



**Progetto aQUa
autoanalisi QUALITA' autovalutazione**

**Progetto sperimentale
per l'autovalutazione delle Istituzioni scolastiche e la costruzione di un
sistema di qualità**

Rielaborazione del Modello EFQM per l'Eccellenza®, Settore pubblico e Volontariato

**Una proposta dell'IRRE della Toscana, in collaborazione con
Dipartimento di Scienze della Educazione, Università di Firenze
Dipartimento di Meccanica dell'Università di Firenze
Dipartimento di Scienze sociali dell'Università di Pisa
Settore Scuola dell'Associazione Italiana Cultura della Qualità AICQ Tosco – Ligure**

Febbraio 2003

Indice

Indice	3
Introduzione	5
Progetto Operativo	7
Rilevazione di un bisogno	7
Un progetto già sperimentato	7
Il tema della qualità	7
I Modelli per la qualità	8
Il modello EFQM®	8
La logica Radar®	9
Benefici spendibili all'interno dell'Istituzione	10
L'Istituto Scolastico come protagonista	10
L'impegno della Istituzione scolastica	12
Le azioni del progetto aQUa	13
Scansione del progetto aQUa relativa al percorso A	14
Primo anno	14
Secondo anno	15
Terzo anno	16
Tempi di sviluppo del progetto Percorso A	17
Scansione del progetto aQUa relativa al percorso B	18
Primo anno	18
Secondo anno	19
Tempi di sviluppo del progetto Percorso B	20
Il Modello per le Istituzioni Scolastiche	21
FATTORI - Criterio 1: LEADERSHIP	21
FATTORI - Criterio 2: POLITICHE e STRATEGIE	23
FATTORI - Criterio 3: GESTIONE DEL PERSONALE	25
FATTORI - Criterio 4: PARTNERSHIP E RISORSE	27
FATTORI - Criterio 5: PROCESSI	29
RISULTATI - Criterio 6: RISULTATI RELATIVI AI CLIENTI	32
RISULTATI - Criterio 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE	34
RISULTATI - Criterio 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'	36
RISULTATI - Criterio 9: RISULTATI CHIAVE DI PERFORMANCE	37
Glossario	39
Istituzioni Scolastiche che partecipano al progetto aQUa	45
Percorso A	45
Percorso B	45
Ricercatori che partecipano al progetto aQUa	46
Supervisori	46
Crediti	47
Organigramma del progetto	48

Introduzione

L'attività di monitoraggio e di controllo della qualità è un obiettivo imposto oggi proprio dalla teoria dei sistemi e dalla stessa evoluzione sociale di questi sistemi, che ne ha messo al centro il controllo dell'efficacia e dell'efficienza (che sono due cose diverse), della funzionalità interna, dell'auto-regolazione, della produttività (in qualunque campo essa si espliciti: beni materiali, cultura o formazione che sia).

Tale attività del controllo della qualità dei sistemi implica, all'interno di essi e tenendo ferma la loro identità complessiva e tutti i processi che li strutturano, atteggiamenti e pratiche 1) di *osservazione*, di esposizione e comprensione di tutti i processi che coinvolgono *quel* sistema; 2) di *interpretazione*, di lettura *en système* di quei processi/pratiche/risultati etc., e di lettura – appunto – correlata e interattiva, secondo la logica dell'organizzazione, per così dire; 3) di *commisurazione a un modello* che quel sistema ha e deve avere di se stesso, secondo un'ottica di ottimizzazione della propria identità e funzionalità.

....

Tutto ciò viene a significare che 1) la analisi di qualità va fatta dalla scuola sulla scuola; 2) esige la diffusione di un'ottica di sistema, ma anche di riflessività; 3) pone l'urgenza di fissare un modello di analisi di qualità che ne interpreti la complessità e sia reso attivo nel mondo scolastico, in vista di una autogestione della valutazione; 4) pone anche il bisogno di dar corpo a una serie di valutatori che escano *il più possibile* dalla scuola e si siano spesso, molto spesso, intrecciati con i suoi processi e bisogni e di formarli secondo quel modello né riduttivo della qualità della formazione che solo riesce a presidiare un'autovalutazione *compiuta, funzionale, ben orientata* dello stesso *operari* scolastico, didattico e formativo *insieme*.

...

Da queste esigenze è nato il progetto AQUA dell'IRRE-Toscana. Esso, partendo da un modello di certificazione adottato a livello europeo (EFQM), si è proposto di avvicinarlo alla identità della scuola e della formazione, introducendovi alcune varianti e integrazioni, in modo da offrire al mondo della formazione un protocollo capace sì di valutarne la funzionalità ma secondo la sua specificità. L'intento è quello di promuovere nel mondo scolastico (e non solo a quello) un modello più calzante, meno generico, pensato *iuxta propria principia* sui processi formativi e quindi adatto a fungere non solo e non tanto come rilevazione burocratica nelle scuole e sulle scuole, quanto – anche – come un'occasione di lavoro di analisi della qualità dei processi che ogni istituto pone in atto e, anche, di ripensarli e/o di correggerli, comunque di sottoporli a valutazione.

....

L'IRRE-Toscana crede di aver dato alla scuola – con questo progetto – uno strumento di qualità per condurla verso quella “cultura della qualità” in cui oggi deve riconoscere il proprio volano. Se, però, la qualità della scuola viene letta *ab intra* e non *ab extra*, comprendendola in tutta la ricchezza/varietà/articolazione/etc. che la caratterizza. Il progetto AQUA è una teoria guida su questa difficile, ma imprescindibile, frontiera. Uno strumento aggiornato, critico, comprendente e – pertanto – efficace. Ciò *in votis*. Ora lo attende la prova! Che auspichiamo e prevediamo ampiamente positiva.

Franco Cambi, Presidente del Consiglio di Amministrazione dell'Irre Toscana

(dalla Relazione introduttiva al Seminario di formazione dei ricercatori del progetto aQUa, Montecatini, xx –xx Gennaio 2003.

L'attenzione alla qualità dei sistemi di formazione e il riferimento continuo alle risorse umane è sempre più presente nei documenti dell'Unione Europea e nelle politiche conseguenti, sia a livello comunitario che dei singoli paesi. L'IRRE Toscana da diversi anni tiene conto di queste indicazioni introducendo in diversi progetti, svolti in collaborazione con le Università Toscane e le Istituzioni Scolastiche della regione, particolare attenzione alla riflessione sulla nuova professionalità docente, la dirigenza scolastica, la costruzione e la progettazione dell'offerta formativa, i risultati di apprendimento con l'intenzione di introdurre e sviluppare una nuova cultura della valutazione presso le Istituzioni Scolastiche. Il Progetto aQUa si colloca in questo percorso con alcuni elementi di novità che mi sembra opportuno, in questa sede sottolineare:

- 1) la ricerca di un modello di autoanalisi e autovalutazione che , partendo da indicatori e criteri individuati fuori dalle realtà scolastiche (Modello EFQM), cerca di attualizzarli per le istituzioni scolastiche con l'intenzione di evitare, da una parte, l'autoreferenzialità dei percorsi precedenti e, dall'altra, la trasposizione di modelli aziendali nell'ambiente della formazione, che ha sue specifiche complessità;
- 2) il coinvolgimento diretto della scuola e dell'extrascuola (università, agenzie che si occupano di certificazioni di qualità) nelle varie fasi del progetto: (progettazione, costruzione dei protocolli, attività di consulenza nelle scuole);
- 3) nel rispetto dell'autonomia delle singole Istituzioni Scolastiche la costruzione di una partner-ship reale con la scuola, che partecipa a tutte le fasi del progetto compreso il finanziamento.

Il progetto aQUa trova in questo anno la sua prima applicazione sperimentale, ma l'aspetto della sperimentality sarà presente anche negli anni futuri con una continua revisione e integrazione degli strumenti e delle modalità di attuazione.

Giuseppe Italiano, Direttore IRRE Toscana

Il monitoraggio dei Piani dell'offerta formativa portato avanti dagli IRRE negli anni passati; la richiesta di sviluppare una azione di consulenza alle Istituzioni scolastiche nella definizione della loro mission e vision; la richiesta della Regione Toscana di avere nelle IS un modello certificato- riconosciuto di Qualità per ottenere l'accreditamento come Agenzia formativa: questi sono tutti elementi che hanno portato allo sviluppo del progetto aQUa.

Il progetto nasce come collaborazione tra più soggetti: l'IRRE Toscana, l'Università di Firenze con i suoi dipartimenti di Scienze della educazione e di Ingegneria Meccanica, l'Università di Pisa con il dipartimento di Scienze Sociali e l'AICQ (Associazione Italiana per la Cultura della Qualità).

Il gruppo di progetto ha *tradotto* per le IS il Modello EFQM per il settore pubblico ed il volontariato, ha organizzato la formazione dei ricercatori - consulenti come supporto alle Istituzioni scolastiche che partecipano al progetto.

I ricercatori seguono in team di due le Istituzioni scolastiche, in particolare il Gruppo Qualità costituito in ciascuna IS, in tutto il loro percorso di autoanalisi e di autovalutazione:

- Ricercatori perché questa attività è finalizzata alla messa a punto di un modello appropriato per le Istituzioni scolastiche
- Consulenti perché nel loro lavoro supportano e consigliano le IS nel loro percorso di autovalutazione e di miglioramento

Un progetto ambizioso che tenta di coniugare problematiche tipiche della realtà aziendale e produttiva con la complessità e l'*umanità* dei processi formativi.

Fabio De Michele, IRRE Toscana, Referente del progetto aQUa

Progetto Operativo

Rilevazione di un bisogno

In questo momento la normativa e la cultura della ricerca pedagogica richiedono alle agenzie formative, inclusa la scuola, di garantire percorsi, processi, risultati e prodotti che rispondano a standard di trasparenza e di qualità dell'offerta formativa; è all'interno di questa problematica che si inserisce il progetto "aQUa", una iniziativa dell'IRRE Toscana rivolta al sostegno degli Istituti Scolastici impegnati nei processi di autoanalisi, di autovalutazione e di costruzione di un sistema di qualità.

