

**Istituto Nazionale per la
Valutazione del Sistema di
Istruzione**

**Prime riflessioni sugli aspetti
organizzativi della scuola**

Roma 4 dicembre 2007

Prof. Angelo Paletta
Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
angelo.paletta@unibo.it

Assunti e Obiettivi dell'indagine

- **La scuola fa la differenza?**
- Le caratteristiche degli studenti e di contesto, la qualità degli insegnanti e la classe rappresentano i principali fattori d'influenza
- **Ma tali qualità trovano espressione all'interno di un ambiente scolastico che ne può accrescere o per contro inibire il potenziale**
- Il modo in cui una scuola è gestita ed organizzata crea un ambiente più o meno favorevole allo sviluppo del capitale umano degli studenti e degli stessi insegnanti
- **La qualità del management scolastico come fattore determinante per il miglioramento degli apprendimenti e volano di sviluppo dei sistemi educativi**

Disegno metodologico

- Individuazione dei *profili di qualità* del management scolastico e determinazione delle relative misure statistiche sulla base delle risposte al **Questionario di Sistema Invalsi**
- Definizione dei *modelli manageriali* come combinazione coerente di differenti profili di qualità
- *Analisi della diffusione* degli stessi modelli manageriali
- *Testing* di ciascun modello di management rispetto ai risultati delle prove di apprendimento
- *Valutazione dell'efficacia relativa* di ciascun modello di management

Modelli positivi di management scolastico (apprendimenti sopra la media)

Profili di qualità	Comunità professionale	Scuola collegiale	Comunità di apprendimento	Scuola rete		Scuola impresa Sociale
					Scuola Imprenditoriale	
Stabilità e continuità di servizio del corpo docente (4)	+		+			+
Ambiente scolastico ordinato e disciplinato (3)	+		+			
Formazione degli insegnanti (4)	+		+			
Lavoro di gruppo tra i docenti (8)	+	+	+			+
Lavoro di gruppo tra docenti, famiglie e comunità (4)		+	+			+
Leadership distribuita (2)		+	+			
Tensione verso la ricerca e l'innovazione didattica (6)		+	+			
Valutazione istituzionale (5)		+	+			
Coinvolgimento e cooperazione delle famiglie (5)				+	+	
Coinvolgimento e partecipazione degli studenti (6)				+	+	
Partecipazione a reti e collaborazione con altre scuole (10)				+	+	+
Partecipazione e coinvolgimento altri interlocutori sociali (6)				+	+	+
Equilibrio della gestione finanziaria (5)					+	+
Diversificazione delle fonti di finanziamento (4)					+	+
Disponibilità di risorse (3)						
Capacità di investire nello sviluppo della didattica (5)					+	+
Progettualità strategica (4)	+					
Alleanze strategiche (2)						+

Modelli negativi di management scolastico (apprendimenti sotto la media)

Profili di qualità	La comunità autoreferenziale	L'anarchia organizzativa	La burocrazia amministrativa
Stabilità e continuità di servizio del corpo docente	-	+	
Ambiente scolastico ordinato e disciplinato	-		
Formazione degli insegnanti	-	+	
Lavoro di gruppo tra i docenti	-	-	
Lavoro di gruppo tra docenti, famiglie e comunità	-		
Leadership distribuita		-	
Equilibrio della gestione finanziaria			-
Diversificazione delle fonti di finanziamento			+
Disponibilità di risorse			+
Capacità di investire nello sviluppo della didattica			-
Progettualità strategica	-	-	
Alleanze strategiche		-	

La diffusione dei modelli di management

		N. Scuole 1 Ciclo	N. Scuole 2 Ciclo
Campione (solo statali)		403	297
Scuole "catturate" dai modelli		93%	94%
IMPATTO POSITIVO	Comunità professionale	5,9%	6,8%
	Scuola collegiale	14,1%	9,8%
	Comunità di apprendimento	2,1%	2,3%
	Scuola Rete	39,1%	36,8%
	Scuola Imprenditoriale	15,2%	11,3%
	Scuola impresa sociale	13,8%	13,5%
IMPATTO NEGATIVO	Comunità autoreferenziale	2,4%	1,5%
	Anarchia organizzativa	4,5%	7,5%
	Burocrazia amministrativa	2,9%	10,5%
Totale		100,0%	100,0%

