

LINEE GUIDA
per L' Autovalutazione negli Istituti Scolastici"



Rev 1 del 15/06/07
File autovalutazionelineeguida.doc

Gruppo di lavoro USR per la qualità:

Graziella Ansaldi, Silvana Di Costanzo, Silvana Mosca, Franco Rigola, Vito Infante, Anna Maria Brustia, Antonia Di Costanzo, Giuliana Priotti
Decreto istitutivo del Direttore Generale dell' Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte prot. N. 6774/P/A20 del 2/9/2004

Progettazione:

IIS " Tommaso D' Oria" Centro Rete per la diffusione de progetto Qualità del MPI e capofila rete SIRQ

Commissione: V. Infante, A. Di Costanzo, R. Discanno, S. Labanti, L. Loti, P. Piazza, B. Scriva, P. Trivisonne, V. Vergnano.

Premessa

Ogni processo di autovalutazione ha come obiettivo l'individuazione delle azioni di miglioramento più opportune che si possono avviare se:

- sono condivise dagli organi collegiali;
- le persone che conducono l'autovalutazione sono motivate e competenti.

Di norma il passaggio dalla verifica alla decisione di avviare un cambiamento non è automatico soprattutto nelle organizzazioni la cui sopravvivenza non dipende dal cambiamento e dal miglioramento. Processo di "autovalutazione" e "decisioni da assumere" sono quindi due aspetti che i leaders dovrebbero mantenere collegati in modo coerente. L'organizzazione dovrebbe, ad esempio:

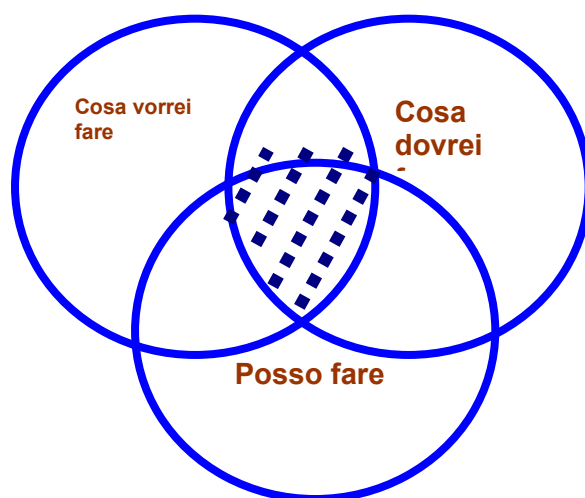
- ❑ Individuare i problemi emersi in seguito all'autovalutazione
- ❑ Scegliere l'area di intervento
- ❑ ricercare le cause
- ❑ comunicare i dati dando il senso di urgenza
- ❑ coinvolgere il personale,
- ❑ definire obiettivi raggiungibili a breve e medio termine
- ❑ definizione tempi, indicatori e obiettivi.
- ❑ attribuire gli incarichi

L'autovalutazione dovrebbe essere considerata come un processo di apprendimento: per ottenere questo obiettivo dovrebbe essere condotta da personale esperto, interno o esterno alla scuola, e con il massimo coinvolgimento delle persone interessate.

Per passare all'azione ogni scuola dovrebbe tenere conto di una serie di situazioni. Dovrebbe ad esempio prendere in esame la propria mission (per definire ciò che si dovrebbe fare), la capacità di reazione del sistema (ciò che si potrebbe fare) e le risorse umane e materiali (ciò che si vorrebbe fare). La decisione si trova nell'intersezione dei tre insiemi (FIG 1).

FIG 1

Processo decisionale
Confronto tra ciò che posso, dovrei, vorrei fare



In particolare, la capacità di definire correttamente "ciò che dovrei fare" dipende dalla conoscenza, condivisione e comprensione della mission della scuola e delle esigenze dei destinatari e delle parti interessate.

L'area delle azioni che "posso" intraprendere è funzione delle competenze professionali interne possedute e sviluppate con la formazione, della partecipazione a ricerche, degli interessi personali coltivati dalle persone, della capacità di lavorare in gruppo condividendo gli obiettivi e delle risorse a disposizione.

L'ultima area, quella delle attività che "vorrei" svolgere dipende dal clima interno, dal sistema di incentivi e dalla coincidenza degli obiettivi personali con quelli della scuola.

