

I PROCESSI ORGANIZZATIVI PER LA QUALITÀ

RAV - QUALITÀ - PROCESSI

Gruppo 5

L'APPROCCIO PER PROCESSI

- guida alla creazione di valore →
- la soddisfazione dei soggetti coinvolti **si genera direttamente dai processi** e solo **indirettamente dalle funzioni**
- - consente di identificare più facilmente le responsabilità
 - spinge a ricercare tutte le attività che **non aggiungono valore al prodotto e ad eliminarle** (sprechi nei processi)

Abitualmente:

GESTIONI E MIGLIORAMENTI SONO STATI IMPOSTATI PER FUNZIONI

Tuttavia:

L'ORGANIZZAZIONE GENERA VALORE ATTRAVERSO I SUOI **PROCESSI**

E **NON** MEDIANTE LE SUE FUNZIONI

sono i processi a creare valore

sono i processi a incidere sulla soddisfazione
degli attori (portatori di interesse)

(Definizione di) **processo**

Il processo → è un insieme di attività interrelate, svolte **all'interno** di un'organizzazione, che:

creano valore → trasformazione delle risorse (input del processo)

in un prodotto (output del processo) destinato a soggetti interni o/e esterni all'organizzazione.

Il processo è teso al raggiungimento di un obiettivo .

AUTOVALUTAZIONE : CONDIZIONI

- Processo in grado di svolgere un ruolo importante nel miglioramento della scuola
- Intervenire in modo efficace dove si manifestino maggiori criticità

A condizione che →

- Tutti gli attori coinvolti nel processo ne comprendano il senso e l'utilità
- Ogni istituto si riferisca alla propria realtà
 - (contatto con il "territorio" + coinvolgimento di tutti gli attori = individuazione e messa in atto tempestiva delle soluzioni di miglioramento)
- Disponibilità di risorse (tempo)

VALUTARE GLI ESITI DEI PROCESSI DI AUTOVALUTAZIONE

- 1- evitare semplificazioni e RIDUZIONISMO
- 2 – lentezza e complessità del processo stesso
- 3 – Autovalutazione **come opportunità** funzionale alla comprensione e al miglioramento della vita degli Istituti scolastici e al suo rapporto con il territorio (coniugare autonomia e funzione sociale della Scuola)

L'uso di uno **strumento strutturato di autovalutazione** della qualità dei processi organizzativi e didattici può consentire di:

- 1- **decentrarsi rispetto al proprio punto di vista** interno e di guardare, dal di fuori,
- 2- di riflettere sulla validità dello strumento stesso, al fine di migliorarne le caratteristiche adattandole sempre di più agli specifici contesti.

Cfr., per esempio: Ira Vannini, Università di Bologna, *UN MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DI UNA INNOVAZIONE DIDATTICA*

IL R.A.V. COME PROCESSO - SEZIONI

1 - Contesto e risorse

- Popolazione scolastica
- Territorio e capitale sociale
- Risorse economiche e materiali
- Risorse professionali

2 - Esiti

- Risultati scolastici
- Risultati delle prove standardizzate
- Competenze chiave e di cittadinanza
- Risultati a distanza

3 - PROCESSI

A- Pratiche educative e didattiche

- Curricolo, progettazione, valutazione
- Ambiente di apprendimento
- Inclusione e differenziazione
- Continuità e orientamento

B- Pratiche gestionali e organizzative

- Orientamento strategico e organizzazione della scuola
- Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
- Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie

4 – il processo di autovalutazione

- Composizione del nucleo di autovalutazione
- Processo di autovalutazione
- Esperienze pregresse di autovalutazione

5 – individuazione delle priorità

- **Priorità** (obiettivi generali che la scuola si prefigge di realizzare nel lungo periodo attraverso l'azione di miglioramento) e **traguardi** (risultati attesi in relazione alle priorità strategiche → risultati previsti a lungo termine [3 anni])
- **Obiettivi di processo** (definizione operativa delle attività su cui si intende agire concretamente per raggiungere le priorità strategiche individuate)

