

26 agosto 2013

## ***Gli stakeholder e la qualità***

Desidero cogliere questa occasione per condividere i risultati di una recente indagine e collegandomi a questa fare una proposta su un tema che può risultare utile discutere nei lavori di gruppo.

Secondo l'Istituto di Studi e Analisi Economica (ISAE) le fonti informative privilegiate dalle famiglie ai fini della scelta della scuola alla quale iscrivere i figli sono:

- 52 % si informa da altri genitori;
- 31 % amici e colleghi;
- 17 % materiale pubblicato dalle scuole.

Considerato questo ultimo dato sconcertante, è necessario domandarsi che cosa possono fare le scuole per migliorare la qualità e la quantità delle informazioni disponibili, indirizzate agli stakeholder (portatori di interesse), anche allo scopo di sviluppare le capacità di attrazione dell'istituzione scolastica nei confronti dell'utenza.

Partendo da questa sollecitazione, può essere utile proporre alle scuole di condurre un'indagine sistematica con l'obiettivo di individuare prioritariamente quali categorie di persone -nel contesto in cui opera la scuola- rientrano tra i potenziali stakeholder. Si dovrà poi individuare di quali bisogni/aspettative sono portatori, ricercando le modalità affinché quei determinati bisogni/aspettative siano soddisfatti. Infine, quali contributi o supporti questi soggetti sono disposti a mettere in campo per aiutare la scuola a raggiungere la sua mission. Segnalo, come esemplificazione significativa, l'Associazione torinese "Genitori in gioco" e la festa "adotta una scuola"<sup>1</sup>

Risulta evidente, considerata la situazione in cui versano attualmente le scuole del nostro Paese, alla luce delle recenti circolari emanate dal MIUR<sup>2</sup>, l'importanza di questo ultimo aspetto.

---

<sup>1</sup> L. Patriarca, *Aiutati che il ciel t'aiuta*, IC "Tommaso", Torino.

<sup>2</sup> Nota MIUR n. 593 del 7/3/2013: *Richiesta di contributi scolastici alle famiglie*.

L'obiettivo della citata indagine sarebbe innanzitutto quello di dare un'informazione più mirata agli stakeholder, in funzione dei loro interessi a cominciare dal tema dell'orientamento, ma anche su aspetti socio-affettivi come il "benessere degli studenti a scuola". Nel categorizzare gli stakeholder, Angelo Paletta colloca i genitori nella categoria chiave, insieme agli enti locali e alle aziende<sup>3</sup>.

Più in generale indagini di questo tipo sono utili per valorizzare quello che Giancarlo Cerini definisce "il fattore T", dove t sta per territorio che è il risultato dell'interazione, dello scambio e della reciprocità che l'istituzione scolastica riesce a stabilire con il territorio di riferimento.

Il problema generale che desidero porre è il seguente: i genitori e gli enti locali, possono individuare obiettivi di miglioramento -a cominciare da quelli relativi alla comunicazione- e quindi impegnarsi mettendo a disposizione risorse per conseguirli? Si tenga presente che con il termine risorse, si intende fare riferimento "non solo a contribuzioni in denaro, ma a una partecipazione alla vita scolastica che consideri il genitore una risorsa"<sup>4</sup>. Naturalmente il successo di simili strategie è legato alla loro condivisione da parte della comunità professionale. Di qui l'importanza del Rapporto di valutazione finale, steso dagli auditor del Marchio S.A.P.E.R.I. al termine della visita di audit. Questo Rapporto contiene le proposte di miglioramento fatte dal team di auditor di parte seconda e condivise dalla comunità scolastica nel corso della visita coerentemente con l'assunto che la condivisione costituisce una delle condizioni perchè si realizzi il cambiamento. Alcune scuole hanno meritoriamente preso l'abitudine di pubblicare il Rapporto sul sito, come rendicontazione al territorio del loro operato.

