



Il Marchio ® Collettivo
per la Qualità e l'Eccellenza
S.A.P.E.R.I.



Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca
Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte
Direzione Generale

INDICE

ESTRATTO ATTI DEL CONVEGNO DEL 15 FEBBRAIO 2008

IL PUNTO DI VISTA DELLE ISTITUZIONI

Francesco **de SANCTIS**
Direttore Generale Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte *Il Marchio SAPERI* p. 4

LE CARATTERISTICHE DEL MARCHIO S.A.P.E.R.I.

Vito **INFANTE**
D.S. IIS "D' Oria" CIRIÈ (To) Centro Rete Qualità USR Piemonte
Capofila rete SIRQ – Scuole In Rete per la Qualità *Le caratteristiche del Marchio SAPERI* p. 5

IL MARCHIO S.A.P.E.R.I. NEL CONTESTO PEDAGOGICO

Roberto **TRINCHERO**
Docente Pedagogia Sperimentale Università di Torino *Valutare gli apprendimenti* p. 11

IL MARCHIO S.A.P.E.R.I. : IL PUNTO DI VISTA DEI PARTNER

Mario **SODA**
Unioncamere Piemonte *Il punto di vista dell' Unioncamere* p. 17

Anna **TOTOLO**
già responsabile Settore Standard Formativi Regione Piemonte *Qualità e accreditamento* p. 18

II DISCIPLINARE TECNICO p. 21

REGOLAMENTO D'USO p. 37

PRESENTAZIONE DEI DATI DELLE SCUOLE p. 43

LE SCUOLE DEL MARCHIO p. 48

Copyright IIS D'Oria Centro Rete Qualità USR Piemonte

**NB: le slide e le relazioni sono pubblicate su www.marchiosaperi.it e www.sirq.it
Per informazioni: gammaq@gmail.com o segreteria@iisdoria.it**



Gruppo di progetto

Rete SIRQ e IIS D'Oria Centro Rete progetto Qualità USR Piemonte - Ciriè (TO)

Vito **Infante** (coordinatore)
Simonetta **Labanti**
Antonia **Di Costanzo**
Virginia **Vergnano**
Benito **Scriva Barreca**
Rosanna **Discanno**
Patrizia **Piazza**
Pasquale **Trivisonne**
Laura **Loti**

Dirigente scolastico IIS D' Oria Ciriè (TO)
Dirigente scolastico DD di Borgaro (TO)
Docente IIS D'Oria
Dirigente scolastico SMS di Ciriè (TO)
Past President AICQ Settore Scuola
Docente IIS D'Oria
Docente scuola secondaria di I grado
Docente IPSIA Zerboni (TO)
Docente IC Balangero (TO)

Gruppo Qualità USR Piemonte

Silvana **Di Costanzo**
Graziella **Ansaldo Fresia**
Silvana **Mosca**
Franco **Rigola**
Vito **Infante**
Anna Maria **Brustia**
Antonia **Di Costanzo**
Giuliana **Priotti**

Dirigente amministrativo-coordinamento
già Dirigente tecnico - auditor
Dirigente tecnico
Dirigente scolastico
Dirigente scolastico
Docente
Docente
Ufficio Scolastico regionale

Comitato di Controllo Interistituzionale

Ufficio Scolastico Regionale
Ufficio Scolastico Regionale
Ufficio Scolastico Regionale
Rappresentante Scuole
Università Studi di Torino
Regione Piemonte
Unione Province Piemontesi
Unioncamere
A.N.C.I.
ANSAS (ex IRRE)
A.I.C.Q. Piemonte
Rete S.I.R.Q.
Organizzazioni sindacali scuola

Francesco **de Sanctis** – Direttore generale USR Piemonte - Presidente
Silvana **Di Costanzo** – Dirigente amministrativo USR Piemonte - Vice Presidente
Silvana **Mosca** – Dirigente Tecnico USR Piemonte
Franco **Rigola** - ITIS Sella Biella
Roberto **Trincherò** – Docente Pedagogia Sperimentale
Anna **di Aichelburg** – Dirigente settore Istruzione Regione Piemonte
Umberto **D'Ottavio** – Assessore Provincia Torino Istruzione ed Edilizia
Mario **Soda**
Silvano **Riva**
Patrizia **Nervo**
Giorgio **Loiacono** – Segretario Generale AICQ Piemonte
Nicola **Sacco** - già Dirigente Scolastico
C.G.I.L., C.I.S.L., U.I.L., S.N.A.L.S., GILDA

IL MARCHIO® S.A.P.E.R.I.

FRANCESCO de SANCTIS

Direttore Generale USR Piemonte

La Direzione generale dell'Ufficio Scolastico Regionale ha fin da subito sostenuto la progettazione di un Marchio Piemontese per la Qualità, con l'obiettivo di assicurare a tutti i ragazzi - nessuno escluso - le condizioni di apprendimento e di crescita in un contesto ottimale.

Per realizzare questa **strategia** abbiamo adottato un modello di governance, che coinvolga gli altri rappresentanti istituzionali di livello regionale e provinciale, con l'obiettivo di condividere un servizio scolastico di alto profilo, costruendo un sistema educativo che intende porsi come interfaccia tra culture e soggetti diversi.

Il marchio di qualità piemontese parte da modelli aziendali, ma con una differenza, perché la scuola non è un'azienda, è qualcosa di completamente diverso. Il **sistema di istruzione** persegue obiettivi di produttività, efficacia, efficienza e di miglioramento del sistema, ma con un interesse e un obiettivo profondamente diverso da quello delle aziende: *Noi non puntiamo a un profitto*. Il nostro **profitto** è solo quello di consentire ai nostri ragazzi di diventare, subito dopo il loro percorso scolastico, i **cittadini di domani** che contribuiranno attivamente al miglioramento della società. Riferirsi ai metodi aziendali è utile per perseguire la qualità del sistema, adattandoli però alle esigenze didattico-pedagogiche della scuola.

Costruire un **percorso** per conseguire un marchio di qualità si pone certamente l'obiettivo di offrire alle scuole l'opportunità di **migliorarsi**. Un secondo motivo è rappresentato dal fatto che il focus di questa azione è centrato sugli aspetti educativi. Ecco perché quando si parla di valutazione non dobbiamo mai dimenticare che la nostra è una valutazione diversa da quella aziendale. Sia la terminologia usata, sia gli indicatori individuati nei materiali distribuiti, si caratterizzano come specifici del contesto scolastico e formativo. Le scuole - grazie al **Marchio** - potranno acquisire una visibilità che deriva dalla disponibilità a mettersi in gioco, nell'ottica dell'eccellenza.

Tramite il **Centro Rete** dell'Ufficio Scolastico Regionale, costituito presso l'IIS D'Oria di Ciriè - e colgo l'occasione per ringraziare questo Istituto, che insieme all'ITIS Sella di Biella ha organizzato il convegno - ci impegniamo a progettare e realizzare iniziative di informazione e formazione su due livelli. Per le scuole che intendano conseguire il Marchio sono previsti corsi, così come fece a suo tempo la Regione Piemonte, per aiutare sia le agenzie formative sia le scuole ad accreditarsi. Per coloro che intendano svolgere un ruolo come auditor interni o tutor ed esperti, sarà organizzata invece una specifica formazione, finalizzata al conseguimento di queste competenze professionali.

Il **Marchio** piemontese offre alle scuole l'opportunità di coniugare l'Autonomia e la Qualità. L'autonomia, infatti, può trovare applicazione solo nel caso in cui il sistema scolastico sappia adottare modelli organizzativi, pedagogici e didattici rispondenti ai principi dell'efficacia e dell'efficienza.

La Qualità diventa **un mezzo** per acquisire le competenze e le capacità necessarie alla scuola dell'autonomia, rivelandosi come valore aggiunto di grande importanza.

L'Unione Europea ci ha dato delle precise indicazioni anche su questo tema. In materia di certificazione della qualità nell'istruzione superiore voglio qui

Il marchio di qualità piemontese parte da modelli aziendali, ma con una differenza, perché la scuola non è un'azienda

Il percorso per conseguire il Marchio si pone l'obiettivo di offrire alle scuole l'opportunità di migliorarsi

Con il Marchio® SAPERI le scuole hanno l'opportunità di coniugare l'Autonomia con la Qualità

L'Unione Europea ci ha dato delle precise indicazioni anche sul tema della Qualità

ricordare la Raccomandazione del 15 febbraio 2006, che invita a "istituire sistemi trasparenti di **certificazione della qualità**", in quanto i "sistemi di istruzione e di formazione dovranno diventare un punto di riferimento a livello mondiale".

A livello nazionale, il Ministro per la riforma e le innovazioni nella pubblica amministrazione, ha emanato la Direttiva del 19 dicembre 2006 "Per una pubblica amministrazione di qualità". In questo provvedimento si fa riferimento a uno strumento di autodiagnosi, definito a livello internazionale e sperimentato nel settore privato e pubblico. Si tratta del modello **Common Assessment Framework (CAF)**, che è stato utilizzato come uno dei modelli di riferimento per la progettazione del Marchio **SAPERI**.

In conclusione, il Marchio permetterà di introdurre la **cultura della valutazione** nelle scuole, intese come strutture complesse, cioè organizzazioni al cui funzionamento devono concorrere tutte le risorse umane e professionali disponibili, partendo dalla identificazione dei bisogni per realizzare un impiego razionale dei mezzi e delle opportunità a disposizione.

Con questo auspicio e con il ringraziamento per questa vostra partecipazione, vi auguro un buon lavoro.

*il Marchio permetterà
di introdurre la
**cultura della
valutazione** nelle
scuole*

LE CARATTERISTICHE DEL MARCHIO ® S.A.P.E.R.I.



VITO INFANTE

*IIS D' Oria Ciriè (To)- Centro rete Qualità USR Piemonte
Capofila Rete SIRQ*

I protagonisti di questo progetto sono stati soprattutto i docenti, i dirigenti delle scuole e tutta una serie di partner in un processo d'incontro tra l'Ufficio Scolastico Regionale, le scuole e i portatori d' interesse: la Regione Piemonte, l'Unioncamere, l'Unione delle Province Piemontesi, l'ANSAS, l'AICQ Piemontese, la Provincia di Torino, l' Università, l' ANCI.

S.A.P.E.R.I. è un Marchio Collettivo per la Qualità e l'Eccellenza della Scuola.

S.A.P.E.R.I. è un acrostico il cui significato spiegherò di seguito. Le caratteristiche del Marchio derivano non solo dall'esperienza delle oltre 100 scuole che appartengono alla Rete SIRQ ma anche da quella delle altre che hanno partecipato ai lavori pur non facendo parte della rete. Vorrei sottolineare questo aspetto: *il Marchio è costruito sulla base di molteplici esperienze.* La Rete SIRQ ha trasferito nel Marchio le pratiche migliori; la Commissione qualità dell'USR ha analizzato le proposte e si è confrontata all'interno di un gruppo interistituzionale con i partner, per la stesura definitiva dei requisiti.

Questa è la sua forza e questo dà anche la misura di quanto esso sia ritagliato sulle esigenze reali delle scuole.

Quindi i due punti forti del Marchio sono:

- 1. è stato costruito sulle esperienze, non da una conoscenza esclusivamente teorica*
- 2. è stato messo a punto in un processo di incontro con tutti i grandi soggetti interessati al mondo della scuola.*

I requisiti di qualità ed eccellenza della scuola pubblica elencati nel disciplinare tecnico del Marchio sono stati approvati dal Direttore Scolastico Generale dott. Francesco de Sanctis nel novembre 2007.

La Commissione Qualità dell'USR Piemonte ha avuto due coordinatrici molto competenti: *Graziella Ansaldo Fresia e Silvana Di Costanzo.*

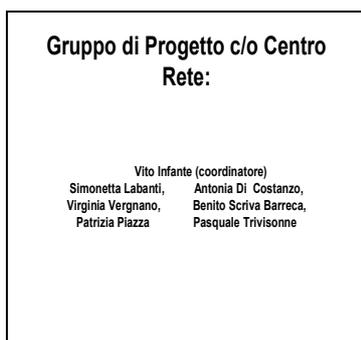
S.A.P.E.R.I. è un
Marchio Collettivo per la
Qualità e l'Eccellenza
della Scuola

*il Marchio nasce da un
processo d'incontro
con i partner regionali più
importanti delle scuole*

*Il Marchio **SAPERI** è di
proprietà dell' USR
Piemonte*

Commissione Qualità USR Piemonte	
Coordinamento:	
Graziella Ansaldo	Dirigente tecnico
Silvana Di Costanzo	Dirigente amm.
Componenti	
Silvana Mosca	Dirigente tecnico
Franco Rigola	Dirigente scolastico
Vito Infante	Dirigente scolastico
Anna Maria Brustia	Docente
Antonia Di Costanzo	Docente
Giuliana Priotti	Ufficio Scolastico regionale

Il gruppo di progetto del D'Oria ha svolto il lavoro materiale rivisto poi in diverse revisioni successive.



Il Marchio viene di lontano

Fornisce alle scuole un modello d'eccellenza

Nasce in Piemonte, ma non è solo piemontese

Il Marchio è il frutto di una **storia** lunghissima, iniziata con il **Progetto Qualità** del Ministero della Pubblica Istruzione negli **anni '90**, a cui la scuola piemontese ha partecipato fin dagli inizi. A partire dal 2000 sono nate reti e sottoreti, vi sono state le **certificazioni di qualità**, gli **accreditamenti regionali** e la partecipazione al Premio Qualità Italia (**modello EFQM**) e a quello della Pubblica Amministrazione (**modello CAF**).

Il Marchio è stato registrato nel 2008 dal Centro Rete Qualità dell'USR Piemonte presso l'Ufficio Marchi e Brevetti di Roma, per conto dell'Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte.

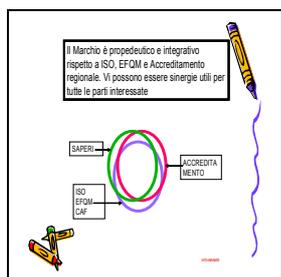
*È un **Marchio Nazionale**, anche se nasce in Piemonte, ed è quindi estendibile a tutte le altre Direzioni Regionali.*

Il **disciplinare tecnico** di S.A.P.E.R.I. riporta i principali requisiti organizzativi e gestionali, i fattori di qualità, gli indicatori, i criteri, le metodologie e i principi della qualità ed eccellenza per le scuole. È molto impegnativo perché esplicita ben **180 criteri di qualità** e punti di controllo all'interno della scuola.

