

## ALLEGATO 1

### UN MODELLO PER LA GESTIONE DI QUALITÀ DELL'ISTITUTO

Il modello adottato dalla Raccomandazione europea descritta nel Capitolo 2 del volume segnala la necessità di passare dal semplice *controllo* di qualità all'*assicurazione* di qualità, introducendo un sistema di governo e di gestione dell'unità scolastica attento ai risultati e al miglioramento continuo. La valutazione rappresenta uno strumento fondamentale di questo sistema, ma solo uno strumento, e per essere efficace va inserita organicamente in un sistema di governo attento a come utilizzarla per ottenere il miglioramento continuo.

Un modello di gestione della scuola indirizzata all'assicurazione di qualità è presentato nello schema seguente. Si tratta di uno schema derivato dalla sperimentazione di valutazione condotta nel 2006 dal Comitato di Valutazione di Trento, che aveva utilizzato i criteri di qualità definiti a livello europeo adattandoli per la valutazione della scuola italiana (trentina, nella fattispecie)<sup>1</sup>. Questo schema è stato aggiornato e integrato alla luce del modello di valutazione delle strutture scolastiche e formative predisposto dall'ISFOL, che, a seguito dell'analisi critica dei principali modelli esistenti, ha proposto un'integrazione tra approccio input-output e approccio di processo, sulla base di alcuni valori guida<sup>2</sup>:

- *Attenzione costante ai risultati.* Indica l'orientamento della scuola verso l'efficacia dell'offerta e la soddisfazione dell'articolato insieme di attese (implicite o esplicite, presenti o future) che possiede il sistema dei destinatari.
- *Attenzione costante ai destinatari.* I destinatari dei servizi di istruzione e formazione rappresentano un sistema complesso, composto da individui e da soggetti collettivi. Il primo destinatario "naturale" di questi servizi è rappresentato dagli studenti.
- *Decisionalità coerente con vision e mission.* La *vision*, cioè la ragion d'essere dell'organizzazione, è la visione del futuro dell'organizzazione, ne esprime la direzione di fondo e dà un senso alle azioni di tutti gli operatori. Per *mission*, o missione, si intende ciò che l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi *stakeholders*. La missione di un'amministrazione pubblica discende da una politica pubblica e/o da un mandato istituzionale.
- *Gestione basata sui processi e sui fatti.* Per garantire la qualità del servizio di istruzione e formazione è opportuno implementare una gestione per processi, ovvero identificare e realizzare le attività fondamentali che consentono di trasformare un input iniziale nei risultati attesi dal sistema dei destinatari. Ogni decisione dovrebbe essere assunta sulla base di fatti, ovvero dovrebbe essere fondata su informazioni fattuali valide e attendibili, rese disponibili dal sistema di valutazione.
- *Partecipazione e valorizzazione degli attori e cura e sviluppo delle reti.* Affinché una scuola consegua risultati eccellenti, è necessario che tutto il personale condivida la cultura della qualità e si senta responsabile dei risultati conseguiti dall'organismo.
- *Miglioramento ed innovazione.* Per perseguire la qualità è necessario che una scuola rifletta sulla propria esperienza trasformandola in fonte di apprendimento, promuova la ricerca e la sperimentazione e, su questa base, il miglioramento continuo.

Il modello è destinato a coloro che hanno responsabilità nel governo e nella gestione dell'Istituto. Pertanto potrebbe essere utilizzato come *check-list*, da parte dei diversi soggetti competenti per

---

<sup>1</sup> Il gruppo che ha redatto i materiali era composto da G. Allulli, T. Grando, E. Passante, D. Cristanini, E. Degasperi, C. Gioria, F. Marcantoni, A. Pozzatti, A. Valentino.

<sup>2</sup> Allulli, G., Verdi Vighetti L., *Modello teorico integrato di valutazione delle strutture scolastiche e formative*, Collana Isfol I Libri del Fondo Sociale Europeo, Rubettino ed. 2012. Si può far riferimento a questa pubblicazione (scaricabile da <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=19072>) per arricchire ulteriormente lo schema presentato

verificare in quale misura la gestione della scuola segue le regole riconosciute come procedure valide per assicurare la qualità della scuola.

