

## Rete Nazionale delle Scuole Senza Zaino

# CHECKLIST PER L'ANALISI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

## SOMMARIO

<b>1. Diventare una Scuola Senza Zaino.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Checklist: struttura e utilizzo .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Checklist: i contenuti.....</b>	<b>8</b>
I.    Motivazione all'adesione .....	9
II.   Attività realizzate .....	12
III.  Maturità organizzativa.....	17

## 1. Diventare una scuola Senza Zaino

Diventare una "Scuola Senza Zaino" implica un percorso operativo e di esperienza che coinvolge, necessariamente, diversi attori che si ispirano a principi condivisi.

Per meglio comprendere la natura del percorso da effettuare e l'entità dell'impegno richiesto da parte degli Istituti che hanno espresso manifestazione di interesse ad aderire, può essere utile porsi le seguenti domande.

### *Quali sono i principi a cui si ispirano le Scuole della Rete Senza Zaino?*

- Il **Modello Senza Zaino per una scuola Comunità** non è un progetto di innovazione didattica, anche se contiene numerosi elementi di innovazione metodologica e didattica. Esso rappresenta piuttosto un approccio globale e sistemico per la gestione dell'offerta formativa, che si sforza di considerare tutte le variabili che intervengono sull'esperienza della Comunità Educante.  
Si fonda infatti sul **Global Curriculum Approach** (GCA), il quale a sua volta si basa sull'apprendimento implicito e situato e quindi sulla rilevanza degli ambienti di apprendimento e delle Comunità di Pratiche.
- Per tendere al miglioramento continuo della performance organizzativa e assicurare la qualità dei servizi e l'efficacia dei processi di funzionamento che sono richieste ad una scuola che fonda la propria attività didattica sul GCA, la Rete SZ, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, ha deciso di avvalersi del **modello Europeo CAF** (*Common Assessment Framework*), nella sua versione dedicata alle organizzazioni del settore istruzione ([CAF Education 2013](#)). Il CAF è stato originariamente definito (2000), nell'ambito della cooperazione informale delle funzioni pubbliche dell'UE, dal Network EUPAN.



## CHECK LIST

E' un modello per l'auto-valutazione della *performance* organizzativa delle amministrazioni pubbliche ispirato ai "concetti dell'eccellenza della gestione" per il miglioramento continuo, praticati da decenni nel contesto europeo e internazionale. Il livello di attuazione di tali concetti è indicativo del grado di maturità organizzativa raggiunto dall'amministrazione che si ispira ad essi.

In collaborazione con gli esperti del Centro Risorse Nazionale CAF, la Rete SZ ha definito e sperimentato una personalizzazione del modello che integra i valori guida del Senza Zaino (2018).

Il modello guida le amministrazioni ad auto-valutare la propria performance organizzativa, sulla base della raccolta e analisi di evidenze empiriche quantitative e qualitative, con modalità di valutazione inclusive dei portatori di interesse presenti nell'organizzazione valorizzando il punto di vista delle diverse componenti professionali presenti.

### *Qual è il grado di vicinanza del nostro Istituto a tali principi?*

Per verificare in che misura una scuola abbia già raggiunto un buon grado di competenza nella gestione dell'offerta formativa, iniziando ad applicare alcuni dei valori guida che ispirano il GCA, e si stia impegnando nel miglioramento continuo della propria *performance* organizzativa, e dunque, in che misura sia effettivamente orientata verso i principi ispiratori della Rete Senza Zaino e motivata a proseguire in tale direzione, è stata definita un'apposita checklist.

## **2. Checklist: struttura e utilizzo**

La checklist (CL) è uno strumento agile che il Coordinamento della Rete SZ mette a disposizione delle Istituzioni Scolastiche interessate ad aderire.

La CL è stata definita prendendo a riferimento i principi a cui si ispira la Rete. Consente agli Istituti scolastici che hanno presentato richiesta di adesione di verificare e comunicare il proprio livello di:

- **motivazione ad aderire** (I Sezione)
- **coerenza con i principi del SZ nel gestire l'offerta formativa** (II Sezione)
- **maturità organizzativa** (III Sezione)

Nella I sezione sono presenti 8 domande a risposta chiusa che indagano le modalità messe in atto in relazione alla decisione di aderire alla Rete SZ.