Il Marchio è innanzitutto una **modalità di autocontrollo per il miglioramento collegata ad itinerari di miglioramento**. La sua logica è la logica forte della qualità, che orienta al controllo e al miglioramento continuo rispetto agli obiettivi.

*Rispecchia la metodologia sana descritta dal ciclo di Steward-Deming, **PDCA**: pianifica (Plan), realizza (Do), controlla (Check) e migliora (Act).*

Le fonti di riferimento del Marchio sono le **norme ISO** (per il sistema di gestione della qualità), i modelli di eccellenza **EFQM o CAF** e la **cultura** della qualità insita nel nostro sistema scolastico.



La cultura della Qualità: il metodo PDCA, i principi per la Qualità, i modelli auto-valutativi internazionali

Tutti i **principali processi** di una scuola sono raggruppati in **sei** aree:
Servizi
Apprendimenti
Pari opportunità
Etica
Ricerca
Integrazione

Trasferita alle singole scuole, questa impostazione implica che si deve prestare attenzione alle esigenze dei cittadini/utenti, del territorio e dei portatori d'interesse, nel rispetto dei fini istituzionali.

I requisiti del Marchio sono racchiusi nell'acrostico **S.A.P.E.R.I.** Questa denominazione è stata un segno del destino perché funziona bene come contenitore. Il processo di raccolta dei requisiti è partito dalla mappa dei principali **processi e prodotti/servizi** tipici di ogni scuola pubblica. Essi sono suddivisibili in due grandi categorie: **processi di supporto** che sono quelli tipici dell'area amministrativa, tecnica e ausiliaria e **processi scolastici** veri e propri che sono quelli connessi con l'insegnamento, la ricerca e le relazioni con il territorio. I primi sono processi simili a quelli aziendali in cui si

registra una **relazione deterministica diretta** tra un processo (causa) e il suo risultato (effetto). Gli altri, **quelli principali**, sono processi soggetti a una logica stocastica, in cui alla stessa causa (processo) possono corrispondere effetti (risultati) diversi.

Nel Marchio i principali processi di una scuola sono raggruppati in sei aree, o macroprocessi, le cui iniziali costituiscono l'acrostico **S.A.P.E.R.I.:**

S come Servizi amministrativi e di supporto; macroprocesso che contiene i servizi amministrativi, tecnici, ausiliari, della sicurezza, della privacy, della qualità, delle aree bilancio, acquisti e gestione delle risorse;

A come Apprendimenti, nella scuola i processi fondamentali sono quelli di insegnamento e quindi è chiaro che il Marchio nella scuola, a differenza di altri tipi di certificazione, è centrato sui risultati delle attività legate all'apprendimento;

P come Pari opportunità, caratteristica della scuola piemontese che ha sempre prestato attenzione al recupero, al sostegno e contemporaneamente anche all'eccellenza;

E come Etica e Responsabilità sociale: macroprocessi strettamente connessi a quelli precedenti da cui dipendono le scelte educative e le modalità operative di una scuola;

R come Ricerca, sperimentazione e aggiornamento: le scuole autonome si devono caratterizzare per i processi di ricerca per l'innovazione e l'aggiornamento del personale;

I come Integrazione: in questo macroprocesso sono incluse le attività di collegamento orizzontale e verticale tra le scuole, con il mondo esterno, il territorio, gli EELL, lo Stato e la Comunità Europea.

Le sei aree descrivono i processi di una scuola secondo un percorso che va dall'interno (macroprocesso Servizi) all'esterno (macroprocesso Integrazione), facendola uscire dall'autoreferenzialità.

Questa modalità di descrizione dall'interno all'esterno è **una tassonomia** per la valutazione complessiva del sistema.



Nel disciplinare tecnico, il documento che descrive i requisiti del Marchio, ogni macroprocesso è organizzato in quattro fasi come un **sistema di gestione qualità**: Requisiti dell'organizzazione e gestione, Fattori di qualità, Controlli, Riesami e Miglioramento.



Il Marchio ® è:

- » carta d'identità
- » riferimento a un modello
- » patto tra le parti
- » tassonomia
- » bussola
- » cornice
- » autovalutazione

Riassumendo:

Il Marchio è la **carta di identità** della scuola piemontese ed è una cornice in cui inserire gli obiettivi della propria scuola.

È anche **uno strumento** per fare meglio il lavoro di ogni giorno.

Comporta la **diffusione di buone pratiche** anche grazie al benchmarking.

È un **patto** verificabile tra tutte le parti interessate.

È coerente con i modelli di eccellenza **EFQM e CAF**.

È una metodologia per il **miglioramento** perché è impostato *sul PDCA*.

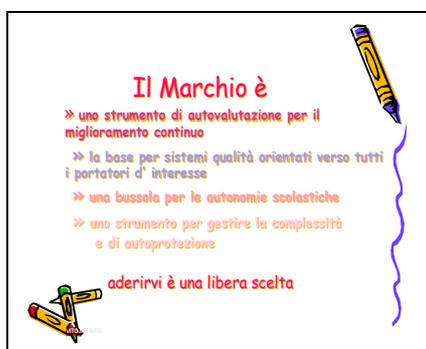
È una **bussola** per i Sistemi Qualità e per l'Accreditamento regionale dal momento che è ispirato ai principi del Total Quality Management.

È una **cornice** di riferimento a cui ogni scuola può adattare i propri requisiti per avere un sistema coerente di obiettivi.

È uno strumento di **autoprotezione**: una scuola che usa il Marchio come forma di autovalutazione, gestione e miglioramento tiene sotto controllo tutti gli aspetti significativi per le responsabilità di tipo gestionale ed educativo.

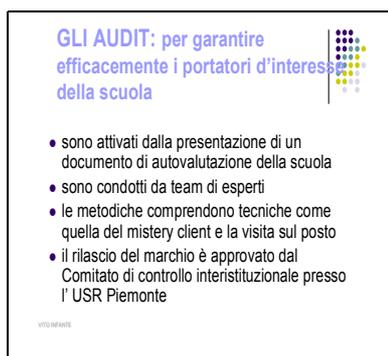
Il Marchio ha recepito molte delle istanze necessarie per l'Accreditamento regionale; ha in comune con l'Accreditamento tutta una serie di requisiti ovviamente declinati in ottica scolastica.

Vi è un rapporto stretto tra requisiti SAPERI e quelli ISO o EFQM/CAF



La scuola deve **curvare** le ISO per applicare la qualità, il Marchio è, invece, ritagliato sulle necessità auto-valutative delle scuole.

Gli **audit** per ottenere il **Marchio** sono attivati dalla relazione di autovalutazione da parte della scuola redatto secondo un modello che si può reperire sul sito www.marchiosaperi.it. Gli audit vengono svolti da persone della scuola formate sui modelli ISO, EFQM/CAF e con esperienza documentata nel settore. La concessione del Marchio è biennale.



Per quanto riguarda il rapporto con la **ISO, l'EFQM, il CAF** vorrei sottolineare che i requisiti nascono da esperienze ISO e di autovalutazione EQM o CAF. E' coerente con i modelli **TQM** per la qualità e l'eccellenza, è in stretto rapporto con il modello **EFQM/CAF**, che lega le strategie, gli approcci, gli obiettivi e tutti i **fattori** di qualità ai **risultati** connessi.

Poiché le **ISO** e **l'EFQM/CAF** sono metodologie nate per organizzazioni generiche che avevano un mercato di riferimento, devono subire un forte adattamento per l'utilizzo nelle scuole. Occorre, inoltre, creare un processo d'incontro con i principali e più autorevoli portatori d'interesse per la condivisione dei requisiti, tenendo conto delle peculiarità del processo didattico rispetto a quelli delle altre organizzazioni.

*Informazioni in
tempo reale:
www.sirq.it*

Siti:

www.marchiosaperi.it e www.sirq.it

sito USR Piemonte www.piemonte.istruzione.it area Azioni in Campo - Progetti

e-mail gammag@gmail.com

IL MARCHIO S.A.P.E.R.I. NEL CONTESTO PEDAGOGICO

ROBERTO TRINCHERO

Pedagogia sperimentale Università degli Studi Torino

VALUTARE GLI APPRENDIMENTI: DALLE ABILITÀ ALLE COMPETENZE

Buongiorno a tutti. Grazie a tutti, per l'opportunità che mi avete offerto e per la bellissima presentazione che mi ha fatto l'Ispettrice. Insegno **Pedagogia sperimentale** presso la Facoltà di Scienze della Formazione a Torino e mi occupo di valutazione e quindi anche di qualità. Oggi vorrei invitare la platea a riflettere su alcuni concetti (che abbiamo toccato anche nelle relazioni precedenti, anche se un po' velocemente e un po' di sfuggita) importanti per definire il ruolo della valutazione nella formazione. Gli obiettivi della valutazione sono strettamente legati agli obiettivi della formazione, ma anche viceversa. Una buona valutazione, una valutazione di qualità, orienta i prodotti e le procedure di formazione. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi della qualità deve, in qualche modo, avere un impatto "di sostanza" sulla formazione, non solo sulla "forma" che essa assume.

*La valutazione **di sistema** applicata alla scuola deve avere una funzione diagnostica e proattiva, cioè promuovere nuovi apprendimenti, e da questi opportuni cambiamenti organizzativi.*

Cambiare le strategie dell'organizzazione significa avere un impatto anche negli esiti. Che cosa vuol dire? Che la valutazione di sistema non si può limitare ad una valutazione di "correttezza delle procedure". Essa non può prescindere dalla valutazione degli **esiti della formazione scolastica**, cioè di quanto la scuola produce.

Quali sono gli esiti della formazione scolastica? *Un punto di partenza per ragionare su ciò che produce la scuola, può essere il modello di **Kirkpatrick** per una valutazione degli esiti della formazione.* Questo modello focalizza, secondo me, *tre punti interessanti* per riflettere su ciò che la formazione produce.

Anzitutto, la formazione deve incontrare il gradimento dei destinatari. Abbiamo parlato di clienti, questo è il **linguaggio della qualità**, ma chi sono i "clienti" della formazione scolastica?

Non ci sono solo gli allievi, ci sono anche le famiglie, il territorio, i colleghi stessi, ossia gli altri docenti che avranno quegli allievi negli anni successivi. Si può dire, cioè, che esistono tutta una serie di referenti diversi che non si limitano agli allievi e basta. Quando si parla di "gradimento della formazione", significa che questa deve "piacere" a tutti questi referenti. In secondo luogo la formazione scolastica deve portare ad un **apprendimento**, ossia deve generare un differenziale di competenze dal "prima" al "dopo" la formazione. In terzo luogo la formazione scolastica deve portare soprattutto ad un cambiamento personale. Ciò che viene appreso a scuola deve essere speso per agire meglio nel mondo reale, con maggior consapevolezza e senso di efficacia.

Il quarto livello nel modello di **Kirkpatrick** è quello del cambiamento organizzativo. È un po' difficile lavorare su questo livello nel mondo della scuola, perchè sarebbe necessario studiare gli effetti sul territorio, a medio-lungo termine, di una determinata politica di formazione scolastica.

*La valutazione di **sistema** deve avere una funzione diagnostica e proattiva*

Ciò che viene appreso a scuola deve essere speso per agire meglio nel mondo reale

Il modello di Kirkpatrick sugli esiti della formazione

prevede:
.Reazioni (Gradimento)
.Apprendimento
.Cambiamento personale
.Cambiamento di sistema
declinati sui vari referenti della formazione scolastica

Alcune definizioni

- **Capacità:** *saper fare* "in potenza", non osservabile se non in modo indiretto (Roegiers, Perrenoud)
- **Abilità:** *saper fare* espresso, corrispondente ad una prestazione osservabile

Come dicevo prima, tutti questi esiti vanno declinati sui vari referenti della formazione scolastica, quindi su allievi, famiglie, docenti, territorio e via dicendo.

Proviamo a chiederci un po' cosa vuol dire provocare apprendimento, **provocare cambiamento**. Mi capita spesso di citare nei miei interventi una celebre frase di **Gardner** "Anche gli studenti meglio preparati e dotati di tutti i carismi del successo scolastico – regolare frequenza di scuole valide, valutazioni molto elevate, buoni punteggi nei test, riconoscimenti da parte degli insegnanti (sono tutti parametri di qualità), – anche quelli che hanno tutti i parametri di qualità a posto non mostrano una comprensione adeguata. [...]. Posti di fronte a problemi elementari [tratti dal mondo reale] formulati in modo anche solo leggermente diverso da quello in cui li avevano affrontati a scuola [...] danno spiegazioni sostanzialmente identiche a quelle proposte da studenti che non si sono mai cimentati con quella disciplina.". Che cosa vuol dire? Il rispetto "formale" dei parametri di qualità non basta se non vi è un rispetto "sostanziale". C'è una qualità di "forma" e c'è una qualità di "sostanza".

La qualità è buona quando è insieme una qualità di sostanza e di forma. Il mio ex direttore di dipartimento, il prof. Luciano Gallino, a chi gli diceva 'qui badiamo molto alla forma e poco alla sostanza' rispondeva sempre "Lei pensa che esista una forma separata dalla sostanza?". Questo deve farci riflettere: effettivamente è importante che la forma non sia separata dalla sostanza, in qualche modo la forma non è mai separata dalla sostanza, ma dipende da come definiamo la forma.

Allora cos'è la qualità della scuola?

Non è soltanto un rispetto di procedure formali; come ci ha spiegato Gardner quando i parametri sono a posto poi, non è detto che gli esiti siano effettivamente quelli che noi vogliamo.

La qualità della scuola è un rispetto della forma unita ad un rispetto della sostanza, ossia controllare che tutte le procedure si svolgano come previsto dai manuali della qualità, ma anche che gli allievi studino volentieri, escano preparati e portino nella loro vita quotidiana le cose che hanno appreso nella scuola, accrescendo le loro potenzialità umane e professionali.

Come dicevo, si deve tenere conto degli **esiti** e anche dei **referenti**. Trattare gli studenti come clienti e le famiglie come clienti mi fa un po' paura perchè il cliente è, in genere, quello che ha sempre ragione. Voi siete insegnanti, secondo voi gli studenti e le famiglie hanno sempre ragione? Alcune volte sì, forse altre volte no.

Bisogna tener conto che le **esigenze** degli studenti e delle famiglie sono un certo tipo di esigenze, ma ci sono poi anche altre esigenze. Noi dobbiamo anche lavorare non solamente pensando a qual è l'interesse dello studente e della famiglia in questo particolare momento storico. Se così fosse rischieremmo di formare soltanto *veline e calciatori*.

