

# Presentazione del Modello Empower 2010



**Prof. Salvatore Trollini, University of Perugia – Qualità Insieme**

**Terni, 12 settembre, 2010**

**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*



# Programma

Ore 9:00 – 13:00

- ✦ Elementi di cultura della Qualità nel contesto dell'educazione e della formazione secondaria;
- ✦ L'organizzazione di un Ente formativo come sistema aperto;
- ✦ L'utente finale del servizio formativo e il coinvolgimento delle parti interessate;
- ✦ Lavorare per processi. Monitoraggio, misurazione e miglioramento continuo;
- ✦ Analisi delle criticità come strumento di miglioramento: imparare dagli errori;
- ✦ Dibattito con i presenti sulle principali criticità del sistema organizzativo in atto nelle singole realtà educative e formative;
- ✦ I principali standard organizzativi riconosciuti a livello internazionale nel settore della formazione scolastica e professionale;
- ✦ Riflessioni sulla loro efficacia, anche alla luce delle esperienze pregresse;

Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor



# Programma

- ✚ Punti di debolezza degli standard internazionali e le novità metodologiche introdotte dal modello Empower: un modello aperto, in senso spaziale e temporale, e flessibile;
- ✚ La focalizzazione del modello organizzativo su un *target group*, in particolare gli studenti appartenenti a gruppi maggiormente vulnerabili.

Ore 14:30 – 16:00

- ✚ Il processo di implementazione del modello Empower;
- ✚ Il ruolo dei gruppi di lavoro e delle altre parti interessate;
- ✚ Fasi e tempi della sperimentazione;
- ✚ Le azioni successive: prospettive di consolidamento del modello e di trasferimento ad altre realtà formative.



# Elementi di cultura della Qualità nel contesto dell'educazione e della formazione secondaria

La Qualità Totale, concentrando l'attenzione sull'organizzazione prima ancora che sul prodotto/servizio erogato dalla struttura, ha consentito di fare uscire il concetto di Qualità dall'ambito ristretto dell'impresa ad ogni altro tipo di organizzazione.

In effetti, si può parlare di Qualità dell'organizzazione di una fabbrica, di una banca, di un ospedale, di una scuola, di un'intera città, di uno Stato.

La Qualità del prodotto/servizio della scuola (il sapere, il saper fare e il saper essere) dipendono dalla Qualità dell'organizzazione.

Portare la Qualità nella scuola vuol dire rispondere a quattro ordini di problemi:

- ✚ migliorare la competitività del nostro “sistema Paese”;
- ✚ migliorare la Qualità della vita della nostra comunità;
- ✚ migliorare la produttività del “sistema scuola” (riducendo gli effetti della non qualità e dei relativi costi sociali generati);
- ✚ motivare il personale che, ai diversi livelli, opera nella scuola.



# Elementi di cultura della Qualità nel contesto dell'educazione e della formazione secondaria

Qualità Totale è soprattutto qualità dell'uomo, sia esso lavoratore, cittadino o imprenditore, dei suoi atteggiamenti mentali, dei suoi comportamenti e la scuola è, insieme alla famiglia, la prima e più importante istituzione che incide sul comportamento degli uomini.

L'uomo che opera in logica Qualità è un uomo migliore perché ha sviluppato le capacità di autocontrollo, di responsabilità, di miglioramento continuo ed ha interiorizzato valori forti quali la fiducia nelle proprie capacità, l'approccio positivo ai problemi e il rispetto reciproco. Nella società sarà un uomo più sensibile ai rapporti interpersonali, che meglio saprà stare in gruppo e rispettare le regole della convivenza

Nel mondo del lavoro avrà acquisito i supporti concettuali e metodologici per risolvere problemi, controllare, regolare, adattarsi al cambiamento, affrontare con creatività e metodo situazioni sempre diverse, lavorare in gruppo.



