

Linee guida per l'autovalutazione:
dal processo al rapporto di autovalutazione



VALES

VALUTAZIONE E SVILUPPO
DELLA SCUOLA



Sommario

1. Introduzione	3
2. Orientamenti generali: l'importanza degli esiti formativi	3
3. Il processo auto-valutativo	5
4. Il Rapporto di autovalutazione	8
5. ALLEGATI.....	12
5.1 Esiti	12
5.2 Contesto e risorse.....	14
5.3 Processi.....	16
5.4 Griglia di autovalutazione.....	20



1. Introduzione

Queste linee guida intendono supportare il processo di autovalutazione delle scuole che hanno aderito al progetto Vales.

Nel progetto l'autovalutazione assume un ruolo strategico, in accordo con lo schema del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) previsto dal Regolamento approvato in prima lettura dal Consiglio dei Ministri il 24 agosto 2012. La scelta di partire dall'autovalutazione sollecita **ogni scuola ad interrogarsi sulla qualità del servizio offerto al fine di migliorarlo**: la **libertà** delle scuole di compiere scelte autonome dovrebbe infatti essere sempre connessa alla **responsabilità** di intraprendere processi di miglioramento e di qualificazione del servizio.

Il percorso di autovalutazione proposto sollecita le autonome e libere riflessioni delle scuole, ma è anche fortemente strutturato: si chiede alle scuole di considerare alcune dimensioni e aree comuni, senza trascurare singoli aspetti, e di utilizzare indicatori e informazioni che siano comparabili, così da consentire alla singola scuola di comprendere in maniera approfondita ed esaustiva la propria situazione. Al tempo stesso, si chiede alle scuole di essere selettive nell'individuare i possibili interventi di miglioramento, concentrandosi sulle cose da esse ritenute più rilevanti e precisando, anche quantitativamente, gli obiettivi che ci si pone e i percorsi che si intendono seguire.

Un'altra caratteristica di Vales è la forte interazione tra autovalutazione e valutazione esterna, che interverrà in una seconda fase: la valutazione esterna partirà proprio dal rapporto di autovalutazione prodotto dalle scuole, al fine di discuterlo criticamente e di emendare e integrare i piani di miglioramento in esso abbozzati.

2. Orientamenti generali: l'importanza degli esiti formativi¹

Ogni scuola, così come ciascun *team* d'insegnanti di una singola classe, si confronta quotidianamente con la situazione specifica in cui si trova ad operare, identificando priorità, metodi e strumenti.

Sebbene non esista un modello astratto di "buona scuola", appare tuttavia utile poter fare riferimento a un modello ideale che da un lato indichi con chiarezza la direzione di marcia da seguire, dall'altro contribuisca a rendere trasparenti i processi di valutazione.

Poiché la realtà delle scuole è oggettivamente complessa, la loro qualità va pensata e misurata come un costrutto multidimensionale, che non può essere semplificato in una misura unica. Ciò è vero sia per i processi messi in atto, sia per gli esiti formativi conseguiti dagli alunni di una scuola.

Dal punto di vista della valutazione, gli esiti rappresentano l'aspetto più importante da considerare.

Gli esiti di una scuola rinviano al successo formativo di ogni alunno, successo da perseguire nel quadro dello sviluppo armonico e integrale della persona. **Una "buona scuola" dovrebbe favorire lo sviluppo di competenze di qualità, promuovere efficacemente i valori e le norme proprie di una società libera e democratica e preparare adeguatamente al mondo professionale e del lavoro.**

Per valutare le competenze acquisite dagli alunni, il ricorso alle rilevazioni INVALSI è particolarmente utile perché consente di comparare il dato della propria scuola con quello di altre scuole. Le rilevazioni INVALSI riguardano conoscenze e competenze di base, linguistiche e logico-matematiche, individuate per la loro valenza trasversale.

¹Questo paragrafo sintetizza i temi già esposti nel documento *Valutare le scuole: le logiche generali del progetto VALeS* (cfr. www.invalsi.it/invalsi/ri/vales/documenti/Logiche_gen_progetto_VALeS.pdf).



Tuttavia, le scuole si occupano anche dello sviluppo di altre competenze (es. capacità di espressione in lingua straniera, acquisizione di un metodo scientifico per l'osservazione dei fenomeni naturali). Anche per queste competenze la comunità scolastica è chiamata a valutare quanti alunni raggiungono livelli adeguati, il tipo di approfondimento raggiunto e la presenza di eventuali "eccellenze".

Sia nel caso delle competenze misurate su base standardizzata nelle prove Invalsi, sia nel caso delle altre competenze, è importante **considerare l'evoluzione dei risultati degli studenti nel tempo, più che il livello degli stessi. Si tratta di riflettere sul "valore aggiunto" offerto dalla scuola. A tale scopo, è importante poter confrontare i risultati a parità di altre condizioni.** Per facilitare questo compito, da quest'anno scolastico i risultati delle prove Invalsi sono restituiti alla scuola anche confrontandoli con scuole che hanno simili condizioni di contesto (ESCS).

Rispetto ai risultati ottenuti dagli studenti bisognerebbe inoltre tenere conto di **quanti allievi abbandonano la scuola**, considerando sia gli abbandoni propriamente detti, sia i trasferimenti da una scuola all'altra.

Nella valutazione degli esiti inoltre **non basta guardare ai risultati medi degli studenti**, in quanto la scuola dovrebbe prendersi cura di tutti e di ciascuno. Occorre considerare quanto si riesca ad assicurare agli studenti uguali *chance* di accesso a un'istruzione di qualità, a prescindere dalla loro estrazione socio-economica, dal genere o dalla nazionalità di provenienza, e quanto si riesca a prevenire casi di studenti che rimangono "troppo indietro". Nella restituzione alle scuole dei risultati delle prove Invalsi, un apposito indicatore cui prestare particolare attenzione è dato dall'incidenza numerica degli studenti con livelli di apprendimento sotto una determinata soglia.

