



***Scuole in rete
per la Qualità***

AUTOVALUTAZIONE

INDICAZIONI PER LE SCUOLE CHE RICHIEDONO IL MARCHIO SAPERI

GRUPPO DI PROGETTO SAPERI

PREMESSA

Le indicazioni contenute nel presente manuale sono finalizzate all'autovalutazione delle scuole secondo la metodologia SAPERI e alla presentazione della candidatura per l'acquisizione del Marchio. Esse sono state tratte dall'esame delle numerose relazioni di autoanalisi pervenute dalle prime scuole che hanno richiesto il *MARCHIO* e dalle riunioni con dirigenti, docenti e direttori amministrativi.

L' AUTOVALUTAZIONE

L'autovalutazione ha come obiettivo l'individuazione delle azioni di miglioramento più opportune.

All'interno della scuola deve essere costituito un Team di autovalutazione competente, motivato e autorevole e deve essere coinvolto il maggior numero di persone.

L'autovalutazione è un processo di apprendimento e di riflessione che conduce all'individuazione dei punti di forza e delle aree suscettibili di miglioramento. È quindi uno strumento di formazione per il personale coinvolto. Raggiunge il proprio scopo quando produce azioni di miglioramento.

In ogni istituto l'autovalutazione dovrebbe essere svolta con il coinvolgimento prioritario delle figure strumentali, dei leader presenti nelle varie commissioni di lavoro e dallo staff. Ogni docente e ata dovrebbe essere comunque coinvolto per la parte di sua competenza. I requisiti del Marchio possono diventare una guida per attribuire responsabilità e compiti all'interno della scuola e per riesaminare insieme i risultati.

AUTOVALUTAZIONE PER MIGLIORARE

Il passaggio dalla fase di autoanalisi alla *decisione* di avviare un cambiamento non è automatico soprattutto nelle organizzazioni la cui sopravvivenza non è messa in discussione da fattori esterni (o da un mercato). Il processo dipende da molti fattori (Fig. 1):

FIG 1

Il processo decisionale



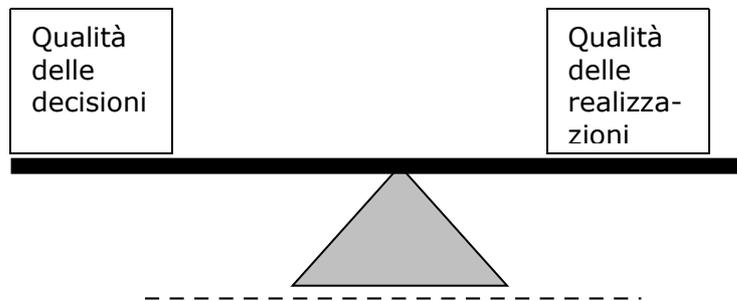
Tutto ciò che una scuola decide e realizza si trova nell'intersezione delle tre aree. I miglioramenti sono possibili aumentando l'area d'intersezione.

L'ampiezza dell'intersezione tra le tre aree dipende da una complessità di fattori variabili da scuola a scuola: dalle persone, dal contesto, dal sistema di valori condivisi, dal modo di lavorare e così via. Questi aspetti devono essere presentati nella relazione di autovalutazione. Obiettivi, strumenti di autovalutazione e strategie per il cambiamento debbono formare un sistema coerente.

In questo quadro, la qualità e l' eccellenza dei risultati dipendono dalle decisioni e dalle realizzazioni (Fig. 3).

FIG. 3

Qualità delle decisioni e delle realizzazioni



La metodologia di base per il miglioramento è l'applicazione del ciclo **PDCA**.



Plan: pianifica un piccolo miglioramento

Do: realizzalo

Check: misura

Act: agisci in base all' esperienza acquisita

Il ciclo dovrebbe essere avviato dalla fase **check**.