Il regolamento del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) recentemente approvato<sup>5</sup> prevede "la definizione e l'attuazione da parte delle istituzioni scolastiche degli interventi migliorativi anche con il supporto dell'INDIRE o attraverso collaborazioni con università, enti di ricerca, associazioni professionali e culturali". La scuola potrà quindi rivolgersi a questi stakeholder che operano nel contesto locale dove è inserita, preferibilmente con quelli con i quali ha già avuto precedenti rapporti di collaborazione, per ridefinire gli obiettivi di miglioramento e formulare un progetto organico. I risultati di questo progetto saranno presentati agli auditor del Marchio nel corso della

---

<sup>3</sup> A. Paletta, *Scuole responsabili dei risultati*, Il Mulino 2011.

<sup>4</sup> R. Manzani Di Goro, *Genitori, erogazioni liberali e bilanci delle scuole*, in *Rivista dell'Istruzione*, n. 4/2010, Maggioli, Rimini.

<sup>5</sup> Regolamento del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione, DPR n. 80 del 28/3/2013.

seconda visita per il rinnovo della concessione che è prevista dopo due anni dal rilascio del Marchio<sup>6</sup>.

Anche la prima sperimentazione del Sistema Nazionale di Valutazione di cui l'INVALSI ha il coordinamento funzionale e cioè il progetto Vales (Valutazione e Sviluppo della Scuola) -attualmente in corso- prevede che i valutatori esterni, componenti il team di valutazione, possano proporre, al nucleo di autovalutazione, una "precisa focalizzazione o un riorientamento degli obiettivi di miglioramento"<sup>7</sup>. Anche in questo caso spetterà alle scuole autonome deliberare se realizzare le strategie migliorative con il supporto degli stakeholder, oppure ricorrendo alla sola comunità professionale interna. E' comunque auspicabile un coinvolgimento degli interlocutori esterni, soprattutto alla luce dell'esigenza di rendicontazione sociale. Infatti, secondo quanto previsto dal citato Regolamento del SNV, le scuole devono: "pubblicare e diffondere i risultati raggiunti (omissis) in una dimensione di condivisione e promozione al miglioramento del servizio con la comunità di appartenenza". Il relativo *bilancio sociale*, introdotto dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica ha lo scopo, per le amministrazioni, di "promuovere, diffondere e sviluppare nelle amministrazioni pubbliche un orientamento teso a rendere accessibile, trasparente e valutabile il loro operato da parte dei cittadini"<sup>8</sup>. Gli stakeholder, in particolare quelli chiave e cioè genitori ed enti locali, possono contribuire efficacemente al conseguimento di questi obiettivi di miglioramento collaborando alla realizzazione di strategie innovative. L'esperienza del Marchio SAPERI ha dimostrato, tra l'altro, l'utilità per le scuole di *lavorare in rete*. Infatti, il modello di autovalutazione e valutazione esterna del Marchio è nato nel 2007 dall'impegno delle scuole della rete SIRQ che hanno ritenuto di lavorare sul tema della qualità. Come ha scritto il nostro coordinatore, Vito Infante, partendo dai format di ISO, di EFQM e di CAF le scuole in rete hanno curvato il modello sulle specificità delle istituzioni scolastiche dando così una risposta all'esigenza di rivisitare prototipi di valutazione che nascono in ambienti aziendali. Partendo da questo nucleo originario di scuole, il Centro Rete dell'USR Piemonte ha costruito alleanze più ampie con gli stakeholder presenti sul territorio piemontese, in particolare con i diversi livelli di rappresentanza istituzionale con i quali la Direzione Generale dell'USR ha rapporti organici di collaborazione e con altri attori del sistema socio economico (Università, Unioncamere, ecc.). Con questi soggetti esterni si sono condivisi principi, valori e requisiti del disciplinare

---

<sup>6</sup> Regolamento d'uso del Marchio, art. 14.

<sup>7</sup> D. Poliandri, I. Quadrelli, S. Romiti, *Linee Guida per i valutatori esterni dei progetti Vales e Valutazione e Miglioramento*, 2013/2014.

<sup>8</sup> Direttiva del 16/2/2006, *Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche*.

tecnico. Le istituzioni e gli enti di riferimento si sono successivamente resi disponibili a designare un proprio rappresentante nel Comitato Interistituzionale che -a norma del regolamento d'uso del Marchio- esprime il parere vincolante al Direttore Generale dell'USR Piemonte ai fini del rilascio del Marchio.