Le scuole sono altresì chiamate a promuovere tra gli studenti il pieno esercizio dei diritti e dei doveri di cittadini di una società libera e democratica; **l'educazione alla cittadinanza attiva** diviene così una finalità imprescindibile per le scuole. Trattandosi di valori che vanno quotidianamente messi in pratica, più che astrattamente trasmessi o enunciati, le misure degli esiti ad essi riferite possono essere anche ricavate dall'osservazione della qualità di alcuni processi (quali ad esempio la partecipazione attiva alla vita scolastica, la collaborazione, l'autonomia e la responsabilità degli studenti) all'interno di ciascuna scuola. Nella valutazione di una scuola occorre perciò anche guardare, e documentare sulla base di informazioni quali-quantitative, la dimensione e lo spessore dei processi partecipativi degli studenti e la qualità dell'integrazione dei diversi gruppi di studenti (considerando ad esempio il numero di partecipanti, il grado di coinvolgimento etc.). Molte scuole organizzano iniziative specificamente predisposte a tali fini; è importante però considerare e documentare gli effettivi risultati più che la mera presenza o dimensione delle iniziative realizzate. Per valutare questi aspetti le scuole potranno adoperare, se disponibili, propri strumenti e indicatori, precisandone la natura.

Sempre in relazione agli esiti, appare infine rilevante **considerare la riuscita degli studenti** al termine del percorso di studio, nei percorsi formativi successivi e nel mondo del lavoro. La riuscita lavorativa è particolarmente rilevante per gli istituti tecnici e per i percorsi d'istruzione e formazione professionale.. Tutti gli indirizzi di scuola dovrebbero in ogni caso aiutare i propri alunni a orientarsi nel mondo del lavoro e delle professioni così come nella prosecuzione degli studi, tramite momenti di orientamento, esperienze di *stage* o di alternanza tra scuola e lavoro. Nella valutazione di una scuola si deve perciò far riferimento alle attività in proposito poste in essere. Nel contempo, è utile guardare a indicatori obiettivi sul prosieguo dell'iter formativo e dell'ingresso nel mondo del lavoro degli ex studenti. Le scuole potranno adoperare a questo fine – man mano che verranno costruiti – indicatori basati sull'incrocio di diverse banche dati che verranno messi a disposizione e definiti dall'INVALSI e dall'Ufficio di Statistica del MIUR.



Su tutte le dimensioni ora ricordate degli esiti, le scuole sono chiamate a riflettere e documentare quanto ottenuto, adoperando innanzitutto i dati MIUR e Invalsi forniti centralmente su base standardizzata, ma anche le informazioni aggiuntive disponibili “localmente”, da documentare esaurientemente.

Nel progetto Vales **la valutazione pone attenzione anche ai processi e al contesto operativo**, nella convinzione che è sull’adeguatezza dei processi rispetto al contesto che occorre intervenire per migliorare gli esiti. In questa prospettiva, **i processi sono importanti proprio per la loro capacità di influire positivamente sugli esiti.**

In Vales la valutazione e l’autovalutazione guardano sia alle **pratiche educative e didattiche** attivate, sia all’**ambiente organizzativo** all’interno del quale quelle pratiche e quei processi si sviluppano, nonché al **contesto socio-ambientale** e alle **risorse** in cui si colloca il funzionamento dell’Istituto. Rimandando al documento già citato, per una descrizione di tali concetti e delle loro interazioni, in Appendice si descrivono nel dettaglio le aree da tenere in conto rispettivamente con riferimento al contesto (contesto e risorse) e ai processi (pratiche educative e ambiente organizzativo).

Per una riflessione sui processi, le scuole sono invitate a utilizzare gli strumenti messi a disposizione dall’INVALSI, rivolti a più figure (dirigente, docenti, studenti, genitori) che consentono di costruire indicatori quantitativi nonché di riflettere sul clima percepito dalle diverse componenti della scuola e di confrontare i propri valori con quelli delle altre scuole partecipanti. L’uso di informazioni, anche qualitative, disponibili localmente e non standardizzate è sollecitato, ma di nuovo con l’indicazione di ben documentare la natura, e i possibili limiti, dei dati in questione.

3. Il processo auto-valutativo

Obiettivo di Vales, in quanto progetto sperimentale, è anche quello di contribuire a definire meglio, in collaborazione con le scuole, le caratteristiche del processo di autovalutazione e i nessi tra autovalutazione e valutazione esterna che dovranno caratterizzare il SNV. Il progetto in particolare sperimenta l’uso di protocolli, tanto nei momenti di autovalutazione quanto in quelli di valutazione esterna, che potranno poi con i dovuti aggiustamenti essere adoperati a regime.

Nel progetto Vales **la valutazione delle scuole parte da un momento di autovalutazione**, cui farà seguito una visita valutativa esterna, che prende le mosse proprio da una verifica e da una discussione dei contenuti del Rapporto di autovalutazione (RA) elaborato dalla scuola².

Il RA, oltre a fornire una valutazione esaustiva della situazione della scuola, dovrebbe individuare le priorità di intervento e stabilire alcuni obiettivi di miglioramento.

Tali obiettivi, che potranno essere integrati e modificati alla luce della valutazione esterna, sono infatti la base per definire gli interventi su cui la scuola, e *in primis* il suo Dirigente, saranno chiamati ad assumersi precisi impegni in un confronto con il Direttore dell’USR .