Gli aspetti considerati in ognuna delle macroaree SAPERI sono:

-Organizzazione e gestione

-Fattori di Qualità

-Misure e riesame

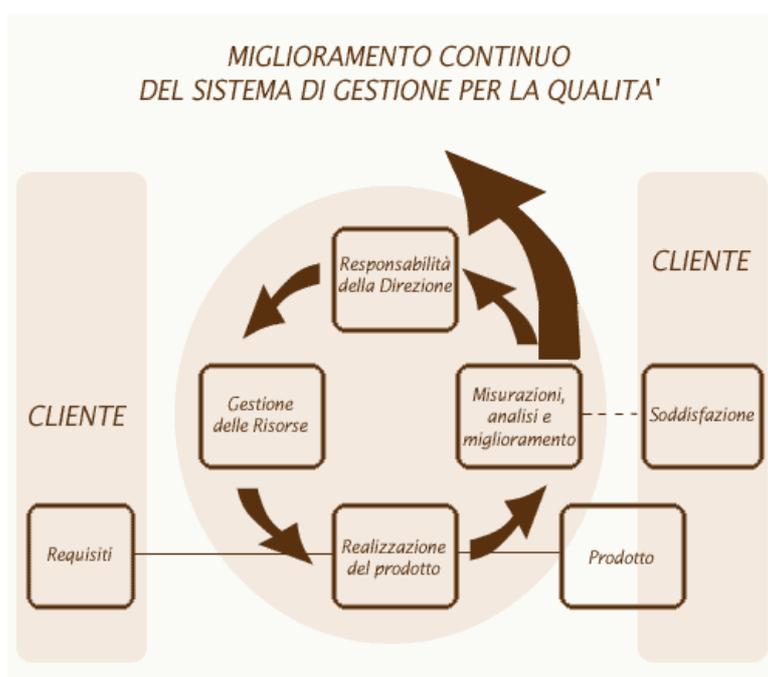
-Miglioramento

LA RELAZIONE MARCHIO, ISO, EFQM E CAF

La corrispondenza dei SAPERI con la ISO e con il PDCA è immediata.

SAPERI	ISO 9001	PDCA
-Organizzazione gestione	Responsabilità direzione	Plan
-Fattori di Qualità	Risorse e processi	Do
-Misure e riesame	Misure e analisi	Check
-Miglioramento	Miglioramento	Act

Nel disciplinare del marchio ogni area dei SAPERI viene organizzata, gestita, controllata e migliorata come un sistema qualità.



I requisiti dei SAPERI hanno come riferimento culturale i principi del TQM, le norme ISO 9000, i modelli di autovalutazione ISO 9004:2000, EFQM e CAF e i requisiti per l'accreditamento regionale, rispetto ai quali il Marchio è nello stesso tempo propedeutico e integrativo.

Il Marchio viene rilasciato alle scuole che si riconoscono in questo quadro di riferimento culturale e dimostrano, quindi:

- di avere al loro interno un sistema organizzativo e gestionale efficace, anche se non certificato ISO, che copre le sei macroaree dei SAPERI
- di soddisfare i fattori di qualità delle sei aree
- di effettuare osservazioni e misure sui processi, sugli esiti e sugli impatti esterni dell'attività scolastica
- di riesaminare con tutte le componenti interessate l'andamento dell'area in esame, effettuare confronti con istituti dello stesso tipo
- di pianificare e attuare piani di miglioramento

I requisiti del MARCHIO vanno anche interpretati alla luce dei principi della qualità: Centralità del cliente, leadership, coinvolgimento, gestione per sistemi e processi, miglioramento continuo, decisioni su dati di fatto, rapporti di reciproco interesse con i fornitori. La corrispondenza dei principi con i vari aspetti delle aree SAPERI è rappresentata in modo sintetico nello schema seguente:

SAPERI	Principi della Qualità
Organizzazione e gestione	Leadership, coinvolgimento
Fattori di qualità	Centralità del cliente, gestione per sistemi e per processi, rapporti di reciproco interesse con i fornitori
Misure e riesami	Decisioni su dati di fatto
Miglioramento	Miglioramento continuo

I requisiti del marchio sono *anche coerenti*:

- con gli schemi per l' *accreditamento regionale*
- e con i modelli di *eccellenza* utilizzati per i premi (CAF/EFQM).

In comune con il CAF/EFQM vi è la relazione tra i fattori di qualità e i risultati nei confronti di tutte le parti interessate e l' attribuzione di punteggi alle diverse macroaree. Vengono esaminati gli approcci, le strategie in rapporto ai risultati e la coerenza tra ciò che si decide, ciò che si fa e i risultati.

