

AUTONOMIA SCOLASTICA E CULTURA ORGANIZZATIVA

Parte seconda

Dott. Carlo Mariani

La logica dei servizi pubblici

4

- Servizi che la collettività riconosce come rilevanti perché consentono all'intero sistema sociale di funzionare e svilupparsi.
- I bisogni che i servizi pubblici soddisfano non costituiscono oggetto solo di sensibilità o preferenza individuali (utilità) ma sono oggetto di diritti/doveri delle persone in quanto cittadini.

Dott. Carlo Mariani

Parte seconda


- [6. La scuola come servizio educativo](#)
- [7. La \(auto\)valutazione d'istituto](#)
- [8. Qualità](#)
- [Riferimenti bibliografici](#)

La logica dei servizi pubblici

5

- L'erogazione di un servizio pubblico è un rapporto a tre tra:
 - Chi ha un bisogno e chiede un servizio
 - Chi eroga il servizio
 - La comunità sociale che ha un interesse fondamentale a veder soddisfatto il bisogno

Dott. Carlo Mariani

 6. La scuola come servizio educativo

La progettazione dei servizi pubblici

6

- **Affidabilità** ("promessa" impegnativa)
- **Rendicontabilità** (verifica del mantenimento della "promessa").
 - ▣ Il tema della rendicontabilità (accountability) si avvicina molto alla trasparenza amministrativa e al concetto di bilancio sociale.
- **Responsabilità** (capacità di rispondere del proprio operato).
 - ▣ Legge 241/1990: Legge sul procedimento amministrativo e il diritto di accesso ai documenti amministrativi

Dott. Carlo Mariani

La progettazione dei servizi pubblici

7

- **Legge 241/1990: Legge sul procedimento amministrativo e il diritto di accesso ai documenti amministrativi**
 - obbligo di motivazione degli atti amministrativi
 - trasparenza amministrativa
 - individuazione di un responsabile del procedimento
 - diritto di accesso agli atti
 - partecipazione dei soggetti interessati all'istruttoria
 - contraddittorio fra i soggetti portatori di interessi diversi
 - apposizione di un termine per ogni tipo di atto (o in assenza, obbligo di chiudere il procedimento in 30 giorni)

Dott. Carlo Mariani

La strutturazione del servizio

10

- La concezione
- L'articolazione
- La segmentazione dell'utenza

Dott. Carlo Mariani

La progettazione dei servizi pubblici

8

- L'affidabilità rappresenta una 'promessa' impegnativa verso i destinatari diretti e indiretti del servizio (es. rapporto POF - studenti e famiglie)
- La rendicontabilità permette di verificare il mantenimento della 'promessa' e di analizzare i motivi di eventuale insuccesso
- La responsabilità rappresenta la capacità di rispondere del proprio operato e di giustificare le alternative selezionate (dilemmi)

Dott. Carlo Mariani

La concezione del servizio

11

- Definisce gli obiettivi generali del servizio (mission) e i tipi di strumenti utilizzati per raggiungerli

Dott. Carlo Mariani

Un modello per i servizi educativi: gli elementi di base

9

- L'insegnamento
- La motivazione all'apprendimento
- La socializzazione
- L'orientamento
- Il supporto all'inserimento nel mondo del lavoro

Dott. Carlo Mariani

L'articolazione del servizio

12

- I servizi educativi offerti possono essere suddivisi in:
 - servizi di base
 - servizi integrativi (relativi al contesto formativo, al percorso degli studenti e ai bisogni della persona)

Dott. Carlo Mariani

La segmentazione dell'utenza

13

- È un procedimento per costruire tipologie di studenti (destinatari) e offrire, in base alle loro caratteristiche, servizi differenziati

Dott. Carlo Mariani

L'offerta di servizi educativi

16

Processi Tecnologie

Persone Strutture

Performance tecnica, sociale ed economica

Dott. Carlo Mariani

La struttura del servizio

14

- Il sistema socio-tecnico d'offerta è costituito da:
 - struttura organizzativa
 - sistema professionale
 - sistema tecnologico
 - metodologie utilizzate per fornire il servizio

Dott. Carlo Mariani

Il modello organizzativo della scuola

17

- Conoscenza
- Comunicazione
- Cooperazione
- Comunità
- Rete

Dott. Carlo Mariani

Struttura, cultura e servizi

15

- La cultura è il sistema di:
 - valori
 - credenze
 - simboli
 - significati
- che danno senso ai processi e alle strutture

Dott. Carlo Mariani

La conoscenza

18

- La scuola :
 - trasmette conoscenza
 - 'certifica' gli apprendimenti
 - impiega, elabora e integra conoscenza per il proprio funzionamento e sviluppo

Dott. Carlo Mariani

La comunicazione

19

- Rafforza il trasferimento interno di informazioni
- Mantiene il senso di identità entro e oltre i confini dell'organizzazione

Dott. Carlo Mariani

La rete

22

- L'istituto scolastico è un'organizzazione a rete naturale con:
 - Famiglie
 - Istituzioni
 - Altre scuole
 - Altri attori del territorio (es. la Formazione Professionale)
 - Imprese e Associazioni d'impresa