L'esigenza della collettività, che è anch'essa un referente, è invece quella di formare persone che riescano ad avere successo nell'intero arco della vita, non solo il successo immediato ed effimero del "qui ed ora".

La qualità della scuola, in particolare in questo momento storico, deve essere un veicolo per superare il dualismo tra abilità e competenza, il che

Qualità di sostanza e di forma

La Qualità della Scuola:

... non è solo un rispetto di procedure formali

... deve tenere conto di esiti e referenti

... deve essere un veicolo per superare il dualismo tra abilità e competenza -> non accettare come esito positivo una "falsa comprensione"

*Bisogna tener conto che le **esigenze** degli studenti e delle famiglie sono un certo tipo di esigenze, ma ci sono poi anche altre esigenze.*

FORMARE PER COMPETENZE

-Formare per conoscenze/abilità: si richiedono prestazioni semplici, basate su espressione di conoscenze ed abilità "scolastiche"

-Formare per competenze: si richiedono prestazioni complesse, basate sulla produzione di soluzioni a problemi tratti dal mondo reale

significa non accettare come esito positivo una "falsa comprensione": quando il ragazzo ripete a memoria una cosa che abbiamo spiegato, cosa facciamo? Gli diamo un buon voto e la formazione finisce lì? Questo non deve essere accettato.

Che cosa vuol dire **"formare per competenze"**? Formare per competenze si distingue dal formare per *conoscenze e per abilità*. Quando si forma per conoscenze e per abilità, si richiede in genere all'allievo di risolvere problemi **"semplici"**, "scolastici", "pre-digeriti" dall'insegnante. Ad esempio "Dimmi la formula risolutiva dell'area del triangolo rettangolo", quando un ragazzo lo sa prende un buon voto e la formazione finisce lì. Formare per competenze invece vuol dire lavorare su prestazioni complesse basate sulla produzione di soluzioni a problemi tratti dal mondo reale. Qui vorrei invitare a non cadere in un equivoco.

Vi è chi dice: "Ma se noi insegniamo agli studenti a risolvere dei **problemi del mondo reale** diventeranno dei 'praticoni' e non impareranno mai la teoria e le nozioni fondamentali". Questa osservazione non ha senso. Non si può risolvere un problema in modo competente se non si padroneggiano delle teorie e delle nozioni sottostanti, se non si è compreso realmente come queste teorie e nozioni si applicano a problemi reali. Proviamo a dare una definizione al termine "competenza".

Dopo aver esaminato molteplici definizioni, ho scelto la definizione di competenza data da **Le Boterf** nell'ambito della formazione professionale: **La competenza** non è uno stato ma un **processo**. Essa risiede nella *mobilitazione delle risorse* dell'individuo (conoscenze, capacità), e non nelle risorse stesse; quindi una competenza è un *saper agire* (o reagire) in una data situazione, all'interno di un dato contesto, allo scopo di conseguire una performance sulla quale altri soggetti, siano essi superiori oppure colleghi, dovranno esprimere un giudizio. Questa definizione fa riferimento al concetto di **competenza situata**, ossia relativa ad un dato contesto e ad un problema molto preciso che in quel contesto si verifica, è nata nell'ambito della formazione aziendale, ma è stata portata con successo anche nell'ambito della scuola, soprattutto grazie all'opera di **Perrenoud**.

Se la competenza è una mobilitazione di risorse, e non risiede nelle risorse stesse, le condizioni per poter dimostrare una competenza sono particolarmente importanti: posso dire di essere competente quando *so agire*, ossia quando sono in grado di riuscire ad utilizzare al meglio le mie risorse facendo "la mossa giusta al momento giusto"; ma per far questo devo *poter agire*, ossia trovarmi in un ambiente che mi consente di mobilitare al meglio le mie risorse, e soprattutto devo *voler agire*, ossia essere motivato ad acquisire e dimostrare una competenza.

Costruire una scuola di qualità vuol dire quindi mettere i soggetti nelle migliori condizioni per poter agire ed incentivarli a voler agire. Questo significa creare un ambiente di apprendimento e di lavoro sereno e valorizzante, in grado di dare la giusta motivazione alle persone per poter esprimere la loro competenza. Come è possibile sviluppare competenze nella formazione scolastica? Verso quale direzione devono orientarci gli indicatori di qualità, se vogliamo veramente lavorare sulla competenza e non su un semplice sapere "scolastico".

Sicuramente bisogna lavorare sulle risorse di base degli allievi: *se non si hanno delle buone conoscenze e capacità di base non si può esprimere una competenza*, semplicemente perché non vi è nulla da mobilitare. È necessario poi insegnare all'allievo a "leggere" le situazioni del mondo reale, ad interpretare correttamente i problemi, con l'"occhio" del competente. Questo significa per la scuola lavorare sulle *strutture di interpretazione* dei ragazzi, ossia le strutture di pensiero, le visioni del mondo che guidano i modi di leggere ed interpretare i problemi.

DEFINIZIONE DI COMPETENZA

Secondo Le Boterf (1994): La competenza risiede nella mobilitazione delle risorse dell'individuo (conoscenze, capacità), e non nelle risorse stesse. Si configura quindi come un saper agire (o reagire) in una determinata situazione, in un determinato contesto

Un soggetto non può essere competente se non riesce a leggere i problemi che si trova di fronte allo stesso modo in cui li leggerebbe un esperto.

CLASSIFICARE LE CAPACITA'

- Anderson & Krathwohl (2001) hanno proposto una revisione della tassonomia di Bloom sulla base di una matrice processi × contenuti

Quando si forma per conoscenze e per abilità, si richiede in genere all'allievo di risolvere problemi "semplici", "scolastici", "pre-digeriti" dall'insegnante.

Tassonomia di Anderson e Krathwohl

- La matrice guida la formulazione di obiettivi didattici e valutativi

Processi/Contenuti	Ricordare	Comprendere	Applicare	Analizzare	Valutare	Creare
Conoscenza fattuale						
Conoscenza concettuale						
Conoscenza procedurale						
Conoscenza metacognitiva						

13

La competenza non è uno stato ma un **processo**. Essa risiede nella mobilitazione delle risorse dell'individuo (conoscenze, capacità), e non nelle risorse stesse

Un buon giocatore di scacchi, quando è posto di fronte a una partita già iniziata, riesce a capire qual è la situazione di fronte alla quale si trova. Una volta che la situazione è stata interpretata in modo corretto, è necessario poi intraprendere un percorso di azione, mettere in atto delle **strategie**.

Questo significa che il soggetto deve avere delle buone "strutture di azione", ossia modi di agire, di affrontare i problemi che si trova di fronte. Il buon giocatore di scacchi, dopo aver interpretato la partita di fronte alla quale si trova, si comporta di conseguenza, adottando le strategie che gli sembrano più opportune per *quella* partita.

Ma il soggetto non si potrebbe dire pienamente competente, relativamente a quel dato problema, senza l'ultimo elemento: la **capacità di riflettere in itinere** sulle proprie strategie, ossia le sue strutture di autoregolazione, che gli consentono di esercitare una **riflessione metacognitiva** sulla propria attività. Il buon giocatore di scacchi adotta una strategia in risposta ad una minaccia che ha visto sulla scacchiera, ma sulla scacchiera non gioca da solo: c'è anche l'avversario. Il soggetto deve rendersi conto quando la sua strategia porta effettivamente a dei risultati utili e quando invece è il caso di cambiarla, in risposta a ciò che nel frattempo è successo sulla scacchiera. È questa forma di riflessione metacognitiva sulle proprie azioni e sui propri modi di affrontare i problemi che lo porta a cambiare le proprie strategie in funzione delle opportunità e delle sollecitazioni.

Conoscenza: sapere interiorizzato dall'allievo sotto forma di rappresentazioni (John Anderson).

Dimensioni della competenza

- Risorse (le conoscenze e le capacità di base dell'allievo) (**R**)
- Strutture di interpretazione (come l'allievo "legge" le situazioni) (**I**)
- Strutture di azione (come l'allievo agisce in risposta ad un problema) (**Z**)
- Strutture di autoregolazione (come l'allievo apprende dall'esperienza e cambia le proprie strategie in funzione delle sollecitazioni provenienti dal contesto) (**A**)

14

Se la formazione scolastica lavora per sviluppare i quattro elementi descritti (**risorse, strutture di interpretazione, strutture di azione, strutture di autoregolazione**), si può dire che la scuola stia formando per competenze.

La valutazione delle competenze dei singoli allievi fa riferimento alla definizione di "**profili di competenza**" basati sulle *quattro dimensioni* descritte: se un allievo possiede, in relazione ad un determinato problema, i quattro elementi descritti, ossia sa "leggerlo", sa affrontarlo, sa riflettere su quello che fa, utilizzando in modo opportuno le risorse che ha, avrà un profilo di "allievo competente" su quel dato problema. Se è in grado di "leggerlo" e di affrontarlo, ma non di riflettere sulle proprie strategie, avrà un profilo di competenza inferiore al primo, se sa "leggere" il problema ma non affrontarlo, avrà un profilo ancora inferiore, e così via.

*La scuola forma per competenze quando lavora per sviluppare **risorse, strutture di interpretazione, strutture di azione, strutture di autoregolazione***

I problemi di fronte ai quali emerge il **saper agire** sono ovviamente i **problemi complessi**, quelli tipici del mondo reale, tratti da situazioni del mondo reale. In alternativa è possibile ricorrere agli item *competence-based*, ossia item dettati appositamente per far emergere i quattro elementi suddetti, quali ad esempio quelli proposti dalle indagini OCSE-PISA. Ai quindicenni italiani l'indagine **OCSE-PISA** pone problemi di questo tipo: il problema del carpentiere (vedi diapositiva).

Esempio: Problema del carpentiere

Un carpentiere ha 32 metri di tavole. Quali di questi recinti può realizzare?

15

Un carpentiere ha 32 metri lineari di tavole. Quali di questi recinti può realizzare? Immaginate un quindicenne nostrano di fronte ad un problema di questo tipo (vedi diapositive). In quale modo nella scuola è possibile promuovere lo sviluppo di competenze?

Si tratta di ragionare partendo da problemi tratti dal mondo reale e non "scolastici", di mettere, per quanto possibile, il soggetto "in situazione". Questo è possibile sia con la pratica laboratoriale sia con la didattica in aula, a patto che sia una **didattica attiva** e non solamente **trasmissiva**.

Problema del carpentiere

Risorse	Conoscere il concetto di somma e di perimetro Conoscere le proprietà dei triangoli Saper effettuare una somma
Strutture di interpretazione	Saper cogliere il fatto che la soluzione del problema non sta nell'applicazione di un algoritmo, ma in un ripensamento delle figure
Strutture di azione	Saper ricondurre una figura geometrica non conosciuta ad una conosciuta
Strutture di autoregolazione	Saper valutare le proprie strategie confrontandole con gli obiettivi e con i dati a disposizione.

Scuola contigua alla vita reale

18

È importante promuovere la contiguità della vita scolastica con la vita quotidiana, la scuola deve stimolare le strutture di interpretazione dei ragazzi invitandoli a leggere i problemi quotidiani con le risorse apprese a scuola e a vedere quello che si studia a scuola come strumento per affrontare meglio la vita quotidiana, non come qualcosa di avulso da essa.

La scuola deve poi promuovere il ruolo attivo e costruttivo del discente: il discente non è un contenitore da riempire, è una persona da formare alla consapevolezza, da aiutare nella costruzione delle proprie visioni del mondo, esercitando un'attività consapevole sugli stimoli che il mondo (e la scuola) gli offre, e non un semplice atteggiamento di accettazione passiva. Questo è possibile se l'allievo lavora su problemi complessi, non **"pre-digeriti"**.

Se poi un problema è davvero molto complesso, e la vita reale ne è piena, non può essere risolto da una persona sola.

*Il ruolo attivo del **discente** è **attivo** quando lavora su problemi complessi*

Come promuovere lo sviluppo di competenze?

- Partire da problemi tratti dal mondo reale e non "scolastici"
 - Mettere il soggetto "in situazione"
 - Promuovere la contiguità con la vita quotidiana
- Promuovere il ruolo attivo e costruttivo del discente
- Promuovere percorsi "complessi"
- Promuovere l'apprendimento "sociale"
- Promuovere l'autoriflessione

A scuola formiamo ragazzi che lavorano quasi sempre **da soli**, ma nella vita reale dovranno cooperare con altri, nei gruppi di lavoro, nel condominio in cui abitano, nelle aggregazioni sociali e amicali di cui fanno parte. Se la scuola insegna solo a lavorare da soli non fa un buon servizio a questi ragazzi.

*L'**apprendimento** è un processo **sociale***

È importante quindi il saper agire individuale, ma è ancora più importante il **saper agire in gruppo**, visto che ciò che non possiamo fare da soli possiamo farlo insieme. Questo significa promuovere l'apprendimento come **processo sociale**.

È necessario poi sottolineare come non si apprenda dalla semplice esperienza (se così fosse chi fa un errore una volta non lo rifarebbe mai più in vita sua), ma dalla riflessione sull'esperienza.

È necessario quindi promuovere lo sviluppo di un atteggiamento riflessivo dell'allievo, applicato a quello che fa a scuola e fuori, che lo porti a riflettere sulle sue esperienze e a trasformarle in conoscenza. Come si traduce tutto questo nella pratica didattica? Avrei molti esempi da farvi vedere ma preferisco fermarmi e lasciare spazio per il dibattito. Rimando chi è interessato alla consultazione del sito che gestisco: **www.edurete.org**
Grazie a tutti.

roberto.trincher@unito.it

IL MARCHIO S.A.P.E.R.I. E IL PUNTO DI VISTA DEI PARTNER

MARIO SODA

Unioncamere Piemonte

Il sistema produttivo della nostra regione è fortemente connotato verso la qualità. Da una realtà di quasi **cinquecentomila aziende** che operano nel nostro territorio, emergono ampi settori di specializzazione avanzata, su quasi tutti i fronti produttivi, dall'agroalimentare al meccanico, dall'informatico al tessile, dal biomedico all'orafo e all'aerospaziale. Ogni bacino produttivo ha strettissimi legami con il proprio territorio, i suoi sistemi infrastrutturali e le sue collettività, e le produzioni - specialmente quelle di *maggior eccellenza tecnologica* e qualitativa che rappresentano la sintesi perfetta dei saperi e del territorio che le ha create. Il nostro sistema camerale, attraverso una rete che raggruppa nell'Unioncamere Piemonte le **otto Camere di commercio** della nostra regione, presidia e tutela con la sua veste istituzionale tutte le realtà produttive piemontesi e mette a loro disposizione - attraverso specifiche iniziative di promozione quasi sempre in partenariato con le altre istituzioni territoriali - finanziamenti e formazione per meglio strutturarsi nella competizione sul mercato globale.

