



# Programma e protocollo per le visite di valutazione esterna nel Sistema Nazionale di Valutazione

A.S. 2015-2016

Adottato dalla Conferenza SNV il 03/03/2016

*A cura dell'Area 3 INVALSI - Valutazione delle scuole*

INVALSI – Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema educativo di Istruzione e di Formazione

Via Ippolito Nievo, 35 - 00153 Roma

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



## Sommario

<b>1. QUADRO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>5</b>
1.1. IL SISTEMA NAZIONALE DI VALUTAZIONE .....	5
1.2. UN QUADRO DI RIFERIMENTO TEORICO PER I PERCORSI VALUTATIVI DELLE SCUOLE.....	6
1.2.1. <i>Contesto</i> .....	8
1.2.2. <i>Esiti</i> .....	8
1.3.3. <i>Processi</i> .....	10
<b>2. I NUCLEI ESTERNI DI VALUTAZIONE (NEV) .....</b>	<b>13</b>
2.1. NORMATIVA DI RIFERIMENTO .....	13
2.2. I PROFILI DEI COMPONENTI DEL NEV .....	13
2.3. I RUOLI DEI COMPONENTI DEL NEV .....	15
<b>3. IL PROGRAMMA DELLE VISITE DI VALUTAZIONE ESTERNA.....</b>	<b>17</b>
3.1. NORMATIVA DI RIFERIMENTO .....	17
3.2. LE FASI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE ESTERNA .....	17
3.3. FASE PRIMA DELLA VISITA .....	18
3.2.1. <i>Letture dei documenti e analisi dei dati</i> .....	18
3.2.2. <i>Prendere contatti con la scuola</i> .....	20
3.3. FASE DURANTE LA VISITA.....	20
3.3.1. <i>Obiettivi e impostazione</i> .....	20
3.3.2. <i>Il piano della visita di valutazione esterna</i> .....	21
TABELLA 3.2. PIANO DELLA VISITA DI VALUTAZIONE ESTERNA – ISTITUTI COMPRENSIVI .....	23
TABELLA 3.3. PIANO DELLA VISITA DI VALUTAZIONE ESTERNA – CIRCOLI DIDATTICI .....	24
3.3.3. <i>Incontro iniziale tra i membri del NEV</i> .....	25
3.3.4. <i>Incontro con lo staff di dirigenza e il Nucleo di autovalutazione</i> .....	25
3.3.5. <i>Raccolta delle evidenze attraverso le interviste</i> .....	25
3.3.6. <i>Visita degli spazi e dei laboratori della scuola</i> .....	36
3.3.7. <i>Compilazione individuale della Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i> .....	36
3.3.8. <i>Incontro conclusivo tra i componenti del NEV</i> .....	36
3.3.9. <i>Comunicazione informale di fine visita</i> .....	37
3.4. FASE DOPO LA VISITA.....	38
3.4.1. <i>Formulazione ed espressione del giudizio condiviso</i> .....	38
3.4.2. <i>Condivisione o riconsiderazione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento</i> .....	39
3.4.3. <i>Invio dei dati e della documentazione all'INVALSI</i> .....	40
3.4.4. <i>Stesura del rapporto di valutazione esterna</i> .....	41
3.4.5. <i>La restituzione in presenza dei risultati della valutazione esterna alle scuole</i> .....	42
<b>4. PROTOCOLLO PER LE VISITE DI VALUTAZIONE ESTERNA.....</b>	<b>43</b>
4.1. PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE PRIMA DELLA VISITA.....	43
4.1.1. <i>Contattare la scuola</i> .....	43
4.1.2. <i>Letture e analisi dei dati sulla scuola</i> .....	43
4.1.3. <i>Letture e analisi dei documenti sulla scuola</i> .....	44
4.1.4. <i>Compilazione della Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita</i> .....	53
4.2. PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE DURANTE LA VISITA.....	55
4.2.1. <i>Incontro iniziale tra i componenti del NEV</i> .....	55
4.2.2. <i>Incontro con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione</i> .....	56
4.2.3. <i>La raccolta dei dati durante la visita a scuola: aspetti metodologici</i> .....	57
4.2.4. <i>Guida alla conduzione delle interviste individuali</i> .....	58



4.2.5. Guida alla conduzione delle interviste di gruppo.....	62
4.2.6. Guida alla compilazione della Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita .....	68
4.2.7. Incontro conclusivo tra i componenti del NEV.....	68
4.3. PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE DOPO LA VISITA .....	70
4.3.1. Guida alla formulazione del giudizio condiviso .....	70
4.3.2. Guida alla revisione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento.....	73
4.3.3. Guida alla restituzione dei risultati della valutazione esterna.....	73
<b>5. APPENDICE .....</b>	<b>77</b>
5.1. FORMAT DELL'E-MAIL PER IL DIRIGENTE SCOLASTICO E ALLEGATO (SCUOLE SECONDARIE DI II GRADO).....	77
5.2. FORMAT DELL'E-MAIL PER IL DIRIGENTE SCOLASTICO E ALLEGATO (ISTITUTI COMPRESIVI) .....	81
5.3. FORMAT DELL'E-MAIL PER IL DIRIGENTE SCOLASTICO E ALLEGATO (CIRCOLI DIDATTICI).....	85



## 1. Quadro di riferimento

### 1.1. Il Sistema Nazionale di Valutazione<sup>1</sup>

Il Decreto del Presidente della Repubblica numero 80 del 28 Marzo 2013 ha emanato il regolamento per il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV). Il SNV valuta l'efficienza e l'efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione ai fini del miglioramento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti. Il procedimento di valutazione delle istituzioni scolastiche prevede complessivamente 4 fasi:

1. autovalutazione delle istituzioni scolastiche. È svolta da tutte le istituzioni scolastiche e si basa sull'analisi e sulla verifica del proprio servizio sulla base dei dati resi disponibili da MIUR e INVALSI, su elementi integrati dalla stessa scuola e sulla elaborazione del Rapporto di Auto-Valutazione (RAV) e del Piano di Miglioramento;
2. valutazione esterna. Alcune istituzioni scolastiche, selezionate in base a determinati criteri, sono sottoposte a valutazione esterna da parte di un nucleo di valutazione composto da un dirigente tecnico del contingente ispettivo, e da due esperti appositamente selezionati da INVALSI. La valutazione esterna è svolta seguendo protocolli di valutazione predefiniti. Gli esiti della valutazione esterna sono utilizzati dalle istituzioni scolastiche per ridefinire i Piani di Miglioramento. Le scuole da sottoporre a valutazione esterna sono individuate da INVALSI;
3. azioni di miglioramento. Le istituzioni scolastiche definiscono e attuano interventi migliorativi, anche con il supporto di INDIRE e la collaborazione con enti e associazioni;
4. rendicontazione sociale delle istituzioni scolastiche. Prevede la pubblicazione, diffusione dei risultati raggiunti, attraverso indicatori e dati comparabili, sia in una dimensione di trasparenza sia in una dimensione di condivisione e promozione al miglioramento del servizio con la comunità di appartenenza.

Il presente documento per i valutatori dei nuclei di valutazione esterna riguarda la seconda fase del SNV e descrive i ruoli e i compiti dei componenti del nucleo, il programma delle visite di valutazione esterna e i protocolli. I contenuti del presente documento sono stati elaborati da INVALSI sulla base degli esiti delle precedenti esperienze di valutazione esterna<sup>2</sup> in coerenza con le indicazioni della Conferenza per il coordinamento funzionale del SNV<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Informazioni aggiornate sul SNV sono disponibili sul sito web: <http://www.istruzione.it/snv/index.shtml>

<sup>2</sup> Informazioni sulle precedenti esperienze di valutazione esterna condotte da INVALSI sono disponibili sul sito web: <http://www.invalsi.it/snv/index.php?action=home> (sezione: La sperimentazione su SNV).

<sup>3</sup> La documentazione prodotta dalla Conferenza per il coordinamento funzionale del SNV sono disponibili sul sito web: <http://www.invalsi.it/snv/index.php?action=ccfsnv>



## 1.2. Un quadro di riferimento teorico per i percorsi valutativi delle scuole

Il SNV si basa su una valutazione delle scuole orientata al miglioramento. In questo tipo di valutazione la restituzione dei risultati alle scuole può rappresentare lo stimolo per azioni correttive e per promuovere forme di apprendimento organizzativo: la valutazione dei punti di forza e di debolezza per l'individuazione delle aree di miglioramento può consentire alla scuola di implementare i cambiamenti necessari e sviluppare la propria capacità di apprendimento per ottimizzare l'efficacia. In quest'ottica elementi essenziali del percorso sono: la valutazione dei processi e delle strategie associate agli apprendimenti, il feedback continuo sul funzionamento dell'istituzione, la regolazione dell'azione a partire dalle informazioni raccolte<sup>4</sup>.

Nel SNV è stato elaborato e adottato un quadro di riferimento comune per l'autovalutazione e per la valutazione esterna. Questo approccio si associa a diversi vantaggi:

- il valutato è pienamente consapevole delle aree e degli aspetti sui quali sarà valutato
- c'è un dialogo continuo tra il processo di autovalutazione e quello di valutazione esterna
- il rapporto tra valutato e valutatore è facilitato dalla presenza di una base comune di confronto

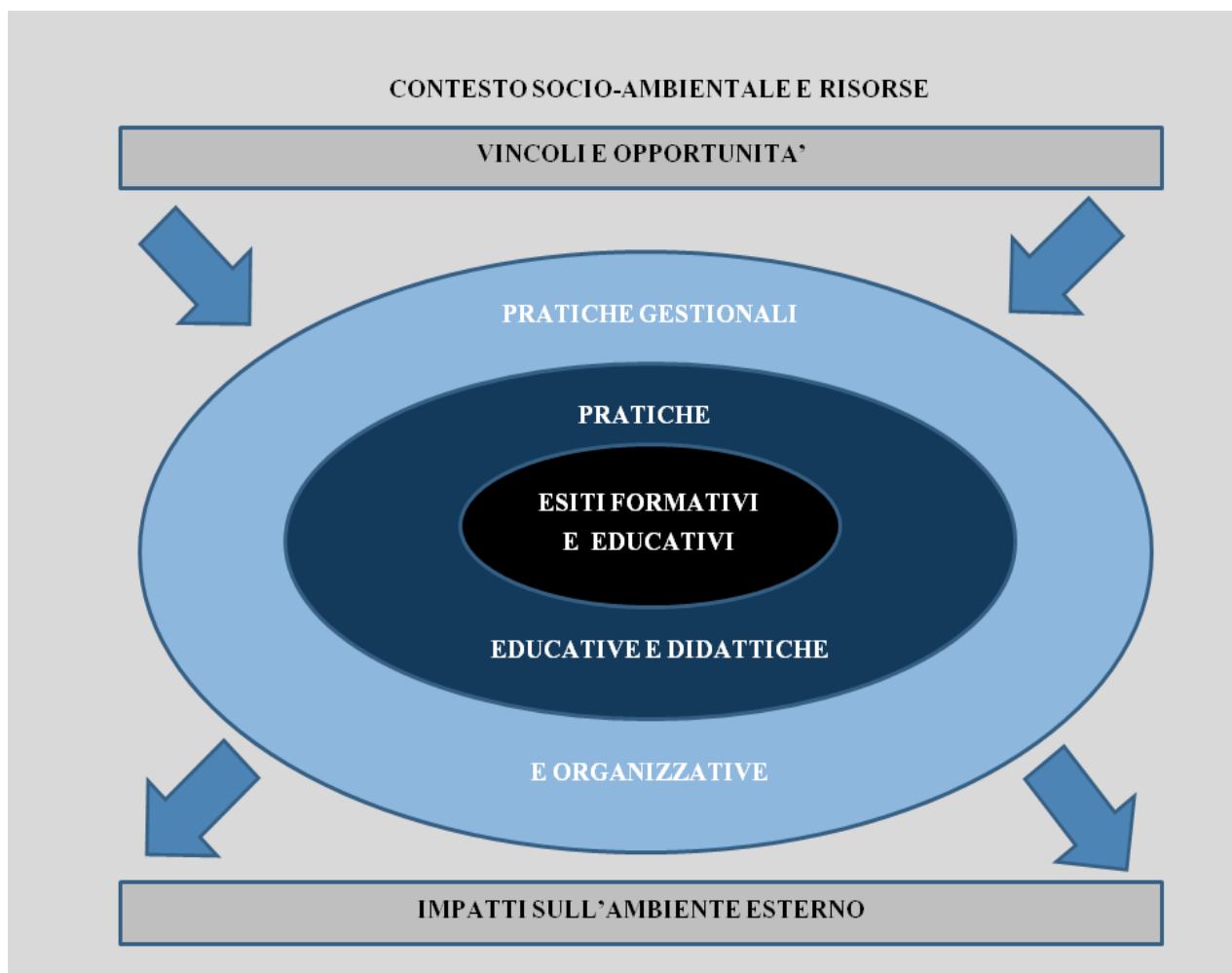
Il quadro di riferimento teorico permette di definire gli oggetti della valutazione, ossia cosa si intende valutare e le relazioni che intercorrono tra questi, esplicitando quindi il modello di valutazione adottato. Esplicitare il quadro di riferimento consente la trasparenza del percorso e di verificare la congruenza e la validità interne; se ne rende possibile la discussione da parte delle comunità scolastica e professionale e dell'opinione pubblica tutta. L'attuale quadro di riferimento rappresenta un aggiornamento dei precedenti quadri elaborati dall'INVALSI<sup>5</sup>.

Il quadro di riferimento teorico del SNV è caratterizzato da un modello concettuale a tre dimensioni: Contesto, Esiti e Processi (articolata in due blocchi: Pratiche educative e didattiche e Pratiche gestionali e organizzative). Ciascuna dimensione è articolata in specifiche aree. La figura 1 illustra in modo schematico il quadro di riferimento.

---

<sup>4</sup> Si vedano fra gli altri i contributi dell'OECD e le ricerche di Scheerens: OECD (2013), *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*, Oecd Publishing; Scheerens, J., Glass, C., Thomas, S.M. (2003), *Education Evaluation, Assessment and Monitoring. A Systemic Approach*, Lisse, The Netherlands, Swet & Zeitlinger.

<sup>5</sup> Per una descrizione del processo di costruzione del quadro di riferimento si veda: INVALSI (2014). *I percorsi valutativi delle scuole. Inquadramento teorico del RAV*. INVALSI. Disponibile su: <http://www.invalsi.it/snv/index.php?action=documenti>

**Figura 1. Modello teorico delle relazioni tra Esiti, Processi e Contesto**

Le dimensioni e le aree individuano gli ambiti di contenuto considerati rilevanti per la valutazione delle scuole. Accanto a essi sono stati individuati dei criteri generali che rappresentano i principi trasversali che orientano la riflessione nella varie aree di contenuto: equità, partecipazione, qualità e differenziazione. L'equità rimanda all'esigenza di garantire a tutti gli studenti dei livelli essenziali di competenze e si riferisce principalmente alla dimensione degli Esiti; la partecipazione si riferisce alla capacità della scuola di assicurare le condizioni affinché ciascuno studente della scuola, indipendentemente dalle situazioni di partenza (disabilità, provenienza, difficoltà personali e sociali, indirizzo di scuola o plesso frequentato, classe o sezione, ecc.) possa usufruire dei servizi e degli interventi, e partecipare alle attività della scuola; la qualità riguarda le caratteristiche delle attività e dei processi attivati, che dovrebbero essere qualificati dalla presenza di elementi o aspetti che assicurano la migliore riuscita degli stessi; la differenziazione, infine, concerne la capacità della scuola di modulare in maniera flessibile i processi, gli interventi e le attività a partire dai bisogni e dalle caratteristiche specifiche dei singoli studenti e di gruppi di studenti.



### 1.2.1. Contesto

Il contesto è inteso come struttura sociale in cui si colloca un intervento educativo. Se in generale esso rappresenta un dato strutturale, non direttamente modificabile dall'azione educativa, una suddivisione ulteriore individua da un lato delle condizioni di contesto che possono essere definite 'malleabili', in quanto è comunque possibile modificarle, dall'altro delle condizioni date, più difficilmente modificabili, che rappresentano dei vincoli o delle risorse da tenere in considerazione per l'interpretazione dei risultati o per la definizione di interventi educativi.

#### Popolazione scolastica

Definizione dell'area - Provenienza socio economica e culturale degli studenti e caratteristiche della popolazione che insiste sulla scuola (es. occupati, disoccupati, tassi di immigrazione).

#### Territorio e capitale sociale

Definizione dell'area - Caratteristiche economiche del territorio (area geografica su cui insiste la scuola sia per quel che riguarda la provenienza degli studenti, sia con riferimento ai rapporti che essa intrattiene con le istituzioni locali e con altri soggetti esterni) e sua vocazione produttiva. Risorse e competenze presenti nella comunità per la cooperazione, la partecipazione e l'interazione sociale. Istituzioni rilevanti nel territorio (es. per l'integrazione degli stranieri, l'inclusione, la lotta alla dispersione scolastica, l'orientamento, la programmazione dell'offerta formativa).

#### Risorse economiche e materiali

Definizione dell'area - Livello e grado di diversificazione delle fonti di finanziamento della scuola (es. sostegno delle famiglie e dei privati alle attività scolastiche, impegno finanziario degli enti pubblici territoriali). Qualità delle strutture e delle infrastrutture scolastiche.

#### Risorse professionali

Definizione dell'area - Quantità e qualità del personale della scuola (es. conoscenze e competenze disponibili).

### 1.2.2. Esiti

Pur nella loro molteplicità, gli esiti finali, lasciati all'autonomia responsabile delle scuole nella loro concreta articolazione, sono riferibili al successo formativo di ogni alunno, da perseguire nel quadro di uno sviluppo armonico e integrale della persona. Attraverso gli apprendimenti sviluppati a scuola, così come nello studio personale, nelle esperienze educative vissute in famiglia e nella comunità, ogni studente dovrebbe essere in grado di iniziare ad affrontare in autonomia e con responsabilità la vita sociale e professionale, riflettendo ed esprimendo la propria personalità in tutti i suoi aspetti.

#### Risultati scolastici

Criterio di qualità: La scuola garantisce il successo formativo degli studenti.

Definizione dell'area - Il concetto di successo formativo rimanda agli esiti degli studenti nel breve e medio periodo. E' importante che la scuola sostenga il percorso scolastico degli studenti,





prestando particolare attenzione agli studenti in ritardo, con debiti formativi, promossi con il minimo dei voti, e riducendo al minimo l'incidenza dei trasferimenti e degli abbandoni.

### Risultati nelle prove standardizzate nazionali

Criterio di qualità: La scuola assicura l'acquisizione dei livelli essenziali di competenze (misurate con le prove standardizzate nazionali) per tutti gli studenti.

Definizione dell'area - Le prove standardizzate nazionali rilevano le competenze cognitive di tipo generale, trasferibili a differenti compiti, rilevanti per la formazione e la preparazione generale della persona. Queste competenze fanno riferimento alla dimensione culturale generale di un individuo e riguardano nello specifico le competenze linguistiche e quelle matematiche. L'analisi dei risultati conseguiti nelle prove standardizzate nazionali persegue la finalità di far riflettere sul livello di competenze raggiunto dalla scuola in relazione alle scuole del territorio, a quelle con background socio-economico simile e al valore medio nazionale. Tuttavia, con riferimento al criterio dell'equità degli esiti che riguarda tutti i risultati prodotti dalla scuola, tale analisi deve permettere anche di valutare la capacità della scuola di assicurare a tutti gli studenti il raggiungimento di alcuni livelli essenziali di competenza. L'azione della scuola dovrebbe quindi essere volta a ridurre l'incidenza numerica e la dimensione del gap formativo degli studenti con livelli di apprendimento sotto una determinata soglia, considerando la variabilità di risultati interna alla scuola (tra le classi, tra le sedi, tra gli indirizzi), così come la distribuzione degli studenti nei diversi livelli di rendimento.

### Competenze chiave e di cittadinanza

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

Definizione dell'area - Si parla di competenze chiave per indicare un insieme di competenze, anche di natura trasversale, ritenute fondamentali per una piena cittadinanza. Tra queste rientrano ad esempio le competenze sociali e civiche (rispetto delle regole, capacità di creare rapporti positivi con gli altri, costruzione del senso di legalità, sviluppo dell'etica della responsabilità e di valori in linea con i principi costituzionali) e le competenze personali legate alla capacità di orientarsi e di agire efficacemente nelle diverse situazioni<sup>6</sup>. Appare inoltre importante considerare la capacità degli studenti di autoregolarsi nella gestione dei compiti scolastici e dello studio.

### Risultati a distanza

Criterio di qualità: La scuola favorisce il successo degli studenti nei successivi percorsi di studio e di lavoro.

Definizione dell'area - L'azione della scuola può definirsi efficace quando assicura il successo degli studenti nei successivi percorsi di studio o di lavoro. E' pertanto importante conoscere i percorsi

---

<sup>6</sup> 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) si chiede agli Stati membri di impegnarsi nella realizzazione di attività formative rivolte sia ai giovani, nei percorsi di istruzione iniziale, sia agli adulti, nell'ambito dell'apprendimento permanente, per sviluppare e aggiornare le loro competenze chiave. Nell'allegato Competenze chiave per l'apprendimento permanente – un Quadro di riferimento europeo vengono individuate e definite otto competenze chiave: comunicazione nella madrelingua, comunicazione nelle lingue straniere, competenza matematica e competenze di base in scienze e tecnologia, competenza digitale, imparare a imparare, competenze sociali e civiche, spirito di iniziativa e imprenditorialità, consapevolezza e espressione culturale.



formativi degli studenti usciti dalla scuola del primo e del secondo ciclo ad un anno o due di distanza e monitorare inoltre i risultati a distanza all'interno del I ciclo, nel passaggio dalla scuola primaria alla secondaria.

### 1.3.3. Processi

Le ricerche sulle scuole efficaci (*school effectiveness*) hanno negli anni contribuito a individuare quei processi che risultano maggiormente collegati ai risultati, e quindi ai livelli degli apprendimenti degli studenti ed alla loro riuscita scolastica. Si considerano sia i processi connessi all'insegnamento / apprendimento (Pratiche educative e didattiche), sia i processi che avvengono ad un livello più generale di scuola, compresi quelli che si realizzano in sinergia con il territorio e le famiglie (Pratiche gestionali e organizzative).

#### A. Pratiche educative e didattiche

##### Curricolo, progettazione e valutazione

*Criterio di qualità:* La scuola propone un curriculum aderente alle esigenze del contesto, progetta attività didattiche coerenti con il curriculum, valuta gli studenti utilizzando criteri e strumenti condivisi.

*Definizione dell'area* - Individuazione del curriculum fondamentale a livello di istituto e capacità di rispondere alle attese educative e formative provenienti dalla comunità di appartenenza. Definizione di obiettivi e traguardi di apprendimento per le varie classi e anni di corso. Attività opzionali ed elettive che arricchiscono l'offerta curricolare. Modalità di progettazione didattica, monitoraggio e revisione delle scelte progettuali impiegate dagli insegnanti. Modalità impiegate per valutare le conoscenze e le competenze degli allievi. L'area è articolata al suo interno in tre sottoaree<sup>7</sup>: Curriculum e offerta formativa – definizione e articolazione del curriculum e delle attività di ampliamento dell'offerta formativa; Progettazione didattica – modalità di progettazione; Valutazione degli studenti – modalità di valutazione e utilizzo dei risultati della valutazione.

##### Ambiente di apprendimento

*Criterio di qualità:* La scuola offre un ambiente di apprendimento innovativo, curando gli aspetti organizzativi, metodologici e relazionali del lavoro d'aula.

*Definizione dell'area* - Capacità della scuola di creare un ambiente di apprendimento per lo sviluppo delle competenze degli studenti. La cura dell'ambiente di apprendimento riguarda sia la dimensione materiale e organizzativa (gestione degli spazi, delle attrezzature, degli orari e dei

---

<sup>7</sup> Il curriculum d'istituto è definito come l'autonoma elaborazione da parte della scuola, sulla base delle esigenze e delle caratteristiche degli allievi, delle abilità e conoscenze che gli studenti debbono raggiungere nei diversi ambiti disciplinari e anni di corso, in armonia con quanto indicato nei documenti ministeriali di riferimento. La progettazione didattica è definita come l'insieme delle scelte metodologiche, pedagogiche e didattiche adottate dagli insegnanti collegialmente (nei dipartimenti, nei consigli di classe e di interclasse, ecc.). Il curriculum di istituto, la progettazione didattica e la valutazione sono strettamente interconnessi; nel quadro di riferimento sono suddivisi in sottoaree distinte al solo fine di permettere alle scuole un esame puntuale dei singoli aspetti.



tempi), sia la dimensione didattica (diffusione di metodologie didattiche innovative), sia infine la dimensione relazionale (attenzione allo sviluppo di un clima di apprendimento positivo e trasmissione di regole di comportamento condivise). Le tre sottoaree sono così definite: Dimensione organizzativa - flessibilità nell'utilizzo di spazi e tempi in funzione della didattica (laboratori, orario scolastico, ecc.); Dimensione metodologica - promozione e sostegno all'utilizzo di metodologie didattiche innovative (gruppi di livello, classi aperte, ecc.); Dimensione relazionale - definizione e rispetto di regole di comportamento a scuola e in classe, gestione dei conflitti con gli studenti.

### Inclusione e differenziazione

*Criterio di qualità:* La scuola cura l'inclusione degli studenti con bisogni educativi speciali, valorizza le differenze culturali, adegua l'insegnamento ai bisogni formativi di ciascun allievo attraverso percorsi di recupero e potenziamento.

*Definizione dell'area* - Strategie di gestione delle diverse forme di diversità, adeguamento dei processi di insegnamento e apprendimento ai bisogni formativi di ciascun allievo nel lavoro d'aula e nelle altre situazioni educative. L'area è suddivisa in due sottoaree: Inclusione – modalità di inclusione degli studenti con BES e di valorizzazione e gestione delle differenze; Recupero e Potenziamento – modalità di adeguamento dei processi di insegnamento ai bisogni formativi di ciascun allievo.

### Continuità e orientamento

*Criterio di qualità:* La scuola garantisce la continuità dei percorsi scolastici e cura l'orientamento personale, scolastico e professionale degli studenti.

*Definizione dell'area* - Attività per garantire la continuità dei percorsi scolastici. Attività finalizzate all'orientamento personale, scolastico e professionale degli allievi. L'area è articolata al suo interno in due sottoaree: Continuità – azioni intraprese dalla scuola per assicurare la continuità educativa nel passaggio da un ordine di scuola all'altro; Orientamento – azioni intraprese dalla scuola per orientare gli studenti alla conoscenza del sé e alla scelta degli indirizzi di studio successivi.

## B. Pratiche gestionali e organizzative

### Orientamento strategico e organizzazione della scuola

*Criterio di qualità:* La scuola individua le priorità da raggiungere e le persegue dotandosi di sistemi di controllo e monitoraggio, individuando ruoli di responsabilità e compiti per il personale, convogliando le risorse economiche sulle azioni ritenute prioritarie.

*Definizione dell'area* - Identificazione e condivisione della missione<sup>8</sup>, dei valori e della visione di sviluppo dell'istituto. Capacità della scuola di indirizzare allineare le risorse verso le priorità, catalizzando le energie intellettuali interne, i contributi e le risorse del territorio, le risorse

---

<sup>8</sup> La missione è definita come la declinazione del mandato istituzionale nel proprio contesto di appartenenza, interpretato alla luce dall'autonomia scolastica. La missione è articolata nel Piano dell'Offerta Formativa e si sostanzia nell'individuazione di priorità d'azione e nella realizzazione delle azioni conseguenti.



finanziarie e strumentali disponibili verso il perseguimento degli obiettivi prioritari d'istituto. L'area è articolata al suo interno in quattro sottoaree: Missione e obiettivi prioritari – individuazione della missione, scelta delle priorità e loro condivisione interna e esterna; Controllo

dei processi - uso di forme di controllo strategico e monitoraggio dell'azione intrapresa dalla scuola per il conseguimento degli obiettivi individuati (es. pianificazione strategica, misurazione delle performance, strumenti di autovalutazione); Organizzazione delle risorse umane – individuazione di ruoli e compiti per il personale; Gestione delle risorse economiche – assegnazione delle risorse per la realizzazione delle priorità.

#### **Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane**

*Criterio di qualità:* La scuola valorizza le risorse professionali tenendo conto delle competenze per l'assegnazione degli incarichi, promuovendo percorsi formativi di qualità, incentivando la collaborazione tra pari.