Dott. Carlo Mariani

La cooperazione

20

- Modalità con cui gli attori lavorano insieme con obiettivi comuni e condivisi e con regole sviluppate – almeno in parte – dai membri stessi dell'organizzazione
- Ha per oggetto i processi principali (es. didattica), i processi secondari (es. orientamento/continuità) e i processi di coordinamento (management)

Dott. Carlo Mariani

Le logiche di funzionamento dell'istituto scolastico

23

- Orientamento al conseguimento di risultati
- Orientamento al servizio e all'utente
- Cooperazione e lavoro di gruppo all'interno di processi di servizio governati

Dott. Carlo Mariani

La comunità

21

- Nella comunità i processi di lavoro sono auto-diretti
- È orientata al raggiungimento di obiettivi condivisi (performance)
- È la sintesi riuscita tra un'organizzazione 'naturale' e un'organizzazione 'razionale'

Dott. Carlo Mariani

Il servizio

24

- Ha uno/più destinatari
- Viene concepito per dare risposta a bisogni manifesti/latenti
- È una soluzione studiata e organizzata per una classe di bisogni rilevanti e duraturi
- È organizzato secondo un processo specifico
- Richiede una particolare forma di gestione

Dott. Carlo Mariani

La tipologia dei servizi

25

- Servizi di base (offerta minima dell'istituto)
- Servizi specifici (diversificati per ordine e grado scolastico)

Dott. Carlo Mariani

Il modello organizzativo dell'istituto scolastico

28

- I processi
- Le strutture
- I ruoli professionali

Dott. Carlo Mariani

La tipologia dei servizi

26

- Servizi di formazione
- Servizi di supporto per il successo formativo
- Servizi di formazione e inserimento per l'handicap
- Servizi di orientamento e continuità

Dott. Carlo Mariani

Il modello organizzativo dell'istituto scolastico

29

- Il sistema di governo e direzione (management)
- I sistemi operativi e di regolazione (POF e valutazione)

Dott. Carlo Mariani

La tipologia dei destinatari

27

- Gli studenti
- Gli studenti portatori di handicap
- Altri soggetti (es. adulti)
- Le famiglie
- Le istituzioni della comunità educativa locale
- I docenti

Dott. Carlo Mariani

Il modello organizzativo dell'istituto scolastico

30

- I sistemi di gestione e sviluppo professionale dei docenti
- I sistemi di costruzione e condivisione della conoscenza (knowledge management)

Dott. Carlo Mariani

La mappa dei processi

31

Processi di direzione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione offerta formativa - Pianificazione e gestione risorse - Comunicazione pubblica - Relazioni istituzionali - Valutazione e controllo qualità
Processi primari	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi di base - Servizi specifici
Processi di supporto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione del personale - Gestione infrastrutture - Gestione sistema informativo - Gestione amministrativo/contabile

Dott. Carlo Mariani

I ruoli professionali

34

- Ruoli di coordinamento didattico
- Ruoli di responsabilità per progetti di ricerca e innovazione didattica
- Ruoli di presidio gestionale e organizzativo
- Ruoli specialistici di servizio (Funzioni obiettivo)

Dott. Carlo Mariani

I processi che determinano il sistema d'istituto

32

Dott. Carlo Mariani

Il sistema di governo e direzione: obiettivi e funzioni

35

- Individuazione e distinzione tra livelli di governo e livelli di presidio dei processi d'istituto
- Distinzione tra decisioni sull'indirizzo complessivo d'istituto e scelte operative per realizzare obiettivi e piani d'attività
- Costruzione dei meccanismi e delle regole organizzative per assicurare la fluidità del processo decisionale

Dott. Carlo Mariani

Organismi e strutture d'istituto

33

Tipi strutturali	Strutture	Funzione
Strutture di governo dell'istituto	Consiglio di istituto Collegio Docenti	Orientamento generale/ identità Funzione decisionale
	Dirigente scolastico	Orientamento generale/ identità Funzione decisionale
Strutture di presidio dei processi	Consigli di Classe Dipartimenti disciplinari Presidi organizzativi (Commissioni, Gruppi di lavoro) Strutture operative	Gestione operativa dei processi

Dott. Carlo Mariani

Il POF e le sue funzioni

36

- Adempimento (regolamenti e circolari)
- Processo operativo (risorse e ruoli)
- Strumento di comunicazione
- Processo sociale di costruzione di rete con la comunità (EE.LL, imprese, associazioni, famiglie)

Dott. Carlo Mariani

I sistemi operativi e di regolazione: il POF

37

- Strumento di pianificazione e di controllo ex ante delle risorse e della loro allocazione
- Meccanismo di regolazione e coordinamento per l'intero istituto

Dott. Carlo Mariani

Costruzione e condivisione delle conoscenze

40

- Creazione e/o acquisizione delle conoscenze
- Archiviazione
- Condivisione e diffusione
- Sviluppo e adeguamento ("manutenzione")