Un progetto già sperimentato

Il progetto si raccorda con le attività di monitoraggio dell'autonomia scolastica portate avanti negli anni scolastici 1998-2001 in circa 200 scuole toscane e tenta di dare una prima risposta alle numerose richieste di consulenza ed alla sempre maggiore attenzione per la cultura della qualità nella scuola.

Il tema della qualità

A livello generale sono diversi i fattori di cambiamento che hanno indotto a porre al centro del dibattito e dell'interesse pubblico il tema della qualità della formazione. Ci riferiamo principalmente:

- all'evoluzione dei servizi pubblici nel senso di un maggiore interesse per l'efficacia e l'efficienza, e per la dimensione della qualità dei risultati, anche in considerazione di una sempre più qualificata soddisfazione dei fruitori;
- al progressivo decentramento e conferimento di poteri alle dimensioni locali (regioni / province / comuni) e alle IS autonome, che comporta lo sviluppo di una cultura della responsabilità e della gestione per obiettivi;
- all'evoluzione dei saperi e delle conoscenze, nonché alla domanda di nuovi valori, etiche e culture del bene pubblico;
- al cambiamento sociale e culturale che investe in modo più consistente la dimensione di mondo vitale delle nuove generazioni.

Si tratta, come possiamo notare, di fattori che chiamano la formazione a fare i conti con la qualità della sua offerta.

I Modelli per la qualità

Nello sviluppo di questa cultura i modelli più diffusi nel campo della qualità sono quelli delle ISO (nella versione vision 2000) ma altri, in particolare il modello EFQM (European Foundation for Quality Management), si stanno diffondendo.

Questo ultimo modello appare particolarmente adatto a certificare percorsi di qualità nelle organizzazioni che gestiscono servizi, soprattutto per l'attenzione posta all'autoanalisi e all'autovalutazione come strumenti fondanti del processo di qualità, ed è per questo che l'IRRE Toscana lo ha scelto come riferimento per accompagnare le scuole nella costruzione di un sistema di qualità che possa essere certificato secondo questo standard.

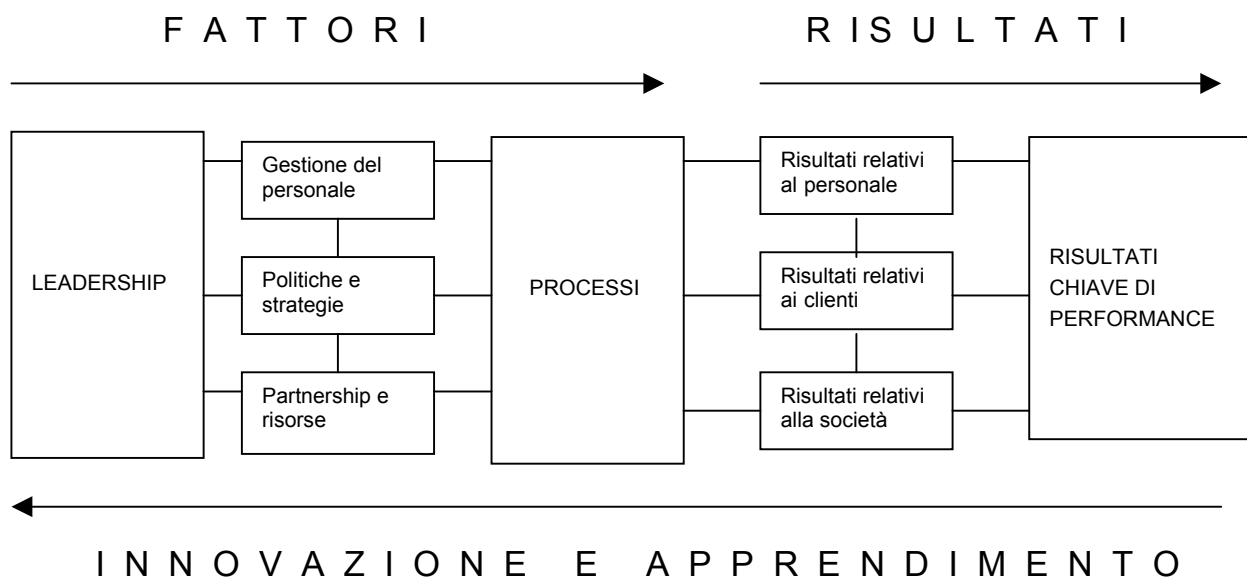
Il modello EFQM®

Quando un'organizzazione guarda il futuro, elabora strategie e si struttura in conformità con queste, diventa vitale conoscere e analizzare i propri punti di forza e di debolezza (le così dette aree da migliorare).

Per far sì che l'organizzazione sia in grado di tracciare da sola questo quadro conoscitivo, risulta estremamente utile un processo che la EFQM ha denominato "autovalutazione".

Benché ogni organizzazione rappresenti un'entità unica e originale, il modello EFQM fornisce un quadro di riferimento generale basato su criteri largamente applicabili a qualsiasi organizzazione o parte di organizzazione.

Esso consiste di nove criteri: i primi cinque detti "fattori" riguardano la direzione futura dell'organizzazione e prendono in considerazione ciò che essa fa e come lo fa; gli altri quattro criteri detti "risultati" considerano ciò che l'organizzazione riesce a conseguire attraverso i "fattori"



La logica Radar®

Per comprendere la logica entro cui si muove il modello è utile inquadrare i criteri scelti per l'autoanalisi e l'autovalutazione in uno sfondo che rende il modello organico

Radar è l'acronimo di

Results (Risultati)
Approach (Approccio)
Deployment (Diffusione)
Assessment and
Review (Valutazione e riesame)

Tale logica afferma che ogni organizzazione ha necessità di :

- definire i **Risultati** cui mira nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie. Tali risultati comprendono la performance dell'organizzazione (a livello sia finanziario sia operativo) e le percezioni degli stakeholder (parti interessate)
- pianificare e sviluppare un insieme integrato di **Approcci** coerenti con l'obiettivo di generare - sia al presente, sia nel futuro - i risultati voluti.
- **Diffondere** tali approcci in modo sistematico per garantirne la piena attuazione.
- **Assess and Review** (Valutare e riesaminare) gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l'analisi dei risultati conseguiti e le attività di apprendimento in atto. Sulla base di queste informazioni identificare i miglioramenti necessari, ordinarli per priorità, pianificarli e attuarli.

Nel contesto di questo progetto con il termine autovalutazione si intende quindi

"un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione".

Benefici spendibili all'interno dell'Istituzione

Quali benefici derivano dall'applicazione di questo modello?

Il processo di autovalutazione genera un'ampia gamma di benefici per l'organizzazione.

In particolare:

- permette di individuare i punti di forza e le aree suscettibili di miglioramento dell'organizzazione
- consente la misura periodica dei progressi compiuti
- crea un linguaggio e un quadro di riferimento concettuale comuni e condivisi nella gestione e nel miglioramento dell'organizzazione
- coinvolge il personale di tutti i livelli nel miglioramento dei processi
- consente di valutare l'organizzazione in modo omogeneo e coerente
- individua e permette la condivisione degli esempi delle prassi migliori (best practices) all'interno dell'organizzazione
- agevola i confronti con altre organizzazioni di natura simile o diversa avvalendosi di un insieme di criteri ampiamente accettato in tutta Europa
- integra nella normali attività dell'organizzazione le varie iniziative di miglioramento
- aiuta a perfezionare la strategia dell'organizzazione

Non esiste un solo modo "giusto" per realizzare l'autovalutazione. A influire sulla scelta di un particolare approccio interverranno la cultura e la struttura dell'organizzazione, unitamente alle considerazioni dei vantaggi che ci si propone di trarre dal processo.

A prescindere dall'approccio prescelto il punto chiave consisterà nel ricordare che l'autovalutazione fa parte del processo di miglioramento continuo dell'organizzazione e che il modo più efficace per costruire un progetto per la qualità dell'Istituzione sarà quello di partire dai caratteri intrinseci dell'istituzione, dalla sua storia, dalla sua identità, dal suo intento e dalla sua vocazione.

Non è all'esterno da sé che l'organizzazione troverà le energie per migliorare se stessa, ma sarà invece attraverso un percorso di analisi e di valutazione, con il supporto di osservatori esterni, che si potranno mettere a punto politiche e strategie di miglioramento.

Il modello EFQM è uno strumento attraverso il quale un'organizzazione può "vedersi" e il progetto "aQUa" rappresenta la decisione di un'istituzione a compiere questo percorso.

L'Istituto Scolastico come protagonista

L'integrazione del modello EFQM® con la cultura scolastica.

Quando all'interno dei sistemi complessi alcuni processi ritenuti prioritari vengono messi a fuoco, vengono analizzati e valutati, si ottengono informazioni, dati e si traggono valutazioni anche sulle altre parti del sistema.

Il modello EFQM, che si basa su protocolli di ricerca predefiniti e strutturati di osservazione dei modi, degli atteggiamenti, degli stili operativi nelle Istituzioni, mette in moto una serie di ricadute significative sugli aspetti più ampiamente pedagogici e formativi presenti in ogni istituzione scolastica.

Individuare i nodi critici e le leve di forza di alcuni campi organizzativi all'interno del sistema scuola produce azioni indotte e coerenti di integrazione con la cultura pedagogica consolidata e riconosciuta nella storia e nella tradizione della scuola italiana.

Il modello EFQM, per il rigore metodologico e la flessibilità dei contenuti, attiva quindi la riflessione su due livelli.