*Definizione dell'area* - Capacità della scuola di prendersi cura delle competenze del personale, investendo nella formazione e promuovendo un ambiente organizzativo per far crescere il capitale professionale dell'istituto. L'area è articolata al suo interno in tre sottoaree: Formazione – azioni intraprese, finanziate dalla scuola o da altri soggetti, per l'aggiornamento professionale del personale; Valorizzazione delle competenze - raccolta delle competenze del personale e loro utilizzo (l'assegnazione di incarichi, formazione tra pari, ecc.); Collaborazione tra docenti – attività in gruppi di lavoro e condivisione di strumenti e materiali didattici.

#### **Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie**

*Criterio di qualità:* La scuola svolge un ruolo propositivo nella promozione di politiche formative territoriali e coinvolge le famiglie nella definizione dell'offerta formativa.

*Definizione dell'area* - Capacità della scuola di proporsi come partner strategico di reti territoriali e di coordinare i diversi soggetti che hanno responsabilità per le politiche dell'istruzione nel territorio. Capacità di coinvolgere le famiglie nel progetto formativo. L'area è articolata al suo interno in due sottoaree: Collaborazione con il territorio – promozione di reti e accordi con il territorio a fini formativi; Coinvolgimento delle famiglie – capacità di confrontarsi con le famiglie per la definizione dell'offerta formativa.



## 2. I Nuclei Esterni di Valutazione (NEV)

### 2.1. Normativa di riferimento

Il DPR 80 definisce i Nuclei Esterni di Valutazione (NEV) come soggetti del SNV costituiti da un Dirigente tecnico del contingente ispettivo e da due esperti di valutazione esterna selezionati da INVALSI.

I Dirigenti tecnici assumono il coordinamento dei NEV (Direttiva n.11 del 18/09/2014) e possono presentare candidatura a membri dei nuclei per la regione sede di servizio (DM 598 del 10/08/2015). I Dirigenti tecnici che fanno parte dei NEV sono stati individuati dal DDG Ordinanze del MIUR del 4/11/2015.

Gli esperti sono selezionati da INVALSI affinché abbiano adeguata esperienza e competenza in materia di valutazione esterna dei sistemi scolastici e/o delle organizzazioni complesse. Indicazioni specifiche per la selezione dei componenti dei NEV per l'a.s. 2015-2016 sono state definite dalla Conferenza per il coordinamento funzionale del SNV<sup>9</sup>.

### 2.2. I profili dei componenti del NEV

I NEV sono composti da tre valutatori con profili diversi: un Dirigente tecnico, un esperto con profilo professionale interno alla scuola (Dirigente scolastico o docente) con esperienza nell'ambito della valutazione, un esperto con profilo professionale esterno alla scuola con esperienza nella ricerca sociale e valutativa e/o nell'ambito delle organizzazioni (ricercatori universitari, professionisti nell'ambito della valutazione delle organizzazioni, ecc.). La presenza di soggetti con profili ed esperienze diversi all'interno dei NEV ha lo scopo sia di massimizzare la gamma delle competenze all'interno dei nuclei, sia di assicurare una pluralità di sguardi durante il processo valutativo.

La presenza del Dirigente tecnico garantisce in primo luogo la legittimità dal punto di vista istituzionale dell'intero percorso valutativo (in virtù della sua posizione sovra-ordinata rispetto alla scuola e delle prerogative e responsabilità che derivano da tale posizione).

Dal punto di vista delle conoscenze e delle competenze, le figure interne al mondo della scuola (Dirigente tecnico, Dirigente scolastico o docente esperto) assicurano una conoscenza approfondita dei processi scolastici, sia dal punto di vista didattico sia organizzativo e gestionale. Rispetto a tali processi, la presenza del Dirigente tecnico assicura una competenza specifica rispetto ai riferimenti normativi più rilevanti. Benché la finalità della valutazione della scuola non sia riconducibile a una verifica di tipo amministrativo sulla correttezza degli adempimenti normativi, il presidio di questi aspetti risulta rilevante per comprendere la coerenza delle azioni messe in campo dalla scuola rispetto agli obiettivi e alle finalità generali delle disposizioni normative vigenti nelle aree afferenti i processi didattici e organizzativi.

---

<sup>9</sup> La documentazione prodotta dalla Conferenza per il coordinamento funzionale del SNV sono disponibili sul sito web: <http://www.invalsi.it/snv/index.php?action=ccfsnv>



I componenti del NEV con profili esterni alla scuola, grazie all'esperienza maturata nell'utilizzo degli strumenti di ricerca e nell'analisi e interpretazione dei dati, assicurano la presenza di competenze di tipo metodologico e analitico-interpretativo necessarie per lo svolgimento delle visite di valutazione e per la corretta analisi delle evidenze relative alla scuola.

La presenza di una gamma diversa di competenze nei nuclei di valutazione, comprese quelle di natura specificamente metodologica, rappresenta un requisito previsto nella maggior parte dei sistemi di valutazione dei paesi europei. Inoltre, la presenza di valutatori con profili diversi permette di bilanciare punti di vista interni ed esterni alla scuola. Infatti, i profili con esperienza di insegnamento e organizzazione scolastica garantiscono una conoscenza approfondita delle dinamiche e delle modalità di funzionamento della scuola. La presenza nei Nuclei di un Dirigente scolastico o di un docente assicura un'istanza di "peer evaluation" che ha lo scopo di facilitare il riconoscimento reciproco tra valutatore e soggetto valutato, assicurando una maggiore legittimità alla valutazione e favorendo, allo stesso tempo, una migliore comunicazione degli esiti dell'azione valutativa. D'altra parte, la presenza di soggetti esterni alla scuola, permette di limitare il rischio di un'eccessiva autoreferenzialità della valutazione. L'individuazione di profili diversi per i componenti del NEV ha, quindi, anche la funzione di garantire quella "giusta distanza" che è un ingrediente fondamentale nel processo valutativo: la "distanza" fra valutatore e valutato non dovrebbe essere né troppo piccola (rischio di dare per scontate alcune cose, di non "vedere" alcuni aspetti perché troppo familiari, di immedesimarsi eccessivamente nel punto di vista degli attori interni), né troppo grande (rischio di non comprendere bene quello che ci si appresta a valutare, e di non essere credibili agli occhi del soggetto valutato).

Infine, la presenza di profili diversi all'interno dei Nuclei di valutazione esterna rende possibile il confronto e l'integrazione tra le diverse prospettive disciplinari che costituiscono il background dei valutatori, ovvero le prospettive: pedagogico-didattica, organizzativo-gestionale, psico-sociale, ecc. Queste differenti prospettive dovrebbero permettere di articolare lo sguardo valutativo attraverso la selezione di specifiche evidenze empiriche, la loro interpretazione e contestualizzazione e il loro contributo alla definizione del giudizio complessivo.

La presenza di competenze ed esperienze differenti all'interno dei Nuclei rappresenta, quindi, un aspetto che va riconosciuto e valorizzato. Il contributo dei tre profili non ha solo uguale rilevanza nel processo valutativo ma garantisce anche una funzione di reciproco sostegno e "tutoraggio" tra i tre componenti del Nucleo, particolarmente utile nelle prime fasi di avvio del Sistema Nazionale di Valutazione, al fine di promuovere un'integrazione delle competenze e dei punti di vista.

I NEV sono formati<sup>10</sup> attribuendo a ciascun Dirigente tecnico una o due coppie di esperti di valutazione esterna (ciascuna coppia formata da un valutatore con profilo interno alla scuola e da un valutatore con profilo esterno alla scuola). Questa organizzazione permette di mantenere la composizione dei NEV fissi per un certo numero di scuole, assicurando al contempo la rotazione dei componenti. La semi-fissità dei componenti del NEV consente di limitare alcune rigidità e gli

---

<sup>10</sup> La composizione dei NEV per l'a.s. 2015-2016 è stata definita dalla Conferenza per il coordinamento funzionale del SNV (documentazione disponibile sul sito: [http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV\\_Verbale\\_2\\_Sintesi\\_Decisioni.pdf](http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV_Verbale_2_Sintesi_Decisioni.pdf))



effetti di fissità di giudizio e garantisce, al contempo, una più rapida familiarità con le procedure valutative, un affiatamento maggiore dei componenti che hanno modo di interagire in maniera

continuativa, a vantaggio di un'organizzazione del lavoro che prevede soprattutto nelle fasi iniziali, tempi serrati. Utilizzando criteri prestabiliti, l'INVALSI individua le terne di componenti che costituiscono ciascun NEV e stabilisce le scuole affidate a ciascun NEV.

### **2.3. I ruoli dei componenti del NEV**

La presenza nei NEV di soggetti con profili diversi permette anche di organizzare e gestire in maniera più efficace il percorso di valutazione esterna attraverso la differenziazione dei ruoli e la suddivisione dei compiti durante la visita valutativa.

In particolare, nell'ambito dei NEV si prevede la seguente differenziazione di ruoli e compiti:

1. Il Dirigente tecnico coordina il Nucleo di valutazione esterna, ha una funzione di raccordo con la scuola (avvia e mantiene i contatti, comunica la data della visita, gestisce le comunicazioni ufficiali), gestisce gli aspetti formali del procedimento ed è il garante dell'intero processo valutativo. Questa responsabilità implica che egli debba assicurare il rispetto del protocollo di visita, garantire la collegialità del giudizio e farsi carico della restituzione dei risultati alla scuola. Inoltre, deve assicurare che l'azione valutativa del Nucleo tenga conto della specifica fase nella quale la scuola si trova rispetto al percorso valutativo; pertanto nella proposta di riconferma/integrazione/modifica degli obiettivi di miglioramento così come nella stesura del Rapporto di Valutazione Esterna (RVE) dovrà tenere conto per esempio del fatto che la scuola abbia già stilato e avviato uno specifico piano di miglioramento; oppure che dalla pubblicazione del RAV sono intervenuti cambiamenti significativi che la scuola sta considerando, ecc. Durante la visita di valutazione esterna il Dirigente tecnico raccoglie evidenze dalle componenti scolastiche che hanno ruoli di responsabilità e sono portatrici del punto di vista più formale ed istituzionale della scuola, per comprendere come sono state progettate e realizzate le azioni e per esaminare la documentazione prodotta. In particolare, gestisce il primo incontro con il Dirigente scolastico e il nucleo di autovalutazione, intervista le figure con ruoli di responsabilità (funzioni strumentali, responsabili di gruppi di lavoro, di progetti, ecc.) e si occupa principalmente di valutare le attività e i processi della scuola dal punto di vista della loro organizzazione e gestione.

2. L'esperto con profilo interno alla scuola (esperto profilo A) ha principalmente il ruolo di presidiare il processo di valutazione esterna per quanto concerne le aree afferenti ai processi didattici ed educativi. Durante la visita, si occupa di raccogliere evidenze principalmente dai docenti (curricolari e di sostegno), focalizzandosi sulle aree che, tra le pratiche educative - didattiche e organizzativo - gestionali sono specificamente di loro competenza, per comprendere le ricadute sui processi didattici delle azioni e degli interventi intrapresi dalla scuola. Dopo la visita di valutazione, grazie alla sua posizione di "peer" ha un ruolo rilevante nella restituzione degli esiti della valutazione esterna. Per questo, è responsabile della coerenza interna e della chiarezza del Rapporto di Valutazione Esterna (RVE) garantendo che i risultati della valutazione esterna,



condivisi tra i componenti del nucleo, siano comunicati alle scuole con una formulazione incentrata su un'ottica di valorizzazione e di orientamento al miglioramento. Inoltre, può essere di supporto al Dirigente tecnico nella restituzione dei risultati della valutazione esterna alle scuole.

3. L'esperto con profilo esterno alla scuola (esperto profilo B) è principalmente responsabile del corretto utilizzo degli strumenti e della completezza dei dati raccolti. Prima e durante la visita di valutazione esterna, è garante della corretta interpretazione dei dati della scuola. Inoltre, coerentemente con la sua posizione di esterno alla scuola, durante la visita si occupa di raccogliere evidenze dagli studenti, i genitori e altri *stakeholder* focalizzandosi sulle aree che, tra le pratiche educative-didattiche e organizzativo-gestionali sono specificamente di loro competenza, per comprendere in che misura siano informati delle proposte della scuola, e quanto siano soddisfatti in relazione ai diversi aspetti indagati. Infine, dopo la visita di valutazione, è responsabile della restituzione dei dati all'INVALSI attraverso il loro inserimento, da parte di tutti i componenti del NEV, nella piattaforma online ATRIO messa a disposizione.

La suddivisione dei compiti tra i componenti dei NEV trae motivazione sia da ragioni teoriche che da ragioni pratiche. In particolare, si è ritenuto opportuno suddividere le interviste alle diverse componenti scolastiche (dirigenza/staff, docenti, studenti/famiglie) per realizzare una sorta di 'triangolazione' dei punti di vista. Ciascun membro del NEV, durante la visita, si fa carico di indagare il punto di vista di una componente specifica; in tal modo, per ogni area del *framework* di riferimento, si disporrà di una pluralità di informazioni, dati e percezioni che saranno messi a confronto e utilizzati per costruire una definizione quanto più condivisa possibile della realtà di ogni specifica scuola. Dal punto di vista pratico-organizzativo, la differenziazione dei compiti ha l'obiettivo di garantire l'ottimizzazione dei tempi e una proficua ripartizione dei carichi di lavoro.

In ogni caso, stante la differenziazione dei ruoli e dei compiti, ciascun componente del NEV si occupa comunque di tutte le fasi della valutazione esterna (prima, durante e dopo la visita, cfr. sotto), partecipa alla valutazione di tutte le aree oggetto indagine e concorre, con pari responsabilità rispetto agli altri componenti, all'espressione del giudizio finale per ogni area.





## 3. Il programma delle visite di valutazione esterna

### 3.1. Normativa di riferimento

La definizione dei protocolli di valutazione esterna e del programma delle visite per il SNV è affidata all'INVALSI (art. 3, DPR 80 del 28/03/2013). Seguendo le indicazioni fornite dalla Conferenza per il coordinamento funzionale del SNV<sup>11</sup>, il programma delle visite di valutazione esterna per il SNV è stato elaborato a partire dagli esiti delle precedenti esperienze di valutazione esterna condotte da INVALSI, tenendo conto delle specificità del SNV e delle indicazioni fornite dai Dirigenti tecnici<sup>12</sup>.

I criteri per la selezione delle scuole da sottoporre alle visite di valutazione esterna per l'anno scolastico 2015-2016, sono stati delineati dalla Conferenza per il coordinamento funzionale del SNV<sup>13</sup>. Le scuole sono state selezionate dall'anagrafica delle istituzioni statali dell'anno scolastico 2014-2015, ossia della popolazione che ha avuto accesso alla compilazione del RAV, attraverso un campionamento casuale semplice che ha tenuto conto del ciclo scolastico e della macroarea geografica.

Sono oggetto di valutazione esterna anche un primo gruppo di scuole paritarie<sup>14</sup>.

### 3.2. Le fasi del percorso di valutazione esterna

Per il percorso di valutazione esterna è stato definito un protocollo unico, comune a tutte le scuole che saranno coinvolte nella valutazione esterna e utilizzato da tutti i NEV, in modo da garantire l'uniformità del percorso di valutazione esterna. Il protocollo prevede 3 fasi che sono state definite sulla base delle sperimentazioni INVALSI sulla valutazione esterna (i progetti VSQ, VALES e VM) e delle esperienze maturate nei sistemi di valutazione di altri Paesi, seguendo le direttive previste dalla normativa di riferimento per il Sistema Nazionale di Valutazione.

Complessivamente, il percorso di valutazione esterna prevede le fasi seguenti.

- 1) Prima della visita: prevede la lettura e l'analisi dei dati e dei documenti sulla scuola e l'organizzazione della visita di valutazione esterna;
- 2) Durante la visita: prevede la conduzione della visita di valutazione esterna per la raccolta di dati e informazioni attraverso interviste, analisi di documenti e osservazione degli spazi;

---

<sup>11</sup> Sintesi delle decisioni assunte dalla Conferenza per coordinamento funzionale del SNV (seduta n.2 del 23 Dicembre 2015): [http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV\\_Verbale\\_2\\_Sintesi\\_Decisioni.pdf](http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV_Verbale_2_Sintesi_Decisioni.pdf)

<sup>12</sup> Le indicazioni dei Dirigenti tecnici sono state raccolte da INVALSI durante il Seminario - La valutazione esterna delle scuole: percorsi di formazione/informazione per Dirigenti Tecnici (Roma, 24-25-26 novembre 2015). La documentazione sul seminario è disponibile all'indirizzo: <http://www.invalsi.it/snv/index.php?action=documenti>

<sup>13</sup> Sintesi delle decisioni assunte dalla Conferenza per coordinamento funzionale del SNV (seduta n.2 del 23 Dicembre 2015): [http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV\\_Verbale\\_2\\_Sintesi\\_Decisioni.pdf](http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV_Verbale_2_Sintesi_Decisioni.pdf)

<sup>14</sup> Sintesi delle decisioni assunte dalla Conferenza per coordinamento funzionale del SNV (seduta n.2 del 23 Dicembre 2015): [http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV\\_Verbale\\_2\\_Sintesi\\_Decisioni.pdf](http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV_Verbale_2_Sintesi_Decisioni.pdf)



- 3) Dopo la visita: prevede la formulazione dei giudizi sulla scuola e delle relative motivazioni, la stesura del Rapporto di Valutazione Esterna, la comunicazione dei dati all'INVALSI e la restituzione di risultati alla scuola.

### 3.3. Fase prima della visita

#### 3.2.1. Lettura dei documenti e analisi dei dati

Prima della visita a scuola, ciascun componente del NEV legge alcuni documenti e prende visione dei dati a sua disposizione al fine di conoscere la scuola e formulare domande e ipotesi che saranno approfondite durante la visita di valutazione esterna.

Le fonti informative da consultare prima della visita comprendono sia i dati sulla scuola sia i documenti prodotti dalla scuola.

I dati sulla scuola sono disponibili sulla Piattaforma Operativa Unitaria (POU) e forniscono una fotografia dall'esterno della scuola (<http://ext.pubblica.istruzione.it/SistemaNazionaleValutazione/login.do;jsessionid=xs4zN7yAU3P7rU6QEMOQx5Kt?dispatch=view>). Ciascun membro del NEV avrà a disposizione una login e una password per accedervi.

I dati sulla scuola che i componenti del NEV devono conoscere prima della visita a scuola sono:

1. i dati relativi al contesto della scuola (forniti da MIUR, INVALSI e Ministero dell'Interno);
2. i dati relativi agli esiti degli studenti (forniti da MIUR, MLPS, INVALSI);
3. i dati relativi ai processi (forniti dal Questionario scuola INVALSI).

Per approfondire le modalità di lettura dei dati si rimanda al cap. 4, par. 4.1.2.

I documenti prodotti dalla scuola forniscono informazioni di dettaglio e rivelano la rappresentazione interna che una scuola offre di se stessa. Tra questi documenti, è necessario che i componenti del NEV leggano:

1. il Rapporto di autovalutazione (RAV) e gli eventuali documenti e indicatori allegati a corredo dalle scuole;
2. il POF/PTOF;
3. il Programma annuale e le relative relazioni di accompagnamento del Dirigente scolastico.

Informazioni aggiuntive possono inoltre essere rilevate attraverso la consultazione del sito web della scuola e del contratto integrativo di istituto. Informazioni sugli aspetti economici possono essere approfondite consultando il bilancio consuntivo. Questo documento non deve essere considerato, tuttavia, l'unica fonte di informazioni per comprendere su quali aspetti, progetti o attività sono investite risorse. Infatti, è possibile che la scuola si focalizzi su attività e progetti che



non sono evidenziati nel bilancio, perché supportati con altre modalità. Infine, nel caso in cui la scuola avesse già predisposto dei piani di miglioramento, il NEV dovrà consultarli.

E' necessario che i NEV abbiano consapevolezza di entrambe le prospettive al fine di orientare la visita a scuola.

E' possibile scaricare il RAV in PDF attraverso il sito 'Scuola in chiaro' (<http://cercalatuascuola.istruzione.it/cercalatuascuola/>). Si ricorda, inoltre, che alcune scuole hanno allegato al RAV alcuni indicatori elaborati in modo autonomo. Questi allegati devono essere considerati parti integranti del RAV.

In molti casi sul sito "Scuola in chiaro" è possibile accedere anche al PTOF della scuola, quando queste hanno scelto di caricarlo. Per ciò che riguarda gli ulteriori documenti è necessario richiederli direttamente alla scuola oggetto di valutazione esterna.

Si ricorda infine che la versione PDF del RAV, scaricabile dal sito "Scuola in chiaro" potrebbe non contenere tutti gli indicatori, in quanto le scuole possono aver scelto di non pubblicarne alcuni fra quelli a loro disposizione. Tali indicatori potrebbero quindi non essere disponibili per la visualizzazione. Nella piattaforma POU sono invece disponibili tutti gli indicatori.

Per consultare le linee guida sulle modalità di lettura dei documenti della scuola si rimanda al cap. 4, par. 4.1.3.

L'analisi dei dati e la lettura dei documenti prima della visita a scuola costituisce una fase istruttoria della visita in presenza, che permette di identificare le relazioni tra gli elementi del RAV, con particolare attenzione alle motivazioni delle scelte e alla narrazione che la scuola fa di sé nel proprio POF/PTOF e che è sostenuta dalle scelte gestionali e organizzative evidenziate nei documenti. Gli elementi direttamente evincibili, in sede documentale, devono infatti essere letti sullo sfondo del RAV e dei diversi posizionamenti dell'istituto rispetto ai parametri nazionali. In particolare, la definizione dei punti di forza e di debolezza può risultare non congruente con fatti ed elementi obiettivi, che meritano quindi un approfondimento in sede di visita in presenza. La documentazione può rappresentare un indicatore proprio in ragione della sua efficacia, fruibilità e struttura, per quanto sia necessaria una lettura sostanziale e non formale della documentazione stessa.

Già questa prima fase del percorso di valutazione esterna si svolge con una prevalente collegialità e pariteticità dei punti di vista dei diversi componenti del NEV, che dovranno essere informati su tutti gli aspetti che riguardano la scuola. Ciascun componente del NEV deve quindi leggere tutti i documenti e tutti i dati e le informazioni a disposizione sulle scuole oggetto di valutazione esterna. In sede di confronto prima della visita ciascun valutatore, a partire dalle competenze espresse dal proprio profilo, può contribuire in modo più specializzato nella lettura di alcuni documenti e nell'analisi di alcuni dati, fornendo eventualmente supporto agli altri componenti.

Come già avvenuto nelle sperimentazioni INVALSI, sono state predisposte delle linee guida e specifiche griglie di lettura dei documenti e dati che costituiscono degli strumenti di orientamento a supporto dei valutatori in questa fase istruttoria e contribuiscono all'uniformità nella valutazione esterna delle diverse istituzioni scolastiche (*Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita*). Le guide alla lettura della documentazione prima della visita e la griglie di lettura sono illustrate nel capitolo 4 (par 4.1.2., 4.1.3. e 4.1.4).



### **3.2.2. Prendere contatti con la scuola**

Circa una settimana prima della visita, il Dirigente tecnico, in qualità di coordinatore del NEV prende contatti con la scuola per comunicare la data della visita e accordarsi per lo svolgimento della stessa. In particolare, nel corso del primo colloquio telefonico con il Dirigente scolastico, il Dirigente tecnico illustra il protocollo di visita e comunica alcune richieste relative all'organizzazione della visita (persone da intervistare, spazi nei quali effettuare le interviste, documenti da mettere a disposizione, ecc.). Alla telefonata fa seguito una mail nella quale vengono chiariti ulteriormente alcuni aspetti del protocollo di visita, riprese e specificate le richieste avanzate, sintetizzati gli accordi presi telefonicamente e inviato il piano della visita. Nel capitolo 5 è riportato uno schema di e-mail da utilizzare per prendere contatti con la scuola.

Per approfondire le modalità di contatto con la scuola si rimanda al cap. 4, par. 4.1.1.

### **3.3. Fase durante la visita**

#### **3.3.1. Obiettivi e impostazione**

La valutazione esterna condotta dai nuclei ha il compito di raccogliere informazioni al fine di comprendere quali interventi possano sostenere il miglioramento della scuola. A tal fine, l'obiettivo principale è la valutazione delle priorità e degli obiettivi stabiliti dalla scuola al termine del processo di autovalutazione. Questa valutazione esamina la validità dei giudizi che le scuole si sono attribuite, considera se le priorità e gli obiettivi stabiliti siano coerenti con la situazione della scuola e possano efficacemente contribuire al suo miglioramento. La valutazione esterna non è, tuttavia, delimitata da quanto scritto nel RAV, o esclusivamente volta a esaminare la validità del RAV stesso. L'azione del NEV mira a evidenziare qualsiasi elemento ritenuto rilevante al fine di comprendere la situazione della scuola e le eventuali discrasie individuate per meglio sostenere l'azione di miglioramento che la scuola dovrà implementare.

Con questi obiettivi, e a partire da quanto compreso attraverso la lettura dei documenti e l'analisi dei dati fatta prima della visita, il NEV ripercorre tutto il processo di valutazione da capo, considerando tutte le aree oggetto di valutazione, non limitandosi alle criticità e/o agli obiettivi e alle priorità individuate dalla scuola nel RAV, ma andando a verificare le evidenze osservabili che sono alla loro base. L'azione del NEV può e deve evidenziare qualsiasi elemento ritenuto rilevante. Dunque, la raccolta di evidenze durante la visita riguarderà primariamente la dimensione dei processi riferiti alla pratiche educative – didattiche e gestionali - organizzative.

L'intervento di valutazione esterna è condotto da tutti i componenti del NEV con compiti e ruoli specifici e differenziati tra loro in funzione del punto di vista, delle competenze e delle conoscenze di cui ciascun membro è portatore. In particolare, ciascun membro del NEV si focalizza prevalentemente sulla componente specifica dell'istituzione scolastica, e relativa area di contenuto, che più si avvicina al suo profilo, indagandone il punto di vista (cfr. capitolo 2).

Durante la visita i valutatori utilizzano due strumenti di valutazione: le interviste individuali e le interviste di gruppo. Inoltre, hanno a disposizione una *Griglia per la raccolta delle informazioni* per registrare le evidenze emerse. Una descrizione dettagliata delle modalità di conduzione delle interviste e della Griglia è riportata nel capitolo 4.



### **3.3.2. Il piano della visita di valutazione esterna**

Complessivamente la visita di valutazione esterna ha una durata di tre giorni per ciascuna istituzione scolastica e prevede le seguenti fasi:

- 1) incontro iniziale tra componenti del NEV;
- 2) incontro del NEV con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione;
- 3) raccolta delle evidenze attraverso interviste individuali e di gruppo e l'esame della documentazione;
- 4) visita e osservazione agli spazi della scuola;
- 5) registrazione nella *Griglia per la raccolta delle informazioni - DURANTE LA VISITA* delle evidenze emerse da parte di ciascun componente del NEV;
- 6) incontro conclusivo tra i componenti del NEV;
- 7) comunicazione informale di fine visita.

Nelle tabelle 3.1., 3.2. e 3.3. è illustrato schematicamente il piano della visita di valutazione esterna nelle tre tipologie di istituto scolastico (scuole secondarie di II grado, istituti comprensivi e circoli didattici). I componenti del NEV sono coinvolti in tutte le attività con ruoli e compiti differenziati, secondo quanto sarà descritto nei prossimi paragrafi.



