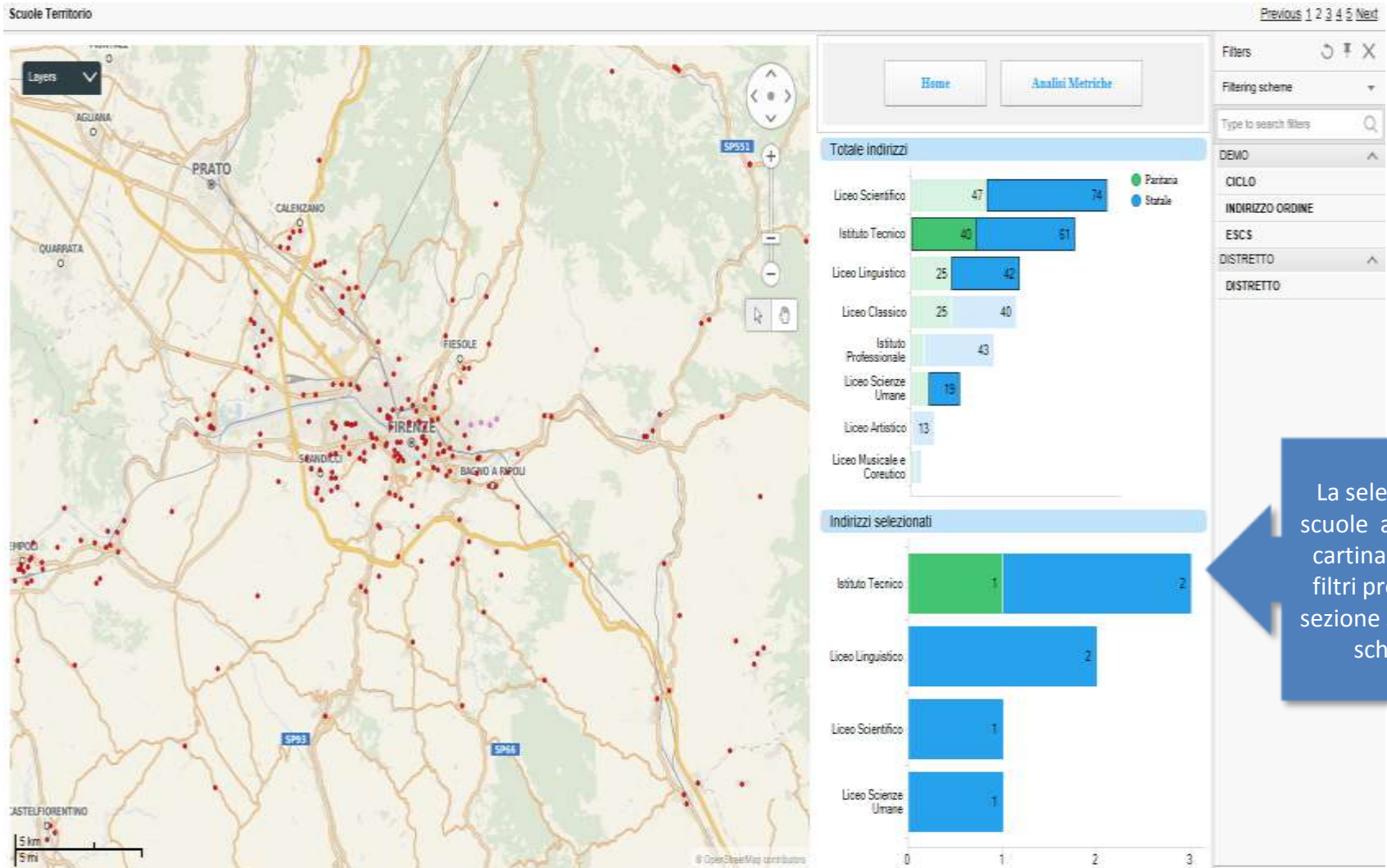
[Analisi auto-valutazione](#)

Analisi delle parole chiave utilizzate nelle auto-valutazioni del Dirigente

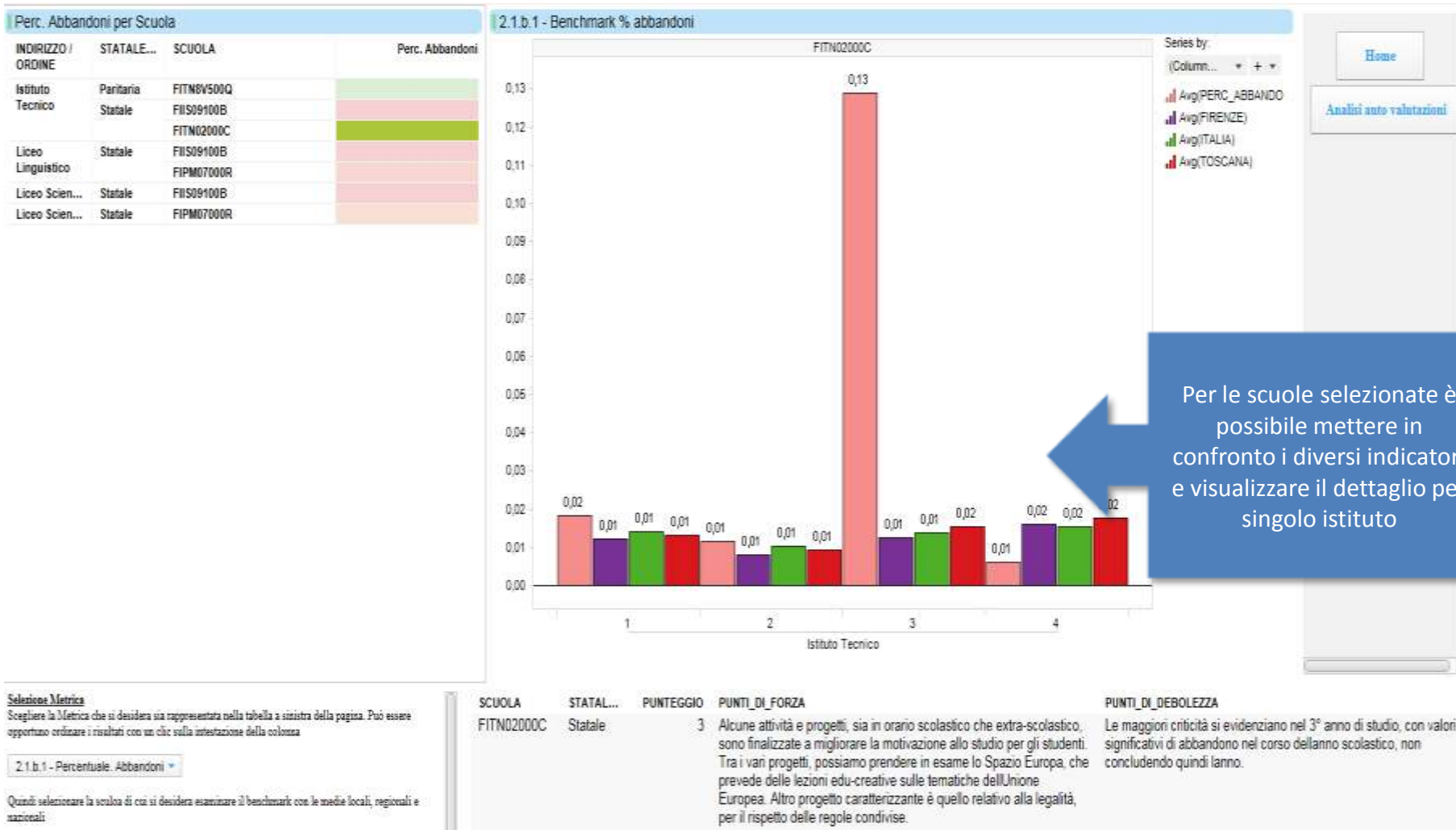
Questa sezione mostra in modo visuale le parole più significative usate nelle auto-valutazioni, e le scuole che le hanno utilizzate.

[Analisi parole chiave](#)

Il Cruscotto per i Direttori Regionali



Il Cruscotto per i Direttori Regionali



Il Cruscotto per i Direttori Regionali

Questa pagina mostra tutte le scuole su una mappa evidenziando in colore:

GRIGIO - mancanza documento auto valutazione

ROSSO - autovalutazione superiore alla media rispetto alla metrica selezionata

GIALLO - autovalutazione coerente rispetto alla metrica selezionata

VERDE - autovalutazione inferiore alla media rispetto alla metrica selezionata

Quando una o più scuole sono selezionate sulla mappa viene generato il word cloud sulla destra, in funzione della sezione della auto valutazione esaminato (punti di forza, di debolezza, motivazione), con la possibilità di indicare la frequenza minima con cui una parola deve essere usata per comparire nel word cloud

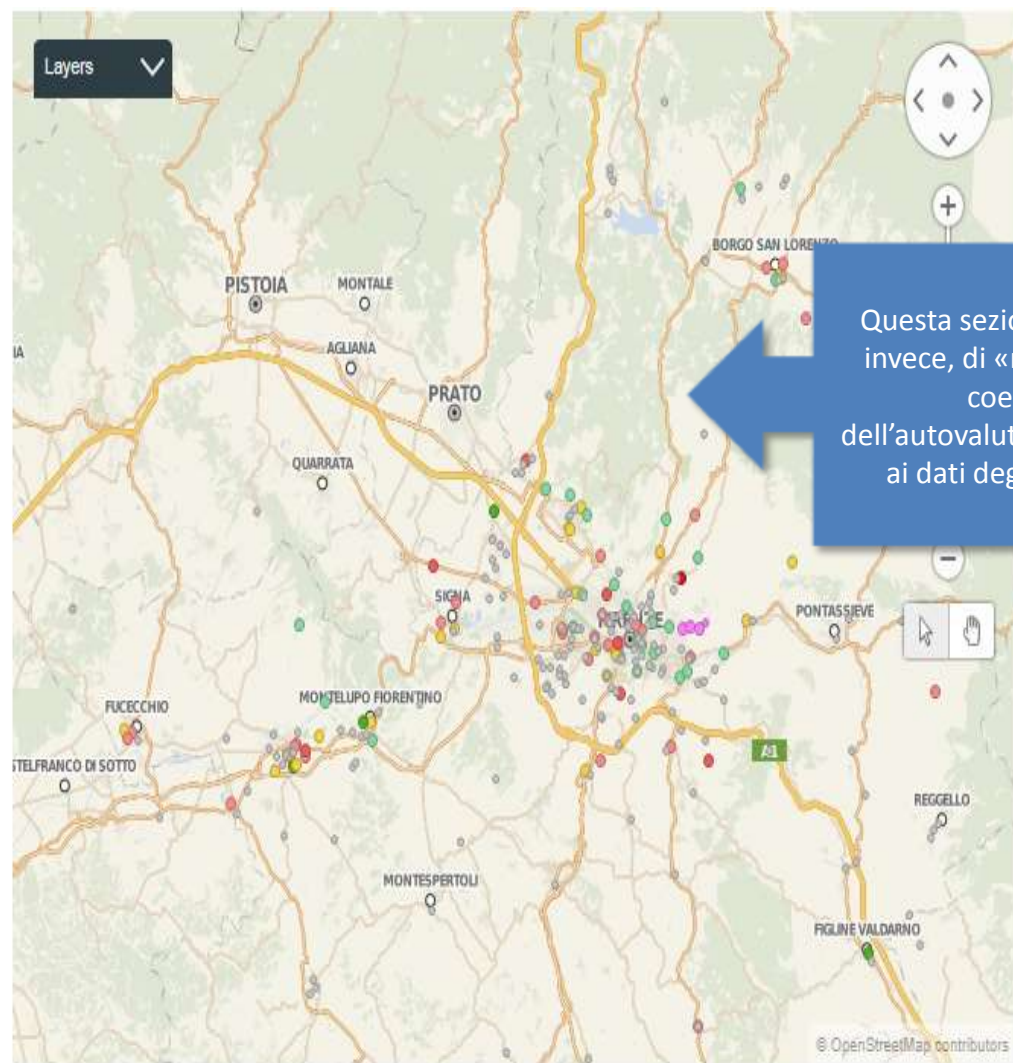
Metrica di comparazione

Punteggio vs Percentuale Abbandoni

Testo Usato per Word Cloud

MOTIVAZIONE

Frequenza Minima Parola



Questa sezione consente, invece, di «misure» la coerenza dell'autovalutazione rispetto ai dati degli indicatori



Valutare le professionalità

Valutare le professionalità:

1. La valutazione dei dirigenti scolastici
2. La valutazione dei docenti

1. I TENTATIVI PRECEDENTI

2.LA NORMATIVA

3. IL DISEGNO

4.I PRIMI PASSI

1. I TENTATIVI PRECEDENTI

2.LA NORMATIVA

3. IL DISEGNO

4.I PRIMI PASSI

A.S. 1999/2000

In attesa della piena attuazione di quanto previsto per i dirigenti scolastici dall'art.25 bis, comma 1, del D.L.gs. n. 29/93 ... l'art. 41 CCNI/1999 ha stabilito la **sostituzione dei rapporti informativi annuali formulati dal provveditore agli studi con un atto di apprezzamento della qualità dei processi attivati da parte di un nucleo di valutazione regionale.**



Dal documento del Ministero

Il sistema di valutazione attivato:

- *supera le logiche autoreferenziali prevedendo l'intervento di soggetti diversi*
- *si basa sull'autoanalisi del capo d'istituto*
- *prevede la valutazione di un soggetto terzo (Nuclei di valutazione)*
- *prevede il feedback agli interessati attraverso un colloquio di restituzione della valutazione ai capi d'istituto che lo richiedano*

(il premio di risultato è di 6 milioni di lire)



2003

SIVADIS: sperimentazione



N.3 Sperimentazioni:

2.000 Dirigenti Scolastici e circa 250 valutatori

Le criticità rilevate dal monitoraggio INVALSI e trasmesse al Ministro sono: *“poca trasparenza delle procedure e non oggettività dei criteri, non omogeneità dell’applicazione in campo nazionale e regionale, mancanza di ponderazione delle diverse condizioni operative in cui i dirigenti esercitano il loro ruolo, assenza di un quadro comune di dati di riferimento”*

SUSPENDED

2006

Legge finanziaria n. 296 (art. 1 Comma 613)



Il Ministro **Fioroni** assegna all'INVALSI il compito di:

- *“formulare al Ministro della Pubblica Istruzione proposte per la piena attuazione del sistema di valutazione;*
- *definire le procedure da seguire per la valutazione;*
- *formulare proposte per la formazione dei componenti del Team di valutazione”.*

L'INVALSI, in data 25 novembre 2008, presenta al Ministro **Gelmini** il nuovo sistema di valutazione dal titolo:
“La valutazione dei Dirigenti scolastici”.