Un primo livello di consapevolezza:

- l'identificazione della "mission" dell'Istituzione scolastica che è portata ad interrogarsi in modo ricorrente sui propri risultati rispondendo a quesiti come "qual è il mio prodotto...", "quali sono i requisiti di un prodotto di qualità soddisfacente per l'allievo, per le richieste sociali e istituzionali...".

Per rispondere a queste domande essenziale è il ricorso a indagini, ricerche sul proprio fare comparate con la riflessione sulla ricerca delle teorie educative, psicologiche, curriculari, disciplinari, didattiche...

Un secondo livello di consapevolezza:

- l'identificazione dei processi organizzativi e la definizione delle priorità in relazione alla "mission", il porsi domande come "quali processi attivano apprendimenti di qualità...", "quali strumenti per controllare i processi".

Queste domande pongono il problema del come funziona la scuola, come si progetta, come si lavora in team, come si amministra, come si valuta, come si insegna.....ecc.

Un'organizzazione è in grado di attivare il proprio miglioramento e può essere definita di qualità quando è consapevole di se stessa, quando usa i propri valori e le proprie risorse come elementi di forza per costruire politiche e strategie.

L'organizzazione che "impara dal proprio fare" interpreta la qualità come un metodo di lavoro e non come un modello esterno al quale adeguarsi.

L'impegno della Istituzione scolastica

Questo è lo spirito del progetto aQUa, questa è la cultura della qualità e del modello EFQM.

Su queste premesse epistemologiche si pone l'impegno dell'Istituzione Scolastica che sceglie di partecipare al progetto.

Il processo dovrà impegnare quindi in prima persona tutti i soggetti che operano nell'Istituzione Scolastica secondo i ruoli e le funzioni di appartenenza.

Nella denominazione del progetto si trovano due termini che iniziano con "auto" (autoanalisi e autovalutazione) e che circondano, quasi assediano, il terzo termine: qualità. Questa scelta da parte dell'IRRE non è, o non solo, un adeguamento alle nuove culture di progetti qualità, accreditamento, certificazione, è anche un rafforzamento del principio educativo (formativo, pedagogico) che ogni processo di sviluppo, di crescita, di trasformazione comincia con un movimento verso se stessi, con il ritenere la propria Istituzione come un contenitore pieno e significativo da studiare e riordinare, piuttosto che un contenitore vuoto che altri, esterni, devono riempire: un atteggiamento culturale che del resto ben caratterizza un'Istituzione scolastica che per definizione costruisce sviluppo, crescita, trasformazione.

Partecipando al progetto l'Istituzione usufruisce di un supporto esterno competente, di materiali, strumenti e modelli attraverso i quali potrà leggersi, interpretarsi, autovalutarsi, ma dovrà agire in prima persona coinvolgendo da subito le proprie risorse, personali e materiali, prevedendo gruppi di lavoro e figure di snodo progettuale, costruendo strumenti di rilevazione, di informazione e di documentazione dei processi in atto.

Il modello EFQM, rigoroso nel metodo e nelle procedure, è aperto per quanto riguarda i contenuti, le situazioni, le articolazioni che saranno scelte intenzionalmente da ciascuna Istituzione, saranno dalla Istituzione stessa contestualizzate e correlate all'ambiente specifico locale.

Da questo lavoro emergeranno nuove conoscenze, competenze e modalità operative che diventeranno patrimonio dell'Istituzione spendibile sia al suo interno che al suo esterno.

Attraverso l'adesione partecipativa l'Istituzione promuove realmente il proprio miglioramento e ottiene il riconoscimento esterno, inoltre costruisce gli strumenti di mantenimento dei processi attivati anche per il futuro: aspetto rilevante perché troppo spesso le innovazioni attivate su stimolo esterno decadono se l'Istituzione non diventa protagonista e soggetto attivo della propria trasformazione.

Le azioni del progetto aQUa

Il progetto si articola in due percorsi:

Percorso A: finalizzato alla costruzione di un sistema qualità e di autoanalisi rivolto a tutte le IS; si svolge nell'arco di tre anni scolastici (2002 -2005); questo percorso è rivolto ad un massimo di 10 IS a livello regionale.

Percorso B: oltre alle finalità del Percorso A, si caratterizza come processo di accompagnamento verso la certificazione di qualità entro i tempi fissati dalla Regione Toscana, per l'accreditamento come sede operativa di agenzia di formazione. Si svolge nell'arco di due anni scolastici (2002 -2004); questo percorso è rivolto ad un massimo di 20 IS a livello regionale.

Entrambi i percorsi prevedono:

- consulenza in sede di ricercatori facilitatori formati dall'IRRE Toscana
 - 32 ore di consulenza nel percorso A per ogni anno;
 - 40 ore di consulenza nel percorso B per ogni anno
- momenti informativi - formativi a livello interprovinciale per i dirigenti e i gruppi qualità
- assistenza telematica ed informatica durante tutto il percorso
- partecipazione ad un e-group moderato

L'IRRE garantisce il Coordinamento scientifico del progetto, le azioni di formazione dei ricercatori, il supporto organizzativo alle azioni di ricerca, consulenza e monitoraggio.

Le azioni di ricerca, consulenza e supporto sono gestite da un team di due ricercatori per ogni IS, che lavorano in rapporto con il Dirigente, lo staff della IS, il gruppo qualità e con le altre strutture organizzative degli Istituti.

La ricerca si svolge in collaborazione con il settore scuola dell'AICQ (Associazione Italiana Cultura della Qualità) tosco-ligure, con il dipartimento di sociologia dell'Università di Pisa, il dipartimento di Scienze della Formazione e il dipartimento di Ingegneria meccanica dell'Università di Firenze.

Scansione del progetto aQUa relativa al percorso A

Primo anno

1° fase - Sensibilizzazione

Incontri interprovinciali con i Dirigenti Scolastici (DS) delle IS che partecipano al progetto

- Presentazione del progetto
- Illustrazione del significato della Qualità
- Coinvolgimento nella gestione del progetto
- Raccolta dei materiali ritenuti utili per lo sviluppo del progetto

Incontro dei ricercatori (team) con il DS ed altre figure significative dell'IS

- Discussione dei materiali presentati dalla scuola
- Avvio del confronto sugli aspetti significativi e problematici della IS
- Costituzione del Gruppo Qualità (GQ) (3-7 persone) ed individuazione del responsabile

Incontro team con il GQ

- Presentazione del modello e distribuzione dei materiali
- Analisi e condivisione delle modalità di conduzione del progetto
- Individuazione delle azioni tese a diffondere la cultura della qualità tra tutte le componenti della IS

- Azioni di diffusione e sensibilizzazione per tutte le componenti della IS.

2° fase - Produzione degli strumenti di autoanalisi specifici per la IS

Incontri team con il GQ

- Individuazione degli strumenti più opportuni per lo sviluppo dell'autoanalisi
- Costruzione degli strumenti
- Definizione delle procedure di somministrazione

3° fase - Raccolta dei dati ed informazioni attraverso gli strumenti elaborati

Attività del GQ con il team

- Raccolta dati e informazioni

Secondo anno

1° fase - Analisi dei dati raccolti e prime interpretazioni

Incontro team con GQ

- Analisi dei dati raccolti
- Prima interpretazione
- Preparazione per la fase successiva

2° fase - Rapporto di autovalutazione della IS

Incontro team con GQ e DS

- Stesura del rapporto di autovalutazione
- Individuazione aree di forza e di miglioramento
- Predisposizione di almeno tre piani di miglioramento

Incontri interprovinciali con DS e GQ delle IS che partecipano al progetto

- Confronto delle attività in corso
- Pubblicizzazione e condivisione dei piani di miglioramento
- Affiancamento del valutatore esterno EFQM

3° fase - Predisposizione delle azioni di miglioramento

Incontri team con GQ

- Individuazione degli strumenti per i percorsi di miglioramento, di verifica e valutazione
- Costruzione degli strumenti
- Definizione delle procedure di somministrazione

Attività del GQ con assistenza a distanza del team

Terzo anno

1° fase - Attivazione delle azioni di miglioramento

Incontri team e GQ

- Attivazione strategie di miglioramento

A cura del GQ con assistenza a distanza del team

- Attivazione strategie di miglioramento

Incontro team con GQ

- Riesame progressivo

2° fase - Verifica e valutazione

Incontri team con GQ

- Verifica e Valutazione dei piani di miglioramento
- Preparazione alla valutazione esterna
- Presentazione, condivisione e diffusione nella IS del rapporto di validazione curato dal valutatore esterno

Tempi di sviluppo del progetto Percorso A

1° anno

Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	
Diffusione progetto Selezione scuole		1° fase Sensibilizzazione			2° fase Produzione strumenti		3° fase Raccolta dati				

2° anno

Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	
1° fase Analisi dati prime interpretazioni		2° fase Rapporto di autovalutazione			3° fase - Predisposizione delle azioni di miglioramento							

3° anno

Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	
1° fase Attivazione delle azioni di miglioramento					2° fase Verifica e valutazione							

Scansione del progetto aQUa relativa al percorso B

Primo anno

1° fase - Sensibilizzazione

Incontri interprovinciali con i Dirigenti Scolastici (DS) delle IS che partecipano al progetto

- Presentazione del progetto
- Illustrazione del significato della Qualità
- Coinvolgimento nella gestione del progetto
- Raccolta dei materiali ritenuti utili per lo sviluppo del progetto

Incontro dei ricercatori (team) con il DS ed altre figure significative dell'IS

- Discussione dei materiali presentati dalla scuola
- Avvio del confronto sugli aspetti significativi e problematici della IS
- Costituzione del Gruppo Qualità (GQ) (3-7 persone) ed individuazione del responsabile

Incontro team con il GQ

- Presentazione del modello e distribuzione dei materiali
- Analisi e condivisione delle modalità di conduzione del progetto
- Individuazione delle azioni tese a diffondere la cultura della qualità tra tutte le componenti della IS

- Azioni di diffusione e sensibilizzazione per tutte le componenti della IS.