L'ampiezza dell'intersezione tra le tre aree dipende pertanto da una complessità di fattori variabili da scuola a scuola: ad esempio il sistema di valori condivisi, le politiche e gli approcci della leadership, le interazioni tra le persone e le competenze del personale e le risorse disponibili.

Obiettivi, strumenti di autovalutazione e strategie per il cambiamento dovrebbero formare un sistema coerente.

Prima di scegliere tra i vari strumenti valutativi la scuola dovrebbe definire:

- lo scopo;
- le aree da esaminare: didattica, amministrazione, gestione, politiche...[Fig 3]
- il rapporto costi - benefici
- la ricaduta sulla vita dell'Istituto e sul miglioramento.

La direzione dovrebbe ad esempio porsi domande del tipo:

E' stato definito con chiarezza lo scopo?

Qual è l'area d'indagine?

Qual è il risultato atteso?

Qual è lo strumento migliore?

Quale uso dei dati? Quali ricadute consente?

E' funzionale al cambiamento?

Quali spese e impegno di tempo e persone?

Sono molte le competenze richieste alle persone di scuola o agli esperti esterni che collaborano con la scuola nell'autovalutazione.

Se un valutatore esterno entra in una scuola deve attenersi a un preciso codice etico che contempli il rispetto del segreto d'ufficio su tutti gli aspetti esaminati.

Dove e come intervenire

Una volta individuate una serie di criticità diffuse nelle diverse aree nasce un nuovo problema, quella della scelta dell'area e dell'intervento.

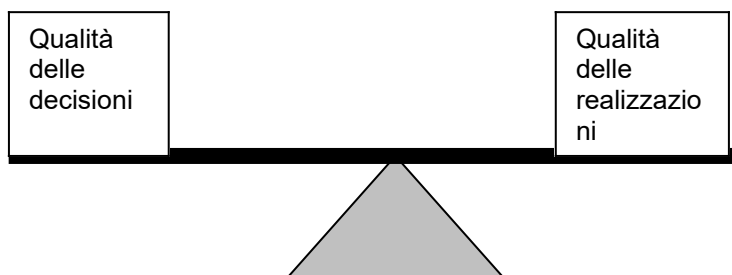
Possono essere utili le considerazioni seguenti.

La qualità e l'eccellenza dei risultati dipendono dalle decisioni e dalle realizzazioni (Fig. 2). Le decisioni sono influenzate da una serie di fattori, in particolare dagli "stili personali" dei partecipanti ai gruppi decisionali: vi è il rischio di conflitti controproducenti che bisogna prevenire con una composizione dei gruppi equilibrata che tenga conto delle diverse competenze necessarie e delle caratteristiche delle persone.

La qualità delle realizzazioni dipende, invece, dall'accordo tra le parti: leader, esperti e addetti e dall'assenza di conflitti "d'interesse" in grado di bloccare i lavori.

Fig. 2

Qualità delle decisioni e delle realizzazioni



E' bene analizzare lo stato di partenza della scuola per individuare un percorso di miglioramento e una strategia che permetta di capire le decisioni e le realizzazioni necessarie.

Se si considera ad esempio la scuola come un essere vivente¹, si può pensare che possa evolvere avendo come obiettivo un livello in cui decisioni e realizzazioni siano in equilibrio (stato adulto): in questo caso la scuola realizza ciò che decide. Se invece la scuola ha una situazione con molti progetti ma pochi risultati (stato giovanile), occorre introdurre gli opportuni controlli e monitoraggi per equilibrare la flessibilità con il controllo. Se è caratterizzata da molta tradizione e scarsa innovazione (scuola vecchia e burocratica) occorre agire in modo da introdurre elementi di innovazione.

Se invece si interviene su una scuola in modo casuale si possono accentuare i difetti. Queste considerazioni non esauriscono ovviamente l' argomento ma rinviano a ulteriori approfondimenti.

IL MODELLO DI AUTOVALUTAZIONE SECONDO SIRQ

SirQ si propone di contribuire con propri tecnici a sviluppare all' interno degli istituti processi di autovalutazione. SirQ si ispira alle modalità stabilite nella norma ISO 9004:2000 (appendice Autovalutazione) perchè questo processo sia volto al miglioramento delle prestazioni degli istituti.