2012

Sperimentazione Vales

“Progetto sperimentale per individuare criteri, strumenti e metodologie per la valutazione delle scuole e dei dirigenti scolastici”



Circolare Vales, n. 16, del 3 febbraio 2012:

*“L’obiettivo della nuova iniziativa sperimentale VALES è quello di individuare e verificare sul campo la fattibilità di metodi, criteri, procedure e strumenti che permettano di **valutare punti di forza e di debolezza della istituzione scolastica, nonché dell’azione della dirigenza scolastica**”.*

CANCELLED

AS 2012/2013

MIUR: Progetto di formazione per i Dirigenti scolastici neo immessi in ruolo



Dal progetto:

“Gli obiettivi da raggiungere scaturiscono dal processo di autovalutazione e sono esplicitamente indicati nel Rapporto; vengono proposti dal Dirigente scolastico al Direttore dell’Ufficio Scolastico Regionale per la loro effettiva definizione e la conseguente assegnazione per la valutazione.

LOST



In sintesi

In questi 15 anni abbiamo avuto **5 tentativi falliti**: pertanto è facile immaginare che molti vorrebbero un'ennesima proposta da inserire nel catalogo dei fallimenti.

Parallelamente, mai come in questo momento, abbiamo la necessità di presentare **un disegno solido e chiaro per la valutazione della dirigenza**.

DPR 80/2013, art. 6: procedimento di valutazione

- a. Autovalutazione delle istituzioni scolastiche (R.A.)
- b. Valutazione esterna
- c. Azioni di miglioramento
- d. Rendicontazione sociale



Comma 4

Le azioni ... sono dirette anche a evidenziare le aree di miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche **riconducibili al dirigente scolastico**, ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale secondo quanto previsto dall'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, e dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

DPR 80/2013, art. 6: procedimento di valutazione

- a. Autovalutazione delle istituzioni scolastiche (R.A.)
- b. Valutazione esterna
- c. Azioni di miglioramento
- d. Rendicontazione sociale



Comma 5

I piani di miglioramento, con i risultati conseguiti dalle singole istituzioni scolastiche, sono comunicati **al direttore generale del competente Ufficio scolastico regionale, che ne tiene conto ai fini della individuazione degli obiettivi da assegnare al dirigente scolastico** in sede di conferimento del successivo incarico e della valutazione di cui al comma 4.

DPR 80/2013, art. 2: obiettivi e organizzazione del SNV



Comma 2

L'S.N.V. fornisce i risultati della valutazione di cui al comma 1 ai direttori generali degli uffici scolastici regionali per la valutazione dei dirigenti scolastici ai sensi dell'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni”.

(Comma 1. Ai fini del miglioramento della qualità dell’offerta formativa e degli apprendimenti, l’S.N.V. valuta l’efficienza e l’efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione ...)

Direttiva ministeriale 18 settembre 2014, n. 11



Punto a.3

L'INVASI definirà gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici, così come stabilito dall'articolo 3, lettera e), del Regolamento.

Tali indicatori dovranno essere inseriti nell'ambito di una **proposta organica di valutazione della dirigenza scolastica** che sarà oggetto di un confronto con le organizzazioni sindacali e le associazioni professionali da parte del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca.

Come previsto dal Regolamento, il modello di valutazione della dirigenza scolastica dovrà prestare attenzione agli obiettivi di miglioramento della scuola individuati attraverso il rapporto di autovalutazione e alle aree di miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche direttamente riconducibili all'operato del dirigente scolastico, ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale, secondo quanto previsto dall'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, e dal vigente contratto collettivo nazionale di lavoro dell'area della dirigenza scolastica”

Legge 107/2015 comma 93: criteri generali



Nell'individuazione degli indicatori per la valutazione del dirigente scolastico si tiene conto del **contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione** di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80, in coerenza con le disposizioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e **dei seguenti criteri generali: ...**

Legge 107/2015 comma 93: criteri generali



... criteri generali:

- a. **competenze gestionali ed organizzative** finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale;
- b. **valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto**, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali;
- c. **apprezzamento del proprio operato** all'interno della comunità professionale e sociale;
- d. **contributo al miglioramento** del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale;
- e. **direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione** e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole.

Legge 107/2015 comma 94: il Nucleo di valutazione



Il nucleo per la valutazione dei dirigenti scolastici è composto secondo le disposizioni **dell'articolo 25**, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **e può essere articolato con una diversa composizione in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione.**

Legge 107/2015 comma 95: incarichi per funzioni ispettive



Al fine di garantire ... **la valutazione dei dirigenti scolastici e la realizzazione del sistema nazionale di valutazione** previsto dal regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80, per il triennio 2016-2018 **possono essere attribuiti incarichi temporanei di livello dirigenziale non generale di durata non superiore a tre anni per le funzioni ispettive** ... ai sensi dell'articolo 19, commi 5-bis e 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 ... 7 milioni di euro per ciascun anno. Gli incarichi per le funzioni ispettive di cui ai periodi precedenti sono conferiti in base alla procedura pubblica ... da pubblicarsi sul sito del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, che renda conoscibili il numero dei posti e la loro ripartizione tra amministrazione centrale e Uffici scolastici regionali, nonché i criteri di scelta da adottare per la valutazione comparativa.

Legge 107/2015 comma 86: Fondo unico nazionale



In ragione delle competenze attribuite ai dirigenti scolastici, a decorrere dall'anno scolastico 2015/2016 il **Fondo unico nazionale per la retribuzione della posizione, fissa e variabile, e della retribuzione di risultato dei medesimi dirigenti è incrementato** in misura pari a euro 12 milioni per l'anno 2015 e a euro 35 milioni annui a decorrere dall'anno 2016, al lordo degli oneri a carico dello Stato. Il Fondo è altresì incrementato di ulteriori 46 milioni di euro per l'anno 2016 e di 14 milioni di euro per l'anno 2017 da corrispondere a titolo di retribuzione di risultato *una tantum*

1. I TENTATIVI PRECEDENTI

2.LA NORMATIVA

3. IL DISEGNO

4.I PRIMI PASSI

La valutazione dei Ds avviene attraverso quattro dimensioni professionali. Più dimensioni permettono maggiori considerazioni sulla diversa professionalità dei dirigenti scolastici e minori errori di valutazione.

DIMENSIONI	STRUMENTI
1. Direzione unitaria, organizzazione e raggiungimento dei risultati	RAV
2. Promozione e valorizzazione delle risorse umane	Valorizzazione del merito
3. Leadership e apprezzamento	Questionari
4. Cura e sviluppo della propria professionalità	Portfolio

La procedura della valutazione d.lgs. 165/2001

- Il coordinatore del servizio ispettivo nomina il **Nucleo di valutazione** della dirigenza scolastica (per composizione cfr d.lgs. 165/2001 art. 25 comma 1)
- Il Nucleo di valutazione formula una valutazione di prima istanza (vedi criteri di valutazione a seguito) mentre **la valutazione finale spetta al Direttore regionale**
- La valutazione finale del Direttore, se è difforme da quella del Nucleo dell'USR, deve essere **congruamente motivata**.
- Il nucleo di valutazione dell'USR e/o il Direttore dell'USR (se richiesto dai dirigenti interessati o ritenuto opportuno dal D.USR) svolgono un **colloquio di restituzione** .

Il Nucleo di valutazione

D.lgs. 165/2001, 25 comma 1:

“i dirigenti scolastici ... sono valutati tenuto conto della specificità delle funzioni e sulla base delle verifiche effettuate da un nucleo di valutazione istituito presso l'amministrazione scolastica regionale, presieduto da un dirigente e composto da esperti anche non appartenenti all'amministrazione stessa”.

Legge 107/2015: “il Nucleo può essere articolato in funzione delle modalità previste dal processo di valutazione”.

LE QUATTRO FASI RIASSUNTIVE DEL DISEGNO DI VALUTAZIONE DEL DS

1

Definizione e consegna degli obiettivi da parte del Direttore dell'USR attraverso le indicazioni delle priorità pervenute dal RAV le priorità nazionali individuate dal MIUR

2

Relazione annuale sulle attività e sui risultati raggiunti da parte del DS da trasmettere all'USR con i dati e le evidenze

3

Verifica e valutazione di prima istanza da parte del Nucleo di valutazione della dirigenza scolastica nominato dal Direttore dell'USR e del

4

Valutazione finale da parte del direttore USR, con riferimento alle valutazioni di prima istanza del Nucleo interno all'USR

(attribuzione della retribuzione di risultato, attribuzione di un nuovo incarico)

2. La valutazione dei docenti

1958: Merito distinto

Il primo tentativo risale al 1958, quando la legge 165/1958 introdusse la valutazione del “merito distinto”. In base a questa legge, il docente che otteneva un "punteggio minimo" complessivo di 75/100 con una votazione non inferiore a 8/10 nelle prove d'esame poteva godere di un'accelerazione degli scatti di anzianità. La legge venne successivamente abrogata con i Decreti delegati in quanto minava l'eguaglianza dei docenti.

2000: “Concorstone”

Un concorso selettivo finalizzato ad accertare la preparazione didattica - pedagogica dei docenti in servizio da almeno dieci anni. Nel progetto Berlinguer la qualità della docenza era sostanzialmente riferita alla verifica delle competenze dei docenti che potevano essere premiati con un contributo di 6 milioni di lire l'anno lordi.

2003: ARAN

Il terzo tentativo si distingue dai precedenti in quanto imbocca la via della valutazione delle performance dei singoli insegnanti. Nel mese di marzo 2003, l'ARAN sottopose ai sindacati la bozza di articolato che andava nella direzione di un diretto collegamento tra performance delle scuole e degli allievi e "carriera docente".

2004: COMMISSIONE art. 22

Principi condivisi:

- l'unicità della funzione docente, per cui lo sviluppo di carriera non deve prefigurare gerarchie professionali;
- la considerazione dell'esperienza, la formazione in servizio e lo svolgimento di specifiche funzioni
- la ricerca di meccanismi di valorizzazione aperti a tutti e su base volontaria;

Tre elementi per uno sviluppo della carriera docente:

- - l'esperienza;
- - la formazione;
- - i compiti connessi all'articolazione della figura docente e alle necessità delle istituzioni scolastiche.

2008: PROPOSTA DI LEGGE 953 (Aprea)

La proposta di legge disegna un percorso con tre distinti livelli professionali, (**docente iniziale, docente ordinario, docente esperto**).

I passaggi da un livello all'altro avvengono **attraverso procedure concorsuali** che tengono conto anche degli esiti della valutazione a cui tutti i docenti dei primi due livelli sono regolarmente sottoposti.

All'interno di ciascun **livello è prevista una progressione** economica automatica basata sull'anzianità.

1. D.Lgs 150/2009
art. 74 comma 4

“Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione ... al personale docente della scuola”.

2. DPCM/2011

“Determinazione dei limiti e delle modalità applicative delle disposizioni del titolo II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al personale docente”

Il MIUR, ... , stabilisca con apposito provvedimento il sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7 del decreto legislativo n. 150 del 2009 con il quale verranno individuati le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, nonché le modalità di monitoraggio e verifica dell'andamento della performance

3. Il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca

Apposito provvedimento: ?

Legge 107 del 13 luglio 2015

*Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione
e
delega per il
riordino delle disposizioni legislative vigenti*

comma 126



Per la valorizzazione del merito del personale docente è istituito presso il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca un apposito fondo, con **lo stanziamento di euro 200 milioni annui a decorrere dall'anno 2016**, ripartito a livello territoriale e tra le istituzioni scolastiche in proporzione alla dotazione organica dei docenti, considerando altresì i fattori di complessità delle istituzioni scolastiche e delle aree soggette a maggiore rischio educativo, con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca

comma 127



Il dirigente scolastico, sulla base dei **criteri individuati dal comitato per la valutazione** dei docenti, istituito ai sensi dell'articolo 11 del testo unico di cui al decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, come sostituito dai commi da 126 a 128, assegna annualmente al personale docente una somma del fondo di cui al comma 126 sulla base di motivata valutazione.

DdL comma 128



La somma di cui al comma 126, definita *bonus*, è destinata a **valorizzare il merito del personale docente** di ruolo delle istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado e ha natura di retribuzione accessoria.

DdL comma 129



Dall'inizio dell'anno scolastico successivo a quello in corso alla data di entrata in vigore della presente legge, l'articolo 11 del testo unico di cui al decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, è sostituito dal seguente:

«Art. 11. -- (*Comitato per la valutazione dei docenti*). -- 1. Presso ogni istituzione scolastica ed educativa è istituito, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, il comitato per la valutazione dei docenti.

2. Il comitato ha durata di tre anni scolastici, è presieduto dal dirigente scolastico ed è costituito dai seguenti componenti:

a) tre docenti dell'istituzione scolastica, di cui due scelti dal collegio dei docenti e uno dal consiglio di istituto;

b) due rappresentanti dei genitori, per la scuola dell'infanzia e per il primo ciclo di istruzione; un rappresentante degli studenti e un rappresentante dei genitori, per il secondo ciclo di istruzione, scelti dal consiglio di istituto;

c) un componente esterno individuato dall'Ufficio scolastico regionale tra docenti, dirigenti scolastici e dirigenti tecnici.

DdL comma 129



3. Il comitato individua i criteri per la valorizzazione dei docenti sulla base:

- a) della qualità dell'insegnamento e del contributo al miglioramento dell'istituzione scolastica, nonché del successo formativo e scolastico degli studenti;
- b) dei risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni e dell'innovazione didattica e metodologica, nonché della collaborazione alla ricerca didattica, alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche;
- c) delle responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale.

4. Il comitato esprime altresì il proprio parere sul superamento del periodo di formazione e di prova per il personale docente ed educativo. A tal fine il Comitato è composto dal dirigente scolastico, che lo presiede, dai docenti di cui al comma 2, lettera a) ed è integrato dal docente a cui sono affidate le funzioni di *tutor*.

5. Il comitato valuta il servizio di cui all'articolo 448 su richiesta dell'interessato, previa relazione del dirigente scolastico; nel caso di valutazione del servizio di un docente componente del comitato, ai lavori non partecipa l'interessato e il consiglio di istituto provvede all'individuazione di un sostituto. Il comitato esercita altresì le competenze per la riabilitazione del personale docente, di cui all'articolo 501».