2° fase - Produzione degli strumenti di autoanalisi specifici per la IS

Incontri team con il GQ

- Individuazione degli strumenti più opportuni per lo sviluppo dell'autoanalisi
- Costruzione degli strumenti
- Definizione delle procedure di somministrazione

3° fase - Raccolta dei dati ed informazioni attraverso gli strumenti elaborati

- Attività del GQ con assistenza a distanza del team

4° fase - Analisi dei dati raccolti e prime interpretazioni

Incontro team con GQ

- Analisi dei dati raccolti
- Prima interpretazione
- Preparazione per il secondo anno

Secondo anno

1° fase - Rapporto di autovalutazione della IS

Incontro team con GQ e DS

- Stesura del rapporto di autovalutazione
- Individuazione aree di forza e di miglioramento
- Predisposizione di almeno tre piani di miglioramento

Incontri interprovinciali con DS e GQ delle IS che partecipano al progetto

- Confronto delle esperienze del primo anno
- Pubblicizzazione e condivisione dei piani di miglioramento
- Affiancamento del valutatore esterno EFQM

2° fase - Azioni di miglioramento

Incontri team con GQ

- Individuazione degli strumenti per i percorsi di miglioramento, di verifica e valutazione
- Costruzione degli strumenti
- Definizione delle procedure di somministrazione

A cura del GQ con assistenza a distanza del team

- Attivazione strategie di miglioramento

Incontro team con GQ

- Riesame progressivo

3° fase - Verifica e valutazione

Incontri team con GQ

- Verifica e Valutazione dei piani di miglioramento
- Preparazione alla valutazione esterna
- Presentazione, condivisione e diffusione nella IS del rapporto di validazione curato dal valutatore esterno

Tempi di sviluppo del progetto Percorso B

1° anno

Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago
Diffusione progetto Selezione scuole		1° fase Sensibilizzazione		2° fase Produzione degli strumenti		3° fase Raccolta dati		4° fase Analisi dati e prime interpretazioni		

2° anno

Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago
1° fase Rapporto di autovalutazione		2° fase Azioni di miglioramento						3° fase Verifica e valutazione (riconoscimento)			

Il Modello per le Istituzioni Scolastiche

FATTORI - Criterio 1: LEADERSHIP

Sottocriteri da analizzare

Il criterio “leadership” comprende i seguenti quattro sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione

1a

Come i leader (Dirigente scolastico, Direttore dei Servizi Amministrativi, Funzioni Obiettivo e staff della IS) definiscono la missione, la visione e i valori della IS e rappresentano un modello di riferimento per una cultura dell'eccellenza

Come i leader definiscono la missione e la visione dell'organizzazione, elaborano i valori necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; assicurano infine il coinvolgimento personale nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di management dell'organizzazione.

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come i leader:

- Rendono evidenti la missione, la visione e i valori (POF e/o altro documento) e si assicurano che siano noti e condivisi
- Creano un'etica e valori di riferimento all'interno dell'IS e li integrano nel proprio comportamento
- Promuovono il cambiamento e partecipano in prima persona alle attività di miglioramento
- Definiscono le priorità
- Incoraggiano alla collaborazione e alla formazione funzionale al POF
- Riesaminano e migliorano la propria leadership

1b

Come i leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo della gestione dell'IS

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come i leader:

- Adegua la struttura organizzativa agli obiettivi delle politiche e delle strategie
- Si assicurano che esista un sistema per definire e gestire i processi fondamentali, in particolare quelli di insegnamento/apprendimento
- Si assicurano che vengano definite le modalità di misura dei processi in atto
- Si assicurano che vengano definite azioni di valutazione e di riesame dei processi in atto ai fini del piano di miglioramento

1c

Come i leader sono coinvolti nei rapporti con studenti, genitori, esperti e collaboratori esterni, con i rappresentanti della società esterna (EE LL, associazionismo, ...)

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come i leader:

- Ascoltano, comprendono e rispondono ai bisogni impliciti o espliciti delle parti interessate
- Promuovono attività di partenariato per il miglioramento
- Riconoscono e valorizzano i contributi esterni
- Partecipano allo sviluppo del sistema territoriale
- Fanno parte di organizzazioni professionali, partecipano attivamente a conferenze e seminari, in particolare promuovendo e supportando iniziative per il miglioramento e l'eccellenza

1d

Come i leader motivano, sostengono e apprezzano il personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come i leader:

- Comunicano, coinvolgono, trasmettono al personale la missione, la visione e i valori dell'IS
- Sono disponibili ad ascoltare anche in modo proattivo i suggerimenti del personale e a fornire risposte
- Sostengono il personale nella realizzazione degli obiettivi dell'IS e di sviluppo professionale
- Incoraggiano e agevolano la partecipazione del personale al miglioramento
- Riconoscono tempestivamente l'impegno individuale e di gruppo rivolto al miglioramento

FATTORI - Criterio 2: POLITICHE e STRATEGIE

Sottocriteri da analizzare

Il criterio “Politiche e Strategia” comprende i seguenti cinque sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione

Come la IS realizza la propria missione e visione attraverso una chiara strategia focalizzata sulle esigenze delle parti interessate, con il supporto di politiche, piani, obiettivi e processi adeguati.

2a

Come politiche e strategie sono costruite sui bisogni e sulle aspettative presenti e future delle parti interessate

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Raccoglie e analizza informazioni utili alla definizione dei bisogni e delle aspettative degli studenti e delle altre parti interessate
- Identifica possibili emergenze
- Interpreta i dati al fine di comprendere e anticipare lo sviluppo dei bisogni

2b

Come politiche e strategie sono basate su dati derivanti dalle misure di performance, dalla ricerca e dalle attività relative all'apprendimento e alla creatività dell'IS

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Raccoglie e analizza i dati provenienti dagli indicatori monitorati internamente
- Raccoglie e analizza i dati e gli esiti dell'apprendimento in rapporto alle metodologie di insegnamento, compresa l'innovazione indotta dalle nuove tecnologie
- Realizza comparazioni con le best practice di altre agenzie formative
- Raccoglie e analizza i dati socio-economici
- Raccoglie e analizza i dati di ciò che emerge dalle attività di miglioramento e di apprendimento*
- Promuove studio e sperimentazione sui modelli teorici della ricerca educativa
- Stimola la creatività e utilizza suggerimenti e proposte provenienti dalle parti interessate

2c

Come politiche e strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Sviluppa politiche e strategie coerenti con la missione, la visione e i valori propri e verifica:
 - la coerenza con bisogni e aspettative delle parti interessate
 - i vantaggi e i rischi connessi alle scelte strategiche
 - i fattori critici di successo
- Verifica l'allineamento delle politiche e le strategie con i concetti fondamentali dell'eccellenza
- Riesamina e aggiorna le politiche e le strategie

2d

Come politiche e strategie vengono diffuse attraverso una rete di processi chiave

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Definisce i processi chiave necessari per l'attuazione delle politiche e strategie
- Individua le responsabilità di gestione
- Riesamina l'efficacia della rete di processi chiave

2e

Come politiche e strategie vengono comunicate e attuate

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Promuove la diffusione delle politiche e strategie dentro e fuori l'IS
- Utilizza le scelte come base per pianificare le attività, definire gli obiettivi, anche quantitativi, a tutti i livelli della IS
- Valuta il livello di diffusione e consapevolezza delle politiche e strategie

FATTORI - Criterio 3: GESTIONE DEL PERSONALE

Sottocriteri da analizzare

Il criterio “Gestione del personale” comprende i seguenti cinque sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione

Come la IS gestisce e sviluppa le risorse personali e professionali a livello individuale, di gruppo e di singola Istituzione; come pianifica tali attività in coerenza con le politiche e le strategie e a sostegno dell'efficacia dei propri processi

3a

Come vengono pianificate, gestite e sviluppate le risorse umane

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Sviluppa politiche e piani relativi alle risorse umane (docenti, ATA), coerentemente con politiche e strategie
- Coinvolge il personale e i loro rappresentanti nello svolgimento di tali attività
- Favorisce l'organizzazione per gruppi di lavoro (docenti, ATA)
- Sviluppa la collaborazione tra il personale docente e ATA
- Garantisce l'applicazione della legislazione contrattuale al fine di gestire e sviluppare le risorse umane
- Favorisce forme innovative di organizzazione del lavoro
- Utilizza indagini conoscitive sulle aspettative e la soddisfazione del personale per migliorarne la gestione

3b

Come vengono identificate, sviluppate e sostenute le conoscenze e le competenze professionali del personale

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Costruisce il portfolio delle competenze del personale individuandole e classificandole e le utilizza in maniera coerente
- Crea e promuove opportunità di apprendimento a livello individuale, di gruppo, di singola Istituzione e sviluppa piani di formazione
- Sviluppa competenze di team
- Allinea gli obiettivi individuali e di team con quelli della singola Istituzione
- Attua un sistema di valutazione e aiuta i soggetti a migliorare le proprie prestazioni

3c

Come il personale viene coinvolto e responsabilizzato nel prendere iniziative

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Promuove la partecipazione formale del personale alle attività di miglioramento
- Rende partecipe il personale alla gestione finanziaria
- Promuove occasioni anche informali che stimolino il coinvolgimento e la creatività del personale
- Promuove e mantiene il lavoro di gruppo (docenti, ATA)
- Incoraggia l'iniziativa personale nell'ambito delle responsabilità attribuite

3d

Come personale e IS comunicano in modo efficace

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Identifica le esigenze di comunicazione delle parti interessate
- Elabora piani di comunicazione coerenti con il POF
- Favorisce modalità di comunicazione multidirezionale (ascendente, discendente e trasversale)
- Struttura canali e strumenti di comunicazione anche per favorire la condivisione delle pratiche migliori
- Verifica l'efficacia della comunicazione

3e

Come l'IS premia, riconosce e dedica attenzione al personale

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Definisce un sistema di riconoscimento per stimolare il coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale
- Promuove attività sociali e culturali, fornisce facilitazioni e servizi, rende accogliente l'ambiente lavorativo
- Promuove la cultura della salute, della prevenzione, della sicurezza, dell'ambiente

FATTORI - Criterio 4: PARTNERSHIP E RISORSE

Sottocriteri da analizzare

Il criterio “Partnership e risorse” comprende i seguenti cinque sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione

4a

Come vengono gestite le partnership esterne

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Identifica e decide collaborazioni e partenariati coerentemente con le politiche e strategie
- In particolare:
 - Sviluppa partenariati con gli enti locali
 - Sviluppa reti con le altre scuole
 - Sviluppa partenariati con l’associazionismo presente nel territorio
- Sviluppa rapporti di partenariato con i fornitori valorizzando la compatibilità culturale (tutela dell’ambiente, dei minori,...)
- Gestisce le partnership in modo da raggiungere il soddisfacimento delle parti in causa.