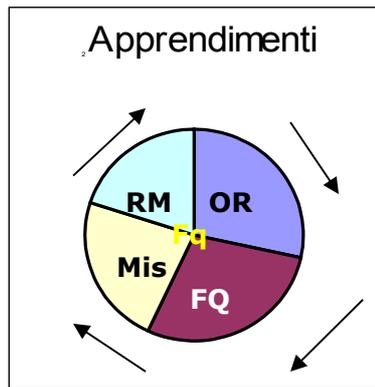
Il disciplinare risulta costituito in totale da 186 requisiti, che riflettono la complessità della realtà scolastica, suddivisi nelle sei aree di classificazione dei servizi (SAPERI):

- Quaranta prescrizioni organizzative e gestionali
- Cento Fattori di qualità di prodotto, processo e impatto
- Quaranta misure complessive per i sei macroprocessi
- Sei riesami annuali, uno per ogni macroarea, per avviare azioni di miglioramento.

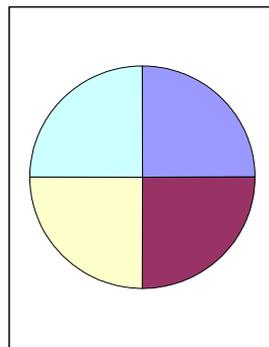
ITINERARI DI MIGLIORAMENTO

Insieme ai punteggi globali ottenuti dalle scuole che hanno superato le verifiche per la concessione del Marchio, è importante, al fine di avviare processi di miglioramento, prendere in considerazione i punteggi ottenuti nelle quattro FASI dei macroprocessi SAPERI: organizzazione e gestione (**org**), fattori di qualità (**fq**), misure (**mi**), riesame e miglioramento (**rm**). In questo modo le scuole si possono classificare in tre gruppi.

- 1. Nel primo gruppo** le fasi da sviluppare sono quelle delle misure, dei riesami e dei miglioramenti.