² A regime la valutazione esterna prevista nel SNV, pur essendo destinata a coinvolgere gradualmente nel tempo tutte le scuole, non interverrà necessariamente subito dopo il momento dell’autovalutazione. Essa dovrebbe rivolgersi infatti prioritariamente alle scuole ritenute avere condizioni potenzialmente più critiche, per il contesto in cui operano o per i risultati evidenziati.

Se l'autovalutazione può essere considerata come un processo di riflessione continua, che sfrutta le conoscenze e le informazioni disponibili localmente (la così detta *soft information*), di fatto con la redazione del RA si fotografa la situazione in un dato momento.

Lo stesso RA non può essere eccessivamente codificato, poiché si correrebbe il rischio di trasformarlo in un ennesimo adempimento burocratico.

D'altra parte un processo di autovalutazione totalmente libero correrebbe un rischio dell'autoreferenzialità, pertanto la definizione di alcune dimensioni e aree di indagine su cui concentrare la riflessione (esiti, processi e contesto) **permette alle scuole di avere a disposizione dati e indicatori** che consentano una comparazione della singola istituzione scolastica col resto del sistema..

L'autovalutazione, in quanto rapporto e, ancor più, in quanto processo continuo, non può essere sostituita dalla semplice costruzione di indicatori predefiniti. Essa serve infatti a strutturare una riflessione e una rappresentazione dell'Istituto da parte della comunità scolastica che lo compone, attraverso un'analisi critica del suo funzionamento sostenuta da evidenze emergenti dai dati disponibili. Tale rappresentazione costituisce la **base a partire dalla quale individuare alcune priorità di sviluppo verso cui orientare il piano di miglioramento.**

Alcune domande e risposte per orientare il processo di autovalutazione

- *Chi gestisce il processo di autovalutazione interno alla scuola?*

La gestione del processo è affidata al Dirigente scolastico in collaborazione con un Nucleo di autovalutazione. Il Dirigente scolastico definisce il Nucleo e il suo funzionamento. La composizione del Nucleo può essere differenziata a seconda delle situazioni e delle modalità di analisi che si intendono intraprendere. Si sollecitano i Dirigenti a disciplinare e a legittimare quanto prima il nucleo all'interno degli organi collegiali.

- *Quali caratteristiche dovrebbe avere il processo autovalutativo?*

Attese le finalità prima richiamate del processo autovalutativo, essenziali sono alcuni attributi dello stesso:

- l'essere **situato**, ovvero attento alle peculiarità della singola istituzione scolastica, in rapporto alla sua evoluzione nel tempo e al contesto socio-ambientale e culturale nel quale agisce;
- l'essere **plurale**, ovvero fondato su una molteplicità di evidenze, quantitative e qualitative, in grado di restituire le diverse prospettive di analisi di funzionamento della scuola e i punti di vista dei diversi attori;
- l'essere **partecipato**, ovvero attento al coinvolgimento delle diverse componenti scolastiche, pur nella chiarezza dei ruoli e delle responsabilità;
- l'essere **proattivo**, ovvero orientato allo sviluppo del piano di miglioramento da attuarsi nel secondo anno, il quale rappresenta il banco di prova dell'efficacia stessa del processo autovalutativo.

- *Come utilizzare i dati delle prove INVALSI e del Fascicolo Scuola in chiaro?*

I risultati delle prove INVALSI e i dati del Fascicolo Scuola in chiaro forniscono una prima base dati per l'autovalutazione, in particolare per quanto riguarda gli esiti di apprendimento che costituiscono il punto di riferimento fondamentale (cfr. par. 1). Si tratta di **analizzare i dati e di**

leggerli criticamente anche in relazione agli indici di comparazione forniti per un confronto a livello territoriale e nazionale, ponendosi delle domande sui propri punti di forza e di debolezza.

- *Come integrare i dati?*

I dati INVALSI e MIUR prima richiamati – restituiti alle scuole in un’ottica comparativa – non esauriscono il novero delle questioni e delle informazioni su cui concentrare la riflessione autovalutativa. Essi **vanno integrati con riferimento tanto agli esiti, quanto, e ancor più, ai processi e alla loro adeguatezza rispetto al contesto entro cui la scuola opera.**

Alcune integrazioni sono fornite dal **Questionario scuola proposto dall’INVALSI al Dirigente**³, con domande finalizzate ad approfondire la base informativa fornita centralmente, in particolare per quanto riguarda il contesto, le risorse e i processi, inclusi quelli di autovalutazione già in corso, che potranno così essere opportunamente documentati.

Altre integrazioni sono fornite attraverso **strumenti di indagine per raccogliere il punto di vista di docenti, famiglie e studenti.**

Le informazioni strutturate e comparative sin qui discusse dovrebbero essere integrate da tutte le riflessioni e i dati disponibili a livello di Istituto. Ciò apre il campo al possibile utilizzo di dati anche non strutturati, purché però adeguatamente documentati.

- *Come interpretare l’insieme dei dati disponibili?*

Il RA, con la sua strutturazione in dimensioni e aree, costituisce il luogo dove portare a sintesi i diversi dati a disposizione. **In relazione ad una serie di aree di riferimento si chiede al Dirigente scolastico e al Nucleo di autovalutazione di esprimere dei giudizi, individuando gli elementi di forza e di debolezza** della propria specifica situazione.