Dott. Carlo Mariani

I sistemi operativi e di regolazione: la valutazione

38

- Verificare la coerenza dell'istituto nello svolgere la delega conferita
- Valutare la "direzione di marcia" dell'istituto
- Monitorare i processi operativi per migliorare la qualità del servizio
- Valutare il conseguimento di adeguati standard educativi e formativi
- Verificare il livello complessivo dell'offerta scolastica

Dott. Carlo Mariani

La gestione del servizio

41

- Gli obiettivi (intermedi/finali)
- Le strategie/processi da attivare per raggiungere gli obiettivi
- Le risorse da utilizzare
- I tempi per l'attuazione
- Le modalità di valutazione (ex ante, in itinere, ex post)

Dott. Carlo Mariani

Gestione e sviluppo professionale dei docenti

39

- Aggiornamento e sviluppo professionale
- Miglioramento delle performance individuali e della qualità globale d'istituto.
 - Costituisce un anello debole poiché la formazione in servizio non è obbligatoria.
 - Dopo la formazione iniziale del docente neoimpresso in ruolo, l'aggiornamento è affidato alla libera iniziativa degli insegnanti.

Dott. Carlo Mariani

7. La (auto)valutazione d'istituto

Il tema dell'autovalutazione

43

- L'autovalutazione non è un atto amministrativo, ma è un momento di crescita formativa.
- Nell'autovalutazione di Istituto la scuola assume il significato di sistema.

Dott. Carlo Mariani

Il tema dell'autovalutazione

46

- Evidentemente una condizione essenziale per garantire ai processi autovalutativi tale ruolo consiste nel **non attribuire al sistema di valutazione funzioni sanzionatorie o fiscali**, le quali negherebbero di fatto l'autonomia decisionale delle scuole e mortificherebbero la sua natura professionale e la sua capacità progettuale ed innovativa.
- Più precisamente le pratiche autovalutative possono svolgere i seguenti compiti in un contesto di scuole relativamente autonome sul piano didattico, organizzativo, finanziario e gestionale:

Dott. Carlo Mariani

Il tema dell'autovalutazione

44

- L'autovalutazione rappresenta una delle espressioni più alte dell'autonomia delle scuole, in quanto capacità di valutare criticamente il proprio operato e di apprendere dall'esperienza.
- In tal modo essa si connota come attività tipicamente professionale e come manifestazione della libertà di insegnamento, non intesa come libero arbitrio bensì come consapevole assunzione di scelte e comportamenti educativi e didattici.

Dott. Carlo Mariani

Il tema dell'autovalutazione

47

- **Fornire una guida all'azione di sviluppo.**
 - Se una delle espressioni più alte dell'autonomia delle scuole è il settore della ricerca e dello sviluppo, le strategie autovalutative possono divenire il **catalizzatore delle potenzialità di miglioramento** ed assicurare una struttura concettuale ed operativa all'azione di cambiamento.
 - Il **ricordo fra momento valutativo ed azione migliorativa**, su cui esse si fondano, fornisce lo schema logico e procedurale su cui convogliare le spinte innovative.
 - **Autovalutazione → Percorsi di miglioramento → Qualità**

Dott. Carlo Mariani

Il tema dell'autovalutazione

45

- L'autovalutazione costituisce la base **informativo-conoscitiva** per qualsiasi azione di controllo sociale, caratterizzandosi come la modalità peculiare con cui la singola scuola assume le proprie **responsabilità educative** e rende conto del proprio lavoro e dei suoi esiti.
- Il momento autovalutativo risulta, quindi, funzionale agli operatori interni, in quanto **feed-back** sulla propria azione e base per una revisione delle proprie scelte, e parte di una valutazione più complessiva, in quanto confronto della **visione interna** con termini di riferimento esterni.

Dott. Carlo Mariani

Il tema dell'autovalutazione

48

- **Consentire un controllo sistematico dei risultati**
 - La progettualità di Istituto trova nelle modalità autovalutative un'occasione di verifica e di revisione interna.
 - Lo spazio decisionale a disposizione delle scuole comporta la capacità da parte dei suoi operatori di dotarsi di strumenti di controllo del proprio operato, sul piano educativo ed organizzativo, in quanto espressione della propria competenza professionale

Dott. Carlo Mariani

Il tema dell'autovalutazione

49

- Valorizzare l'identità della scuola.
 - Qualsiasi attività valutativa implica un'attribuzione di valore all'oggetto indagato, contestuale alle fasi di rilevazione e giudizio.
 - Le strategie autovalutative divengono lo strumento con cui la scuola può interrogare se stessa e il suo funzionamento e riconoscere le proprie peculiarità e i propri difetti.
- **Analisi SWOT**
 - Strengths – Weaknesses
Opportunities – Threats

Punti di forza	Punti di debolezza
Analisi SWOT	
Opportunità	Minacce (rischi)

Dott. Carlo Mariani

Gli obiettivi d'istituto

52

- Sono risultati didattici, sociali ed economici
 - devono essere effettivamente raggiungibili
 - devono includere le dimensioni rilevanti (didattica, organizzazione e gestione delle risorse)
 - devono essere chiari e comprensibili per orientare i comportamenti professionali
 - devono essere la base del sistema di valutazione

Dott. Carlo Mariani

Il tema dell'autovalutazione

50

- **Legittimare l'autonomia della scuola**
 - L'assunzione di responsabilità da parte della scuola in merito alla qualità dei processi formativi erogati e dei risultati ottenuti rappresenta un fattore di legittimazione nei confronti dell'utenza e degli interlocutori esterni.
 - La scuola si fa carico dei risultati del proprio lavoro e ne "rende conto" ai soggetti interni ed esterni, potenziando in questo modo la sua natura professionale e la propria autonomia decisionale.

