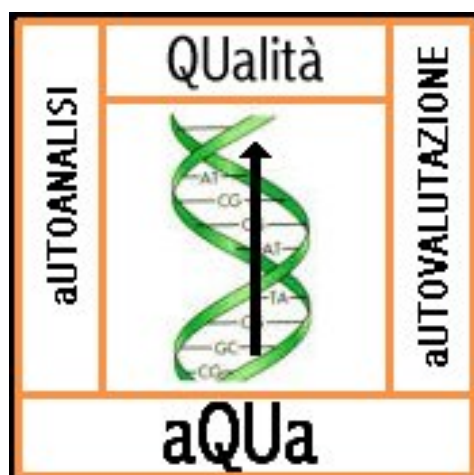


aQUa

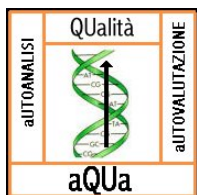
**un modello per la qualità nelle scuole
l'istituzione scolastica protagonista del percorso di qualità
autoanalisi QUalità autovalutazione**

Questionario di autovalutazione per le Istituzioni scolastiche



in collaborazione con:
Dipartimento di Scienze della Educazione Università di Firenze
Dipartimento di Meccanica Università di Firenze
Dipartimento di Scienze sociali Università di Pisa
Nucleo Scuola dell'Associazione Italiana Cultura della Qualità Tosco – Ligure

Il progetto aQUa



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. Il Progetto aQUa si colloca in questo percorso con alcuni elementi di novità:

- 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;
- 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);
- nel rispetto dell'autonomia delle singole Istituzioni Scolastiche la costruzione di una partnership reale con la scuola, che partecipa a tutte le fasi del progetto compreso il finanziamento.

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 dei 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.

- 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.



IRRE Toscana
Istituto Regionale di Ricerca Educativa della Toscana
Via Cesare Lombroso 6/15
50145 Firenze
tel 055 4371711
fax 055 416811
email irre.toscana@irre.toscana.it

Come assegnare il punteggio

Il questionario è composta da 50 affermazioni che hanno uguale peso ai fini del punteggio finale.

Per ogni affermazione è possibile dare solo quattro risposte

La scelta tra soli quattro punti per ogni domanda è intenzionale, in modo da favorire una valutazione veloce grazie all'ampio divario fra i quattro livelli.

Alla fine del questionario sono riportate delle schede per un facile calcolo del punteggio.

Di seguito trovate una definizione di ciò che rappresentano i singoli punteggi: A, B, C e D.

Vi suggeriamo di lasciare aperta questa pagina in modo da farvi continuamente riferimento mentre compilate il questionario.

<i>Punteggio</i>	<i>Risultato raggiunto</i>	<i>Descrizione</i>
D	neppure avviato	-Non sta accadendo granché; forse qualche buona idea, che però non ha fatto molti progressi aldilà del pio desiderio
C	qualche progresso	-Qualche evidenza che qualcosa sta effettivamente accadendo. -Rari e casuali i riesami che sfociano in miglioramenti ed ottimizzazioni. -Qua e là realizzazioni riuscite e risultati validi.
B	progressi notevoli	-Chiara evidenza che il tema è ben affrontato. -Regolari e ricorrenti i riesami ed i miglioramenti. -Qualche riserva per il fatto che le soluzioni non sono generalizzate, né applicate al loro intero potenziale.
A	pienamente realizzato	-Approccio di prim'ordine o un risultato realizzato in maniera generalizzata. -Soluzione o risultato da prendere come esempio; è difficile prevedere miglioramenti significativi.

Come compilare il Questionario

Il questionario può essere compilato:

- individualmente da un singolo compilatore, per fornire una valutazione personale della I.S.
- individualmente da un gruppo di compilatori, che poi confrontano i risultati allo scopo di determinare un punteggio condiviso o di evidenziare le aree dove la divergenza di opinioni è più ampia
- collettivamente da un gruppo di compilatori che determina il punteggio attraverso una discussione ed un consenso collettivo .

Stabilire il Compilatore, cioè colui che (individuo o gruppo) è incaricato di compilare il questionario



Il Compilatore compila il Riepilogo (risolto interno del retro di copertina) indicando il ruolo/funzione ricoperto nell'Istituzione Scolastica



Il Compilatore legge il paragrafo “La compilazione del Questionario” (p.5), compresi i concetti di “approccio” e “implementazione”.



Il Compilatore legge la pagina relativa alla definizione di ciascuno dei nove criteri e le indicazioni su quali sono gli aspetti esaminati dalle singole sezioni del questionario e poi assegna il punteggio a ciascuna delle domande.



Nell'ultima riga di ogni pagina riferita al singolo criterio (Totali) è riportato il numero di crocette riportate da tutte le domande del criterio relative ad ogni punteggio (A, B, C e D).