Con estrema soddisfazione plaudiamo quindi alla realizzazione del Marchio Collettivo Piemontese **SAPERI**. *Come componenti del gruppo interistituzionale costituito dall'Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte, avevamo da tempo evidenziato il nostro **interesse prioritario** per ogni possibilità di miglioramento qualitativo del sistema scolastico e dei relativi strumenti di certificazione, affinché giungesse al più presto anche nelle (passatemi l'espressione!) - fabbriche della cultura" della nostra regione - ovvero nelle nostre scuole - quello che da tempo è già arrivato nel nostro sistema economico-produttivo e che ci connota come una delle regioni italiane più avanzate sotto il profilo della qualità della sua produzione.*

L'iter della **certificazione** di qualità e il relativo marchio SAPERI sono quindi da ora un punto di riferimento per la nostra realtà scolastica regionale, poiché siamo certi che sapranno migliorare nel breve strumenti, contenuti e "prodotto finale" della catena formativa scolastica (ovvero i saperi e gli atteggiamenti civico/civili degli allievi).

*A ricaduta, questi benefici arriveranno nel breve anche ai settori produttivi ed al tessuto economico regionale, di cui noi come sistema camerale monitoriamo costantemente l'andamento. Perciò è evidente che un processo di ricerca e di **certificazione della qualità** - già a partire dal mondo della scuola - che individui criteri a valenza regionale fortemente connotati con il territorio ed i suoi contesti sociali e le sue vocazioni produttive, risulti per tutti un deciso passo avanti non solo a livello di competizione globale, ma anche sul fronte del progresso sociale e culturale della nostra identità regionale.*

Riteniamo quindi importante che il progetto di marchio collettivo piemontese **SAPERI** possa avviarsi in tempi brevi e con il massimo livello di adesione da parte delle nostre scuole, anche perché nasce con alla base un'idea di rete regionale e di precisi criteri di salvaguardia delle finalità da qualsiasi diverso obiettivo e, in più, con la garanzia che alle sue funzionalità e fruibilità vigili anche il gruppo interistituzionale. Con tali presupposti, e di fronte allo scenario di **competitività a livello mondiale** che i nostri prodotti e le nostre aziende debbono saper dimostrare ogni giorno alla prova dei fatti, è evidente che sia oltremodo *positivo il fatto che anche il sistema scolastico accetti (e, sottolineo, dal suo interno, e non da istanze esterne più o meno interessate...) di **mettersi in gioco** e di dare a sua volta le migliori garanzie sulla validità delle proprie competenze,*

*Con estrema soddisfazione plaudiamo alla realizzazione del Marchio ® collettivo Piemontese SAPERI, come **opportunità di miglioramento qualitativo del sistema scolastico***

*Riteniamo quindi importante che il progetto di marchio collettivo piemontese **SAPERI** possa avviarsi **in tempi brevi** e con il massimo livello di adesione da parte delle nostre scuole, anche perché nasce con alla base un'idea di rete regionale*

allineandosi quindi al meglio con tutti gli altri attori che concorrono al progresso del nostro territorio, dei suoi saperi e della sua cultura.

ANNA TOTOLÒ

già responsabile Settore Standard Formativi Regione Piemonte

QUALITÀ E ACCREDITAMENTO REGIONALE

Ho raggiunto da questo mese il traguardo della pensione. Io non ho preparato niente, perché mi sembrava che fosse importante cogliere quali potevano essere gli aspetti significativi che collegavano i vari interventi. È importante perché mi sembra che in tutto il lavoro fatto ci siano stati alcuni elementi importanti e di valore che sono da esaltare.

Uno: utilizzare il frutto dell'esperienza di chi ha lavorato, delle scuole che hanno lavorato sulla qualità e sull'accreditamento.

Due: utilizzarla mettendola in rete.

E sono due cose collegate ma distinte. Stiamo parlando d'integrazione nei confronti degli allievi, ma è stata fatta un'operazione d'integrazione tra le scuole e tra le esperienze. Questo peraltro è vero apprendimento perché vuol dire che non insegni solo come si deve fare ma ti metti in gioco in pratica. E quindi questo è un dato da valorizzare.

Nella riflessione è stato fatto un altro lavoro d'integrazione molto importante: si presa cos'è l'esperienza della qualità, della certificazione qualità, cos'è l'esperienza di autovalutazione **EFQM**, si è detto come li ripensiamo rispetto alla scuola. È un'operazione ben diversa dal dire "i modelli organizzativi della qualità son fatti per l'impresa, quindi noi non c'entriamo niente".

Si è detto anche che la qualità fatta così con la scuola non ci calza. Come la traduciamo? Come la decliniamo? Come la applichiamo al sistema scolastico? E la applichiamo a quale fine perché ci sia utile e non perché sia una cosa formale che serve a darci un marchietto? *Che ci sia utile nella nostra gestione quotidiana sia organizzativa sia amministrativa ma anche didattica nei confronti degli allievi, ci sia utile per tirare le somme.*

Questo è stato un passo in avanti grossissimo secondo me, il fatto di dire rispetto a un atteggiamento che può essere di accettazione totale: nell'impresa si fa così quindi copiamo pedestremente; oppure di rifiuto: la scuola non c'entra con l'organizzazione, la scuola non ha processi organizzativi, sono solo le imprese che ce l'hanno.

È vero che nella scuola i processi organizzativi sono meno liberi, come ente pubblico, però all'interno dei paletti che abbiamo, sappiamo tutti che sta a noi come organizzarci, ci sono dei paletti contro cui cozzati ma che si possono sistemare.

È stata fatta questa grande operazione di riflessione e di vedere come trasformiamo, rivediamo il discorso dell'organizzazione, del sistema qualità e dell'autovalutazione in modo tale che sia veramente declinato verso la scuola e quindi come tale diventi uno strumento utilizzabile e applicabile.

È stata una grandissima operazione, ovviamente che non finirà mai perché come tutti i processi di qualità ci sono i processi di miglioramento. Volevo notare la crescita che c'è stata, perché qualche anno fa questo non sarebbe stato proponibile.

Qualche anno fa non era proponibile ragionare, dire ci sono tre tipi di qualità: quella organizzativa, quella amministrativa e quella pedagogico-didattica e hanno tutti degli aspetti diversi ma devono lavorare in sinergia. Qualche anno fa eravamo molto più ad escludendum, se è una cosa non è l'altra. Questo è stato rilevato in moltissimi interventi, io volevo sottolinearlo ancora perché è un senso di crescita: adesso possiamo parlare in questa maniera. Volevo fare solo una breve notazione rispetto al rapporto con l'Accreditamento, anzi due. Uno: la differenza del Marchio qualità con l'Accreditamento in termini positivi, sto dicendo **in termini positivi, è che viene pensato rispetto a tutta la scuola**. Alcuni errori che sono stati fatti da alcune scuole rispetto all'Accreditamento regionale è stato di dire:

pensiamo in termini di procedure di Accreditamento solo per quanto riguarda i corsi che sono finanziati dalla Regione; e poi mi dicevano: alla visita di controllo, se io non ho avuto finanziati corsi IFTS, sono due anni che tiro fuori sempre gli stessi documenti. Ma nel frattempo uno non ha continuato a fare scuola anche se non finanziato dalla Regione? È chiaro che le procedure di finanziamento e quelle amministrative saranno controllate solo su quelle in cui i finanziamenti sono stati erogati in quella maniera però tutto il discorso degli allievi, dell'efficacia e dell'efficienza, della progettazione didattica ma si progetta solo per i finanziamenti oppure anche per gli altri corsi?

Direi che qui con il Marchio si fa un passo in avanti perché si sta pensando che è una cosa diretta a tutta la scuola, si fa di nuovo un passo in avanti nella mentalità perché nessuno diceva solo per i corsi gestiti. Questo è un grosso passo in avanti. Ovviamente non andandosi a preoccupare di aspetti amministrativi che non sono da tenere sotto controllo in certi casi; in certi casi saranno da tenere sotto controllo certi aspetti amministrativi ma in altri casi no. Ma questo è saper fare delle differenze, saper selezionare sia le informazioni che le azioni che mettiamo in atto.

L'altra cosa che è stata richiamata invece è dire quanto questo **Marchio** noi potremmo utilizzarlo – è stato detto un po' l'arvatamente ma si è detto – per diminuire un po' il tempo di controllo dell'Accreditamento. E direi che già *nella delibera regionale, nella nuova delibera, era stato accennato a questo tipo di possibilità*. Vi dico la differenza grossa rispetto ad un Marchio di qualità della scuola e invece le procedure EFQM è proprio questa: *io penso che l'autovalutazione sia importantissima, sia il processo base in cui si costruisce effettivamente la qualità*, però è anche vero che in un processo di Accreditamento l'Ente pubblico può fare sconti di controlli se sono controlli fatti da qualcuno che è terzo.

In effetti come in questo momento si dice che ci possono essere visite di controllo più brevi per chi è certificato qualità ISO 9000, perché non si controllano quegli aspetti tenuti pienamente sotto controllo dal sistema qualità, si potrà vedere come sviluppare la checklist etc. per poter fare lo stesso tipo di operazione rispetto ad un Marchio di qualità della Scuola Piemontese che è controllato da soggetti terzi. Il problema è proprio questo della terzietà, mentre non era possibile rispetto all'autovalutazione, che è importantissima ma non è possibile sostituire l'autovalutazione all'eterovalutazione.

Su questo ci sarà tutto un successivo lavoro proficuo per vedere quali sono gli altri che possono costituire delle riduzioni etc. La fase deliberativa è già stata messa in piedi e quindi credo che tecnicamente si possa andare avanti. Volevo tornare al discorso delle **competenze**. È un discorso importantissimo ed anche questo è un fatto che segna un progresso. Ho visto oggi tutta l'attenzione legata alla riflessione sulle competenze. Riflessione che però è legata all'azione. Una riflessione fatta per dire: come favoriamo la crescita delle competenze? Come le sviluppiamo? E come le valutiamo? Non era un discorso teorico, astratto ma calato nella realtà dell'azione. Direi che sul termine competenza c'è un grande dibattito. È un concetto astratto e in sviluppo.

La competenza è un oggetto linguistico e negoziale, però mentre ne discutiamo e ne parliamo, tiriamo fuori degli aspetti funzionali che ci servono. È importante possedere degli strumenti di ricerca e di sviluppo. Cosa ha fatto la Regione Piemonte sul discorso competenze? Si è posta il problema: visto che dovremo **certificare per competenze**, come andiamo a formalizzare questa certificazione? Perché se ogni scuola, ogni agenzia formativa si inventa un suo sistema per competenze, diventa una babele di linguaggi. Quindi partendo proprio dal discorso della certificazione ha creato un sistema informativo in cui la prima cosa fosse la riflessione metodologica, ha fatto un'operazione di formalizzazione: questa è la mia modalità descrittiva e do questo strumento in mano a tutta la formazione, a tutta la scuola perché ci filtri questa modalità descrittiva. Per prima cosa questa modalità descrittiva la stiamo usando per scrivere i profili per competenze e per discuterli con le parti sociali.

*Il **Marchio** noi potremmo utilizzarlo per diminuire un po' il tempo di controllo dell'Accreditamento*

Concludo con una frase di Donata Fabbri, quando parla di astrazione, perché mi sembra che sia al centro della scuola, del processo di apprendimento e al centro anche del nostro cambiamento; *Donata Fabbri* ricorda che "astrarre" nasce dal verbo "astrao", estraggo dalla realtà, tiro fuori e formalizzo. Credo sia un aspetto molto importante del processo di apprendimento. È importante anche per gli insegnanti riuscire ad astrarre quali sono gli elementi significativi che vogliono mettere in gioco tra tutti quelli che ci sono in circolazione. Vi ringrazio.

MARCHIO COLLETTIVO
QUALITA' ED ECCELLENZA DELLA SCUOLA



IL DISCIPLINARE TECNICO

1 Servizi

Nel presente documento i servizi di un istituto scolastico¹ vengono classificati in:

- ◆ Servizi generali e amministrativi,
- ◆ Gestione del personale
- ◆ Gestione servizi tecnici,
- ◆ Gestione servizi ausiliari
- ◆ Gestione fornitori
- ◆ Gestione infrastrutture e risorse finanziarie
- ◆ Gestione documentazione sistema qualità e accreditamento

1.1 Servizi generali e amministrativi

Organizzazione e gestione

Il direttore dei servizi generali e amministrativi definisce, secondo le direttive del dirigente, incarichi, incentivi, orari, carichi di lavoro, modalità organizzative e gestionali; effettua il coordinamento, la gestione e il controllo delle attività dell'ufficio.

Collaborano con il direttore i coordinatori amministrativi di area, individuati per la didattica, la comunicazione, la gestione del personale, i pagamenti, il bilancio e gli acquisti.

A ogni responsabile sono attribuiti responsabilità e obiettivi.

L'ufficio opera con procedure o istruzioni interfunzionali interne tra i vari settori e raccordate con l'esterno (docenti, ATA, cittadini-utenti, Stato, EELL).

¹ Nel seguito spesso indicato con IS

Fattori di qualità

Nella gestione dei servizi il riferimento ai bisogni espliciti, impliciti e latenti dei destinatari significa:

1. accessibilità

- Gli uffici di Segreteria - compatibilmente con la dotazione organica di personale amministrativo - garantiscono un orario di apertura al pubblico, mattina e pomeriggio, funzionale alle esigenze degli utenti e del territorio.
- La scuola assicura all'utente la tempestività del contatto telefonico o via e-mail, per acquisire richieste, dare servizi o fornire informazioni. Le modalità di risposta vengono definite in modo da soddisfare le richieste dell'utenza e ridurre i tempi d'attesa per certificati, iscrizioni, informazioni, consegna documentazione, diritto d'accesso.

2. empatia, cortesia e professionalità

- Il personale a contatto con il pubblico viene addestrato per lo svolgimento dei compiti ed è in grado di fornire informazioni corrette sulla scuola, di prendere nota delle richieste e di smistarle agli interessati.
- Gli operatori scolastici a contatto con il pubblico sono identificabili con cartellino e divisa (o tenuta sostitutiva).