Dott. Carlo Mariani

Alcuni criteri guida per la valutazione

53

- Efficacia esterna
- Efficacia interna
- Efficienza

Dott. Carlo Mariani

Il tema dell'autovalutazione

51

- Il controllo della qualità dei sistemi implica alcune azioni, come la funzionalità, l'autoregolamentazione, il monitoraggio
- L'osservazione dei processi.
- L'interpretazione come sistema.
- Una commisurazione al modello, in cui sono presenti due aspetti:
 - La retroazione
 - L'autocritica

Dott. Carlo Mariani

L'efficacia esterna

54

- Rappresenta il raggiungimento di obiettivi relativi ai destinatari del servizio/programma o meglio il miglioramento delle condizioni dei destinatari dal punto di vista di quel servizio/programma.
- Sottolinea l'interesse a rispondere ai bisogni della popolazione indipendentemente dalle implicazioni per l'organizzazione.

Dott. Carlo Mariani

55 L'efficacia interna

- Rappresenta il raggiungimento degli obiettivi dichiarati, stabiliti, pattuiti, indipendentemente dal fatto se questi corrispondano in pieno ai bisogni dei destinatari.
- Sottolinea la capacità dell'organizzazione di rispettare gli obiettivi stabiliti nel mandato.

Dott. Carlo Mariani

58 Il contesto di riferimento

- Il livello medio di scolarità della popolazione
- La struttura del mercato del lavoro
- I flussi migratori

Dott. Carlo Mariani

56 L'efficienza

- Riguarda la capacità di ottenere il massimo risultato con il minimo impegno di risorse (materiali e umane).
- Sottolinea la necessità che l'organizzazione si attivi per ottimizzare l'uso di risorse disponibili.

Dott. Carlo Mariani

59 Risorse (input)

- Materiali (finanziarie, strutturali, strumentali)
- Professionali (personale docente, ausiliario, amministrativo, esperti esterni)
- Qualità dello studente (area cognitiva e motivazionale)

Dott. Carlo Mariani

57 Gli elementi per la (auto)valutazione d'istituto

- Il contesto
- Le risorse (input)
- I processi
- I risultati (output)
- L'impatto (outcome)

Dott. Carlo Mariani

60 Processi

- Primari (luogo di apprendimento, spazio sociale)
- Direzione e controllo (pianificazione, innovazione, crescita professionale, rete)
- Supporto (auto-organizzazione e sviluppo interno)

Dott. Carlo Mariani

61 Risultati (output)

- Risultati del processo di apprendimento (livello scolastico, successo formativo e professionale, sviluppo personale e sociale)
- Ruolo e rilevanza della scuola (studenti, famiglie, mondo professionale, operatori interni)

Dott. Carlo Mariani

64 L'ambiente sociale di riferimento

- Le opportunità educative/formative della comunità
- I percorsi nel sistema di education
- I percorsi nel mercato del lavoro

Dott. Carlo Mariani

62 Ambiente

- Scuola-famiglia (aspettative, motivazioni, modelli di apprendimento e socializzazione)
- Scuola-comunità (esigenze economico-sociali, modelli culturali e di socializzazione)
- Scuola-mondo professionale (bisogni formativi, risorse condivisibili)
 - L'ambiente è costituito dai legami

Dott. Carlo Mariani

65 Gli elementi del sistema di valutazione di istituto

```
graph TD; A[Progetto didattico formativo] --> B[Sistema di valutazione dell'apprendimento]; B --> C[Sistema di analisi e auto-valutazione]; C --> D[Sistema di controllo "direzione di marcia"]; D --> A; FB((Feed-Back));
```

Dott. Carlo Mariani

63 Impatto (outcome)

- L'impatto è l'interazione dei processi interni dell'organizzazione con l'ambiente sociale di riferimento

Dott. Carlo Mariani

66 Gli utilizzi della (auto)valutazione (1)

- Formativo-sommativo
- Formale-informale
- Caso particolare-generalizzazione
- Prodotto-processo

Dott. Carlo Mariani

67 Gli utilizzi della (auto)valutazione (2)

- Accertamento-giudizio
- Preordinato-adattivo
- Olistico-analitico
- Interno-esterno

Dott. Carlo Mariani

70 Cosa significa valutare?

- La valutazione è un'attività di ricerca che:
- costruisce strumenti di rilevazione
- identifica descrittori e indicatori
- misura fenomeni e processi
- ...e ne verifica l'andamento nel tempo su singole unità di analisi e/o su aggregati

Dott. Carlo Mariani

68 Gli effetti della valutazione (1)

- Negoziazione e concertazione degli obiettivi in fase di pianificazione
- Individuazione degli 'scostamenti' dagli obiettivi pianificati (il 'delta')