Considerato che da una ricerca sulle reti condotta dalla LUISS risulta la difficoltà delle scuole autonome a "interagire a livello locale con tutti gli attori di riferimento, ivi compresi quelli esterni al più ristretto sistema educativo", un modello di valutazione come il Marchio che comprende tra le sei macro aree del disciplinare tecnico "l'integrazione" con il territorio favorisce una politica orientata in questa direzione. L'integrazione può riguardare gli apprendimenti formali che si acquisiscono a scuola e quelli non formali e informali frutto delle esperienze degli studenti nel contesto extrascolastico e precisamente familiare, di associazioni culturali e aziende operanti sul territorio. A questo scopo la scuola può stipulare degli accordi formali permettendo così agli alunni di percepire ed essere al contempo consapevoli di un percorso continuo che integrando le competenze acquisite a scuola con quelle dell'extra scuola valorizza esperienze che appaiono sempre più rilevanti nella formazione dei giovani. Operando in questo modo la scuola si legittima nei confronti degli stakeholder ed è quindi facilitata nella ricerca di supporti e contributi.

Le indagini alle quali si è fatto riferimento nella prima parte di questo intervento mettono in evidenza la necessità di sensibilizzazione della scuola nei confronti del territorio e dei suoi stakeholder e contemporaneamente realizzano un primo approccio alla *rendicontazione sociale*. Mettendo a disposizione del territorio strumenti di comunicazione in formato cartaceo e/o digitale -basti pensare all'efficacia riscontrata in tal senso dall'adozione del registro elettronico- la scuola potrà raggiungere una platea più ampia di quella rappresentata dai genitori dell'istituzione scolastica frequentata dai figli. Lo scarso gradimento per il "materiale pubblicato dalle scuole", emerso dall'indagine ISAE, con il diffondersi delle nuove modalità di comunicazione sarà sicuramente superato.

Si tenga inoltre presente, con riferimento alle comunicazioni scuola-genitori, che la citata ISAE nell'indagine su un campione di 2000 cittadini evidenzia anche una domanda di trasparenza degli utenti; in particolare gli intervistati (39%)<sup>9</sup> auspicerebbero di avere accesso a informazioni sulla preparazione degli insegnanti.

Da una ricerca di Associazioni di genitori è emerso che "le famiglie contribuiscono al bilancio scolastico quanto è più degli enti locali"<sup>10</sup>. In molte realtà la collaborazione scuola-enti locali è scarsamente significativa, tuttavia le scuole, superando logiche concorrenziali, potrebbero

<sup>9</sup> D. Marchesi, *Priorità nazionali, trasparenza, istruzione, finanza, energia*, Editore Franco Angeli, Milano, 2010.

coalizzarsi costituendo *reti di rappresentanza e/o di scopo*. Così facendo le reti, grazie a una rappresentanza unitaria, potrebbero da un lato migliorare, incrementare, orientare la comunicazione con gli interlocutori del territorio, aumentando il loro potere di incidere, come gruppo organizzato, sulla relativa governance e dall'altro incrementare la collaborazione con gli stakeholder stipulando un patto con le rappresentanze interistituzionali per realizzare una informazione/formazione integrata con ricadute positive sul capitale umano. E' importante che la scuola costruisca, nell'ambiente che la circonda, una rete di contatti e rapporti con altre agenzie che collaborando tra di loro, trovano soluzioni mirate.

Questo Convegno che ha visto la presenza, accanto alla rete SIRQ, di rappresentanti di altre reti regionali e nazionali può essere l'occasione per porre le basi di una collaborazione formalizzata.

*Graziella Analdi Fresia - Auditor Marchio SAPERI, valutatrice esterna progetto Vales -INVALSI*

---

<sup>10</sup> R. Manzani Di Goro, *Genitori, erogazioni liberali e bilanci delle scuole*, in Rivista dell'Istruzione n. 4/2010, Editore Maggioli, Rimini.