DdL comma 129



Al termine del triennio 2016-2018, gli Uffici scolastici regionali inviano al Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca una relazione sui criteri adottati dalle istituzioni scolastiche per il riconoscimento del merito dei docenti di cui all'articolo 11 del decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, come modificato dal comma 128. Sulla base delle relazioni ricevute, **un apposito Comitato tecnico scientifico nominato dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca**, previo confronto con le parti sociali e le rappresentanze professionali, predispone le linee guida per la valutazione del merito dei docenti a livello nazionale. Tali linee guida sono riviste periodicamente, su indicazione del Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca sulla base delle evidenze che emergono dalle relazioni degli Uffici scolastici regionali. Ai componenti del Comitato non spetta alcun compenso, indennità, gettone di presenza, rimborso di spese o emolumento comunque denominato.

Aosta: 09/11/2015
Damiano Previtali

Sistema Nazionale di Valutazione



POMERIGGIO

IL RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE

Il sistema nazionale di  valutazione



Benvenuto: Mario Rossi Dirigente: Istituto G. Garibaldi

Home

F.A.Q.

Documentazione

Help

Processo di Autovalutazione

NEWS

LogOut

Inserimento componenti «Unità di Valutazione»



Mappa degli indicatori

INDICATORI

CONTESTO



ESITI

ID/ID

PROCESSI pratiche educative e didattiche



PROCESSI pratiche gestionali e organizzative



PRIORITA'



Sezioni del RAV da compilare

Pubblica RAV

Funzione per la pubblicazione del RAV su «ScuolaInChiaro»



DPR 28 marzo 2013 n. 80

ART. 6

(Procedimento di valutazione)

Ai fini dell'articolo 2 (miglioramento) il procedimento di valutazione delle istituzioni scolastiche si sviluppa, in modo da valorizzare il ruolo delle scuole nel processo di autovalutazione, sulla base dei protocolli di valutazione e delle scadenze temporali ... **nelle seguenti fasi:**

a) autovalutazione delle istituzioni scolastiche

b) valutazione esterna

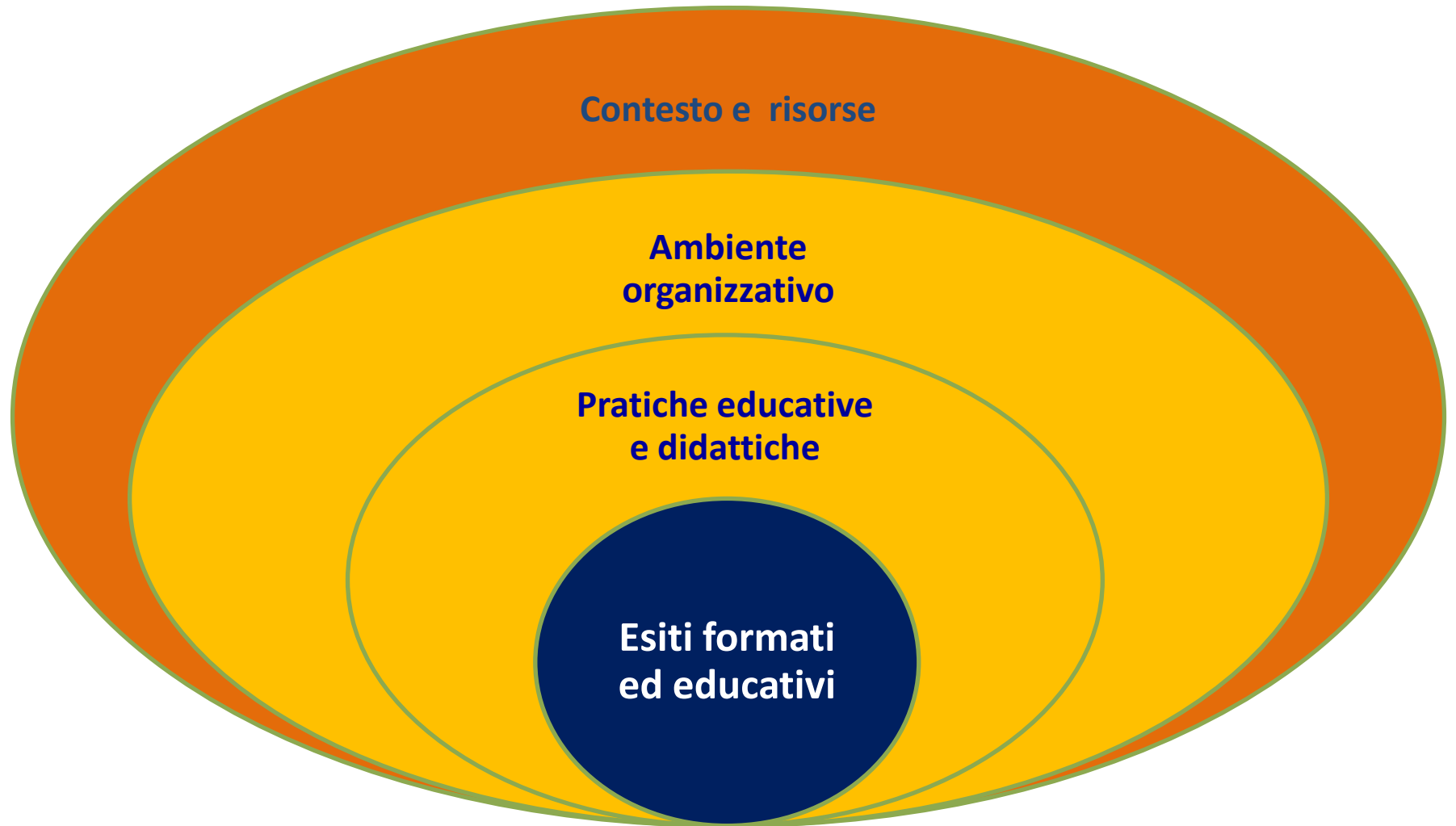
c) azioni di miglioramento

d) rendicontazione sociale delle istituzioni scolastiche

LO SVILUPPO

FASI	ATTORI	A.S. 2014/2015	A.S.2015/2016	A.S. 2016/2017
AUTOVALUTAZIONE	TUTTE LE SCUOLE			
VALUTAZIONE ESTERNA	10% SCUOLE (ogni anno)			
AZIONI DI MIGLIORAMENTO	TUTTE LE SCUOLE			
RENDICONTAZIONE SOCIALE	TUTTE LE SCUOLE			

IL DISEGNO



GLI STRUMENTI: il RAV

Contesto e risorse

- Popolazione scolastica
- Territorio e capitale sociale
- Risorse economiche e materiali
- Risorse professionali

Esiti

- Risultati scolastici
- Risultati nelle prove standardizzate
- Competenze chiave e di cittadinanza
- Risultati a distanza

Processi

- Pratiche educative e didattiche
- Pratiche gestionali e organizzative

Processo di autovalutazione

Individuazione delle priorità

- **Priorità e Traguardi**
- **Obiettivi di processo**

Contesto e risorse

- Popolazione scolastica

NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE
Status socio economico e culturale delle famiglie degli studenti	Livello medio dell'indice ESCS	INVALSI Prove SNV
Studenti con famiglie economicamente svantaggiate	Percentuale di studenti con entrambi i genitori disoccupati	INVALSI Prove SNV

Contesto e risorse

- Territorio e capitale sociale

NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE
Disoccupazione	Tasso di disoccupazione	ISTAT
Immigrazione	Tasso di immigrazione	ISTAT
Spesa per l'Istruzione degli Enti locali (Provincia)	Impegni scuola primaria dei Comuni della Provincia	Ministero dell'Interno
	Impegni scuola secondaria di I grado dei Comuni della Provincia	Ministero dell'Interno
	Impegni assistenza refezione dei Comuni della Provincia	Ministero dell'Interno
	Spese competenza per l'istruzione secondaria di II grado sugli Impegni generali della Provincia	Ministero dell'Interno
	Rapporto Impegni/Pagamenti per l'istruzione secondaria di II grado della Provincia	Ministero dell'Interno

Contesto e risorse

- Risorse economiche e materiali

NOME INDICATORE	DESCRITTORE	Fonte
Finanziamenti all'Istituzione scolastica	Finanziamenti assegnati dallo Stato	MIUR
	Finanziamenti dalle famiglie	MIUR
	Finanziamenti assegnati dalla Provincia	MIUR
	Finanziamenti assegnati dalla Regione	MIUR
	Finanziamenti da privati	MIUR
Edilizia e rispetto delle norme sulla sicurezza	Certificazioni	INVALSI Questionario scuola
	Sicurezza edifici e superamento barriere architettoniche	INVALSI Questionario scuola

Contesto e risorse

- Risorse professionali

NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE
Caratteristiche degli insegnanti	Tipologia di contratto degli insegnanti	MIUR
	Insegnanti a tempo indeterminato per fasce di età	MIUR
	Titoli in possesso degli insegnanti a tempo indeterminato	MIUR
	Insegnanti a tempo indeterminato per anni di servizio nella scuola (stabilità)	MIUR INVALSI Questionario scuola
Caratteristiche del Dirigente scolastico	Tipo di incarico del Dirigente scolastico	INVALSI Questionario scuola
	Anni di esperienza come Dirigente scolastico	INVALSI Questionario scuola
	Stabilità del Dirigente scolastico	INVALSI Questionario scuola

Esiti

- Risultati scolastici

Nome indicatore	Descrittore	Fonte
Esiti degli scrutini	Studenti ammessi alla classe successiva	MIUR
	Studenti diplomati per votazione conseguita all'esame	MIUR
Trasferimenti e abbandoni	Studenti che hanno abbandonato gli studi in corso d'anno	MIUR
	Studenti trasferiti - in entrata - in corso d'anno	MIUR
	Studenti trasferiti - in uscita - in corso d'anno	MIUR

Esiti

- Risultati nelle prove standardizzate

NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE
Esiti degli studenti nelle prove di italiano e matematica	Punteggio della scuola in italiano e matematica	INVALSI Prove SNV
	Punteggio delle classi in italiano e matematica	INVALSI Prove SNV
	Punteggio delle sedi in italiano e matematica	INVALSI Prove SNV
	Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)	INVALSI Prove SNV
Livelli di apprendimento degli studenti	Alunni collocati nei diversi livelli in italiano e in matematica	INVALSI Prove SNV
Variabilità dei risultati fra le classi	Varianza interna alle classi e fra le classi	INVALSI Prove SNV

NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE

Con la Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (Raccomandazione approvata dal Parlamento europeo il 18.12.2006) *“Competenze chiave per l'apprendimento permanente – Un quadro di riferimento europeo”* vengono individuate e definite **otto competenze chiave**:

- 1. comunicazione nella madrelingua**
- 2. comunicazione nelle lingue straniere**
- 3. competenza matematica e competenze di base in scienze e tecnologia**
- 4. competenza digitale**
- 5. imparare a imparare**
- 6. competenze sociali e civiche**
- 7. spirito di iniziativa e imprenditorialità**
- 8. consapevolezza e espressione culturale**

Domande guida e individuazione dei punti di forza e di debolezza

La scuola valuta le competenze di cittadinanza degli studenti (es. il rispetto delle regole, lo sviluppo del senso di legalità e di un'etica della responsabilità, la collaborazione e lo spirito di gruppo)?

La scuola adotta criteri di valutazione comuni per l'assegnazione del voto di comportamento?

La scuola valuta le competenze chiave degli studenti come l'autonomia di iniziativa e la capacità di orientarsi?

In che modo la scuola valuta queste competenze (osservazione del comportamento, individuazione di indicatori, questionari, ecc.) ?

Qual è il livello delle competenze chiave e di cittadinanza raggiunto dagli studenti nel loro percorso scolastico?

Ci sono differenze tra classi, sezioni, plessi, indirizzi o ordini di scuola?

La scuola assicura l'acquisizione delle competenze chiave e di cittadinanza degli studenti.

<i>Rubrica di valutazione</i>	<i>Situazione della scuola</i>
<p>Il livello delle competenze chiave e di cittadinanza raggiunto dagli studenti non è soddisfacente; nella maggior parte delle classi le competenze sociali e civiche sono scarsamente sviluppate (collaborazione tra pari, responsabilità e rispetto delle regole). La maggior parte degli studenti non raggiunge una adeguata autonomia nell'organizzazione dello studio e nell'autoregolazione dell'apprendimento. La scuola non adotta modalità comuni per la valutazione delle competenze chiave e di cittadinanza degli studenti.</p>	<p>① Molto critica</p>
	<p>②</p>

Il livello delle competenze chiave e di cittadinanza raggiunto dagli studenti è accettabile; sono presenti alcune situazioni (classi, plessi, ecc.) nelle quali le competenze sociali e civiche sono scarsamente sviluppate (collaborazione tra pari, responsabilità e rispetto delle regole). In generale gli studenti raggiungono una sufficiente autonomia nell'organizzazione dello studio e nell'autoregolazione dell'apprendimento, ma alcuni studenti non raggiungono una adeguata autonomia. La scuola adotta criteri comuni per la valutazione del comportamento, ma non utilizza strumenti per valutare il raggiungimento delle competenze chiave e di cittadinanza degli studenti.

③
Con qualche
criticità

④

Il livello delle competenze chiave e di cittadinanza raggiunto dagli studenti è buono; le competenze sociali e civiche sono adeguatamente sviluppate (collaborazione tra pari, responsabilità e rispetto delle regole). La maggior parte degli studenti raggiunge una adeguata autonomia nell'organizzazione dello studio e nell'autoregolazione dell'apprendimento. Non sono presenti concentrazioni anomale di comportamenti problematici in specifiche sezioni, plessi, indirizzi di scuola. La scuola adotta criteri comuni per la valutazione del comportamento e utilizza almeno uno strumento per valutare il raggiungimento delle competenze chiave e di cittadinanza degli studenti.

⑤
Positiva

⑥

Il livello delle competenze chiave e di cittadinanza raggiunto dagli studenti è elevato; in tutte le classi le competenze sociali e civiche sono adeguatamente sviluppate (collaborazione tra pari, responsabilità e rispetto delle regole) e in alcune classi raggiungono un livello ottimale. La maggior parte degli studenti raggiunge una adeguata autonomia nell'organizzazione dello studio e nell'autoregolazione dell'apprendimento e una parte di essi raggiunge livelli eccellenti. Non sono presenti concentrazioni anomale di comportamenti problematici in specifiche sezioni, plessi, indirizzi di scuola. La scuola adotta criteri comuni per la valutazione del comportamento e utilizza più strumenti per valutare il raggiungimento delle competenze chiave e di cittadinanza degli studenti

⑦

Eccellente

Motivazione del giudizio assegnato

(max 2000 caratteri spazi inclusi) ...