Dott. Carlo Mariani

71 La ricerca valutativa: i prerequisiti

- Le ipotesi
- I vincoli
- I contesti operativi
- I quadri concettuali

Dott. Carlo Mariani

69 Gli effetti della valutazione (2)

- Azioni di miglioramento in itinere
- Ri-pianificazione delle attività in coerenza con mutamenti del contesto di riferimento

Dott. Carlo Mariani

72 La pianificazione della ricerca: le fasi (1)

- La definizione dello scopo
- Il controllo della letteratura (l'effetto 'acqua calda')
- La messa a punto del quadro concettuale di riferimento (l'indagine esplorativa)
- La messa a punto del disegno della ricerca (costi, tempi, risorse umane)

Dott. Carlo Mariani

La pianificazione della ricerca. Le fasi (2)

73

- L'individuazione delle ipotesi e l'elencazione delle variabili da 'misurare'
- La costruzione degli strumenti di rilevazione
- La messa a punto degli strumenti di rilevazione (test)
- La definizione della popolazione oggetto di studio

Dott. Carlo Mariani

Gli strumenti

76

- Test di valutazione e/o verifica
- Questionari strutturati
- Interviste in profondità
- Focus group
- Protocolli di osservazione

Dott. Carlo Mariani

La pianificazione della ricerca. Le fasi (3)

74

- La definizione del campione/i da studiare e pianificazione delle modalità di raggiungimento
- La Somministrazione degli strumenti la e raccolta/input dati
- L'elaborazione e l'analisi dati
- La pubblicazione e diffusione dei risultati

Dott. Carlo Mariani

Gli indicatori/descrittori

77

- Gli indicatori/descrittori sono le variabili che consentono di misurare singolarmente o congiuntamente le dimensioni fondamentali di un fenomeno o processo.
- Esempi:
 - Promossi
 - Promossi con debito scolastico
 - Respinti
 - Reclami da parte di genitori
 - Ore di assenza del personale docente

Dott. Carlo Mariani

Le unità di rilevazione

75

- Gli alunni
- I docenti
- L'istituto
- Il sistema scolastico

Dott. Carlo Mariani

Approccio alla valutazione d'istituto

78

Il sistema di valutazione d'istituto contiene	I sistemi di valutazione aziendali contengono
Informazioni diversificate (numeri, indicatori, domande aperte, griglie, valutazioni qualitative)	Numeri e indici
Informazioni rapidamente fruibili a differenti livelli di selettività	Quantità consistente di dati e informazioni
Dati provenienti da fonti differenziate (rilevazioni sistematiche e ad hoc)	Dati provenienti dal sistema informativo gestionale e oggetto di rilevazioni sistematiche
Dati e informazioni espresse in forma discorsiva e qualitativa	Dati esclusivamente in forma quantitativa
Stime	Dati completamente certi e corretti

Dott. Carlo Mariani

I criteri di base per la selezione degli indicatori

79

- La correlazione tra l'indicatore e il fenomeno da misurare (indicatori rappresentativi e aggregati)
- I costi e la complessità della misurazione
- Gli effetti comportamentali indotti

Dott. Carlo Mariani

Indicatori di investimento sociale

82

- Spesa per istruzione pro capite
- Spesa per istruzione rispetto al PIL
- Tasse per accesso a servizi scolastici/costo del servizio

Dott. Carlo Mariani

Gli indicatori utilizzati in ambito internazionale

80

- Indicatori di sviluppo del sistema
- Indicatori di sviluppo sociale
- Indicatori di efficienza del sistema
- Indicatori di qualità del sistema
- Indicatori di partecipazione, equità sociale ed equilibrio territoriale
- Indicatori di efficacia

Dott. Carlo Mariani

Indicatori di efficienza del sistema

83

- Percentuale di ripetenza
- Percentuale di abbandono
- Diplomi/iscritti di n anni prima
- Alunni/insegnanti
- Spesa istruzione/alunni
- Spesa istruzione/diplomi
- Spesa istruzione/laureati
- Tempo speso a scuola

Dott. Carlo Mariani

Indicatori di sviluppo del sistema

81

- Livello di istruzione
- Tasso di scolarità (per livello di istruzione)
- Tasso di passaggio
- Anni medi di scolarità
- Tassi di crescita (scuole, alunni, insegnanti)
- Tassi di diplomati e laureati

Dott. Carlo Mariani

Gli indicatori OCSE dell'istruzione

84

- Contesti demografici, economici e sociali dei sistemi educativi
- Caratteristiche (processi) dei sistemi educativi
- Risultati dei processi educativi

Dott. Carlo Mariani

Costi, risorse e processi nella scuola (1)

85

- Risorse finanziarie
- Fonti di finanziamento per l'istruzione
- Spesa per l'istruzione

Dott. Carlo Mariani

Contesti dell'istruzione

88

- Contesto demografico
- Contesto sociale ed economico
- Opinioni e aspettative

Dott. Carlo Mariani

Costi, risorse e processi nella scuola (2)

86

- Processi e personale
- Tempo di istruzione
- Processi nella scuola
- Risorse umane