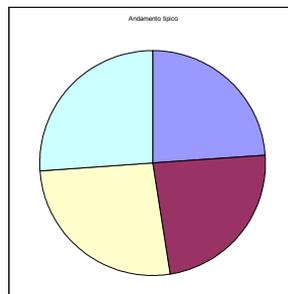


2. Secondo gruppo. Hanno ottenuto punteggi uguali nelle quattro aree

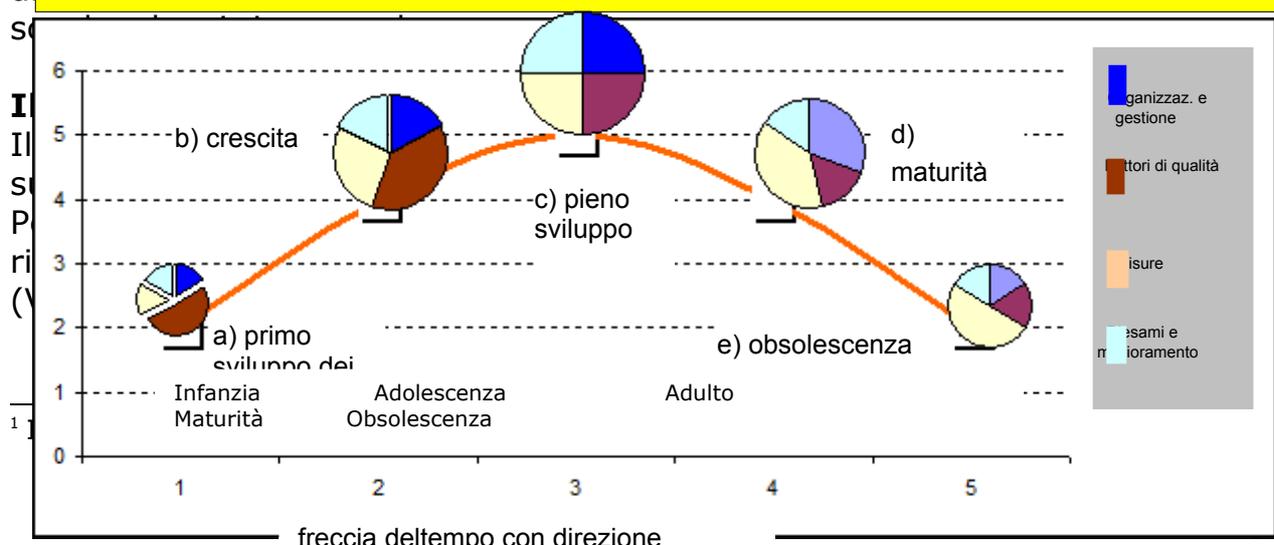


3. Nel terzo gruppo le misure, il riesame e il miglioramento hanno ottenuto punteggi più alti delle altre due aree.

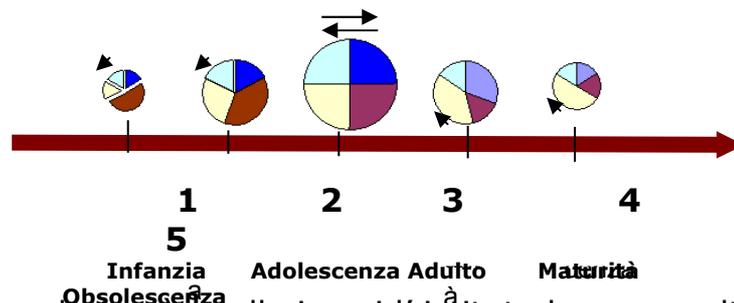
4.



CICLO DI VITA DI UN ISTITUTO SCOLASTICO
 Modello interpretativo dei risultati degli audit SAPERI
 Reinterpretazione delle teorie di Adizes sul ciclo di vita di un'organizzazione



Per semplificare, proiettando l'evoluzione sull'asse dei tempi, la figura assume l'aspetto seguente:



Il primo stadio evolutivo è quello in cui l'istituto ha una molteplicità di attività e di progetti e in cui prevale la *flessibilità* sul *controllo* (come nell'infanzia di una persona). Nella scuola è un fiorire di progetti senza momenti per il riesame sull'effettiva utilità, per il miglioramento e la diffusione. Spesso questo stadio è caratterizzato da un superlavoro dei docenti e da conflitti tra le componenti scolastiche e le famiglie. In questo stadio vi è quindi flessibilità ma poco controllo. La scuola può permanere per molto tempo in questa situazione: se comincia a riflettere su se stessa, a effettuare controlli e a realizzare piani di miglioramento passa allo stadio successivo.

Lo stadio successivo (adolescenza) è quello in cui si ha una crescita delle capacità di *controllo*, migliora l'organizzazione dell'istituto e vengono impostati i primi interventi strutturati di miglioramento. L'istituto mantiene la flessibilità e aumenta il controllo.

La terza fase (Adulto) è quella in cui l'istituto decide, realizza ciò che decide, effettua i controlli e migliora continuamente. *Flessibilità e controllo* sono in equilibrio.

Infine vi sono gli stadi (maturità e obsolescenza) caratterizzati da una crescente cultura dell'adempimento, da poca *flessibilità*, con *controlli* sempre meno finalizzati al miglioramento e più ripetitivi.

Il rapporto tra *flessibilità e controllo* nelle diverse fasi è rappresentata dalla figura seguente.



COME AVVIARE IL CAMBIAMENTO

La Qualità delle decisioni

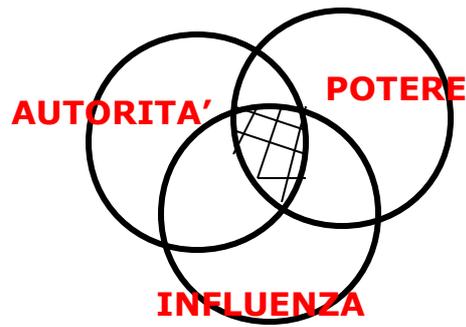
Per decidere gli interventi è opportuno coinvolgere gruppi di persone con caratteristiche di personalità e professionali (stili) coerenti con le innovazioni da introdurre. Le decisioni dipendono dalle caratteristiche dei team. La teoria del Cambiamento esamina, semplificando, quattro stili. Per fare passare la scuola da uno stadio all'altro occorre che i gruppi decisionali, a cui la scuola affiderà il progetto di miglioramento, abbiano composizione, competenze e "stili professionali" coerenti con il cambiamento da promuovere (Team Complementari).