3. comunicazione efficace

Le comunicazioni interne ed esterne (norme sulle iscrizioni, sugli esami, piano studi, orari, programmi...) sono redatte in modo comprensibile e accessibile e messe a disposizione delle famiglie, del personale e delle parti interessate all'atto delle iscrizioni o su richiesta.

- L'Istituto assicura spazi nelle aree d'accesso del pubblico per l'informazione; in particolare sono predisposti:
 - orari degli uffici, orario lezioni; organigramma, incarichi, compiti del personale amministrativo, tecnico, ausiliario - A.T.A...)
 - bacheca sindacale
 - bacheca degli studenti
 - bacheca dei genitori
 - regolamenti
 - carta dei servizi
 - politica della qualità hanno
 - risultati controlli di qualità

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

Allo scopo di raccogliere elementi utili alla valutazione del servizio, viene effettuata una rilevazione periodica mediante questionari di percezione, clima e gradimento, opportunamente validati, rivolti al personale, ai genitori e agli studenti. I questionari, che vertono sugli aspetti organizzativi, didattici, relazionali ed amministrativi del servizio significativi per i clienti/cittadini, prevedono una graduazione delle valutazioni e la possibilità di formulare proposte.

I risultati delle rilevazioni sono confrontati col valore atteso e col trend degli ultimi 3 anni.

Costituiscono elemento di valutazione i reclami le cui modalità di presentazione e trattamento sono specificate nella Carta dei servizi.

Annualmente, il Capo di Istituto formula per il Consiglio una relazione analitica sui reclami e sui provvedimenti.

La direzione esamina reclami e disguidi e attiva azioni preventive e correttive. Ne verifica gli esiti e adotta piani di miglioramento, quando necessari.

La segreteria partecipa agli audit interni sul sistema di gestione della qualità dei servizi e alle autovalutazioni periodiche.

Riesame e miglioramento

Al termine di ciascun anno scolastico, il direttore amministrativo redige una relazione contenente i dati significativi sul servizio e le proposte di miglioramento elaborate all'interno dell'ufficio. La relazione è parte integrante del riesame della direzione.

1.2 Gestione del personale

Organizzazione e gestione

La direzione dell'istituto attribuisce gli incarichi e dà disposizioni per le nomine tenendo conto delle competenze necessarie per la gestione dei diversi processi, assicura la formazione e stabilisce il sistema premiante, basandosi sull'analisi dei risultati ottenuti.

Fattori di qualità

Nella gestione delle risorse umane sono fattori rilevanti:

- la trasparenza nell'attribuzione degli incarichi e degli incentivi da parte della direzione
- la definizione per ogni incarico di responsabilità, di obiettivi misurabili o osservabili da raggiungere e delle relative modalità operative
- la gestione delle comunicazioni interne anche attraverso le nuove tecnologie
- la tenuta di un database con le competenze curriculari ed extracurriculari del personale
- la correttezza e tempestività della gestione di stato giuridico, pagamenti e pratiche amministrative
- la formazione e aggiornamento del personale

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

Misure e monitoraggi sono indirizzati a verificare:

- ◆ il coinvolgimento del personale nel conseguimento degli obiettivi
- ◆ il raggiungimento degli obiettivi fissati
- ◆ il grado di soddisfazione del personale
- ◆ il clima di collaborazione il reciproco rispetto e la mutua fiducia tra le diverse componenti,
- ◆ l'efficacia e l'efficienza della gestione del sistema informativo e della formazione
- ◆ la qualità e la quantità dei reclami e gli esiti delle azioni preventive e correttive

Riesame e miglioramento

Il sistema di gestione delle risorse umane è riesaminato in seno allo staff e con la RSU almeno una volta l'anno. La base per il miglioramento continuo dovrebbe essere il controllo dei processi che portano alla soddisfazione di tutte le parti interessate/utenza.

Per le decisioni sono utilizzati dati e informazioni verificate sulle principali performance.

1.3 Gestione servizi tecnici (area assistenti tecnici)

Organizzazione e gestione

La direzione nomina un responsabile per la didattica e/o i sussidi per ogni laboratorio attivo.

Il responsabile del laboratorio fissa gli orari, definisce le proposte di acquisto delle nuove attrezzature, fissa i turni di utilizzo e le registrazioni, le modalità delle tarature e dei controlli. Controlla che gli orari vengano affissi e che il laboratorio venga utilizzato coerentemente con l'attività didattica e secondo le necessità di tutti.

Prende in carico la gestione del materiale e delle attrezzature del laboratorio, espone gli elenchi dei beni disponibili, ne cura la manutenzione ordinaria e straordinaria, controlla l'utilizzo corretto degli strumenti.

Periodicamente effettua la taratura e il controllo degli strumenti di misura per mantenerne la funzionalità all'uso. Tali operazioni sono registrate.

Il responsabile del laboratorio collauda il materiale acquistato in collaborazione con la commissione collaudo della scuola.

Fattori di qualità

Le apparecchiature sono mantenute idonee all'uso senza interruzioni dovute a cause

prevedibili e rimovibili con azioni preventive. Eventuali disagi danno luogo ad azioni correttive con tempi di fermo minimi. Le interruzioni vengono esaminate nel riesame di fine anno per gli effetti che hanno avuto sulla didattica.

I laboratori sono utilizzati da tutte le classi con modalità e tempi definite dal dipartimento.

Le necessità di utilizzo da parte di altri dipartimenti sono approvate/pianificate dal responsabile del laboratorio.

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

Vengono effettuati i controlli e i monitoraggi sulla performance utilizzando i seguenti indicatori:

- Il tempo medio settimanale di utilizzo dei laboratori, il tempo massimo e quello minimo in rapporto alla programmazione del dipartimento.
- I costi e il tempo necessario per la riparazione della strumentazione e dei sussidi.
- I tempi di interruzione dovuti ai disagi
- L'entità degli acquisti per il rinnovo in rapporto all'anno precedente
- Le risorse acquisite all'esterno
- I Risultati delle azioni preventive e correttive

Riesame e miglioramento

L'andamento dei servizi tecnici, sulla base degli indicatori predefiniti, è riesaminato almeno una volta l'anno in una riunione tra la direzione e gli addetti.

I dati confluiscono nel riesame periodico complessivo della direzione.

1.4 Gestione servizi ausiliari

Organizzazione e gestione

I servizi ausiliari coprono l'area dei servizi di vigilanza, di accoglienza di cittadini e utenti, di controllo della sicurezza e dell'ambiente e la pulizia dei locali. Sono organizzati e gestiti dal direttore amministrativo. La direzione incarica uno o più responsabili per il coordinamento dei turni e del servizio. A ogni incarico sono assegnati incentivi e obiettivi per la qualità.

Fattori di qualità

La vigilanza e le condizioni di igiene e sicurezza dei locali e dei servizi garantiscono una permanenza a scuola confortevole e sicura per gli allievi, per il personale e per le famiglie. Il supporto alla didattica deve facilitare l'utilizzo delle apparecchiature e dei laboratori.

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

Il servizio ausiliario viene controllato con periodicità definita per quanto riguarda il clima e la collaborazione tra colleghi, con i docenti e le famiglie, il coinvolgimento di tutto il personale negli obiettivi dell'istituto, i rapporti con gli allievi, le pulizie, lo svolgimento degli incarichi affidati.

La soddisfazione del personale viene monitorata con colloqui e indagini con questionario.

Riesame e miglioramento

L'andamento dei servizi ausiliari viene riesaminato almeno una volta l'anno per avviare azioni di miglioramento. Per le decisioni sono utilizzati dati e informazioni derivate dalle misure di performance.

1.5 Gestione fornitori

Organizzazione e gestione

La direzione individua un responsabile per la selezione dei fornitori e per la stipula dei contratti. Mantiene aggiornato un database di fornitori in numero adeguato alle proprie esigenze, verificando la loro capacità di fornire servizi/prodotti rispondenti ai requisiti in modo tempestivo e a costi ottimali.

Attribuisce ai fornitori un punteggio che rivede o conferma dopo ogni fornitura.

Il direttore amministrativo assicura che gli ordini per i prodotti approvvigionati siano adeguati rispetto ai requisiti definiti dalla direzione dell'IS.

Fattori di qualità

Sono fattori di qualità la capacità:

- di fornire prodotti/servizi adeguati agli obiettivi e riferiti al costo più conveniente
- di stabilire relazioni di reciproco vantaggio per lo sviluppo di progetti comuni e acquisire risorse e competenze
- di mantenere comunicazioni efficaci e tempestive

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

La valutazione dei nuovi fornitori e/o di quelli già accreditati comprende i seguenti criteri:

- la valutazione di credenziali ed esperienze pregresse,
- l'analisi della qualità dei materiali, prezzo, modalità di consegna e capacità di risposta ai problemi,

- la capacità di fornire assistenza,
- la capacità logistica e la tempestività delle consegne
- il rapporto costo-benefici.
- la facilità di contatto

Riesame e miglioramento

Il punteggio attribuito a ogni fornitore è controllato e aggiornato a ogni fornitura. Il data base è aggiornato annualmente.

Le proposte di miglioramento confluiscono nel riesame della direzione.

1.6 Gestione infrastrutture e risorse finanziarie

Organizzazione e gestione

Gestione infrastrutture

La direzione gestisce la manutenzione ordinaria e straordinaria con propri mezzi e/o in collaborazione con gli EELL competenti.

La manutenzione ordinaria e straordinaria mantiene l'edificio in condizioni idonee a soddisfare le esigenze operative; sono definite tipologia, frequenza della manutenzione e verifiche del funzionamento di ogni elemento dell'infrastruttura e delle risorse materiali.

Gestione risorse finanziarie

La direzione individua le esigenze e le fonti di risorse finanziarie in base alle richieste interne e ne gestisce l'uso per la realizzazione del POF.

Ricerca, inoltre, vie innovative per l'acquisizione di risorse finanziarie da partner e parti interessate, sulla base di progetti condivisi.

Fattori di qualità

Sono fattori di qualità:

1. infrastrutture adeguate all'uso e attrezzate:

- Numero, dimensione (superficie, cubatura e capienza), arredi di aule e laboratori in rapporto all'offerta formativa
- Dotazioni (macchine e attrezzature, posti alunno, ecc.) delle aule speciali e dei laboratori in rapporto alla programmazione didattica e alle richieste del territorio e delle parti interessate
- Numero, dimensione, dotazioni e media delle ore di utilizzazione settimanale per attività curriculari ed extracurriculari delle palestre
- Numero, dimensioni, capienza, dotazione (posti a sedere, microfoni, schermi per proiezione, ecc.) e media delle ore di utilizzazione settimanale per attività curriculari ed extracurriculari delle sale riunioni in rapporto alle attività svolte
- Numero, dimensione e dotazioni dei locali di servizio (per fotocopie, per stampa, sala docenti, ecc.) in rapporto alle esigenze del POF

- Numero, dimensioni, dotazioni di libri e riviste, orario settimanale di apertura e modalità per la consultazione e il prestito dei libri in dotazione delle biblioteche in rapporto alle esigenze didattiche
- Numero dei servizi igienici e degli spazi di servizio per docenti e genitori, con indicazione dell'esistenza di servizi igienici per persone in situazione di handicap

2. infrastrutture sicure e accessibili:

- Assenza di barriere architettoniche
- Esistenza di ascensori o montacarichi
- Esistenza di spazi esterni attrezzati e non (posteggi, impianti sportivi, ecc.)
- Attuazione di un Piano di evacuazione dell'edificio in caso di pericolo e sua esposizione nelle aule
- controllo dei fattori fisici: calore, rumore, luminosità, igiene, umidità, pulizia

3. completezza della documentazione di legge

4. manutenzione ordinaria e straordinaria adeguata all'utilizzo continuativo dei locali

I fattori di qualità in rapporto alla gestione delle risorse finanziarie sono:

- Capacità di supportare le attività del POF
- Capacità di acquisire risorse all'esterno dell'istituto
- Potenziamento negli anni delle attrezzature, comprese quelle informatiche

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

La direzione controlla che l'IS sia dotato di risorse materiali (infrastrutture, attrezzature e sussidi) con caratteristiche, funzioni, prestazioni, disponibilità, costi di gestione idonei allo svolgimento delle attività istituzionali.

L'ambiente di lavoro è tale da influenzare la motivazione, la soddisfazione e le prestazioni del personale, con riflessi sull'intera attività dell'IS e la cui adeguatezza è verificata con colloqui o rilevazioni strutturate.

Le misure sulle risorse finanziarie riguardano il rapporto con il POF e con le necessità future dell'istituto.

Riesame e miglioramento

Il riesame è effettuato almeno una volta all'anno e i dati sono analizzati per azioni di miglioramento

1.7 Gestione documentazione sistema qualità ed eventuale accreditamento regionale

Organizzazione e gestione

La direzione incarica uno o più responsabili per la gestione dei sistemi qualità (e, se necessario, un responsabile dell'accreditamento regionale per ogni sede) e per

l'organizzazione degli audit interni ed esterni. Il personale responsabile tiene aggiornata la documentazione: il Manuale della qualità, la documentazione inerente il Manuale operativo regionale (se la scuola è accreditata), le procedure obbligatorie, i documenti e le registrazioni della qualità.

La documentazione per la qualità e l'accreditamento regionale è identificata, archiviata e resa facilmente rintracciabile nei luoghi in cui è utilizzata.

Fattori di qualità

Sono fattori di qualità il rispetto dei requisiti per la gestione della documentazione riportati nelle Linee guida sui sistemi qualità e nei manuali operativi della Regione (se necessario).

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

La Direzione verifica periodicamente la documentazione del SGQ, per valutarne l'efficacia e l'efficienza e per individuare eventuali modifiche per il suo miglioramento e l'andamento complessivo dell'istituto in tutte le aree dei SAPERI.

Riesame e miglioramento

I risultati confluiscono nel riesame complessivo dell'andamento dell'istituto. Il riesame deve avere un impatto verificabile sul miglioramento delle attività, dei processi, dell'organizzazione, dell'utilizzo delle risorse; su modifiche tempestive al Piano dell'Offerta Formativa, gestione dei rischi e delle non conformità, adeguamento a nuove norme e regolamenti.

La direzione analizza strategie e risultati ottenuti e, se necessario, migliora il processo del riesame.