Dott. Carlo Mariani

Risultati dell'istruzione

89

- Risultati degli studenti
- Risultati del sistema
- Risultati nel mercato del lavoro

Dott. Carlo Mariani

Costi, risorse e processi nella scuola (3)

87

- Partecipazione e flussi
- Ricerca e sviluppo in campo educativo

Dott. Carlo Mariani

8. Qualità

Il tema della Qualità

91

- I fattori di cambiamento della Qualità nella formazione sono:
 - l'evoluzione dei servizi pubblici verso l'efficacia, l'efficienza e la soddisfazione dei fruitori
 - il decentramento dei poteri e lo sviluppo della cultura della responsabilità
 - la domanda di nuove culture del bene pubblico
 - il cambiamento sociale e culturale che investe le nuove generazioni

Dott. Carlo Mariani

Il tema della Qualità

94

- Una prima motivazione della Qualità nella scuola risiede nel trovare momenti di intreccio e di sintesi tra prodotto e processo: l'uno influenza l'altro secondo un concezione che rimanda chiaramente ad un modello di complessità sistemica.
- Siamo, dunque, in presenza di un'esigenza generale che si lega anche ad una seconda motivazione.
 - Si lega ai processi di innovazione e di sperimentazione metodologico-didattica e organizzativa promossi dalla scuola dell'autonomia.
 - Questi processi richiedono attenzione ai risultati e implicano strumenti di valutazione e autovalutazione, in un mutato contesto di rendicontabilità sociale del servizio.

Dott. Carlo Mariani

Il tema della Qualità

92

- Due considerazioni:
 - La prima si riferisce alla riflessione teorica che ha avuto non indifferenti applicazioni pratiche a livello di progettazione curricolare e di programmazione didattico-educativa.
 - Consiste nell'attivare azioni di valutazione e diagnosi del processo di apprendimento- insegnamento e della predisposizione di interventi di miglioramento continuo.
 - La seconda considerazione proviene dall'esterno della scuola, dal mondo delle imprese, dove il tema della qualità è diventato tema di discussione e di pratiche orientate alla necessità di progettare, guidare e valutare i processi organizzativi.

Dott. Carlo Mariani

Il tema della Qualità

- I Progetti Qualità sono agenti di cambiamento e di rinnovamento
- I Progetti Qualità mirano ad un processo di autovalutazione del Sistema attraverso una serie di azioni

Dott. Carlo Mariani

Il tema della Qualità

93

- Nella scuola il tema della Qualità si è occupato in modo prevalente degli aspetti didattico – educativi e del lavoro dell'insegnante con gli allievi.
 - È questa la linea che guarda più propriamente al *prodotto scolastico*, ovvero alla qualità del lavoro professionale.
 - Dal mondo aziendale è stato recepito invece il tema della **realtà scolastica in quanto organizzazione** che riunisce personale dirigente, docente e non docente e che attiva tutta una serie di azioni tese a favorire e a sostenere l'offerta formativa per cui il *focus* si sposta prevalentemente sui *processi*.
- Nella realtà della vita scolastica non è sempre agevole operare una distinzione netta tra aspetti di prodotto e aspetti di processo.

Dott. Carlo Mariani

Il tema della Qualità

96

- Una prima fase del processo consiste nella definizione e costruzione di strumenti efficaci per la valutazione e il controllo.
- Centralità dei metodi "quantitativi" statistici di valutazione e di controllo (Questionario, Intervista semistrutturata)
- Valutazione qualitativa dei risultati (Focus Group. Gruppi di lavoro e di progetto)
- Il nucleo operativo vincente è quello delle connessioni e dei collegamenti tra gli elementi

Dott. Carlo Mariani

I modelli per la Qualità

97

- I modelli più diffusi sono quelli delle ISO (vision 2000)
- Quello che si sta diffondendo è **EFQM**
- (European Foundation for Quality Management) che è adatto per:
 - ☐ riconoscere percorsi di qualità nelle organizzazioni che gestiscono servizi
 - ☐ focalizzare l'attenzione sull'autoanalisi e sull'autovalutazione

Dott. Carlo Mariani

Struttura modello - Criteri

- Fattori (5):**
 - ☐ Leadership
 - ☐ Gestione del personale
 - ☐ Politiche e strategia
 - ☐ Partnership e risorse
 - ☐ Processi
- Risultati (4):**
 - ☐ Risultati relativi al personale
 - ☐ Risultati relativi ai Clienti/Utenti
 - ☐ Risultati relativi alla Società
 - ☐ Risultati chiave di performance
 - ☐ Per ogni criterio esistono dei sottocriteri

Dott. Carlo Mariani

Il modello EFQM

- Il modello EFQM per l'Eccellenza è un quadro di riferimento non prescrittivo che riconosce la pluralità degli approcci al perseguimento di un'eccellenza sostenibile nel tempo.
- Offre una considerevole libertà di interpretazione in funzione delle strategie appropriate a ogni singolo ente del settore pubblico.