Come la IS pianifica e gestisce le partnership esterne e le risorse interne per sostenere le politiche e le strategie e assicurare un’efficace operatività dei processi

4b

Come vengono gestite le risorse finanziarie

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Finalizza le risorse finanziarie alla realizzazione di politiche e strategie
- Ricerca e procura risorse esterne
- Utilizza effettivamente le somme impegnate
- Prevede un’analisi dei flussi finanziari e della loro efficienza ed efficacia

4c

Come vengono gestiti immobili, attrezzature e materiali

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Prevede spazi funzionali ai percorsi formativi e agli obiettivi strategici
- Mantiene efficienti, accessibili ed in sicurezza gli spazi, gli arredi e i materiali didattici
- Organizza le manutenzioni periodiche, in particolare per la sicurezza degli impianti
- Ottimizza l’utilizzo delle risorse
- Gestisce l’impatto ambientale degli impianti

4d

Come viene gestita la tecnologia

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Favorisce l'utilizzazione delle tecnologie nella didattica quotidiana, al fine di arricchire gli apprendimenti curricolari, coerentemente con politiche e strategie
- Utilizza le nuove tecnologie per la raccolta ed elaborazione dati e per la gestione dei servizi amministrativi
- Si aggiorna sulle potenzialità degli sviluppi delle tecnologie in modo da favorire il miglioramento
- Individua e sostituisce le tecnologie obsolete

4e

Come vengono gestite le risorse informative e le conoscenze

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Raccoglie, organizza e gestisce la documentazione dei processi di insegnamento - apprendimento
- Definisce l'accesso alla documentazione, all'informazione e alle conoscenze
- Raccoglie, organizza e gestisce le informazioni dettagliate sul curriculum dei singoli allievi (portfolio dell'allievo)
- Assicura la validità, l'integrità e la sicurezza dell'informazione
- Stimola la creatività e l'innovazione nell'Istituzione, mettendo a disposizione le risorse necessarie
- Incoraggia lo sviluppo delle conoscenze e tutela la proprietà intellettuale per massimizzare il valore personale degli studenti e dello staff

FATTORI - Criterio 5: PROCESSI

Sottocriteri da analizzare

Il criterio “Processi” comprende i seguenti cinque sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione

5a

Come i processi dell’IS sono progettati e gestiti con un approccio sistematico

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Definisce e diffonde una metodologia di lavoro univoca per la progettazione e la gestione dei processi
- Progetta i propri processi, in particolare i processi chiave (di insegnamento e apprendimento) indispensabili per l’attuazione delle politiche e strategie
- Gestisce i processi applicando norme relative ad esempio a sistemi qualità, ambiente, sicurezza
- Sceglie ed utilizza un sistema di misura dei processi e definisce obiettivi di performance
- Progetta e gestisce i processi di avvio e conclusione dell’attività formativa (anno scolastico)

Come la IS progetta, gestisce e migliora i propri processi a sostegno delle politiche e strategie e al fine di soddisfare pienamente gli studenti, i genitori e le altre parti interessate, generando valore crescente

5b

Come i processi sono migliorati, ricorrendo all’innovazione per produrre maggiore valore per gli studenti, i genitori e le altre parti interessate

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Identifica le opportunità di miglioramento, sia continui che di breakthrough, e ne stabilisce le priorità
- Utilizza i risultati di performance e di percezione unitamente alle conoscenze derivate da attività di apprendimento per fissare le priorità e gli obiettivi di miglioramento
- Utilizza standard di sistema* nello sviluppo e nella gestione dei processi
- Stimola e sostiene il talento creativo e innovativo di studenti, genitori, partner e altre parti interessate ai fini del miglioramento (sviluppo di soluzioni, metodi e tecnologie innovative)
- Sviluppa e utilizza approcci e metodi innovativi di insegnamento e apprendimento, metodi di organizzazione ed uso della tecnologia
- Definisce metodi adeguati per l’attuazione dei cambiamenti e la formazione dei soggetti interessati (studenti, genitori, partner e altre parti interessate)
- Comunica le modifiche del processo ai relativi soggetti interessati
- Guida e tiene sotto controllo l’attuazione dei processi nuovi o modificati e verifica i risultati

5c

Come i prodotti e i servizi sono progettati e sviluppati in base ai bisogni ed aspettative di studenti, genitori e del territorio di riferimento

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Utilizza o esegue indagini per caratterizzare la propria offerta formativa in relazione alle esigenze degli studenti, dei genitori e del territorio (associazioni, tenore di vita, possibilità di impiego, ...)
- Sviluppa i prodotti e servizi anche in funzione delle esigenze future degli studenti, dei genitori e del territorio
- Sviluppa percorsi di insegnamento individualizzato
- Fornisce attività di supporto allo studio in ambiente scolastico ed extrascolastico
- Sviluppa modalità di miglioramento dell'insegnamento e dell'apprendimento per rispondere alle aspettative degli studenti e genitori
- Usa approcci innovativi e creativi per lo sviluppo di attività in classe
- Crea e avvia nuove attività in collaborazione con partner esterni (associazioni, istituzioni,...)

5d

Come i prodotti e i servizi dell'IS vengono realizzati ed erogati

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Soddisfa le indicazioni normative e le esigenze degli studenti introducendo nuovi approcci all'apprendimento e all'insegnamento
- Realizza prodotti formativi ed eroga servizi conformi ai processi stabiliti
- Raccoglie, indicizza e documenta le iniziative, le attività formative e i servizi erogati
- Pubblicizza e diffonde all'interno e all'esterno le iniziative e le attività formative che produce (curricolo, POF, ...)
- Fornisce strumenti e materiali per l'apprendimento al di fuori dell'orario (materiale per l'autoformazione, compiti a casa, materiali di approfondimento, esercitazioni,...)
- Fornisce supporti e sviluppa tutoraggio agli studenti per attività extrascolastiche a livello orizzontale e verticale (compiti a casa, stage, insegnanti di sostegno, assistenti,..)

5e

Come vengono gestiti e migliorati i rapporti con studenti e genitori

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come la IS:

- Determina e soddisfa le esigenze di rapporto quotidiano con studenti e genitori
- Raccoglie e gestisce il feedback generato da tali rapporti, incluse le lamentele e gli apprezzamenti
- Analizza i risultati del feedback insieme a studenti e genitori per attivare processi di miglioramento
- Gestisce in modo proattivo i rapporti con studenti e genitori
- Analizza gli esiti della formazione erogata
- Misura periodicamente i livelli di soddisfazione di studenti e genitori con indagini ad hoc

RISULTATI - Criterio 6: RISULTATI RELATIVI AI CLIENTI

Sottocriteri da analizzare

Il criterio “Risultati relativi ai clienti” comprende i seguenti due sottocriteri che è necessario prendere in considerazione.

6a - Misure della percezione

Si tratta di misure della percezione dei clienti relativamente alla Istituzione Scolastica (ottenute, per esempio, attraverso indagini conoscitive, focus group, complimenti e reclami).

In relazione ai fini della organizzazione le misure delle percezione dei clienti possono includere per esempio

- Immagine globale della IS:
 - serietà e successo dell’Istituzione
 - capacità di utilizzare i suggerimenti e le proposte di genitori e studi
 - collocazione e integrazione nel territorio

- Rispondenza della IS alle aspettative:
 - soddisfazione della formazione ricevuta
 - qualità dell’insegnamento
 - soddisfazione dei criteri di valutazione
 - responsabilizzazione degli studenti nel rapporto insegnamento/apprendimento
 - risposte ai bisogni degli studenti
 - innovazione e varietà dei processi formativi
 - rispondenza degli standard
 - rapporti genitori studenti con i leader
 - rapporti genitori studenti con il sottosistema tecnico-amministrativo
 - rapporti genitori studenti con i docenti

*Ciò che la IS consegue
in relazione ai genitori
e agli studenti*

6b Indicatori di performance

Si tratta di misure interne alla Istituzione scolastica per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le proprie performance e le percezioni degli studenti e dei genitori

In relazione ai fini dell'organizzazione, gli indicatori di performance possono includere per esempio:

- Immagine globale della IS:
 - lettere di ringraziamento, congratulazioni
 - presenza nella stampa e nei mass media

- Azioni educative ed extraeducative:
 - prosecuzione degli studi al livello superiore
 - innovazione nelle modalità di approccio
 - reclami e riconoscimenti
 - consistenza del servizio a studenti e genitori
 - votazioni e/o giudizi nelle discipline fondamentali
 - partecipazione degli studenti alle attività proposte
 - provvedimenti disciplinari
 - ingresso nel mondo del lavoro

Fidelizzazione:

- iscrizioni e abbandoni
- partecipazione dei genitori e degli studenti agli incontri con la scuola

RISULTATI - Criterio 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

Sottocriteri da analizzare

Il criterio “Risultati relativi al personale” comprende i seguenti due sottocriteri che è necessario prendere in considerazione.