Allo scopo di garantire il necessario rigore al processo interpretativo è opportuno **argomentare i giudizi, in positivo o in negativo, precisando a quali evidenze ci si riferisce e quale lettura se ne fornisce. Per ciascuna area valutativa del RA va espresso un giudizio sintetico.** Tale giudizio non scaturisce in modo meccanico dalla lettura di un set predefinito di indicatori, ma dall’interpretazione che il nucleo di autovalutazione dà alle informazioni a disposizione. **Le ragioni per cui un certo giudizio viene dato, stante il quadro fornito dai dati disponibili e tenendo conto della diversa qualità degli stessi, dovrebbero però essere chiaramente esplicitate.** Questo sforzo di esplicitazione faciliterà tra l’altro il successivo confronto col Nucleo di valutazione esterna, tenuto a leggere e a verificare il RA, effettuando ulteriori approfondimenti.

- *Come prefigurare il piano di miglioramento?*

Il piano di miglioramento scaturisce dalla lettura critica della realtà scolastica e prende avvio con l’individuazione di alcuni obiettivi strategici di sviluppo e con la precisazione di alcuni traguardi attesi attraverso cui valutare i risultati del piano. Le priorità individuate forniscono le direzioni di marcia su cui sviluppare il piano di miglioramento, che ha valenza strategica per la scuola; è importante pertanto **scegliere con cura gli obiettivi su cui focalizzare l’attenzione** (da contenere in un numero limitato). I risultati attesi richiedono inoltre di essere espressi in termini misurabili e controllabili, facendo riferimento a indicatori.

- *Qual è il ruolo della Dirigenza?*

Lungo l’intero procedimento **il ruolo del Dirigente** consiste nel promuovere e coordinare le diverse azioni, con particolare attenzione al raccordo con la scuola e con la comunità di appartenenza. In

³ Il Dirigente scolastico si assume la responsabilità delle risposte fornite. Il questionario sarà oggetto di specifica verifica nel momento di valutazione esterna.



termini più specifici si possono richiamare quattro funzioni della dirigenza per sostenere il cambiamento:

- **facilitatore**: favorire e promuovere l'autodeterminazione e l'elaborazione collegiale nei gruppi professionali, con particolare riguardo alla motivazione dell'azione e alla gestione delle resistenze professionali;
- **catalizzatore**: favorire una rivisitazione critica della propria azione professionale e valorizzare le risorse interne ed esterne potenzialmente disponibili al cambiamento, con particolare riguardo alla legittimazione del processo innovativo e alla sua integrazione nel sistema scuola;
- **consigliere tecnico**: mettere a disposizione una competenza esperta in rapporto agli specifici temi che caratterizzano il progetto di cambiamento, alimentare la riflessione e la progettazione attraverso approcci teorici, proposte operative e altre esperienze;
- **collegamento con l'esterno**: alimentare costantemente il processo di miglioramento, sia operando dall'interno, sia mettendolo in collegamento con esperienze e soggetti esterni, con particolare riguardo al superamento di chiusure autoreferenziali.

- *Chi definisce gli obiettivi?*

Gli obiettivi da raggiungere scaturiscono dal processo di autovalutazione e sono esplicitamente indicati nel RA (ed eventualmente emendati a seguito della valutazione esterna). Vengono proposti dal Dirigente scolastico al Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale per la loro effettiva definizione e la conseguente assegnazione contrattuale. La definizione negoziata degli obiettivi fra Dirigente scolastico e Direttore USR intende evidenziare l'importanza del ruolo del Dirigente scolastico e la sua responsabilità verso i risultati concordati.

- *Quanti sono gli obiettivi?*

Gli obiettivi dovrebbero essere pochi, chiari, rilevanti, misurabili e valutabili. In particolare si suggerisce l'individuazione di:

- 1 o 2 obiettivi riferiti agli esiti formativi e educativi
- 1 o 2 obiettivi riferiti ai processi

È comunque consigliabile attestarsi su pochi obiettivi con una scelta mirata e diversamente declinata fra obiettivi legati agli esiti e ai processi. In relazione alla specifica situazione della scuola tra obiettivi di esito e di processo potrebbero esserci reciproche connessioni.

- *Ci sono obiettivi specifici per il Dirigente scolastico?*

I dirigenti scolastici assumono come propri gli obiettivi di miglioramento della scuola e sono responsabili della coerenza e della qualità degli interventi di miglioramento messi in atto per raggiungere gli obiettivi individuati.

Il Direttore regionale - in relazione a situazioni particolari - può inoltre assegnare allo stesso dirigente 1 o 2 ulteriori obiettivi legati allo specifico della dirigenza in quella scuola.

4. Il Rapporto di autovalutazione

Il RA dovrebbe essere **un documento leggero**, da redigere in **formato elettronico**, in cui viene cristallizzata, in un momento dato, un'attività di autovalutazione per sua natura continuativa. Esso parte dai dati messi a disposizione della scuola – tramite la restituzione delle prove INVALSI e Fascicolo Scuola in chiaro – così da assicurarne la comparabilità col resto del sistema, ma va opportunamente integrato con il distillato di quelle informazioni di tipo qualitativo disponibili localmente.



I principali riferimenti per l’elaborazione del RA sono:

1. Fascicolo Scuola in chiaro
2. Dati prove Invalsi
3. Questionario scuola
4. Altri strumenti di indagine predisposti da Invalsi per le scuole Vales⁴
5. Dati e informazioni disponibili nella scuola, inclusi quelli derivanti da strumenti di autovalutazione adoperati in passato o comunque autonomamente definiti dalla scuola.