I punteggi totali di ogni sezione sono ricopiati nelle schede di valutazione riportate sulle pagine interne del retro di copertina



I risultati possono essere rappresentati graficamente nell'istogramma di p. 32, con una evidenza anche visiva delle possibili aree di miglioramento

aQUa

un modello per la qualità nelle scuole

l'istituzione scolastica protagonista del percorso di qualità

autoanalisi QUalità autovalutazione

Questionario di autovalutazione per le Istituzioni scolastiche

Aprile 2003

in collaborazione con:
Dipartimento di Scienze della Educazione Università di Firenze
Dipartimento di Meccanica Università di Firenze
Dipartimento di Scienze sociali Università di Pisa
Nucleo Scuola dell'Associazione Italiana Cultura della Qualità Tosco – Ligure

2003

Questo Questionario è uno dei materiali sperimentali prodotti all'interno del progetto aQUa.

E' un adattamento alla realtà delle Istituzioni Scolastiche Italiane del Questionario per le Piccole e Medie Imprese della EFQM.

Nello stendere il Questionario si è seguito il Modello per le Istituzioni Scolastiche elaborato, sempre all'interno del progetto aQUa, come adattamento alla realtà delle I.S. del Modello EFQM per l'Eccellenza, settore Pubblico e Volontariato®.

Il modello è un marchio registrato dell'EFQM.

Nella redazione del Questionario si è tenuto conto di un analogo lavoro portato avanti dall'IRRE-ER.

Questo 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

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.

Indice

Come assegnare il punteggio	<i>Interno del risvolto di copertina</i>
Come compilare il Questionario	<i>Interno della copertina</i>
Introduzione al Questionario	5
La compilazione del Questionario	7
Glossario	9
Questionario	11
 Criterio 1 – La leadership	12
 Criterio 2 – Politiche strategie	14
 Criterio 3 – Gestione del personale	16
 Criterio 4 – Partnership e risorse	18
 Criterio 5 – Processi	20
 Criterio 6 – Risultati relativi ai clienti	22
 Criterio 7 – Risultati relativi al personale	24
 Criterio 8 – Risultati relativi alla società	26
 Criterio 9 – Risultati chiave di performance	28
Come analizzare i risultati	31
Come rappresentare il profilo dell’Istituzione scolastica	32
La valutazione dei “Criteri”	<i>Interno del risvolto di retro di copertina</i>
Il profilo della Istituzione Scolastica	<i>Interno del retro di copertina</i>
Riepilogo	<i>Risvolto del retro di copertina</i>

Introduzione al Questionario

Questo Questionario è stato realizzato per aiutare le Istituzioni Scolastiche che partecipano al progetto aQUa per sviluppare la propria autovalutazione.

Il Questionario riprende il Questionario per le Piccole e Medie Imprese elaborato dalle EFQM, con alcune modifiche per renderlo coerente con il modello per le Istituzioni Scolastiche elaborato nell'ambito del progetto aQUa e per renderlo più adatto alle I.S..

Il Questionario è formato da 50 affermazioni ugualmente pesate e bilanciate.

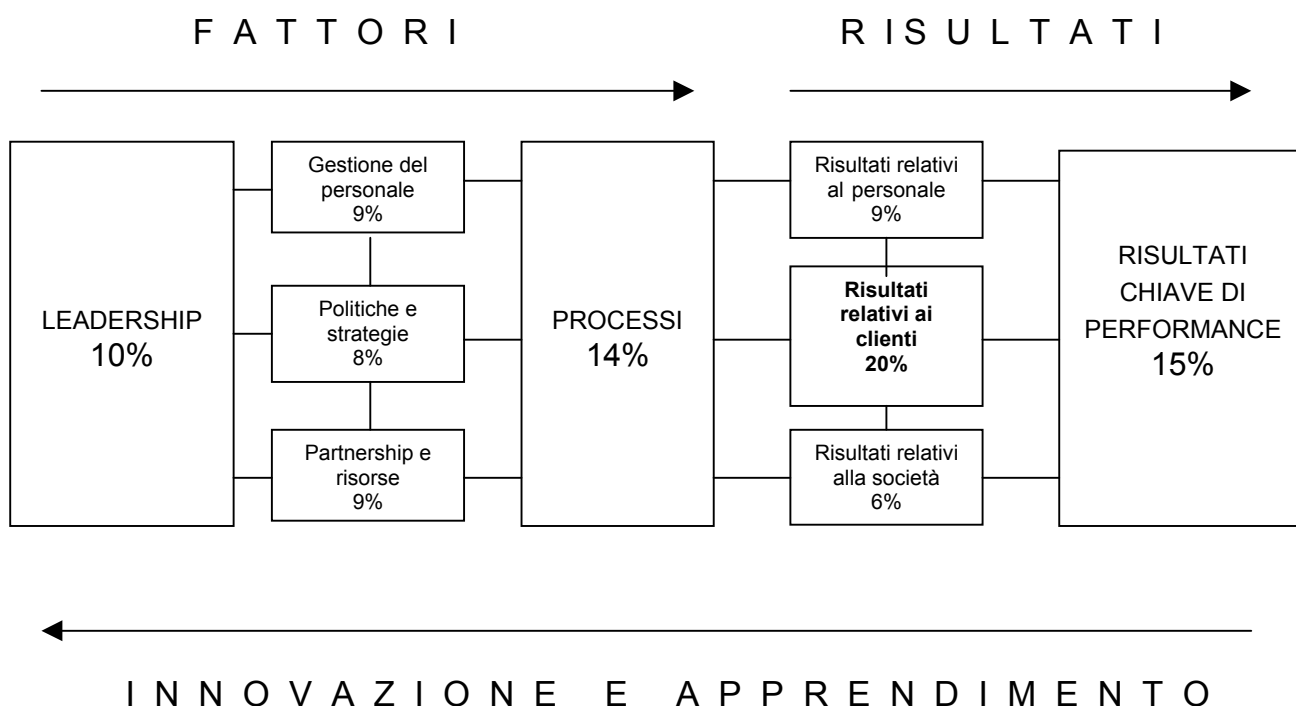
Siamo ben consapevoli che l'espressione del proprio giudizio su 50 affermazioni, non può garantire un quadro completo del funzionamento, dei risultati e, delle potenzialità e delle aree di criticità della I.S..