Il presente documento ha, pertanto, lo scopo di definire le modalità per lo svolgimento delle attività di audit, avviare esperienze di qualità e, comunque, verificare il livello di qualità organizzativa, gestionale e documentale raggiunto prima di attivare la verifica di parte III per la certificazione Iso 9001:2000.

DEFINIZIONI

Visite ispettive per l' autovalutazione: sono tutte le attività SirQ di supporto all' autovalutazione, per la realizzazione del sistema qualità.

Non conformità (NC)

Carenze rilevate rispetto al modello di riferimento. Possono essere valutate in base all' estensione e diffusione nel sistema, alla sistematicità della presenza e alla gravità con cui producono i loro effetti. Vengono classificate da SirQ come segue:

- NC maggiori se si presentano estese, sistematiche e impattano gravemente sul sistema
- NC minori negli altri casi.

Autovalutazione

Processo con cui un istituto, con propri esperti o con l' assistenza SirQ, effettua una valutazione rispetto a un modello di riferimento.

Audit

Processo d' analisi dell' efficacia ed efficienza del sistema gestione qualità condotto.

Si dividono in audit di parte I se condotti all' interno dell' organizzazione, di parte II se condotti sui fornitori, di parte III se condotti da enti indipendenti.

Audit incrociati

Audit di parte I condotti da SirQ incrociando i valutatori per garantire l' indipendenza e la diffusione di buone pratiche.

Vengono effettuati prima delle verifiche di parte III.

Pre-audit

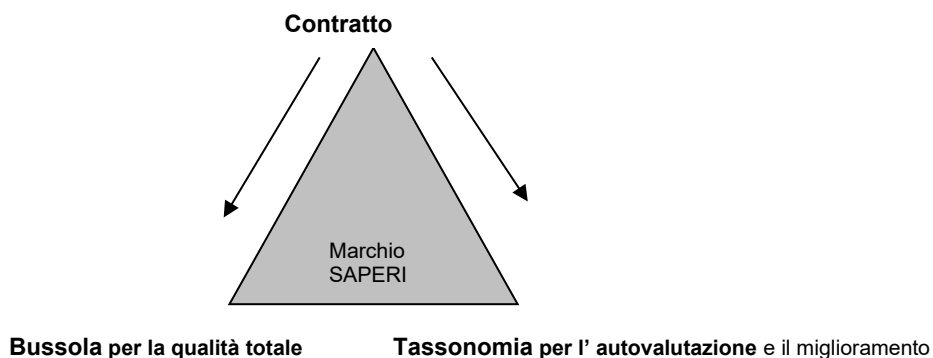
Valutazione condotta congiuntamente all' inizio delle esperienze di qualità da tutor SirQ e Commissione qualità d' istituto.

La diffusione del *marchio* mira a coinvolgere gli istituti in un *processo innovativo di incontro tra domanda e offerta*, avendo da un lato la scuola e dall' altro i destinatari e i portatori d' interesse, il cui prodotto è una serie di requisiti di qualità che nel complesso rappresentano:

- un *contratto formativo*, accettato dalle famiglie, attuato dalle scuole e certificato
- una *bussola* per progettare e gestire i servizi della scuola partendo dalle esigenze di tutte le parti interessate, secondo i principi della qualità globale
- una *tassonomia* per l' autovalutazione e il miglioramento e per favorire la partecipazione ai premi qualità. (V. Fig. 2)