Il RA non dovrebbe essere un ulteriore adempimento burocratico per la scuola bensì un modo di ridare un ordine logico alle informazioni e ai documenti già in suo possesso ed alle riflessioni in atto. Le analisi e le valutazioni ivi riportate rappresentano il **punto di partenza per fondare le prospettive di miglioramento della scuola e per definire obiettivi, indicatori e risultati attesi.**

Lo schema comune di riferimento per la compilazione del RA è il seguente:

ANALISI E VALUTAZIONE	ESITI	SUCCESSO SCOLASTICO
		COMPETENZE DI BASE
		EQUITÀ DEGLI ESITI
		RISULTATI A DISTANZA
	CONTESTO	CONTESTO
		RISORSE
	PROCESSI	PRATICHE EDUCATIVE E DIDATTICHE
AMBIENTE ORGANIZZATIVO PER L’APPRENDIMENTO		
OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO		SITUAZIONE ATTUALE VALORI/DATI DI RIFERIMENTO RISULTATO ATTESO

Indicazioni operative per la stesura del Rapporto di Autovalutazione

Il nucleo di autovalutazione dovrebbe procedere all’autovalutazione secondo le seguenti indicazioni:

1. Analisi e valutazione degli esiti

Analisi e valutazione della situazione , utilizzando gli indicatori forniti dal Fascicolo Scuola in chiaro e INVALSI, eventualmente integrati con evidenze e dati in possesso della scuola. Per ciascuna area si chiede di esprimere una valutazione che sia strettamente integrata con i dati a disposizione, utilizzando una scala a 4 passi. Il **livello 1 – Inadeguato** si riferisce alle situazioni nelle quali, rispetto a una determinata area, la scuola non ha raggiunto un livello

⁴ Le scuole partecipanti al progetto sperimentale Vales si impegnano a fare compilare gli strumenti di autovalutazione elaborati da INVALSI (Questionario insegnanti, Questionario studenti, Questionario genitori), al fine di garantire l’uniformità delle procedure e la comparazione dei risultati, nonché di contribuire alla validazione degli strumenti medesimi.

ritenuto accettabile. Il **livello 2 – Accettabile** viene applicato ai casi in cui il livello raggiunto rappresenta il punto di partenza minimo per arrivare a successivi miglioramenti. Il **livello 3 – Buono** riguarda i casi in cui la scuola ha messo in campo le azioni necessarie per raggiungere un livello ritenuto buono per quella determinata area. Infine, il **livello 4 – Eccellente** si riferisce alle situazioni nelle quali per quell'area sono raggiunti standard di eccellenza attraverso azioni che garantiscono una qualità diffusa o esiti ottimali.

2. Analisi del contesto e delle risorse

Analisi della situazione, utilizzando evidenze e dati in possesso della scuola. Alcuni indicatori messi a disposizione dal Fascicolo Scuola in chiaro e INVALSI possono aiutare il nucleo di autovalutazione a ragionare sul contesto. Va sottolineato che tali indicatori non sono immediatamente valutativi (come quelli relativi agli esiti), ma possono essere un utile strumento informativo, se utilizzati all'interno di una riflessione e interpretazione più ampia da parte della scuola. Il nucleo di autovalutazione dovrebbe individuare e descrivere in modo sintetico i caratteri salienti del contesto di riferimento e le risorse disponibili.

3. Analisi e valutazione dei processi

Analisi e valutazione della situazione attraverso la riflessione del gruppo, utilizzando evidenze e dati in possesso della scuola. Per l'analisi dei processi è fondamentale esaminare le evidenze di cui la scuola dispone. Il nucleo di autovalutazione e il Dirigente scolastico possono inoltre utilizzare gli indicatori messi a disposizione da Invalsi e Fascicolo Scuola in chiaro, così come le risultanze dagli altri strumenti d'indagine messi a disposizione dall'Invalsi. Va sottolineato che tali indicatori non sono immediatamente valutativi (come quelli relativi agli esiti), oltre a non esaurire la complessità dei fenomeni oggetto di indagine. Essi possono però essere un utile strumento informativo, se utilizzati all'interno di una riflessione e interpretazione più ampia da parte della scuola. Come già nel caso degli esiti, a conclusione dell'analisi si chiede di esprimere una valutazione utilizzando una scala a 4 passi per ciascuna Area. Si ribadisce ulteriormente che i giudizi sintetici di tipo olistico non derivano da una semplice somma di singoli indicatori (tratti da Fascicolo Scuola in chiaro o da strumenti e questionari curati da Invalsi); i giudizi espressi vanno però esplicitamente motivati e tale esplicitazione andrebbe formulata in modo da rendere chiaro il nesso con gli indicatori disponibili.

4. Obiettivi di miglioramento

Si chiede di individuare alcuni obiettivi di miglioramento su cui orientare il lavoro nei due anni scolastici a seguire. Il nucleo di autovalutazione e il Dirigente scolastico inoltre dovrebbero argomentare il collegamento fra la scelta degli obiettivi e l'analisi evidenziata nei punti precedenti.



Di seguito uno schema riepilogativo dei tempi di svolgimento delle attività per il 2013.

TEMPI	OGGETTO	RIFERIMENTO
Entro gennaio	Compilazione Questionario scuola	DS
Entro febbraio	Compilazione Questionari insegnanti, studenti e genitori Restituzione indicatori Questionario scuola	DS INVALSI
Entro marzo	Restituzione indicatori Questionari insegnanti, studenti e genitori Consegna RA in formato elettronico	INVALSI DS
Aprile - maggio	Analisi dei RA Visite di valutazione esterna	Team di valutazione esterni
Entro luglio	Individuazione definitiva degli obiettivi di miglioramento	DS
Da settembre	Realizzazione piani di miglioramento	DS



5. ALLEGATI

5.1 Esiti

DOMANDE DI AUTOVALUTAZIONE

Alcune domande per orientare il confronto potrebbero essere:

Successo formativo

- Quanti e quali studenti abbandonano la scuola e perché? Le politiche di selezione adottate dalla scuola (studenti non ammessi all'anno successivo) sono adeguate a garantire il successo formativo degli studenti?