2 APPRENDIMENTI

Organizzazione e gestione

Il processo di insegnamento-apprendimento è un processo didattico-pedagogico sotto il diretto controllo della scuola solo per gli aspetti relativi all'erogazione dell'insegnamento in quanto l'apprendimento è frutto di un concorso di eventi che dipendono in parte dagli allievi/e e dal relativo contesto socio-economico. L'istituto si fa quindi carico di gestire al meglio gli aspetti legati alla progettazione, pianificazione, erogazione e controllo dei servizi di insegnamento.

La direzione attribuisce specifici incarichi di coordinamento con autorità e responsabilità individuando e obiettivi nelle aree/processi per la gestione del Piano dell'offerta formativa (POF).

Della progettazione didattica, comprendente tutte le fasi della programmazione da parte dei dipartimenti/ambiti e dei Consigli di classe, sono responsabili i rispettivi coordinatori.

Fattori di Qualità

Sono fattori di qualità per gli apprendimenti:

- *i dipartimenti/ambiti concordano* i programmi essenziali per ogni anno di corso, gli strumenti, i criteri e i tempi delle valutazioni, il numero, la tipologie delle prove sommative da fare effettuare nell'anno e i termini per la consegna degli elaborati corretti agli studenti, stipulando su questi aspetti un patto formativo (vedi punto seguente) e definendo modalità di verifica collegiali
- i Consigli di intersezione/interclasse/classe elaborano, approvano e attuano la programmazione didattica, proposta dai dipartimenti/ambiti
- i dipartimenti/ambiti e i CC sottopongono la programmazione a momenti di verifica e di valutazione dei risultati, sulla base degli esiti ottenuti, al fine di adeguare l'azione didattica alle esigenze formative che emergono "in itinere"
- i genitori ricevono informazioni dettagliate sulle situazioni anomale quali ritardi ricorrenti, compiti non presentati, carenze nello studio, assenze non giustificate. I genitori possono visionare gli elaborati e le relative correzioni, conoscono le griglie di valutazione delle prove di verifica. Ai ragazzi debbono essere fornite indicazioni utili per il recupero individuale, nelle prove orali e scritte
- tutte le parti interessate possono conoscere gli obiettivi della scuola, i piani e i programmi, i progetti, i risultati ottenuti ed esprimere pareri e formulare proposte o suggerimenti
- la scuola pianifica e realizza *continuità orizzontale* tra le stesse materie nello stesso anno di corso e *verticale* per la stessa materia negli anni successivi.
- i criteri di valutazione sono condivisi e concordati nei dipartimenti/ambiti e CC.
- le metodologie e gli approcci di insegnamento diversificati sono elaborati sulla base dei bisogni formativi rilevati
- la scuola è attenta ai compiti e allo studio a casa per rispettare il giusto equilibrio tra il tempo da dedicare allo studio e il tempo libero e tiene conto di una distribuzione dei compiti in classe e delle interrogazioni nell'arco della settimana
- la scuola attiva una piattaforma FAD (per la formazione a distanza) per permettere ai ragazzi/e che non possono frequentare di recuperare le lezioni perse.

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

L' istituto controlla:

- gli esiti finali positivi dei ragazzi in rapporto agli obiettivi e alla situazione d'ingresso
- le rilevazioni sui risultati degli apprendimenti nelle varie classi che vengono sottoposte ad analisi di trend negli anni (per misurare il valore aggiunto) e a confronto sia con gli standard nazionali, forniti dall'INVALSI tramite il Servizio Nazionale di Valutazione (SNS), sia con i risultati di istituti ritenuti leader nel proprio settore
- gli indici di dispersione, l' indice dei debiti recuperati in rapporto ai debiti totali, degli esiti occupazionali sul numero dei diplomati in cerca di lavoro, della riuscita nell'ordine di scuola successivo rispetto agli iscritti
- i risultati delle varie forme di azioni preventive dell'insuccesso scolastico attraverso attività di recupero e approfondimento

Nella rilevazioni delle attese delle studentesse e degli studenti sono prese in considerazione la qualità della relazione con l'analisi dei risultati di rilevazioni di clima

interno alle classi e alla scuola, utilizzando strumenti come focus group, questionari ecc.

L'istituto definisce le modalità per la valutazione diagnostica, formativa e sommativa degli apprendimenti disciplinari e trasversali in un'ottica di coerenza con l'intero percorso formativo. In caso di insuccessi superiori al 20% il consiglio di classe esamina le cause per rimuoverle.

Riesame e miglioramento

La scuola *riesamina due volte l'anno*, con le parti interessate e sulla base dei risultati scolastici, il Piano dell'Offerta Formativa (inclusa la missione e la visione dell'istituto, gli obiettivi per la qualità).

Nel riesame, l'IS valuta:

- ◆ le proprie strategie in relazione ai risultati
- ◆ il clima e la soddisfazione di tutte le parti interessate
- ◆ la comunicazione interna ed esterna
- ◆ la flessibilità (capacità di adattare i programmi a situazioni impreviste, vedi monitoraggio), la reattività (capacità di rispondere rapidamente a situazioni impreviste)
- ◆ l'organizzazione e la gestione della didattica
- ◆ gli esiti delle azioni preventive e correttive

In seguito agli esiti l'IS, sentiti gli OOCC e le parti interessate, attiva azioni di miglioramento secondo il ciclo PDCA.

3 PARI OPPORTUNITÀ'

Organizzazione e gestione

L'istituto realizza azioni positive per le pari opportunità di genere, sociali, culturali, di provenienza, lingua, religione ed economiche, attribuendo specifici incarichi e attivando iniziative e progetti didattici e di formazione del personale.

Fattori di qualità

- monitoraggio dell'andamento del POF in rapporto alle azioni positive per le pari opportunità
- controllo dell'efficacia dei percorsi e delle metodologie differenziate per il successo di ciascuno, assenza di pratiche discriminative o coercitive nei confronti di tutte le persone
- azioni positive di sostegno nell'adozione dei libri di testo
- diffusione dei principi di eguaglianza all'interno dei regolamenti delle classi, partecipazione degli studenti alle attività e alla vita della scuola senza esclusioni di genere o condizione economica o di provenienza.
- azioni premianti e incentivi previsti per tutte le classi
- borse di studio e sussidi a seconda delle necessità per garantire il diritto allo studio
- azioni di recupero didattico e supporto psicologico
- riconoscimento tangibile e simbolico delle migliori pratiche e azioni di prevenzione del burning out e di mobbing nei confronti del personale

- organizzazione del lavoro finalizzata a diffondere le buone pratiche, ad allineare gli obiettivi delle singole persone con quelli della scuola e a responsabilizzare le persone a prendere decisioni
- rilevazione dei prerequisiti e delle azioni di compensazione e progettazione per corsi differenziati per raggiungere gli obiettivi stabiliti
- attività d' accoglienza nei confronti degli studenti e del personale per un positivo inserimento nei percorsi di studio, fornendo informazioni e supporto
- attività di orientamento in ingresso, durante il percorso formativo e in uscita mediante incontri con genitori e allievi, docenti dell' ordine di scuola precedente e successivo, rappresentanti del territorio, visite alla scuola e ai laboratori, attività o laboratori ponte di collegamento, iniziative comuni con le altre scuole
- interventi di prevenzione e controllo dell'evasione e della dispersione scolastica e il controllo sulle assenze ingiustificate
- impegno a favorire le attività extrascolastiche che realizzano la funzione della scuola come centro di promozione culturale, sociale e civile, consentendo l'uso degli edifici e delle attrezzature fuori dell'orario del servizio scolastico
- apertura della scuola nelle ore pomeridiane

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

Sono effettuati controlli nel corso dell' anno disaggregando i dati in ragione del genere e degli altri fattori discriminativi.

Riesame e miglioramento

Il riesame va effettuato dalla direzione almeno una volta all' anno. Tutte le componenti scolastiche sono coinvolte nella progettazione del miglioramento.

4 ETICA E RESPONSABILITA' SOCIALE

Organizzazione e gestione

L' istituto adotta una Carta dei Servizi, che ha come riferimento gli artt. 3, 33 e 34 della Costituzione italiana; definisce una missione, la vision e la politica della qualità coerente con i principi del TQM descritti nelle norme ISO e nei modelli di autovalutazione per l' eccellenza CAF/EFQM: orienta la propria azione secondo i principi deontologici degli impiegati dello stato e le norme dello statuto delle studentesse e degli studenti. Adotta un regolamento d' istituto che riporta le norme relative a:

- vigilanza sugli alunni;
- comportamento degli alunni, sanzioni e modalità per le conciliazioni
- regolamentazione delle giustificazioni dei ritardi, delle uscite, delle assenze
- conservazione delle strutture e delle dotazioni
- modalità di comunicazione con studenti e genitori.

I leader della scuola creano principi deontologici e valori di riferimento, li integrano nel loro comportamento e agiscono come modello di riferimento.

Fattori di qualità

- L' istituto definisce la propria missione, vision e valori di riferimento in appositi documenti, quali il POF, la Carta dei servizi e il regolamento interno, e svolge iniziative pianificate per diffonderne la conoscenza.
- La scuola e singoli allievi e genitori stipulano un patto formativo in base al quale

I docenti si impegnano a far conoscere agli allievi:

- gli obiettivi didattici ed educativi del curriculum
- il percorso per raggiungerli
- le fasi , i tempi, i metodi tipici della disciplina
- l' offerta formativa di ogni docente
- gli strumenti di verifica e i criteri di valutazione.

I genitori e gli studenti si impegnano a:

- tener conto delle informazioni che la scuola fornisce sui percorsi formativi
 - collaborare nelle attività di recupero per i casi di criticità.
-
- Scuola e genitori stipulano un contratto formativo nel quale sono esplicitati gli impegni reciprocamente assunti anche in relazione alle diverse offerte formative della scuola, alle condizioni e alle modalità per l' iscrizione ai corsi e alle regole interne
 - Nello svolgimento dei programmi l'IS dimostra attenzione per i principi deontologici, la salute e la sicurezza, l'impatto ambientale, la conservazione delle risorse energetiche e i riflessi delle proprie attività sulla società in genere e difende gli interessi della comunità territoriale
 - La scuola persegue con progetti e attività diffuse i valori della legalità, della trasparenza, dell'equità, del rispetto della diversità. Questi valori sono perseguiti anche mediante l'attivazione di commissioni trasparenza, linee guida e codici di condotta in grado di orientare il comportamento professionale quotidiano del personale
 - L'istituto interagisce con tutte le parti interessate/utenza, i rappresentanti della realtà esterna e con i fornitori per promuovere il cambiamento
 - I leader della scuola promuovono un clima di reciproco rispetto e fiducia nel lavoro e creano le condizioni di lavoro più favorevoli
 - I risultati scolastici sono fatti conoscere a tutte le parti interessate mediante affissione all' albo e comunicazione agli OO.CC.
 - L' istituto gestisce i processi interni, orientandoli al soddisfacimento delle esigenze di tutti i principali portatori d' interesse, secondo le indicazioni delle "Linee guida per la Qualità e l' Eccellenza" dell' USR Piemonte
 - Il personale è responsabilizzato e coinvolto nel perseguimento degli obiettivi stabiliti. Le persone sono valorizzate, attraverso il riconoscimento e lo sviluppo delle loro conoscenze e competenze
 - Gli incentivi sono ricordati al merito professionale

Nell' istituto è attiva una commissione per la conciliazione delle controversie interne e per l'etica, a cui possono rivolgersi tutte le parti interessate in caso di divergenze o per chiedere chiarimenti su sanzioni, votazioni.

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

L' IS effettua autovalutazioni periodiche per l'analisi delle proprie strategie in relazione ai risultati ottenuti e adotta piani di miglioramento.

L' andamento dell' IS per gli aspetti legati all'etica (attuazione del regolamento, ricorsi, rilievi del personale e degli studenti...) è riesaminato da tutte le componenti scolastiche almeno una volta l' anno. Almeno annualmente sono riesaminati carta dei servizi, regolamento e documenti formali.

Riesame e miglioramento

Sono input per il riesame:

1. le sanzioni erogate correttive e preventive e le conciliazioni
2. i risultati delle azioni correttive
3. l'efficacia delle azioni di miglioramento
4. le prestazioni di istituti del proprio grado di istruzione.

5 RICERCA, AGGIORNAMENTO, SPERIMENTAZIONE

Organizzazione e gestione

Il dirigente e lo staff identificano i processi/servizi da migliorare sulla base dei riesami effettuati, dei progetti da sviluppare e/o delle innovazioni da introdurre.

I processi/servizi vengono migliorati promuovendo:

- piani di aggiornamento professionale
- progetti di ricerca
- iniziative di innovazione e sperimentazioni, acquisiti anche con il confronto con gli altri istituti o con i partner, secondo il ciclo PDCA.

Fattori di qualità

Sono fattori di qualità:

- ◆ sviluppo di piani basati sui bisogni presenti e futuri dell' IS e dei singoli dipendenti (compresa la formazione dei nuovi inseriti)
- ◆ collaborazioni e sviluppo delle attività di confronto e apprendimento con gli altri IS, con le parti interessate, i partner e le istituzioni culturali, educative e di volontariato
- ◆ *valorizzazione e utilizzo del potenziale innovativo e creativo del personale*
- ◆ coinvolgimento del personale e delle loro rappresentanze nella progettazione e sviluppo di piani e strategie, nella definizione dei processi e nell'identificazione e implementazione delle azioni di formazione, ricerca, sperimentazione

- ◆ *istituzione di un data base con le competenze informali e non formali del personale, da utilizzare per gli incarichi e la ricerca, la sperimentazione e l'aggiornamento*
- ◆ *utilizzo di modalità adeguate di formazione (ad es. strumenti multimediali, tutoring, tirocini, formazione a distanza)*

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

- numero di progetti realizzati in relazione ai pianificati
- numero dei partecipanti coinvolti rispetto alla totalità
- ricadute in termini di nuove attività e di innovazioni (controllate col ciclo PDCA) rispetto al numero complessivo di iniziative.
- numero di collaborazioni che hanno determinato il successo delle iniziative
La direzione effettua monitoraggi sull'efficacia e sul gradimento dei diversi corsi, sull'andamento delle sperimentazioni e delle innovazioni, sui loro risultati in rapporto agli obiettivi, sulla possibilità di una loro diffusione.

Riesame e miglioramento

Il riesame viene effettuato dalla direzione almeno una volta l'anno e si basa su risultati delle indagini di gradimento e ricadute delle attività.