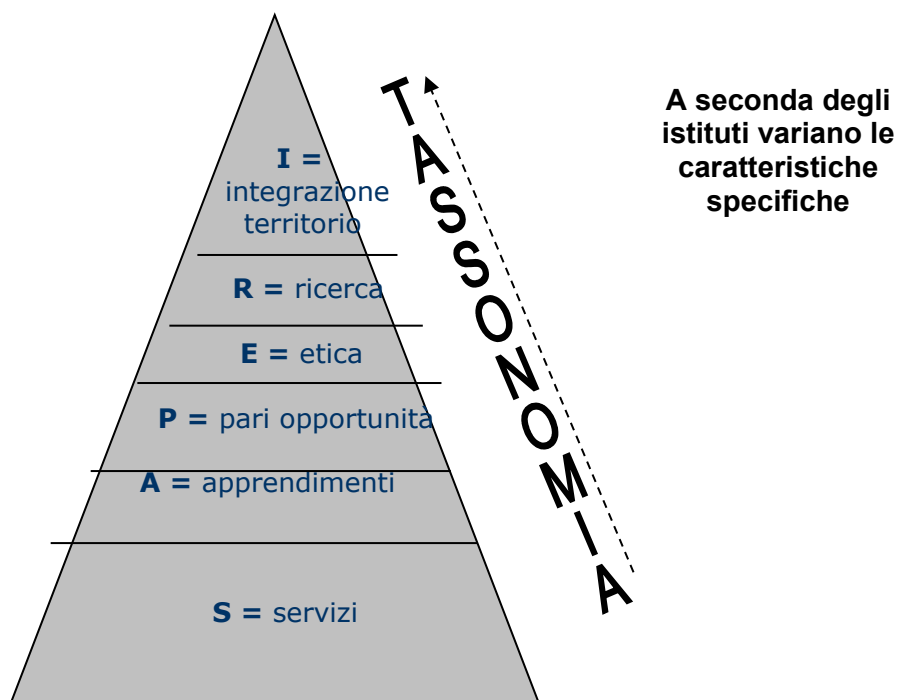
¹ Ichak Adizes – Corporate life cycles – Prentice hall, New Jersey 07632

Fig. 2



Il processo d' incontro tra domanda e offerta tra scuole e parti interessate, su requisiti concordati, corrisponde al processo principale dello stare "nel mercato" ed è un vero e proprio contratto tra le parti il cui rispetto viene certificato dal marchio.
Il disciplinare tecnico, pertanto, potrà costituire anche un riferimento *per l'autovalutazione* degli istituti, avendo come punto di partenza per l' analisi dei processi, le esigenze fissate nel contratto formativo.

Fig. 2 Il marchio come tassonomia per l' autovalutazione



Il disciplinare risulta costituito in totale da 186 requisiti, che riflettono la complessità della realtà scolastica, suddivisi nelle sei aree di classificazione dei servizi (SAPERI):

- Quaranta prescrizioni organizzative
- Cento Fattori di qualità per la gestione
- Quaranta misure
- Sei riesami per avviare azioni di miglioramento.

Nel disciplinare, ogni area viene organizzata, gestita, controllata e migliorata secondo il modello PDCA, con riferimento alle esigenze di tutte le parti interessate.

I requisiti del marchio sono *coerenti*:

- con i principi *del Total Quality Management* e, pertanto,
- con le norme *ISO sui sistemi qualità*,
- con gli schemi per *l'accreditamento regionale degli enti di formazione*
- e con i modelli di *eccellenza* utilizzati per i premi nazionali ed europei (CAF/EFQM).

A differenza delle norme ISO e dei modelli EFQM o CAF, che si riferiscono alla *generalità delle organizzazioni* e hanno un *focus ristretto* rispetto ai fini, i requisiti del marchio presentano un *focus ad ampio spettro* rispetto ai molteplici fini di un istituto scolastico e sono impostati *specificamente per l'organizzazione scolastica*. Essi sono coerenti con le connotazioni di *intangibilità, difficoltà di standardizzazione* e *incidenza del fattore umano* che caratterizzano l'insegnamento, rendendolo simile a un *processo speciale*, di difficile controllo nel suo evolversi e nei suoi esiti.

Il Marchio permette di realizzare un sistema qualità che può costituire la base per eventuali certificazioni ISO e/o accreditamenti regionali.

CONCLUSIONI

Il processo di autovalutazione SIRQ accompagna l'istituto in tutte le fasi di implementazione del sistema, che si possono riassumere come segue:

- Preaudit iniziale per definire i punti di forza e di debolezza dell'istituto in rapporto agli obiettivi mediante colloquio e lista di riscontro
- Pianificazione e sviluppo di azioni di miglioramento
- Verifica congiunta tra la Direzione dell'istituto e il tutor SirQ sulla fattibilità del progetto
- Sviluppo del progetto Qualità
- Audit di parte prima mediante lista di riscontro da parte di un valutatore SirQ (prima della certificazione).