**Tabella 3.1. Piano della visita di valutazione esterna – Scuole secondarie di II grado**

Giorno 1	Attività	
08:00 – 09:00	Primo incontro tra i componenti del NEV	
09:00 – 10:00	Incontro del NEV con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di autovalutazione	
10:00 – 13:00	<b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari e di sostegno, studenti)</li> <li>• Ambiente di apprendimento (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari e di sostegno, studenti)</li> </ul>	
13:00 – 14:30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30 – 16:00	<b>Intervista di gruppo con gli studenti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Ambiente di apprendimento;</li> <li>• Inclusione e differenziazione</li> </ul>	Colloquio con docenti referenti e/o gruppo di lavoro sulle Competenze chiave e di cittadinanza
16:00 - 17:30	<b>Interviste di gruppo con i docenti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Ambiente di apprendimento;</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	
17:30 – 18:30	Compilazione individuale della <i>Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i>	
Giorno 2	Attività	
08:30 – 10:30	Visita agli spazi della scuola	
10:30 – 13:30	<b>Interviste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola (Interviste con: Dirigente scolastico, DSGA, docenti responsabili, docenti curricolari, Presidente del Consiglio di Istituto e rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Istituto).</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane (interviste con: Dirigente scolastico, docenti responsabili, docenti curricolari)</li> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie (interviste con: docenti responsabili, docenti curricolari, genitori, rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Istituto)</li> </ul>	
13:30 – 14:30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30 – 16:00	<b>Interviste individuali.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusione e differenziazione (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari e di sostegno, genitori di studenti disabili, DSA e stranieri da poco in Italia)</li> </ul>	
16:00 - 17:30	<b>Intervista di gruppo con i genitori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Continuità e orientamento;</li> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie</li> </ul>	<b>Interviste individuali con personale ATA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>
17:30 – 18:30	Compilazione individuale della <i>Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i>	
Giorno 3	Attività	
08:30 – 10:00	<b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuità e orientamento (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari, studenti)</li> </ul>	
10:00 – 11:00	Compilazione individuale della <i>Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i>	
11:00 – 13:30	Incontro conclusivo tra i componenti del NEV	
13:30 – 14,30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30 – 15:30	Comunicazione informale di fine visita	



**Tabella 3.2. Piano della visita di valutazione esterna – Istituti comprensivi**

Giorno 1	Attività	
08:00 – 09:00	Primo incontro tra i componenti del NEV	
09:00 – 10:00	Incontro del NEV con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di autovalutazione	
10:00 – 13:00	<b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari, studenti scuola secondaria di I grado)</li> <li>• Ambiente di apprendimento (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari, studenti scuola secondaria di I grado)</li> </ul>	
13:00 – 14:30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30 – 16:00	<b>Intervista di gruppo con gli studenti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Ambiente di apprendimento;</li> <li>• Inclusione e differenziazione</li> </ul>	Colloquio con docenti referenti e/o gruppo di lavoro sulle Competenze chiave e di cittadinanza
16:00 - 17:30	<b>Interviste di gruppo con i docenti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Ambiente di apprendimento;</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	
17:30 – 18:30	Compilazione individuale della <i>Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i>	
Giorno 2	Attività	
08:30 – 10:30	Visita agli spazi della scuola	
10:30 – 13:30	<b>Interviste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola (Interviste con: Dirigente scolastico, DSGA, docenti responsabili, docenti curricolari, Presidente del Consiglio di Istituto).</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane (interviste con: Dirigente scolastico, docenti responsabili, docenti curricolari)</li> <li>• Inclusione e differenziazione (interviste con i genitori)</li> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie (interviste con: docenti responsabili, docenti curricolari, genitori)</li> </ul>	
13:30 – 14:30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30 – 16:00	<b>Interviste individuali.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusione e differenziazione (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari e di sostegno, genitori di studenti disabili, DSA e stranieri da poco in Italia)</li> </ul>	
16:00 - 17:30	<b>Intervista di gruppo con i genitori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Continuità e orientamento;</li> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie</li> </ul>	<b>Interviste individuali con personale ATA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>
17:30 – 18:30	Compilazione individuale della <i>Griglia per la raccolta delle informazioni - durante la visita</i>	
Giorno 3	Attività	
08:30 – 10:00	<b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuità e orientamento (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari, studenti scuola secondaria I grado)</li> </ul>	
10:00 – 11:00	<i>Compilazione individuale della Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i>	
11:00 – 13:30	Incontro conclusivo tra i componenti del NEV	
13:30 – 14:30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30–15:30	Comunicazione informale di fine visita	



**Tabella 3.3. Piano della visita di valutazione esterna – Circoli didattici**

Giorno 1	Attività	
08:00 – 09:00	Primo incontro tra i componenti del NEV	
09:00 – 10:00	Incontro del NEV con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di autovalutazione	
10:00 – 13:00	<b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione (interviste con: docenti con responsabilità e docenti curricolari)</li> <li>• Ambiente di apprendimento (interviste con: docenti con responsabilità e docenti curricolari)</li> </ul>	<b>Visita degli spazi della scuola (profilo B)</b>
13:00 – 14:30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30 – 16:00	<b>Intervista di gruppo con gli studenti di V primaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Ambiente di apprendimento;</li> <li>• Inclusione e differenziazione</li> </ul>	Colloquio con docenti referenti e/o gruppo di lavoro sulle Competenze chiave e di cittadinanza
16:00 - 17:30	<b>Interviste di gruppo con i docenti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Ambiente di apprendimento;</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	
17:30 – 18:30	Compilazione individuale della <i>Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i>	
Giorno 2	Attività	
08:30 – 10:30	Visita agli spazi della scuola	
10:30 – 13:30	<b>Interviste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola (Interviste con: Dirigente scolastico, DSGA, docenti responsabili, docenti curricolari, Presidente del Consiglio di Istituto).</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane (interviste con: Dirigente scolastico, docenti responsabili, docenti curricolari)</li> <li>• Inclusione e differenziazione (interviste con i genitori)</li> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie (interviste con: docenti responsabili, docenti curricolari, genitori)</li> </ul>	
13:30 – 14:30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30 – 16:00	<b>Interviste individuali.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusione e differenziazione (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari e di sostegno, genitori di studenti disabili, DSA e stranieri da poco in Italia)</li> </ul>	
16:00 - 17:30	<b>Intervista di gruppo con i genitori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione;</li> <li>• Continuità e orientamento;</li> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie</li> </ul>	<b>Interviste individuali con personale ATA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>
17:30 – 18:30	Compilazione individuale della <i>Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i>	
Giorno 3	Attività	
08:30 – 10:00	<b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuità e orientamento (interviste con: docenti con responsabilità, docenti curricolari, genitori)</li> </ul>	
10:00 – 11:00	Compilazione individuale della <i>Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita</i>	
11:00 – 13:30	Incontro conclusivo tra i componenti del NEV	
13:30 – 14:30	<i>Pausa pranzo</i>	
14:30-15:30	Comunicazione informale di fine visita	





### **3.3.3. Incontro iniziale tra i membri del NEV**

Prima di iniziare la visita a scuola, i tre componenti del NEV si incontrano per confrontare le informazioni salienti e i punti di attenzione emersi durante la lettura individuale dei documenti e l'analisi dei dati, che sono stati annotati nella *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni prima della visita* (cfr cap. 4, par. 4.1.3.). È necessario che i valutatori inizino la visita avendo condiviso le stesse informazioni sulla scuola e le questioni fondamentali da indagare e approfondire durante la visita.

Per approfondire gli obiettivi e le modalità dell'incontro iniziale tra i componenti del NEV si rimanda al cap. 4, par. 4.2.1.

### **3.3.4. Incontro con lo staff di dirigenza e il Nucleo di autovalutazione**

A scuola, il primo momento di incontro è con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il gruppo che si è occupato dell'autovalutazione della scuola. Tutti i componenti del NEV partecipano all'incontro che è condotto dal Dirigente tecnico.

Gli obiettivi del primo incontro sono:

- 1) illustrare le finalità e la struttura della visita;
- 2) definire gli aspetti organizzativi e logistici;
- 3) concordare quali persone incontrare nel resto della visita e quali ulteriori materiali visionare;
- 4) presentare brevemente quanto emerso dalla lettura incrociata dei documenti e dati sulla scuola, focalizzandosi sull'area degli Esiti. E' un primo momento di confronto durante il quale il NEV riassume i punti di forza e le aree più deboli riscontrate a partire dalle informazioni disponibili;
- 5) in un'ottica di trasparenza, confrontarsi con il Nucleo di autovalutazione in merito a eventuali elementi di criticità, inesattezze o incompletezze nel RAV, chiedendo, se opportuno, approfondimenti.

Informazioni dettagliate sulla conduzione dell'incontro con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di autovalutazione sono riportate nel cap. 4, par 4.2.2.

### **3.3.5. Raccolta delle evidenze attraverso le interviste**

Le interviste hanno lo scopo di indagare il punto di vista delle diverse componenti della scuola su tutte le aree relative alla dimensione dei processi, sia in riferimento alle pratiche educative e



didattiche sia in riferimento alle pratiche gestionali e organizzative e sull'area Competenze chiave e di cittadinanza relativa alla dimensione degli Esiti. Ciascun componente del NEV conduce interviste con specifiche componenti della scuola, in base a quanto descritto nel capitolo 2. Le interviste coinvolgono il personale scolastico, gli studenti e i genitori. Per un approfondimento sulle modalità di conduzione delle interviste si rimanda al cap. 4, par. 4.2.2. e 4.2.3.

### Interviste al personale scolastico

Le interviste con il personale scolastico riguardano il Dirigente scolastico, i docenti con incarichi di responsabilità, i docenti curricolari e di sostegno, il DSGA e il personale ATA. Le interviste indagano tematiche inerenti le 7 aree riguardanti i processi didattici ed educativi e i processi gestionali e organizzativi e l'area Competenze chiave e di cittadinanza relativa agli Esiti. Il protocollo di valutazione prevede che per la maggior parte delle aree di valutazione vengano effettuate interviste individuali sia con i docenti che ricoprono incarichi di responsabilità sia con docenti curricolari e di sostegno, e interviste di gruppo con insegnanti che non abbiano incarichi di responsabilità.

L'intervista con il **Dirigente scolastico** verte su alcune aree di sua più diretta competenza come l'orientamento strategico e l'organizzazione della scuola, lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane). Su questi temi, il Dirigente scolastico è intervistato sia individualmente, sia insieme al **DSGA** (per l'area Orientamento strategico e organizzazione della scuola) e, se presente, insieme al docente referente (per l'area Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane).

I **docenti con incarichi di responsabilità** possono essere: i docenti con incarico di funzione strumentale, i collaboratori del Dirigente scolastico e altri docenti responsabili di progetti, gruppi di lavoro o di specifiche attività (es. orientamento, rapporti con il territorio, ecc.).

I docenti incaricati di svolgere la **Funzione Strumentale** (F.S.) si occupano di quei settori dell'organizzazione scolastica per i quali si rende necessario razionalizzare e ampliare le risorse, monitorare la qualità dei servizi e favorire formazione e innovazione. I docenti F.S. sono designati dal Collegio dei docenti in base alle loro competenze, esperienze professionali o capacità relazionali. La loro azione è rivolta a specifiche aree di intervento stabilite dal Collegio dei docenti. Le aree di intervento più comunemente individuate dalle scuole sono le seguenti:

- studenti (che può comprendere ad esempio l'orientamento, la prevenzione della dispersione, gli interventi di recupero, il benessere);
- docenti (che può comprendere ad esempio l'aggiornamento professionale, l'orientamento dei docenti neoassunti, l'archivio dei materiali didattici);
- offerta formativa (che può comprendere ad esempio l'aggiornamento del POF, il monitoraggio e la valutazione dei progetti);
- valutazione (che può comprendere ad esempio le attività di autovalutazione o l'analisi degli esiti degli studenti nelle prove INVALSI);
- raccordo con il territorio (che può comprendere ad esempio progetti con altre scuole, reti, *stage* presso aziende).

Ciascuna scuola sceglie in autonomia quali sono le aree e le competenze specifiche affidate alle F.S., anche in relazione alla tipologia di scuola e al contesto territoriale. Ad esempio in un istituto comprensivo una funzione strumentale potrebbe essere designata alla continuità tra i vari ordini,



mentre in un istituto professionale è possibile che una funzione strumentale sia incaricata di tenere i contatti con le aziende presso cui gli studenti svolgono *stage*.

Ai fini della valutazione delle scuole appare importante intervistare individualmente le F.S., per raccogliere informazioni sulla tipologia delle attività svolte, anche richiedendo agli intervistati di potere visionare la documentazione (es. la relazione conclusiva sull'attività svolta).

Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il Dirigente scolastico può avvalersi di **docenti collaboratori** da lui individuati (fino ad un massimo di due), ai quali possono essere delegati specifici compiti.

In caso di assenza o impedimento del D.S. è possibile il temporaneo affidamento di funzioni da parte del Dirigente al suo principale collaboratore. La designazione formale di un "vicario" spetta al D.S., come aspetto specifico della gestione del personale. Spesso il principale collaboratore (o "vicario") affianca o sostituisce il D.S. in molte delle funzioni di organizzazione, di coordinamento e di gestione, talvolta assumendo in toto la conduzione di interi settori operativi. La modalità di lavoro del principale collaboratore si caratterizza per elevata flessibilità, molteplicità di compiti, varietà di competenze richieste. In sostituzione del D.S. il vicario svolge prevalentemente funzioni organizzative ed amministrativo-gestionali di ordinaria amministrazione.

Anche al secondo collaboratore vengono assegnate comunemente competenze specifiche, quali ad esempio l'assegnazione delle supplenze per sostituire i docenti assenti, la collaborazione alla programmazione e coordinamento dei corsi di recupero e di sostegno, l'organizzazione degli adattamenti di orario e di altre forme di servizio alternativo in caso di partecipazione degli insegnanti a scioperi e assemblee sindacali, il controllo delle uscite anticipate degli studenti, l'accoglienza dei nuovi docenti, la collaborazione con i coordinatori di classe, la verbalizzazione delle sedute del Collegio dei docenti.

Intervistare i collaboratori del Dirigente scolastico è utile quindi – ai fini della valutazione delle scuole - soprattutto per raccogliere informazioni relative ai processi organizzativi e gestionali.

La scuola potrebbe avere assegnato **incarichi di responsabilità** ad altri docenti, oltre a quelli sopra descritti, per specifiche attività didattiche o organizzative, o ancora per la realizzazione di progetti ritenuti di rilievo. Se dalla lettura del POF/PTOF o dall'incontro con il Dirigente scolastico emerge che ci sono docenti che ricoprono funzioni rilevanti, andranno ascoltati anche questi docenti. Ad esempio una scuola potrebbe avere nominato un docente responsabile di un progetto di continuità tra diversi ordini di scuola. In questo caso il docente andrebbe intervistato individualmente per raccogliere informazioni relativamente all'area "Continuità e orientamento".

Le interviste con i docenti che ricoprono incarichi di responsabilità sono piuttosto approfondite e hanno lo scopo di indagare le azioni messe in campo dalla scuola in determinati ambiti e di visionare materiali che evidenziano la struttura organizzativa dell'intervento, che documentano le attività ed il loro impatto (progetti, relazioni finali, verbali, dati, registri, ecc.). Una stessa persona potrà essere intervistata in relazione a più aree nel caso in cui ricopra molteplici incarichi.

Le interviste individuali con gli altri **docenti curricolari** e, in alcune aree, di sostegno hanno lo scopo di indagare l'impatto ed il recepimento nell'attività didattica e nella routine scolastica delle strutture organizzative, dei progetti e delle attività previste dalla scuola. Le interviste con i docenti curricolari sono più brevi e generalmente non prevedono la visione di documenti. I docenti da



coinvolgere nelle interviste individuali vengono scelti direttamente dal NEV tra i docenti in servizio nelle giornate in cui si svolge la visita di valutazione esterna.

L'intervista di gruppo ha lo scopo di far emergere la prospettiva della comunità dei docenti e il loro giudizio valutativo. Nell'intervista di gruppo sono coinvolti docenti curricolari e di sostegno, di discipline diverse, ordini di scuola e indirizzi diversi, classi, sezioni e plessi diversi. Non includono invece i collaboratori del D.S. e le figure strumentali. Inoltre, i componenti dei Nuclei di autovalutazione delle istituzioni scolastiche non prendono parte alle interviste di gruppo. È opportuno che nelle interviste di gruppo siano coinvolti prevalentemente i docenti che insegnano nei plessi diversi da quello principale nel quale si svolgono la maggior parte delle attività relative alla visita di valutazione esterna

Le interviste con il **personale ATA** hanno lo scopo di indagare l'area dei processi relativi all'Orientamento strategico e organizzazione della scuola e allo Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.

Le interviste individuali ai docenti con incarichi di responsabilità, ai docenti curricolari e di sostegno, e al personale ATA, sono condotte singolarmente dal Dirigente tecnico e dall'esperto con profilo A procedendo in parallelo secondo lo schema di visita illustrato più avanti. L'intervista di gruppo con i docenti curricolari e di sostegno è svolta insieme dall'esperto con profilo A e dall'esperto con profilo B. Per la conduzione delle interviste individuali e di gruppo al personale scolastico i valutatori si avvalgono delle linee guida presentate nel cap. 4 par. 4.2.4 e 4.2.5. e delle tracce contenute nel documento *Tracce per la conduzione delle interviste individuali e di gruppo*.

### Interviste ai genitori e agli studenti

Il protocollo di valutazione prevede che il NEV conduca interviste individuali e di gruppo con i genitori e gli studenti della scuola.

Le interviste individuali hanno lo scopo di indagare il punto di vista di studenti e genitori su alcune aree relative ai processi didattici-educativi e ai rapporti scuola-famiglia.

Le interviste individuali ai genitori coinvolgono:

- il Presidente del Consiglio di Istituto (o di Circolo);
- i genitori di studenti di ordini di scuola, indirizzi, plessi, sezioni e classi diversi;
- i genitori degli studenti con disabilità, i genitori degli studenti con BES e i genitori degli studenti stranieri da poco in Italia.

Le interviste individuali agli studenti coinvolgono:

- i rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Istituto (negli istituti secondari di II grado)<sup>15</sup>;
- gli studenti di secondaria di I e di II grado di indirizzi, plessi, sezioni e classi diversi.

Le interviste di gruppo permettono di fare emergere la prospettiva della comunità scolastica rappresentata dagli studenti e dalle famiglie e il loro giudizio valutativo; permettono inoltre di raccogliere informazioni qualitative sui processi didattici e organizzativi. I valutatori esperti con profilo A e B conducono due diverse interviste di gruppo: una con i genitori e una con gli studenti.

---

<sup>15</sup> I rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Istituto sono intervistati collettivamente nell'ambito di un'intervista condotta dal valutatore con profilo B.



Nell'intervista di gruppo ai genitori sono coinvolti da 8 a 12 rappresentanti dei genitori nei consigli di classe (devono essere presenti rappresentanti dei genitori delle classi terminali) di ordini di scuola, indirizzi, plessi, sezioni e classi diversi.

Nell'intervista di gruppo agli studenti sono coinvolti:

- da 8 a 12 rappresentanti di classe degli studenti (devono essere presenti rappresentanti degli studenti delle classi quinte) di indirizzi, plessi, sezioni e classi diversi (negli istituti secondari di 2° grado);
- da 8 a 12 studenti (devono essere presenti studenti delle classi terze) di plessi, sezioni e classi diversi (negli istituti comprensivi);
- da 8 a 12 studenti di V primaria di plessi e sezioni diversi (solo nei Circoli didattici e nell'ambito di un intervento di verifica del protocollo finalizzato al coinvolgimento degli studenti della scuola Primaria nelle interviste di gruppo).

È opportuno che nelle interviste di gruppo siano coinvolti prevalentemente gli studenti e i genitori dei plessi diversi da quello principale nel quale si svolgono la maggior parte delle attività relative alla visita di valutazione esterna.

Le interviste individuali ai genitori e agli studenti sono condotte dal valutatore con profilo B, mentre le interviste di gruppo sono condotte congiuntamente dal valutatore con profilo A e valutatore con profilo B.

Nel prossimo paragrafo è presentato lo schema temporale da seguire per condurre le interviste individuali e di gruppo durante la visita. Per la conduzione delle interviste individuali e di gruppo ai genitori e agli studenti i valutatori si avvalgono delle tracce predisposte nel documento *Tracce per la conduzione delle interviste individuali e di gruppo*.

#### **Programma delle interviste durante la visita di valutazione esterna**

Nelle tabelle 3.4., 3.5. e 3.6. sono illustrati i programmi delle interviste individuali e di gruppo che i componenti del NEV conducono durante la visita di valutazione esterna nelle tre tipologie di istituto scolastico (Scuole secondarie di II grado, Istituti comprensivi e Circoli didattici). L'organizzazione del programma è volta a garantire che il NEV possa raccogliere informazioni su tutte le aree indagate dalle componenti scolastiche che ne sono coinvolte e a massimizzare le interviste condotte in funzione del tempo a disposizione durante la visita. Per questo i componenti del NEV procedono in parallelo nella conduzione delle interviste.



**Tabella 3.4. Programma delle interviste durante la visita di valutazione esterna – scuole secondarie di II grado**

Giorno 1 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 10,00 – 13,00</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione</li> <li>• Ambiente di apprendimento</li> </ul>	1-2 docenti responsabili per area	3-4 docenti curriculari e di sostegno per area, di indirizzi, classi e sezioni diverse	3-4 studenti per area, di indirizzi, classi e sezioni diverse
Giorno 1 pomeriggio			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 14,30 – 16,00</b> <b>intervista di gruppo</b> con i rappresentanti di classe degli studenti (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Ambiente di apprendimento; Inclusione e differenziazione)		Osservatore	Moderatore
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Intervista di gruppo</b> con i docenti (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Ambiente di apprendimento; Sviluppo delle risorse umane)		Moderatore	Osservatore
<b>Ore 14,30 - 16,00</b> <b>Competenze chiave e di cittadinanza</b>	Docente referente e/o gruppo di lavoro		



Giorno 2 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<p>Ore 10,30 – 12,30</p> <p><b>Interviste individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	<p>Dirigente scolastico e DSGA</p> <p>Dirigente scolastico e docente responsabile</p>	<p>2-3 docenti curricolari per area, di indirizzi, classi e sezioni diversi</p>	<p>Intervista individuale con il Presidente del Consiglio di Istituto su Orientamento strategico e organizzazione della scuola (40-45 min)</p> <p>Intervista con i rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Istituto su Orientamento strategico e Organizzazione della scuola e Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie (max 4)</p>
<p>Ore 12,30 – 13,30</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie</li> </ul>	<p>1-2 docenti responsabili</p>	<p>2-3 docenti curricolari di indirizzi, classi e sezioni diverse</p>	<p>2-3 genitori di studenti di indirizzi, sezioni, classi diversi</p>
Giorno 2 pomeriggio			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<p>Ore 14,30 – 16,00</p> <p><b>Interviste individuali</b></p> <p>Inclusione e differenziazione</p>	<p>3-4 docenti curricolari e di sostegno di indirizzi, classi e sezioni diverse</p>	<p>1-2 docenti responsabili</p>	<p>3-4 genitori tra cui genitori di studenti con disabilità, di studenti BES e di studenti stranieri da poco in Italia</p>
<p>Ore 16,00 – 17,30</p> <p><b>Intervista di gruppo</b> con i rappresentanti di classe dei genitori (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Continuità e orientamento; Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie)</p>		<p>Osservatore</p>	<p>Moderatore</p>
<p>Ore 16,00 -17,30</p> <p><b>Interviste individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	<p>3-4 componenti del personale ATA</p>		

Giorno 3 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<p>Ore 8,30 -10,00</p> <p><b>Interviste individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuità e orientamento</li> </ul>	<p>3-4 docenti curricolari di indirizzi, classi e sezioni diverse</p>	<p>1-2 docenti responsabili</p>	<p>3-4 studenti per area, di indirizzi, classi e sezioni diverse</p>



**Tabella 3.5. Programma delle interviste durante la visita di valutazione esterna – Istituti comprensivi**

Giorno 1 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 10,00 – 13,00</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione</li> <li>• Ambiente di apprendimento</li> </ul>	1-2 docenti responsabili per area	3-4 docenti curriculari e di sostegno per area, di ordini di scuola, classi e sezioni diversi	3-4 studenti di secondaria di I grado per area, di classi e sezioni diverse
Giorno 1 pomeriggio			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 14,30 – 16,00</b> <b>intervista di gruppo</b> con gli studenti di secondaria di I grado (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Ambiente di apprendimento; Inclusione e differenziazione)		Osservatore	Moderatore
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Intervista di gruppo</b> con i docenti (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Ambiente di apprendimento; Sviluppo delle risorse umane)		Moderatore	Osservatore
<b>Ore 14,30 - 16,00</b> <b>Competenze chiave e di cittadinanza</b>	Docente referente e/o gruppo di lavoro		





Giorno 2 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 10,30 – 12,30</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	Dirigente scolastico e DSGA Dirigente scolastico e docente responsabile	2-3 docenti curriculari per area, di ordini di scuola, classi e sezioni diversi	Intervista individuale con il Presidente del Consiglio di Istituto su Orientamento strategico e organizzazione delle scuola (40-45 min)
<b>11,30 – 12,30</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusione e differenziazione</li> </ul>			2-3 genitori di ordini di scuola, plessi, sezioni e classi diversi
<b>Ore 12,30 – 13,30</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie</li> </ul>	1-2 docenti responsabili	2-3 docenti curriculari di ordini di scuola, classi e sezioni diversi	2-3 genitori di studenti di ordini di scuola, plessi, sezioni e classi diversi
Giorno 2 pomeriggio			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 14,30 – 16,00</b> <b>Interviste individuali</b> Inclusione e differenziazione	3-4 docenti curriculari e di sostegno di ordini di scuola, classi e sezioni diverse	1-2 docenti responsabili	3-4 genitori tra cui genitori di studenti con disabilità, di studenti BES e di studenti stranieri da poco in Italia
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Intervista di gruppo</b> con i rappresentanti dei genitori (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Continuità e orientamento; Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie)		Osservatore	Moderatore
<b>Ore 16,00 -17,30</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	3-4 componenti del personale ATA		

Giorno 3 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 8,30 -10,00</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuità e orientamento</li> </ul>	3-4 docenti curriculari di ordini di scuola, classi e sezioni diversi	1-2 docenti responsabili	3-4 studenti di secondaria di I grado di classi e sezioni diverse



**Tabella 3.6. Programma delle interviste durante la visita di valutazione esterna –  
Circoli didattici**

Giorno 1 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
Ore 10,00 – 13,00 <b>Interviste individuali</b> • Curricolo, progettazione e valutazione • Ambiente di apprendimento	1-2 docenti responsabili per area	3-4 docenti curriculari e di sostegno per area di classi e sezioni diverse	
Giorno 1 pomeriggio			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
Ore 14,30 – 16,00 <b>intervista di gruppo</b> con gli studenti di V primaria (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Ambiente di apprendimento; Inclusione e differenziazione)		Osservatore	Moderatore
Ore 16,00 – 17,30 <b>Intervista di gruppo</b> con i docenti (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Ambiente di apprendimento; Sviluppo delle risorse umane)		Moderatore	Osservatore
Ore 14,30 - 16,00 <b>Competenze chiave e di cittadinanza</b>	Docente referente e/o gruppo di lavoro		



Giorno 2 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 10,30 – 12,30</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	Dirigente scolastico e DSGA Dirigente scolastico e docente responsabile	2-3 docenti curriculari per area di ordini di scuola, classi e sezioni diversi	Intervista individuale con il Presidente del Consiglio di Istituto su Orientamento strategico e organizzazione della scuola (40-45 min) -
<b>11,30 – 12,30</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusione e differenziazione</li> </ul>			2-3 genitori di ordini di scuola, plessi, sezioni e classi diversi
<b>Ore 12,30 – 13,30</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie</li> </ul>	1-2 docenti responsabili	2-3 docenti curriculari di classi e sezioni diverse	2-3 genitori di studenti di sezioni e classi diverse
Giorno 2 pomeriggio			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 14,30 – 16,00</b> <b>Interviste individuali</b> Inclusione e differenziazione	3-4 docenti curriculari e di sostegno di classi e sezioni diverse	1-2 docenti responsabili	3-4 genitori tra cui genitori di studenti con disabilità, di studenti BES e di studenti stranieri da poco in Italia
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Intervista di gruppo</b> con i rappresentanti dei genitori (aree: Curricolo, progettazione e valutazione; Continuità e orientamento; Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie)		Osservatore	Moderatore
<b>Ore 16,00 -17,30</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	3-4 componenti del personale ATA		

Giorno 3 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente tecnico	Esperto Profilo A	Esperto Profilo B
<b>Ore 8,30 -10,00</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuità e orientamento</li> </ul>	3-4 docenti curriculari di classi e sezioni diverse	1-2 docenti responsabili	3-4 genitori di studenti di sezioni, classi e plessi diversi



### **3.3.6. Visita degli spazi e dei laboratori della scuola**

Nel corso della visita il NEV ha il compito di visitare gli spazi della scuola. In particolare, la visita riguarda: i laboratori, la palestra, la biblioteca, alcune aule, gli spazi per attività comuni (aula magna, teatro, cortile/giardino, ecc.), altri spazi di interesse.

Sarebbe opportuno includere nella visita plessi diversi (se presenti) in modo da avere un quadro completo della scuola. Tuttavia, questa esigenza deve essere conciliata con i tempi previsti per la visita e potrebbe non essere attuabile soprattutto nel caso di plessi molto lontani tra loro.