Dott. Carlo Mariani

Struttura modello - Criteri

- Si ottengono risultati d'eccellenza quando i fattori sono coordinati dalla leadership al fine di ottimizzare le performance
- È poi dai risultati misurati (assessment) che possono nascere soluzioni sui fattori che migliorino i risultati

Dott. Carlo Mariani

I concetti dell'Eccellenza

- Nel pianificare le soluzioni l'EFQM propone 8 concetti da seguire:
 - ☐ Orientamento ai risultati
 - ☐ Attenzione rivolta al Cliente/Utente
 - ☐ Leadership e coerenza negli obiettivi
 - ☐ Gestione in termini di processi e fatti
 - ☐ Coinvolgimento e sviluppo delle persone
 - ☐ Apprendimento, innovazione e miglioramento continui
 - ☐ Sviluppo della leadership
 - ☐ Responsabilità pubblica

Dott. Carlo Mariani

Il modello EFQM

- Results (risultati)
- Approach (approccio)
- Deployment (diffusione)
- Assessment (valutazione)
- Review (riesame)

Dott. Carlo Mariani

Il modello EFQM

- La specificità dell'EFQM emerge nelle fasi di Results (Risultati) ed Assessment (Valutazione)
- I risultati sono raggruppati in categorie specifiche e l'analisi viene condotta tramite una delle tecniche proposte dalla Autovalutazione EFQM (questionario, matrice, workshop, schede, simulazione award)

Dott. Carlo Mariani

Gli indicatori di qualità della Regione Toscana

Tipologia di criteri	Modello Regione Toscana	Modello EFQM
Criterio	B.1 Formalizzazione dei processi di produzione dei servizi	Processi
Indicatori	B.1.1 Analisi/Diagnosi	Compatibile
	B.1.2 Progettazione	Compatibile
	B.1.3 Selezione e valutazione delle risorse	
	B.1.4 Erogazione	
	B.1.5 Monitoraggio e valutazione	
	B.1.6 Direzione	
	B.1.7 Amministrazione	
	B.1.8 Promozione	
2° livello	B.1.9 Processi di gestione della qualità	

Dott. Carlo Mariani

Gli indicatori di qualità della Regione Toscana

Tipologia di criteri	Modello Regione Toscana	Modello EFQM
Criterio	A.1. Assetto giuridico ed organizzativo	Leadership Gestione del Personale
Indicatori	A.1.1 Configurazione giuridica	Non previsto
	A.1.2 Responsabilità e ruoli	Compatibile
	A.1.3 Competenze del management	Compatibile
	A.1.4 Gestione della qualità	Compatibile
Criterio	A.2 Capacità logistiche	Risorse
Indicatori	A.2.1 F Adeguatezza locali	Compatibile
	A.2.1 O/ Disponibilità locali	Compatibile
	A.2.2 F Adeguatezza didattica	Compatibile
	A.2.3 Adeguatezza tecnologica	Compatibile
	A.2.4 F Congruità	Compatibile

Dott. Carlo Mariani

Gli indicatori di qualità della Regione Toscana

Tipologia di criteri	Modello Regione Toscana	Modello EFQM
Criterio	C.0 Capacità gestionali	Leadership, Politiche e Strategie
Indicatore	C.0.1 Capacità ed affidabilità gestionali complessive dell'Organismo	Compatibile
Criterio	C.1 Efficienza	Risultati chiave di Performance
Indicatori	C.1.1 F Livello di spesa	Compatibile
	C.1.2 F Costo allievo	Compatibile
	C.1.2 O/ Costo utente	Compatibile
	C.1.3 F Costo allievo formato	Compatibile
2° livello	C.1.4 F Costo allievo occupato	Compatibile
Criterio	C.2 Efficacia immediata	Risultati relativi al Personale Risultati relativi al Cliente
Indicatori	C.2.1 F Livello di attuazione	Compatibile
	C.2.2 F Livello di abbandono	Compatibile
2° livello	C.2.2 O/ Livello di soddisfazione	Compatibile
2° livello	C.2.3 F Livello di soddisfazione	Compatibile

Dott. Carlo Mariani

Gli indicatori di qualità della Regione Toscana

Tipologia di criteri	Modello Regione Toscana	Modello EFQM
Criterio	A.3 Situazione economica	Leadership, People
Indicatori	A.3.1 Affidabilità economico-finanziaria generale dell'Organismo	Compatibile
	A.3.2 Affidabilità patrimoniale e finanziaria dell'Organismo	Compatibile
	A.3.3 Affidabilità economico-finanziaria del legale rappresentante	Non previsto
Criterio	A.4 Sistema di relazioni	Partnership
Indicatori	A.4.1. Relazioni con il sistema istituzionale e sociale locale	Compatibile
	A.4.2 Relazioni con il sistema produttivo	Compatibile
	A.4.3 Relazioni con il sistema scolastico e universitario	Compatibile
	A.4.3.1 Relazioni con il sistema della formazione professionale	Compatibile
	A.4.4 Relazioni con l'utenza	Compatibile
2° livello	Relazioni con famiglie degli allievi (solo obbligo formativo)	Compatibile