Competenze di base

- Quale è il livello di conoscenze e competenze di base che gli allievi raggiungono nel loro percorso scolastico?
- La scuola riesce a rilevare e migliorare le competenze chiave degli studenti? Promuove e valuta le competenze civiche e il rispetto delle regole, la collaborazione e lo spirito di gruppo, l'autonomia di iniziativa e la capacità di orientarsi? Quali elementi di prova utilizza la scuola per valutare le competenze?

Equità degli esiti

- La scuola riesce ad assicurare esiti uniformi tra le varie classi?
- Le disparità a livello di rendimento tra gli alunni meno dotati e quelli più dotati sono in progressione o in regressione nel corso della loro permanenza a scuola?
- Tali disparità sono concentrate in alcune sedi, indirizzi o sezioni?

Risultati a distanza

- Qual è la riuscita dei propri studenti al termine del percorso scolastico, nei successivi percorsi di studio e nel mondo del lavoro?

Di seguito gli indicatori attualmente disponibili per rispondere alle domande di autovalutazione sugli esiti.



DIMENSIONE: ESITI			
AREE	INDICATORI	DATI	TIPO DI SCUOLA
Successo scolastico	1. Esiti degli scrutini (studenti ammessi alla classe successiva, per anno di corso)	Fascicolo Scuola in chiaro	Scuole sec. I e II grado
	2. Studenti diplomati per votazione conseguita all'esame	Fascicolo Scuola in chiaro	Scuole sec. I e II grado
	3. Studenti che hanno abbandonato gli studi in corso d'anno	Fascicolo Scuola in chiaro	Tutte
	4. Studenti trasferiti (in entrata e uscita) in corso d'anno	Fascicolo Scuola in chiaro	II ciclo
Competenze acquisite	5. Esiti delle prove INVALSI e confronto con i dati regionali e nazionali	Invalsi	Tutte
	6. Differenze nel punteggio rispetto a scuole con contesto socio-economico e culturale simile (ESCS)	Invalsi	Tutte
Equità degli esiti	7. Varianza interna alle classi e fra le classi	Invalsi	Tutte
	8. Alunni collocati nei livelli più bassi (1 e 2) sia in italiano sia in matematica	Invalsi	Tutte
Risultati a distanza	9. Prosecuzione degli studi (diplomati che si sono immatricolati all'università)	Fascicolo Scuola in chiaro	II ciclo
	10. Successo negli studi (crediti conseguiti dai diplomati nel I e II anno di università)	Fascicolo Scuola in chiaro	II ciclo



5.2 Contesto e risorse

Alcune domande per orientare il confronto potrebbero essere:

Ambiente

- Per quali peculiarità si caratterizza il territorio in cui è collocata la scuola (indicare in modo sintetico gli aspetti di rilievo)?

Capitale sociale

- Quali risorse e competenze utili per la scuola sono presenti nel territorio?

Risorse economiche e materiali

- Qual è la qualità delle strutture e infrastrutture interne alla scuola (es. LIM, pc, ecc.)? Quali le risorse economiche disponibili?

Risorse professionali

- Quali le caratteristiche del personale (es. età, stabilità nella scuola, titoli)?

Di seguito vengono indicate alcune aree e l'elenco di indicatori attualmente disponibili per supportare l'analisi e l'autovalutazione del contesto di riferimento.

DIMENSIONE: CONTESTO			
AREE	DEFINIZIONI	INDICATORI	DATI
<i>Ambiente</i>	Caratteristiche del territorio in cui è localizzata la scuola (es. dispersione geografica, diversità degli ambienti fisici in cui sono localizzate le diverse sedi della scuola). Caratteristiche economiche del territorio e sua vocazione produttiva. Caratteristiche della popolazione (es. occupati, disoccupati, tassi di immigrazione).		
<i>Capitale sociale</i>	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).		

DIMENSIONE: RISORSE			
AREE	DEFINIZIONI	INDICATORI	DATI
<i>Risorse economiche e materiali</i>	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.	Finanziamenti all'istituzione scolastica (Risorse assegnate da Stato, famiglie, Provincia, Regione, altri privati)	Fascicolo Scuola in chiaro
		Certificazioni	Questionario scuola - INVALSI
		Sicurezza edifici e superamento barriere architettoniche	Questionario scuola - INVALSI
		Laboratori, biblioteca, palestra	Questionario scuola - INVALSI
<i>Risorse professionali</i>	Quantità e qualità del personale della scuola (es. conoscenze e competenze disponibili).	Tipologia di contratto dei docenti (% a tempo indeterminato e a tempo determinato)	Questionario scuola - INVALSI
		Età dei docenti a tempo indeterminato	Fascicolo Scuola in chiaro
		Titoli in possesso dei docenti a tempo indeterminato	Fascicolo Scuola in chiaro
		Stabilità nella scuola dei docenti a tempo indeterminato	-Fascicolo Scuola in chiaro
		Tipo di incarico, anni di esperienza e stabilità nella scuola del Dirigente scolastico	Questionario scuola - INVALSI



5.3 Processi

Alcune domande per orientare il confronto potrebbero essere:

PRATICHE EDUCATIVE E DIDATTICHE

Selezione dei saperi, scelte curriculari e offerta formativa

- Il curriculum di scuola in che modo tiene conto delle Indicazioni nazionali e risponde ai bisogni formativi degli studenti? La scuola ha individuato quali traguardi di competenza gli studenti nei diversi anni dovrebbero acquisire?
- Le attività di ampliamento dell'offerta formativa sono progettate in raccordo con il curriculum di scuola?