La Qualità delle realizzazioni

Per passare dalle proposte alle realizzazioni è fondamentale superare i conflitti di personalità e di interesse che sicuramente insorgono. La qualità delle realizzazioni richiede, nel modello in esame, che vi sia un accordo tra tre elementi dell'organizzazione: l'autorità, il potere e l'influenza.

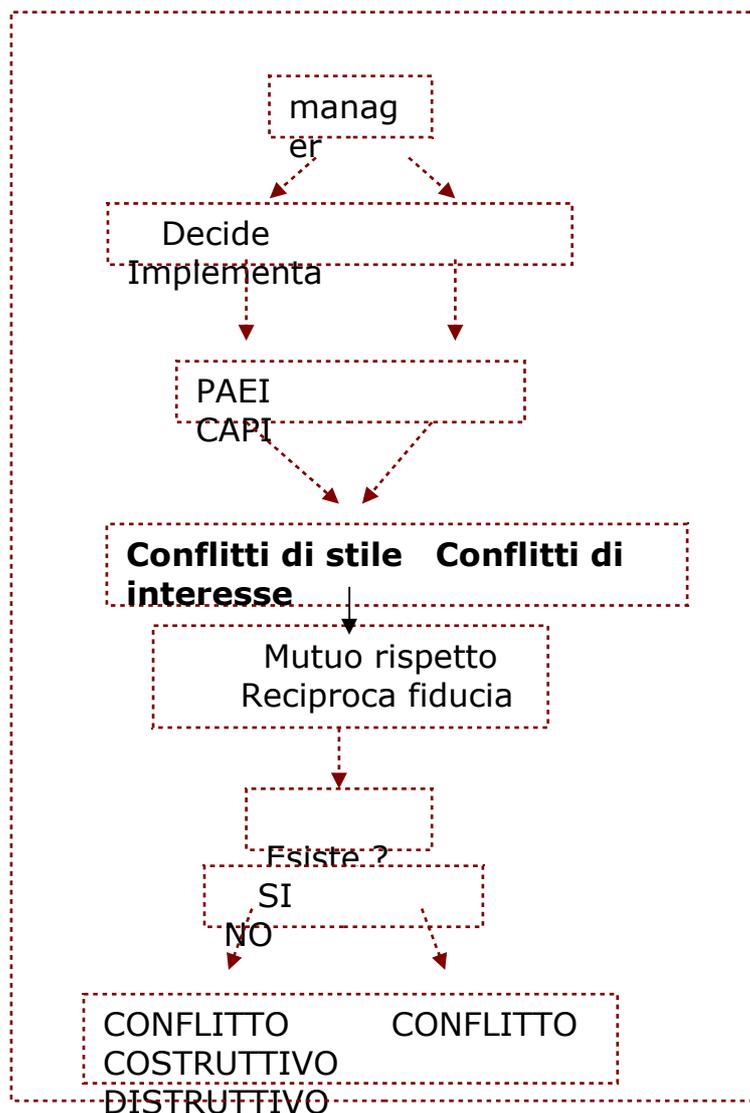
- 1 All' *autorità* (DS E STAFF) è attribuita la facoltà di approvare o no quanto deciso.
2. A chi detiene il *potere* (di fare o non fare, DOCENTI E ATA) viene attribuita la capacità di bloccare ogni realizzazione.
3. Per la realizzazione è fondamentale l'approvazione delle persone che hanno un potere di *influenza*.

Si realizza solo ciò che viene approvato da tutte e tre le componenti (intersezione dei tre cerchi).



CAMBIAMENTO E CONFLITTI

I punti di crisi del modello sul cambiamento sono dovuti a *conflitti di personalità*, nella fase decisionale, a causa delle diverse personalità dei singoli soggetti, e a *conflitti di interesse*, che compaiono nella fase di realizzazione (per la quantità di lavoro, per incentivi e riconoscimenti...). Nella figura seguente viene esemplificata la nascita del conflitto.