Dott. Carlo Mariani

Gli indicatori di qualità della Regione Toscana

Tipologia di criteri	Modello Regione Toscana	Modello EFQM
Criterio	D.1 Efficacia a medio termine (impatto)	Risultati relativi al Personale Risultati relativi al Cliente Risultati relativi alla Società
Indicatori	D.1.1 F Livello di successo formativo	Compatibile
	D.1.2 F Livello di occupazione/rientri nel sistema scolastico	Compatibile
	D.1.3 F Livello di occupazione coerente	Compatibile

Dott. Carlo Mariani

Strumenti

109

- Questionario
 - richiama l'IS alla cultura del problem setting
 - mette in atto strategie di miglioramento
 - facilita una lettura condivisa dei risultati
- Focus group
 - richiama l'IS alla cultura dell'ascolto
 - porta in superficie il "sentire" profondo e nascosto dell'IS
 - facilita la comprensione delle relazioni all'interno dell'IS

Dott. Carlo Mariani

Focus group: avvia il miglioramento

112

- Il focus avvia comportamenti di autoanalisi e di autovalutazione
- Non pone al centro del suo interesse l'esprimere giudizi
- Stimola invece
 - le relazioni fra le persone
 - la dialettica fra posizioni
 - la messa in discussione delle proprie opinioni
- Il risultato è un accordo fra i componenti del gruppo

Dott. Carlo Mariani

Questionario: agisce sui contenuti

110

- non è definito nei contenuti da esterni all'IS
- non è lo stesso documento per tutte le IS che partecipano al progetto
- non è costruito su un modello standard estraneo alla storia dell'IS
- viene costruito dal GQ con la collaborazione del consulente
- ottiene partecipazione perché costruito su aspetti interni
- i risultati sono oggettivi perché "pesati" in modo condiviso dal GQ

Dott. Carlo Mariani

L'istituzione scolastica come protagonista

113

- non esiste un "approccio giusto" per realizzare l'autovalutazione
- è l'organizzazione, in relazione alla propria cultura, che sceglie un particolare approccio
- un progetto di qualità parte dalla storia dell'IS, dai suoi caratteri intrinseci, dalla sua identità, dal suo intento e dalla sua vocazione
- non è all'esterno che l'IS trova le energie per migliorarsi
- è il percorso di analisi e di valutazione, con il supporto di osservatori esterni che consente la messa in atto di politiche e strategie di miglioramento

Dott. Carlo Mariani

Focus group: agisce sulle relazioni

111

- Il focus group è una tecnica di rilevazione basata sulla discussione fra un gruppo di persone (metodologia della ricerca sociale di tipo qualitativo).
- La finalità del focus è quella di studiare i fenomeni o indagare uno specifico argomento.
- La tecnica di conduzione del focus consiste nello stimolare la comunicazione tra i partecipanti attraverso:
 - domande reciproche
 - richieste di chiarimento
 - dichiarazione dei punti di accordo e di disaccordo

Dott. Carlo Mariani

Certificare e riconoscere l'Istituzione scolastica

114

Lo Schema di Riconoscimento EFQM

Il diagramma illustra il processo di maturazione organizzativa e di riconoscimento EFQM. È strutturato in tre livelli di sviluppo:

- Livello 1:** Caratterizzato da un controllo di gestione, impegno verso il cliente e ascolto.
- Livello 2:** Riconosciuto per l'eccezionale riconoscimento di eccellenza.
- Livello 3-4-5:** Riconosciuto per l'eccezionale risultato del premio qualità, ottenuto attraverso l'azione di un direttore, un premio qualità, un premio qualità, un premio qualità e un premio qualità.

Il processo è guidato da un'Intelligenza Organizzativa e si sviluppa nel tempo.

Dott. Carlo Mariani



Riferimenti bibliografici

Riferimenti bibliografici (1)

116

- Allulli G., *Le misure della qualità*, Roma, Edizioni SEAM, 2000
- Barzanò G., Mosca S., Scheerens J., *L'autovalutazione nella scuola*, Milano, Paravia Bruno Mondadori, 2000
- Bifulco L., *Che cos'è una organizzazione*, Roma, Carocci, 2002
- Bertin G. (a cura di), *Valutazione e sapere sociologico*, Milano, Franco Angeli, 1995
- Bezzi C., *La valutazione dei servizi alla persona*, IIV, 2002
- Butera F. (a cura di), *Il libro verde della Pubblica Istruzione*, Milano, Franco Angeli, 2000
- Butera F., Coppola B., Fasulo A., Nunziata E., *Organizzare le scuole nella società della conoscenza*, Roma, Carocci, 2002

Dott. Carlo Mariani

Riferimenti bibliografici (2)

117

- Comitato Provinciale di valutazione del sistema scolastico, *Oltre la qualità diffusa*, Trento, Didascalie Libri, 2001
- Neglia G. (a cura di), *La valutazione della qualità della formazione: esperienze a confronto*, Milano, Lupetti, 1999
- Palumbo M., *Il processo di valutazione*, Milano, Franco Angeli, 2001
- Romei P. (a cura di), *La scuola come organizzazione*, Milano, Franco Angeli, 1993
- Romei P., *Guarire dal mal di scuola*, Firenze, La Nuova Italia, 1999
- Scott W. R. , *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994
- Weick E. C., *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina, 1997

Dott. Carlo Mariani