# Elementi di cultura della Qualità nel contesto dell'educazione e della formazione secondaria

La sfida dell'Italia, a maggior ragione nel particolare contesto di crisi economico-finanziaria a livello mondiale e di preoccupante perdita di valori, non solo da parte dei giovani, ma anche dalle più alte cariche dello Stato, che dovrebbero esser loro di esempio, dovrebbe essere quella di ottenere la “Qualità di tutti”, cioè una Qualità non patrimonio di pochi, ma di tutta la scuola italiana, per portare un numero sempre più elevato di persone ad un livello qualitativo superiore.

Il benessere del nostro Paese è legato sempre più alla Qualità delle persone che formiamo nella scuola.

Su questa consapevole verità è sempre più consolidata l'adesione non solo da parte del personale che opera, a diverso titolo, nella scuola, ma anche di tutte le persone che operano nei diversi settori della vita del nostro Paese, da quello economico, a quello sociale, culturale e politico.



**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*



# Elementi di cultura della Qualità nel contesto dell'educazione e della formazione secondaria

La Qualità Totale esce sempre più dall'ambito ristretto delle fabbriche e degli uffici per estendersi ad ogni altro tipo di organizzazione, dimostrandosi efficace a fornire risposte a svariati problemi quali la qualità della vita, la competitività, la produttività, la motivazione dei lavoratori. Anche nella scuola l'applicazione della Qualità Totale può costituire una delle migliori risposte ai problemi reali ed alle esigenze concrete del settore.

La trasferibilità da un settore all'altro è garantita dal fatto che la Qualità Totale sposta l'attenzione dal prodotto/servizio all'organizzazione e, quindi, a come si selezionano, si preparano e si motivano gli uomini, come si comunica, come si migliora il clima interno, come si curano gli ambienti ed i supporti di lavoro, come si organizza il lavoro, e così via. Ragionando in questa ottica, non esistono più differenza tra strutture pubbliche e private, piccole e grandi, orientate al profitto e no-profit. Anche se, ovviamente, occorre conoscere bene la tipologia di organizzazione nella quale si va ad operare, per adattare e personalizzare le logiche generali alla specifica realtà.

**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*



# La scelta strategica della Qualità nel contesto dell'educazione e della formazione secondaria

Le principali motivazioni che supportano la scelta strategica della Qualità nella scuola sono da ricercarsi nell'esigenza di:

- ✚ rispondere ai cambiamenti (dell'ambiente, del modo di lavorare, delle nuove esigenze dell'economia e della collettività, del panorama legislativo con l'autonomia organizzativa e gestionale delle scuole);
- ✚ migliorare la produttività del sistema scuola (in tempi di forte contrazione delle risorse pubbliche, l'obiettivo della produttività di tutti i sottosistemi che costituiscono il sistema Paese, diventa prioritario per tutti);
- ✚ motivare il personale (“nessun operatore di *front line* riuscirà mai a trasferire ai suoi clienti molto di più di quanto riceva dalla sua organizzazione”);
- ✚ migliorare la qualità della vita del nostro Paese (miglioramento morale, intellettuale ed etico della società). Dal miglioramento della scuola deriverà una società più preparata, più sensibile, più rispettosa, più civile più giusta, più onesta e meno indifferente.





# Le peculiarità della scuola

Sarebbe un grave errore trasferire automaticamente al sistema scolastico modelli e programmi pensati e sviluppati per altri settori, in particolar modo per quello industriale. Queste le caratteristiche tipiche:

- ✚ **Quantificabilità limitata** (alcuni elementi sono misurabili, altri, come i comportamenti, sono osservabili, altri ancora, sono misurabili solo come percezione di chi fruisce il servizio).
- ✚ **Contestualità** (la non qualità di una spiegazione, del rapporto con il singolo e con la classe, e così via è scaricata direttamente sugli utenti);
- ✚ **Eterogeneità** (dell'erogazione del servizio e della sua percezione da parte degli utenti);
- ✚ **Affidabilità delle risorse umane** (personale sia docente che non docente, sia come riferimento per gli studenti che come immagine della scuola verso le famiglie e gli operatori esterni);
- ✚ **Presenza del disservizio** (dovuto alla complessità nella quale opera la scuola indotta dalle caratteristiche di cui sopra).