Il modello si divide in 6 aree:

- A. Progettazione, programmazione ed organizzazione
- B. Organizzazione e valorizzazione delle risorse
- C. Processi
- D. Relazioni esterne
- E. Valutazione dei risultati
- F. Revisione e miglioramento

Per ogni area, e sottoarea, vengono presentati i processi di gestione ispirati ai principi di assicurazione della qualità, ed i relativi indicatori, che testimoniano l'effettivo adempimento dell'attività.

## A. PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE e ORGANIZZAZIONE

<b>A1. PROGETTAZIONE e PROGRAMMAZIONE</b>		
<i>AREE</i>	<i>PROCESSI "DI QUALITÀ"</i>	<i>INDICATORI</i>
<i>1a Vision e mission</i>	La <i>vision</i> e la <i>mission</i> sono chiaramente definite nel POF	Esplicitazione nel POF di obiettivi coerenti con la <i>vision</i> e la <i>mission</i> dell'Istituto, con i bisogni riscontrati, con le caratteristiche del territorio e dell'utenza ed i risultati del sistema di valutazione
<i>1b Regolarità della programmazione</i>	Gli organi collegiali programmano regolarmente le attività della scuola	Definizione da parte del CdI degli indirizzi generali per l'attività, la gestione e l'amministrazione della scuola Formulazione da parte del CdD delle proposte relative agli aspetti di programmazione dell'azione didattica-educativa
<i>1c Sintesi tra obiettivi nazionali ed esigenze territoriali</i>	Coerenza tra gli obiettivi generali ed educativi determinati a diverso livello Considerazione delle esigenze del contesto locale	Esplicito riferimento, negli obiettivi definiti dalla scuola, agli obiettivi definiti a livello europeo, nazionale, regionale  Attivazione di procedure per analizzare le esigenze del contesto
<i>1d Coinvolgimento degli stakeholder</i>	Gli enti locali e le istituzioni esterne, i genitori e gli studenti sono coinvolti nei processi decisionali	Definizione di modalità strutturate attraverso le quali i portatori d'interesse possano proporre propri contributi Istituzione di Commissioni/gruppi di lavoro con la partecipazione di genitori e rappresentanti di agenzie del territorio
<i>1e Attenzione ai risultati</i>	Definizione degli obiettivi strategici  Attenzione diffusa al raggiungimento di standard elevati	Definizione di obiettivi da raggiungere per quanto riguarda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• risultati di apprendimento</li> <li>• inserimento occupazionale degli alunni</li> <li>• valorizzazione del personale</li> <li>• relazioni con gli stakeholder</li> <li>• processi organizzativi</li> <li>• modalità di valutazione</li> </ul>
<i>1f Pianificazione</i>	Le attività e le modalità organizzative sono pianificate	Definizione di un piano annuale delle attività strutturato rispetto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle attribuzioni di responsabilità</li> <li>• alle risorse assegnate</li> <li>• ai tempi di realizzazione</li> </ul> Definizione dei risultati dei progetti in termini verificabili