6 INTEGRAZIONE

Organizzazione e gestione

L'istituto stabilisce relazioni con tutte le parti interessate, con le aziende, con gli EELL, con le organizzazioni pubbliche e private e con le istituzioni, nell'ottica degli *obiettivi di Lisbona*, per contribuire allo sviluppo culturale e socio-economico del territorio.

L'istituto promuove/partecipa a reti di scuole su problemi specifici (p.e.: qualità, sicurezza, disabilità, comportamenti devianti, sperimentazioni...)

Le collaborazioni con altre Istituzioni e/o con Aziende sono anche mirate ad acquisire reciprocamente competenze e risorse, a promuovere l'innovazione, la ricerca e l'aggiornamento.

Fattori di qualità

esistenza di programmi di prevenzione dei rischi per la salute, la sicurezza in
Sono fattori di qualità:

le relazioni con i partner chiave e strategici (altre scuole, EELL, aziende...):

- gli accordi, i progetti e le attività condivise,
- la definizione di responsabili della gestione delle relazioni,
- il numero di reti, con altre scuole e con il territorio,
- l'acquisizione di idee, di risorse immateriali e materiali dai partner,
- le attività di raccordo con le scuole dell'ordine precedente e successivo

le relazioni con i cittadini/clienti e con le parti interessate:

- il coinvolgimento nei processi decisionali
- la raccolta dei suggerimenti e dei reclami
- la comunicazione attraverso report annuali, conferenze, pubblicazioni e gestione siti web

l' impatto sociale dell' attività dell' IS

- supporto (finanziario o di altro genere) alle attività locali sociali (terzo mondo, svantaggio...)
- genere e stradale, in particolare l' ambiente...
- sviluppo di piani per l' educazione permanente e ricorrente
- offerta di corsi, conferenza, manifestazioni culturali e artistiche al territorio
- messa a disposizione di spazi e strutture per le attività del territorio coerenti con la propria mission.

Misure, Riesame e Miglioramento

Misure di performance

Per l' immagine esterna

- ◆ n. riconoscimenti e premi
- ◆ presenza sui media
- ◆ n. manifestazioni comuni

Per i prodotti e servizi

- ◆ n. di progetti, n. accordi
- ◆ attività acquisite dai partner
- ◆ partecipazione agli incontri
- ◆ numero dei suggerimenti e dei reclami e gli interventi
- ◆ n. programmi prevenzione e qualità
- ◆ corsi extra, iniziative per il territorio, impatto
- ◆ indagini di gradimento con trend positivo

Per la fedeltà cliente

- ◆ Conferma degli accordi
- ◆ Riproposizione di attività
- ◆ Iscrizione di allievi della stessa famiglia o dalla stessa scuola
- ◆ Attestati positivi e partecipazione alle attività

Riesame e Miglioramento

Il riesame deve essere effettuato dallo staff almeno una volta l'anno e deve riguardare i processi e i risultati ottenuti nelle seguenti aree di attività:

- le relazioni con i partner chiave e strategici (altre scuole, EELL, aziende...)
- le relazioni con i cittadini/clienti e con le parti interessate
- l' impatto sociale dell' attività dell' IS.

Il riesame deve avviare attività di miglioramento nelle aree carenti secondo il ciclo PDCA.

MARCHIO COLLETTIVO
QUALITA' ED ECCELLENZA DELLA SCUOLA
S.A.P.E.R.I.

Regolamento d'uso

Art.1 Oggetto del regolamento

Il presente regolamento definisce le condizioni e le modalità per il rilascio del "*Marchio collettivo qualità ed eccellenza della scuola SAPERI*", di proprietà dell' Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte (nel seguito USR).

Il marchio è diretto a valorizzare e diffondere, negli istituti pubblici di istruzione e in tutti gli enti e le istituzioni autorizzati dall' USR, i modelli e gli standard derivati dalle esperienze pilota sulla qualità del servizio e sull' eccellenza sviluppate negli ultimi 10 anni in Piemonte (in particolare all' interno delle scuole aderenti alla rete per la Qualità "SirQ").

La diffusione del marchio di qualità mira a sviluppare, nel maggior numero di istituti, un *processo innovativo di incontro domanda/offerta nell'erogazione dei servizi scolastici*, - attraverso la verifica di standard per la qualità e l'eccellenza descritti nel "**Disciplinare tecnico**" approvato dall' USR.

La gestione del marchio, regolata da specifico regolamento, è affidata all' istituto di istruzione superiore "Tommaso D' Oria" , via Prever 13 di Ciriè (To), Centro Rete Qualità del Piemonte ed alla rete SIRQ.

Art. 2 Finalità

La creazione del marchio, attraverso il processo d' incontro tra domanda e offerta di qualità, ha, inoltre, la finalità di:

1. *Valorizzare* e diffondere i modelli e gli standard derivati dalle esperienze pilota piemontesi descritti **nel "Disciplinare tecnico"**
2. *Integrare* il complesso reticolo di iniziative e di attori che hanno fino a oggi attivato esperienze nelle singole scuole o in rete
3. Aggiornare e formare il maggior numero di persone sulla qualità e sull'eccellenza
4. **Formare un nucleo di esperti** per il trasferimento delle competenze alle scuole
5. Garantire un sistema di verifica della qualità dei servizi scolastici

Art.3 Definizioni ²

Disciplinare tecnico: documento che definisce i requisiti di conformità dei servizi oggetto di controllo per il rilascio del marchio. È predisposto dalle scuole della rete SIRQ ed è approvato dal gruppo di lavoro Qualità dell'USR Piemonte, sentite le principali parti interessate;

Linee guida per la qualità e l'eccellenza: interpretazione del gruppo qualità dell'USR della ISO 9004:2000, per il miglioramento delle prestazioni, sentite le principali parti interessate.

Linee guida per l'autovalutazione: interpretazione del gruppo qualità dell'USR, condivisa dalle parti interessate, dei criteri generali per scegliere le modalità di autovalutazione ed effettuare piani di miglioramento individuando le strategie e gli approcci più opportuni.

Organismo di controllo: soggetto indipendente che svolge le verifiche sui servizi erogati secondo i criteri della norma UNI EN 45011³.

Rapporto di controllo: documento mediante il quale l'Organismo di controllo della SIRQ dichiara che un istituto è stato assoggettato a verifica rispetto ad un determinato disciplinare.

Comitato di controllo: commissione che rilascia l'autorizzazione all'utilizzo del marchio sulla base delle risultanze degli audit, di cui fanno parte i soggetti individuati dalla rete SIRQ in rappresentanza dei portatori d'interesse.

Art. 4 Richiesta e concessione del marchio

I requisiti dei servizi per i quali può essere concesso l'uso del marchio sono definiti nel disciplinare tecnico.

Il marchio è attribuito dalla Direzione scolastica regionale del Piemonte su proposta di un Comitato di Controllo nominato dalla Rete SIRQ su indicazione dell'USR. Del Comitato di Controllo fanno parte i rappresentanti dei principali portatori d'interesse.

Le categorie devono essere rappresentate in modo equilibrato senza predominanza di singoli interessi.

Le decisioni sono assunte a maggioranza.

² Per approfondimenti vedere il Dizionario della Qualità collegato al Marchio

³ E' la versione ufficiale in lingua italiana della norma europea EN 45011 (edizione febbraio 1998). La norma specifica i requisiti generali che un organismo che gestisce un sistema di certificazione deve soddisfare per essere riconosciuto competente ed affidabile.

I soggetti preposti devono presentare i seguenti requisiti:

1. interprofessionalità (i soggetti costituenti devono rappresentare la relativa filiera produttiva in forma mediata);
2. imparzialità (rappresentanza equilibrata delle diverse categorie, senza predominanza dei singoli interessi nella compagine sociale);
3. autonomia e trasparenza (nessun vincolo di dipendenza finanziaria da organismi esterni);
4. competenza (professionalità ed esperienza nel settore dei controlli);
5. schemi di controllo;
6. economicità

Possono ottenere il *Marchio* da parte del Comitato di Controllo tutti gli istituti statali e paritari di ogni ordine e grado che superino i controlli della rete sulla base dei requisiti minimi come riportati nel disciplinare.

Hanno facoltà di accedere al marchio anche gli enti, le istituzioni, le organizzazioni che si impegnano a rispettare il disciplinare ed a sottostare ai controlli, previo accordo e autorizzazione dell'USR Piemonte.

L'USR del Piemonte sorveglia sul corretto uso del marchio o direttamente o avvalendosi di un Organismo di controllo terzo e indipendente.

L'USR Piemonte non ha l'obbligo di concedere il marchio, anche in presenza dei requisiti previsti dal regolamento e dal disciplinare tecnico; in caso di diniego fornisce al richiedente la motivazione scritta. Il marchio non è confinato in Piemonte.

Possono ottenere l'uso del marchio i soggetti che presentino all'USR apposita domanda sottoscritta dal legale rappresentante.

Nella domanda dovrà dichiarare:

- che la scuola è statale o paritaria o che l'organizzazione eroga servizi d'istruzione ai sensi della normativa vigente secondo i requisiti previsti dal disciplinare tecnico nelle aree SAPERI
- di volersi assoggettare alle verifiche dell'Organismo di controllo e di accettare le prescrizioni del presente regolamento;
- che l'organizzazione si trova nel libero esercizio dei propri diritti, non essendo in stato di liquidazione, di fallimento o di concordato preventivo.

Alla domanda sarà allegata una relazione di presentazione dell'istituto e un'autodescrizione nelle aree SAPERI del disciplinare tecnico.

Al fine dell'ottenimento dell'uso del marchio l'ente deve inoltre aver superato positivamente le verifiche effettuate dall'Organismo di controllo.

L'USR Piemonte, tramite l'IIS D'Oria e la rete SirQ, verifica la completezza e congruità della documentazione presentata, nonché l'esistenza dei requisiti dichiarati e provvede quindi a fornire comunicazione all'interessato sugli esiti di tale verifica.

L'eventuale mancato accoglimento della domanda dovrà contenere l'indicazione dei motivi che l'hanno determinato.

Art. 5 Controlli

La verifica è effettuata sulla base dei requisiti del disciplinare tecnico da personale formato, con professionalità ed esperienza documentata nel settore dei controlli, dell'istruzione e formazione, delle norme di gestione ISO 9000:2000, dei modelli di autovalutazione per l'eccellenza EFQM/CAF e in grado di condurre gli audit secondo il disciplinare tecnico del marchio.

L'audit per il rilascio del marchio è successivo all'approvazione di un documento di autovalutazione della scuola redatto secondo uno schema prefissato. La visita sul campo segue il superamento dei requisiti di base, è condotta secondo un protocollo definito e si conclude con la compilazione di una relazione tecnica riassuntiva da parte

del team di verifica.

La metodologia dell'audit prevede interviste al personale, verifica documentale, richieste generiche di informazioni presentate con il metodo del *mystery client* (persona del team che rivolge alla scuola una o più richieste in incognito e verifica la capacità di risposta dell'organizzazione in condizioni ordinarie).

I controlli sono effettuati sulla base di checklist coerenti col disciplinare tecnico.

Gli esiti delle verifiche sono evidenziati in un Rapporto che viene inoltrato al Comitato di controllo per le decisioni in merito al rilascio del marchio. Il Rapporto di controllo potrà contenere, oltre alle eventuali non conformità, anche proposte di miglioramento.

Il rifiuto o la mancata esecuzione delle azioni di miglioramento, proposte dai valutatori e condivise dal Comitato di Controllo, comporta il non accoglimento della domanda di rilascio del marchio o, in caso di rinnovo, la revoca del suo uso.

Se l'interessato non condivide le conclusioni del Comitato di controllo potrà ricorrere entro trenta giorni secondo le modalità previste nell'art. 13 del presente regolamento.

Art. 6 Uso del marchio

Il marchio è di proprietà dell'USR del Piemonte.

L'USR concede l'uso del marchio con provvedimento del direttore scolastico regionale a condizione che le verifiche eseguite dall'Organismo di controllo abbiano portato a un esito positivo e il Comitato di controllo abbia concesso parere favorevole.

Il provvedimento direttivo deve contenere i dati dell'istituto/organizzazione, l'identificazione degli esiti dei controlli, la data di rilascio, nonché le condizioni alle quali l'uso del marchio è concesso.

Art. 7 Elenco speciale

La scuola alla quale è stato concesso l'uso del marchio è iscritta in uno speciale elenco tenuto dall'USR e portato a conoscenza dei cittadini e delle parti interessate.

Tale elenco è continuamente aggiornato con inserimenti e/o cancellazioni disposti dall'USR con provvedimenti motivati.

Il diritto all'uso del marchio non è trasmissibile.

Art. 8 Diritti e doveri dell'utilizzatore

L'istituto che ha ottenuto l'uso del marchio assume l'obbligo di:

- osservare quanto prescritto nel disciplinare tecnico
- assoggettarsi alle verifiche dell'Organismo di controllo in qualunque momento, consentendo il libero accesso ai valutatori e garantendo ogni assistenza durante le visite fornendo loro ogni informazione utile per l'espletamento dell'incarico

- adempiere a tutte le azioni correttive delle non conformità prescritte dal Comitato di Controllo
- mantenere inalterate tutte le condizioni che hanno permesso il rilascio d'uso del marchio
- non utilizzare il marchio se l'uso è stato revocato, sospeso o in caso di rinuncia
- non erogare servizi non conformi al disciplinare tecnico.

L'utilizzo del marchio su carta intestata, materiale promozionale o pubblicitario è autorizzato se riferito ai servizi sottoposti a verifica.

Art. 9 Non conformità

L'Organismo di controllo comunica al Comitato di controllo le irregolarità riscontrate nel corso delle verifiche eseguite.

Art. 10 Sospensione

La sospensione è applicata per un tempo determinato non superiore ad un anno a fronte di almeno 3 non conformità gravi.

In ogni caso la sospensione è applicata in caso di:

- uso improprio del marchio
- rifiuto per due volte consecutive e senza giustificato motivo della verifica di controllo
- mancata correzione di una non conformità nei tempi convenuti.

Art. 11 Revoca

La revoca dell'uso del marchio è disposta in caso di:

- mancato adempimento delle condizioni richieste per l'uso del marchio riscontrato all'esito della verifica eseguita dall'Organismo di controllo, al termine del periodo di sospensione
- cessazione dell'attività
- utilizzo del marchio in termini illegali o fraudolenti
- contravvenzione alla prescrizione.

La revoca comporta la cancellazione dall'elenco speciale.