I controlli sui requisiti per il rilascio del marchio saranno specifici per le scuole e con costi accessibili. Per la loro completezza potranno in futuro permettere un percorso abbreviato per l'accreditamento, favorire la certificazione ISO e promuovere i premi qualità tra le scuole.

La diffusione del marchio permetterà di **integrare** il complesso reticolo di **iniziative** e di attori che hanno fino a oggi attivato esperienze nelle scuole singole o in rete e di **aggiornare** e **formare** un maggior numero di persone sui principi della qualità e dell'eccellenza. Ogni scuola potrà, se lo riterrà opportuno, specificare ancora meglio i requisiti a livello locale, utilizzando il documento come cornice.

Sono parte integrante del *Disciplinare tecnico* il *Regolamento d'uso*, per il rilascio del Marchio, e il *Linguaggio della qualità e dell'eccellenza*.

I tre documenti sono soggetti ad aggiornamento, secondo le esigenze dell'evoluzione normativa e delle parti interessate.

L'autovalutazione è un processo di riflessione sulle proprie performance che conduce una scuola all'individuazione dei propri punti di forza e delle aree suscettibili di miglioramento. E' anche uno strumento di formazione per il personale coinvolto e raggiunge il proprio scopo quando produce azioni di miglioramento. L'autovalutazione è condotta rispetto ad un modello di valutazione, come le norme internazionali ISO 9000:2000; i modelli per l'eccellenza come l'EFQM o il CAF; i modelli regionali per l'accreditamento; i marchi, che fissano i requisiti di un prodotto/servizio. Rispetto alla valutazione condotta da soggetti esterni, l'autovalutazione è condotta al proprio interno con un alto grado di coinvolgimento del personale e porta ad una più approfondita conoscenza dei processi e dei risultati di performance. Il suo scopo è quello di permettere all'organizzazione di individuare e mettere in pratica azioni di miglioramento continuo. Per poter produrre tutti i suoi vantaggi devo toccare tutti i processi dell'organizzazione, in questo modo si potrà definire il quadro completo sia dei punti di forza, sia degli aspetti critici. Il passo successivo consiste nel confermare quanto già in atto per i punti forti e nel pianificare azioni di miglioramento per quelli deboli. Il processo di miglioramento si attua con l'applicazione del metodo del **PDCA** che porta a un processo di miglioramento basato sui risultati di performance: i propri confrontati con quelli delle organizzazioni migliori, rispetto ai fattori abilitanti. L'autovalutazione può essere sufficiente nel caso in cui si desideri attivare un processo di miglioramento continuo, Se, invece, si desidera partecipare a premi o dimostrare all'esterno la conformità a standard, allora è necessaria una valutazione

esterna, di parte terza. Nel caso la scuola utilizzi il CAF per l'autovalutazione, si consiglia l'adozione della seguente griglia per la valutazione dei risultati. Affinchè il processo di autovalutazione non sia fine a se stesso è necessario che porti ad attivare un processo di miglioramento continuo: il ciclo **PDCA**. Il ciclo PDCA o ruota di Deming è un ciclo di gestione da seguire per produrre cambiamenti e miglioramenti continui. Tutte le scuole fanno (do), ma è necessario che l'azione sia pianificata e progettata (plan) prima di essere attuata; che ne sia poi verificata l'efficacia attraverso la rilevazione delle misure di performance per rilevare gli aspetti critici (check), e che alla fine di tutto questo segua la fase dell'azione e reazione (act): confermando le scelte dei fattori di forza e cercando miglioramenti per quelli critici. L'autovalutazione si pone nella fase check, che diventa input per la pianificazione e che produce come output l'individuazione di problemi e la definizione delle priorità di intervento. Le aree da esaminare sono riportate in fig. 3. Quando l'autovalutazione ha come input la verifica dei requisiti del sistema cliente, come definiti nel Marchio SAPERI, i risultati degli anni precedenti, i risultati di altre scuole prese a campione e avviene attraverso un'analisi diagnostica dei processi e dei fattori per individuare le cause del gap che si sono prodotti, allora acquista una portata strategica.