# Le peculiarità della scuola

- ✦ Il servizio non ha filtri (relazioni dirette);
- ✦ Il personale di *front-line* è continuamente “in scena“;
- ✦ Il processo formativo è visibile all’utente;
- ✦ Le decisioni del personale di *front-line* sono decisive e condizionanti (sistema premiante/punitivo dell’allievo e consigli alla famiglia);
- ✦ L’utente è anche attore (personale sia docente che non docente, sia come riferimento per gli studenti che come immagine della scuola verso le famiglie e gli operatori esterni);
- ✦ Gli altri utenti hanno un ruolo importante (il comportamento di alcuni studenti o famiglie può pregiudicare la soddisfazione di altri).
- ✦ Il numero di interazioni con gli utenti è elevato (con molte possibilità di errori o di non qualità);
- ✦ Viene trattata una grande quantità di documenti cartacei;



# Le peculiarità della scuola

- ✚ I sistemi di controllo di processo sono limitati;
- ✚ Il feedback dell'utente è molto rapido (opportunità di ritarare la qualità del servizio o i processi comunicativi che la scuola, finora, non ha sempre colto in pieno);
- ✚ La circolazione delle notizie negative avviene con facilità (sistema informativo informale fatto di passaparola e di travaso di esperienze);
- ✚ Polverizzazione del territorio (con difficoltà di approvvigionamento di risorse e supporti operativi, culturali ed organizzativi, soprattutto per le piccole strutture);



# Le considerazioni sbagliate sulla Qualità nei servizi scolastici

Lo sviluppo di tecniche e metodologie specifiche di gestione per la Qualità nei servizi è stato fino ad ora abbastanza limitato, comparso più a livello di intenzione che in termini applicativi, circostanza dovuta sia alla complessità oggettiva, alla necessità di contributi ed apporti pluridisciplinari, alla carenza di stimoli ed alla presenza di convincimenti basati su considerazioni spesso errate. Tra queste, le più significative sono le seguenti:

- ✦ La Qualità del servizio educativo non è misurabile;
- ✦ Le valutazioni del servizio date da chi lo eroga (personale docente) sono migliori di quelle date da chi ne fruisce (studenti, genitori, datori di lavoro...);
- ✦ La Qualità è limitata al personale di *front line* (insegnanti, operatori scolastici, addetti di segreteria);
- ✦ La Qualità è limitata al personale di front line (insegnanti, operatori scolastici, addetti di segreteria);
- ✦ L'approccio alla Qualità nei servizi educativi è uguale a quello adottato nel sistema produttivo.



# Elementi di cultura della Qualità nel contesto dell'educazione e della formazione secondaria

- ✚ Centralità dell'utente finale (allievo) e di tutte le parti interessate al processo educativo (genitori, docenti, attori del tessuto economico locale, policy makers);
- ✚ Si lavora per obiettivi e per processi;
- ✚ È indispensabile il coinvolgimento di tutti affinché l'organizzazione come sistema (rete di processi) sia **efficace** (raggiunga gli obiettivi), **efficiente** (lo faccia a costi sostenibili ed in tempi ragionevoli) e **flessibile** (sia capace di adattarsi alle mutazioni del contesto in cui opera, quali, ad esempio, sopravvenute nuove esigenze dell'utente e/o delle parti interessate, cambiamenti nel panorama legislativo/regolamentare). Tutti diventano protagonisti del nuovo modo di lavorare e questo rende il lavoro meno monotono e più gratificante;
- ✚ Una volta raggiunti determinati traguardi, non bisogna “sedersi” e compiacersi dei risultati raggiunti, ma porsi obiettivi sempre più ambiziosi e sfidanti, per migliorare con continuità il lavoro e le prestazioni del sistema organizzativo, con piena soddisfazione di tutti.