<b>A2. ORGANIZZAZIONE</b>		
<i>AREE</i>	<i>PROCESSI "DI QUALITÀ"</i>	<i>INDICATORI</i>
<i>2a Regole/Coordinamento</i>	<p>Il coordinamento di funzioni e collaborazioni è appropriato</p> <p>Le regole sono chiaramente esplicitate</p>	<p>Definizione del sistema delle deleghe e delle relazioni</p> <p>Organizzazione di un programma di incontri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• di staff</li> <li>• di funzioni strumentali</li> <li>• dei coordinatori di classe e di plesso</li> </ul> <p>Istituzione del Regolamento d'istituto con regole di comportamento esplicitate</p>
<i>2b Regolarità</i>	È assicurata la regolarità dello svolgimento della vita scolastica	<p>Organizzazione del sistema di controllo degli orari e della presenza del personale docente ed ATA</p> <p>Piano di utilizzo e sostituzione del personale</p> <p>Regolarità delle pulizie e degli interventi di piccola manutenzione</p> <p>Istruzioni finalizzate a evitare l'interruzione delle lezioni</p>
<i>2c Sistema informativo</i>	Esiste un sistema informativo e di comunicazione	<p>Procedure standardizzate di comunicazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• all'interno</li> <li>• tra scuola e famiglia</li> <li>• tra scuola e territorio</li> </ul> <p>Procedure standardizzate di archiviazione di informazioni e dati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a livello amministrativo</li> <li>• a livello didattico</li> </ul>
<b>A3. INNOVAZIONE</b>		
<i>AREE</i>	<i>PROCESSI "DI QUALITÀ"</i>	<i>INDICATORI</i>
<i>3a Ricerca e sperimentazione</i>	Vi è una diffusa attenzione alla ricerca e alla sperimentazione organizzativa e didattica	Progetti di ricerca/sperimentazione

## B. ORGANIZZAZIONE e VALORIZZAZIONE delle RISORSE

<b>B1. GESTIONE delle RISORSE UMANE</b>		
<i>AREE</i>	<i>PROCESSI "DI QUALITÀ"</i>	<i>INDICATORI</i>
<i>1a Coinvolgimento/ condivisione</i>	Il personale è coinvolto e condivide la vision e la mission della scuola Consapevolezza dei tratti caratterizzanti l'identità dell'istituzione scolastica e l'offerta formativa	Coinvolgimento del personale nella pianificazione delle attività Presenza di spazi di tempo dedicati dal dirigente al personale, al di fuori dei momenti istituzionali Coinvolgimento del personale nelle attività di valutazione della scuola Sistema di ascolto delle osservazioni e proposte del personale Il personale prende decisioni e compie scelte coerenti con la <i>mission</i> e <i>vision</i> della scuola
<i>1b Sviluppo professionale</i>	La scuola promuove lo sviluppo professionale dei docenti	Potenziamento della formazione per i docenti Piano di formazione coerente con il POF Sistema di monitoraggio dei bisogni di formazione del personale e dell'efficacia della formazione Risorse economiche specificatamente assegnate alla formazione del personale Attività di accoglienza e di inserimento del personale
<b>B2. GESTIONE delle RISORSE FINANZIARIE</b>		
<i>2a Budget/priorità</i>	Il budget assegnato è usato in modo efficace rispetto alle priorità stabilite nel POF Capacità di spesa	Finanziamento concentrato sulle priorità della scuola  Bassa incidenza degli avanzi di amministrazione sulle entrate
<i>2b Budget/ integrazione</i>	Capacità di integrare il budget assegnato con altre risorse	Attrazione di finanziamenti non istituzionali (imprese, famiglie, ecc.)
<i>2c Controllo</i>	Tempestività e trasparenza dell'informazione sulla spesa	Informazione sui flussi finanziari fornita in tempo reale
<b>B3. GESTIONE DELLE RISORSE STRUMENTALI</b>		
<i>3a Utilizzo</i>	Le attrezzature didattiche sono ben utilizzate	Pieno utilizzo dei laboratori e degli altri spazi attrezzati Redazione di un elenco aggiornato della strumentazione didattica disponibile per i docenti e corredato di istruzioni Individuazione dei responsabili della conservazione e manutenzione delle attrezzature
<i>3b TIC/ organizzazione</i>	Le TIC sono utilizzate nel processo organizzativo	Possibilità di prenotare online i colloqui scuola-famiglia Possibilità di conoscere online i risultati degli alunni Rilevazione con sistemi informatici della presenza del personale Accesso sul Web alle notizie della scuola Utilizzo delle TIC per le attività di istituto