Struttura del RAV: quadro di sintesi

SEZIONI		AREE
Contesto		Popolazione scolastica Territorio e Capitale sociale Risorse economiche e materiali Risorse professionali
Esiti		Risultati scolastici Risultati nelle prove standardizzate nazionali Competenze chiave di cittadinanza Risultati a distanza
Processi	Pratiche educative e didattiche	Curricolo e Offerta Formativa Progettazione didattica Valutazione degli studenti Ambiente di apprendimento Inclusione e differenziazione Recupero e potenziamento Continuità e orientamento
	Pratiche gestionali e organizzative	Orientamento strategico e organizzazione della scuola Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie
Processo di autovalutazione		Composizione del Nucleo Processo di AutoValutazione Esperienze pregresse di AutoValutazione
Individuazione delle priorità		Priorità e traguardi orientati agli esiti Obiettivi di processi

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

CRITERIO DI QUALITÀ:

- Saper individuare le priorità
- Essere in grado di perseguirle attraverso l'individuazione dei ruoli

- Convogliare le risorse economiche sulle azioni prioritarie (scelta)

- Dotarsi di sistemi di controllo e monitoraggio

Coinvolgere nel processo attori diversi:

- **A** - Famiglie e istituzioni
- **B** - Consiglio di Istituto
- **C** - Dirigente scolastico → atto di indirizzo al Collegio dei docenti indica gli obiettivi dell'azione
- **D** – il Collegio dei docenti → predisposizione programmi, obiettivi e modalità di verifica
- **E** – Famiglie e istituzioni → riscontro delle azioni della scuola per riprogettazione futura

[circularità del processo]

PROCESSI – PRATICHE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE (TRE SEZIONI)

1. Orientamento strategico e organizzazione della scuola
1. Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
1. Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie

ORIENTAMENTO STRATEGICO E ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA (QUATTRO SOTTOSEZIONI)

- 1. Missione e obiettivi prioritari – individuazione della missione, scelta delle priorità e lo condivisione interna ed esterna**
- 2. Controllo dei processi – uso di forme di controllo strategico e monitoraggio dell'azione intrapresa per il conseguimento degli obiettivi individuati**

- 3. Organizzazione delle risorse umane – individuazione di ruoli di responsabilità e definizione dei compiti per il personale**
- 4. Gestione delle risorse economiche – assegnazione delle risorse per la realizzazione delle priorità**

1 - MISSIONE E OBIETTIVI PRIORITARI - INDIVIDUAZIONE DELLA MISSIONE, SCELTA DELLE PRIORITÀ E LORO CONDIVISIONE INTERNA ED ESTERNA

Domande guida → individuazione punti di forza e debolezza

- La missione dell'istituto e le priorità sono definite chiaramente?
- La missione dell'istituto e le priorità sono condivise all'interno della comunità scolastica? Sono rese note anche all'esterno, presso le famiglie e il territorio?

MISSIONE E OBIETTIVI PRIORITARI (n.b. il modello rav non fornisce indicatori per analizzare le risposte alle domande...)

Cod.	indicatore	fonte
1.1	Il POF esplicita con chiarezza priorità e obiettivi della scuola	Documentazione e sito web
1.2	Il POF viene illustrato alle famiglie dei nuovi iscritti con regolarità	Calendarizzazione incontri
1.3
1.4	È prevista una azione di concertazione periodica per la definizione delle priorità con il "territorio"	Pianificazione incontri e tavoli territoriali con gli EE.LL

POSSIBILITÀ DI EVIDENZIARE PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA

Punti di forza	Punti di debolezza
Il POF è scritto in modo chiaro e comprensibile	Nel POF mancano...
Il POF è pubblicato...	Non è previsto...

Uno schema dettagliato → facilitazione elaborazione del Piano di miglioramento

2 - CONTROLLO DEI PROCESSI - USO DI FORME DI CONTROLLO STRATEGICO E MONITORAGGIO DELL'AZIONE INTRAPRESA PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUATI

Domande guida:

In che modo la scuola pianifica le azioni per il raggiungimento dei propri obiettivi?

In che modo la scuola monitora lo stato di avanzamento per il raggiungimento degli obiettivi? Quali meccanismi e strumenti di controllo sono adottati?