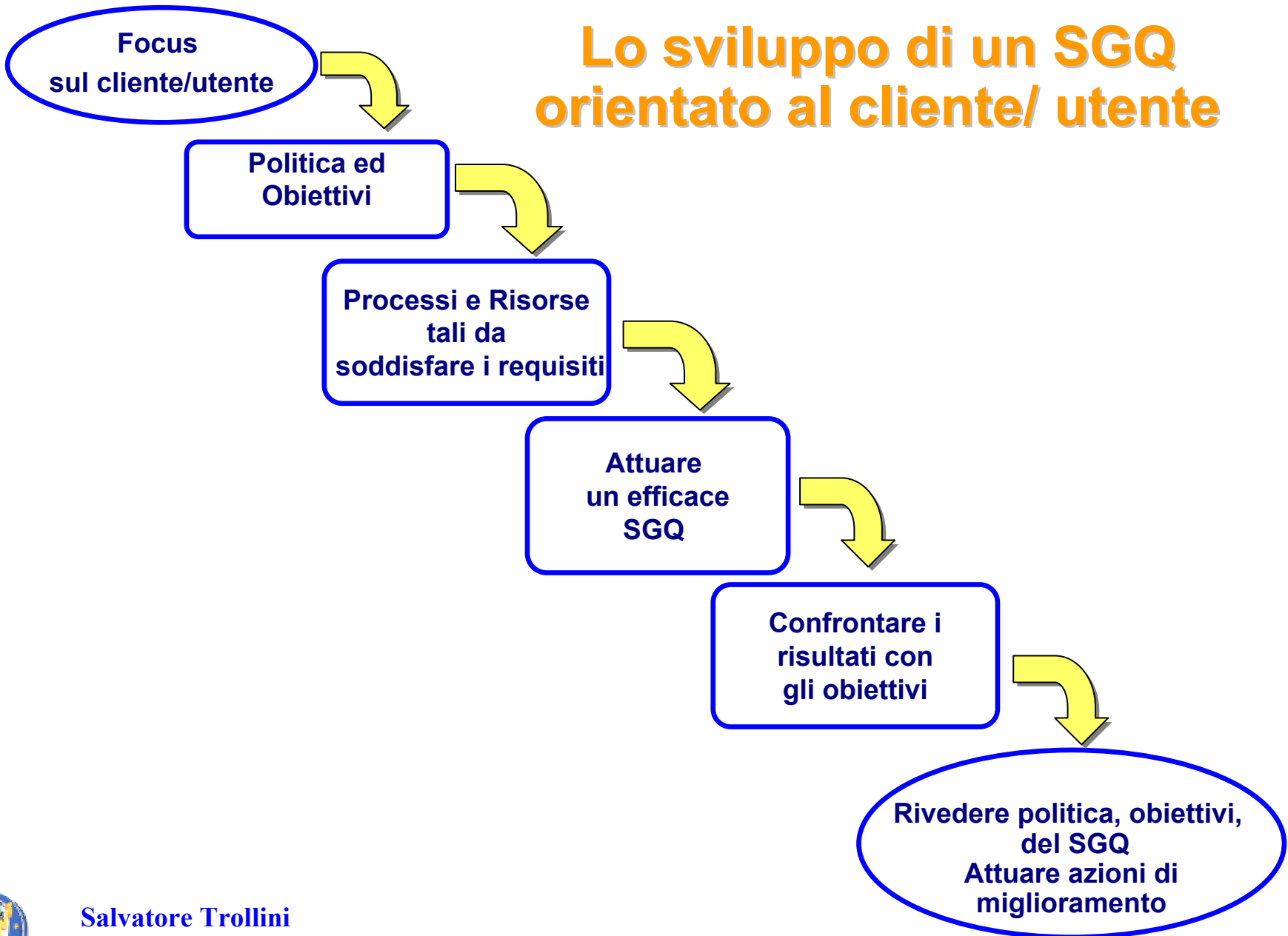


# Elementi di cultura della Qualità nel contesto dell'educazione e della formazione secondaria

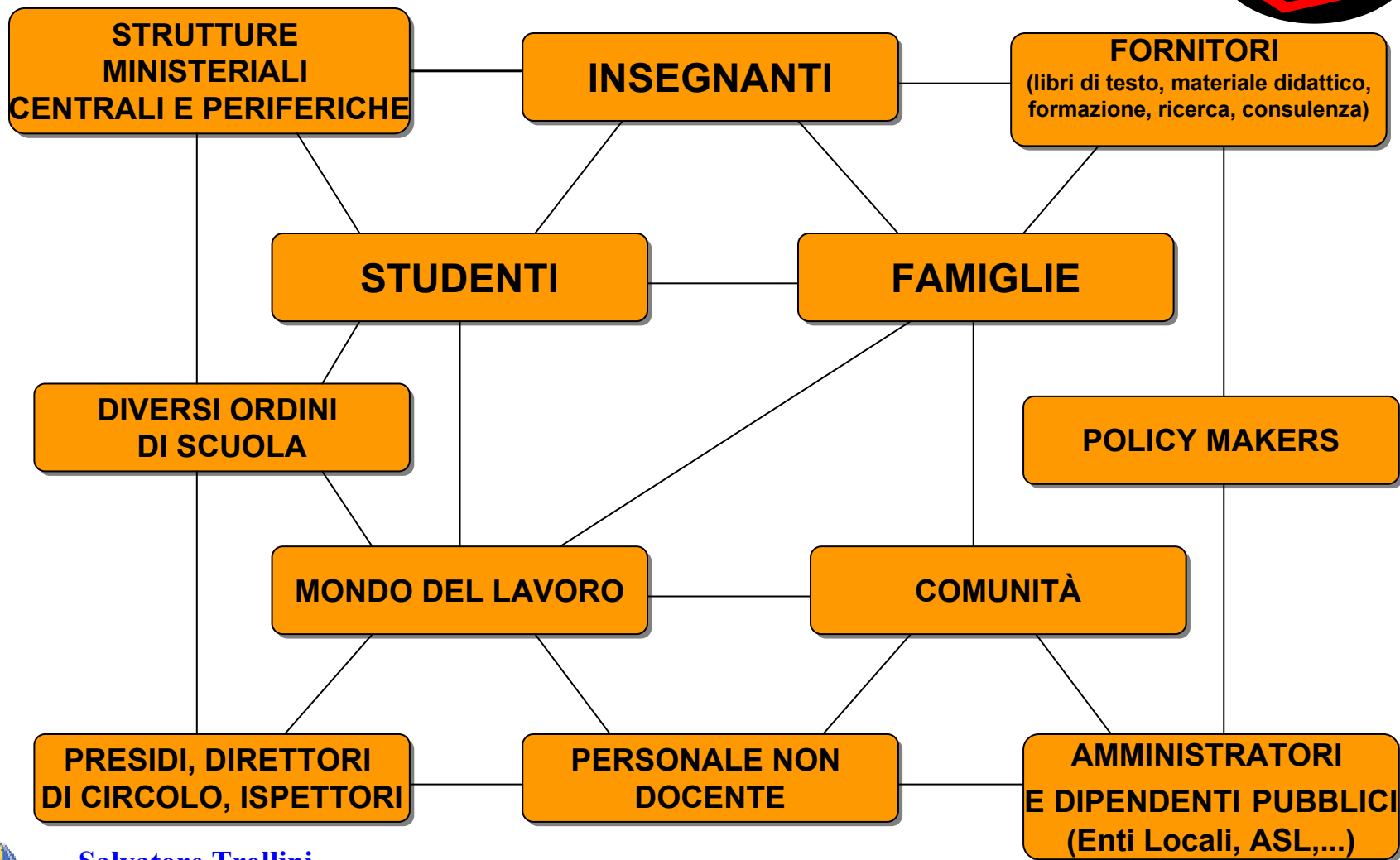
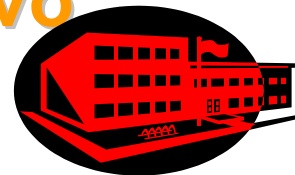
- ✦ Per sapere se si sta migliorando, occorre misurare le prestazioni delle singole attività svolte, introducendo opportuni indicatori di controllo e calcolandoli in modo sistematico e non occasionale;
- ✦ Se gli indicatori segnalano che le prestazioni dell'attività / processo/ sistema sono non in linea con i traguardi assegnati, è necessario ragionare sulle criticità, non ricercando “chi è stato”, ma “perché è successo”, quindi individuare la causa radice del problema e rimuoverla definitivamente. Di fronte ad una criticità, una volta opportunamente tamponata, è bene non fermarsi in superficie, ma scavare a fondo e chiedersi almeno cinque volte perché “a ritroso”;
- ✦ Con periodicità almeno annuale, occorre riesaminare tutto il sistema organizzativo, per verificare che i risultati raggiunti siano allineati con gli obiettivi pianificati. Se ciò non accade, potrebbe essere che gli obiettivi erano troppo “ambiziosi”, e allora bisogna ritardare gli obiettivi, oppure il sistema ha lavorato in moto sub-ottimale, e allora bisogna pianificare ed attuare le opportune azioni correttive/preventive.