## CHECK LIST

Nella II sezione l'oggetto di analisi è la realizzazione, nella gestione dell'offerta educativa, di attività coerenti con i **Valori guida** della Rete: **Ospitalità, Responsabilità e Comunità**, che vengono applicati attraverso i cosiddetti **5 passi**:

1. Organizzare gli spazi, dotarsi di strumenti e tecnologie didattiche.
2. Organizzare e gestire la classe, differenziare l'insegnamento.
3. Progettare, valutare e organizzare le attività didattiche, sviluppare i saperi e la cultura.
4. Gestire la scuola-comunità in una rete di scuole-comunità.
5. Coinvolgere i genitori, aprirsi al territorio.

Nella III sezione è richiesta un'autovalutazione della maturità organizzativa come misura dell'attuazione degli 8 Concetti fondamentali dell'eccellenza.



Tali concetti corrispondono ai principi di gestione del "Total quality management" la cui rilevanza è stata condivisa a livello internazionale ed europeo sin dagli anni 80 del secolo scorso. L'European Foundation for Quality Management li ha posti alla base del modello EFQM e, successivamente, sono divenuti riferimento concettuale fondante anche del modello europeo CAF (2000), nonché della procedura di CAF External Feedback ad esso ispirata (2009).

La CL si avvale della declaratoria dei Concetti dell'Eccellenza, con i relativi livelli di maturità definiti a livello europeo, già applicata a centinaia di amministrazioni a livello europeo in sede di attuazione della procedura.

La CL sarà compilabile on line a partire dalla metà di settembre 2019. Tutti gli Istituti riceveranno apposita comunicazione al riguardo con il link per l'accesso.

### 3. CHECKLIST: I CONTENUTI

#### DATI ANAGRAFICI

Istituto Scolastico:

---

Codice meccanografico

---

Referente (Nome Cognome):

---

Dirigente (Nome e Cognome)

---

Recapito email

---

Recapito telefonico (fisso e cellulare)

---

#### I SEZIONE - MOTIVAZIONE ALL'ADESIONE

**Istruzioni:** rispondere a tutte le domande seguendo le indicazioni fornite.

1. Qual è il motivo principale alla base della scelta dell'Istituto di chiedere l'Adesione alla Rete Nazionale SZ? (**una sola risposta**)
  - Vogliamo introdurre progressivamente la logica del curriculum globale in tutto l'Istituto per rispondere ai nuovi bisogni dei ragazzi
  - Vogliamo rafforzare la comunità professionale impegnandola in un percorso di ricerca ed innovazione
  - Vogliamo sperimentare un approccio diverso dalle pratiche tradizionali innovando la didattica
  - Vogliamo ampliare la nostra offerta formativa
  
2. Quanto risulta diffusa la conoscenza del Modello SZ fra il personale dell'Istituto? (**una sola risposta**)
  - Molto diffusa
  - Abbastanza diffusa
  - Poco diffusa
  - Per nulla diffusa

## CHECK LIST

3. In quale livello di scuola avete programmato di adottare il Modello SZ? (**possibili più risposte**)
- Infanzia
  - primaria
  - secondaria
  - non abbiamo ancora deciso
4. Quante classi saranno coinvolte nell'adozione del Modello? (**una sola risposta**)
- Inserire il numero programmato |\_|\_|
  - Non abbiamo ancora deciso
5. In che modo principalmente sono stati coinvolti i genitori nella scelta di aderire al Modello SZ? (**una sola risposta**)
- Assemblea pubblica dell'Istituto
  - Assemblea pubblica in ogni Scuola coinvolta
  - Riunione di tutti i rappresentanti dei genitori
  - I genitori non sono stati coinvolti
6. In che modo principalmente è stato coinvolto l'Ente Locale? (**una sola risposta**)
- Protocollo di intesa o accordo di programma
  - Riunioni verbalizzate con il sindaco, la Giunta o l'assessore di riferimento
  - Incontro pubblico con la partecipazione dell'Ente locale
  - L'Ente locale non è stato coinvolto
7. È stata programmata una spesa per allestire gli ambienti come richiesto dal modello SZ? (**una sola risposta**)
- SI, spesa programmata in bilancio e risorse disponibili
  - SI, spesa programmata in bilancio, risorse non ancora disponibili
  - NO, ma abbiamo verificato la possibilità di poter fruire di altre risorse finanziarie (risorse del Comune, finanziamento PON, risorse delle famiglie)
  - NO
8. È stata programmata una spesa per formare i nuovi docenti (supplenti, nuovi immessi in ruolo) dopo la formazione iniziale garantita dalla Rete Nazionale SZ? (**una sola risposta**)
- SI, spesa programmata e risorse disponibili
  - SI, spesa programmata, risorse non ancora disponibili
  - NO, ma abbiamo già richiesto la fruizione di formazione erogata dal MIUR/USR
  - NO