La visita degli spazi è svolta in orario scolastico, preferibilmente al mattino in modo che sia possibile osservare non solo le strutture, ma anche l'eventuale utilizzo degli spazi.

Lo scopo della visita è di valutare la dotazione della scuola in termini di risorse tecnologiche (aula informatica, LIM, computer portatili), laboratoriali (dotazioni del laboratorio di scienze, di artistica, ecc.), l'adeguatezza degli spazi per l'attività didattica, l'entità e fruibilità del patrimonio librario della scuola.

Durante la visita degli spazi i valutatori prestano attenzione alla presenza di quegli elementi che permettono di evidenziare il tipo di utilizzo degli spazi, eventualmente anche facendo domande in merito alla presenza di un responsabile per l'utilizzo dei laboratori o di registri e tabelle per l'accesso agli stessi, alle modalità di accesso alla biblioteca, ecc.

### **3.3.7. Compilazione individuale della Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita**

Dopo aver svolto le interviste individuali e di gruppo, aver visionato documenti e materiali rilevanti e gli spazi della scuola, ogni componente del NEV compila individualmente la *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita* che permette di riassumere le evidenze emerse durante la visita per ciascuna delle aree indagate (cfr cap. 4, par 4.2.6. per la descrizione e le modalità di utilizzo dello strumento). In questo modo si ottengono dei resoconti che, considerando i punti di vista dei diversi valutatori e delle diverse componenti scolastiche ascoltate, forniscono in modo puntuale e documentato informazioni sulle aree indagate.

La *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita* permette di annotare attraverso una check-list la presenza/assenza di specifiche evidenze che fanno riferimento alle diverse aree oggetto di valutazione, facendo riferimento a quanto emerso dalle interviste e dalla ulteriore documentazione fornita dalla scuola. Per la Guida alla compilazione della *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita* si rimanda al cap. 4, par. 4.2.6.

I resoconti individuali sulle evidenze emerse costituiscono le basi per la discussione durante l'incontro tra i componenti del NEV al termine della visita e, successivamente, per la formulazione del giudizio condiviso che viene espresso unitariamente e collegialmente dai tutti membri del Nucleo al termine del processo di valutazione esterna.

### **3.3.8. Incontro conclusivo tra i componenti del NEV**

Al termine di tutte le attività previste dalla visita e dopo aver completato la compilazione individuale della *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita*, i componenti del NEV si incontrano per un primo momento di condivisione e discussione di quanto emerso. Utilizzando



quanto registrato nella *Griglia* ciascun componente contribuisce alla discussione fornendo punti di vista e informazioni specifiche che verranno utilizzate per la compilazione della check-list condivisa. A questo livello avviene una prima negoziazione tra i componenti del NEV in merito alle pratiche, alle modalità organizzative e all'efficacia delle azioni messe in campo e possono emergere alcune considerazioni che porteranno all'espressione del giudizio condiviso che sarà comunicato alla scuola. Tuttavia per la formulazione completa del giudizio condiviso è necessario del tempo, come riconosciuto dalla letteratura internazionale, affinché ciascun valutatore possa: riflettere su quanto emerso; confrontarsi con gli altri componenti sui diversi aspetti; risolvere possibili discrepanze tra punti di vista o informazioni raccolte. Pertanto l'attribuzione dei livelli di qualità nelle singole aree potrà avvenire in un momento successivo. A tale riguardo è necessario che i componenti del NEV ricorrano a modalità di contatto non necessariamente in presenza (telefono, skype, posta elettronica, ecc.).

Durante l'incontro conclusivo quindi i componenti del NEV compilano la check-list condivisa (la check-list condivisa è contenuta nella *Griglia per l'espressione del giudizio dopo la visita*), integrando le informazioni presenti nelle check-list individuali. Inoltre, avviano il confronto sul livello di qualità raggiunto dalla scuola nelle diverse aree e sulla possibilità di approvare le priorità e gli obiettivi di miglioramento individuati dalla scuola oppure di proporre una loro riconsiderazione. Per una descrizione dettagliata degli obiettivi e delle attività previste nell'incontro conclusivo si rimanda al cap. 4, par. 4.2.7.

### **3.3.9. Comunicazione informale di fine visita**

Prima di concludere la visita, i componenti del NEV incontrano il Dirigente scolastico, i membri dello staff e i componenti del Nucleo di Autovalutazione per offrire un primo feedback informale su quanto emerso dalla visita a scuola. L'incontro è coordinato dal Dirigente Tecnico ed è finalizzato a fornire un primo resoconto sull'andamento della visita e a esprimere in termini generali una prima valutazione su quanto osservato. La comunicazione riguarderà, innanzitutto, un resoconto sull'andamento della visita di valutazione esterna, sia in termini di contributo apportato dalla scuola nell'organizzazione della stessa (es. predisposizione degli spazi e della documentazione, organizzazione delle interviste, ecc.) sia di clima riscontrato nel corso della permanenza a scuola (disponibilità del personale scolastico, partecipazione dei genitori, ecc.) e di qualità delle evidenze raccolte. Successivamente il NEV potrà esprimere una valutazione in termini generali cercando di evidenziare gli aspetti positivi e rilevando le eventuali criticità. Utilizzando un approccio formativo, il feedback fornito dal NEV dovrebbe mettere in evidenza, da un lato, le buone pratiche e gli elementi di forza riscontrati, dall'altro gli aspetti di maggiore debolezza. Tuttavia, in questa fase non devono essere comunicati i livelli di qualità raggiunti nelle diverse aree o fornite indicazioni sugli obiettivi di miglioramento né in termini confermativi, né disconfermativi. Infatti, poiché i giudizi formulati nell'incontro di fine visita potrebbero non essere completi o potrebbero comunque richiedere un ulteriore confronto da parte dei componenti del NEV, si ritiene opportuno rimandare la comunicazione puntuale sui livelli di qualità raggiunti e sulle indicazioni relative agli obiettivi di miglioramento al momento della ricezione del *Rapporto di Valutazione Esterna*.



I contenuti della comunicazione informale di fine visita devono rimanere confidenziali fino alla trasmissione del *Rapporto di Valutazione Esterna*. Pertanto, si richiede ai partecipanti all'incontro finale di non divulgare le informazioni ricevute.

Prima di concludere la comunicazione informale di fine visita, il NEV fornisce informazioni circa le modalità di prosecuzione della valutazione esterna, descrivendo le fasi successive alla visita: invio del *Rapporto di Valutazione Esterna* e restituzione in presenza degli esiti presso la scuola.

I contenuti della comunicazione informale di fine visita sono riportati nel Rapporto di Valutazione Esterna anche se potrebbero subire qualche cambiamento, che verrà comunque motivato e supportato dalla presentazione di evidenze emerse durante la visita.

### 3.4. Fase dopo la visita

Nella fase successiva alla visita di valutazione esterna, e sulla base degli esiti della stessa, discussi nell'incontro conclusivo tra i membri del NEV, il processo di valutazione esterna prevede i seguenti passi:

1. formulazione ed espressione del giudizio condiviso;
2. conferma/modifica/individuazione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento;
3. invio dei dati all'INVALSI;
4. stesura del *Rapporto di Valutazione Esterna* e trasmissione alla scuola;
5. restituzione in presenza a scuola dei risultati della valutazione esterna.

#### 3.4.1. Formulazione ed espressione del giudizio condiviso

Sulla base delle evidenze registrate nella check-list condivisa e delle considerazioni emerse nel colloquio conclusivo, il Nucleo di Valutazione Esterna formula un giudizio sintetico per ciascun ambito oggetto di valutazione. Il giudizio deve essere condiviso e scaturisce dal confronto tra i valutatori (triangolazione) che sono portatori dei punti di vista specifici delle diverse componenti scolastiche incontrate (Dirigenza e staff, docenti, studenti e famiglie). Il giudizio consiste nell'individuazione del livello appropriato che, tra i sette previsti dalla scala di valutazione, descrive meglio la situazione della scuola per ciascuno degli ambiti oggetto di valutazione, nella dimensione dei risultati e dei processi.

Il NEV opera come una struttura collegiale, in cui tutti i componenti contribuiscono in modo paritario alla formulazione del giudizio condiviso. Nella formulazione del giudizio, soprattutto in questa fase, il NEV adotta come modalità operativa la **negoziazione**: si tratta di un processo di ricerca e analisi di informazioni, in cui i valutatori, portatori di punti di vista differenti, elaborano varie ipotesi prima di giungere a un accordo/soluzione condivisa. Il giudizio condiviso non è, dunque, la semplice sommatoria di decisioni unilaterali, ma si fonda su un processo di ricerca congiunta di soluzioni accettabili. Inoltre, poiché tutte le componenti esprimono il loro punto di vista, l'accordo finale è il risultato di una decisione comune, condivisa tra tutte le parti e collegiale.

Il Dirigente tecnico, in qualità di coordinatore del NEV, ha il ruolo garante della collegialità del processo di negoziazione e definizione del giudizio condiviso, assicura la legittimità dell'intero



processo valutativo, gestisce gli aspetti formali del procedimento, coordina il Nucleo e si fa garante della partecipazione di tutti i componenti al processo valutativo e della collegialità del giudizio. In questa fase della valutazione esterna il Dirigente tecnico dovrà non solo sostenere il proprio punto di vista e farsi portatore delle evidenze emerse durante le attività che ha curato durante la visita, ma dovrà anche fare in modo che gli altri membri del Nucleo possano contribuire efficacemente alla negoziazione in modo da valorizzare tutto ciò che è emerso nel processo di valutazione esterna. I componenti del NEV espongono le informazioni a loro disposizione e forniscono le motivazioni per il giudizio dal loro punto di vista, rimanendo comunque predisposti all'ascolto e alla ricerca di una soluzione comune e condivisa.

E' compito del Nucleo stendere un verbale - che sarà caricato sulla piattaforma INVALSI ATRIO dedicata ai NEV - in cui evidenzia le modalità con cui sono state prese le decisioni in merito ai giudizi condivisi. In particolare il Nucleo esplicita se i giudizi espressi sono frutto di una riflessione collegiale, oppure se sono emerse posizioni diverse (in quest'ultimo caso registra nel verbale le diverse posizioni emerse).

Il giudizio condiviso è espresso dal NEV attraverso le rubriche di valutazione specificamente formulate che verranno incluse nel *Rapporto di Valutazione Esterna*. Le rubriche di valutazione esterna hanno un formato analogo alle rubriche di autovalutazione utilizzate dalla scuola nella compilazione del RAV.

Ciascun giudizio espresso deve essere opportunamente motivato, esplicitando le evidenze che hanno portato alla scelta del livello di qualità della scuola. Per ogni area di processo e per le aree relative agli esiti degli studenti, il Nucleo fornisce un giudizio descrittivo, in cui sono brevemente presentate alla scuola le principali evidenze emerse e i punti di forza e di debolezza. Nei casi in cui il giudizio condiviso sia differente da quello che la scuola si era assegnata nel RAV, il Nucleo esplicita chiaramente le motivazioni alla base di questa scelta.

Una guida alla formulazione del giudizio condiviso è riportata nel cap. 4, par. 4.3.1.

I giudizi attribuiti dai valutatori esterni non sono negoziabili con la scuola, ma la scuola può scrivere le proprie riflessioni nel momento in cui riceverà il *Rapporto di Valutazione Esterna* (RVE), compilando un breve documento che verrà allegato al RVE stesso.

In caso di conflitti di particolare gravità tra i membri del NEV, o tra il NEV e la scuola visitata, e fatto salvo il diritto di impugnazione degli atti conseguenti la visita, l'INVALSI sottoporrà il caso alla Conferenza per il coordinamento funzionale del SNV che assume le decisioni ritenute più idonee tra cui la modifica della composizione del NEV o l'assegnazione della scuola a un altro Nucleo<sup>16</sup>.

### **3.4.2. Condivisione o riconsiderazione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento**

Il SNV (DPR 80/2013) prevede che tutte le scuole predispongano dei Piani di Miglioramento (PdM) definiti in base all'autovalutazione, da realizzare nel triennio successivo, che sono sottoposti a valutazione da parte del NEV e possibile ridefinizione in base agli esiti della valutazione esterna. Pertanto, il NEV partendo da quanto elaborato dalla scuola durante l'autovalutazione

---

<sup>16</sup> Sintesi delle decisioni assunte dalla Conferenza per coordinamento funzionale del SNV (seduta n.2 del 23 Dicembre 2015): [http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV\\_Verbale\\_2\\_Sintesi\\_Decisioni.pdf](http://www.invalsi.it/snv/img/ccfsnv/ConferenzaSNV_Verbale_2_Sintesi_Decisioni.pdf)



relativamente alle priorità e agli obiettivi di miglioramento e sulla base delle evidenze raccolte durante la visita e dei giudizi condivisi, fornisce alla scuola indicazioni circa la conferma o la necessità di riconsiderare il piano di miglioramento. In particolare, il NEV indica se ritiene che le priorità e gli obiettivi di processo individuati dalla scuola nel RAV siano, secondo gli esiti della valutazione esterna, da condividere interamente o parzialmente o se debbano essere riconsiderati. Il NEV deve esplicitare le motivazioni alla base delle proprie decisioni, sia che esse riguardino la condivisione totale e parziale o la riconsiderazione delle priorità e/o degli obiettivi. In quest'ultimo caso, il NEV suggerirà alla scuola una nuova priorità e/o nuovi obiettivi di processo. La guida alla condivisione/riconsiderazione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento è riportata nel cap. 4, par. 4.3.2. (*Scheda per condividere o riconsiderare priorità e obiettivi di miglioramento*).

Nel formulare le indicazioni sugli obiettivi di miglioramento il NEV opera in modo collegiale: ciascun componente contribuisce in modo paritario. Il Dirigente tecnico è garante della collegialità e della condivisione delle scelte effettuate sugli obiettivi di miglioramento. Il NEV comunica alla scuola la ridefinizione o la condivisione degli obiettivi di miglioramento nella specifica sezione del *Rapporto di Valutazione Esterna*.

Nel processo di revisione degli obiettivi di miglioramento formulati dalla scuola è necessario che il NEV contestualizzi la scelta di condividere/riconsiderare gli obiettivi in base alla situazione in cui si trova la scuola. Infatti, la visita valutativa esterna può avvenire in momenti diversi del percorso di miglioramento delle scuole. Se una scuola è ancora nella fase di definizione del PdM e non ha ancora iniziato la sua realizzazione, l'eventuale ridefinizione degli obiettivi di miglioramento appare semplice; se invece la scuola ha concluso la progettazione e sta realizzando il PdM, utilizzando specifiche risorse economiche, umane e materiali, l'eventuale ridefinizione degli obiettivi di miglioramento potrebbe essere complessa. Il coordinatore assicura che l'azione valutativa del Nucleo tenga conto della specifica fase nella quale la scuola si trova rispetto al percorso valutativo, contestualizzandolo.

### **3.4.3 Invio dei dati e della documentazione all'INVALSI**

Tutta la documentazione prodotta dal NEV nel processo di valutazione esterna viene inviata all'INVALSI attraverso la piattaforma web ATRIO. Questo invio permette di elaborare le informazioni raccolte per la creazione di un documento con un formato standard per tutti i NEV e tutte le istituzioni scolastiche sulla base del quale sarà successivamente redatto il *Rapporto di Valutazione Esterna*.

L'esperto valutatore con profilo esterno alla scuola (profilo B) è responsabile dell'invio di tutti i dati all'INVALSI. In particolare, dovranno essere compilati sulla piattaforma i seguenti strumenti di rilevazione:

- la *Griglia per l'analisi dei dati e delle informazioni prima della visita*;
- la *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita*;
- la *Griglia per l'espressione dei giudizi dopo la visita*;
- la *Scheda per condividere o riconsiderare priorità e obiettivi di miglioramento*.





L'inserimento nella piattaforma ATRIO delle griglie individuali compilate prima della visita (*Griglia per l'analisi dei dati e delle informazioni*) e durante la visita (*Griglia per la raccolta delle informazioni*) è effettuata dai singoli componenti del NEV. Il componente con profilo B si occuperà di compilare la *Griglia per l'espressione dei giudizi dopo la visita* e la *Scheda per condividere o riconsiderare priorità e obiettivi di miglioramento*.

L'esperto con profilo B rimane, tuttavia, il responsabile della completa e corretta restituzione di tutti i dati all'INVALSI.

#### **3.4.4. Stesura del rapporto di valutazione esterna**

La stesura del *Rapporto di Valutazione Esterna* (RVE) avviene entro 30 giorni dalla conclusione della visita di valutazione esterna, attraverso un format comune per tutte le scuole. La struttura del *Rapporto di Valutazione Esterna* è analoga a quella del RAV e segue lo stesso quadro di riferimento teorico articolato in aree di contesto, processo e esito. Il RVE contiene le seguenti informazioni:

- il giudizio condiviso del Nucleo di valutazione esterna su ciascuna area oggetto di valutazione, espresso attraverso le rubriche di valutazione;
- le motivazioni per ciascun giudizio condiviso;
- indicazioni in merito alla condivisione/riconsiderazione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento;
- le motivazioni che hanno portato alla decisione di prevedere la rielaborazione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento.

Sulla base dei risultati delle precedenti sperimentazioni, è stato predisposto per il RVE un formato snello, che permetta di presentare in modo chiaro e facilmente fruibile tutte le informazioni necessarie affinché la scuola comprenda appieno quanto elaborato dal NEV. Le rubriche per la valutazione esterna – pur presentando elementi di contatto con quelle dell'autovalutazione – sono riadattate dall'INVALSI in funzione della valutazione esterna. Il RVE è compilato attraverso una apposita piattaforma informatica predisposta da INVALSI (piattaforma ATRIO).

Il processo di stesura del *Rapporto di Valutazione Esterna* si basa su una suddivisione dei compiti tra i valutatori esterni che valorizza le specifiche competenze di ciascun profilo e si basa su un processo collegiale.

Il Dirigente Tecnico ha il ruolo di garante dell'intero processo e si occupa di redigere una lettera di trasmissione alla scuola in cui sintetizza gli esiti della valutazione, fornendo l'avallo formale agli esiti della valutazione esterna.

Il valutatore con profilo B è responsabile della corretta lettura dei dati e interpretazione dei risultati.

Il valutatore con profilo A è responsabile della coerenza interna e della chiarezza del RVE e, grazie al suo ruolo di *peer*, garantisce l'utilizzo di una comunicazione efficace, chiara e pienamente comprensibile per la scuola, attraverso l'utilizzo di modalità idonee.



Il prodotto finale dovrà comunque essere condiviso e approvato da tutti i membri del NEV.

Il RVE viene inviato alla scuola dal coordinatore del NEV insieme a una lettera di accompagnamento che sintetizza gli esiti della valutazione.

### **3.4.5. La restituzione in presenza dei risultati della valutazione esterna alle scuole**

La restituzione in presenza avviene successivamente all'invio del RVE e dopo che l'istituzione scolastica abbia potuto visionarlo ed eventualmente commentarlo. In questo modo si creano le condizioni affinché i partecipanti all'incontro di restituzione possano confrontarsi in un clima di apertura e reciproco ascolto. La restituzione in presenza rappresenta un momento di ulteriore confronto e discussione, che può avere diverse finalità:

- 1) dialogare con lo staff della scuola e riflettere sugli aspetti da migliorare a partire dagli esiti della valutazione, in un'ottica di valutazione formativa;
- 2) restituire alla comunità allargata e ai diversi portatori di interesse gli esiti della valutazione esterna, in un'ottica di rendicontazione.

Nella fase di avvio del SNV appare particolarmente rilevante sostenere la prima delle due funzioni sopra indicate.

Nella restituzione in presenza rivolta allo staff e al Nucleo di Autovalutazione della scuola il valutatore dovrebbe dedicare una speciale attenzione a due aspetti: argomentare i giudizi di valutazione esterna che si discostano dai giudizi di autovalutazione; riflettere insieme alla scuola sulle priorità di miglioramento individuate.

La finalità principale della restituzione in presenza è collocare i risultati della valutazione esterna all'interno di un discorso orientato al miglioramento. Quest'ultima finalità è perseguita nella consapevolezza che valutazione e supporto al miglioramento sono compiti diversi che dovrebbero essere condotti da differenti figure professionali e che l'implementazione del miglioramento ricade all'interno dell'autonomia scolastica. L'idea pertanto non è quella di dare consigli alle scuole o tanto meno di prescrivere soluzioni su come procedere sulla via del miglioramento ma di restituire i dati nel contesto di un confronto con la scuola che assume i caratteri del "dialogo professionale" (si veda Scheda F nel capitolo 4).

L'incontro di restituzione si configura come una forma di accompagnamento della scuola verso il miglioramento ma la sua efficacia come strumento di promozione dell'azione migliorativa della scuola dipende da quanto l'intero sistema della valutazione sia in grado di promuovere una visione unitaria e coerente in tutte le sue fasi. Per un approfondimento sulle modalità di gestione dell'incontro di restituzione dei risultati della valutazione si rimanda al cap. 4, par. 4.3.3.



## 4. Protocollo per le visite di valutazione esterna

### 4.1. Protocollo di valutazione prima della visita

Nella fase precedente alla visita valutativa, i NEV devono:

- prendere contatti con la scuola e concordare tutti gli aspetti della visita;
- analizzare la documentazione sulla scuola;
- analizzare alcuni dati sulla scuola;
- compilare la *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita*.

#### 4.1.1. Contattare la scuola

Il primo contatto con la scuola, circa una settimana prima della visita, è telefonico ed è effettuato dal Dirigente Tecnico. Il contatto telefonico ha lo scopo di comunicare al Dirigente scolastico la data della visita, gli obiettivi e le modalità della stessa e di richiedere, se necessario, alcuni documenti (POF, PTOF, Programma annuale e Relazione di accompagnamento del Dirigente scolastico al Programma annuale, RAV e Piano di miglioramento).

Durante il primo contatto viene avviata anche la pianificazione delle attività previste durante la visita. A tale proposito è opportuno, dopo la telefonata, inviare una mail che riassume le informazioni comunicate al telefono e che puntualizza i passaggi successivi per l'organizzazione della visita (cfr. Cap. 5, par. 5.1.1. e successivi, *Mail per Dirigente scolastico*). Inoltre per aiutare la scuola nella pianificazione delle interviste viene allegato alla mail lo schema della visita con le aree di osservazione e le attività previste per ogni giornata e l'indicazione dei docenti con responsabilità per ciascuna area (cfr. *Schema visita*). È importante infatti che i docenti con funzioni di responsabilità vengano avvertiti in anticipo e che siano presenti nel giorno e nell'orario prestabiliti. Inoltre, è necessario comunicare al Dirigente scolastico i criteri di scelta dei docenti, dei genitori e degli studenti che parteciperanno alle interviste di gruppo.

Nel corso della telefonata, il Dirigente tecnico deve anche informare la scuola che dovrà mettere a disposizione degli spazi nei quali sia possibile effettuare le interviste individuali. Si deve trattare di spazi tranquilli, che garantiscano la riservatezza dei colloqui. Inoltre, occorre prevedere degli spazi adeguati per le tre interviste di gruppo che si svolgeranno in orario pomeridiano.

#### 4.1.2. Lettura e analisi dei dati sulla scuola

Prima della visita a scuola i NEV devono conoscere alcuni dati sulla scuola. Si tratta di dati provenienti da diverse fonti e disponibili sulla Piattaforma Operativa Unitaria (POU, <http://ext.pubblica.istruzione.it/SistemaNazionaleValutazione/login.do;jsessionid=xs4zN7yAU3P7rU6QEMOQx5Kt?dispatch=view>) che si riferiscono alle tre dimensioni del Quadro di riferimento teorico: contesto, processi ed esiti degli studenti.

È importante che i NEV leggano e analizzino tutti i dati relativi alla scuola disponibili sulla POU. La scuola ha avuto accesso agli stessi dati e li ha utilizzati per la redazione del RAV. I NEV, tuttavia, non devono fare affidamento esclusivamente sui dati riportati nel RAV. Infatti, è possibile che la



scuola abbia scelto di pubblicare nel RAV solo alcuni degli indicatori disponibili. Inoltre è opportuno che i valutatori effettuino un'analisi autonoma delle evidenze disponibili sulla scuola e precedente alla lettura dei documenti redatti dalla scuola, in particolare del RAV. Infine, è fondamentale ricordare che la valutazione delle aree afferenti agli Esiti degli studenti – ad eccezione dell'area relativa alle Competenze chiave e di cittadinanza – si fonda esclusivamente sulla lettura dei dati poiché non è oggetto di osservazione durante la visita a scuola. Pertanto, mentre l'analisi effettuata prima della visita dei dati relativi al contesto e ai processi ha una finalità orientativa poiché permette di farsi un'idea della situazione della scuola e del suo operato, per le aree relative agli esiti degli studenti ha già una valenza valutativa.

Le informazioni emerse dall'analisi dei dati devono essere riportate nella *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita* (cfr sotto, par. 4.1.4).

#### **4.1.3. Lettura e analisi dei documenti sulla scuola**

I documenti che il NEV deve consultare prima della visita sono: il Rapporto di autovalutazione (RAV); il POF; la Relazione di accompagnamento del Dirigente scolastico al Programma annuale; il PTOF; il piano di miglioramento già eventualmente predisposto dalla scuola. E' inoltre opportuno che i componenti del NEV prendano visione del sito web della scuola.

##### **4.1.3.1. Guida alla lettura del RAV**

Il RAV è un documento centrale per il successivo percorso valutativo. Si tratta del documento nel quale la scuola autorappresenta i propri punti di forza e di debolezza e nel quale individua delle linee di azione per il miglioramento. Il D.p.R. 80/2013 individua nel miglioramento la finalità ultima del Sistema Nazionale di Valutazione. Inoltre afferma che la valutazione delle istituzioni scolastiche deve avvenire valorizzando il ruolo delle stesse nel processo di autovalutazione e, rispetto alla valutazione esterna, stabilisce la "ridefinizione da parte delle istituzioni scolastiche dei piani di miglioramento in base agli esiti dell'analisi effettuata dai nuclei" (art. 6, co. 1).

L'orientamento al miglioramento e gli obiettivi di miglioramento individuati dalle singole istituzioni scolastiche rappresentano dei punti di riferimento imprescindibili per l'azione di valutazione esterna. Di fatto i NEV sono chiamati ad esprimere un giudizio, in ultima istanza, sull'adeguatezza o sulla necessità di riconsiderare o integrare gli obiettivi di miglioramento individuati nel RAV (priorità strategiche e obiettivi di processo). In questo senso, quindi, il RAV svolge un ruolo molto importante nell'orientare le domande che guideranno i componenti nel Nucleo durante il percorso valutativo.

Prima della visita, pertanto, è necessario effettuare una lettura approfondita del RAV e degli allegati inseriti dalla scuola e disponibili nella piattaforma Scuola in chiaro. Si tratta di un'analisi critica che, partendo dalle priorità (e i relativi traguardi di lungo periodo), dagli obiettivi operativi e dalle motivazioni indicate per la loro scelta, ripercorra a ritroso il processo di autoanalisi compiuto dalla scuola.

La lettura del RAV deve essere prioritariamente orientata a valutare la rilevanza delle priorità e degli obiettivi specifici indicati, ovvero la loro coerenza, centralità e strategicità rispetto al quadro complessivo delle criticità e dei punti di forza emersi durante il percorso di autovalutazione. Non si



tratta quindi di verificare soltanto la tenuta dal punto di vista logico-funzionale del percorso migliorativo ipotizzato dalla scuola, ma di valutare la rilevanza dello stesso alla luce della situazione complessiva dell'istituzione scolastica e del suo contesto.

Il valutatore è quindi interessato a comprendere la rilevanza e potenziale fattibilità del percorso di miglioramento ipotizzato dalla scuola; per fare questo dovrà considerare, entro certi limiti, anche la validità del percorso autovalutativo effettuato dalla scuola, valutando la coerenza dei giudizi espressi con i dati e le evidenze disponibili.

La lettura del RAV ha lo scopo di individuare elementi conoscitivi che aiuteranno il valutatore a orientare la visita a scuola attraverso la formulazione di domande specifiche, l'approfondimento di processi, attività, punti di vista, la ricerca di evidenze ulteriori. Pertanto, la lettura preliminare del RAV non costituisce una metavalutazione del processo autovalutativo condotto dalla scuola e rappresentato nel RAV, ovvero non deve rappresentare un'analisi finalizzata alla valutazione della qualità della stesura del Rapporto di autovalutazione (coerenza interna del documento, grado di utilizzo dei dati, completezza dei giudizi espressi, ecc.). La lettura del RAV deve permettere di individuare elementi utili per la finalità della valutazione esterna, ovvero comprendere se le priorità e gli obiettivi di processo indicati nel RAV permettono di contribuire al miglioramento della scuola.