Esiti

- Risultati a distanza

NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE
Prosecuzione negli studi universitari	Studenti diplomati che si sono immatricolati all'Università	MIUR
Successo negli studi universitari	Crediti conseguiti dai diplomati nel I e II anno di università	MIUR
Successo negli studi secondari di II grado	Consiglio orientativo per tipologia	MIUR
	Corrispondenza tra consiglio orientativo e scelta effettuata	MIUR
	Promossi al I anno che hanno seguito il consiglio orientativo	MIUR
	Promossi al I anno che non hanno seguito il consiglio orientativo	MIUR
Inserimenti nel mondo del lavoro	Numero inserimenti nel mondo del lavoro	MIUR

Processi

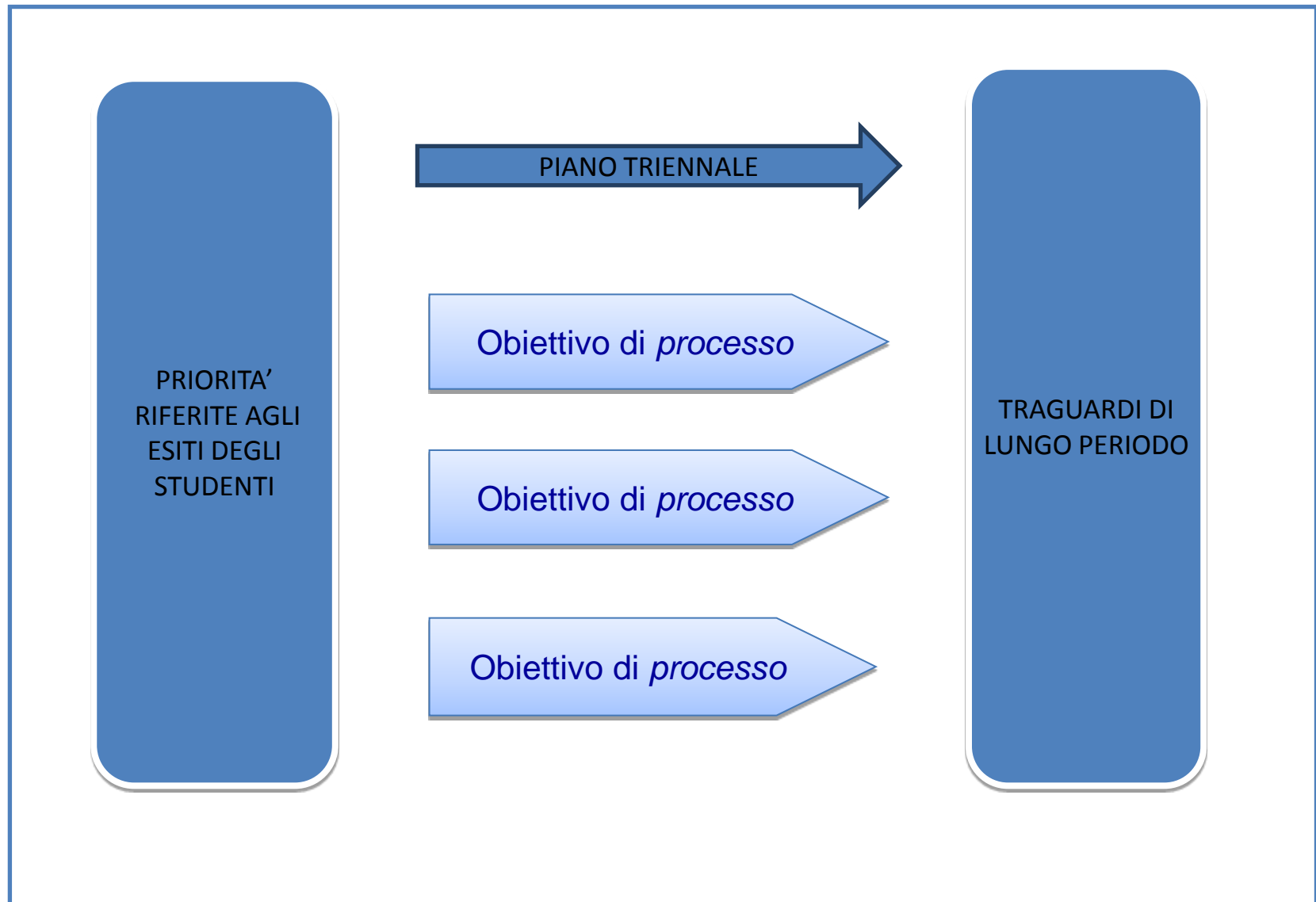
- Pratiche educative e didattiche

Curricolo, progettazione e valutazione

NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE
Curricolo	Grado di adeguatezza del curricolo	INVALSI Questionario scuola
	Aspetti del curricolo presenti	INVALSI Questionario scuola
Politiche scolastiche di Istituto	Percezione delle politiche scolastiche secondo gli insegnanti	INVALSI Questionario insegnanti
NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE
Progettazione didattica	Grado di adeguatezza della progettazione didattica	INVALSI Questionario insegnanti
	Aspetti del curricolo sulla progettazione didattica presenti	INVALSI Questionario insegnanti
NOME INDICATORE	DESCRITTORE	FONTE
Presenza di prove strutturate per classi parallele	Prove strutturate in entrata	INVALSI Questionario scuola
	Prove strutturate intermedie	INVALSI Questionario scuola
	Prove strutturate finali	INVALSI Questionario scuola

Individuazione delle priorità

- Priorità e Traguardi
- Obiettivi di processo



Priorità e Traguardi orientati agli Esiti degli studenti

Le priorità si riferiscono agli obiettivi generali che la scuola si prefigge di realizzare nel lungo periodo attraverso l'azione di miglioramento.

Le priorità che la scuola si pone devono necessariamente riguardare gli esiti degli studenti. Si suggerisce di specificare quale delle quattro aree degli Esiti si intenda affrontare (Risultati scolastici, Risultati nelle prove standardizzate nazionali, Competenze chiave e di cittadinanza, Risultati a distanza) e di articolare all'interno quali priorità si intendano perseguire

(es. Diminuzione dell'abbandono scolastico; Riduzione della variabilità fra le classi; Sviluppo delle competenze sociali degli studenti di secondaria di I grado, ecc.).

Si suggerisce di individuare un numero limitato di priorità (1 o 2) all'interno di una o due aree degli Esiti degli studenti.

I traguardi di lungo periodo riguardano i risultati attesi in relazione alle priorità strategiche. Si tratta di risultati 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.

Per ogni priorità individuata deve essere articolato il relativo traguardo di lungo periodo. Essi pertanto sono riferiti alle aree degli Esiti degli studenti

(es. in relazione alla priorità strategica *“Diminuzione dell'abbandono scolastico”*, il traguardo di lungo periodo può essere definito come *“Rientrare nella media di abbandoni provinciali e precisamente portare gli abbandoni dell'istituto entro il 10%”*)

È opportuno evidenziare che per la definizione del traguardo che si intende raggiungere non è sempre necessario indicare una percentuale, ma una tendenza costituita da traguardi di riferimento a cui la scuola mira per migliorare, ovvero alle scuole o alle situazioni con cui è opportuno confrontarsi per migliorare.

Si suggerisce di individuare un traguardo per ciascuna delle priorità individuate

	ESITI DEGLI STUDENTI	DESCRIZIONE DELLA PRIORITÀ	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO
○	a) Risultati scolastici	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
○	a) Risultati nelle prove standardizzate	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
○	a) Competenze chiave e di cittadinanza	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
○	a) Risultati a distanza	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>

Obiettivi di processo

Gli obiettivi di processo rappresentano **una definizione operativa delle attività su cui si intende agire concretamente per raggiungere le priorità strategiche individuate**. Essi costituiscono degli obiettivi operativi da raggiungere nel breve periodo (un anno scolastico) e riguardano una o più aree di processo.

(es. promuovere una figura di docente tutor per supportare gli studenti in difficoltà del primo anno dell'indirizzo linguistico nella scuola secondaria di II grado; individuare criteri di formazione delle classi che garantiscano equieterogeneità; utilizzare criteri di valutazione omogenei e condivisi per la matematica nella scuola primaria; ridurre gli episodi di esclusione e i fenomeni di bullismo nella scuola secondaria di I grado; ecc.)

Si suggerisce di identificare un numero di obiettivi processo circoscritto, collegati con le priorità e congruenti con i traguardi di lungo periodo.

Obiettivi di processo

	AREA DI PROCESSO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DI PROCESSO
	a) Curricolo, progettazione e valutazione	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
<input type="checkbox"/>	a) Ambiente di apprendimento	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
<input type="checkbox"/>	a) Inclusione e differenziazione	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
<input type="checkbox"/>	a) Continuità e orientamento	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
<input type="checkbox"/>	a) Orientamento strategico e organizzazione della scuola	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
<input type="checkbox"/>	a) Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>
<input type="checkbox"/>	a) Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	1) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i> 2) <i>(max 150 caratteri spazi inclusi) ...</i>

6. LE PRIORITA'

DM del 18/09/2014 n. 11

*“Priorità strategiche del Sistema Nazionale
di Valutazione per gli anni scolastici
2014/15, 2015/16 e 2016/17”*

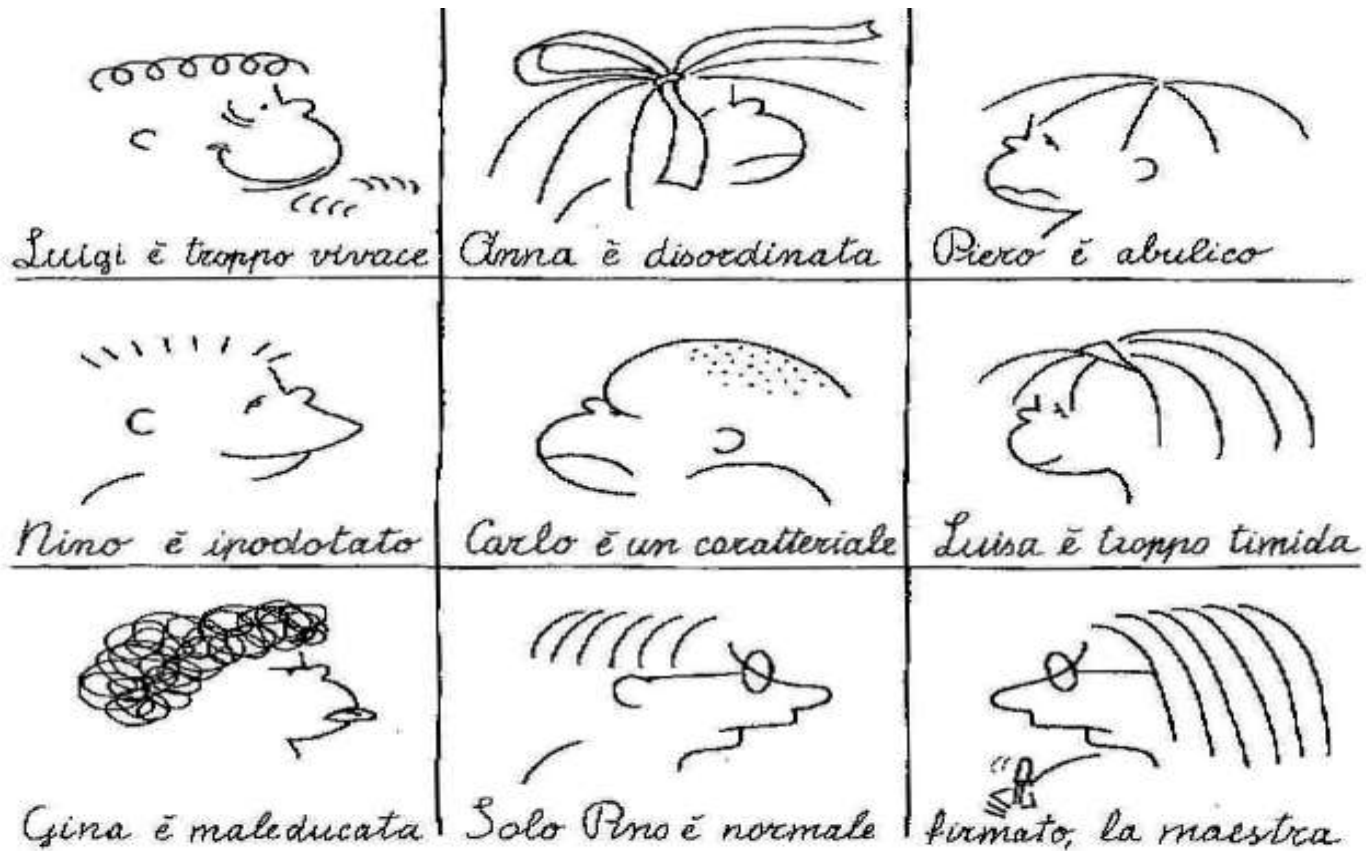
PRIORITA' STRATEGICHE DELLA VALUTAZIONE DEL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Per il prossimo triennio la valutazione del sistema educativo di istruzione è caratterizzata dalla **progressiva introduzione nelle istituzioni scolastiche del procedimento di valutazione**, secondo le fasi previste dall'articolo 6, comma 1, del Regolamento.