Apprendimenti e Modelli di management (scuola primaria)

		<i>ITA2</i>	<i>MAT2</i>	<i>SCIE2</i>	<i>ITA4</i>	<i>MAT4</i>	<i>SCIE4</i>
Comunità professionale	0	499,69	499,98	500,35	499,76	501,87	501,12
	1	512,80	515,87	515,71	510,94	507,42	508,58
Scuola collegiale	0	499,00	500,77	500,35	501,75	502,93	502,41
	1	511,37	504,95	509,17	494,00	498,53	497,50
Comunità di apprendimento	0	500,45	500,81	500,88	500,51	502,22	501,61
	1	512,14	522,02	529,14	506,46	505,80	505,64
Scuola rete	0	496,94	497,82	494,48	501,57	500,61	497,67
	1	506,18	506,47	511,73	499,36	504,74	507,49
Burocrazia amministrativa	0	501,12	501,90	502,30	501,20	502,69	502,34
	1	475,98	464,76	455,16	465,44	477,67	461,22

Scuola primaria

Analisi dell'efficacia e modelli di management caratterizzanti

		ITA_2	MAT_2	SCIE_2	ITA_4	MAT_4	SCIE_4
Modelli comunitari	Comunità Professionale	13,11	15,89	15,36	11,18	-	7,46
	Comunità di apprendimento	11,69	21,21	28,27	5,95	3,58	4,02
	Burocrazia amministrativa	-25,14	-37,14	-47,14	-35,76	-25,02	-41,11

Scuola secondaria di primo grado

		ITA_1	MAT_1	SCIE_1
Comunità di apprendimento		32,20	31,79	22,71
Scuola imprenditoriale		16,38	11,30	9,82
Scuola Impresa sociale		14,71	18,73	11,26
Comunità autoreferenziale		-58,16	-14,24	-21,86
Burocrazia amministrativa		-	-18,47	-17,53

Scuola secondaria di secondo grado

	ITA_1	MAT_1	SCIE_1
Comunità professionale	42,63	40,43	51,74
Scuola collegiale	14,66	15,55	8,17
Comunità di apprendimento	23,17	48,32	44,92
Scuola rete	25,90	26,29	24,58
Scuola imprenditoriale	25,79	8,70	23,32
Scuola Impresa sociale	18,63	18,90	10,92
Comunità autoreferenziale	-69,70	-60,83	-89,28
Anarchia organizzativa	-15,78	-18,25	-20,47
Burocrazia amministrativa	-48,86	-54,95	-47,94

Modelli di management e rendimenti scolastici nell'istruzione liceale, tecnica e professionale

ISTRUZIONE LICEALE	ITA_1	MAT_1	SCIE_1	ITA_3	SCIE_3	MATB_3
Comunità professionale	43,60	36,56	34,96	45,89	-	42,72
Comunità di apprendimento	20,57	29,52	30,76	24,06	28,40	47,61
Scuola Impresa sociale	9,58	9,90	24,30	12,69	12,65	21,43
Anarchia organizzativa	-13,46	-4,68	-4,26	-27,33	-	-23,80
Burocrazia amministrativa	-35,40	-34,67	-28,53	-44,26	-35,47	-38,11
ISTRUZIONE TECNICA	ITA_1	MAT_1	SCIE_1	ITA_3	SCIE_3	MATB_3
Comunità professionale	44,96	32,55	38,86	55,55	29,72	87,12
Scuola imprenditoriale	34,11	10,87	22,28	31,15	16,12	49,72
Anarchia organizzativa	-8,54	-20,35	-17,23	-	-22,45	-7,22
Burocrazia amministrativa	-10,12	-26,83	-17,88	-13,54	-36,04	-43,66
ISTRUZIONE PROFESSIONALE	ITA_1	MAT_1	SCIE_1	ITA_3	MATA_3	SCIE_3
Scuola imprenditoriale	47,95	19,01	7,36	11,28	16,98	17,95
Scuola Impresa sociale	7,25	22,04	23,85	17,85	-	17,96
Anarchia organizzativa	-13,98	-12,97	-22,59	-19,65	-13,65	-
Burocrazia amministrativa	-19,87	-16,82	-19,24	-15,73	-11,28	-