L'analisi del RAV dovrebbe quindi partire dalla lettura delle priorità, degli obiettivi di processo e delle motivazioni apportate per giustificare la loro scelta. A questo livello, si dovrà valutare la pertinenza e rilevanza delle azioni o linee di intervento prefigurate negli obiettivi di processo rispetto al raggiungimento delle priorità strategiche. Successivamente il valutatore dovrà valutare se sono presenti effettivi elementi di criticità, attraverso il confronto con i dati disponibili, che giustificano l'individuazione delle priorità nelle aree selezionate.

Ciò comporta che debba essere verificata anche la validità dei giudizi espressi dalla scuola nelle aree corrispondenti, attraverso l'analisi dei punti di forza e di debolezza indicati e il confronto con le evidenze disponibili.

Tuttavia, la lettura critica del RAV non deve limitarsi alle aree direttamente coinvolte nel percorso di miglioramento indicato dalla scuola, ma deve estendersi a tutte le aree del framework teorico, incluse quelle relative al contesto. Solo in questo modo infatti sarà possibile farsi un'idea chiara della situazione complessiva della scuola.

La lettura critica del RAV richiede che il valutatore, nelle aree relative agli Esiti e ai Processi, effettui uno studio della validità del giudizio espresso, considerando i dati utilizzati dalla scuola e la loro interpretazione ai fini dell'espressione del giudizio. Nelle aree relative al Contesto, il valutatore considererà se sono stati evidenziati i vincoli e le opportunità forniti dal contesto. Tuttavia, ricordiamo che la metavalutazione del percorso di autovalutazione effettuato dalla scuola non è l'obiettivo prioritario del valutatore che invece è primariamente interessato a verificare la validità di tali giudizi per effettuare una valutazione contestualizzata dalla rilevanza delle priorità e degli obiettivi individuati dalla scuola e della potenziale fattibilità del piano di miglioramento.

Eventuali discrepanze tra evidenze disponibili e giudizi espressi che dovessero emergere dalla lettura del RAV non devono essere considerate semplicemente come "errori" da evidenziare ma come elementi di riflessione per il valutatore che potranno essere oggetto di ulteriore



approfondimento durante la visita a scuola. Infatti, è importante capire le ragioni per cui una scuola non ha tenuto conto di alcuni indicatori o ha fornito un'interpretazione di un dato che può apparire poco corretta o parziale o perché alcuni elementi di criticità sono stati sottovalutati nell'espressione di un giudizio. Talvolta, quelli che potrebbero sembrare errori di interpretazione od omissioni potrebbero dipendere da interpretazioni effettuate dai Nuclei di autovalutazione alla luce di elementi di contesto poco o per nulla esplicitati nel RAV, che però potrebbero acquisire senso nel corso della visita, nel momento in cui il valutatore matura una conoscenza più approfondita della scuola.

Lo studio di tutte le aree afferenti al framework teorico permetterà di avere una visione complessiva dei punti di forza e di debolezza della scuola e a partire da ciò, ciascun componente del NEV potrà effettuare una prima valutazione della rilevanza del percorso di miglioramento ipotizzato dalla scuola.

In termini procedurali si suggerisce al NEV di iniziare la lettura dei documenti a partire dal RAV, provando a fornire un giudizio complessivo alla luce dei criteri indicati. Tale analisi preliminare potrà, infatti, essere impiegata per i diversi passaggi operativi previsti dal processo di valutazione esterna:

- ex-ante, per disporre di una griglia di lettura utile ad approfondire la documentazione disponibile sull'istituto (fase prima della visita);
- in itinere, per orientare la successiva visita alla scuola annotando elementi da approfondire, incongruenze, punti di attenzione utili a personalizzare i momenti di osservazione diretta e di interlocuzione con i diversi attori dell'istituto scolastico (fase durante la visita);
- ex-post, per elaborare il proprio rapporto valutativo a partire da una riflessione critica alla scuola in grado di evidenziarne forze e debolezze e di suggerire interventi migliorativi (fase dopo la visita).

Alcune domande chiave possono aiutare il valutatore a interrogare il RAV elaborato dalla scuola:

- Complessivamente, in che modo la scuola ha individuato i propri punti di forza e di debolezza nelle diverse aree?
  - I livelli di qualità autoattribuiti dalla scuola in tutte le aree sono coerenti con le motivazioni espresse?
  - Le motivazioni espresse per giustificare i livelli di qualità autoattribuiti tengono conto dei punti di forza e di debolezza individuati?
  - I punti di forza e di debolezza sono stati individuati a partire dall'analisi dei dati messi a disposizione e/o di altre evidenze prodotte dalla scuola?
  - Nell'utilizzo e analisi dei dati disponibili sono evidenti discrepanze, omissioni significative, errori di interpretazione?
- Le priorità indicate nel RAV corrispondono a effettive aree di criticità evidenziate dalla scuola?
  - Le motivazioni indicate dalla scuola per giustificare la scelta delle priorità alla luce dei risultati dell'autovalutazione sono pertinenti, chiare e permettono di individuare le ragioni della scelta?
  - Quale livello di qualità la scuola si è autoattribuita nelle aree nelle quali sono state individuate le priorità?



- Quali sono le motivazioni per l'attribuzione dello specifico livello di qualità?
- Le motivazioni del giudizio sono coerenti con i punti di forza e di debolezza individuati?
- L'individuazione dei punti di forza e di debolezza tiene conto degli indicatori disponibili e/o di altre evidenze prodotte dalle scuole?
- Nell'utilizzo e analisi dei dati disponibili sono evidenti discrepanze, omissioni significative, errori di interpretazione?
- Gli obiettivi di processo sono funzionali al raggiungimento delle priorità?
  - Gli obiettivi di processo permettono di prefigurare azioni o linee di intervento ben definite, circoscritte e valutabili?
  - Gli obiettivi di processo individuano azioni o potenziali linee di intervento centrali e rilevanti per il perseguimento delle priorità indicate?
  - Gli obiettivi di processo sono chiaramente riconducibili a specifiche aree del framework teorico?
  - Le azioni o le linee di intervento indicate al livello degli obiettivi di processo tengono conto dei punti di forza e di debolezza indicati dalla scuola nelle specifiche aree?
  - Il perseguimento delle priorità richiede interventi o azioni preliminari necessarie non indicate dalla scuola?
- Quali sono i vincoli e le opportunità forniti dal contesto?

#### **4.1.3.2. Guida alla lettura del POF**

Nello schema di regolamento sull'autonomia organizzativa e didattica delle scuole (DPR 275/99) il Piano dell'Offerta Formativa (POF) viene definito come "il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche [che] esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa ed organizzativa che le singole scuole adottano nell'ambito della loro autonomia" (art. 3 c. 1). Il POF, predisposto con il coinvolgimento di tutte le componenti della scuola, contiene le informazioni sul funzionamento della scuola nel suo complesso. E' quindi un documento rappresentativo delle condizioni di esercizio dell'autonomia didattica, organizzativa, finanziaria, di ricerca e sviluppo della singola istituzione scolastica.

Il POF coniuga due esigenze: da un lato deve essere coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi determinati a livello nazionale, dall'altro interpretare le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale.

Il POF è elaborato dal collegio dei docenti sulla base degli indirizzi generali per le attività della scuola e delle scelte generali di gestione e di amministrazione definiti dal Consiglio di Istituto; il Piano è adottato dal Consiglio di Istituto.

I principi organizzatori del POF sono:

- il principio di **flessibilità**, inteso come capacità di modulare l'offerta formativa in rapporto alle esigenze e alle potenzialità della scuola entro un quadro unitario;
- il principio di **integrazione**, inteso come capacità di situare l'offerta formativa della scuola all'interno di un sistema formativo policentrico, rispetto al quale la scuola diviene il nodo di



una rete di soggetti istituzionali e non che domandano, alimentano ed erogano formazione;

- il principio di **responsabilità**, inteso come capacità di strutturare una propria identità formativa in relazione a cui rispondere dei processi e degli esiti conseguiti.

Il POF è dunque un atto di indirizzo e di programmazione unitaria della scuola, di presentazione delle proposte formative e della relativa organizzazione. In esso dovrebbero convergere le attività e i progetti che definiscono la *mission* che la scuola si propone nel perseguire il successo formativo dell'alunno.

Nel POF vengono esplicitati i percorsi formativi attinenti all'indirizzo di studi di ciascuna scuola, le scelte che l'istituzione fa anche in relazione al principio di flessibilità del curriculum nella quota riservata; l'ampliamento dell'offerta formativa; le azioni di continuità, orientamento, sostegno e recupero definite sulla base dei bisogni rilevati; le metodologie usate; le scelte organizzative, anche in relazione agli obiettivi generali e specifici dell'azione didattica proposta; la modalità di gestione delle risorse; i criteri di valutazione della qualità del servizio erogato; i progetti di ricerca e sperimentazione ecc..

Nell'esercizio della propria autonomia il POF risulta essere sia un documento di condivisione delle finalità formative da parte della comunità professionale interna alla scuola sia uno strumento di comunicazione verso l'esterno; talvolta è strutturato come descrizione dell'esistente, in altri casi assume una valenza maggiormente proattiva, con l'obiettivo di prefigurare gli sviluppi futuri. Le caratteristiche del POF dipendono inoltre dalla presenza di altri documenti, quali per esempio la Carta dei servizi, il Regolamento di istituto, il Bilancio sociale, il Curriculum di istituto, il Manuale della Qualità etc.

Alla luce di quanto indicato, potrebbe essere utile farsi guidare nella lettura del POF dalle seguenti domande:

- Quali sono le priorità che la scuola ha indicato nel POF? Attraverso quali progetti e percorsi strategici vengono realizzate? In che modo tali aspetti risultano contestualizzati?
- In quale misura il documento interpreta il principio di flessibilità dell'offerta formativa? Come viene modulata l'offerta formativa in relazione ai bisogni espressi nel territorio?
- Attraverso quali connessioni il POF si integra con gli altri documenti che definiscono l'identità progettuale dell'istituto?
- In quale modo e attraverso quali strumenti la scuola collabora con le altre istituzioni ed Enti presenti sul territorio ?
- Quale grado di copertura presentano le aree di indagine indicate nel RAV (in rapporto a Contesto e Risorse, Processi ed Esiti)?
- In che modo il POF si interfaccia con il Programma annuale predisposto dal Dirigente scolastico?
- Quali scelte organizzative e gestionali ha effettuato la scuola per il raggiungimento delle priorità strategiche?





#### **4.1.3.3. Guida alla lettura del PTOF**

L'elaborazione del Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF) è stata normata dalla legge 107/2015, che riprendendo quanto già disposto dal DPR 275/99, sancisce che è il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa che le singole scuole adottano nell'ambito della loro autonomia. Il piano è coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi, determinati a livello nazionale a norma dell'articolo 8, e riflette le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale, tenendo conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa.

Nella circolare 2805 del 11 dicembre 2015 Orientamenti per l'elaborazione del PTOF il MIUR richiama l'attenzione sugli aspetti seguenti:

- l'identità delle Istituzioni Scolastiche autonome, secondo quanto già previsto dal DPR 275/99 e dalla normativa sull'autonomia scolastica;
- la coerenza con l'autovalutazione (priorità, traguardi, obiettivi di processo), ovvero la coerenza tra il POF stesso, il rapporto di autovalutazione e il piano di miglioramento, con particolare riguardo alle priorità, ai traguardi di lungo periodo e alle azioni di miglioramento previste;
- il riferimento a pareri e proposte degli stakeholders, nella fase di predisposizione del documento, ad opera del Dirigente scolastico;
- la flessibilità didattica e organizzativa, dal momento che la piena realizzazione del curriculum di scuola e il raggiungimento degli obiettivi della legge non possono prescindere da forme organizzative flessibili nei limiti della dotazione organica dell'autonomia;
- la centralità dello studente e il curriculum di scuola, per far emergere l'identità culturale, educativa e progettuale delle scuole di primo e secondo ciclo;
- l'organico dell'autonomia (posti comuni, sostegno, potenziamento), funzionale alle esigenze didattiche, organizzative e progettuali, che diventa lo strumento per garantire l'attuazione del curriculum di scuola, anche grazie all'utilizzo delle quote di autonomia e degli spazi di flessibilità;
- le reti di scuole e le collaborazioni esterne;
- le attrezzature e infrastrutture materiali, in un'ottica "dinamica" di analisi dei fabbisogni, in coerenza con le priorità di medio e lungo periodo e con i traguardi prefigurati nel piano di miglioramento;
- il piano di formazione del personale, dal momento che la formazione dei docenti di ruolo diventa obbligatoria, permanente e strutturale.

Nel PTOF rispetto al POF si evidenziano quindi i seguenti sostanziali cambiamenti:

- durata triennale, allineata sia al ciclo di autovalutazione/miglioramento previsto dal DPR 80/2013 sia all'incarico del Dirigente e dei docenti di ambito, come previsto dalla legge 107/2015;
- l'ancoraggio con il RAV, dal momento che le aree del PTOF devono presentare connessioni e collegamenti con i dati e con l'analisi dei processi che le scuole hanno prodotto per l'autovalutazione di istituto;



- l'inclusione del Piano di Miglioramento (PdM) predisposto al termine del processo di autovalutazione;
- la determinazione del fabbisogno di personale, che prevede quindi la definizione dell'organico dei posti comuni e di sostegno, di quello di potenziamento, del personale ATA; nell'obiettivo del legislatore risulta fondamentale collegare gli obiettivi stabiliti alle risorse (dando quindi maggiore credibilità di quanto fosse possibile nel vecchio POF alla progettazione) e quindi circolarmente dare la base di legittimità all'organico, appunto perché collegato alle priorità poste nel PTOF: i posti di potenziamento costituiscono una spesa fissa e obbligatoria ancorata ad un fabbisogno dichiarato nel PTOF;
- la determinazione del fabbisogno delle risorse materiali che, in pratica, serve ad esplicitare in che modo e attraverso quali mezzi, strumenti, materiali, le priorità del PTOF sono attuate;
- l'inclusione del piano di formazione del personale, collegato alle priorità individuate;
- l'indirizzo del Dirigente scolastico (che ha la titolarità di indirizzo e di gestione) e non più del Consiglio di Istituto. Il Dirigente scolastico scrive l'atto di indirizzo, il Collegio dei docenti scrive il PTOF e il Consiglio di Istituto lo approva.

Il PTOF ha come target di riferimento sia l'Amministrazione centrale (in relazione alla parte relativa al fabbisogno di risorse umane e materiali e i piani di formazione del personale, sia probabilmente in relazione agli obiettivi sulla base dei quali potrebbe gravare la valutazione del DS) sia le famiglie per quanto riguarda la definizione dell'offerta formativa triennale.

La norma prevede che venga redatto entro il mese di ottobre dell'anno scolastico precedente al triennio di riferimento. IL MIUR ne ha previsto, relativamente a questa fase di avvio, l'elaborazione entro il 15 gennaio 2016. Dalla panoramica effettuata in rete emerge che le scuole hanno variamente interpretato il periodo di riferimento: vi sono PTOF che prevedono annualità 2016-2019, altri che integrano il 2015, con durata 2015-2018 e che sostituiscono completamente il POF annuale.

Il MIUR non ha predisposto un format per l'elaborazione del PTOF ma ha fornito alcune indicazioni per sottolineare degli aspetti ineludibili sui quali richiamare l'attenzione delle scuole stesse in modo da proiettarsi in un'ottica di pianificazione triennale, coerentemente con priorità ed obiettivi scaturiti dal procedimento di valutazione.

Sulla base di quanto indicato, e considerando che è questo un periodo di transizione, dal momento che non tutte le scuole hanno già predisposto questo documento e che lo stesso si dovrebbe riferire alle annualità 2016-2019, vengono presentati di seguito alcuni stimoli che possono guidare la lettura del PTOF.

- Quali sono le priorità che la scuola ha indicato nel PTOF? Attraverso quali percorsi strategici si propone di realizzarle?
- In che modo sono collegati il PTOF, il Rapporto di autovalutazione e il Piano di miglioramento?
- In che modo nel PTOF sono esplicitate le connessioni tra le azioni curriculari e i bisogni formativi rilevati? In quale misura il PTOF interpreta il principio di flessibilità dell'offerta formativa? Come viene modulata l'offerta formativa in relazione ai bisogni espressi nel territorio?



- In che modo la scuola interpreta l'arricchimento dell'offerta formativa anche in relazione agli insegnamenti opzionali (per esempio per la scuola secondaria nel secondo biennio e nell'ultimo anno)?
- Attraverso quali opportunità formative interne ed esterne (percorsi di alternanza scuola lavoro) la scuola definisce il profilo educativo, culturale e professionale relativo a ciascun indirizzo della scuola secondaria di secondo grado?
- In che modo nel PTOF la scuola esplicita gli strumenti di flessibilità didattica ed organizzativa, sia per quanto riguarda i tempi e gli spazi dell'apprendimento, ma anche le modalità della mediazione didattica (classi aperte e gruppi di livello, modalità peer-to-peer, metodologie di apprendimento cooperativo, o di problem solving ecc.) in relazione alle priorità strategiche stabilite?
- Quali scelte organizzative ha effettuato la scuola nell'organico dell'autonomia? Come la scuola ha inteso le possibilità offerte dall'organico di potenziamento per il raggiungimento delle priorità strategiche?

#### **4.1.3.4. Guida alla lettura della Relazione di accompagnamento del Dirigente scolastico al Programma annuale**

Il Programma annuale è un documento contabile predisposto annualmente dalle istituzioni scolastiche per lo svolgimento della propria attività finanziaria. Sotto il profilo temporale e di contenuto è un bilancio finanziario preventivo e di competenza con durata riferita all'anno solare.

L'art 2 del decreto n. 44 del 2001 (*Regolamento concernente le Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche*) delinea alcune caratteristiche chiave a cui le istituzioni scolastiche si devono attenere nella predisposizione del Programma annuale, che deve essere improntato secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità, e ispirato a principi di trasparenza, annualità, universalità, integrità, unicità e veridicità.

Nel Programma annuale sono riportare tutte le entrate aggregate secondo la propria provenienza e gli stanziamenti di spesa in relazione al funzionamento amministrativo – didattico generale, per spese di investimento, di personale e per singoli progetti.

La relazione di accompagnamento al Programma annuale è lo strumento attraverso il quale il Dirigente scolastico, considerando le caratteristiche dell'istituzione scolastica per quanto riguarda il contesto, la struttura, l'utenza, il personale ecc, definisce come intende realizzare gli obiettivi strategici dell'istituzione, delineando la propria filosofia di spesa in aderenza a quanto illustrato nel POF. In essa inoltre il Dirigente scolastico rendiconta sull'andamento della gestione, illustra i risultati raggiunti e raggiungibili rispetto agli obiettivi programmati.

Nella lettura del Programma annuale e della relazione di accompagnamento del Dirigente scolastico, i valutatori dovrebbero cercare di cogliere:

- come la scuola interpreta la propria autonomia, a quali finalità vengono destinate le risorse, a quali bisogni ed esigenze a breve e medio periodo l'Istituzione cerca di rispondere con la propria dotazione finanziaria;
- quali criticità emergono per esempio connesse alla progressiva contrazione delle risorse e come queste vengono affrontate. Quale è il ricorso al contributo volontario dei genitori,



tenendo presente che fino alla secondaria superiore il contributo delle famiglie è volontario e che tale contributo negli ultimi anni è notevolmente diminuito riducendo di fatto gli spazi di progettualità della scuola. In questo senso risulta importante considerare l'apporto e la consistenza dei finanziamenti dell'ente locale, di soggetti privati (no famiglie), sponsor, ecc. che in qualche modo evidenziano le azioni che la scuola intraprende per reperire le risorse;

- la dotazione finanziaria dei progetti illustrati nel POF. Nel programma annuale ciascun progetto deve essere corredato da una propria scheda finanziaria che riporti l'arco temporale di realizzazione, i beni ed i servizi da acquistare, la spesa prevista per la sua realizzazione, la fonte di finanziamento. Le schede finanziarie rappresentano di fatto uno strumento di controllo in relazione al POF e ai risultati attesi, per cui la parte descrittiva dovrebbe essere sufficientemente articolata in modo da poter capire cosa vuole ottenere quel progetto e attraverso quali fasi;
- eventuali incongruenze tra quanto esposto nel POF, soprattutto in relazione ai progetti, e quanto illustrato nel Programma annuale. Indicativo in questo senso è rilevare le motivazioni per le quali si è deciso di non attuare alcuni progetti, o di implementarli secondo una diversa temporalità (un anno al posto di due per esempio o il contrario), o con modalità differenti;
- quali decisioni, da un punto di vista più prettamente finanziario, si sono rese necessarie dalla situazione contabile (per esempio residui attivi e passivi) e dalla situazione di cassa.

#### **4.1.3.5. Guida alla lettura dei piani di miglioramento già predisposti dalla scuola**

A seguito dell'elaborazione del RAV le scuole sono tenute, secondo il DPR 80/2013 all'art 6 comma 2, alla formulazione di un Piano di Miglioramento (PdM). Nella circolare 7904 dell'1 settembre 2015 il MIUR ha indicato alcuni passaggi da tenere in considerazione nell'elaborazione del documento, ribadendo la responsabilità della gestione di tale processo in capo al Dirigente scolastico, la predisposizione da parte del Nucleo di Autovalutazione e il coinvolgimento di tutta la comunità scolastica.

Il MIUR non ha fornito modelli o format per la predisposizione del PdM, dando alle scuole la possibilità di individuare l'approccio maggiormente corrispondente ai propri bisogni. Per la definizione e attuazione degli interventi migliorativi le scuole possono usufruire del supporto fornito dall'INDIRE e/o fare riferimento a collaborazioni con università, enti di ricerca, associazioni professionali e culturali.

Il PdM illustra il percorso di sviluppo che la scuola intende attuare a partire dalle priorità indicate nel RAV. Nella sezione 5 del RAV la scuola ha proceduto all'individuazione delle priorità, che fanno riferimento alla dimensione degli Esiti degli studenti e riguardano gli obiettivi generali che la scuola si prefigge di realizzare nel lungo periodo attraverso l'azione di miglioramento. Per ogni priorità individuata, la scuola ha articolato il relativo traguardo di lungo periodo, ovvero i risultati attesi a lungo termine (3 anni), definiti in forma osservabile e/o misurabile, nonché definito gli obiettivi di processo funzionali al raggiungimento dei traguardi. Gli obiettivi di processo rappresentano una definizione operativa dei processi su cui la scuola intende agire concretamente per raggiungere le priorità strategiche individuate.



Nel PdM la scuola procede a pianificare con precisione le azioni da mettere in atto in relazione agli obiettivi di processo individuati, definendo le risorse umane e finanziarie che verranno impegnate per ciascun obiettivo, i tempi di realizzazione, nonché gli indicatori sulla base dei quali la scuola potrà periodicamente valutare lo stato di avanzamento e il raggiungimento dei risultati previsti.

Nell'analisi del PdM è quindi necessario considerare prioritariamente in che modo il documento risponde ai problemi reali evidenziati nel RAV.

Di seguito alcuni stimoli che possono guidare la lettura del PdM:

- Quali relazioni emergono tra gli obiettivi di processo individuati dalla scuola nel RAV, le azioni previste e i risultati attesi indicati nel PdM? Il PdM è coerente nell'articolazione delle attività previste in relazione ai risultati attesi? I risultati previsti sono congruenti con gli obiettivi di processo individuati?
- Ne PdM vengono definite le risorse e i tempi adeguati per la realizzazione dello stesso? La scuola ha considerato con attenzione l'impatto e la fattibilità di ogni attività, in relazione anche alle risorse finanziarie, materiali e umane necessarie?
- Quali nessi emergono tra il PdM e l'offerta formativa e progettuale che la scuola ha riportato nel PTOF? Il PdM è stato inserito nel PTOF?

#### **4.1.4. Compilazione della *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita***

La *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita* è uno strumento che permette di registrare alcune informazioni salienti emerse durante la lettura dei dati e dei documenti redatti dalla scuola e di individuare alcuni punti di attenzione (ipotesi, dubbi, necessità di ulteriori riflessioni), da approfondire con la scuola durante la visita. Questo strumento ha anche lo scopo di sintetizzare le informazioni e di annotare le considerazioni personali che ciascun valutatore ha effettuato durante la lettura dei documenti e dei dati per facilitare il confronto tra i componenti del NEV durante il primo incontro prima di recarsi a scuola.

La Griglia riprende la struttura in dimensioni e aree del Quadro di riferimento teorico.

Per ciascuna area è presente una check-list che permette di registrare la presenza di evidenze e informazioni salienti.

Per ogni check-list è disponibile anche uno spazio "Altro" che va utilizzato esclusivamente per segnalare ulteriori evidenze o informazioni importanti per la specifica area, che emergono dalla lettura dei documenti, dei dati e degli indicatori elaborati dalla scuola e allegati al RAV e non previste dalla check-list.

In ogni area è previsto anche uno spazio appunti nel quale possono essere annotati osservazioni/considerazioni personali, eventuali dubbi e aspetti da approfondire all'interno del Nucleo Esterno di Valutazione.

Infine, per ognuna delle dimensioni – Contesto, Esiti e Processi – è previsto uno spazio aperto denominato *Sintesi delle evidenze emerse*, nel quale devono essere sintetizzati gli elementi peculiari emersi dalla lettura dei dati e delle informazioni.



Un'ultima sezione *Riflessioni sul percorso di autovalutazione della scuola* presenta alcune domande aperte che hanno l'obiettivo di sintetizzare le considerazioni sulla rilevanza e coerenza delle priorità e degli obiettivi di miglioramento individuati dalla scuola.

Le fonti e i documenti da consultare prioritariamente per la compilazione della *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita* sono:

1. i dati disponibili sulla Piattaforma Operativa Unitaria (POU). In particolare, dovranno essere presi in considerazione gli indicatori riportati nelle tabelle incluse nella Griglia;
2. il Rapporto di autovalutazione (RAV). In particolare dovranno essere considerati gli indicatori elaborati dalla scuola presenti nei documenti allegati al RAV, le priorità, i traguardi di lungo periodo e gli obiettivi di processo indicati dalla scuola nel RAV;
3. il POF e il PTOF. Il POF dovrà essere quello dell'ultimo anno scolastico disponibile (2015-16 o precedenti) e dovrà essere richiesto alla scuola. Il PTOF, compilato dalla scuola a gennaio 2016, riguarda la prossima programmazione triennale ed è scaricabile dalla piattaforma "Scuola in chiaro";
4. il Programma annuale 2016 e la Relazione di accompagnamento del Dirigente scolastico al Programma annuale che dovranno esseri richiesti alla scuola.

Altri documenti da visionare sono:

5. il Piano di Miglioramento, da richiedere direttamente alla scuola, qualora già predisposto;
6. i Documenti presenti sul sito web della scuola, se necessario.

Di seguito viene presentato un esempio di compilazione della *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita*. Nella Griglia sono presenti alcune check-list (soprattutto quelle relative alla dimensione Esiti) che presentano nella riga iniziale delle indicazioni di compilazione, ad esempio "per tutti gli anni di corso ed indirizzo di scuola". Nella fig. 4.1 si riporta un estratto della check-list che presenta tale indicazione.

**Fig. 4.1 Estratto della check-list della *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita***

**D8 Risultati scolastici - scuole primarie e secondarie I grado**

Per tutti gli anni di corso e ordini di scuola:

	Nazionale	Regionale	Provinciale
1. la % di studenti ammessi all'anno successivo è uguale o superiore al riferimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nel caso ad esempio di un Istituto Comprensivo il check del "riferimento Nazionale" va inserito solo ed esclusivamente se si osserva che per tutte le classi di tutti gli ordini di scuola riportati nelle



tabelle (I, II, III, IV, V classe della scuola primaria e I, II classe della scuola secondaria di primo grado) la percentuale di studenti ammessi all'anno successivo è uguale o superiore al riferimento Nazionale.

La *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita* ha la funzione di facilitare lo scambio delle informazioni ed il confronto con gli altri componenti del NEV nell'incontro prima della visita a scuola.

Si tratta di uno strumento orientativo, che andrà successivamente integrato con le evidenze emerse durante la visita a scuola. Tuttavia, la parte riguardante i risultati (a differenza della parte relativa ai processi, che ha finalità soprattutto orientative) è già uno strumento che permette di raccogliere elementi valutativi sull'operato della scuola. Le informazioni raccolte prima della visita potranno eventualmente essere integrate con le evidenze emerse durante l'incontro iniziale con lo staff a scuola.