## II SEZIONE - ATTIVITÀ REALIZZATE

### Istruzioni:

- Le affermazioni che seguono rappresentano il "dove siamo" dell'Istituto, ovvero la prossimità dei valori e delle pratiche didattiche e organizzative del vostro Istituto a quelli del Modello di Scuola SZ.
- Ciascun gruppo di affermazione è riferito ad uno dei 5 passi.
- E' obbligatorio dare riscontro a tutte le affermazioni.
- E' possibile utilizzare il campo NOTE inserito alla fine di ciascun gruppo di affermazioni se, in caso di dubbi sull'effettiva/completa realizzazione di quanto descritto, desiderate segnalare evidenze della risposta fornita.

### PRIMO PASSO: organizzare gli spazi, dotarsi di strumenti e tecnologie didattiche

Abbiamo allestito per il personale docente uno spazio accogliente e ben arredato, attrezzato con strumenti tecnologici aggiornati (pc, stampante, LIM, Ipad, etc...).	Sì	No
Abbiamo messo a disposizione del personale docente un archivio cartaceo ragionato della documentazione della scuola.	Sì	No
Promuoviamo l'attività di ricerca, innovazione e diffusione dell'innovazione assegnando formalmente risorse e responsabilità individuali.	Sì	No
Abbiamo realizzato ambienti di apprendimento innovativi a livello di spazi di lavoro per gli alunni.	Sì	No
Abbiamo collaborazioni in atto con partner che forniscono risorse (economiche, strutturali e infrastrutturali) per migliorare l'offerta, soprattutto per allestire ambienti dotati di attrezzature e tecnologie.	Sì	No

NOTE \_\_\_\_\_

## CHECK LIST

### SECONDO PASSO: organizzare e gestire la classe, differenziare l'insegnamento

Abbiamo organizzato spazi appositamente destinati a momenti di confronto degli allievi tra di loro e con i docenti, per parlare del lavoro e del clima di classe.	Sì	No
Coinvolgiamo gli allievi nella gestione della quotidianità scolastica, attribuendo loro incarichi e compiti per l'organizzazione della vita di classe e di scuola.	Sì	No
Utilizziamo metodi specifici per gestire le situazioni di difficoltà di apprendimento e di povertà educativa.	Sì	No
Disponiamo di ambienti di apprendimento diversificati che tengono conto dei diversi bisogni formativi degli allievi e della varietà di attività didattiche da realizzarvi.	Sì	No
Teniamo conto dei risultati delle prestazioni scolastiche degli allievi negli ordini di istruzione superiore (ad esempio, la secondaria di primo grado rispetto alla primaria) per differenziare i metodi di insegnamento.	Sì	No

NOTE \_\_\_\_\_

### TERZO PASSO: progettare, valutare e organizzare le attività didattiche, sviluppare i *saperi* e la cultura

Teniamo conto dei risultati relativi ai livelli di soddisfazione delle famiglie almeno in occasione di ogni revisione del Piano dell'Offerta Formativa.	Sì	No
Coinvolgiamo gli alunni nella progettazione delle attività didattiche.	Sì	No
Discutiamo periodicamente con i principali portatori di interesse i risultati complessivi delle prestazioni scolastiche dell'Istituto.	Sì	No
Compariamo periodicamente i risultati delle prestazioni scolastiche dei nostri allievi con quelli di altri Istituti.	Sì	No
Abbiamo partecipato più volte a progetti di innovazione organizzativa, didattica e metodologica promossi da Enti di ricerca o da altri Istituti.	Sì	No

NOTE \_\_\_\_\_

## CHECK LIST

### QUARTO PASSO: gestire la scuola-comunità in una rete di scuole-comunità

Abbiamo diffuso la leadership (funzione di Guida) delegandola con atti formali che definiscono chiaramente tutti i ruoli, fino al livello dell'organizzazione della singola scuola (plesso).	Sì	No
Abbiamo messo a punto modalità strutturate e documentate di tutoraggio e accompagnamento per ogni nuovo docente che entra nella Scuola (per trasferimento o con incarico di supplenza), per garantire la conoscenza e l'allineamento ai valori e alle pratiche in uso.	Sì	No
Organizziamo ogni anno occasioni formali di scambio di pratiche didattiche (benchlearning) fra i docenti della Scuola.	Sì	No
Rileviamo periodicamente il livello di benessere organizzativo del personale e abbiamo effettuato azioni di miglioramento come retroazione di quanto rilevato.	Sì	No
Partecipiamo a Reti formali (escluse le cosiddette Reti di ambito e di Scopo), pubbliche o private, per la ricerca in campo educativo.	Sì	No