7a - Misure della percezione

Si tratta di misure della percezione del personale relativamente alla Istituzione Scolastica (ottenute, per esempio, attraverso indagine conoscitive, focus group, interviste, valutazioni strutturate).

In relazione ai fini della organizzazione le misure delle percezione del personale possono includere per esempio

Ciò che l'IS consegue in relazione ai docenti ed al personale ATA

- Motivazione:
 - comunicazione
 - pari opportunità
 - responsabilizzazione e coinvolgimento
 - leadership
 - formazione e sviluppo professionale
 - riconoscimenti
 - clima di lavoro
 - definizione obiettivi e valutazioni
- Soddisfazione:
 - gestione amministrativa
 - condizioni di salute e sicurezza
 - rapporti docenti – docenti, rapporti docenti - funzioni obiettivo, rapporti docenti – ATA, rapporti ATA - ATA; rapporti ATA - docenti
 - gestione del cambiamento
 - ruolo della IS nel territorio e nella società
 - disponibilità delle strumentazioni didattiche
 - rapporti e scambi con le altre scuole

7b - Indicatori di performance

Si tratta di misure interne alla Istituzione scolastica per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le performance e le percezioni del proprio personale.

In relazione ai fini dell'organizzazione, gli indicatori di performance possono includere per esempio:

- Risultati:
 - personale coinvolto in incarichi di coordinamento, di supporto e di responsabilità
 - occasioni di formazione del personale
 - personale incentivato

- Motivazione e coinvolgimento:
 - partecipazione a commissione o gruppi di lavoro
 - riconoscimenti a singoli o gruppi
 - percentuale di risposta alle indagini sui dipendenti
 - percentuale di partecipazione ad attività di formazione

- Soddisfazione:
 - assenze e malattie del personale
 - stabilità del personale

- Servizi erogati ai dipendenti:
 - accuratezza nell'amministrazione del personale
 - efficacia della comunicazione
 - velocità di risposta alle richieste

RISULTATI - Criterio 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'

Sottocriteri da analizzare

Il criterio "Risultati relativi alla società" comprende i seguenti due sottocriteri che è necessario prendere in considerazione.

8a Misure della percezione

Si tratta di misure della percezione della società relativamente alla Istituzione Scolastica (ottenute, per esempio, attraverso indagini conoscitive, interviste, incontri pubblici, incontri con rappresentanti degli enti locali).

In relazione ai fini della organizzazione le misure delle percezione della società possono includere per esempio:

- Responsabilità sociale delle IS
 - divulgazione di informazioni significative per la comunità
 - pratica delle pari opportunità
 - impatto sull'economia locale
 - rapporti con le autorità locali e nazionali
 - comportamenti etici
- Integrazione della IS nel territorio
 - educazione per gli adulti
 - educazione alla salute
 - attività sportive e ricreative
- Ambiente sostenibile
 - mezzi di trasporto
 - riciclo dei materiali
 - utilizzo delle risorse energetiche

8b - Indicatori di performance

Si tratta di misure interne alla Istituzione scolastica per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le performance e le percezioni della società

In relazione ai fini dell'organizzazione, gli indicatori di performance possono includere per esempio:

- Indicatori oggettivi relativi ai punti elencati in 8 a

ed inoltre

- Convenzioni ed accordi
- Finanziamenti da terzi
- Offerte formative per il territorio
- Riconoscimenti e premi ricevuti

*Ciò che la IS consegue
in relazione alle
comunità locali,
regionali, nazionali e
internazionali*

RISULTATI - Criterio 9: RISULTATI CHIAVE DI PERFORMANCE

Sottocriteri da analizzare

Il criterio “Risultati chiave di performance” comprende i seguenti due sottocriteri che è necessario prendere in considerazione.

A secondo degli scopi e degli obiettivi della organizzazione, alcune delle misure contenute del sottocriterio “Risultati chiave di performance” possono risultare applicabili al sottocriterio “Indicatori chiave di performance”, e viceversa.

*Ciò che la IS consegue
in relazione agli
obiettivi dichiarati nel
POF*

9a - Risultati chiave di performance

Si tratta della misura dei risultati chiave pianificati dalla Istituzioni scolastica che si ritrovano:

- nei punti strategici caratterizzanti il POF; ad esempio
 - miglioramento degli standard
 - personalizzazione dei curricula e insegnamento individualizzato
 - incremento delle misure di accompagnamento (tutoraggio)
 - introduzione di una pluralità di metodologie didattiche innovative fondate su best practice
 - miglioramento della relazione educativa
 - ampliamento responsabilità gestionali
 - sviluppo piani di comunicazione
 - integrazione degli studenti nella scuola e nel territorio
 - utilizzo di nuove tecnologie nella didattica
 - sviluppo della partecipazione dei genitori
 - valorizzazione delle strutture a disposizione
 - miglioramento della partecipazione responsabile degli studenti
 - sviluppo del lavoro in team
 - miglioramento della integrazione degli studenti svantaggiati
 - miglioramento del layout ambientale per favorire l'apprendimento degli allievi
 - formazione del personale in relazione alle esigenze dell'organizzazione

- nella adeguatezza del Programma annuale al POF

9b - Indicatori chiave di performance

Si tratta di misure operative utilizzate dalla Istituzione scolastica per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare i probabili risultati chiave di performance.

In relazione ai suoi fini ed agli obiettivi della Istituzione scolastica ed ai suoi processi , queste misure possono includere, per esempio

- Processi di insegnamento – apprendimento:
 - giudizi e votazioni prove di uscita finali
 - iscrizioni e abbandoni
 - valutazione di comportamenti e performance legati all'apprendimento
 - rispetto del regolamento d'istituto
 - grado di conoscenza da parte degli allievi e dei genitori del progetto didattico
 - grado di conoscenza da parte degli allievi e dei genitori dei criteri di valutazione
 - formazione dei docenti
 - attività extracurricolari: interesse e partecipazione da parte degli allievi

- Risorse esterne ed accordi di partnership:
 - performance dei fornitori e dei collaboratori esterni
 - numero e valore aggiunto delle partnership
 - risorse procurate

- Immobili, attrezzature e materiali:
 - tasso di utilizzo
 - tasso di ammodernamento

- Tecnologia:
 - sviluppo delle tic
 - tasso di utilizzo delle TIC da parte degli studenti e dello staff

- Informazione e conoscenze:
 - documentazione
 - accessibilità
 - integrità
 - pertinenza
 - tempestività
 - condivisione e utilizzo

Glossario

TERMINE	Definizione (in neretto i rimandi)
Accreditamento	Verifica della congruenza tra le modalità di funzionamento del singolo servizio formativo ed un insieme di parametri e di condizioni predefinite.
Ambiente	L'ambiente è lo spazio entro il quale si colloca l' organizzazione . Dell'ambiente fanno parte il mercato , le istituzioni amministrative e statali, i gruppi di base, le varie organizzazioni scolastiche e non, le articolazioni sociali del territorio. La teoria sistemica stabilisce rapporti di comunicazione (filtrati/selezionati), di input output, tra organizzazione e ambiente.
Apprendimento dell'allievo	Dal punto di vista del prodotto l'apprendimento si può definire come <i>valore aggiunto personale</i> identificabile nell'acquisizione di competenze abilità, conoscenze, che assumono anche una dimensione etico - valoriale. Alcune caratteristiche del prodotto scolastico cioè dell'apprendimento sono: intangibilità, personalità, strutturazione sul medio – lungo periodo, ambiguità del contenuto.
Apprendimento organizzativo	Dal punto di vista dell'organizzazione, si tratta della capacità di imparare dalle esperienze e dai risultati conseguiti analizzandoli, valutandoli e confrontandoli ad esempio con attività di benchmarking e di autovalutazione , con l'obiettivo principale di generare miglioramento e/o innovazione.
Autovalutazione	Un'analisi sistematica ed esauriente da parte di una scuola, un sottosistema o un individuo (insegnante, capo di istituto) dell'attuale funzionamento della scuola (attività e risultati) come primo passo di un processo di miglioramento.
Benchmarking	Processo di analisi delle prestazioni della propria organizzazione e dei propri processi e di confronto con le prestazioni e le prassi di altre organizzazioni ritenute eccellenti appartenenti sia al medesimo settore che ad altri. L'attività di benchmarking è rivolta quindi alla ricerca e all'applicazione delle migliori procedure organizzative ed operative (best practice) presenti in altre organizzazioni, con l'obiettivo di raggiungere prestazioni superiori e di conseguenza risultati migliori
Breakthrough	Il termine indica un cambiamento rapido, di rottura con la tradizione o con un normale ritmo di miglioramento incrementale, per conseguire risultati di prodotto e di processo di livello più elevato rispetto al passato.
Certificazione	Attestazione rilasciata da appositi istituti di vigilanza e controllo relativa al raggiungimento di conformità alle norme di qualità definite a livello internazionale.
Cliente – genitore	I genitori sono meglio identificabili come clienti (esterni) in quanto interessati all'offerta formativa in ragione del loro ruolo di soggetti responsabili della formazione dei propri figli.
Cliente – studente	Il cliente è il destinatario finale dell'offerta di servizi e/o prodotti. Nel caso della scuola, l'impiego del termine cliente relativamente agli studenti richiede alcune precisazioni. Ciò perché lo studente non solo è destinatario, ma anche produttore. I processi di apprendimento vengono messi in moto anche dallo studente medesimo; inoltre egli partecipa ai processi di insegnamento (si veda Comunità di Apprendimento).