2 - CONTROLLO DEI PROCESSI

Cod.	Nome indicatore	Fonte
2.1	Coinvolgimento collegio docenti...	Ordini del giorno...
2.2		
2.3		
2.4	Viene effettuato un monitoraggio periodico dell'azione organizzativa?	Ordini del giorno del Collegio e calendarizzazione
2.5
2.6		

CONTROLLO PROCESSI: POSITIVITÀ E CRITICITÀ

Punti di forza	Punti di debolezza
Il Collegio docenti analizza in apertura d'anno l'atto di indirizzo del dirigente	Non sono previsti incontri di gruppo organizzati
I dipartimenti hanno un calendario di incontri determinato in corso d'anno	I dipartimenti non si occupano di problematiche organizzative
Sono previsti focus con personale e genitori	Non sono previsti...
...	...

3 - ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE - INDIVIDUAZIONE DI RUOLI DI RESPONSABILITÀ E DEFINIZIONE DEI COMPITI PER IL PERSONALE

Domande guida

1. C'è una chiara divisione dei compiti (o delle aree di attività) tra i docenti con incarichi di responsabilità?
2. C'è una chiara divisione dei compiti (o delle aree di attività) tra il personale ATA?

n.b. : il modello RAV, da questo punto in poi fornisce
Una serie di indicatori e di fonti

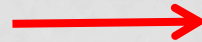
4 - GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE - ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE PER LA REALIZZAZIONE DELLE PRIORITÀ

Domande guida

- Quale coerenza tra le scelte educative adottate (es. Piano dell'Offerta formativa) e l'allocazione delle risorse economiche (es. programma annuale)?
- Le spese per i progetti si concentrano sulle tematiche ritenute prioritarie dalla scuola?

SOTTO-AREE E RUBRICHE VALUTATIVE - 1

1. Orientamento strategico e organizzazione della scuola



Rubrica di valutazione	Situazione della scuola
La missione della scuola e le priorità non sono state definite...	Molto critica
La scuola ha definito la missione e le priorità.....	eccellente

SOTTO-AREE E RUBRICHE VALUTATIVE -2

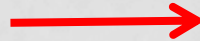
2. Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane



Rubrica di valutazione	Situazione della scuola
La scuola non promuove... ...	Molto critica
La scuola promuove...	eccellente

SOTTO-AREE E RUBRICHE VALUTATIVE -3

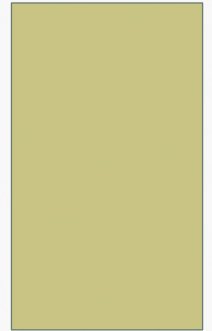
3. Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie



Rubrica di valutazione	Situazione della scuola
La scuola non promuove...	Molto critica
...	
La scuola promuove...	eccellente
.....	

I PROCESSI ORGANIZZATIVI PER LA QUALITÀ

RAV - QUALITÀ - PROCESSI



L'APPROCCIO PER PROCESSI

Comunità scolastica

- Convinzioni condivise
- Coinvolgimento
- Adesione alle prospettive di fondo

Coinvolgimento

- tenere sempre vivo il confronto anche attraverso la formazione permanente
- motivare la partecipazione incentivando buone pratiche
- curare le professionalità sostenendo la ricerca didattica e la gestione efficace dell'insegnamento
- costruire un clima di benessere sociale e di assunzione di atteggiamenti collaborativi

IL FORMAT RAV

promuove, mediante domande guida e indicatori, la riflessione sui diversi aspetti dell'operare nella scuola al fine di far emergere criticità, potenzialità e aspetti positivi e ricostruire un quadro finale con luci e ombre punti di forza e punti di debolezza

IL FORMAT RAV

**Processo di autovalutazione
con funzione documentativa
del percorso compiuto**

Focus sulla funzione docente

Si riconoscono i docenti come professionisti e interlocutori fondamentali in quanto più direttamente conoscono la realtà scolastica che vivono.