Prospettive future

- Potenziare le indagini di “efficacia della scuola” e di “management scolastico”
 - Efficacia della scuola (**School effectiveness**): analisi multilivello per comprendere quanto incide la **scuola** rispetto a **studente, classe, contesto ambientale**
 - Quali variabili all’interno della scuola incidono di più sugli apprendimenti?
 - Management scolastico (**School Improvement**): analisi per comprendere le combinazioni di variabili (i modelli di management) che all’interno di un particolare tipo di scuola incidono di più sugli apprendimenti
 - Piano di campionamento: stratificazione esplicita per figura giuridica
- Dagli apprendimenti al valore aggiunto
 - Quale modello di management aggiunge più valore nei diversi contesti?
- Coniugare Valutazione di sistema, Autovalutazione della scuola e Valutazione dei dirigenti

Modelli di management e Tipologie istituzionali

	Orcoli didattici						Scuole medie		
	ITA2	MAT2	SCIE2	ITA4	MAT4	SCIE4	ITA6	MAT6	SCIE6
Comunità professionale	14,13	21,42	14,23	12,79	7,03	7,33			
Scuola imprenditoriale							14,86	7,04	6,48
Scuola impresa sociale							19,21	22,12	16,62
	Istituti comprensivi								
	ITA2	MAT2	SCIE2	ITA4	MAT4	SCIE4	ITA6	MAT6	SCIE6
Comunità di apprendimento	17,39	-	-	24,03	19,60	43,09	81,37	32,08	5,86
Scuole imprenditoriale	11,10	13,44	24,61	-	-	14,45	31,17	13,06	12,72

Modelli di management e Tipologie istituzionali

(Peggiorativi rispetto ai rendimenti)

Istituti comprensivi									
	Circoli didattici						Scuole medie		
	ITA2	MAT2	SCIE2	ITA4	MAT4	SCIE4	ITA6	MAT6	SCIE6
Comunità autoreferenziale							-77,82	-10,54	6,48
Anarchia organizzativa	-18,01	-14,82	-28,35	-12,49	-7,66	-	-69,28	-19,41	-22,01
Burocrazia amministrativa	-7,88	-40,78	-58,56	-48,47	-50,68	-62,89	-7,33	-17,19	-16,97
Burocrazia amministrativa	-31,51	-31,64	-35,39	-28,79	-9,23	-25,98	-	-18,12	-16,24

Modelli di management, apprendimenti e ricchezza socio culturale del territorio

SCUOLA SECONDARIA DI PRIMO GRADO

AREE "POVERE"

ITA1

MAT1

SCIE1

AREE "RICCHE"

ITA1

MAT1

SCIE1

Scuola rete

31,96

12,21

11,96

**Comunità
professionale**

87,39

27,13

-

**Scuola
imprenditoriale**

40,34

20,93

22,45

**Scuola impresa
sociale**

13,88

20,73

9,54

Modelli di management, apprendimenti e ricchezza socio culturale del territorio

SCUOLA SECONDARIA DI SECONDO GRADO

AREE "POVERE"

AREE "RICCHE"

	AREE "POVERE"						AREE "RICCHE"					
	ITA_1	MAT_1	SCIE_1	ITA_3	SCIE_3	MATB_3	ITA_1	MAT_1	SCIE_1	ITA_3	SCIE_3	MATB_3
Comunità professionale	51,75	36,7	57,5	18,03	-	63,73						
Scuola collegiale	42,59	28,32	40,29	40,21	-	50,06						
Comunità di apprendimento	77,97	72,73	71,1	53,11	21,58	69,64						
Scuola rete	22,97	25,11	22,83	7,35	-	27,59	27,8	27,43	26,31	24,21	5,06	32,44
Scuola imprenditoriale	12,09	-	16,94	7,24	9,58	28,45	37,92	20,43	29,14	30,12	39,1	34,19
Scuola impresa sociale	15,66	8,26	17,46	10,25	6	12,38	23,44	31,43	3,22	31,1	-	26,15