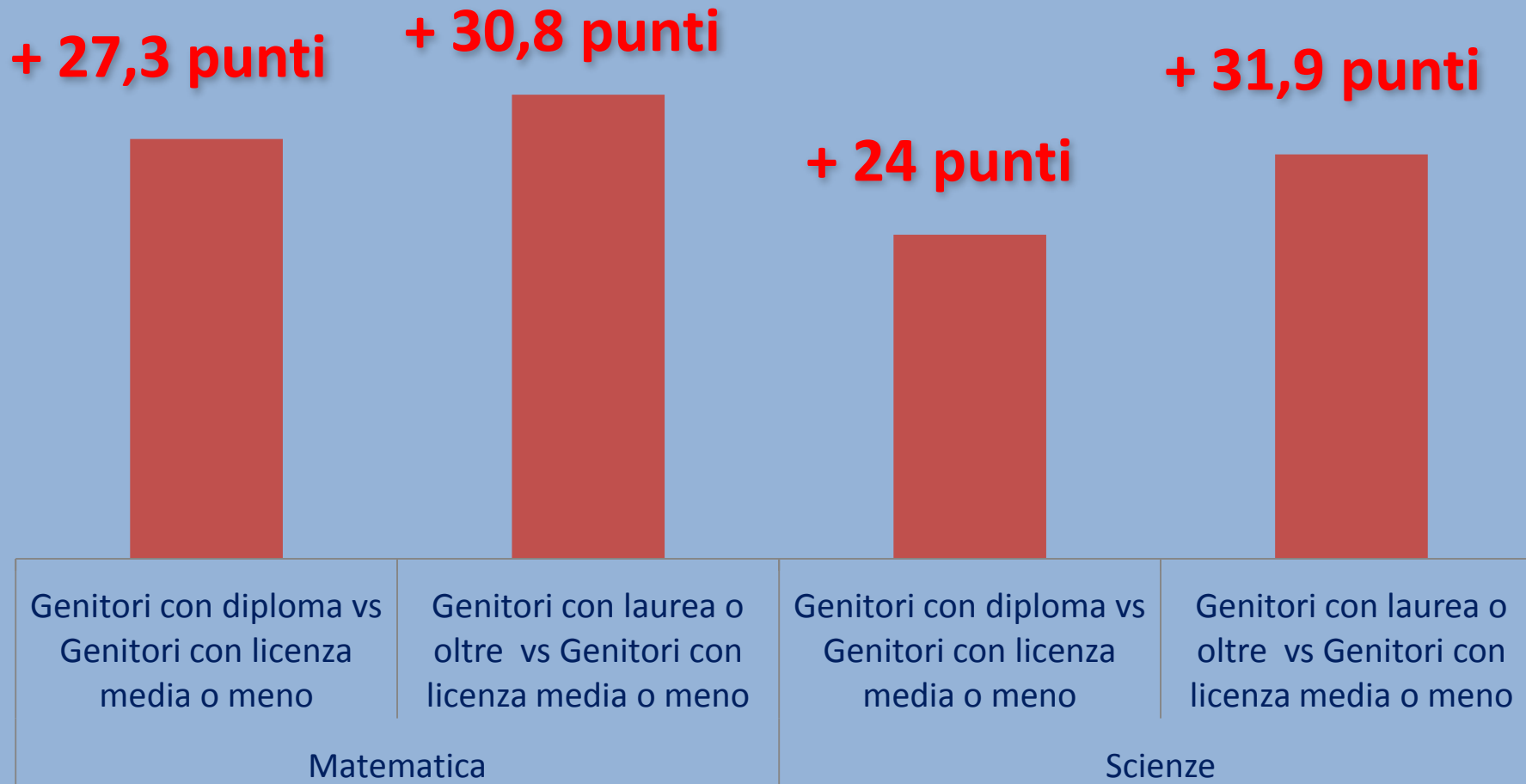
La valutazione è finalizzata al miglioramento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti e **sarà particolarmente indirizzata:**

1. alla riduzione della dispersione scolastica e dell'insuccesso scolastico;
2. alla riduzione delle differenze tra scuole e aree geografiche nei livelli di apprendimento degli studenti;
3. al rafforzamento delle competenze di base degli studenti rispetto alla situazione di partenza;
4. alla valorizzazione degli esiti a distanza degli studenti con attenzione all'università e al lavoro.

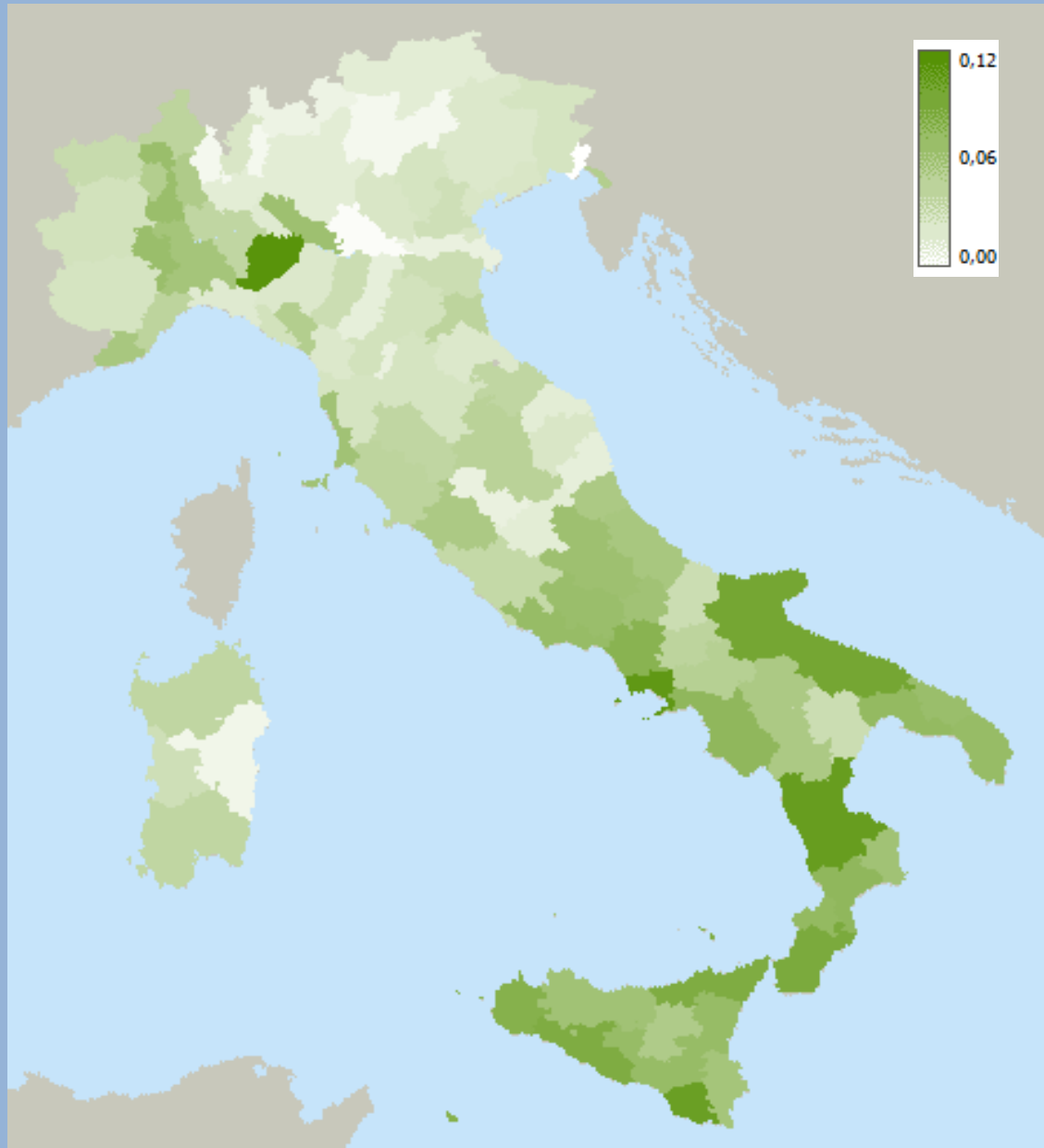
Risultati ed equità, a partire dalla persona e dai contesti



Divari di apprendimento in Matematica e Scienze in terza media a parità di altre condizioni
(differenza di punteggio nelle prove standardizzate)



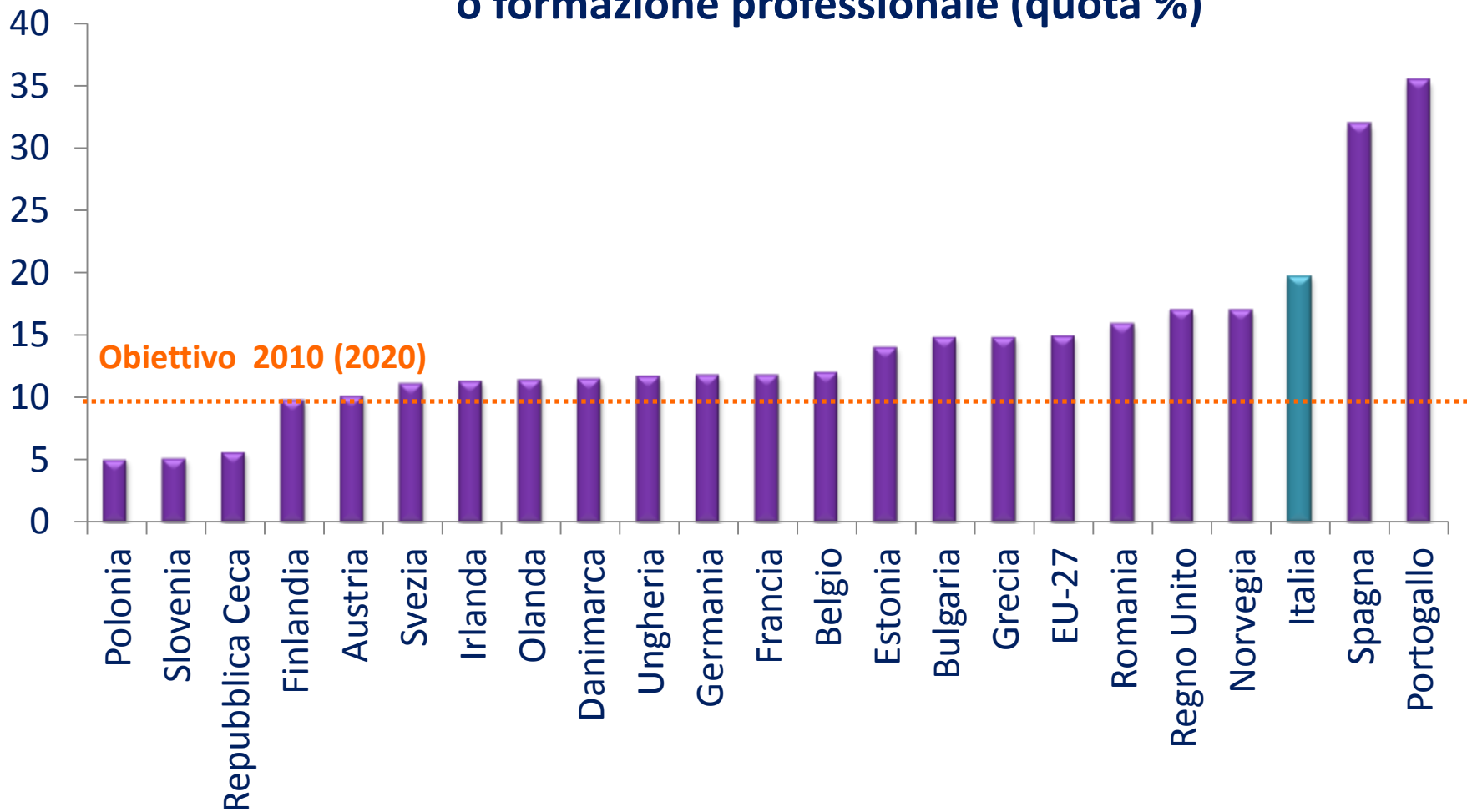
Il colore più scuro segnala una più omogenea composizione sociale delle classi



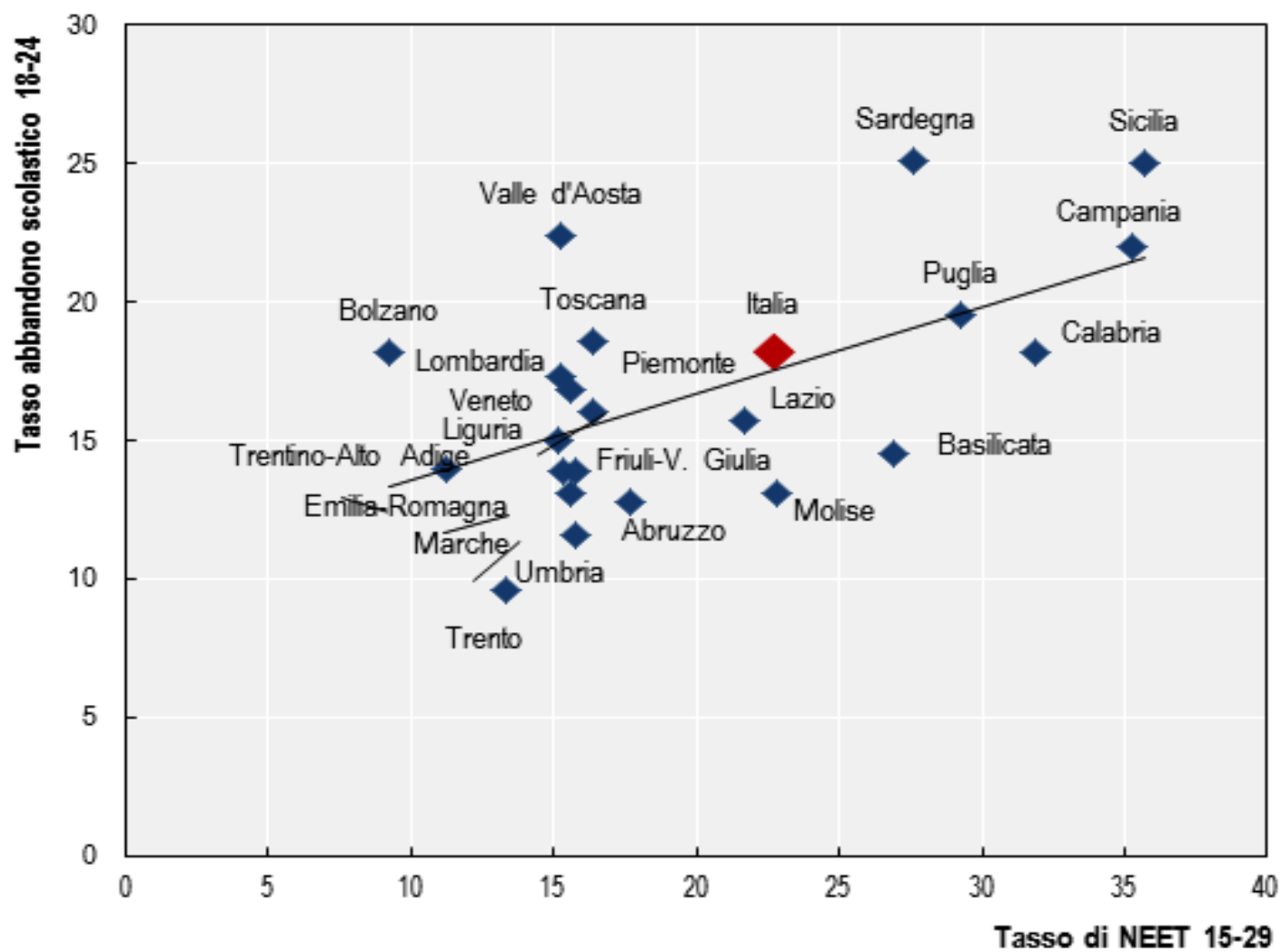
Fonte: elaborazione su dati INVALSI

Rimuovere gli ostacoli

18-24enni privi di diploma, fuori dai percorsi di istruzione o formazione professionale (quota %)