RIFLESSIONE PARTECIPATA

- Espressione condivisa di un'identità interna alla singola scuola
- Frutto e motore di modalità di lavoro collaborativo per l'apprendimento organizzativo

Ripensare l'agire per accrescerne la consapevolezza e regolarne lo sviluppo

AUTOVALUTAZIONE

strumento di gestione strategica finalizzata al miglioramento, contestualizzato nella singola comunità e nel territorio di appartenenza a cui va restituito l'esito del processo nella logica della trasparenza e nella prospettiva della rendicontazione sociale

AUTOVALUTAZIONE

- Valutazione \neq Sanzione
- Valutazione = induzione al miglioramento
- Prospettive di etica professionale

- Qualità tecnica della valutazione = miglioramento dei processi formativi e dei suoi risultati
- Qualità sociale della valutazione = sviluppo professionale degli attori del miglioramento

Modello di percorso autovalutativo

John Mac Beath, *Schools must speak for themselves: the case for school self evaluation*,
London 1999

Modello di percorso autovalutativo

- Approccio riflessivo dal basso
- Confrontarsi sull'idea di scuola: avviare un processo di consultazione tra le diverse componenti scolastiche sulla loro idea di scuola per identificare gli aspetti del "fare scuola" (comportamenti organizzativi, professionali ed educativi) a cui dare valore.

Modello di percorso autovalutativo

Non si parte da un modello ideale predefinito, ma si analizza la propria realtà di scuola evidenziando i fattori di qualità da strutturare in un modello coerente, concreto e organizzato attraverso brainstorming.

Modello di percorso autovalutativo

Focus group con piccoli gruppi composti da rappresentanti delle componenti scolastiche (docenti, personale ATA, genitori, studenti, rappresentanti EELL e altri interlocutori esterni) con il coordinamento di un componente del gruppo di autovalutazione

Dati prove INVALSI	esiti dei processi di apprendimento degli studenti con relativi indici di comparazione a livello regionale, di area geografica, nazionale, di scuole con caratteristiche socio-culturali simili
Dati Scuola in chiaro	contesto, risorse, processi, esiti con indici di comparazione a livello regionale e nazionale
Informazioni richieste alla Dirigenza	Direttive Disposizioni di servizio PA POF Carta dei Servizi Piani delle attività Contrattazione integrativa d'istituto
Dati di percezione	Questionari
Informazioni strutturate	Dati quali-quantitativi ISTAT MIUR

Modello di percorso autovalutativo

Incontro di sintesi del gruppo di autovalutazione che confronta poi la mappa della qualità della scuola con l'idea di scuola sottesa al Rapporto di Autovalutazione INVALSI classificando i fattori di qualità emersi dalla consultazione con le aree di esplorazione della qualità della scuola proposte nel RAV per riempirle di significati concreti emergenti dal proprio contesto scolastico evidenziando così elementi di sovrapposizione e di divergenza in positivo e in negativo e di conseguenza individuando priorità strategiche su cui incentrare l'azione di miglioramento

PRATICHE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE

- Pianificazione strategica
- Identificazione e condivisione della missione, dei valori e della visione di sviluppo di ogni scuola

PRATICHE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE

Analisi delle azioni, delle modalità organizzative e delle procedure utilizzate (assegnazione di compiti gestionali, organizzazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie, tempi, spazi)

PRATICHE GESTIONALI E AMMINISTRATIVE

Analisi delle metodiche utilizzate per implementare l'azione organizzativa nel tempo (processo di monitoraggio e autovalutazione continuo e ciclico)

PRATICHE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE

- Verifica di un corretto e ottimale utilizzo delle risorse disponibili
- Valutazione delle potenzialità e delle criticità esistenti per indirizzare l'azione verso un miglioramento possibile

FONTI

- Schratz, M., MacBeath, J., & Meuret, D., *Rapport final sur le "Projet pilote sur l'évaluation de la qualité de l'école" de la Commission européenne*. Bruxelles – Commission européenne, 1999.
- MacBeath, J., "Schools Must Speak for Themselves. The Case for School Self-evaluation", London – New York, 2000.
- Schratz, M., Jakobsen, I., MacBeath, J., & Meuret, D., "Autovalutazione e cambiamento attivo nella scuola", Trento, Erikson, 2003
- Ceriani, A., Giaveri, P., "I ruoli della qualità nella scuola. Linee guida per il miglioramento continuo", Franco Angeli, 2005