## C. PROCESSI

<b>C1. PROGETTAZIONE</b>		
<i>AREE</i>	<i>PROCESSI "DI QUALITÀ"</i>	<i>INDICATORI</i>
<i>1a Sistema di progettazione</i>	Sistema di procedure per la progettazione dell'insegnamento	Elaborazione da parte dei gruppi docenti di classe degli obiettivi e dei percorsi specifici per la classe Programmazione per dipartimenti/materie disciplinari Esistenza di format che orientino la programmazione
<i>1b Trasversalità/curricolo implicito</i>	Vi è attenzione ai vari livelli del curricolo	Iniziative strutturate che incoraggino gli alunni a sviluppare autonomia, senso di responsabilità e autovalutazione Collegamento degli obiettivi disciplinari e trasversali alle finalità educative
<i>1c Diversificazione dei percorsi</i>	L'offerta formativa è arricchita sul piano didattico	Progetti per l'ampliamento dell'attività curricolare Attività opzionali e/o facoltative ed extracurricolari Certificazione esterna delle Lingue Straniere
<b>C2. AZIONE DIDATTICA</b>		
<i>2a Flessibilità organizzazione didattica</i>	Diversificazione dei percorsi in rapporto alle situazioni personali degli alunni  Utilizzazione motivata delle flessibilità previste dall'autonomia didattica	Personalizzazione dei percorsi formativi Svolgimento di attività per gruppi Organizzazione di percorsi individualizzati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• per attività di recupero</li> <li>• per attività di sviluppo</li> </ul> Organizzazione di attività anche per gruppi di alunni di classi diverse (intraclasse o interclasse) Compensazione oraria tra le discipline dei piani di studio
<i>2b Diversificazione dei metodi e degli strumenti didattici</i>	Diversificazione dei metodi in rapporto alle modalità di apprendimento degli studenti  Uso delle diverse opportunità e strumenti didattici (laboratori, TIC)	Diversificazione dei metodi nei documenti di progettazione didattica Metodologie diverse dalla lezione frontale, che richiedono uso flessibile dei tempi e dei gruppi Attività di accoglienza per alunni di nazionalità non italiana Stage e tirocini Interventi di sostegno per gli alunni diversamente abili Utilizzo di laboratori e di strumenti diversi dal libro di testo e dalla lavagna
<b>C3. AZIONE FORMATIVA</b>		
<i>3a Clima educativo</i>	Diffusa attenzione alla relazione educativa Relazioni tra insegnanti e studenti idonee a creare un clima positivo nella vita quotidiana a scuola	Progetti e iniziative per la continuità, l'accoglienza, il tutoring e il counseling Verifica della soddisfazione delle famiglie, dei docenti, degli studenti
<i>3b Opportunità del territorio</i>	Utilizzazione ottimale delle risorse e delle opportunità presenti sul territorio	Progetti e iniziative formative realizzate in collaborazione con le agenzie presenti sul territorio
<b>C4 VALUTAZIONE</b>		
<i>4a Valutazione formativa</i>	Sono valorizzati gli aspetti formativi della valutazione	Utilizzazione dei risultati delle verifiche per controllare e rinforzare il processo di apprendimento Comunicazione tempestiva dei risultati delle verifiche Autovalutazione da parte degli alunni
<i>4b Regolarità</i>	Le verifiche degli apprendimenti sono regolari e frequenti	Valutazione frequente e rinforzo dell'apprendimento degli alunni
<i>4c Accertamenti dell'apprendimento anche in forma standardizzata</i>	Vengono utilizzati anche strumenti standardizzati per la rilevazione degli apprendimenti Definizione di criteri e di standard a livello di scuola e/o di classe	Somministrazione di test esterni di valutazione degli apprendimenti Mappa dei criteri e degli standard