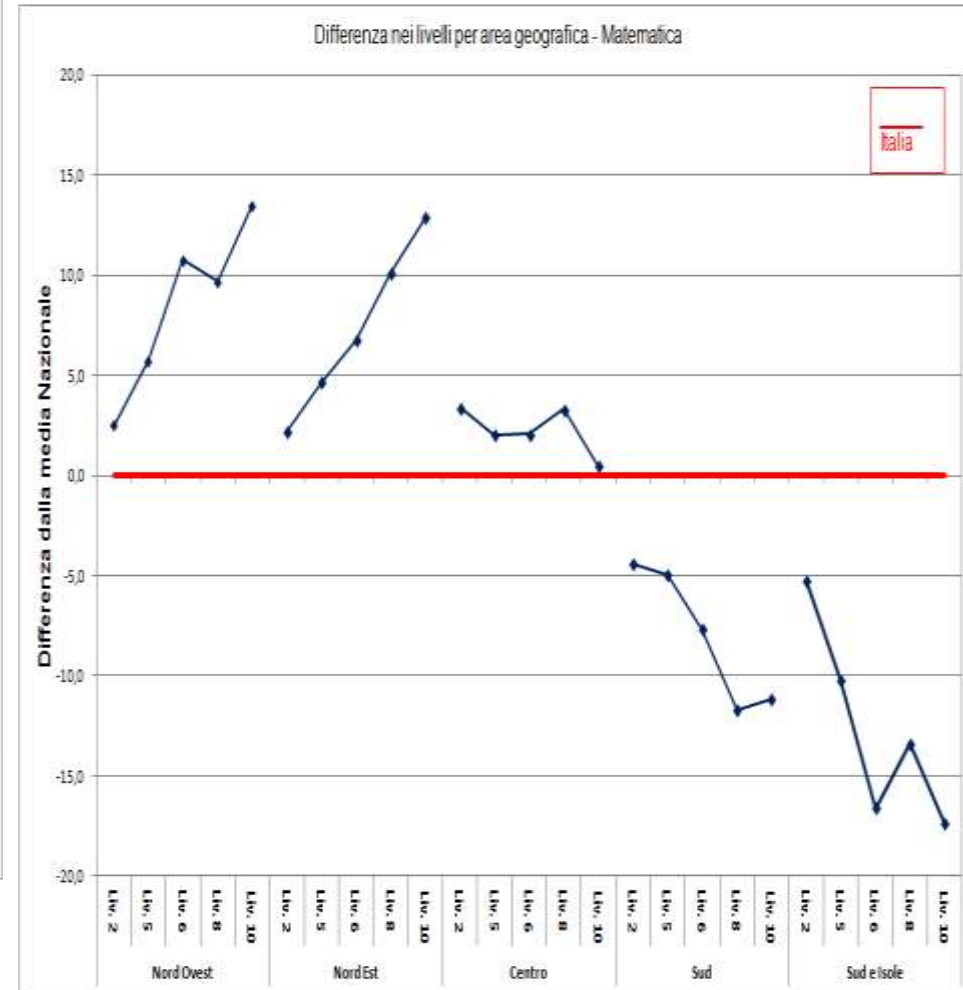
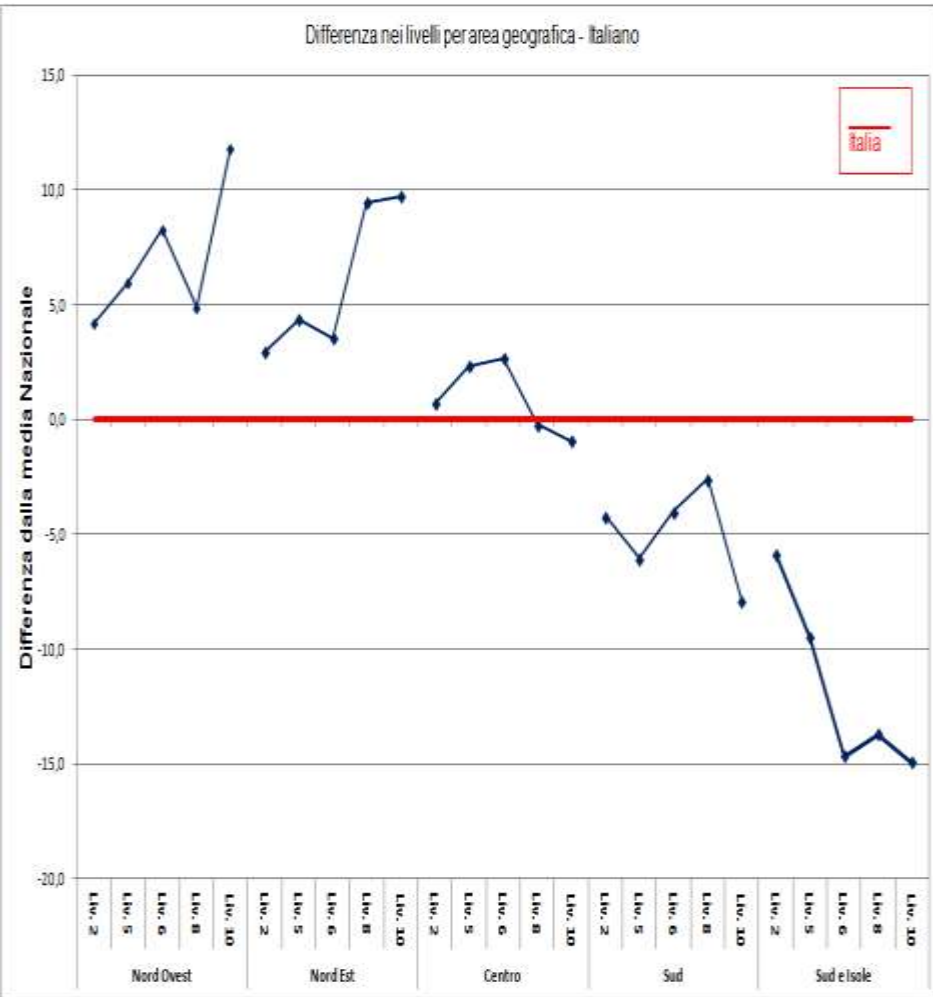


Abbandono scolastico e marginalità nel mercato del lavoro, 2012



Rimuovere gli ostacoli

I dati INVALSI: i livelli di apprendimento - 2013

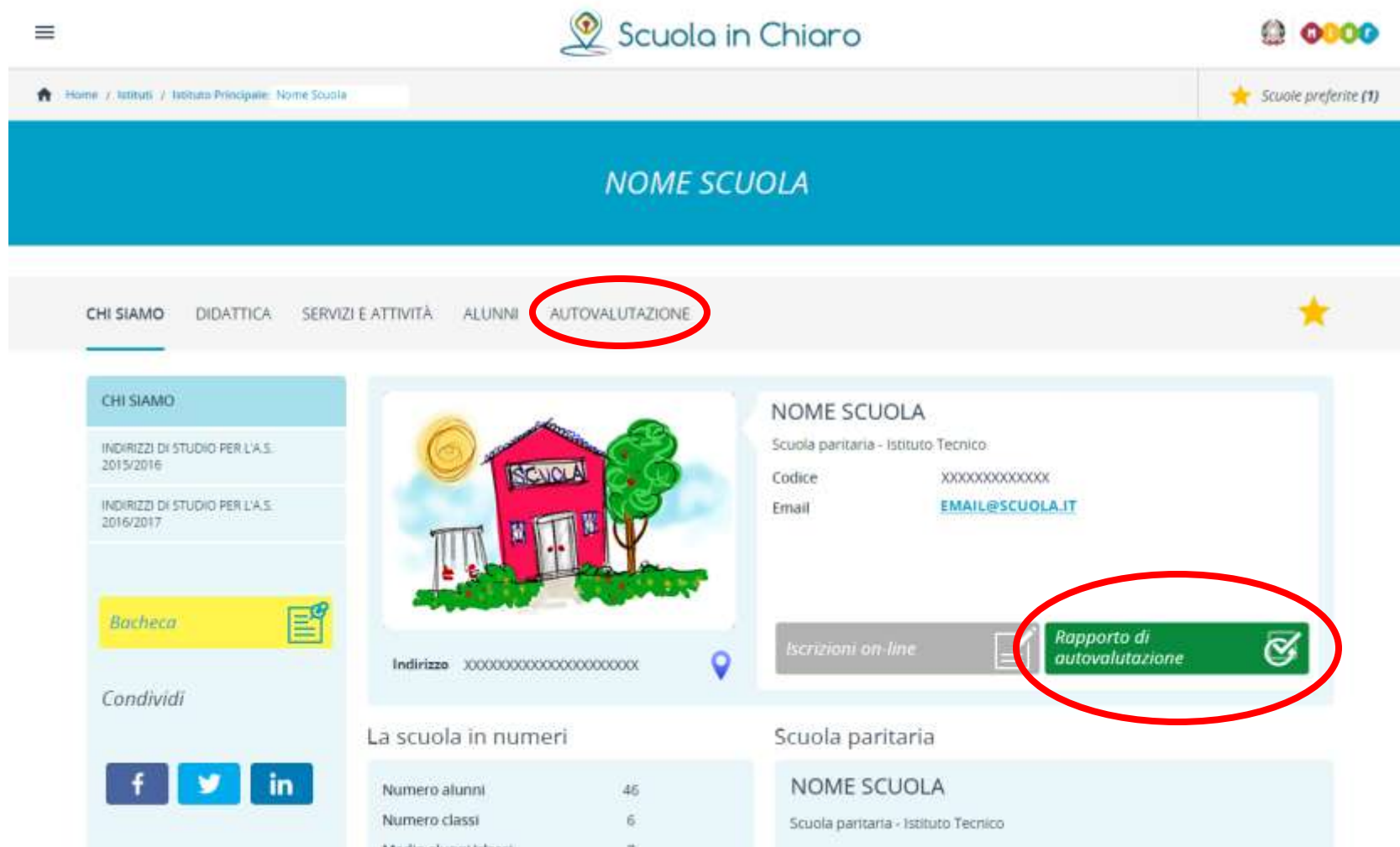


Sistema Nazionale di Valutazione



i numeri

Tutti i RAV su Scuola in Chiaro

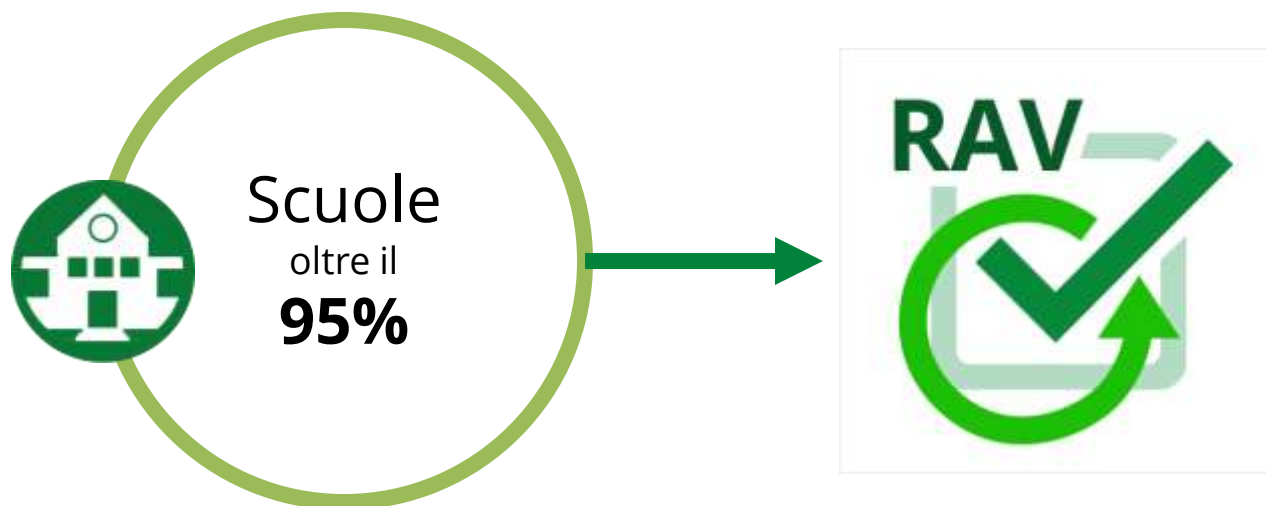


The screenshot displays the 'Scuola in Chiaro' website interface. At the top, there is a navigation bar with a menu icon, the 'Scuola in Chiaro' logo, and social media icons. Below this is a breadcrumb trail: 'Home / Istituti / Istituto Principale: Nome Scuola'. A blue banner below the breadcrumb contains the text 'NOME SCUOLA'. A secondary navigation bar features links for 'CHI SIAMO', 'DIDATTICA', 'SERVIZI E ATTIVITÀ', 'ALUNNI', and 'AUTOVALUTAZIONE', with the latter circled in red. A yellow star icon is also present on the right. The main content area is divided into several sections: a left sidebar with 'CHI SIAMO', study addresses for 2015/2016 and 2016/2017, a 'Bacheca' (yellow box with a document icon), and social media sharing options (Facebook, Twitter, LinkedIn). The central area features a school illustration, a 'NOME SCUOLA' information box with fields for 'Codice' (XXXXXXXXXXXX) and 'Email' (EMAIL@SCUOLA.IT), and a green button labeled 'Rapporto di autovalutazione' with a checkmark icon, which is also circled in red. Below this are sections for 'La scuola in numeri' (showing 45 students and 6 classes) and 'Scuola paritaria'.

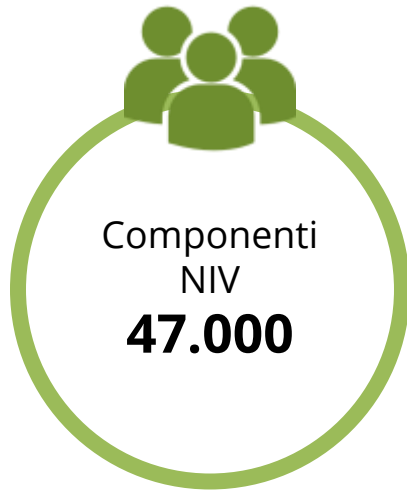
Un video tutorial per consultare il RAV





Chi ha pubblicato il RAV?