Infine, la *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita* è anche uno strumento che permette di documentare il lavoro effettuato da ciascun componente del NEV. Pertanto è richiesta la restituzione all'INVALSI di alcune delle informazioni registrate nella Griglia. In particolare devono essere restituite attraverso la piattaforma online le informazioni contenute nelle check-list, negli spazi *Sintesi delle evidenze emerse* e nella sezione *Riflessioni sul percorso di autovalutazione della scuola*.

## **4.2. Protocollo di valutazione durante la visita**

Nella fase durante la visita di valutazione esterna le attività del NEV prevedono: l'incontro iniziale tra componenti del NEV; l'incontro del NEV con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione; la raccolta delle evidenze attraverso interviste individuali e di gruppo e l'esame di documentazione; la visita e osservazione agli spazi della scuola; la compilazione della *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita* da parte di ciascun componente del NEV; l'incontro conclusivo tra i componenti del NEV; la comunicazione informale di fine visita.

### **4.2.1. Incontro iniziale tra i componenti del NEV**

Nell'incontro iniziale i componenti del NEV devono:

- confrontare le informazioni emerse dalla lettura individuale dei dati e dei documenti sulla scuola. Per facilitare questa operazione si suggerisce di confrontare quanto evidenziato da ciascun valutatore negli spazi *Sintesi delle evidenze emerse* e *Riflessioni sul percorso di autovalutazione della scuola* della *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita*;
- comunicare ai colleghi del Nucleo eventuali dubbi, richieste di chiarimento, domande, ipotesi da verificare emersi durante la lettura dei dati e dei documenti e che si ritiene opportuno affrontare con la scuola durante la visita;
- concordare i contenuti da comunicare alla scuola nell'incontro con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione (cfr sotto par. 4.2.2.)



È importante che i valutatori affrontino la visita avendo condiviso le informazioni sulla scuola e sulle questioni fondamentali da approfondire durante la permanenza a scuola. Durante l'incontro sarà opportuno decidere anche quali di queste questioni andranno affrontate subito con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione durante il primo incontro e quali saranno invece approfondite nel corso della visita.

#### **4.2.2. Incontro con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione**

L'incontro con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione è condotto dal Dirigente tecnico. Gli altri componenti del NEV sono presenti all'incontro.

Oltre che rappresentare un momento iniziale di presentazione del NEV alla scuola e di conoscenza del Dirigente scolastico e del suo staff, questo incontro ha la finalità di introdurre la visita, ribadendone in primo luogo le finalità e le modalità di svolgimento (sulle modalità di presentazione del NEV e delle finalità della visita si veda la SCHEDA A cfr sotto).

Il Dirigente tecnico informa la scuola sul fatto che i componenti del NEV hanno potuto leggere alcuni dati e documenti sulla scuola e illustra i principali contenuti emersi, focalizzandosi sull'area degli esiti degli studenti. In un'ottica di confronto e non di valutazione, il Dirigente tecnico riassume i punti di forza e le aree più deboli riscontrate a partire dalle informazioni disponibili. Inoltre, se sono emerse criticità, dubbi o questioni da approfondire, soprattutto in relazione alle aree degli Esiti degli studenti<sup>17</sup>, il Dirigente tecnico può porre specifiche domande al Nucleo di Autovalutazione.

È opportuno ribadire che la comunicazione dei contenuti emersi durante la fase istruttoria della visita va effettuata in un'ottica di confronto e di dialogo con la scuola. Il NEV potrebbe avere bisogno di informazioni aggiuntive o di conoscere la posizione della scuola in merito ad alcune questioni per colmare alcuni dubbi o per confermare o smentire alcune prime impressioni. In questa fase è importante prestare attenzione al linguaggio e alle modalità comunicative. Infatti, un atteggiamento eccessivamente valutativo potrebbe avere l'effetto di comunicare delle aspettative premature non sostenute da evidenze e che potrebbero essere modificate nel successivo percorso di conoscenza della scuola. Inoltre, ciò potrebbe compromettere o condizionare i successivi rapporti con il personale scolastico.

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, prima di concludere l'incontro il NEV deve selezionare tra i docenti curricolari e di sostegno in servizio nelle tre giornate della visita, quelli che verranno intervistati in qualità di docenti curricolari. La scelta dei docenti dovrebbe essere casuale, tuttavia per non creare eccessivo disagio alla scuola, verranno esclusi i docenti che hanno programmato, nei giorni della visita, verifiche o specifiche attività che potrebbero essere compromesse dall'assenza, seppur breve, dell'insegnante.

Infine, se necessario, vengono trattati ulteriori aspetti organizzativi e logistici relativi alla visita. In particolare, sarebbe opportuno definire in anticipo gli aspetti organizzativi relativi alla visita degli

---

<sup>17</sup> Ricordiamo che le aree afferenti alla dimensione degli Esiti, ad eccezione dell'area Competenze chiave e di cittadinanza, non sono oggetto di approfondimento durante la visita. Pertanto il primo incontro con la scuola diventa il luogo ideale per chiarire alcuni dubbi e per chiedere approfondimenti.





spazi della scuola prevista nella mattina del secondo giorno di visita, con riferimento, in particolare alla possibilità di visitare più plessi.

#### SCHEDA A

##### **Presentazione del NEV e delle finalità della visita**

Nel primo incontro con la scuola, i valutatori per la prima volta si presentano ufficialmente al Dirigente scolastico, al suo staff e al Nucleo di Autovalutazione come componenti del NEV e introducono gli scopi della visita. Nella modalità di presentazione individuale è necessario ricordare che il primo elemento da esplicitare è il ruolo nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione. Pertanto il Dirigente tecnico si presenterà in qualità di coordinatore del Nucleo Esterno di Valutazione ("Sono ... coordinatore del Nucleo Esterno di Valutazione del Sistema Nazionale di Valutazione costituito dall'INVALSI e Dirigente tecnico presso ..."); i profili A e B faranno riferimento al proprio ruolo di componente del Nucleo Esterno di Valutazione ("Sono ... componente del Nucleo Esterno di Valutazione del Sistema Nazionale di Valutazione costituito dall'INVALSI e sono stato Dirigente scolastico/docente..." oppure "...e sono ricercatore../collaboratore../esperto di organizzazioni....", ecc.)

La visita di valutazione esterna va presentata come un percorso conoscitivo sulla scuola che ha lo scopo di fornire un feedback esterno sulle aree di Processo e di Esito che la scuola ha già affrontato in un'ottica di autoanalisi e autovalutazione. L'obiettivo finale, secondo le indicazioni del DpR 80/2013, è di comprendere quali priorità e obiettivi di processo possano contribuire al miglioramento della scuola. La visita di valutazione esterna non è una validazione dell'autovalutazione condotta dalla scuola ma un percorso parallelo che ha lo scopo di fornire un feedback esterno in una prospettiva formativa. In questo senso, nel Rapporto di Valutazione Esterna saranno fornite indicazioni in merito alle priorità e agli obiettivi di miglioramento a partire da quelli già individuati dalla scuola e indicati nel RAV.

#### **4.2.3. La raccolta dei dati durante la visita a scuola: aspetti metodologici**

La visita di valutazione esterna deve permettere di realizzare un percorso conoscitivo sulla scuola in grado di sostenere i NEV nell'espressione di una valutazione sul suo operato. Il percorso di conoscenza della scuola si realizza attraverso l'utilizzo della metodologia e degli strumenti della ricerca sociale. Secondo Bezzi «sottolineare la vocazione della valutazione in quanto 'ricerca' è indispensabile per sviluppare un processo valutativo rigoroso nelle procedure, affidabile nei risultati e, quindi, efficace nei suoi intenti»<sup>18</sup>. La realizzazione di una ricerca valutativa richiede diverse fasi:

- formulazione di domande di ricerca, generate a partire da un quadro di riferimento teorico;
- definizione di una metodologia, ovvero una riflessione teorica su come condurre la ricerca empirica;

---

<sup>18</sup> C. Bezzi (2003) *La valutazione dei servizi alla persona*, [www.valutazione.it](http://www.valutazione.it), p. 26



- individuazione di metodi per la raccolta dei dati;
- analisi e interpretazione dei dati raccolti;
- formulazione di un giudizio sulla «realità» osservata.

Il protocollo di valutazione esterna rappresenta una guida per affrontare queste diverse fasi della ricerca. In particolare, qui sono illustrate le scelte metodologiche che hanno portato all'individuazione dei metodi e degli strumenti di raccolta dei dati e i criteri che dovrebbero orientare l'interpretazione dei dati raccolti.

La metodologia utilizzata prevede di raccogliere i dati con metodi diversi (quantitativi e qualitativi) e presso fonti diverse. La logica sottostante il protocollo di valutazione durante la visita è la triangolazione. L'idea alla base della triangolazione è di ottenere evidenze attraverso metodi diversi o da fonti diverse al fine di determinare, attraverso il loro confronto, se un fenomeno è stato descritto in modo accurato oppure no. La triangolazione permette di incrementare la validità dei risultati dell'azione di ricerca. Nell'ambito della visita di valutazione esterna, la triangolazione si realizza attraverso il confronto costante tra i dati:

- raccolti con metodi diversi (es. questionari e interviste);
- provenienti da fonti diverse (es. documenti, interviste e osservazione);
- che esprimono il punto di vista di soggetti diversi (dirigenza, docenti, studenti...);
- che riflettono il punto di osservazione dei singoli valutatori.

La triangolazione, effettuata a questi diversi livelli, permette di evidenziare le concordanze e le eventuali discrepanze tra i dati raccolti e di arrivare a una descrizione accurata e condivisa tra i componenti del NEV della «realità» di ogni singola istituzione scolastica.

La triangolazione, come pratica di confronto tra i dati provenienti da fonti differenti o ottenuti con strumenti diversi, si realizza nel corso della visita quando ciascun valutatore annota le evidenze raccolte con le interviste o le informazioni che emergono dalla lettura dei documenti visionati a scuola e inizia a fare alcune prime considerazioni sugli aspetti di convergenza o di discrepanza o a formulare alcune ipotesi che saranno in seguito testate nelle successive fasi della visita o nel confronto finale con gli altri componenti del NEV. Nella fase successiva alla visita, quando i singoli valutatori si confrontano tra loro, il processo di triangolazione potrà realizzarsi mettendo a confronto i punti di vista delle diverse componenti scolastiche nonché i punti di osservazione dei diversi componenti del NEV. Da tale confronto dovrà emergere la definizione condivisa della "realità" di ogni specifica scuola.

#### **4.2.4. Guida alla conduzione della interviste individuali**

Le interviste individuali sono uno strumento che permette di raccogliere informazioni puntuali sulle attività realizzate dalla scuola.

Prima della visita, nel corso degli scambi telefonici o via mail con i valutatori, il Dirigente scolastico individua i docenti con incarichi di responsabilità che è più opportuno intervistare singolarmente in merito alle aree oggetto di valutazione. Una stessa persona potrà essere intervistata in relazione a più aree, così come sarà possibile intervistare più persone relativamente alla medesima area. I docenti curricolari e di sostegno coinvolti nelle interviste individuali saranno



invece individuati direttamente dal NEV nel corso del primo incontro a scuola con il Dirigente scolastico, il suo staff e il Nucleo di Autovalutazione.

I valutatori avranno cura di sottolineare al Dirigente scolastico e a tutti gli intervistati che le interviste individuali ai docenti non hanno in alcun modo la finalità di valutare l'operato dei singoli, bensì quello di raccogliere informazioni che, insieme ad altre fonti, contribuiscono a formulare un giudizio complessivo sulle azioni della scuola in una determinata area.

Il Dirigente scolastico individua anche gli studenti e i rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Istituto (nelle scuole secondarie di secondo grado), i genitori e i genitori di studenti disabili, di studenti con BES e di studenti stranieri da poco in Italia che saranno intervistati individualmente.

Sono condotte interviste individuali in ognuna delle aree del framework teorico. Per ciascuna area sono intervistati componenti diversi della comunità scolastica: il Dirigente scolastico e il DSGA, i docenti referenti o con incarichi di responsabilità, i docenti curricolari e di sostegno, il personale ATA, gli studenti e i genitori (per un approfondimento sulle interviste al Dirigente scolastico si veda la scheda B, cfr sotto).

Le interviste individuali sono semi-strutturate: ciò implica che il valutatore deve sottoporre una serie di domande su alcuni contenuti stabiliti nella traccia e che devono necessariamente essere affrontati, ma può decidere autonomamente sia il modo di formulare le domande sia l'ordine con cui le domande sono poste (per un approfondimento si veda la Scheda C, cfr sotto).

Sono state predisposte delle tracce per la conduzione delle interviste individuali nelle diverse aree alle varie componenti scolastiche (cfr *Tracce per la conduzione delle interviste individuali e di gruppo*).

In generale, le interviste dovrebbero essere brevi (15-20 minuti) soprattutto quelle con gli studenti e i docenti curricolari e di sostegno. A seconda delle situazioni, le interviste con i docenti referenti e con il Dirigente scolastico potrebbero essere più lunghe (30-40 minuti).

## **SCHEDA B**

### **Le interviste con il Dirigente scolastico**

Nelle aree Orientamento strategico e organizzazione della scuola e Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane è prevista l'intervista con il Dirigente scolastico e con altre figure rilevanti quali il DSGA e altri docenti con incarichi di responsabilità. Per entrambe le aree è opportuno che il Dirigente scolastico venga intervistato individualmente su alcuni aspetti. In particolare, per l'area Orientamento strategico e organizzazione della scuola, gli aspetti relativi alla definizione della *mission* della scuola, alla pianificazione degli obiettivi e alle scelte strategiche dovrebbero essere affrontati individualmente con il Dirigente scolastico mentre gli aspetti gestionali (es. utilizzo del Fondo di istituto, copertura delle assenze del personale) possono essere affrontati congiuntamente con il Dirigente scolastico e con il DSGA. Per quanto riguarda l'area Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane, devono essere effettuate due interviste individuali, una al Dirigente scolastico e una al o ai docente/i referente/i, utilizzando la stessa traccia di intervista.



Le interviste sono individuali per permettere una maggiore libertà di giudizio degli intervistati<sup>19</sup>. A tale proposito è opportuno chiedere alla scuola di mettere a disposizione spazi adeguati - riservati e silenziosi - nei quali condurre le interviste. È importante soprattutto che gli studenti non vengano intervistati alla presenza dei docenti per evitare che le loro risposte siano influenzate dalle aspettative di questi ultimi. A tutti gli intervistati, inoltre, sarà garantito l'anonimato e la confidenzialità: infatti i loro nomi non compariranno in alcun modo nel *Rapporto di Valutazione Esterna* e le opinioni ascoltate non verranno riferite ad alcun soggetto estraneo al NEV. Rassicurare, in particolare, sul fatto che la confidenzialità viene garantita anche nei confronti del Dirigente scolastico e dei docenti della scuola.

Nel corso delle interviste è necessario prendere nota del ruolo e di alcune caratteristiche dei soggetti intervistati (es. responsabile del progetto sull'orientamento, docente curricolare di inglese della sezione H, genitore di studente di V primaria della sezione A, ecc.) e annotare i contenuti emersi, anche con riferimento agli aspetti evidenziati nelle check-list della *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita*. Ciò faciliterà la compilazione delle check-list individuali al termine di ciascuna giornata di visita.

Nella Scheda C è illustrata la tecnica dell'intervista e sono presentati alcuni suggerimenti per la conduzione delle interviste.

## **SCHEDA C**

### **1. Tipi di intervista**

Le interviste rappresentano una delle tecniche maggiormente utilizzate nella ricerca sociale. Esse vengono convenzionalmente classificate in base al loro livello di standardizzazione, cioè per il grado di libertà concesso ai due attori, intervistatore e intervistato. Nell'intervista strutturata a tutti gli intervistati sono poste le stesse domande nella stessa formulazione e nella stessa sequenza. Questo tipo di intervista può essere paragonato a un questionario a risposte aperte, in cui tutti ricevono gli stessi stimoli (domande), mentre le risposte possono essere articolate in modo personale. L'intervista strutturata assicura da un lato una discreta standardizzazione delle procedure in relazione alle informazioni raccolte, necessaria per la comparabilità dei risultati (contesto della giustificazione), dall'altro consente una certa apertura verso l'ignoto e l'imprevisto (contesto della scoperta). D'altra parte, proprio in quanto si tratta di una tecnica ibrida, vi è una minore capacità di rilevare dati omogenei rispetto a un questionario a risposte chiuse, e una minore capacità di scendere in profondità rispetto all'intervista non strutturata. Per l'intervista semi-strutturata l'intervistatore ha una traccia in cui sono presenti dei contenuti stabiliti che devono essere affrontati, ma è lasciata libertà nella formulazione delle domande e nell'ordine di presentazione dei contenuti. L'intervistatore può quindi scegliere le parole che reputa migliori, spiegarne il significato, chiedere chiarimenti all'intervistato quando non capisce o approfondimenti quando lo ritiene necessario. La traccia può avere diversi livelli di accuratezza e di dettaglio. In generale l'intervistatore non propone temi diversi da quelli previsti nella traccia,

---

<sup>19</sup> Quindi non dovrebbero essere intervistati più studenti insieme, anche se l'intervista riguarda un'esperienza che hanno condiviso (es. un corso di recupero).



ma può approfondire temi che emergono nel corso dell'intervista se li ritiene importanti. Questa flessibilità distingue l'intervista semi-strutturata da quella strutturata.

Nell'intervista non strutturata, o intervista libera, l'intervistatore pone sul tavolo i temi che vorrebbe affrontare, e lascia all'intervistato il compito di sviluppare il suo modo di vedere e di organizzare la risposta come ritiene. L'intervistatore svolge principalmente il compito di incoraggiare l'intervistato a proseguire e stimolarlo ad approfondire, oltre che riportare la conversazione sui temi di interesse, se l'intervistato tende a divagare eccessivamente. Questo tipo di interviste sono estremamente individuali, e risultano diverse per contenuti affrontati e lunghezza.

La scelta degli strumenti dipende dagli obiettivi della ricerca e dalle caratteristiche del fenomeno studiato.

Soprattutto se gli intervistatori sono molti, è necessario limitare la soggettività del loro rapporto vincolandoli a uno schema prefissato comune a tutti.

## **2. Conduzione dell'intervista**

Nel caso dell'intervista a fini conoscitivi l'accesso anche alla semplice confidenza dell'intervistato può risultare difficile. Per ottenere collaborazione l'intervistatore deve riuscire a stabilire con lui un rapporto di fiducia come persona, il che non è facile in una relazione dai limiti temporali ristretti, che spesso si esaurisce in un solo incontro.

L'intervista non è una pura rilevazione di informazioni, ma un processo di interazione sociale tra due individui.

### *Introdurre l'intervista e fornire spiegazioni preliminari*

Prima di svolgere l'intervista, nel contatto iniziale tra intervistatore e intervistato, l'intervistatore è tenuto a presentare se stesso, il progetto e il promotore del progetto, illustrare il tema dell'indagine e i tempi previsti per l'intervista, rassicurare sull'anonimato e sulla prestazione richiesta. In questa fase l'intervistatore descrive esplicitamente lo scopo della visita e spiega perché l'interlocutore è stato scelto come soggetto da intervistare.

### *Durante l'intervista*

Come regola generale, durante l'intervista, l'intervistatore non dovrebbe esprimere opinioni di consenso o di dissenso a quanto detto dall'intervistato, perché ciò potrebbe influenzare le sue dichiarazioni successive. L'intervistato potrebbe infatti nutrire il desiderio (anche inconsapevole) di piacere all'intervistatore e pertanto potrebbe aggiustare le proprie risposte in base a quelle che percepisce essere le sue preferenze.

### *Il probing*

Mediante l'attività di *probing* l'intervistatore cerca di recuperare dettagli, di specificare, di sondare più profondamente le risposte dell'intervistato. Questo tipo di sollecitazioni sono anche dette



appunto domande-sonda, perché a differenza delle domande primarie, che introducono un nuovo tema o aprono un nuovo interrogativo, sono finalizzate ad approfondire l'argomento della domanda primaria.

Un esempio di *probing* è il **riepilogo** (o sommario, o ricapitolazione), che consiste nel rilanciare la conversazione riprendendo le parole dell'intervistato. Ripetendo le ultime risposte, con le stesse parole o con una sintesi, lo si invita ad approfondire (es. "Dunque se ho ben capito lei mi ha detto che qui [segue sintesi]. C'è dell'altro?")

Un altro esempio è la **ripetizione della domanda** già posta utilizzando parole diverse, o ponendo l'accento su alcuni aspetti della domanda invece che su altri.

La tecnica dei **rilanci** consiste invece nel chiedere all'intervistato di esplicitare una parola o frase significativa, non interrompendolo durante il suo discorso ma al termine del ragionamento (es. "Lei prima ha detto che [seguono le parole dell'intervistato]. Cosa intendeva esattamente?").

Anche fare delle **pause**, ossia fare passare qualche secondo di silenzio senza preoccuparsi di riempirlo subito per timore di creare disagio, può agevolare l'intervistato ad approfondire il suo punto di vista.

Inoltre rientrano in questa tipologia le **espressioni di interesse** nei confronti del discorso dell'intervistato, annuendo con il capo o con semplici interiezioni come "a-ha", e gli incoraggiamenti come "Sì...? Continui... Davvero...?".

In generale ciò che viene richiesto di realizzare tramite il ricorso a questo gruppo di tecniche è un **ascolto attivo**. Naturalmente non è solo un esercizio formale, perché ciò che si cerca di ottenere con l'intervista è la comprensione in profondità di quanto l'interlocutore ci sta raccontando, e di sviluppare quindi una capacità di stare in presenza, di ascoltare e comprendere cosa l'altra persona sta comunicando.

#### *Concludere l'intervista*

Alzarsi dalle sedie muta profondamente la situazione. È quindi necessario prestare grandissima attenzione a quello che succede. Non è raro, infatti, che la conversazione prosegua sui temi dell'intervista e che l'intervistato aggiunga particolari, faccia precisazioni, racconti episodi. Non va in questo caso fatto l'errore di cercare di ricreare il contesto dell'intervista, perché questo muterebbe nuovamente il clima. È importante però, se emergono elementi interessanti, appuntarli appena possibile.

#### **4.2.5. Guida alla conduzione delle interviste di gruppo**

L'intervista di gruppo è una tecnica di raccolta dei dati che fa affidamento sull'interazione tra un gruppo di persone che discutono per raccogliere opinioni e valutazioni su un determinato oggetto di ricerca. L'interesse del valutatore riguarda le definizioni della situazione che emergono a partire dall'interazione e dal confronto tra i componenti del gruppo e non le opinioni dei singoli, anche se possono essere previsti spazi per raccogliere i contributi dei singoli.

Nell'ambito della visita di valutazione esterna, l'obiettivo degli incontri di gruppo è di sollecitare un confronto tra i punti di vista dei partecipanti su alcuni ambiti specifici; l'interazione e il



confronto tra i componenti del gruppo sono utilizzati per far emergere le diverse percezioni ed evidenziare le eventuali convergenze rispetto ad ambiti specifici di azione della scuola. Le informazioni generate durante la discussione e le valutazioni espresse dai partecipanti rappresentano evidenze che, insieme ai dati raccolti con altre fonti, costituiscono la base per l'espressione del giudizio.

### I partecipanti

Sono previste interviste di gruppo con gli insegnanti, gli studenti e i genitori. I gruppi sono eterogenei al loro interno rispetto ad una serie di variabili con lo scopo di rappresentare il più possibile le differenze interne ad ogni scuola (es. gli insegnanti rappresentano i vari ordini o indirizzi di scuola, i diversi plessi di cui si compone la scuola; le diverse discipline di insegnamento; i genitori e gli studenti rappresentano i vari plessi, le varie classi, le varie sezioni, ecc.) Tuttavia, si tratta di gruppi di "pari" nei quali non sono presenti differenze di posizione e gerarchie tra i componenti. Pertanto, nelle interviste di gruppo con i docenti vanno esclusi il Dirigente scolastico e i docenti che ricoprono incarichi di responsabilità nella scuola, compresi i docenti che hanno fatto parte del Nucleo di Autovalutazione. Nell'intervista di gruppo con i genitori devono essere esclusi quei genitori che sono anche insegnanti nella scuola.

I gruppi sono composti da un minimo di 8 fino ad un massimo di 12 partecipanti. Nella tabella 4.1 sono indicati i criteri per la selezione dei partecipanti alle interviste di gruppo. Questi criteri devono essere comunicati in anticipo al Dirigente scolastico che potrà così individuare e convocare i partecipanti.

**Tab. 4.1. Criteri per la selezione dei partecipanti alle interviste di gruppo**

Docenti	discipline diverse; ordini di scuola e indirizzi diversi; classi, sezioni e plessi diversi; docenti curricolari e di sostegno. Non devono essere inclusi i collaboratori del DS, le figure strumentali e i componenti del Nucleo di Autovalutazione.
Studenti	frequentanti la scuola secondaria di I grado (negli Istituti comprensivi); rappresentanti di classe degli studenti (nelle scuole secondarie di secondo grado); frequentanti la V primaria <sup>20</sup> (nei Circoli Didattici); di indirizzi, anni di corso, sezioni e plessi diversi.
Genitori	rappresentanti nei consigli di classe di ordini di scuola e indirizzi diversi; classi, sezioni e plessi diversi. Non devono essere inclusi i genitori che sono anche docenti presso la scuola visitata

<sup>20</sup> La scelta di coinvolgere gli studenti di V primaria unicamente nel protocollo di visita per i Circoli didattici rientra all'interno di un intervento volto a verificare un protocollo finalizzato al coinvolgimento degli studenti di V primaria nelle interviste di gruppo



### Aree indagate nelle interviste di gruppo

La durata dell'incontro è di circa un'ora e trenta minuti. Nel corso delle interviste di gruppo vengono indagate le opinioni dei partecipanti su temi inerenti alcune delle aree del framework teorico. Nella tabella 4.2 sono indicate le aree indagate nelle tre interviste di gruppo.

**Tab. 4.2. Aree del framework teorico indagate nelle interviste di gruppo**

Area	Docenti	Studenti	Genitori
Curricolo, progettazione e valutazione degli studenti	x	x	x
Ambiente di apprendimento	x	x	
Inclusione e differenziazione		x	
Continuità e orientamento			x
Sviluppo delle risorse umane	x		
Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie			x

Le tracce delle interviste di gruppo contenenti le domande e gli stimoli da proporre ai partecipanti sono disponibili nel documento *Tracce per la conduzione delle interviste individuali e di gruppo*.

### Caratteristiche e fasi dell'intervista di gruppo

Nell'intervista di gruppo, i partecipanti sono invitati a esprimere la propria opinione su determinati argomenti e a confrontarsi con persone che non conoscono o di cui hanno solo una conoscenza superficiale. Affinché si sviluppi un'interazione tra i partecipanti, l'intervista di gruppo deve possedere una strutturazione che favorisca nei singoli l'acquisizione di un minimo senso di familiarità con gli altri partecipanti e di percepirsi come gruppo. Allo stesso tempo, attraverso stimoli e domande appropriati, deve permettere di affrontare la discussione e il confronto sul tema proposto. È utile pensare all'intervista di gruppo come a un rituale<sup>21</sup>, con momenti scanditi che permettono di portare il gruppo a focalizzarsi sulle questioni centrali per il valutatore.

Le interviste di gruppo sono gestite dai profili A e B dei NEV che si alternano nei ruoli di moderatore – ovvero di conduttore dell'intervista - e di osservatore che si occupa di prendere appunti e di osservare gli aspetti non verbali della comunicazione.

1. Le interviste di gruppo si aprono con una fase di *warm up*, un momento introduttivo nel quale i valutatori si presentano, chiedono ai partecipanti di presentarsi e comunicano loro gli obiettivi dell'intervista di gruppo. In questa fase vengono presentate anche le regole per gestire la

<sup>21</sup> A. Frisina, *Focus group. Una guida pratica*, Il Mulino, Bologna, 2010





comunicazione nel gruppo (*ognuno può intervenire, non interrompere gli altri mentre parlano, non è necessario essere d'accordo con gli altri, non criticare il punto di vista degli altri...*). È inoltre importante cercare di creare una prima definizione discorsiva del gruppo, sottolineando gli aspetti comuni tra i partecipanti (es. *voi tutti conoscete la scuola perché i vostri figli la frequentano da diversi anni, ecc.*).