L'analisi delle risposte può offrire comunque un punto di partenza proficuo e delle utili indicazioni sulle future iniziative di autoanalisi.

Per tenere conto del diverso peso che il modello EFQM per l'eccellenza assegna ai diversi criteri, essendo le 50 domande pesate in modo uguale, vi è un numero diverso di domande per ciascun criterio.

I "Risultati relativi ai clienti", i "Processi", i "Risultati chiave di performance" hanno un numero maggiore di domande rispetto, ad esempio, ai "Risultati relativi alla società".

Il numero di domande di ogni sezione del Questionario tiene conto del peso relativo che il modello EFQM assegna ai singoli criteri.



L'uguale peso delle singole domande permette inoltre di ricavare in maniera semplice una prima, anche se sommaria, indicazione su quali siano i criteri della I.S. in cui si hanno le migliori performance e quelli in cui è necessario avviare piani di miglioramento.

La scelta delle aree su cui avviare i piani di miglioramento non devono comunque meccanicamente derivare dall'analisi dei punteggi ottenuti con i Questionari di autovalutazione.

Ogni I.S. deve valutare quali sono le proprie priorità

La compilazione del Questionario di autovalutazione porta i seguenti vantaggi:

- Aiutare l'Istituzione Scolastica a individuare la propria posizione attuale e determinare le direzioni, le priorità e le azioni per il futuro
- Permettere di fare raffronti con altre Istituzioni scolastiche
- Attivare una prassi di regolari autovalutazione e monitoraggi della I.S.
- Confrontare le opinioni di diverse componenti della Istituzione Scolastica sui risultati e sui suoi punti deboli
- Facilitare la condivisione sul funzionamento dell'Istituzione Scolastica, sui suoi punti di forza e i suoi punti critici
- Condividere le priorità di miglioramento

Il Questionario può essere compilato in vari modi:

- da una singola persona, che esprime la propria valutazione personale sul funzionamento della I.S.
- da più persone che compilano individualmente il Questionario e poi confrontano i risultati per determinare una valutazione condivisa o evidenziare le aree dove la divergenza di opinioni è più ampia
- come attività di gruppo, al cui interno vengono discusse le varie affermazioni per arrivare ad esprimere un giudizio condiviso

Sono naturalmente possibili combinazioni e variazioni rispetto ai modi sopra indicati.

La compilazione del Questionario

La compilazione del Questionario è una attività difficile ma stimolante.

Il Compilatore (individuo o di gruppo) dovrà leggere con attenzione le singole affermazioni, per capire a fondo il significato e per stabilire con onestà e realismo il punteggio adeguato.

Vi possono essere due tendenze opposte.

La prima è quella di dare l'immagine migliore della I.S.: questo specie negli operatori che sono più coinvolti nella direzione e nella gestione della I.S.

Al contrario vi può essere la tendenza a esasperare gli spetti di difficoltà della I.S..

Vi esortiamo ad essere il più possibili oggettivi nell'assegnare il punteggio.

La compilazione del Questionario permette di dare indicazioni sulle aree di miglioramento e sulle aree di successo della I.S.

Lo scopo del Questionario è quello di aiutare l'istituzione Scolastica a valutare la sua situazione in relazione agli aspetti messi in evidenza dalle 50 domande.

Tutte le domande hanno la stessa importanza e contribuiscono al punteggio in modo uguale.

Ogni domanda vi chiede di esprimere una valutazione sull'efficacia degli sforzi della vostra I.S: nel soddisfare i requisiti indicati nella affermazione.