Per avviare il cambiamento la leadership deve gestire i conflitti che si creano durante il processo decisionale e in quello realizzativi. Per superare le difficoltà e cambiare gli istituti è essenziale una leadership caratterizzata dalla capacità di creare all'interno dell'organizzazione reciproca fiducia (nelle capacità e affidabilità dell'altro) e mutuo rispetto (dei rispettivi ruoli e competenze).

I problemi e i conflitti sono un indice di vitalità e sono comuni a tutti gli stadi evolutivi (esclusa ovviamente l'ultima fase di esistenza).

LA DOCUMENTAZIONE PER LA RICHIESTA DEL MARCHIO

La documentazione da presentare per ottenere il Marchio consiste in:

- 1 una domanda con allegato un formulario sulla scuola (V. pag 6),
- 2 una relazione di presentazione del progetto educativo della scuola di non più di dieci pagine carattere *arial 10*
- 3 una check-list sui macroprocessi S.A.P.E.R.I.

1 LA DOMANDA DI ACQUISIZIONE DEL MARCHIO ²

La richiesta di acquisizione del Marchio deve essere indirizzata al Centro per la diffusione della rete Qualità nella scuola presso l'IIS D' Oria. La domanda deve essere effettuata secondo il modulo **allegato n. 1** della presente relazione (Il modulo comprende un formulario riassuntivo delle caratteristiche dell'istituto).

Lo schema proposto è indicativo e va compilato per non più di 10 pagine

Si suggerisce³ di:

1.1 inserire l'organigramma della scuola;

1.2 tenere presente fin dai primi riquadri della relazione il collegamento logico tra le varie attività che caratterizzano la vita dell'istituto: storia, contesto, mission e obiettivi, progetti, partnership, azioni, risultati.

1.3 accompagnare l'ultimo riquadro della Presentazione -riguardante la "Relazione tra obiettivi, strategie, risultati, progetti, partnership"- con una tabella nella quale rendere esplicita, schematizzandola, la suddetta relazione.

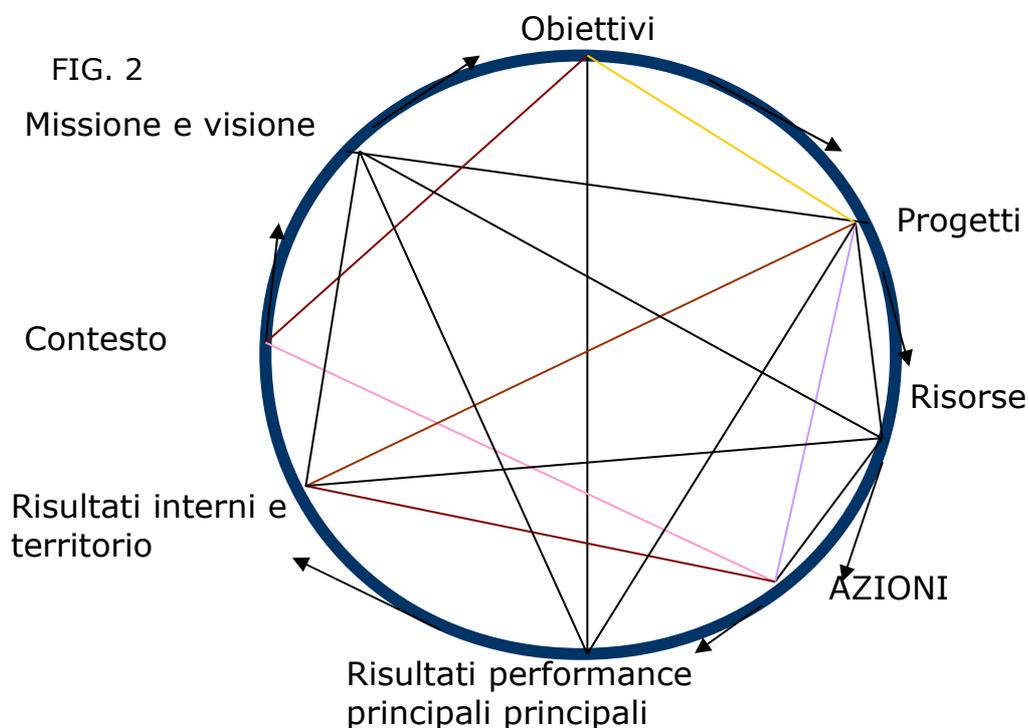
1.4 inserire l'indirizzo dell'eventuale sito della scuola, esplicitando i documenti ivi reperibili che si ritengono importanti ai fini del SGQ (esempio: POF, Piano annuale, ecc.)