Dietro il RAV: il Nucleo interno di valutazione (NIV)

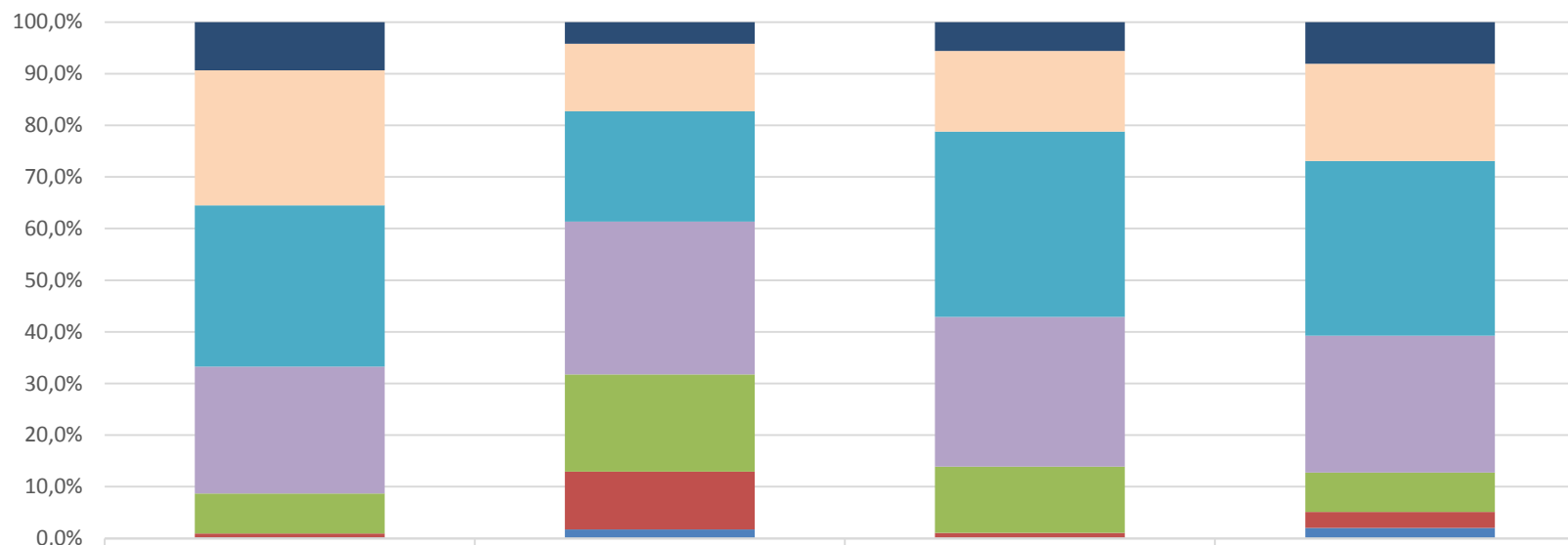


Numero medio componenti NIV per scuola

	Statali	5,1
	Paritarie	2,3

Il **7%** delle scuole statali
ha inserito come componente del NIV
anche **personale esterno** alla scuola

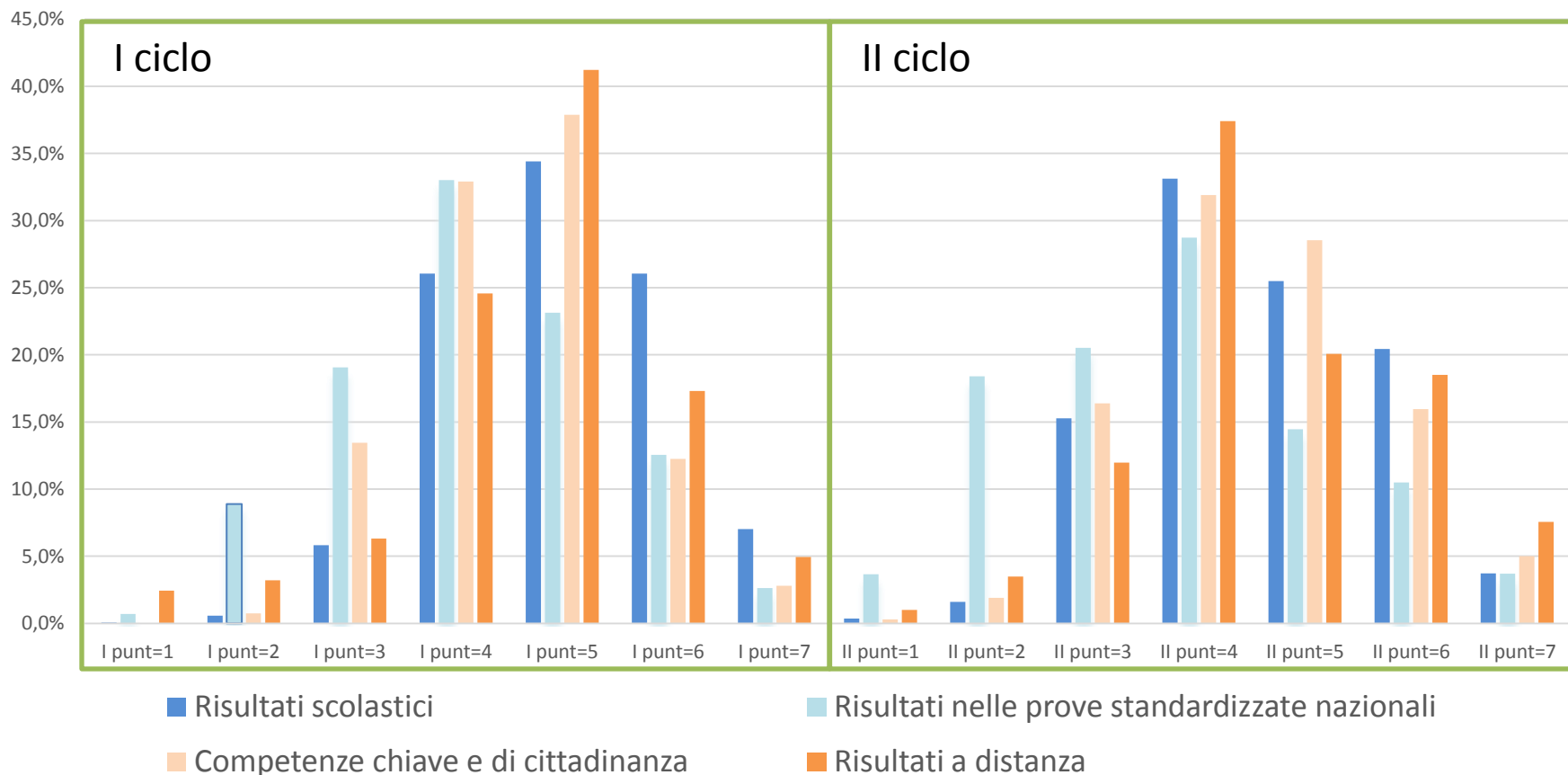
Esiti: la scelta delle scuole



	2.1 Risultati scolastici	2.2 Risultati prove standard	2.3 Competenze chiave e cittad	2.4 Risultati a distanza
■ Punt=7	9,4%	4,2%	5,6%	8,1%
■ Punt=6	26,1%	13,0%	15,6%	18,8%
■ Punt=5	31,2%	21,4%	35,9%	33,8%
■ Punt=4	24,6%	29,6%	29,0%	26,5%
■ Punt=3	7,8%	18,8%	12,8%	7,7%
■ Punt=2	0,8%	11,2%	1,0%	3,1%
■ Punt=1	0,1%	1,7%	0,1%	2,0%

Esiti: confronto fra scuole I e II ciclo

Il dato interessante è che il **I ciclo** tende a posizionarsi sul livello medio con valori fra **4 e 5** mentre il **II ciclo** ha una distribuzione omogenea su tutti i livelli.



Gli interventi di miglioramento

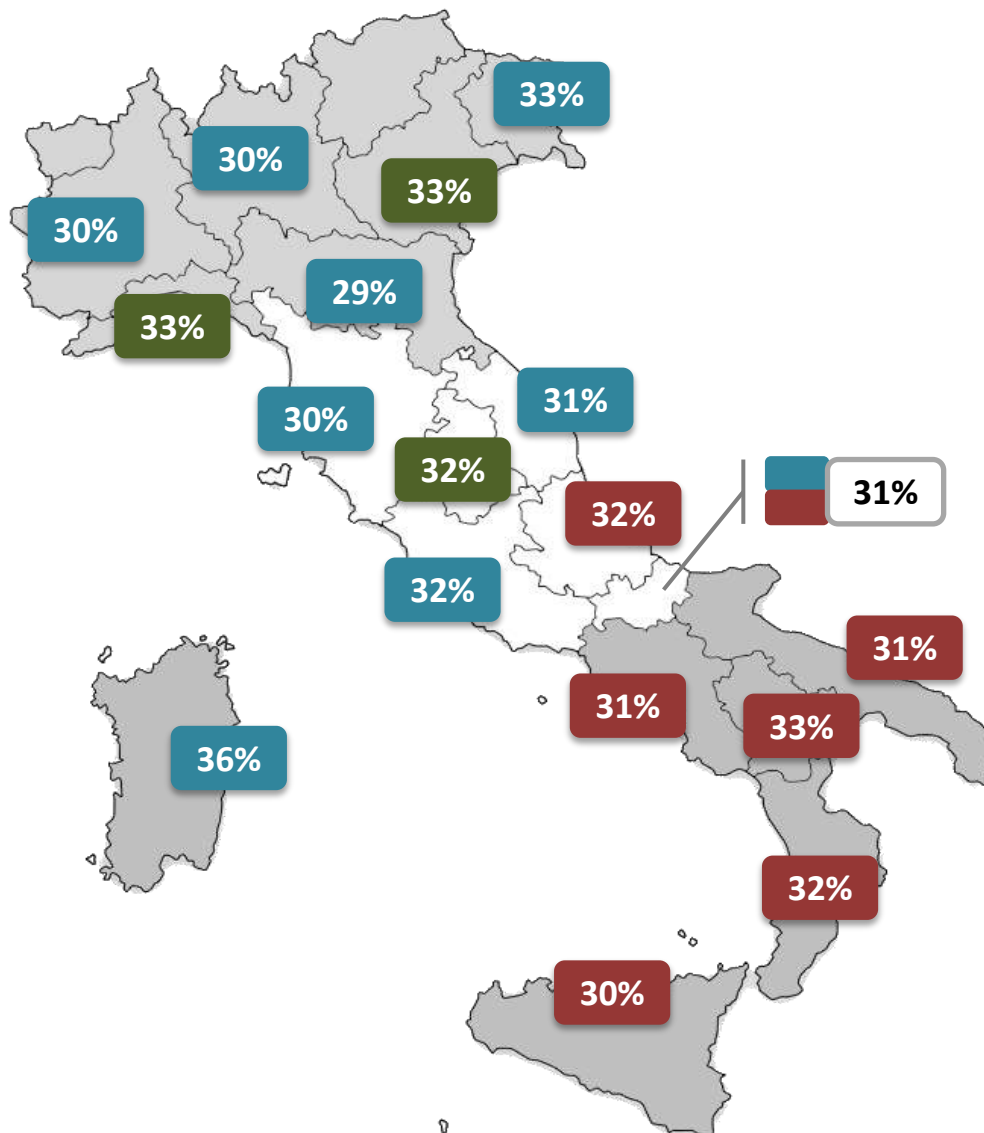
Nell'area dedicata alle **PRIORITA'** ciascuna scuola ha indicato gli interventi di miglioramento da attuare per le sezioni **ESITI** e **PROCESSI**.

Sugli **ESITI** un'attenzione va posta ai «risultati a distanza» la cui percentuale è notevolmente più bassa delle altre.



Contesto	
Esiti	
2.1	Risultati scolastici
2.2	Risultati nelle prove stan
2.3	Competenze chiave
2.4	Risultati a distanza
Processi	
3A.1	Curricolo, progettazione
3A.2	Ambiente di apprendim
3A.3	Inclusione e differenzia
3A.4	Continuità e orientamer
3A.5	Orientamento strategico
3A.6	Sviluppo e valorizzazione
3A.7	Integrazione con il terri
Priorità	

Mappa delle priorità: la scelta delle scuole



Gli indicatori: qualche curiosità

Il **52,9%** delle scuole che hanno pubblicato il RAV, ha inserito **indicatori aggiuntivi**.