Il successo degli sforzi della vostra I.S. può essere valutato in due modi:

- stabilendo la solidità e l'efficacia dell'I.S. nell'**approccio**
- valutando l'**ampiezza d'applicazione** dell'approccio raffrontandolo alla sua completa utilizzazione potenziale

Un approccio solido ed efficace avrà tutto o in parte le seguenti caratteristiche:

- sarà sistematico (sequenza pianificata di eventi piuttosto che un insieme di azioni episodiche)
- sarà applicato in modo ricorrente (cioè quale parte normale e integrante delle operazioni delle I.S.)
- sarà soggetto a riesame regolare ed efficace, e a cicli di valutazione mirati al miglioramento
- la sua efficacia sarà valutata in modo ricorrente e sulla base di dati concreti
- sarà basato sulla prevenzione, cioè "proattivo", piuttosto che reattivo

Una ampia applicazione dell'applicazione dell'approccio significherà che l'approccio è stato esteso:

- a tutte le aree pertinenti, comprese le attività di supporto, i fornitori e i clienti
- a tutte le aree di prodotto e di servizio
- in modo uguale a tutti i livelli del personale

Il Questionario cerca di evidenziare anche i *risultati* eccellenti da parte della I.S., oltre alla presenza di metodi e attività valide.

Vengono considerati eccellenti i risultati che esibiscono un trend positivo, che mostrano un buon livello di performance rispetto ad altre I.S. dello stesso tipo.

I principi fondamentali che stanno alla base del Questionario e del modello EFQM sono:

- Le I.S. si impegnano a capire e soddisfare il cliente (studenti, genitori)
- Tutti gli approcci e i metodi devono essere soggetti a regolare riesame e a cicli di miglioramento
- I leader devono guidare con l'esempio
- Le performance di tutti i processi devono essere regolarmente misurate e resi noti
- La gestione della I.S. deve essere condotta sulla base di fatti e non di opinioni
- Vi devono essere buone comunicazioni nei due sensi all'interno della I.S.
- E' essenziale il benchmarking dei processi e delle performance chiave
- IL lavoro di gruppo deve costituire il modo normale di operare per ottenere miglioramenti
- Gli sforzi per migliorare vanno riconosciuti
- Il miglioramento continuo che vede tutti quanti coinvolti nel processo di cambiamento deve essere prassi comune
- Si tengono in considerazione i fornitori e le partnership con i fornitori

La scelta tra le quattro possibilità di punteggio (A B C D) dovrebbe tenere di conto dei requisiti sopra descritti in modo da dare la valutazione più realistica della vostra I.S..

Le organizzazioni più valide a livello mondiale tendono a d assegnare i loro punteggi prevalentemente su B, con alcuni A e raramente qualche C.

Non sorprendetevi, pertanto, se il punteggio complessivo della vostra I.S. non sarà alto come forse vi aspettate.

Questo Questionario si basa su un modello di eccellenza impegnativo, con un sistema pesante di assegnazione del punteggio.

Glossario

TERMINE	Definizione (in neretto i rimandi)
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
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).
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.
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 .

TERMINE	Definizione (in neretto i rimandi)
Efficacia	Capacità di un'azione o di un processo di raggiungere l' obiettivo .
Efficienza	Capacità degli operatori di rendere attivo un processo e di commisurararlo positivamente al rapporto costi / raggiungimento obiettivo .
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.
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.
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.
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

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
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 .
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.
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.
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 ...)
Visione	Dichiarazione che descrive ciò che l' organizzazione intende essere in futuro. E' il sogno che si vuole trasformare in realtà

Questionario

Critério 1 – La leadership

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.

Questa sezione esamina le attività e il comportamento dei leader (Dirigente scolastico, Direttore dei Servizi Amministrativi, Funzione Obiettivo e staff dell'I.S.). Valuta il loro ruolo dal modo con cui si attivano per enunciare chiaramente i valori, la missione, la visione del POF e dal modo con cui li realizzano all'interno dell'Istituzione Scolastica.

Il Questionario mette l'accento sul coinvolgimento e sulle attività dei responsabili in prima persona, invece di limitarsi alle loro dichiarazioni scritte o orali.

Esplora anche il modo con cui questi valori vengono comunicati e presidiati.

Osservazioni e commenti

1. I leader assicurano che siano noti e condivisi la missione, la visione e i valori (POF o altri documenti).

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

2. I leader si assicurano che vengano definite azioni di misurazione, di valutazione e di riesame dei processi in atto ai fini del piano di miglioramento.

D	C	B	A

3. I leader ascoltano, comprendono e rispondono ai bisogni impliciti ed espliciti, presenti e futuri delle parti interessate (studenti, genitori, territorio).

D	C	B	A

4. I leader sostengono il personale nella realizzazione degli obiettivi e nella partecipazione ai piani di miglioramento.

D	C	B	A

5. I leader riconoscono tempestivamente l'impegno individuale e di gruppo rivolto al miglioramento.

D	C	B	A

TOTALE

D	C	B	A

Critério 2 – Politiche e strategie

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.

Questa sezione esamina come l'Istituzione Scolastica traduca i propri obiettivi e i valori della qualità nelle strategie globali e nell'attività di pianificazione.