² Le indicazioni contenute nella Guida sono dei suggerimenti con i quali si intende orientare i redattori a compilare la Relazione.

³ Nel caso si usino degli acronimi e/o dei simboli, inserire una legenda esplicativa.

2 LA RELAZIONE DI AUTOVALUTAZIONE

Nella relazione di autovalutazione dovrà emergere la relazione tra storia dell'istituto, esigenze del contesto, missione (finalità), vision (obiettivi a medio termine), approcci (come decide e opera), strategie, progetti, risultati nelle performance principali, nei confronti del territorio e del personale (Fig 2).



NB: La logica della presentazione è la stessa dell' europrogettazione

3 LA CHECK-LIST

Al modulo DOMANDA deve essere allegata UNA CHECK-LIST sulle aree SAPERI (V sito www.sirq.it e su www.piemonte.istruzione.it - area progetti).

Seguono alcune indicazioni più specifiche.

- 3.1** Per segnalare la presenza nella scuola di ciascun elemento delle sottoaree da valutare, è necessario crocettare la relativa casella. Se si ritiene necessario aggiungere indicazioni esplicative (per esempio nell'area SERVIZI, la precisazione che la scuola adotta degli standard) è necessario usare un carattere diverso da quello utilizzato nel modello, evidenziando così che si tratta di un elemento aggiuntivo rispetto a quelli forniti dal modello SAPERI.
- 3.2** Se alcuni requisiti non sono applicabili al grado di scuola, scrivere "Non Applicabile" o descrivere attività analoghe, tipiche della propria scuola.
- 3.3** Come base di partenza per le statistiche, utilizzare quelle ordinarie: iscritti, promossi, ecc. accompagnate da commenti; poi integrarle durante la visita sul posto.
- 3.4** Nella compilazione della check-list di analisi dei processi, è opportuno tenere presente le EVIDENZE indicate nella check-list dei valutatori⁴, in quanto costituiscono l'oggetto della valutazione e indicarle in corrispondenza di ciascuna delle sei macroaree e relative sottoaree, seguendo l'ordine della check-list dei valutatori.
- 3.5** E' consigliabile completare la Relazione dopo aver compilato la check-list di analisi dei processi, perchè possono emergere nuovi elementi che aiutano a integrare la presentazione.
- 3.6** Le EVIDENZE è opportuno che siano esplicitate e accompagnate dall'indicazione degli elementi utili (es. data e protocollo, n° del Piano ecc.), per facilitare l'individuazione di:

⁴ Scaricabile dal sito SirQ.

3.6.1 circolari interne ed esterne;

3.6.2 delibere organi collegiali;

3.6.3 finalità, destinatari, dati raccolti con questionari e relativi commenti esplicativi.

Grazie a questi dati è possibile -durante la visita- sia reperire rapidamente le informazioni, sia verificare la corrispondenza tra "dichiarato" e "agito".

COME TRASMETTERE IL DOCUMENTO

La domanda con il formulario (V. allegato) e la relazione (lo schema è sul sito) vanno inviati in due copie cartacee al Centro per la diffusione della rete Qualità nella scuola presso l' I.I.S. D' Oria, via Prever 13, 10073 Ciriè (TO) - fax: 011 9212181 Gli eventuali allegati vanno inviati in copia singola.

Una copia va trasmessa on line (in file .doc o pdf) a: gammaq@infinito.it

OCNCLUSIONI

I documenti per la richiesta del marchio sono soggetti ad aggiornamento, secondo le esigenze dell' evoluzione normativa e delle parti interessate.