Comunità di apprendimento	L' organizzazione scolastica nella società della rete e della conoscenza è vista come comunità di apprendimento, ovvero come organizzazione flessibile all'interno della quale i ruoli non sono rigidi e in cui tutti – seppur in misura diversa - partecipano dell'apprendimento e dell'insegnamento.
Curricolo	Mix articolato e plurimo di stimoli costituito dalle varie risorse a disposizione (input): professionali, tecniche, strumentali, ambientali, disciplinari, inerenti i saperi, metodologiche. Il tutto guidato da processi di valutazione e di definizione di obiettivi . Il curricolo finisce per coincidere con l'esperienza scolastica tout-court. Elementi da considerare sono la trasversalità, la continuità, la globalità.
Didattica	Processi inerenti la mediazione tra il soggetto in apprendimento e l'oggetto di insegnamento (contenuti/discipline/cultura). L'insegnamento si avvale della didattica.
Eccellenza	Eccezionale capacità di gestione dell' organizzazione e di conseguimento di risultati , basata su otto concetti fondamentali: orientamento ai risultati, attenzione rivolta al cliente , leadership e coerenza con gli obiettivi , gestione in termini di processi e di fatti, coinvolgimento e sviluppo delle persone, innovazione e miglioramento continui , partnership di mutuo vantaggio, responsabilità pubblica .
Efficacia	Capacità di un'azione o di un processo di raggiungere l' obiettivo .
Efficienza	Capacità degli operatori di rendere attivo un processo e di commisurarne positivamente al rapporto costi / raggiungimento obiettivo .
Etica	Principi morali adottati e osservati in un' organizzazione .
Fattori critici di successo	Sono gli elementi indispensabili al raggiungimento di obiettivi prefissati. Per un'organizzazione, si tratta delle condizioni essenziali per il compimento della propria missione e della propria visione , in base alle quali verranno definiti i processi chiave .
Feedback	Sistema continuo di monitoraggio e di ritorno delle informazioni che, esteso a tutte le attività dell'organizzazione, ha lo scopo di indirizzare chi ne ha la responsabilità ad intraprendere eventuali azioni di miglioramento .
Fornitori	Organizzazione o persona che fornisce un prodotto o un servizio. Vi sono fornitori esterni e fornitori interni all'organizzazione.
Indicatore	Parametro che fornisce un indice di funzionamento di un processo o di un servizio o di un risultato .
Indice	Misura di un evento o di una performance esplicitata da un indicatore .
Innovazione	Traduzione pratica di un'idea in nuova attività di istruzione o formazione, o nel miglioramento dei processi .
Insegnamento	Insegnare significa letteralmente lasciare il segno. L'insegnamento è la messa in atto di processi (Didattica) orientati a stimolare / attivare l' apprendimento . Anche gli studenti possono partecipare della funzione di insegnamento. Pertanto il ruolo dell'insegnante non satura la funzione dell'insegnamento.
Leader	Le persone che esprimono la visione , la missione e i valori dell'organizzazione, che guidano e gestiscono ai suoi vari livelli. Si possono identificare il dirigente scolastico, i docenti di staff (funzioni obiettivo, collaboratori, coordinatori di gruppi e di classe). Anche gli studenti possono essere in molte circostanze leader . La legittimazione formale (incarico) non necessariamente si sovrappone ad una legittimazione sostanziale (riconoscimento effettivo del ruolo).

Leadership	Capacità dei leader che inerisce il cambiamento della cultura e riguarda la necessità di condurre, delle persone e di stimolarle a fare le proprie scelte e ad assumersi le proprie responsabilità . La leadership è una funzione diffusa ai vari livelli dell' organizzazione . Mentre la leadership riguarda il cambiamento, il management considera la gestione dello status quo.
Learning organization	Organizzazione che sviluppa apprendimento continuo e che struttura le acquisizioni fatte in nuovi corsi di azione e in nuovi stili di comportamento
Management	Capacità dei leader orientata alla gestione del meccanismo organizzativo che si esplica in un insieme di processi in grado di far funzionare senza problemi un sistema complesso fatto di persone e tecnologie. Il management si occupa della gestione dello status quo, la leadership riguarda il cambiamento.
Mercato	Spazio ideale di ambiente nel quale si confrontano liberamente domanda e offerta. Vale a dire le offerte di servizi e prodotti di un' organizzazione che vengono acquistati / domandati da clienti secondo regole di convenienza e di soddisfazione.
Miglioramento continuo	E' così definito l'insieme delle attività intraprese in modo continuativo , nell'ambito di un'organizzazione, per accrescere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei processi a vantaggio sia dell'organizzazione, sia dei clienti. Si contrappone al miglioramento per innovazioni in quanto si propone di risolvere problemi di tipo occasionale attraverso il coinvolgimento e la partecipazione di tutto il personale dell'azienda. Il concetto di miglioramento continuo è espresso in giapponese con la parola Kaizen.
Missione	Rappresenta la ragione di esistenza dell' organizzazione , è la vocazione dell'organizzazione
Obiettivi	Risultato predefinito, atteso, misurabile, da raggiungere con l'impiego di determinate risorse
Organigramma	Rappresentazione grafica della struttura organizzativa, delle parti di essa e delle relative relazioni gerarchiche o informative.
Organizzazione	Costrutto sociale costruito da soggetti che determinano delle regole affinché la organizzazione stessa possa perseguire degli scopi.
Organizzazione ricorsiva	Ricorsiva è l' organizzazione scolastica in quanto l'apprendimento è un elemento del processo (learning organization) oltre che esserne il prodotto stesso.
Organizzazione assorbente	Si dice "assorbente" quell'organizzazione che necessita l'inclusione del cliente per poter produrre il proprio prodotto o per erogare il proprio servizio (es. scuola, università, ospedale, carcere).
Organizzazione scolastica e formativa	Unità di base afferente ad un territorio locale, dotata di autonomia giuridica (Istituzione scolastica). Un possibile modo di essere dell'organizzazione scolastica e formativa è quello definito dalla comunità di apprendimento .
Partnership	Rapporto di collaborazione costruttiva e condivisa tra due o più parti la cui finalità è generare valore aggiunto per il cliente oltre che per le parti in causa. Possono essere classificati partner i fornitori, i distributori, le joint venture e le alleanze.
Performance	La misura del raggiungimento di un obiettivo / risultato di un soggetto, di un gruppo, di un' organizzazione o di un processo

Personale interno	Tutte le persone che lavorano per l' organizzazione nel quadro di un contratto di lavoro, e in particolare i dipendenti a tempo pieno, a tempo parziale, temporanei e a contratto
POF	Piano dell'Offerta Formativa (dpr. 275 /1999) definisce le strategie e i piani realizzativi dell' organizzazione .
Proattivo	Atteggiamento teso a prevedere ed anticipare i bisogni degli individui e delle organizzazioni.
Processo	Sequenza di operazioni o attività che trasforma una serie di elementi in ingresso (input), aggiungendovi valore, per produrre i risultati attesi (output).
Processo chiave	Processo che è ritenuto fondamentale per l'attuazione dei fattori chiave di successo dell' organizzazione .
Prodotto	Il prodotto è fondamentalmente il risultato di un processo. Il prodotto principale del macro-processo della scuola è l' apprendimento .
Qualità	L'insieme delle caratteristiche di un'entità che conferiscono ad essa la capacità di soddisfare esigenze espresse ed implicite. E' l'obiettivo strategico a lungo termine di un' organizzazione volta al raggiungimento della Qualità Totale . E' un fattore prioritario di tutta l'organizzazione nelle sue relazioni esterne con clienti, fornitori , azionisti, collettività, concorrenti e in quelle interne, fra i dipendenti, collaboratori, ecc. E' un concetto che esprime l'insieme delle proprietà capaci di soddisfare le esigenze del cliente , di cui è dotata un'azienda e il risultato del suo lavoro. Esprime quindi un'idea di eccellenza nella competitività, redditività, nei costi, nei tempi, nell'immagine, nel prodotto , nel servizio , nei controlli, nell'ecologia.
Responsabilizzazione (empowerment)	Delega di responsabilità orientata ad offrire possibilità di autonome decisioni in condizioni di incertezza. Un'organizzazione come quella scolastica è definita a "legami deboli" poiché ha ampi margini di incertezza e potenzialmente capace di dare spazio alla responsabilizzazione.
Risultati	Quello che effettivamente l' organizzazione ottiene. In altre parole ci riferiamo agli esiti percepiti, considerati e misurati relativamente alla missione organizzativa e che riguardano i clienti, il personale , la società, i risultati chiave. I risultati vengono valutati comparando performance interne con quelle storiche, con gli obiettivi e con le performance di altre organizzazioni.
Risorse	Mezzi, competenze professionali, tecnologie, mezzi economici, tutto quanto può essere ritenuto utile a livello di input.
Servizio	Attività terziaria che non comporta la trasformazione industriale di prodotti .
Sistema	Un insieme di parti interdipendenti ed interagenti, in continuo rapporto con l'ambiente nel quale il sistema è inserito. L' organizzazione è un sistema.
Sistema di management dell'organizzazione	La struttura dei processi e delle procedure adottati per far sì che l' organizzazione sia posta in condizioni di adempiere a tutti i compiti necessari per conseguire gli obiettivi prefissati.
Stakeholder	Tutte le "parti interessate", ossia coloro che hanno interessi nei confronti di un' organizzazione , delle sue attività, dei suoi risultati . Sono stakeholder della scuola i clienti, i partner, il personale , lo stato, gli enti locali, le famiglie.
Standard di sistema	Parametri di riferimento che vengono stabiliti per un dato sistema formativo in ragione del conseguimento di un livello minimo di risultati .