Art. 12 Rinuncia

L'organizzazione che ha ottenuto l'uso del marchio può rinunciarvi.

La comunicazione della rinuncia deve essere inviata al Comitato e all'Organismo di controllo con lettera raccomandata, fax o altro mezzo equivalente e non ha diritto ad alcun rimborso.

A seguito della rinuncia l'organismo perde il diritto all'utilizzo del marchio e alla citazione nell'elenco speciale.

Art. 13 Ricorsi

L'organizzazione può fare ricorso contro le decisioni del Direttore Generale entro trenta giorni dalla notifica della decisione.

Il Direttore generale ha l'obbligo di trattare il ricorso, tramite il Comitato di Controllo, entro novanta giorni dal ricevimento.

Art. 14 Durata della concessione

La durata della concessione è biennale e il rinnovo è annuale, con verifica documentale del concedente circa il permanere dei requisiti.

Art 15 Attribuzione di un punteggio

Il Marchio si configurerà come una valutazione del tipo passa/non passa a cui è associata una certificazione di livello, con una scala da 0 a 10 per ciascuno dei sei criteri assunti come critici per la scuola: i S.A.P.E.R.I. descritti nel *disciplinare tecnico*.

Art. 16 Marchio con segnalazione speciale

Il modello permette di rilasciare una segnalazione agli istituti che dimostrino di portare avanti iniziative eccezionali e degne di diffusione come esempi d'eccellenza.

Art. 17 Obbligo di riservatezza

Gli atti e le informazioni riguardanti la scuola sono considerati riservati, salvo disposizioni di legge contrarie o autorizzazione scritta della scuola.

Il Comitato di controllo, la SIRQ e i valutatori sono vincolati al segreto professionale.

PRESENTAZIONE DEI DATI DELLE SCUOLE

I SESSIONE DEL MARCHIO

Settembre 2009

L'autovalutazione SAPERI è strettamente legata alle azioni per il miglioramento continuo, sia per la periodicità biennale degli audit, sia per il collegamento stretto con specifiche metodologie di intervento sugli istituti, sperimentate negli ultimi dieci anni in seno alla rete SIRQ (www.sirq.it). Spesso si dà per scontato che cambiamento e miglioramento siano sinonimi e che basti effettuare un'autovalutazione d'istituto per attivare azioni di miglioramento. Non è così: il miglioramento è legato a un obiettivo, un punto d'arrivo o un requisito, il cambiamento è invece definito solo in rapporto a un punto di partenza.

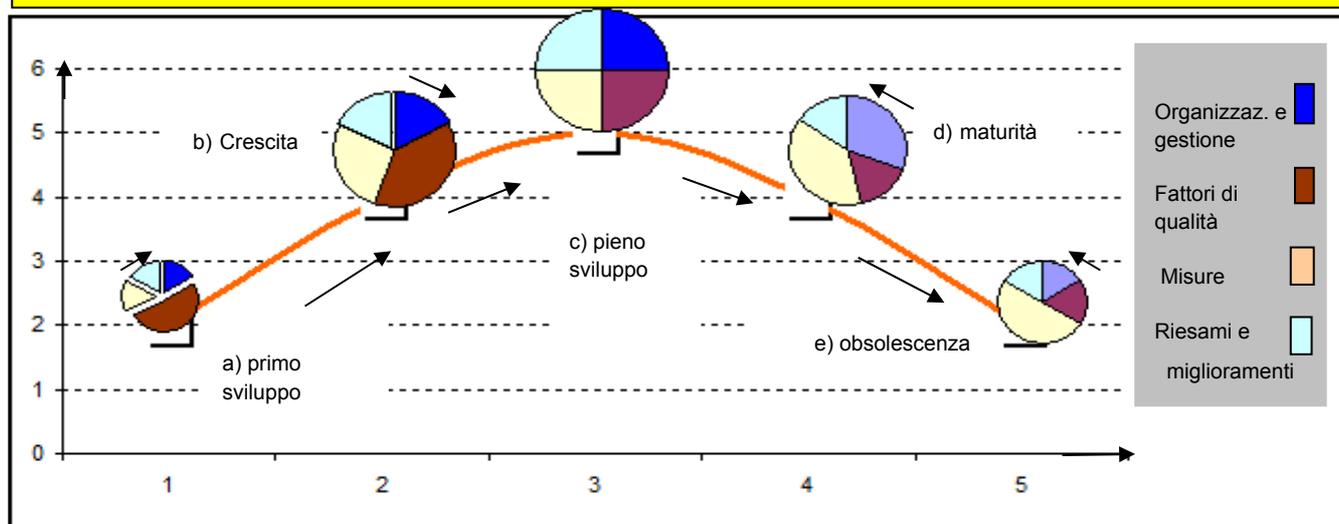
L'approccio per il miglioramento secondo la metodologia del MARCHIO si basa sul concetto di *ciclo di vita* di una scuola.

Il ciclo di vita di una scuola

Il ciclo di vita di un'organizzazione può essere descritto come una successione di stadi evolutivi, dalla nascita alla conclusione dell'attività.

Per rendere più comprensibile la teoria sugli stadi evolutivi si farà riferimento, per analogia, a quelli che caratterizzano la vita di una persona (v. figura seguente).

CICLO DI SVILUPPO DI UN ISTITUTO SCOLASTICO SECONDO LA LOGICA SAPERI Modello interpretativo dei risultati degli audit SAPERI Reinterpretazione delle teorie di Aditziz "The long life of organization"



Il primo stadio evolutivo è quello in cui l'istituto ha una molteplicità di attività e di progetti e in cui la *flessibilità* prevale sul *controllo* (come nell'infanzia di una persona).

Nella scuola è un fiorire di progetti senza il riesame della loro effettiva utilità. Spesso questo stadio è caratterizzato da un superlavoro del personale e da conflitto tra le componenti scolastiche e le famiglie. In questo stadio vi è molta flessibilità ma poco controllo. La scuola può permanere per molto tempo in questa situazione. Solo quando 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 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, poca *flessibilità*, con *controlli* sempre meno finalizzati al miglioramento e sempre più ripetitivi.

COME AVVIARE IL CAMBIAMENTO

La Qualità delle decisioni

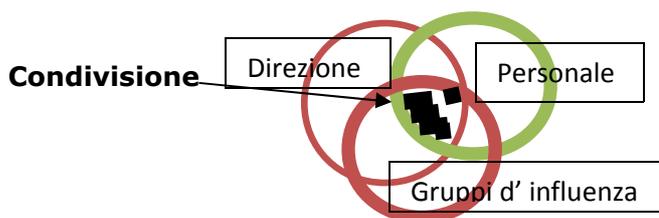
Per decidere quali interventi attivare e per fare passare la scuola da uno stadio all'altro occorre che i gruppi decisionali, a cui la scuola affiderà il progetto di miglioramento, abbiano composizione, competenze e "stili professionali" coerenti con il cambiamento da promuovere (*Team Complementari*).

La Qualità delle realizzazioni

Per passare dalle proposte alle realizzazioni è fondamentale superare conflitti di personalità e di interesse. La qualità delle realizzazioni richiede, nel modello in esame, che vi sia un accordo tra tre elementi dell'organizzazione: *la direzione, il personale e i gruppi d'influenza*. Infatti:

1. La direzione (*dirigente, staff, CD e CI secondo le rispettive competenze*) ha la *facoltà* di approvare o meno l'implementazione del progetto
2. Il personale, docenti e ATA, può non realizzare il progetto se non è condiviso
3. I gruppi d'influenza possono orientare i colleghi in direzioni diverse.

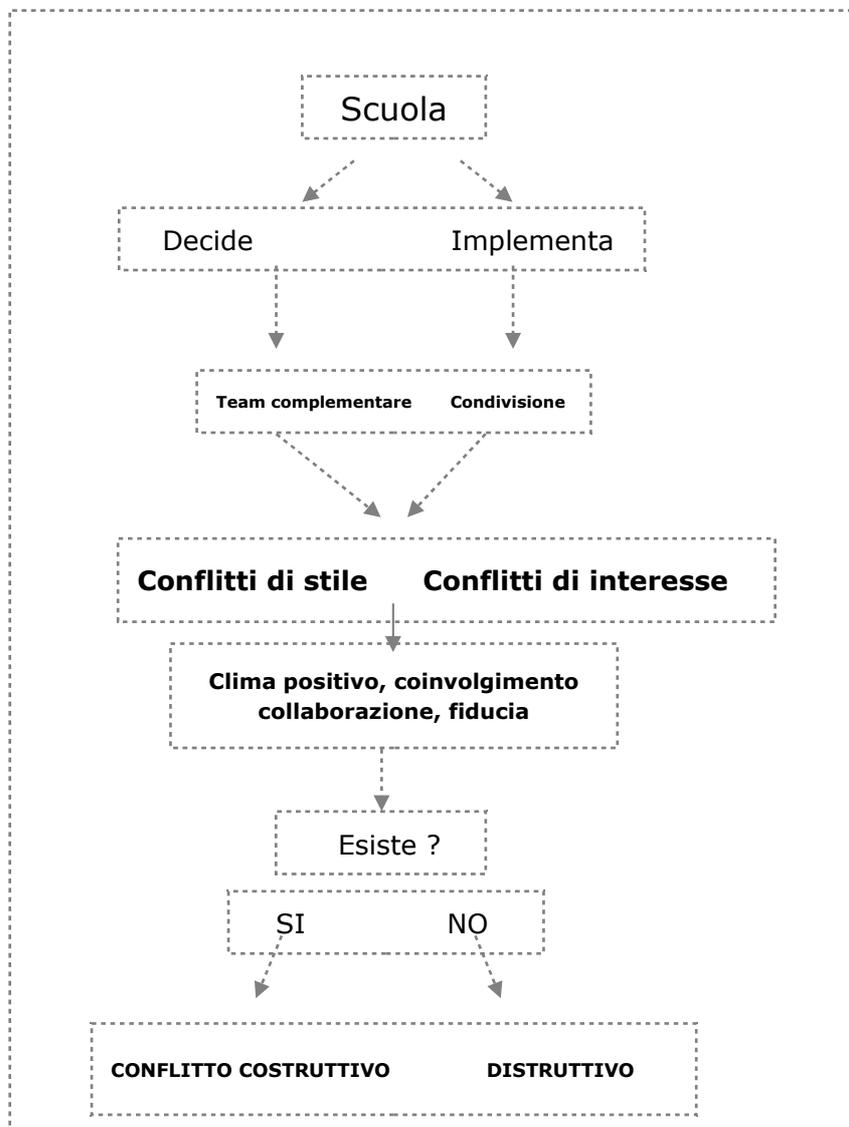
Si realizza solo ciò che è condiviso da tutte e tre queste componenti. Nella figura seguente l'area della condivisione è rappresentata come intersezione dei tre cerchi.



MIGLIORAMENTO E GESTIONE DEI CONFLITTI

I punti di crisi del modello sul cambiamento nella fase decisionale sono dovuti a *conflitti di personalità* e in quella della realizzazione a *conflitti di interesse* (per la quantità di lavoro, per incentivi e riconoscimenti...).

Nella figura seguente è esemplificata la nascita del conflitto.



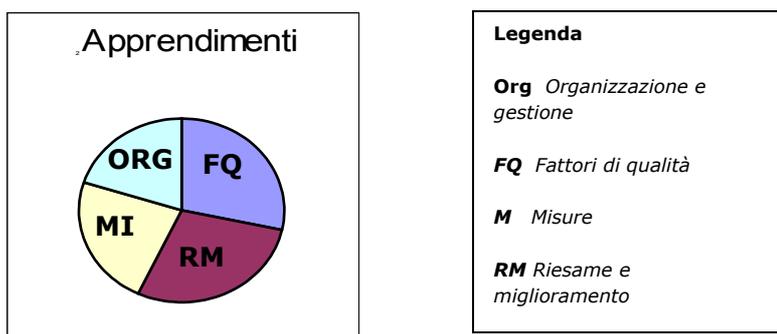
Per avviare il cambiamento la leadership deve gestire i conflitti dei processi decisionali e realizzativi definendo gli approcci, coinvolgendo, valorizzando e motivando il personale, creando un clima di reciproca fiducia e mutuo rispetto.

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

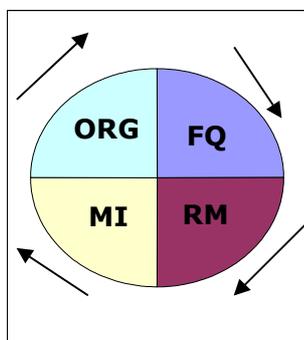
I DATI COMPLESSIVI

Tredici sono le scuole che hanno superato la prima sessione del MARCHIO SAPERI. Insieme ai punteggi globali 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 base ai punteggi ottenuti nelle singole fasi le scuole sono state classificate in tre gruppi.

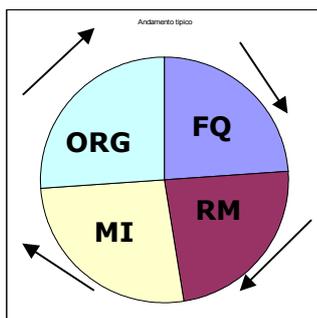
1. **Nelle scuole del primo gruppo** le fasi più sviluppate sono risultate quelle dell'organizzazione e dei fattori di qualità. Quelle da sviluppare ulteriormente quelle delle misure, dei riesami e del miglioramento.



2. **Le scuole del secondo gruppo** hanno ottenuto punteggi uguali nelle quattro aree



3. **Quelle del terzo gruppo** hanno ottenuto punteggi più alti nelle aree delle misure, del riesame e del miglioramento.





LE SCUOLE DELLA PRIMA SESSIONE DEL MARCHIO SAPERI

Direzione Didattica di Acqui Terme (AL)

Direzione Didattica I Circolo di Valenza (AL)

Direzione Didattica CASALEGNO di Torino

Direzione Didattica DOGLIOTTI di Torino

Istituto Comprensivo NEGRI di Casale Monf. (AL)

Istituto Comprensivo di NOVI di Modena (MO)

Scuola Media SACCO di Fossano (CN)

Istituto Superiore EULA di Savigliano (CN)

Istituto Superiore D'ORIA di Ciriè (TO)

Istituto Superiore 8 MARZO di Settimo T.se (TO)

Istituto Tecnico Industriale ARTOM di Asti

Istituto Professionale ZEGNA di Trivero (BI)

Liceo Classico D'AZEGLIO di Torino