Progettazione della didattica e valutazione degli studenti

- Nella scuola vi sono strutture di riferimento (es. dipartimenti) per la progettazione didattica? In che modo avviene l'analisi delle scelte adottate e la revisione della progettazione?
- L'organizzazione oraria risponde alle esigenze di apprendimento degli studenti (es. entrata, uscita, rientri)? Aule e laboratori sono adeguatamente organizzati in relazione alle attività (es. lettura, gruppi di studio e ricerca, attività manuali)? La scuola utilizza in modo flessibile spazi e tempi (es. classi aperte, moduli tematici concentrati in un periodo dell'anno)?
- Come sono valutati i livelli di apprendimento degli studenti? Quali aspetti del curriculum sono valutati?

Sviluppo della relazione educativa e tra pari

- Come sono le relazioni tra studenti e insegnanti nella scuola? Come sono le relazioni tra studenti nella scuola? La scuola adotta iniziative per facilitare le relazioni?

Inclusione, integrazione, differenziazione dei percorsi

- Quali percorsi sono progettati per singoli o gruppi di studenti che necessitano di particolare attenzione? Quali attività per gli studenti con difficoltà di apprendimento? Quali attività per gli studenti che possono raggiungere livelli di eccellenza?

Continuità e orientamento

- In che modo la scuola garantisce la continuità educativa per gli studenti? Quali attività si realizzano per orientare gli studenti nel loro percorso?

AMBIENTE ORGANIZZATIVO PER L'APPRENDIMENTO

Identità strategica e capacità di direzione della scuola (leadership)

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

Gestione strategica delle risorse

- Quale coerenza tra le scelte educative adottate (es. piano dell'offerta formativa) e l'allocazione delle risorse economiche (es. programma annuale)?
- Come sono gestite e valorizzate le risorse umane?
- Come sono gestiti i processi organizzativi e amministrativi? Viene data attenzione alla trasparenza e alla tempestività delle attività operative? Sono attuate forme di semplificazione delle procedure?

Sviluppo professionale delle risorse umane

- Quali temi per la formazione del personale sono stati individuati e perché?



- In che modo viene incentivata la collaborazione tra docenti? Su quali tematiche?

Capacità di governo del territorio e rapporti con le famiglie

- Quali accordi di rete e collaborazioni con soggetti pubblici o privati ha la scuola? Per quali finalità?
- Quale partecipazione della scuola nelle strutture di governo territoriale (es. comitati tecnici, piani di zona, programmazione territoriale)?
- Come sono coinvolte le famiglie?

Attività di autovalutazione

Quali strumenti vengono impiegati per il monitoraggio e la valutazione interna? Come sono comunicati i risultati di queste attività? A chi? Quale utilizzo ne viene fatto?

Di seguito vengono indicate alcune aree di riferimento e l'elenco di indicatori attualmente disponibili per supportare l'analisi e l'autovalutazione dei processi.

DIMENSIONE: PRATICHE EDUCATIVE E DIDATTICHE			
AREE	DEFINIZIONI	INDICATORI	DATI
<i>Selezione dei saperi, scelte curriculari e offerta formativa</i>	<p>Individuazione del curricolo fondamentale a livello di istituto e capacità di rispondere alle attese educative e formative provenienti dalla comunità di appartenenza.</p> <p>Definizione di obiettivi e traguardi di apprendimento per le varie classi e anni di corso.</p> <p>Attività opzionali ed elettive che arricchiscono l'offerta curricolare.</p>	Adeguatezza e completezza del curricolo e della progettazione didattica	Questionario scuola
		Ampiezza, tipologia, durata e spese per i progetti	Questionario scuola
<i>Progettazione della didattica e valutazione degli studenti</i>	<p>Modalità di progettazione didattica, monitoraggio e revisione delle scelte progettuali impiegate dagli insegnanti.</p> <p>Predisposizione delle condizioni organizzative di esercizio del lavoro d'aula (es. spazi, tempi, regole, attori).</p> <p>Modalità impiegate per valutare i livelli di apprendimento degli allievi.</p>	Collaborazione tra insegnanti	Questionario insegnanti
		Durata dell'unità di insegnamento	Questionario scuola
		Presenza di prove strutturate per classi parallele	Questionario scuola
		Percezione della qualità dell'insegnamento	Questionario studenti Questionario genitori
<i>Sviluppo della relazione educativa e tra pari</i>	<p>Attenzione alla dinamica relazionale tra allievi e insegnanti e alle relazioni tra pari.</p>	Relazione con i compagni di classe	Questionario studenti Questionario genitori
		Relazione con gli insegnanti	Questionario studenti Questionario genitori
		Clima scolastico	Questionario insegnanti
<i>Inclusione, integrazione, differenziazione</i>	<p>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.</p>	Politiche scolastiche	Questionario insegnanti
		Attività di recupero (solo per le scuole secondarie di II grado)	Fascicolo Scuola in chiaro
<i>Continuità e orientamento</i>	<p>Attività per garantire la continuità dei percorsi scolastici. Attività finalizzate all'orientamento personale, scolastico e professionale degli allievi.</p>		