2. La fase della *discussione* prevede l'utilizzo di stimoli che permettono di affrontare in maniera graduale l'ambito di discussione prescelto, partendo da domande generali, che hanno lo scopo di sollecitare la partecipazione del gruppo nel modo più immediato possibile, superando imbarazzi e resistenze. Le domande di apertura devono permettere di "scaldare il clima"; è quindi opportuno partire con quesiti che non richiedono l'attivazione di processi cognitivi molto complessi. Si può chiedere ai partecipanti di effettuare associazioni di parole, di richiamare immagini, ricordi, ecc. Successivamente si procede con le domande chiave, ovvero quelle che chiedono di esprimere una valutazione sull'oggetto di discussione e di entrare in profondità analizzando ciò che è risultato maggiormente utile e positivo e ciò che invece non ha funzionato.

3. Nella fase di *sintesi*, il moderatore riassume e riporta al gruppo ciò che ritiene siano stati i contenuti salienti della discussione, con lo scopo di verificare se il gruppo si riconosce nella sintesi effettuata o se è necessario integrare con ulteriori informazioni.

Le interviste di gruppo prevedono la discussione su tematiche diverse. Il moderatore dovrà quindi introdurre diversi temi di discussione. Per ogni tema introdotto verranno affrontati i passaggi previsti nelle fasi 2 e 3.

4. Infine nella fase *conclusiva*, prima di congedare il gruppo, il moderatore e l'osservatore ringraziano il gruppo per la partecipazione e ricordano che le informazioni raccolte nel corso dell'intervista saranno riportate in forma anonima nel rapporto di valutazione.

### Il ruolo del moderatore e dell'osservatore

Il moderatore non ha il compito di dirigere la discussione del gruppo ma di moderarla. Ciò significa che il suo compito è di stimolare la discussione, proponendo domande aperte, e di gestirla promuovendo la partecipazione e favorendo l'emergere dei diversi punti di vista. Il moderatore non è un intervistatore, non deve quindi interrogare i singoli e non si deve aspettare risposte immediate ai quesiti posti. Il suo obiettivo è alimentare il confronto fino a quando tutte le posizioni su un dato argomento sono state presentate e discusse.

Per fare ciò, il moderatore deve cercare di alimentare un clima di informalità, con i toni e i modi appropriati ai suoi diversi interlocutori (insegnanti, genitori e studenti). Il messaggio che deve trasmettere è che i partecipanti devono sentirsi liberi di parlare e che tutte le opinioni espresse sono accolte. Ciò può essere comunicato con il linguaggio non verbale (tono della voce, postura, gestualità, ecc.) oltre che con parole appropriate.

Per stimolare la partecipazione il moderatore può innanzitutto trasmettere il messaggio che i partecipanti sono stati scelti perché "esperti", "testimoni privilegiati" dell'istituzione scolastica e che quindi il punto di vista di tutti è prezioso e utile per capire la scuola e aiutarla a migliorare. Inoltre, possono essere utilizzate tutte le tecniche di *probing* già viste per le interviste individuali.



Particolarmente utili sono anche le tecniche di chiarificazione, come chiedere di fare esempi per rendere più chiaro ciò che è stato detto o ripetere un termine utilizzato dai partecipanti al fine di ottenere maggiori informazioni sul suo significato.

Nell'intervista di gruppo è importante far emergere una varietà di opinioni e gli eventuali dissensi rispetto all'opinione della maggioranza. Per fare emergere la varietà di opinioni, il moderatore deve permettere che esse vengano espresse; le opinioni di minoranza di solito non vengono esplicitate subito, hanno bisogno di tempo. È quindi buona regola lasciare spazio al silenzio, permettere al gruppo di riflettere e di intervenire con nuovi contributi. Il moderatore può anche usare il silenzio come tecnica di rilancio: contare dieci secondi prima di intervenire con una nuova domanda. Per generare una varietà di opinioni ci si può anche agganciare alla comunicazione non verbale dei partecipanti (osservare segni di disagio, di impazienza, ecc.) per poi chiedere se si desidera aggiungere qualche cosa. In generale, il moderatore deve cercare di far esplicitare e argomentare i dissensi appena accennati e legittimare anche le opinioni di minoranza. Deve coinvolgere i partecipanti più riluttanti e contenere quelli che tendono a dominare la scena.

Nella scheda D sono presentati alcuni suggerimenti per moderare efficacemente la discussione di gruppo.

L'osservatore ha il compito di annotare i contenuti più rilevanti emersi dalla discussione. Le note dell'osservatore rappresentano la base empirica che, insieme agli altri dati, costituiscono le evidenze sulle quali poggiano i giudizi finali nelle diverse aree. Le note dell'osservatore possono eventualmente essere integrate con ulteriori osservazioni del moderatore. È buona norma, infatti, che, al termine dell'intervista di gruppo, moderatore e osservatore si confrontino sulle note prese durante la discussione.

L'osservatore deve anche prestare attenzione all'interazione tra i componenti del gruppo e ai flussi della comunicazione non verbale. L'osservatore può interloquire con il moderatore – con modalità adeguate alla situazione e tali da non arrecare interferenze indebite nella conduzione del gruppo – qualora ne ravvisi la necessità sulla base dei contenuti emersi e delle reazioni osservate. È quindi buona norma che il moderatore e l'osservatore siano vicini durante la conduzione dell'intervista, per facilitare lo scambio di informazioni.



## **SCHEDA D**

### **Moderare la discussione di gruppo**

Qualche consiglio per il moderatore sulla conduzione della discussione di gruppo.

Il moderatore deve:

- dimostrare una comprensione genuina ma incompleta delle risposte così da stimolarne un approfondimento;
- condurre la conversazione ma non guidarla;
- apparire un aiuto e non un rappresentante;
- ascoltare attivamente ed in maniera interessata;
- reagire con interesse alle affermazioni di ciascuno;
- coinvolgere tutte le persone e moderare chi eventualmente predomina;
- essere pienamente coinvolto e mantenere elevato l'interesse dei partecipanti;
- quando durante la discussione viene evidenziata una posizione forte deve chiedere a tutti i membri del gruppo che cosa ne pensano. Non si deve infatti presumere che la posizione di uno sia la posizione di tutti;
- avere presenti le opinioni di tutti i partecipanti. Questo non vuol dire che tutti debbono esplicitarle a giro, il conduttore può tenere conto degli sguardi di assenso delle persone, può chiedere se sono tutti d'accordo lasciando alcuni momenti di silenzio per far riflettere;
- ogni tanto, fare brevi riassunti utilizzando le stesse parole che sono emerse dalla discussione.

Il moderatore non deve:

- essere troppo passivo e lasciare il gruppo a se stesso;
- dare maggiore attenzione a qualcuno rispetto ad altri;
- familiarizzare troppo per evitare di trasmettere aspettative ai soggetti;
- trattare in maniera diversa punti di vista contrastanti;
- alienarsi i partecipanti;
- spendere troppo tempo su tematiche marginali;
- mettere le parole in bocca alle persone, non essere tanto paziente da lasciare che le persone si esprimano;
- bloccare un flusso di informazioni che sta uscendo, magari perché non se ne accorge;
- lasciarsi spaventare dagli spazi di silenzio. Il gruppo sta pensando, sta andando in profondità.



#### **4.2.6. Guida alla compilazione della Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita**

La *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita* è uno strumento che permette di registrare in modo strutturato le evidenze emerse nel corso della visita a scuola attraverso le interviste individuali e di gruppo e la lettura dei documenti.

La *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita* deve essere compilata individualmente da ciascun componente del NEV. Nel programma di visita è previsto, per ogni giornata, uno spazio dedicato alla compilazione dello strumento. La Griglia, oltre a registrare le informazioni raccolte da ciascun valutatore, ha anche la funzione di facilitare il confronto con gli altri componenti del NEV. Le griglie individuali, infatti, verranno confrontate nell'incontro finale tra i componenti del NEV e le informazioni raccolte individualmente verranno utilizzate per compilare una check-list condivisa (cfr sotto par.4.2.7.).

La Griglia è suddivisa in aree. Sono riprodotte tutte le aree oggetto di valutazione durante la visita, ovvero l'area Competenze chiave e di cittadinanza per la dimensione degli Esiti degli studenti e tutte le aree afferenti alle macroaree Pratiche didattiche ed educative e Organizzazione e gestione della scuola.

Per ogni area è presente una check-list che permette di registrare la presenza di evidenze considerate rilevanti ai fini dell'espressione del giudizio. La spunta dell'indicatore dovrà essere effettuata se si ritiene che tutte le condizioni espresse sono presenti, perché confermate durante le interviste e/o evidenziate dalla lettura dei documenti. I valutatori possono aggiungere alla lista evidenze ulteriori ritenute particolarmente rilevanti nella specifica situazione.

Al termine di ogni area è previsto uno spazio per note e considerazioni (*Spazio appunti*). Per esempio, in questo spazio potrebbero essere appuntati alcuni contenuti emersi durante le interviste utili per modulare il giudizio finale (per es. la parziale presenza di alcune condizioni che possono influenzare l'individuazione del livello di qualità raggiunto dalla scuola). Oppure potrebbero essere appuntate osservazioni/considerazioni personali, eventuali dubbi ed aspetti da approfondire all'interno del Nucleo.

Prima dello Spazio Appunti è previsto un campo ove è possibile segnare gli ulteriori eventuali *Documenti consultati* durante la visita.

Infine, per ogni macroarea sono previsti degli spazi denominati *Sintesi delle evidenze emerse*, nei quali devono essere sintetizzati gli elementi emersi nel corso della visita. Questi spazi hanno la funzione di facilitare il confronto con gli altri membri del NEV.

Nella parte finale della Griglia c'è un ulteriore spazio aperto, *Riflessioni sulla visita effettuata a scuola*, che serve per annotare i principali punti di forza e di debolezza che saranno illustrati nella 'comunicazione informale di fine visita' con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione della scuola.

#### **4.2.7. Incontro conclusivo tra i componenti del NEV**

Nell'incontro conclusivo i componenti del NEV devono avviare quel processo di confronto e di integrazione delle informazioni raccolte che porterà alla definizione di un punto di vista condiviso sulla situazione della scuola ed infine all'espressione del giudizio.



Come già osservato nel Programma di visita (cap. 3, par. 3.3.8.), in questo incontro non ci si aspetta che il NEV arrivi a una formulazione completa del giudizio condiviso. Per esprimere tale giudizio è necessario del tempo affinché ciascun valutatore possa riflettere su quanto emerso, confrontarsi con gli altri componenti sui diversi aspetti e risolvere possibili discrepanze tra punti di vista o informazioni raccolte. I componenti del NEV pertanto potranno continuare a sentirsi nei giorni successivi alla visita, individuando modalità di contatto non necessariamente in presenza (telefono, skype, posta elettronica) per completare l'attribuzione dei giudizi.

Un primo passaggio verso la formulazione del giudizio condiviso è rappresentato dal confronto delle evidenze raccolte dai singoli componenti del NEV nel corso della lettura dei dati e dei documenti e durante la visita a scuola e la compilazione della check-list condivisa.

Ricordiamo, a tale proposito, che le aree relative agli Esiti degli studenti non sono state oggetto di approfondimento specifico durante la visita a scuola, a eccezione dell'area Competenze chiave e di cittadinanza. Pertanto, per le aree Risultati scolastici, Risultati nelle prove standardizzate nazionali e Risultati a distanza il confronto e la compilazione della check-list condivisa si basa sull'interpretazione dei dati effettuata individualmente dai componenti del NEV prima della visita e registrata nella *Griglia per la lettura dei dati e delle informazioni sulla scuola prima della visita*.

Per l'area Competenze chiave e di cittadinanza e per tutte le aree di processo il confronto e la compilazione della check-list condivisa si basa sulle evidenze raccolte durante la visita a scuola e registrate nelle check-list individuali della *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita*.

Le check-list individuali di entrambe le griglie devono essere confrontate e integrate in una check-list condivisa (la check-list condivisa è contenuta nello strumento *Griglia per l'espressione dei giudizi dopo la visita*). Naturalmente, a questo livello, potranno verificarsi già delle prime negoziazioni tra i componenti del NEV in merito alle evidenze da considerare. Infatti, i valutatori potrebbero avere raccolto informazioni diverse in merito a uno stesso oggetto o ambito di attività (poiché hanno intervistato componenti diversi della scuola, hanno letto documenti diversi..). In questa fase sarà opportuno integrare le diverse informazioni, prendere nota dei diversi punti di vista o di eventuali dubbi emersi che verranno poi affrontati successivamente in fase di attribuzione del giudizio.

In generale, durante l'incontro conclusivo i componenti del NEV devono confrontarsi in merito agli aspetti più rilevanti emersi durante la visita, evidenziando i punti che necessitano di maggiore approfondimento e le posizioni divergenti tra i valutatori. A tale scopo ogni componente del NEV può riportare agli altri componenti del NEV quanto annotato nelle *Sintesi delle evidenze emerse* e negli spazi appunti della *Griglia per la raccolta delle informazioni durante la visita*.

Inoltre, se lo ritengono opportuno, i singoli valutatori possono già esprimere alcune considerazioni, motivandole a partire dalle evidenze emerse, in merito al livello di qualità da attribuire alla scuola nelle rubriche di valutazione. Il confronto dovrebbe riguardare anche le priorità e gli obiettivi di miglioramento; in questa occasione, i valutatori possono fare alcune prime ipotesi sulla possibilità di condividere le priorità e gli obiettivi già individuati dalla scuola oppure di richiedere un'integrazione o una riconsiderazione degli stessi.

Infine, nel corso dell'incontro finale i componenti del NEV devono concordare i contenuti della 'comunicazione informale di fine visita'. Come anticipato nel Programma di visita (cap. 3, par.



3.3.9.), il NEV comunica in termini generali sia le buone pratiche e gli elementi di forza riscontrati sia gli aspetti di maggiore debolezza. Tuttavia, in questa fase non devono essere comunicati i livelli di qualità raggiunti nelle diverse aree o fornite indicazioni sulle priorità individuate e/o sugli obiettivi di miglioramento né in termini confermativi, né disconfermativi.

### **4.3. Protocollo di valutazione dopo la visita**

#### **4.3.1. Guida alla formulazione del giudizio condiviso**

Partendo dalle evidenze raccolte durante la visita, il NEV formula un giudizio condiviso per ciascuna area oggetto di valutazione. Il giudizio condiviso è espresso attraverso le rubriche di valutazione specificamente formulate che saranno incluse nel *Rapporto di Valutazione Esterna*.

La *Rubrica di valutazione* è uno strumento utilizzato per valutare la qualità delle azioni realizzate dalle scuole ed è caratterizzato dalla presenza di un elenco di criteri di prestazione e di una scala di qualità per ciascun criterio. Le rubriche di valutazione sono usate per la valutazione autentica delle prestazioni degli studenti e anche per la valutazione delle prestazioni delle scuole (si vedano le griglie utilizzate dagli Ispettori dell'Ofsted in Inghilterra). Una rubrica per essere tale deve contenere i criteri oggetto di valutazione e una descrizione delle prestazioni buone e meno buone per ciascun criterio considerato.

L'obiettivo della rubrica di valutazione è quello di aiutare i NEV a esprimere un parere orientato da indicazioni in grado di supportare empiricamente l'espressione del giudizio.

I criteri di qualità o *standard* sono definiti come proposizioni. Ogni criterio di qualità viene letto attraverso una prospettiva "multifocale": infatti sono individuati degli indicatori, basati su precisi elementi o evidenze empiriche, afferenti a diverse dimensioni ed esplicitati all'interno di una check-list (cfr *Griglia per la formulazione dei giudizi dopo la visita*).

Per ciascun criterio di qualità sono predisposte delle scale di valutazione a 7 livelli (da "molto critica" a "eccellente" descritti in modo analitico in relazione al criterio di qualità corrispondente). La descrizione del livello contiene gli elementi o le evidenze empiriche da considerare per esprimere un giudizio. Le rubriche sono predisposte per ciascuna area di valutazione.

Nella *Griglia per l'espressione dei giudizi dopo la visita*, all'interno di ogni sezione sono presenti:

- la *check-list* da compilare congiuntamente dal NEV a partire dalle check-list individuali;
- uno spazio per appunti e uno per indicare quali documenti sono stati esaminati, da compilare congiuntamente dal NEV;
- le Rubriche di valutazione, una per ciascuna area, da compilare congiuntamente dai membri del NEV;
- uno spazio dove il NEV, in modo congiunto, descrive le principali evidenze emerse, i punti di forza e i punti di debolezza riscontrati;
- uno spazio in cui sono brevemente illustrate le motivazioni del giudizio.



Ciascun giudizio espresso deve essere opportunamente motivato, esplicitando le evidenze che hanno portato alla scelta del livello di collocazione della scuola. Per ogni area di processo e di risultato il Nucleo fornisce un giudizio descrittivo, in cui siano brevemente presentate alla scuola le principali evidenze emerse e i punti di forza e di debolezza. Nei casi in cui il giudizio condiviso sia differente da quello che la scuola si era assegnata nel RAV, il Nucleo esplicita chiaramente le motivazioni alla base di questa scelta.

La formulazione del giudizio si basa sulla triangolazione, la negoziazione e la collegialità.

Nelle schede seguenti sono proposti degli approfondimenti sul significato di negoziazione e collegialità.

## **SCHEDA E**

### **La negoziazione**

La negoziazione è un processo attraverso il quale due o più interlocutori, con percezioni, posizioni, motivazioni e bisogni diversi, cercano di raggiungere un accordo/giudizio condiviso su un punto di interesse comune. La negoziazione, più in generale, viene definita come “quel processo in cui due o più persone riconoscono l’esistenza di differenze nelle loro opinioni/interessi, ma che intendono, o sono costrette a raggiungere un accordo” (Raiffa, 1982). È una forma di relazione che si può concludere con una decisione comune (accordo) o con una decisione unilaterale di rottura (disaccordo), a seconda che i soggetti riescano o meno a raggiungere un compromesso. La negoziazione si distingue dai processi decisionali basati sul voto, in quanto non si basa sulla pura sommatoria di decisioni unilaterali, ma si fonda fondamentalmente su un processo di ricerca congiunta di soluzioni accettabili. Inoltre, la negoziazione si differenzia dalle relazioni basate sull’autorità, in quanto tutte le parti in gioco esercitano legittimamente il proprio diritto di decisione autonoma. In altre parole, a tutti viene data la possibilità di esprimere la propria opinione e l’accordo finale è il risultato di una decisione comune, condivisa tra tutte le parti.

L’elaborazione dei giudizi condivisi da parte del NEV si basa sulla negoziazione perché caratterizzata dalle seguenti condizioni:

- si basa su valutazioni elaborate da persone che hanno visioni/prospettive diverse rispetto all’oggetto della valutazione;
- possono essere presenti elementi di disaccordo e conflitto di “opinioni” tra i vari componenti rispetto ad alcuni temi;
- la relazione tra i componenti è basata sulla cooperazione e finalizzata al raggiungimento di un accordo/giudizio/soluzione comune.

Il processo negoziale si articola in diverse fasi:

**FASE INIZIALE:** dopo aver definito il problema, ognuna delle parti in gioco formula un proprio giudizio personale, offrendo una possibile soluzione al problema;

**FASE DI ANALISI:** è il momento in cui le parti si confrontano tra loro ed esplorano le possibilità concrete di accordo/di soluzione del problema, analizzano le singole alternative di soluzione al problema, mettendo in luce gli elementi di forza e di debolezza di ogni alternativa proposta. Proponendo nuove soluzioni e individuando percorsi alternativi è possibile giungere a risultati



più vantaggiosi per le parti coinvolte.

**FASE FINALE:** la soluzione del problema o il raggiungimento di un accordo avviene quando si riesce a formulare una proposta, condivisa tra tutti, in grado di accogliere almeno parzialmente le richieste di tutte le parti e, quindi, sciogliere il conflitto di “opinioni” tra le parti coinvolte.

La negoziazione è, dunque, il risultato di un processo di ricerca e analisi di informazioni, in cui le parti in gioco elaborano diverse soluzioni al problema prima di giungere ad un accordo/soluzione condivisa.

Giungere ad un accordo, spesso frutto di un compromesso, richiede, talvolta, che si rinunci a qualcosa in cambio di qualcos'altro. Negoziare significa immedesimarsi nella situazione dell'altro, ricercare una soluzione che sia efficace e soddisfacente per le parti in gioco e per la situazione contingente, mostrandosi aperti a nuovi approcci ed idee. Al negoziatore è richiesta, dunque, una forte competenza comunicativa e relazionale, ovvero la capacità di comunicare in modo efficace e persuasivo, utilizzando il linguaggio e le parole adeguate per “tirare” l'interlocutore dalla propria parte, utilizzando le parole più adatte per “tirare” l'interlocutore dalla propria parte. Il negoziatore deve saper leggere dinamiche e processi di comunicazione in funzione degli attori coinvolti e delle situazioni contingenti; deve saper gestire l'emotività generata all'interno degli scambi e dei rapporti interpersonali incanalandola verso interazioni costruttive. In sintesi, le qualità che un buon negoziatore dovrebbe possedere sono:

- flessibilità, essere capace di adattarsi alle diverse situazioni;
- creatività, essere capace di generare soluzioni innovative e di valore per le parti;
- ascolto attivo, essere capace di ascoltare immedesimandosi nell'altro;
- assertività, essere capace di comunicare in modo chiaro le proprie opinioni ed essere in grado di far valere le proprie ragioni.

## **SCHEDA F**

### **Collegialità**

Si parla di collegialità quando una pluralità di componenti (i membri del collegio) concorrono ad una attività partecipando alla formazione di atti unitari che sono attribuiti al collegio come tale e non ai singoli componenti. Questo processo risulta particolarmente utile quando sussista l'esigenza di prendere decisioni con l'apporto di differenti competenze professionali o esperienze oppure di comporre in sede di decisione interessi diversi, in potenziale conflitto tra loro.

Il processo di presa di decisioni ed elaborazione di un giudizio attraverso la collegialità prevede diverse fasi:

- il componente che ha il ruolo di garante del processo avvia il processo;
- le componenti pongono in discussione i temi oggetto di valutazione, esprimono le proprie opinioni ed esaminano le proposte degli altri componenti;
- le componenti esprimono il proprio voto sui diversi aspetti;
- il componente con il ruolo di garante del processo è responsabile della definizione di un risultato definitivo e di dichiarare concluso l'intero processo.





#### **4.3.2. Guida alla revisione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento**

In relazione alle priorità e agli obiettivi di processo individuati dalla scuola nel RAV, il NEV deve esprimersi sulla conferma delle scelte operate dalla scuola o sulla necessità di una loro integrazione o riconsiderazione.

I membri del NEV sono chiamati a stabilire collegialmente - per ciascuna priorità - se essi condividono interamente la priorità individuata dalla scuola, la condividono parzialmente o se ritengono che vada riconsiderata. Nel caso in cui il NEV ritenga che una priorità sia da riconsiderare, può proporre alla scuola una nuova priorità (nella stessa area o in un'area diversa).

Allo stesso modo il NEV indica se ciascuno degli obiettivi di processo definiti dalla scuola è interamente condiviso, parzialmente condiviso o da riconsiderare, ed esprime le motivazioni di tale scelta. Nel caso in cui il NEV ritenga che un obiettivo sia da riconsiderare, può proporre un altro obiettivo alla scuola (nella stessa area o in un'area diversa)

Gli elementi su cui fondare tale processo di revisione sono sia le risultanze descrittive e interpretative sull'istituto scolastico contenute nel RAV, sia quelle desunte dall'analisi diretta dei dati disponibili, sia quelle provenienti dalla visita sul campo, che hanno portato alla formulazione dei giudizi condivisi.

A supporto del lavoro del NEV è stata predisposta una *Scheda per condividere o riconsiderare priorità e obiettivi di miglioramento*, che sarà successivamente inserita nel format del *Rapporto di Valutazione Esterna*.

La Scheda presenta una struttura che permette di individuare facilmente le aree relative agli Esiti degli studenti nelle quali la scuola ha individuato le priorità e le aree relative ai Processi nelle quali sono stati individuati gli obiettivi di processo.

Partendo dalle priorità e dagli obiettivi di processo indicati dalla scuola nel RAV, il NEV deve indicare con un segno di spunta se le scelte effettuate dalla scuola sono condivise, condivise parzialmente o da riconsiderare. In quest'ultimo caso, il NEV può suggerire una nuova priorità e/o un nuovo obiettivo di processo.

Inoltre, nell'apposito spazio, i membri del NEV devono argomentare la scelta di condividere o non condividere le priorità e/o gli obiettivi che la scuola si è assegnata e l'eventuale scelta di assegnare una nuova priorità e/o nuovi obiettivi.

Infine, nella parte finale della Scheda è stato predisposto uno spazio aperto, *Considerazioni conclusive per la scuola*, per inserire le riflessioni di carattere generale che il NEV ritiene di voler comunicare alla scuola in merito al percorso di miglioramento, in relazione ai punti di forza e di debolezza riscontrati.

#### **4.3.3. Guida alla restituzione dei risultati della valutazione esterna**

Dopo l'invio del *Rapporto di Valutazione Esterna*, uno dei componenti del NEV - generalmente il Dirigente tecnico oppure l'esperto con profilo A - torna a scuola per presentare i risultati della valutazione.



L'incontro di restituzione coinvolge, oltre al componente del NEV, il dirigente scolastico e il suo staff e i componenti del Nucleo di Autovalutazione.

Questa restituzione avviene successivamente all'invio del RVE e dopo che la scuola ha potuto visionarlo ed eventualmente commentarlo. In questo modo si creano le condizioni affinché i partecipanti all'incontro di restituzione possano confrontarsi in un clima di apertura e reciproco ascolto. La restituzione in presenza rappresenta un momento di ulteriore confronto con la comunità scolastica che ha soprattutto la finalità di dialogare e riflettere insieme sugli aspetti da migliorare a partire dagli esiti della valutazione, in un'ottica formativa.

Gli incontri di restituzione hanno la finalità di favorire una connessione convincente tra la fase diagnostica della valutazione esterna e quella più operativa di definizione e implementazione degli interventi di miglioramento (per un approfondimento sulla restituzione dei risultati della valutazione nei paesi europei si rimanda alla Scheda G). Questa finalità è perseguita nella consapevolezza che valutazione e supporto al miglioramento sono compiti diversi e che l'implementazione del miglioramento ricade all'interno dell'autonomia scolastica.

Nell'incontro il valutatore dedica una speciale attenzione ad argomentare i giudizi di valutazione esterna che si discostano dai giudizi di autovalutazione, nonché a riflettere insieme alla scuola sulle priorità di miglioramento individuate. Concretamente, la restituzione avviene nel contesto di un dialogo nel quale i risultati della valutazione sono commentati individuando possibili connessioni tra lo sviluppo di specifici processi e le ricadute sul funzionamento scolastico, oppure presentando casi nei quali criticità simili sono state affrontate con successo, illustrando buone pratiche utilizzate in altri contesti nazionali o internazionali, fornendo indicazioni per approfondire tematiche specifiche e così via (si rimanda alla Scheda H per un approfondimento sulla tecnica del *professional dialogue*).

## **SCHEDA G**

### **La restituzione dei risultati della valutazione esterna**

Il tema della restituzione dei risultati della valutazione esterna alle scuole è allo stesso tempo delicato e centrale. Si tratta di una questione delicata poiché la comunicazione degli esiti della valutazione chiama in causa tematiche quali lo stile comunicativo da adottare, la natura del feedback (una mera restituzione della situazione della scuola rispetto agli standard di qualità previsti del framework di riferimento, un orientamento diagnostico volto ad individuare le cause delle criticità osservate, un orientamento formativo che contiene già in sé elementi utili per supportare le scuole nella fase di pianificazione del miglioramento) e in definitiva il ruolo del valutatore in rapporto all'autonomia scolastica (il miglioramento è una responsabilità delle scuole) e ad altre figure professionali (l'esperto per il miglioramento, il tutor, l'amico critico, ecc.). D'altro canto, curare la restituzione dei risultati è un fattore rilevante per l'impatto della valutazione sul miglioramento. La possibilità di terminare la visita di valutazione con un incontro di restituzione è sempre più considerato, nel dibattito europeo, un passaggio necessario perché l'esperienza – e i risultati della ricerca – hanno mostrato che il semplice invio di un rapporto di valutazione, per quanto dettagliato, ben strutturato e con indicazioni chiare sugli aspetti da migliorare – non è di per sé sufficiente a garantire l'avvio di percorsi di miglioramento congruenti



con le indicazioni fornite. Solo una minoranza di scuole, solitamente quelle con migliori risorse, riescono ad essere autonome nel passaggio dalla valutazione esterna al miglioramento. La previsione di momenti nei quali comunicare i risultati della valutazione esterna è considerato fondamentale per accompagnare le scuole verso la fase successiva della definizione degli obiettivi di miglioramento e della implementazione di specifici progetti o azioni.