NOTE \_\_\_\_\_

### QUINTO PASSO: coinvolgere i genitori, aprirsi al territorio e al mondo.

Le famiglie possono partecipare concretamente all'allestimento degli ambienti di apprendimento dell'Istituto.	Sì	No
Le famiglie possono dare contributi concreti all'erogazione delle attività didattiche.	Sì	No
Ospitiamo annualmente, in modo sistematico e pianificato, partner e attività collegate all'offerta formativa, o a caratteristiche peculiari del nostro territorio.	Sì	No
Abbiamo stipulato accordi pluriennali di programma con i partner strategici (a partire dall'Ente locale).	Sì	No
Realizziamo annualmente iniziative formative o informative dedicate alle famiglie legate a temi quali: genitorialità, diritto di cittadinanza, impronta ecologica e sostenibilità, contrasto alla povertà, ecc.	Sì	No

NOTE \_\_\_\_\_

### III SEZIONE - MATURITA' ORGANIZZATIVA

**Istruzioni:** Per valutare il livello di maturità organizzativa al quale l'Istituto ritiene di trovarsi, in relazione agli 8 concetti fondamentali dell'eccellenza della gestione

- leggere la **declaratoria** [\*] del concetto di eccellenza
- analizzare le descrizioni corrispondenti a ciascuno dei **livelli di maturità**
- riflettere sulle evidenze a favore del livello che si intende scegliere
- indicare il livello di maturità ritenuto pertinente, segnalando nel campo "NOTE" ogni osservazione ritenuta utile.

#### 1. ORIENTAMENTO AI RISULTATI

[\*] *L'organizzazione si focalizza sui risultati. Sono raggiunti risultati che soddisfano tutti i portatori di interesse (le autorità, i cittadini/clienti, i partner e il personale) in relazione agli obiettivi programmati.*

Livello di maturità organizzativa			
0	Iniziale	Realizzativo	Maturo
Il livello iniziale non è raggiunto	L'istituto scolastico identifica i portatori di interesse più rilevanti e le aree di risultato significative	L'istituto scolastico definisce una serie di obiettivi e risultati da conseguire in base a bisogni significativi dei portatori di interesse	L'istituto scolastico tiene sotto controllo in modo sistematico i risultati che ottiene e li utilizza per il miglioramento continuo

NOTE

---

## 2. FOCALIZZAZIONE SUL CLIENTE/CITTADINO

[\*] *L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti, sia effettivi che potenziali. Li coinvolge nello sviluppo di prodotti e servizi e nel miglioramento delle sue performance.*

Livello di maturità organizzativa			
0	Iniziale	Realizzativo	Maturo
Il livello iniziale non è raggiunto	L'istituto scolastico si focalizza sui bisogni degli allievi e delle famiglie e degli altri portatori di interesse esistenti e di quelli potenziali	L'istituto scolastico coinvolge allievi, famiglie e altri attori della comunità nella progettazione e nella valutazione per il miglioramento della <i>performance</i>	L'istituto scolastico risponde ai bisogni degli allievi, delle famiglie e degli altri portatori di interesse, progettando ed erogando attività che rispondono alle loro aspettative

NOTE

---

## 3. LEADERSHIP E FERMEZZA DI PROPOSITI

[\*] *Il concetto descrive un tipo di leadership al tempo stesso visionaria e capace di mantenere gli obiettivi prefissati in un ambiente in continuo mutamento. I leader elaborano e formulano in modo chiaro mission, vision e valori; creano e mantengono un ambiente interno capace di coinvolgere il personale nella realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione.*

Livello di maturità organizzativa			
0	Iniziale	Realizzativo	Maturo
Il livello Iniziale non è raggiunto	I <i>leader</i> elaborano e formulano una chiara <i>mission</i>	I <i>leader</i> stabiliscono <i>vision</i> e valori. Guidano ed ispirano il personale verso l'eccellenza	I <i>leader</i> dimostrano la capacità di mantenere la coerenza degli obiettivi in un ambiente in continuo mutamento