Strategia	Insieme di scelte che definiscono in quale direzione trasformarsi e svilupparsi, quali minacce controllare e quali opportunità valorizzare, quali prodotti/servizi e per quali soggetti, quali cambiamenti organizzativi, quali partnership attivare. La strategia è la definizione delle scelte che consentono di rendere realizzabile la missione e la visione . Il POF definisce formalmente la strategia della scuola.
Valori	Sono il modello etico che guida l' organizzazione e i leader . I valori sono codificati in carte (regolamenti, codici) ma anche osservabili nei comportamenti. Sono intese e aspettative che indicano come si comporta il personale (inclusi gli studenti) sulle quali si basano i rapporti (fiducia, lealtà, collaborazione, sincerità, partecipazione, responsabilità ...)
Valutazione	Processo di interpretazione di dati inerente verifiche, misurazioni, osservazioni che consentono di stabilire il grado di raggiungimento di obiettivi e risultati . La valutazione nell' organizzazione formativa non può avvalersi soltanto di misure matematiche, ma deve fondarsi anche su osservazioni e protocolli osservativi (check list).
Visione	Dichiarazione che descrive ciò che l' organizzazione intende essere in futuro. E' il sogno che si vuole trasformare in realtà

I riferimenti adottati sono i seguenti:

M.	Calidoni	Didattica e sapere professionale , La Scuola, Brescia 2000
D.	Callini	Leggere le organizzazioni , F. Angeli, Milano 2001
F.	Cambi (a cura di)	Progettazione curricolare , Carocci, Roma, 2002
M.	Castoldi	L'autoanalisi d'istituto , Tecnodid, Napoli, 2002
R.	<i>Cuccurullo</i>	Formazione, organizzazione, impresa , La Scuola, Brescia 1999
	EFQM	Il Modello EFQM per l'Eccellenza - Glossario
J. P.	Kotter	Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership , ETAS Libri, Milano 1998
	MIUR	Glossario sulla qualità
M.	Orsi	Scuola, organizzazione, comunità , , La Scuola, Brescia, 2002
C.	Scurati	Un curriculum nella scuola elementare , La Scuola, Brescia, 1977
T. J.	Sergiovanni	Costruire comunità nelle scuole , LAS, Roma 2000
J. D	Thompson	L'azione organizzativa , ISEDI, Torino, 1990
K	Weick	Organizzare , ISEDI, Torino 1993

Istituzioni Scolastiche che partecipano al progetto aQUa

Percorso A

Anni scolastici 2002-2003; 2003-2004; 2004-2005

IC Rufina (FI)
DD Altopascio (LU)
DD Capannori II (LU)
DD Capannori III (LU)
DD II Lucca
DD VII Lucca
IC Camaiore III (LU)
IC Castelnuovo Garfagnana (LU)
IC 1 Massarosa (LU)
DD I Carrara (MS)
IC "Masih" Bientina (PI)
DD II Monsummano (PT)
Conv. "Cicognini" Prato

Percorso B

Anni scolastici 2002-2003; 2003-2004

ITC "Fermi" Empoli (FI)
ITC "Peano" Firenze
ITI-IPIA "L. da Vinci" Firenze
ITC "Galilei" Firenze
IPA "Saffi" di Firenze
IP "Einaudi" Grosseto
IC "Micali" Livorno
SM "Fattori" Rosignano Solvay (LI)
IPSIA "Orlando" Livorno
ISIS "Polo-Cattaneo" Cecina (LI)
ISS "Fermi" Cecina (LI)
IC I Camaiore (LU)
SM "Del Prete" Lucca
IP "Pertini" Lucca
ISI Barga (LU)
LS "Vallisneri" di Lucca
ITI "Galilei" Viareggio (LU)
ITC "Capitini" Agliana (PT)
IP "Datini" Prato
IC "J. Lennon" Sinalunga (SI)

Ricercatori che partecipano al progetto aQUa

BERTELLI Diva	Doc. ITC "Pacinotti" di Pisa
BIONDI Alessio	Consulente
BRUNELLO Paola	Doc. SMS di Follonica (GR)
CASCIELLO Antonia	Doc. Lic.Class. di Anzio (RM)
CAVARI Leonardo	Doc. I.C. di Vicchio (FI)
CHELI Leonardo	Doc. I.C. "Orsini" di Castiglione della Pescaia (GR)
DE MICHELE Fabio	Tecnico IRRE
DEL BONO Secondo	Dirig. IC "Masih" di Bientina (PI)
DELL'AGNELLO Patrizia	Doc. SMS "Fattori" Rosignano S. (LI)
DI GRAZIA Mauro	Dirig. IP "Pertini" di Lucca
FIMIANI Simona	Doc. IM "M. di Savoia" di Roma
GALSTER Michael	Consulente
GAVAZZI Sandra	Doc. IP "Pertini" di Lucca
GIANNELLI Elisabetta	Doc. D.D. 7 di Lucca
GIANNINI Angelita	Doc. I.C. 3 di Camaiore (LU)
GORI Romano	Dirig. IP "Matteotti" di Pisa
GRECO A. Grazia	Dirig. Conv. Naz. "Cicognini" di Prato
ISOPI Antonella	Doc. IC "Leone XII" di Carpineto (RM)
LAVAGGI Tiziana	Doc. D.D. III Massa -
MARCHINI Diana	Doc. C.S.A. di Lucca
MARIANI Carlo	Doc. ITC "Fermi" Empoli (FI)
MASINI Vincenzo	Doc. SSIS del Lazio
MASONI Cristiano	Consulente
MICHELETTI Paola	Docente
NUTI Laura	Tecnico IRRE
PACI Giovanni	Consulente
PANATTONI Sergio	Dirig. ITIS "Marconi" di Pontedera (PI)
PELLI Alfio	Doc. LS "Vallisneri" di Lucca
PERI Velia	Dirigente
PUCCINI Luigi	Doc. ITIS "Marconi" di Pontedera (PI)
STADERINI Giuseppina	Tecnico IRRE
SUCCI Valeria	Tecnico IRRE
VIAGGI Marusca	Tecnico IRRE

Supervisori

DE MICHELE Fabio	Tecnico IRRE
ROMITI Riccardo	Consulente esterno
STADERINI Giuseppina	Tecnico IRRE
VIAGGI Marusca	Tecnico IRRE

Crediti

Questi materiali sperimentali sono un adattamento alla realtà delle Istituzioni Scolastiche Italiane delle **Aree da esaminare**, all'interno della struttura di **Criteri e Sottocriteri** prevista dal Modello EFQM per l'Eccellenza, settore Pubblico e Volontariato®. Il modello è un marchio registrato dell'EFQM.

Nell'adattamento si è tenuto conto del lavoro di revisione portato avanti da Lloyds TSB "Quality in education –School self-assessment using the Excellence Model and improvement techniques" 2001.

Il lavoro è stato realizzato all'interno del progetto aQUa (autoanalisi, qualità, autovalutazione) dell'IRRE Toscana, promosso con delibera n. 18 del 16 Settembre 2002 del Consiglio di Amministrazione, da un Gruppo di progetto costituito da

Federica Baldi	Dipartimento di Scienze della Educazione, Università di Firenze
Sabrina Bruschi	Consulente sistemi di qualità
Gianni Campedelli	Dipartimento di Ingegneria Meccanica Università di Firenze
Paolo Citti	Dipartimento di Ingegneria Meccanica Università di Firenze
Fabio De Michele	IRRE Toscana, Referente del progetto
Mauro Di Grazia	Dirigente scolastico, Responsabile settore scuola AICQ t-l
Giuseppe Italiano	IRRE Toscana, Direttore
Massimo Marcheselli	Dipartimento di Ingegneria Meccanica Università di Firenze
Alessandro Mariani	Dipartimento di Scienze della Educazione, Università di Firenze
Paola Micheletti	Docente, nucleo scuola AICQ TL
Marco Orsi	IRRE Toscana, componente il Consiglio di Amministrazione
Giuseppina Staderini	IRRE Toscana
Marusca Viaggi	IRRE Toscana

L'adattamento del modello è stato rivisto da. Liliane Alice Barda, Mediapolis for Excellence s.r.l.

Il progetto aQUa ha un duplice scopo:

- diffondere nelle istituzioni scolastiche la cultura della qualità, dando un supporto di consulenza ai processi di autoanalisi e di autovalutazione
- costruire un modello per la qualità funzionale alle caratteristiche specifiche delle Istituzioni Scolastiche

Si tratta di materiali provvisori che dovranno vedere, in un processo di ricerca - azione tra

- equipe di ricercatori che sviluppano la consulenza
- gruppi di qualità delle Istituzioni Scolastiche
- gruppo di progetto

il loro miglioramento e la loro revisione.

Questi materiali possono essere riprodotti all'interno delle Istituzioni Scolastiche che partecipano al progetto aQUa per scopo interno di ricerca ma non possono essere riprodotti in alcun modo ed utilizzati all'esterno senza l'autorizzazione dell'IRRE Toscana.

Organigramma del progetto

GRUPPO DI PROGETTO

IRRE Toscana
Dipartimento di Scienze della educazione
Dipartimento di Meccanica
Università di Firenze
Dipartimento di Scienze sociali
Università di Pisa
Associazione Italiana Cultura della Qualità
Tosco – Ligure
Nucleo scuola

Adattare il modello

Organizzare la formazione

Rivedere il modello

SUPERVISORI

Tecnici IRRE
Consulenti

*Coordinare i ricercatori
Presidiare i tempi, il rispetto del modello, la tenuta
del percorso
Supportare le IS e i ricercatori nel percorso*

ISTITUZIONI SCOLASTICHE

33 Istituzioni scolastiche
11 Percorso A triennale
22 Percorso B biennale

Dirigente Scolastico
Gruppo Qualità

RICERCATORI

Tecnici IRRE
Dirigenti IS
Docenti IS
Consulenti

*Fornire supporto e consulenza alle IS
nel percorso di qualità*