Valuta se le strategie e la pianificazione siano basate su fatti e dati affidabili, e se il POF trovi riscontro in piani realistici e fattibili a livello operativo. Valuta anche se le possibilità di cambiamento dipendano da qualcosa di più che non sia soltanto l'ispirazione del Dirigente scolastico.

Valuta se la fattibilità del POF corrisponda a responsabilità definite.

Valuta, infine, la diffusione delle politiche e strategie dentro e fuori l'Istituzione Scolastica

Osservazioni e commenti

1. L'I.S. raccoglie, analizza e interpreta informazioni e dati al fine di comprendere e anticipare lo sviluppo dei bisogni.

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

2. L'I.S. raccoglie e analizza i dati e gli esiti dell'apprendimento in rapporto alle metodologie di insegnamento.

D	C	B	A

3. L'I.S. sviluppa, riesamina e aggiorna politiche e strategie coerenti con la missione, la visione e i propri valori.

D	C	B	A

4. L'I.S. individua le responsabilità di gestione dei processi.

D	C	B	A

5. L'I.S. promuove la diffusione delle politiche e delle strategie dentro e fuori la scuola.

D	C	B	A

TOTALE

D	C	B	A

Criterio 3 – Gestione del personale

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

Questa sezione esamina come l'Istituzione Scolastica sviluppi e coinvolga tutto il personale nel perseguire i miglioramenti all'interno dell'Istituzione Scolastica stessa.

Riguarda l'assegnazione efficace del personale ai diversi compiti e lo sviluppo delle relative capacità professionali, allo scopo di raggiungere le finalità dell'Istituzione Scolastica e di assicurarsi che essa possa far fronte ai cambiamenti necessari per poter erogare un servizio sempre migliore.

Esamina se il personale venga sempre più responsabilizzato nelle sue azioni, promovendone il coinvolgimento e la creatività.

Osservazioni e commenti

1. L'I.S. favorisce l'organizzazione per gruppi di lavoro e sviluppa la collaborazione tra le componenti, in particolare docenti e ATA.

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

2. L'I.S. costruisce il portfolio delle competenze del personale e le utilizza in maniera coerente.

D	C	B	A

3. L'I.S. promuove occasioni anche informali che stimolino il coinvolgimento e la creatività del personale.

D	C	B	A

4. L'I.S. struttura canali e strumenti di comunicazione, verificandone l'efficacia.

D	C	B	A

5. L'I.S. definisce un sistema di riconoscimento per stimolare il coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale.

D	C	B	A

TOTALE

D	C	B	A

Critério 4 – Partnership e risorse

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

Questa sezione esamina se le risorse fondamentali dell'Istituzione Scolastica - quali le risorse finanziarie, l'informazione (compreso il Sistema Informativo), i fornitori e i magazzini, i beni fisici e le nuove tecnologie - siano adeguate al perseguimento dei valori, della missione, della visione e della strategia complessiva dell'Istituzione Scolastica. Valuta anche se queste risorse chiave sono gestite in maniera efficace e costantemente migliorativa.

Osservazioni e commenti

1. L'I.S. identifica e sviluppa collaborazioni e partenariati con enti locali, altre scuole, associazioni, aziende in coerenza con le politiche e le strategie.

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

2. L'I.S. finalizza le risorse finanziarie alla realizzazione di politiche e strategie.

D	C	B	A

3. L'I.S. prevede spazi funzionali (aule, laboratori, ecc.) ai percorsi formativi e agli obiettivi strategici.

D	C	B	A

4. L'I.S. favorisce l'utilizzazione delle tecnologie nella didattica quotidiana al fine di arricchire gli apprendimenti, in coerenza con politiche e strategie.

D	C	B	A

5. L'I.S. raccoglie, organizza e gestisce la documentazione dei processi di insegnamento – apprendimento.

D	C	B	A

TOTALE

D	C	B	A

Critério 5 – Processi

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

Questa sezione esamina come l'Istituzione Scolastica sia in grado di conoscere e di comprendere i suoi clienti, e riesca a tradurre i loro bisogni presenti e futuri in offerte formative e servizi apprezzati dagli stessi.

La sezione copre anche i requisiti previsti per il controllo dei processi, che possono comprendere attività quali l'innovazione, lo sviluppo e la distribuzione dei servizi, le offerte formative del curriculum, le relazioni con clienti e fornitori, le funzioni amministrative e di supporto.

La sezione valuta inoltre se i processi siano progettati e gestiti in modo sistematico e condiviso, valorizzando anche i clienti e le parti interessate come risorse.

Osservazioni e commenti

1. L'I.S. definisce e diffonde una metodologia di lavoro condivisa per la progettazione e la gestione dei processi.
2. L'I.S. 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.
3. L'I.S. 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).
4. L'I.S. sviluppa modalità di miglioramento dell'insegnamento e dell'apprendimento per rispondere alle aspettative di studenti e genitori.
5. L'I.S. realizza prodotti formativi ed eroga servizi conformi ai processi stabiliti
6. L'I.S. pubblicizza e diffonde all'interno e all'esterno le iniziative e le attività formative che produce (curricolo, POF, ecc.).
7. L'I.S. determina e soddisfa le esigenze del rapporto quotidiano con studenti e genitori e gestisce il feedback generato da tali rapporti, incluse lamentele e apprezzamenti.