Distribuzione per numero indicatori aggiuntivi inseriti

Fino a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	da 31 a 40	da 41 a 50	oltre 50	Totale
2.880	1004	680	287	138	260	5.249
54,9%	19,1%	13,0%	5,5%	2,6%	5,0%	

Gli indicatori: qualche curiosità

Vediamo gli indicatori aggiuntivi per sezione

Contesto e risorse	Esiti	Processi - pratiche educative e didattiche	Processi - pratiche gestionali ed organizzative	Totale indicatori
10.731	16.427	30.673	21.828	79.659
13,5%	20,6%	38,5%	27,4%	

Contesto	
Esiti	
2.1	Risultati scolastici
2.2	Risultati nelle prove star
2.3	Competenze chiave
2.4	Risultati a distanza
Processi	
3A.1	Curricolo, progettazione
3A.2	Ambiente di apprendimento
3A.3	Inclusione e differenziazione
3A.4	Continuità e orientamento
3A.5	Orientamento strategico
3A.6	Sviluppo e valorizzazione
3A.7	Integrazione con il territorio
Priorità	

Il **20% delle scuole statali** presenta nel RAV informazioni **non conformi**



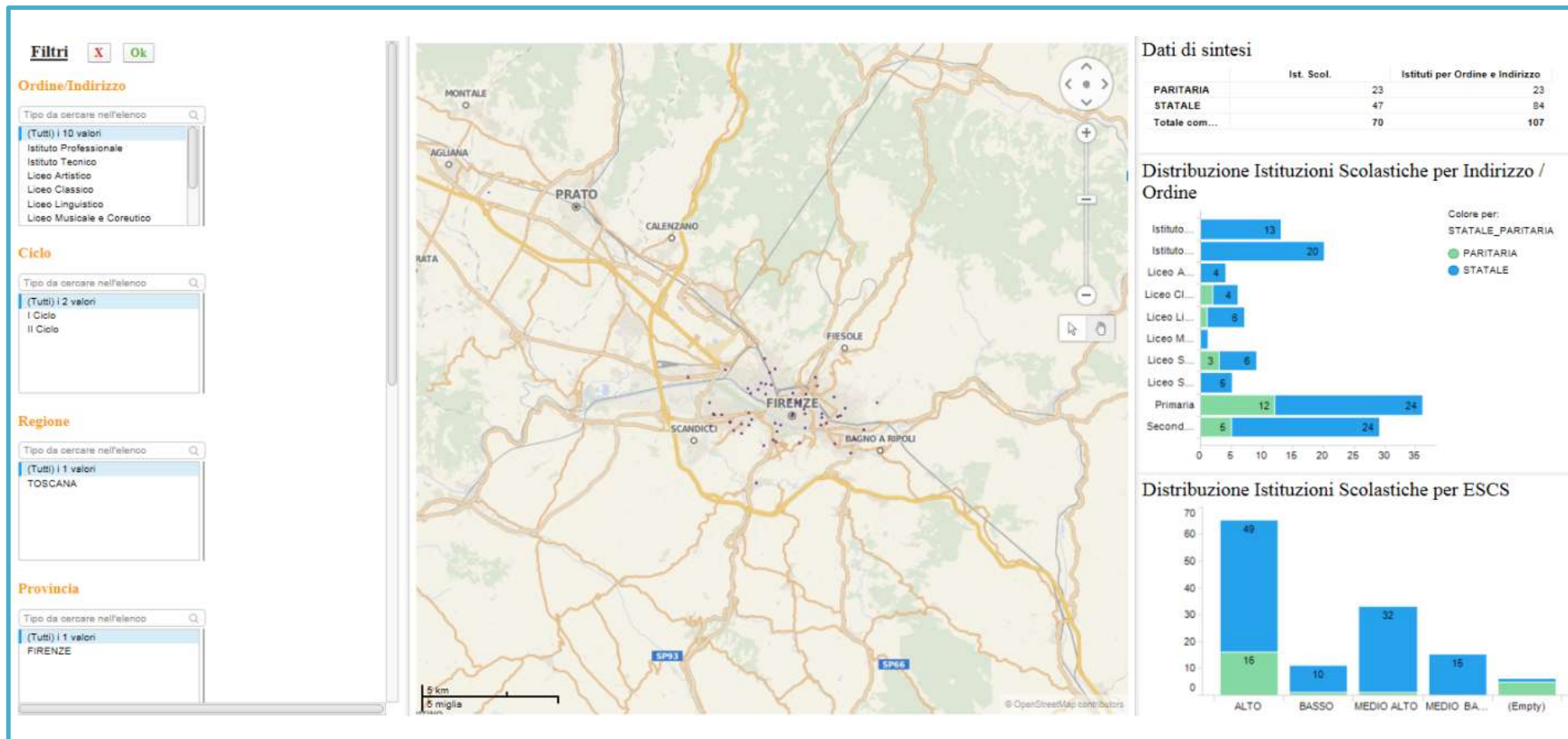
Questi i criteri con cui è stata valutata la conformità dei RAV:

1. Autovalutazione con elementi di criticità (autovalutazione da 1 a 3) nell'area "Risultati scolastici" senza alcuna priorità per tale area;
2. Autovalutazione con elementi di criticità (autovalutazione da 1 a 3) nell'area "Risultati nelle prove standardizzate" senza alcuna priorità per tale area;
3. Autovalutazione con elementi di criticità (autovalutazione da 1 a 3) nell'area "Competenze chiave di cittadinanza" senza alcuna priorità per tale area;
4. Autovalutazione con elementi di criticità (autovalutazione da 1 a 3) nell'area "Risultati a distanza" senza alcuna priorità per tale area;
5. Nessuna priorità è stata inserita per gli Esiti diversa dall'area "Competenze chiave e di cittadinanza"
6. La scuola si sia data un giudizio molto positivo (voto tra 6 e 7) sull'area "Risultati nelle prove standardizzate nazionali", ma il descrittore 2.2.a.4 "Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)" ha un valore minore di -2 nei risultati di Italiano
7. La scuola si sia data un giudizio molto positivo (voto tra 6 e 7) sull'area "Risultati nelle prove standardizzate nazionali", ma il descrittore 2.2.a.4 "Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)" ha un valore minore di -2 nei risultati di Matematica
8. La scuola presenta una varianza superiore ai 4 punti nel confronto fra le diverse aree degli esiti

Il RAV sotto la lente: in arrivo anche il cruscotto

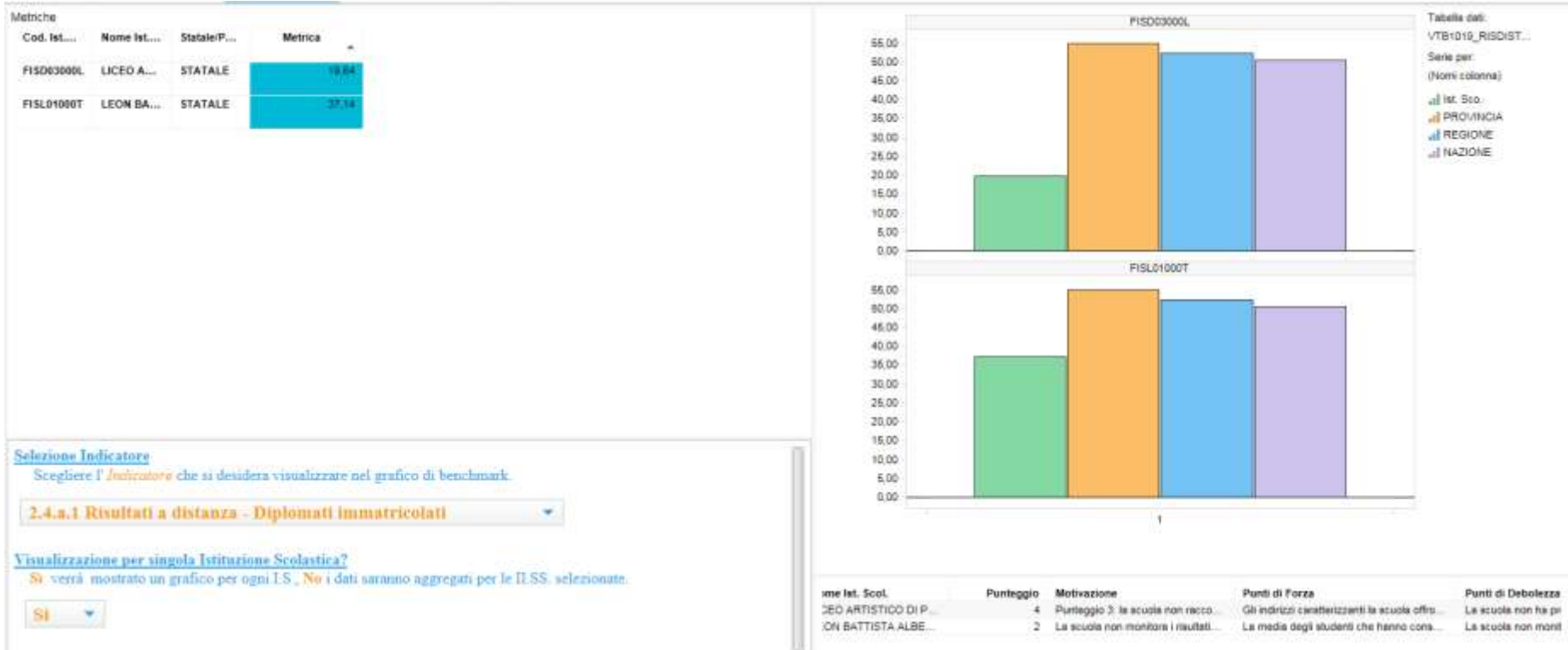
Letture comparate e analisi dei dati:

questo e altro consentirà il cruscotto a disposizione degli Uffici scolastici regionali.





Il RAV sotto la lente: in arrivo anche il cruscotto



ATTENZIONI

Esiti

2.2.a Risultati degli studenti nelle prove di italiano e matematica

2.2.a.1234 Punteggio in italiano e matematica



***Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)**

Risultati degli studenti nelle prove di italiano e matematica											
Livello Classe/Plesso/Classe	Prova di Italiano					Prova di Matematica					
	Punteggio medio			ITALIA	Punt. ESCS (*)	Punteggio medio			ITALIA	Punt. ESCS (*)	
		53.90	56.70	61.00			56.70	59.00	62.90		
5	42,80	↓	↓	↓	-18,30	53,70	↔	↓	↓	-9,50	
Plesso 1	36,80	n/a	n/a	n/a	n/a	61,74	n/a	n/a	n/a	n/a	
	36,80	↓	↓	↓	-25,40	61,70	↑	↑	↓	-2,50	
Plesso 2	44,65	n/a	n/a	n/a	n/a	51,11	n/a	n/a	n/a	n/a	
V A	51,00	↓	↓	↓	-11,20	35,60	↓	↓	↓	-28,90	
V B	35,10	↓	↓	↓	-27,20	73,10	↑	↑	↑	8,90	
V I	47,30	↓	↓	↓	-15,10	45,20	↓	↓	↓	-19,20	

3.1.a Curricolo

3.1.a.1 Presenza degli aspetti relativi all'elaborazione del curricolo

Presenza degli aspetti relativi all'elaborazione del curricolo-PRIMARIA

		Riferimento Provinciale	Riferimento Regionale	Riferimento Nazionale
validi	Basso grado di presenza	5,5	7,2	10
	Medio - basso grado di presenza	3,6	4,7	6
	Medio - alto grado di presenza	20	21	29,3
	Alto grado di presenza	70,9	67,1	54,7
Situazione della scuola:		Alto grado di presenza		

3.1.a.2 Aspetti del curricolo presenti

Aspetti del curricolo presenti-PRIMARIA

	Situazione della scuola:	Riferimento Provinciale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)	Riferimento Regionale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)	Riferimento Nazionale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)
Curricolo di scuola per italiano	Si	94,5	92,3	89,3
Curricolo di scuola per matematica	Si	94,5	91,8	89
Curricolo di scuola per la lingua inglese	Si	90,9	88,6	85
Curricolo di scuola per scienze	Si	89,1	87	83,4
Curricolo di scuola per altre discipline	Si	89,1	85,3	81,3
Curricolo per lo sviluppo delle competenze trasversali	Si	80	76,5	57,9
Profilo delle competenze da possedere in uscita dalla scuola	Si	83,6	87,6	80,7
Quota del monte ore annuale per la realizzazione di discipline e attività autonomamente scelte dalla scuola	Si	30,9	29,1	29,3
Altro	No	5,5	10,5	12,1

Processi

3.6.a Offerta di formazione per gli insegnanti



3.6.a.2 Tipologia degli argomenti della formazione

Tipologia degli argomenti della formazione

	Situazione della scuola:	Riferimento Provinciale (% scuole che ha realizzato progetti per argomento)	Riferimento Regionale (% scuole che ha realizzato progetti per argomento)	Riferimento Nazionale (% scuole che ha realizzato progetti per argomento)
Curricolo e discipline	0	14,3	11,3	21,7
Altro	0	7,1	9	9,8
Temi multidisciplinari	0	0	3,3	6
Metodologia - Didattica generale	0	7,1	8,7	15,3
Valutazione degli apprendimenti, certificazione delle competenze, valutazione interna - autovalutazione	0	3,6	3,8	5,6
Tecnologie informatiche e loro applicazione all'attività didattica	1	28,6	19,8	21,1
Aspetti normativi e ordinamenti scolastici	0	26,8	39,1	46
Inclusione studenti con disabilità	0	5,4	13,4	16,5
Inclusione studenti con cittadinanza non italiana	0	0	0,3	2,2
Orientamento	0	0	0,8	1,2

3.5.f Progetti prioritari

3.5.f.1 Tipologia relativa dei progetti

	Situazione della scuola:	Riferimento Provinciale (% scuole che ha realizzato progetti per argomento)	Riferimento Regionale (% scuole che ha realizzato progetti per argomento)	Riferimento Nazionale (% scuole che ha realizzato progetti per argomento)
Formazione e aggiornamento del personale	0	12,5	19	15,5
Orientamento - accoglienza - continuita'	1	10,7	12,7	14,9
Progetto trasversale d'istituto	0	14,3	14,4	17
Altri argomenti	0	23,2	17,6	17,2
Abilita' linguistiche/lettura/biblioteca	0	30,4	16,3	13,3
Abilita' logico-matematiche e scientifiche	0	10,7	13,7	9,4
Prevenzione del disagio - inclusione	0	32,1	37,3	48,5
Lingue straniere	0	19,6	21,2	28,4
Tecnologie informatiche (TIC)	0	3,6	7	11,6
Attivita' artistico-espressive	0	35,7	32,8	36,6
Educazione alla convivenza civile	1	25	34,6	27,3
Sport	0	14,3	17,8	20,6

3.5.f.2 Durata media dei progetti

	Situazione della scuola:	Riferimento Provinciale	Riferimento Regionale	Riferimento Nazionale
Durata media dei progetti (in anni)	1	0,8	1,1	2,6

Individuazione delle priorità

	ESITI DEGLI STUDENTI	DESCRIZIONE DELLA PRIORITÀ	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO
<input type="radio"/>	a) Risultati scolastici		
<input type="radio"/>	a) Risultati nelle prove standardizzate		
<input checked="" type="radio"/>	a) Competenze chiave e di cittadinanza	1. Promuovere competenze sociali e civiche	1. Aumentare le competenze di convivenza civile e di partecipazione (?) 2. ...
<input type="radio"/>	a) Risultati a distanza		

NB: è pertinente ma non è sufficiente!

Individuazione delle priorità

	ESITI DEGLI STUDENTI	DESCRIZIONE DELLA PRIORITÀ	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO
○	a) Risultati nelle prove standardizzate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorare i risultati di italiano e matematica nelle prove standardizzate 2. Diminuire la varianza fra le classi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raggiungere i risultati di italiano di matematica delle scuole con lo stesso escs 2. Contenere la varianza fra le classi nella tendenza delle scuole con lo stesso escs
○	a) Competenze chiave e di cittadinanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promuovere competenze sociali e civiche 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ecc. 2. Ecc.

cfr «Priorità strategiche ...» DM 11/2014

*Per cambiare dobbiamo percepire la necessità del
cambiamento
(consapevolezza)*

*Per cambiare dobbiamo condividere il cambiamento
(partecipazione)*

*Per cambiare dobbiamo comprenderne il beneficio
(convenienza)*