ALLEGATI

1 Domanda di partecipazione (con formulario)

2 Protocollo AUDIT

3 Calcolo punteggio aree SAPERI

4 Indicatori per le scuole

Sitografia sul marchio:

www.marchiosaperi.it

www.sirq.it

www.iisdoria.it

sito USR Piemonte

IL MARCHIO

Il marchio è una tassonomia per l' autovalutazione

DEFINIZIONI

Visite ispettive per l' autovalutazione: sono tutte le attività SirQ di supporto all' autovalutazione, per la realizzazione del sistema qualità.

Non conformità (NC)

Carenze rilevate rispetto al modello di riferimento. Possono essere valutate in base all' estensione e diffusione nel sistema, alla sistematicità della presenza e alla gravità con cui producono i loro effetti. Vengono classificate da SirQ come segue:

-NC maggiori se si presentano estese, sistematiche e impattano gravemente sul sistema

-NC minori negli altri casi.

Autovalutazione

Processo con cui un istituto, con propri esperti o con l' assistenza SirQ, effettua una valutazione rispetto a un modello di riferimento.

Audit

Processo d' analisi dell' efficacia ed efficienza del sistema gestione qualità condotto.

Si dividono in audit di parte I se condotti all' interno dell' organizzazione, di parte II se condotti sui fornitori, di parte III se condotti da enti indipendenti.

Audit incrociati

Audit di parte I condotti da SirQ incrociando i valutatori per garantire l' indipendenza e la diffusione di buone pratiche.

Vengono effettuati prima delle verifiche di parte III.

Pre-audit

Valutazione condotta congiuntamente all' inizio delle esperienze di qualità da tutor SirQ e Commissione qualità d' istituto.

ALLEGATO 3 Calcolo PUNTEGGIO

requisiti parzialmente presenti e/o diffusi e documentati p. 0-5
 presenti e diffusi nella maggior parte delle attività della scuola p. 6-10
 presenti e diffusi per tutte le aree della scuola p. 11-15
 con confronti esterni e trend interni d'eccellenza p. 15-20

	INTERVALLO PUNTEGGIO	SERVIZI	APPRENDIMENTI	PARI OPPORTUNITA'	ETICA	RICERCA AGGIORNAMENTO SPERIMENTAZIONE	INTEGRAZIONI	TOTALE
Organizzazione gestione e	0-20							
Fattori di qualità	0-20							
Misurazioni	0-20							
Riesami Miglioramento e	0-20							
Totale								
<i>Fattori correttivi</i>		x 0,1	X 0,4	X 0,1	X 0,1	X 0,2	X 0,1	
Totale ponderato [totale X fattore correttivo]								
Presentazione								
Punteggio complessivo								

NB.: Il totale complessivo deve essere superiore a 24/80.

A questo valore si aggiunge la valutazione della Relazione di presentazione [valore massimo 20 punti/100, soglia di ammissione 12/20]. La soglia per il rilascio del marchio è di 36/100

ALLEGATO 4

CONFRONTO INDICATORI DI AUTO-VALUTAZIONE TRATTI DA SIRQ, da un ARTICOLO ALLULLI ⁵ e da SCUOLE Lombardia Veneto Toscana Fonte APQI		
PRODOTTI		
Apprendimenti Tassi promossi, bocciati, ecc.		
produttività riuscita ai gradi successivi riuscita mondo lavoro Iscrizioni tasso abbandoni tempi fornitura info/documenti certificati pari opportunità controllo monte ore e quota oraria autonomia n. prove classi parallele pubblicazioni interne relazioni convegni e dispense		
PROCESSI		
didattica formazione in servizio continuità Copertura del piano di formazione Personale coinvolto Integrazione disabili Continuità Accordi stage Progetti alternanza e innovazioni Offerte di lavoro		
clima grado di soddisfazione studenti genitori partner personale partecipazione vita scolastica reclami riconoscimenti e premi visibilità sul territorio iniziative di volontariato tasso assenteismo studenti Imprese stage n. iniziative con partner concessione strutture risorse impiegate finanziarie umane materiali Entrate non istituzionali Spese per dotazioni didattiche Spese per servizi aggiuntivi studenti Risparmi da gestioni in rete Dotazione informatica Costo supplenze Costo recuperi % ore recuperate sul totale Spese libri Spese fotocopie Acquisti attrezzature tempi attesa acquisti		

⁵ Interpretazione