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

TOTALE

Critério 6 – Risultati relativi ai clienti

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

Questa sezione esamina il modo con cui l'Istituzione Scolastica identifica i vari gruppi di clienti e li segmenta. Valuta le misurazioni ed i risultati che indicano il livello di soddisfazione dei clienti.

Richiede di rilevare sia la percezione dei clienti, ottenuta tramite questionari, sondaggi, ecc., sia le indicazioni ricavate dai risultati che tendono a influenzare la soddisfazione dei clienti e a farne prevedere le tendenze, come i livelli dei reclami, i ritardi negli apprendimenti (bocciature, debiti formativi, interventi individualizzati), i ritardi nelle progettazioni, ecc..

Queste misure e risultati possono fornire indicazioni anticipate della soddisfazione dei clienti, e sono ricavate all'interno dell'Istituzione Scolastica, mentre le percezioni raccolte presso i clienti sono misure a posteriori della soddisfazione degli stessi. Infatti le percezioni si possono ottenere chiedendole direttamente ai clienti.

Questa sezione chiede anche di valutare le percezioni dei clienti raccolte sulle metodologie didattiche e formative utilizzate al fine di rispondere ai loro bisogni ed aspettative.

Questa sezione valuta infine se l'Istituzione Scolastica prende in esame unicamente i propri dati e trend o se li paragonano a standard o con altre Istituzioni Scolastiche.

Dove sono richiesti *trend* e dati, questi dovrebbero riferirsi a un periodo di almeno tre anni.

Osservazioni e commenti

1. L'I.S. utilizza strumenti per valutare la sua immagine globale nel territorio.

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

2. L'I.S. ha una visione accurata e concreta dei reclami, degli apprezzamenti, dei suggerimenti e delle proposte di genitori e studenti.

D	C	B	A

3. L'I.S. effettua regolari rilevazioni tra genitori e studenti per stabilire la loro soddisfazione riguardo alle offerte formative e ai servizi.

D	C	B	A

4. I risultati relativi alla soddisfazione di genitori e studenti vengono segmentati così da mostrare la percezione dei vari gruppi sulla base di differenti tipologie (ad es. socio-economiche, culturali, di apprendimento, cicli, indirizzi, ecc.).

D	C	B	A

5. L'I.S. è in grado di mostrare che i risultati della soddisfazione di genitori e studenti possono sostenere il paragone con quelli di altre I.S. dello stesso tipo, o che siano migliori.

D	C	B	A

6. I risultati relativi alla soddisfazione di genitori e studenti mostrano trend di miglioramento delle performance (oppure mantengono un buon livello).

D	C	B	A

7. L'I.S. fornisce itinerari didattici innovativi e diversificati per gli studenti, rendendoli responsabili del loro apprendimento.

D	C	B	A

8. L'I.S. rende espliciti i criteri di valutazione degli studenti e ne cura l'applicazione omogenea.

D	C	B	A

9. L'I.S. presta attenzione in maniera sistematica ai rapporti dei docenti con gli studenti e i genitori.

D	C	B	A

TOTALE

D	C	B	A

Critério 7 – Risultati relativi al personale

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

Questa sezione esamina l'andamento e i livelli di soddisfazione di tutti gli operatori dell'Istituzione Scolastica.

Chiede riscontri sulle percezioni ottenibili attraverso questionari, sondaggi, discussioni di gruppo ecc. e anche sulle misure e sui risultati che tendono a far prevedere o a influenzare la soddisfazione del personale. Chiede se tali risultati siano resi noti e se l'Istituzione Scolastica agisca di conseguenza in base ad essi.

Chiede anche se sono paragonati a quelli di altre Istituzioni scolastiche. Come nel caso della sezione precedente, le misurazioni forniscono indicazioni anticipate riguardo al probabile andamento della soddisfazione del personale, mentre le percezioni si possono solo ottenere chiedendole ai dipendenti.

L'Istituzione Scolastica deve inoltre stabilire quanto i risultati misurati siano rilevanti per la soddisfazione dei dipendenti.

La logica di questa sezione sta nel fatto che l'Istituzione Scolastica ha successo solo se gli operatori sono motivati e fortemente impegnati.

Dove sono richiesti trend e dati, questi dovrebbero riferirsi ad un periodo di almeno tre anni.

Osservazioni e commenti

1. Vengono condotte regolari misurazioni su aspetti che possono far prevedere o influenzano la soddisfazione ed il clima, le domande di trasferimento dopo poco tempo, le occasioni e i livelli di formazione, le retribuzioni aggiuntive, il livello dei riconoscimenti e le lamentele.