NOTE

---

#### 4. GESTIONE PER PROCESSI E PER FATTI

[\*] *Il concetto guida l'organizzazione ad agire sapendo che un risultato atteso è raggiunto in modo più efficiente quando le risorse e le attività sono gestite per processi e che le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e informazioni.*

Livello di maturità organizzativa			
0	Iniziale	Realizzativo	Maturo
Il livello iniziale non è raggiunto	I processi organizzativi, didattici e di funzionamento, sono identificati e gestiti	La realizzazione della strategia e la pianificazione dell'organizzazione della scuola è resa possibile e garantita attraverso la gestione per processi	L'efficacia dei processi è costantemente migliorata sulla base di misurazioni della <i>performance</i> interna e di attività di <i>benchlearning</i> e <i>benchmarking</i>

NOTE

---

#### 5. COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DEL PERSONALE

[\*] *Il personale ad ogni livello costituisce il fattore più importante di un'organizzazione e il suo pieno coinvolgimento favorisce un utilizzo delle competenze a beneficio di tutta l'organizzazione. Il contributo del personale dovrebbe essere ottimizzato attraverso il suo sviluppo e coinvolgimento e con la creazione di un ambiente di lavoro basato su valori condivisi e su una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione e riconoscimento.*

Livello di maturità organizzativa			
0	Iniziale	Realizzativo	Maturo
Il livello iniziale non è raggiunto	L'istituto scolastico prende iniziative per sviluppare e coinvolgere il personale docente e non docente	L'istituto scolastico sviluppa le competenze e coinvolge il personale docente e non docente in modo strutturato per migliorare prodotti, servizi e processi	L'istituto scolastico promuove un ambiente di lavoro basato su valori condivisi ed una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione ( <i>empowerment</i> ) e riconoscimento

NOTE

---

## 6. MIGLIORAMENTO CONTINUO E INNOVAZIONE

[\*] *La sfida dell'eccellenza è mettere in discussione lo status quo e cambiare continuando ad apprendere per creare opportunità di innovazione e miglioramento. Il miglioramento continuo dovrebbe essere, quindi, un obiettivo permanente dell'organizzazione.*

Livello di maturità organizzativa			
0	Iniziale	Realizzativo	Maturo
Il livello iniziale non è raggiunto	L'istituto scolastico impara dalle sue attività e dalle sue proprie <i>performance</i> e ricerca opportunità di miglioramento	Nell'istituto scolastico viene promosso il miglioramento continuo attraverso lo scambio di conoscenze e tenendo in considerazione i suggerimenti del personale	L'istituto scolastico sfida sistematicamente lo status quo, incoraggia, accetta ed integra l'innovazione e confronta regolarmente la sua <i>performance</i> con altre scuole e organizzazioni

NOTE

---

## 7. SVILUPPO DELLE *PARTNERSHIP*

[\*] *Le organizzazioni del settore pubblico hanno bisogno di altre organizzazioni per raggiungere i propri obiettivi e devono quindi sviluppare e mantenere partnership in grado di creare valore aggiunto. Un'organizzazione e i suoi fornitori sono interdipendenti e un rapporto reciprocamente proficuo migliora la capacità di entrambi di creare valore.*

Livello di maturità organizzativa			
0	Iniziale	Realizzativo	Maturo
Il livello iniziale non è raggiunto	L'istituto scolastico identifica i suoi <i>partner</i>	L'istituto scolastico definisce formalmente <i>partnership</i> per ottenere vantaggi reciproci	L'istituto scolastico gestisce <i>partnership</i> reciprocamente proficue per creare valore aggiunto e per ottimizzare l'impiego delle risorse

NOTE

---

## 8. RESPONSABILITÀ SOCIALE

**[\*]** *Le organizzazioni del settore pubblico devono assumersi le proprie responsabilità sociali, rispettare la sostenibilità ecologica e cercare di soddisfare le principali aspettative e bisogni della comunità locale e globale.*

Livello di maturità organizzativa			
0	Iniziale	Realizzativo	Maturo
Il livello iniziale non è raggiunto	L'istituto scolastico è consapevole del proprio impatto sulla società (impatto sociale ed ambientale)	L'istituto scolastico è attivamente coinvolto in attività relative alla responsabilità sociale e sostenibilità ecologica	L'istituto scolastico soddisfa o supera le principali aspettative e le richieste della comunità locale e, se del caso, di quella globale.

NOTE

---

Per informazioni sulla Check List scrivi a: [CAF@formez.it](mailto:CAF@formez.it).