DIMENSIONE: AMBIENTE ORGANIZZATIVO PER L'APPRENDIMENTO			
AREE	DEFINIZIONI	INDICATORI	DATI
<i>Identità strategica e capacità di direzione della scuola (leadership)</i>	Identificazione e condivisione della missione, dei valori e della visione di sviluppo dell'istituto. Stile di direzione, modalità di gestione della scuola da parte del dirigente e dei suoi collaboratori. Promozione di una comunità professionale che cerca il coinvolgimento e l'impegno pro-attivo del personale.	Tempo dedicato dal dirigente scolastico a questioni educative e amministrative	Questionario scuola
		Modi e luoghi dei processi decisionali	Questionario scuola
		Direzione e gestione della scuola	Questionario insegnanti
<i>Gestione strategica delle risorse</i>	Capacità della scuola di allineare le risorse alle priorità strategiche, catalizzando le energie intellettuali interne, i contributi e le risorse del territorio, le risorse finanziarie e strumentali disponibili verso il perseguimento degli obiettivi strategici d'istituto. Sviluppo di sistemi di informazione e comunicazione a supporto dei processi didattici e organizzativi	Gestione delle funzioni strumentali	Questionario scuola
		Gestione del fondo di istituto per docenti e personale ATA	Questionario scuola
<i>Sviluppo professionale delle risorse umane</i>	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.	Partecipazione degli insegnanti a gruppi di lavoro	Questionario scuola
		Offerta di formazione per gli insegnanti (spesa, argomenti, numero di ore, numero di destinatari).	Questionario scuola
		Formazione insegnanti	Questionario insegnanti
<i>Capacità di governo del territorio e rapporti con le famiglie</i>	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.	Partecipazione della scuola a reti	Questionario scuola
		Accordi della scuola con altri soggetti	Questionario scuola
		Gruppi di lavoro per favorire il raccordo con il territorio	Questionario scuola
		Coinvolgimento dei genitori nelle attività della scuola	Questionario scuola
		Coinvolgimento delle famiglie e del territorio	Questionario insegnanti
<i>Attività di autovalutazione</i>	Attività di autovalutazione d'istituto e forme di controllo e monitoraggio (es. pianificazione strategica, misurazione delle performance, rendicontazione sociale).	Presenza di un nucleo di autovalutazione	Questionario scuola
		Attività di autovalutazione	Questionario scuola
		Collaborazione con soggetti esterni per l'autovalutazione	Questionario scuola



5.4 Griglia di autovalutazione

ESITI

Livello assegnato	Spiegazione del livello								
<p>Successo scolastico</p> <table border="1" data-bbox="151 589 537 678"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
<p>Competenze di base</p> <table border="1" data-bbox="151 891 537 981"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
<p>Equità degli esiti</p> <table border="1" data-bbox="151 1193 537 1283"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
<p>Risultati a distanza</p> <table border="1" data-bbox="151 1496 537 1585"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						



CONTESTO E RISORSE

Descrivere sinteticamente le potenzialità e i problemi che in questa area si generano per la scuola.

Area	Descrizione
Ambiente	Descrivere sinteticamente l'area, utilizzando i dati più rilevanti (in termini di potenzialità e problemi per la scuola).
Capitale sociale	Descrivere sinteticamente l'area, utilizzando i dati più rilevanti (in termini di potenzialità e problemi per la scuola).
Risorse economiche e materiali	Descrivere sinteticamente l'area, utilizzando i dati più rilevanti (in termini di potenzialità e problemi per la scuola).
Risorse professionali	Descrivere sinteticamente l'area, utilizzando i dati più rilevanti (in termini di potenzialità e problemi per la scuola).



PROCESSI

Livello assegnato	Spiegazione del livello								
Selezione dei saperi, scelte curriculari e offerta formativa <table border="1" data-bbox="153 479 536 568"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
Progettazione della didattica e valutazione degli studenti <table border="1" data-bbox="153 842 536 931"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
Sviluppo della relazione educativa e tra pari <table border="1" data-bbox="153 1120 536 1209"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
Inclusione, integrazione, differenziazione <table border="1" data-bbox="153 1400 536 1489"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
Continuità e orientamento <table border="1" data-bbox="153 1702 536 1792"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
Identità strategica e capacità di direzione della scuola (leadership) <table border="1" data-bbox="153 1910 536 2000"><tr><td>Liv. 1</td><td>Liv. 2</td><td>Liv. 3</td><td>Liv. 4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						



<p>Gestione strategica delle risorse</p> <table border="1" data-bbox="151 349 539 439"> <tr> <td>Liv. 1</td> <td>Liv. 2</td> <td>Liv. 3</td> <td>Liv. 4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					<p>Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.</p>
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
<p>Sviluppo professionale delle risorse umane</p> <table border="1" data-bbox="151 564 539 654"> <tr> <td>Liv. 1</td> <td>Liv. 2</td> <td>Liv. 3</td> <td>Liv. 4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					<p>Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.</p>
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
<p>Capacità di governo del territorio e rapporti con le famiglie</p> <table border="1" data-bbox="151 801 539 891"> <tr> <td>Liv. 1</td> <td>Liv. 2</td> <td>Liv. 3</td> <td>Liv. 4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					<p>Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.</p>
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						
<p>Attività di autovalutazione</p> <table border="1" data-bbox="151 1012 539 1102"> <tr> <td>Liv. 1</td> <td>Liv. 2</td> <td>Liv. 3</td> <td>Liv. 4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4					<p>Elencare brevemente le ragioni principali che vi hanno portato a decidere per questo livello.</p>
Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4						

INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO					
OBIETTIVO	INDICATORE	DATI			
		Situazione attuale	Valori di Riferimento (se presenti)	Risultato atteso (target)	Risultato conseguito (a seguito di piano di miglioramento)
<p>Motivare il collegamento fra obiettivi individuati e risultanze interne all'autovalutazione</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					

<p>NOTA METODOLOGICA</p> <p>Quale è la composizione del nucleo di valutazione?</p> <p>Da chi è stato elaborato il RA?</p> <p>Nella compilazione del RA avete riscontrato problemi o difficoltà? Se sì, quali?</p>
--