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

2. L'I.S. cura la comunicazione interna e vi è un regolare feedback (tramite questionari, interviste, discussioni di gruppo, ecc.) relativo alle percezioni del personale su vari aspetti dell'I.S., quali le comunicazioni, l'ambiente di lavoro, i riconoscimenti, la formazione, la sicurezza, la salute e la complessiva soddisfazione.

D	C	B	A

3. I risultati sia delle misurazioni sia delle percezioni sono paragonati a quelli di altre I.S. dello stesso tipo.

D	C	B	A

4. Tutti i risultati (misurazioni, percezioni) riguardanti la soddisfazione del personale sono resi noti agli operatori e la leadership agisce di conseguenza.

D	C	B	A

5. I risultati (in particolare le percezioni) mostrano un trend in miglioramento (oppure il mantenimento di un buon livello) e possono sostenere il paragone con altre I.S. dello stesso tipo.

D	C	B	A

TOTALE

D	C	B	A

Criterion 8 – Results relative to society

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

Questa sezione esamina le attività dell'Istituzione Scolastica che hanno un impatto sul territorio e sulla società in generale. Il significato di "società in generale" varierà secondo la dimensione e del tipo di Istituzione Scolastica.

In particolare rileva la capacità dell'Istituzione Scolastica di avere rapporti efficaci di partenariato con gli enti locali, altri enti e associazioni culturali, professionali ed economiche.

Questa sezione si occupa anche delle iniziative dell'I.S. che contribuiscono in modo positivo alla vita della comunità.

Questa sezione esamina anche se i risultati e i trend sono confrontati con benchmark e altri riferimenti esterni.

Dove sono richiesti trend e dati, questi dovrebbero riferirsi ad un periodo di almeno tre anni.

Osservazioni e commenti

1. L'I.S. può dimostrare che interagisce con enti e associazioni del territorio e che contribuisce in modo positivo alla vita della comunità (organizzazione di corsi per genitori, servizio di biblioteca, organizzazione di laboratori aperti alla cittadinanza, ecc).

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

2. Le attività nelle aree descritte nel precedente n.1 mostrano un trend positivo e si può dimostrare che i risultati sono paragonabili a quelli di altre I.S. dello stesso tipo.

D	C	B	A

TOTALE

D	C	B	A

Critério 9 – Risultati chiave di performance

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

Questa sezione esamina i risultati formativi dell'Istituzione Scolastica nel loro complesso. Dapprima valuta i principali indicatori del sistema formativo come il successo, il mantenimento dell'utenza, l'aumento del potenziale di competenza professionale e di capacità organizzativa, ecc. ecc..

Poi valuta le misure e le performance delle attività interne fondamentali (processi) che contribuiscono direttamente a generare il sistema di insegnamento-apprendimento e i servizi, quali:

- attività formativa per gli studenti compresi i disabili
- servizi individualizzati e personalizzati
- prevenzione e recupero della dispersione
- orientamento in uscita
- organizzazione e gestione stages
- assicurazione servizi di facilitazione (mense, palestre)
- comunicazione pubblica;
- formazione, aggiornamento e sviluppo del personale
- innovazione formativa.

Infine valuta le performance dei processi gestionali e di supporto che contribuiscono all'efficace operatività globale dell'Istituzione Scolastica, quali:

- gestione amministrativo – contabile
- gestione delle infrastrutture
- acquisizione di beni e servizi
- gestione e l'amministrazione del personale
- sistema informativo
- sicurezza
- ecc.

Questa sezione esamina anche se i risultati e i trend sono confrontati con benchmark e altri riferimenti esterni.

Dove sono richiesti trend e dati, questi dovrebbero riferirsi ad un periodo di almeno tre anni.

Osservazioni e commenti

1. Nell'I.S. gli indicatori chiave del successo formativo, quali le promozioni, le ripetenze, gli abbandoni, i debiti e i crediti, i risultati d'eccellenza segnano un trend in miglioramento.
2. Gli indicatori chiave sul successo formativo, descritti nel n. 1, presentano risultati paragonabili a (o migliori di) quelli di altre I.S. dello stesso tipo.
3. Questi risultati sono segmentati sulla base di classi, sezioni, indirizzi, gruppi ed eventuali plessi e secondo i diversi bisogni e caratteristiche, così a evidenziare performance differenziate.
4. Vengono condotte con regolarità e rese note rilevazioni sulla qualità della didattica e dell'esperienza formativa (metodi didattici, relazione insegnante - alunni; centralità dell'allievo come persona; attenzione alle differenze individuali; ricerca del senso e del significato dell'apprendimento; educazione alla responsabilità e alla collaborazione, ecc.).
5. I risultati di tali rilevazioni della qualità della didattica, del sistema formativo e dei servizi mostrano un trend di miglioramento.
6. I risultati di tali rilevazioni della qualità della didattica, del sistema formativo e dei servizi vengono confrontati con standard e risultano paragonabili o migliori rispetto ad I.S. dello stesso tipo.
7. I risultati delle attività gestionali e di supporto (gestione amministrativo - contabile; gestione delle infrastrutture; acquisizione di beni e servizi; gestione e amministrazione del personale, sistema informativo, sicurezza, ecc.) mostrano un trend in miglioramento e sono paragonabili o migliori rispetto a quelle di altre I.S. dello stesso tipo.