La maggior parte dei sistemi di valutazione delle scuole dei paesi europei prevede infatti, oltre all'invio del rapporto di valutazione, momenti specifici dedicati alla restituzione dei risultati. Le modalità di restituzione solitamente sono di due tipi:

- Restituzioni più o meno formalizzate effettuate al termine della visita ispettiva. Molti protocolli prevedono incontri conclusivi con lo staff di dirigenza (o talvolta allargati ad altri stakeholder) nell'ambito dei quali vengono comunicati alcuni risultati e/o forniti alcuni feedback.
- Restituzioni successive (prima o dopo l'invio del rapporto) organizzate in forma di vera e propria conferenza, solitamente aperte a tutto il personale scolastico o a una sua rappresentanza.

In entrambi i casi le informazioni che vengono restituite riguardano la scuola nel suo complesso e non singoli insegnanti (anche nei sistemi nei quali è prevista l'osservazione in classe) o componenti della dirigenza o dello staff amministrativo (van Bruggen 2010). Le restituzioni immediate presentano il vantaggio della economicità e della tempestività del feedback. Molte scuole infatti desiderano avere un riscontro immediato sull'andamento della visita. Tuttavia, hanno lo svantaggio di essere meno precise e più superficiali perché il team di valutazione non ha ancora avuto la possibilità di redigere il rapporto e quindi di ponderare un giudizio complessivo sulla scuola. Le restituzioni successive permettono di comunicare i risultati con maggiore dettaglio e soprattutto di orientare la restituzione in una prospettiva formativa. Nel Lander tedesco della Renania-Palatinato, nel corso della conferenza per la restituzione dei risultati vengono organizzati dei gruppi di lavoro nei quali i componenti della comunità scolastica discutono alcuni temi del rapporto di valutazione e propongono delle riflessioni sui punti di forza e sulle aree nelle quali sono necessarie azioni di miglioramento. In questo modo, l'ispettorato vuole assicurarsi che i risultati della valutazione siano compresi e utilizzati in modo costruttivo. Anche in Scozia vengono organizzati degli "incontri professionali" tra gli ispettori e la scuola con finalità simili a quelle della Renania-Palatinato.

Van Bruggen J. C., 2010, *Inspectorates of Education in Europe; some comparative remarks about their tasks and work*. SICI

## **SCHEDA H**

### **Il *professional dialogue***

Il *professional dialogue* è una tecnica utilizzata nell'ambito della formazione e dello sviluppo professionale degli insegnanti per promuovere una pratica riflessiva a partire dall'analisi di dati ed evidenze. Il dialogo professionale non è una forma di valutazione né un'interrogazione; può



essere definito come un dialogo tra pari che permette ai partecipanti di articolare in modo esplicito, di comprendere ed estendere la conoscenza di una pratica (Gitlin 1999; Nsibande and Modiba 2005; Stevenson and Coats 2005). L'assenza di gerarchie e l'idea del dialogo presuppone la partecipazione attiva di tutti i soggetti coinvolti. Nel contesto della restituzione dei risultati della valutazione, il dialogo professionale può essere promosso dal Dirigente scolastico o dal docente esperto in valutazione che fa parte del Nucleo di valutazione. È infatti importante mantenere la conversazione all'interno di una dimensione di confronto tra pari. Il dialogo professionale è uno scambio tra pari nel quale una parte non cerca di imporre il proprio punto di vista sull'altra ma si impegna in un confronto con l'altro e attraverso la conversazione, la riflessione e l'orientamento alle pratiche crea le condizioni per un apprendimento trasformativo (Simoncini, Lasen, Rocco 2014). Per quanto riguarda la restituzione dei risultati della valutazione esterna, essa dovrebbe avvenire nel contesto di un dialogo nel quale i risultati della valutazione sono commentati individuando possibili connessioni tra lo sviluppo di specifici processi e ricadute sul funzionamento scolastico, oppure attingendo dall'esperienza del valutatore, presentando casi nei quali criticità simili sono state affrontate con successo, illustrando buone pratiche utilizzate in specifici contesti nazionali o internazionali, fornendo indicazioni per approfondire tematiche specifiche e così via.

In tale prospettiva, la restituzione dei risultati avviene in un'ottica formativa senza invadere però gli spazi di autonomia della scuola; allo stesso tempo si creano le condizioni per un confronto tra pari che offre alla scuola la possibilità di portare il proprio punto di vista – anche critico – sui risultati della valutazione esterna.

Gitlin A., 1999, "Educative Research, Voice, and School Change". *Harvard Educational Review*, 60(4), 443-466

Nsibande R., Modiba M., 2005, "Developing Teachers through Research: Reflections on Method". *South African Journal of Education*, 125(3), 203-209.

Stevenson A., Coats M., 2005, "Exploring Professional Dialogue: Learning through Collaborative Reflection". *Conference Paper. South African Academic Development Association Conference*, Durban, 28-30 November

Simoncini K., Lasen M., Rocco S., 2014, "Professional Dialogue, Reflective Practice and Teacher Research: Engaging Early Childhood Pre-Service Teachers in Collegial Dialogue about Curriculum Innovation". *Australian Journal of Teacher Education* 39 (1), n1



## 5. Appendice

### 5.1. Format dell'e-mail per il Dirigente scolastico e allegato (Scuole secondarie di II grado)

Gent. Dirigente,

sono il Dir. Tecnico ..... ed insieme al dott. ....e al dott.....faccio parte del Nucleo Esterno di Valutazione, costituito dall'INVALSI per visitare la Sua scuola nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV).

Come Lei sa, la prima fase del SNV ha previsto la stesura di un Rapporto di autovalutazione da parte delle scuole. La seconda fase prevede una visita da parte di un Nucleo di valutatori esterno, che ha il compito di raccogliere informazioni al fine di comprendere quali interventi possano sostenere il miglioramento della scuola. A tal fine, l'obiettivo principale è la valutazione delle priorità e degli obiettivi stabiliti dalla scuola al termine del processo di autovalutazione. Questa valutazione considera la solidità dei giudizi che le scuole si sono attribuite, considera se le priorità e gli obiettivi stabiliti dalla scuola siano coerenti con la situazione della scuola, e fornisce indicazioni e raccomandazioni per il miglioramento su cui la scuola dovrà focalizzarsi.

La visita, della durata di tre giorni, prevede il coinvolgimento delle varie componenti scolastiche attraverso interviste individuali e di gruppo, la raccolta di ulteriori documenti prodotti dalla scuola e la visita agli spazi della scuola.

I tre giorni di visita sono strutturati nel modo seguente:

- un primo incontro con lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione per illustrare le finalità e la struttura della visita, definire gli aspetti organizzativi e logistici, identificare alcuni punti di forza e le eventuali aree di debolezza emerse da una prima lettura dei dati;
- interviste ai docenti curricolari e di sostegno e ai docenti con incarichi di responsabilità (funzione strumentale, i collaboratori del Dirigente scolastico e altri docenti responsabili di progetti, gruppi di lavoro o di specifiche attività) sulle tematiche inerenti le pratiche educative e didattiche e gestionali e organizzative su cui si concentra l'autovalutazione;
- interviste al Dirigente scolastico, al DSGA, al personale ATA e ai docenti con incarichi di responsabilità allo scopo di indagare alcune aree afferenti i processi organizzativi;
- interviste individuali ai genitori e agli studenti sulle tematiche inerenti i processi didattici ed educativi;
- interviste di gruppo ai docenti, ai rappresentanti dei genitori e degli studenti al fine di raccogliere informazioni qualitative sui processi didattici e organizzativi;
- visita agli spazi della scuola, i laboratori, la palestra, la biblioteca, alcune aule, gli spazi per attività comuni (aula magna, teatro, cortile/giardino, ecc.), altri spazi di interesse.



Al fine di ottimizzare i tempi La pregherei di comunicare al personale coinvolto la nostra presenza e di mettere a nostra disposizione degli spazi adeguati per lo svolgimento dei colloqui di gruppo e delle interviste individuali. Inoltre, per organizzare al meglio la visita allego uno schema con le attività previste per ogni giorno e l'indicazione dei docenti, studenti e genitori da contattare per le interviste. Chiaramente i genitori individuati per le interviste individuali non dovranno coincidere con coloro che saranno ascoltati nell'intervista di gruppo. Infine, La pregherei di prevedere per i giorni delle visita delle modalità di sostituzione breve dei docenti nel caso in cui fosse necessario intervistarli.

Inoltre, per permettere uno svolgimento efficace delle attività previste vorrei ricordarLe:

- di comunicare/richiedere il consenso dei genitori allo svolgimento delle interviste con gli studenti minorenni;
- di comunicare ai docenti con incarichi di responsabilità individuati come referenti per le diverse aree di selezionare e mettere a disposizione durante l'intervista eventuali documenti e materiali utili ad illustrare l'attività della scuola;
- di mettere a disposizione alcune copie del RAV della scuola in occasione del primo incontro del NEV con lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione al fine di facilitare lo scambio e la verifica delle informazioni.

A breve La contatterò telefonicamente per concordare insieme le date della visita, prendere i primi accordi sullo svolgimento della stessa e fornirLe tutti le informazioni e i chiarimenti necessari.

Prima della visita avremmo bisogno di prendere visione di alcuni documenti, Le chiederei quindi di inviarci .....

Nel salutarLa e nel ringraziarLa per la disponibilità dedicata al nostro lavoro, Le comunico di seguito i riferimenti miei e dei miei colleghi: dott. ...., cellulare....., email.....; dott. ...., cellulare....., email.....; dott. ...., cellulare....., email.....;

Cordiali saluti

Dott.



Schema della visita per il Dirigente scolastico – Scuole secondarie di II grado (da allegare alla mail)

Giorno 1 mattina			
Ore 9:00 -10:00	Incontro del NEV con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione		
Attività o area indagata	Docenti responsabili	Docenti curricolari e di sostegno	Studenti
<b>Interviste individuali – ore 10:00-13:00</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione</li> <li>• Ambiente di apprendimento</li> </ul>	Individuare uno o massimo due referenti per ciascuna area	Verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 3-4 studenti per area, di indirizzi, classi e sezioni diversi
Giorno 1 pomeriggio			
Attività o area indagata			
Ore 14,30 – 16,00 <b>Intervista di gruppo</b> con gli studenti	individuare 8-12 rappresentanti di classe degli studenti di indirizzi, anni di corso, sezioni e plessi diversi		
Ore 16,00 – 17,30 <b>Intervista di gruppo</b> con i docenti	Individuare 8-12 docenti di discipline diverse; indirizzi diversi; classi, sezioni e plessi diversi; docenti curricolari e di sostegno. Non devono essere inclusi i collaboratori del DS, le figure strumentali e i componenti del Nucleo di Autovalutazione.		
Ore 14,30 – 16,00 <b>Competenze chiave e di cittadinanza</b>	Individuare un docente referente e/o docenti che partecipano al gruppo di lavoro		
Giorno 2 mattina			
Attività e area indagata	Dirigente scolastico e DSGA Docenti responsabili	Docenti curricolari	Rappresentanti dei genitori e degli studenti, genitori
<b>Interviste individuali – ore 10,30 – 12,30</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola (Interviste con: docenti curricolari e personale ATA.</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie (Intervista collettiva con i rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Istituto)</li> </ul>	Contattare e informare dell'intervista il DSGA Individuare uno o massimo due referenti per l'area Sviluppo delle risorse umane	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Contattare e informare dell'intervista il Presidente del Consiglio di Istituto e i rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Istituto (max 4)
Ore 12,30 - 13,30 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie</li> </ul>	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i	Individuare 2-3 genitori



		docenti in servizio	
Giorno 2 pomeriggio			
Attività e area indagata	Docenti responsabili	Docenti curricolari e di sostegno	Genitori
<b>Interviste individuali – Ore 14,30 – 16,00</b> Inclusione e differenziazione	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 3-4 genitori tra cui genitori di studenti con disabilità, di studenti BES e di studenti stranieri da poco in Italia
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Intervista di gruppo</b> con i genitori	individuare 8-12 rappresentanti dei genitori nei consigli di classe di indirizzi; classi, sezioni e plessi diversi. Non devono essere inclusi i genitori che sono anche docenti presso la scuola visitata		
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientamento strategico e organizzazione delle scuola</li> <li>● Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	3 - 4 componenti del personale ATA		
Giorno 3 mattina			
Attività e area indagata	Docenti responsabili	Docenti curricolari	Studenti
<b>Interviste individuali – Ore 8,30 – 10,00</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Continuità e orientamento</li> </ul>	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 3-4 studenti tra cui alcuni che frequentano la classe finale





## 5.2. Format dell'e-mail per il Dirigente scolastico e allegato (Istituti comprensivi)

Gent. Dirigente,

sono il Dir. Tecnico ..... ed insieme al dott. ....e al dott.....faccio parte del Nucleo Esterno di Valutazione, costituito dall'INVALSI per visitare la Sua scuola nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV).

Come Lei sa, la prima fase del SNV ha previsto la stesura di un Rapporto di autovalutazione da parte delle scuole. La seconda fase prevede una visita da parte di un Nucleo di valutatori esterno, che ha il compito di raccogliere informazioni al fine di comprendere quali interventi possano sostenere il miglioramento della scuola. A tal fine, l'obiettivo principale è la valutazione delle priorità e degli obiettivi stabiliti dalla scuola al termine del processo di autovalutazione. Questa valutazione considera la solidità dei giudizi che le scuole si sono attribuite, considera se le priorità e gli obiettivi stabiliti dalla scuola siano coerenti con la situazione della scuola, e fornisce indicazioni e raccomandazioni per il miglioramento su cui la scuola dovrà focalizzarsi.

La visita, della durata di tre giorni, prevede il coinvolgimento delle varie componenti scolastiche attraverso interviste individuali e di gruppo, la raccolta di ulteriori documenti prodotti dalla scuola e la visita agli spazi della scuola.

I tre giorni di visita sono strutturati nel modo seguente:

- un primo incontro con lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione per illustrare le finalità e la struttura della visita, definire gli aspetti organizzativi e logistici, identificare alcuni punti di forza e le eventuali aree di debolezza emerse da una prima lettura dei dati;
- interviste individuali ai docenti curricolari e di sostegno e ai docenti con incarichi di responsabilità (funzione strumentale, i collaboratori del Dirigente scolastico e altri docenti responsabili di progetti, gruppi di lavoro o di specifiche attività) sulle tematiche inerenti le pratiche educative e didattiche e gestionali e organizzative su cui si concentra l'autovalutazione;
- interviste al Dirigente scolastico, al DSGA, al personale ATA e ai docenti con incarichi di responsabilità allo scopo di indagare alcune aree afferenti i processi organizzativi;
- interviste individuali ai genitori e agli studenti di secondaria di I grado sulle tematiche inerenti i processi didattici ed educativi;
- interviste di gruppo ai docenti, ai rappresentanti dei genitori e agli studenti di secondaria di I grado al fine di raccogliere informazioni qualitative sui processi didattici e organizzativi;
- visita agli spazi della scuola, i laboratori, la palestra, la biblioteca, alcune aule, gli spazi per attività comuni (aula magna, teatro, cortile/giardino, ecc.), altri spazi di interesse.



Al fine di ottimizzare i tempi La pregherei di comunicare al personale coinvolto la nostra presenza e di mettere a nostra disposizione degli spazi adeguati per lo svolgimento dei colloqui di gruppo e delle interviste individuali. Inoltre, per organizzare al meglio la visita allego uno schema con le attività previste per ogni giorno e l'indicazione dei docenti, studenti e genitori da contattare per le interviste. Chiaramente i genitori individuati per le interviste individuali non dovranno coincidere con coloro che saranno ascoltati nell'intervista di gruppo. Infine, La pregherei di prevedere per i giorni delle visita delle modalità di sostituzione breve dei docenti nel caso in cui fosse necessario intervistarli.

Inoltre, per permettere uno svolgimento efficace delle attività previste vorrei ricordarLe:

- di comunicare/richiedere il consenso dei genitori allo svolgimento delle interviste con gli studenti minorenni;
- di comunicare ai docenti con incarichi di responsabilità individuati come referenti per le diverse aree di selezionare e mettere a disposizione durante l'intervista eventuali documenti e materiali utili ad illustrare l'attività della scuola;
- di mettere a disposizione alcune copie del RAV della scuola in occasione del primo incontro del NEV con lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione al fine di facilitare lo scambio e la verifica delle informazioni.

A breve La contatterò telefonicamente per concordare insieme le date della visita, prendere i primi accordi sullo svolgimento della stessa e fornirLe tutti le informazioni e i chiarimenti necessari.

Prima della visita avremmo bisogno di prendere visione di alcuni documenti, Le chiederei quindi di inviarmi .....

Nel salutarLa e nel ringraziarLa per la disponibilità dedicata al nostro lavoro, Le comunico di seguito i riferimenti miei e dei miei colleghi: dott. ...., cellulare....., email.....; dott. ...., cellulare....., email.....; dott. ...., cellulare....., email.....;

Cordiali saluti

Dott.



**Schema della visita per il Dirigente scolastico – Istituti comprensivi (da allegare alla mail)**

<b>Giorno 1 mattina</b>			
<b>Ore 9:00 -10:00</b>	Incontro del NEV con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione		
<b>Attività o area indagata</b>	<b>Docenti responsabili</b>	<b>Docenti curricolari e di sostegno</b>	<b>Studenti</b>
<b>Interviste individuali – ore 10:00-13:00</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione</li> <li>• Ambiente di apprendimento</li> </ul>	Individuare uno o massimo due referenti per ciascuna area	Verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 3-4 studenti per area, di secondaria di I grado, di classi e sezioni diverse
<b>Giorno 1 pomeriggio</b>			
<b>Attività o area indagata</b>			
<b>Ore 14,30 – 16,00</b> <b>Intervista di gruppo</b> con gli studenti	individuare 8-12 studenti di secondaria di I grado, di anni di corso, sezioni e plessi diversi		
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Intervista di gruppo</b> con i docenti	Individuare 8-12 docenti di discipline diverse; ordini di scuola diversi; classi, sezioni e plessi diversi; docenti curricolari e di sostegno. Non devono essere inclusi i collaboratori del DS, le figure strumentali e i componenti del Nucleo di Autovalutazione.		
<b>Ore 14,30 – 16,00</b> <b>Competenze chiave e di cittadinanza</b>	Individuare un docente referente e/o docenti che partecipano al gruppo di lavoro		
<b>Giorno 2 mattina</b>			
<b>Attività e area indagata</b>	<b>Dirigente scolastico e DSGA Docenti responsabili</b>	<b>Docenti curricolari</b>	<b>Rappresentanti dei genitori, genitori</b>
<b>Interviste individuali – ore 10,30 – 12,30</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola (Interviste con: docenti curricolari e personale ATA.</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	Contattare e informare dell'intervista il DSGA Individuare uno o massimo due referenti per l'area Sviluppo delle risorse umane	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Contattare e informare dell'intervista il Presidente del Consiglio di Istituto
<b>Ore 11,30 – 12,30</b> • Inclusion e differenziazione			Individuare 2-3 genitori di studenti di ordini di scuola, sezioni, classi e plessi diversi
<b>Ore 12,30 - 13,30</b> • Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di	Individuare 2-3 genitori di studenti di ordini di scuola, sezioni, classi e plessi diversi



		Valutazione tra i docenti in servizio	
<b>Giorno 2 pomeriggio</b>			
Attività e area indagata	Docenti responsabili	Docenti curricolari e di sostegno	Genitori
<b>Interviste individuali – Ore 14,30 – 16,00</b> Inclusione e differenziazione	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 3-4 genitori tra cui genitori di studenti con disabilità, di studenti BES e di studenti stranieri da poco in Italia
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Intervista di gruppo</b> con i genitori	individuare 8-12 rappresentanti dei genitori nei consigli di classe di ordini di scuola; classi, sezioni e plessi diversi. Non devono essere inclusi i genitori che sono anche docenti presso la scuola visitata		
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Interviste individuali</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola</li><li>• Sviluppo delle risorse umane</li></ul>	3 - 4 componenti del personale ATA		
<b>Giorno 3 mattina</b>			
Attività e area indagata	Docenti responsabili	Docenti curricolari	Studenti
<b>Interviste individuali – Ore 8,30 – 10,00</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Continuità e orientamento</li></ul>	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 3-4 studenti di secondaria di I grado tra cui alcuni che frequentano la classe finale



### **5.3. Format dell'e-mail per il Dirigente scolastico e allegato (Circoli didattici)**

Gent. Dirigente,

sono il Dir. Tecnico ..... ed insieme al dott. ....e al dott.....faccio parte del Nucleo Esterno di Valutazione, costituito dall'INVALSI per visitare la Sua scuola nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV).

Come Lei sa, la prima fase del SNV ha previsto la stesura di un Rapporto di autovalutazione da parte delle scuole. La seconda fase prevede una visita da parte di un Nucleo di valutatori esterno, che ha il compito di raccogliere informazioni al fine di comprendere quali interventi possano sostenere il miglioramento della scuola. A tal fine, l'obiettivo principale è la valutazione delle priorità e degli obiettivi stabiliti dalla scuola al termine del processo di autovalutazione. Questa valutazione considera la solidità dei giudizi che le scuole si sono attribuite, considera se le priorità e gli obiettivi stabiliti dalla scuola siano coerenti con la situazione della scuola, e fornisce indicazioni e raccomandazioni per il miglioramento su cui la scuola dovrà focalizzarsi.

La visita, della durata di tre giorni, prevede il coinvolgimento delle varie componenti scolastiche attraverso interviste individuali e di gruppo, la raccolta di ulteriori documenti prodotti dalla scuola e la visita agli spazi della scuola.

I tre giorni di visita sono strutturati nel modo seguente:

- un primo incontro con lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione per illustrare le finalità e la struttura della visita, definire gli aspetti organizzativi e logistici, identificare alcuni punti di forza e le eventuali aree di debolezza emerse da una prima lettura dei dati;
- interviste individuali ai docenti curricolari e di sostegno e ai docenti con incarichi di responsabilità (funzione strumentale, i collaboratori del Dirigente scolastico e altri docenti responsabili di progetti, gruppi di lavoro o di specifiche attività) sulle tematiche inerenti le pratiche educative e didattiche e gestionali e organizzative su cui si concentra l'autovalutazione;
- interviste al Dirigente scolastico, al DSGA, al personale ATA e ai docenti con incarichi di responsabilità allo scopo di indagare alcune aree afferenti i processi organizzativi;
- interviste individuali ai genitori sulle tematiche inerenti i processi didattici ed educativi;



- interviste di gruppo ai docenti, ai rappresentanti dei genitori e agli studenti di V primaria grado al fine di raccogliere informazioni qualitative sui processi didattici e organizzativi;
- visita agli spazi della scuola, i laboratori, la palestra, la biblioteca, alcune aule, gli spazi per attività comuni (aula magna, teatro, cortile/giardino, ecc.), altri spazi di interesse.

Al fine di ottimizzare i tempi La pregherei di comunicare al personale coinvolto la nostra presenza e di mettere a nostra disposizione degli spazi adeguati per lo svolgimento dei colloqui di gruppo e delle interviste individuali. Inoltre, per organizzare al meglio la visita allego uno schema con le attività previste per ogni giorno e l'indicazione dei docenti, studenti e genitori da contattare per le interviste. Chiaramente i genitori individuati per le interviste individuali non dovranno coincidere con coloro che saranno ascoltati nell'intervista di gruppo. Infine, La pregherei di prevedere per i giorni delle visita delle modalità di sostituzione breve dei docenti nel caso in cui fosse necessario intervistarli.

Inoltre, per permettere uno svolgimento efficace delle attività previste vorrei ricordarLe:

- di comunicare/richiedere il consenso dei genitori allo svolgimento delle interviste con gli studenti minorenni;
- di comunicare ai docenti con incarichi di responsabilità individuati come referenti per le diverse aree di selezionare e mettere a disposizione durante l'intervista eventuali documenti e materiali utili ad illustrare l'attività della scuola;
- di mettere a disposizione alcune copie del RAV della scuola in occasione del primo incontro del NEV con lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione al fine di facilitare lo scambio e la verifica delle informazioni.

A breve La contatterò telefonicamente per concordare insieme le date della visita, prendere i primi accordi sullo svolgimento della stessa e fornirLe tutti le informazioni e i chiarimenti necessari.

Prima della visita avremmo bisogno di prendere visione di alcuni documenti, Le chiederei quindi di inviarci .....

Nel salutarLa e nel ringraziarLa per la disponibilità dedicata al nostro lavoro, Le comunico di seguito i riferimenti miei e dei miei colleghi: dott. ...., cellulare....., email.....; dott. ...., cellulare....., email.....; dott. ...., cellulare....., email.....;

Cordiali saluti

Dott.



**Schema della visita per il Dirigente scolastico – Circoli didattici (da allegare alla mail)**

<b>Giorno 1 mattina</b>			
<b>Ore 9:00 -10:00</b>	Incontro del NEV con il Dirigente scolastico, lo staff di dirigenza e il Nucleo di Autovalutazione		
<b>Attività o area indagata</b>	<b>Docenti responsabili</b>	<b>Docenti curricolari e di sostegno</b>	
<b>Interviste individuali – ore 10:00-13:00</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curricolo, progettazione e valutazione</li> <li>• Ambiente di apprendimento</li> </ul>	Individuare uno o massimo due referenti per ciascuna area	Verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	
<b>Giorno 1 pomeriggio</b>			
<b>Attività o area indagata</b>			
<b>Ore 14,30 – 16,00</b> <b>Intervista di gruppo con gli studenti</b>	Individuare 8-12 studenti di V primaria di sezioni e plessi diversi		
<b>Ore 16,00 – 17,30</b> <b>Intervista di gruppo con i docenti</b>	Individuare 8-12 docenti di discipline diverse, classi, sezioni e plessi diversi; docenti curricolari e di sostegno. Non devono essere inclusi i collaboratori del DS, le figure strumentali e i componenti del Nucleo di Autovalutazione.		
<b>Ore 14,30 – 16,00</b> <b>Competenze chiave e di cittadinanza</b>	Individuare un docente referente e/o docenti che partecipano al gruppo di lavoro		
<b>Giorno 2 mattina</b>			
<b>Attività e area indagata</b>	<b>Dirigente scolastico e DSGA Docenti responsabili</b>	<b>Docenti curricolari</b>	<b>Rappresentanti dei genitori, genitori</b>
<b>Interviste individuali – ore 10,30 – 12,30</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico e organizzazione della scuola (Interviste con: docenti curricolari e personale ATA.</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	Contattare e informare dell'intervista il DSGA Individuare uno o massimo due referenti per l'area Sviluppo delle risorse umane	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Contattare e informare dell'intervista il Presidente del Consiglio di Istituto
<b>Ore 11,30 – 12,30</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusione e differenziazione</li> </ul>			Individuare 2-3 genitori di studenti di sezioni, classi e



			plessi diversi
Ore 12,30 - 13,30 • Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 2-3 genitori di studenti di sezioni, classi e plessi diversi
<b>Giorno 2 pomeriggio</b>			
<b>Attività e area indagata</b>	<b>Docenti responsabili</b>	<b>Docenti curricolari e di sostegno</b>	<b>Genitori</b>
Interviste individuali – Ore 14,30 – 16,00 Inclusione e differenziazione	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 3-4 genitori tra cui genitori di studenti con disabilità, di studenti BES e di studenti stranieri da poco in Italia
Ore 16,00 – 17,30 Intervista di gruppo con i genitori	individuare 8-12 rappresentanti dei genitori nei consigli di classe di sezioni, classi e plessi diversi. Non devono essere inclusi i genitori che sono anche docenti presso la scuola visitata		
Ore 16,00 – 17,30 Interviste individuali • Orientamento strategico e organizzazione della scuola • Sviluppo delle risorse umane	3 - 4 componenti del personale ATA		
<b>Giorno 3 mattina</b>			
<b>Attività e area indagata</b>	<b>Docenti responsabili</b>	<b>Docenti curricolari</b>	
Interviste individuali – Ore 8,30 – 10,00 • Continuità e orientamento	Individuare uno o massimo due referenti per l'area	verranno selezionati direttamente dal Nucleo Esterno di Valutazione tra i docenti in servizio	Individuare 3-4 genitori di studenti di sezioni, classi e plessi diversi