## D. RELAZIONI ESTERNE

<b>D1. INFORMAZIONE e COMUNICAZIONE</b>		
<i>AREE</i>	<i>PROCESSI "DI QUALITÀ"</i>	<i>INDICATORI</i>
<i>1a Trasparenza</i>	L'informazione è disponibile, accessibile e trasparente	Sito Web della scuola con pubblicazione del POF Presentazione dell'offerta formativa per studenti e famiglie orientati all'iscrizione Orari segreteria e altri servizi funzionali all'utenza
<i>1b Chiarezza</i>	È adottata la semplificazione amministrativa e utilizzato un linguaggio semplice nelle comunicazioni scritte	Ricorso all'autocertificazione e presenza di una modulistica per l'attuazione delle procedure amministrative relative al personale, alle famiglie ed agli allievi Monitoraggio dei tempi di erogazione dei servizi amministrativi
<i>1c Apertura</i>	I tempi e gli spazi della scuola sono aperti al territorio	Utilizzo dei laboratori e degli spazi da parte di esterni (o per iniziative rivolte all'esterno)
<b>D2 COINVOLGIMENTO</b>		
<i>2a</i>	I genitori e gli studenti sono coinvolti nelle attività della scuola	Iniziative rivolte alle famiglie per favorirne la partecipazione
<i>2b</i>	Gli enti locali e le istituzioni esterne sono coinvolti nella vita della scuola	Presenza di accordi e di partnership con enti locali ed istituzioni esterne
<b>D3. RAPPORTI DI RETE</b>		
<i>3a</i>	La scuola è in rete con altre scuole/CFP del territorio e dell'extra territorio	Iniziative e progetti realizzati in rete con altre scuole/CFP

## E. VALUTAZIONE DEI RISULTATI

<b>E1. AUTOVALUTAZIONE DI ISTITUTO</b>		
<i>AREE</i>	<i>PROCESSI "DI QUALITÀ"</i>	<i>INDICATORI</i>
<i>1a Gestione partecipata basata su processi e fatti</i>	Sistema di autovalutazione della didattica Sistema di valutazione per progetti Coinvolgimento del personale nella valutazione	Nomina Referente e Nucleo di valutazione Sistema di monitoraggio interno Monitoraggio dei progetti del Piano di attività Procedura di autovalutazione partecipata
<i>1b Attenzione ai risultati</i>	Valutazione periodica dei risultati ottenuti	Verifica degli apprendimenti degli alunni Verifica dei risultati ottenuti dagli ex alunni nel successivo percorso formativo o professionale Verifica dei risultati dei progetti Verifica del giudizio dell'utenza
<b>E2. VALUTAZIONE ESTERNA</b>		
<i>2a Giudizio esterno sull'attività della scuola</i>	Apertura alla valutazione da parte di soggetti esterni	Partecipazione ad attività locali, nazionali o internazionali di valutazione Partecipazione a Peer Review

## F. REVISIONE e MIGLIORAMENTO

<b>F1. REVISIONE e MIGLIORAMENTO</b>		
<i>AREE</i>	<i>PROCESSI "DI QUALITÀ"</i>	<i>INDICATORI</i>
<i>1a Rendicontazione</i>	I risultati della valutazione sono diffusi all'interno e all'esterno della scuola	Iniziative di comunicazione degli esiti della valutazione Pubblicazione cartacea o sul sito della scuola Pubblicazione nel POF
<i>1b Attenzione all'utenza</i>	Disponibilità ad accogliere suggerimenti e idee per il miglioramento	Miglioramenti progettati a seguito della rilevazione di segnalazioni/reclami Risultati della valutazione discussi con i soggetti interessati
<i>1c Benchmarking</i>	La scuola è attenta ad apprendere dalle esperienze migliori	Confronto delle migliori pratiche Partecipazione a progetti regionali e/o nazionali di scambio di buone pratiche
<i>1d Miglioramento continuo</i>	Attenzione al miglioramento dei processi organizzativi e di insegnamento-apprendimento	Il POF è rivisto sulla base degli esiti della valutazione Riferimenti nei documenti della scuola agli esiti dell'azione di valutazione e alle sollecitazioni provenienti dal contesto