Neppure avviato	Qualche progresso	Progressi notevoli	Pienamente realizzato
D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

D	C	B	A

TOTALE

D	C	B	A

Come analizzare i risultati

Come è stato già detto, ogni affermazione del Questionario contribuisce in modo uguale al punteggio finale della I.S..

L'analisi dei risultati e della loro rappresentazione grafica (p. 32) permette di ricavare una veloce indicazione su quali siano i "Punti di forza" e le "Aree di miglioramento".

Poiché ogni affermazione ha un uguale peso, i criteri che ottengono il punteggio più basso sono ovviamente quelle che si prestano ad essere sottoposte ad attività di miglioramento.

Le decisioni finali sulle attività di miglioramento dipendono però da diversi fattori: i risultati dei Questionari di autovalutazione danno solo una indicazione su quali aree si candidano ai piani di miglioramento; sono, poi, le scelte della IS. Rispetto alle proprie necessità a determinare le effettive "Aree di miglioramento"

Se più di una persona ha contribuito a compilare il Questionario è molto interessante esaminare la dispersione delle loro valutazioni e capire le cause che hanno determinato questa diversità di valutazioni.

All'interno del risvolto del retro di copertina trovate una tabella in cui riportare il numero di crocette che per ogni Criterio sono stati attribuite ad ogni singola risposta (a B C D).

Questo numero deve essere moltiplicato per il valore attribuito ad ogni singola risposta:

D 0% C 33% B 67% A 100%

Nell'interno del retro della copertina vi è una scheda di riepilogo dei dati del Questionario

I risultati possono poi essere rappresentati in modo grafico nella pagina 32, annerendo le caselle in modo proporzionale al risultato percentuale di ogni singolo criterio e complessivo della I.S..

Tenete presente che molte organizzazioni ottengono un punteggio intorno al 20%; organizzazioni molto valide intorno al 50%, organizzazioni eccellenti 75%.

Naturalmente è necessario che siano stati assegnati punteggi realistici ad ogni affermazione presente nel Questionario.

Il profilo della Istituzione Scolastica

% Punteggio realizzato (dai fogli precedenti)

Scrivere il numero di crocette segnate in corrispondenza dei punteggi

	D	C	B	A	%
Criterio 1 – Leadership	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Criterio 2 - Politiche e strategie	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Criterio 3 - Gestione del personale	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Criterio 4 - Partnership e risorse	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Criterio 5 - Processi	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Criterio 6 - Risultati relativi ai clienti	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Criterio 7 - Risultati relativi al personale	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Criterio 8 - Risultati relativi alla società	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Criterio 9: Risultati chiave di performance	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>

Numero di crocette (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Fattore (b)	0	33	67	100	
Valore (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Totale / 50	Punteggio della Istituzione Scolastica (%)				

La valutazione dei Criteri

	D	C	B	A		
Criterio 1 - La leadership						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 5 =	Punteggio realizzato (%)					
Criterio 2 - Politiche e strategie						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 5 =	Punteggio realizzato (%)					
Criterio 3 - Gestione del personale						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 5 =	Punteggio realizzato (%)					
Criterio 4 - Partnership e risorse						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 5 =	Punteggio realizzato (%)					
Criterio 5 - Processi						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 7 =	Punteggio realizzato (%)					
Criterio 6 - Risultati relativi ai clienti						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 9 =	Punteggio realizzato (%)					
Criterio 7 - Risultati relativi al personale						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 5 =	Punteggio realizzato (%)					
Criterio 8 - Risultati relativi alla società						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 2 =	Punteggio realizzato (%)					
Criterio 9 - Risultati chiave di performance						
Numero di crocette (a)						
Fattore (b)	0	33	67	100		
Valore (a x b)		+	+	+	=	Totale
Totale / 7 =	Punteggio realizzato (%)					

Riepilogo

Denominazione della Istituzione Scolastica

.....
.....
.....
.....
.....

Documentazione presa in considerazione per la compilazione del Questionario

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nomi e funzioni/ruoli del/dei compilatori del Questionario

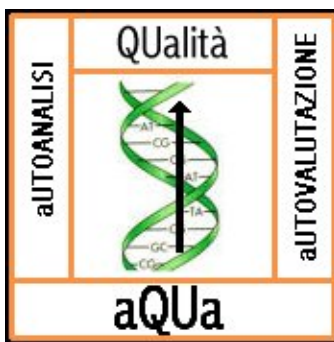
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Data



IRRE Toscana
Istituto Regionale di Ricerca Educativa della Toscana
Via Cesare Lombroso 6/15
50145 Firenze
tel 055 4371711
fax 055 416811
email irre.toscana@irre.toscana.it

Presidente Franco Cambi
Direttore Giuseppe Italiano
Referente del progetto Fabio De Michele



www.irre.toscana.it
aqua@irre.toscana.it

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.