# Lo sviluppo di un SGQ orientato al cliente/utente



# L'organizzazione di un Ente formativo come sistema aperto



Salvatore Trollini

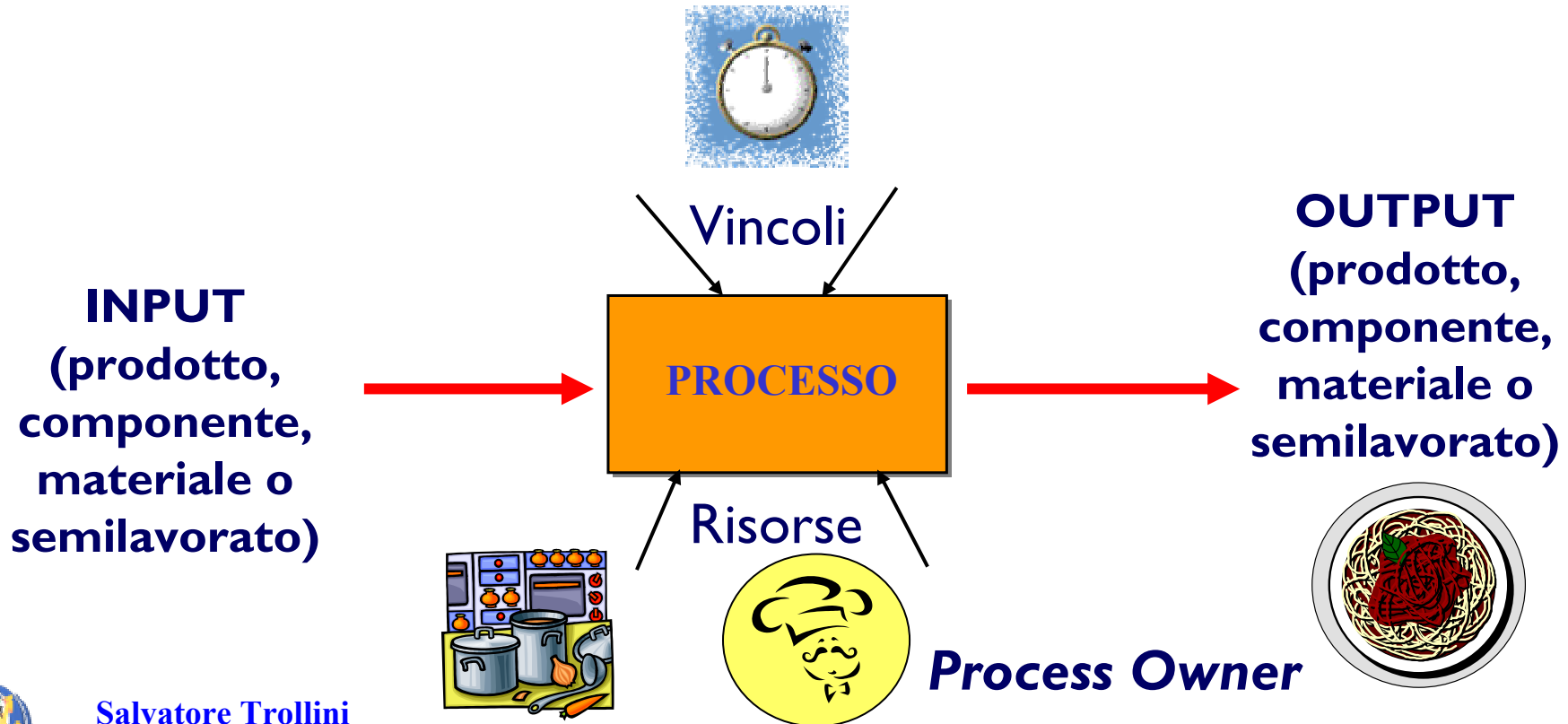
Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor





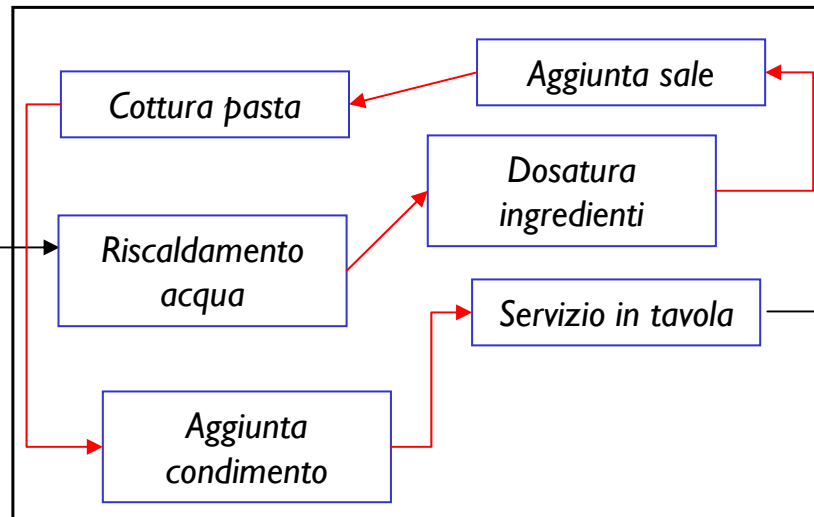
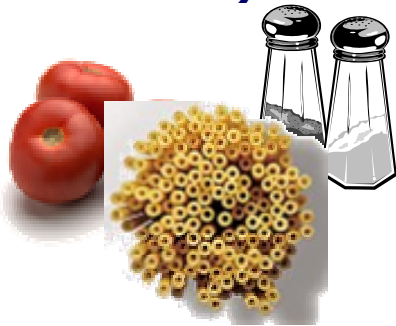
# Il Processo

**Sistema (insieme) di attività correlate e interagenti che utilizza risorse per trasformare elementi in entrata in elementi in uscita con aggiunta di valore per il cliente.**

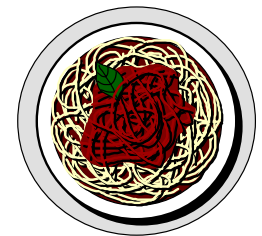


# Catena di processi

**INPUT**  
(prodotto,  
componente,  
materiale o  
semilavorato)

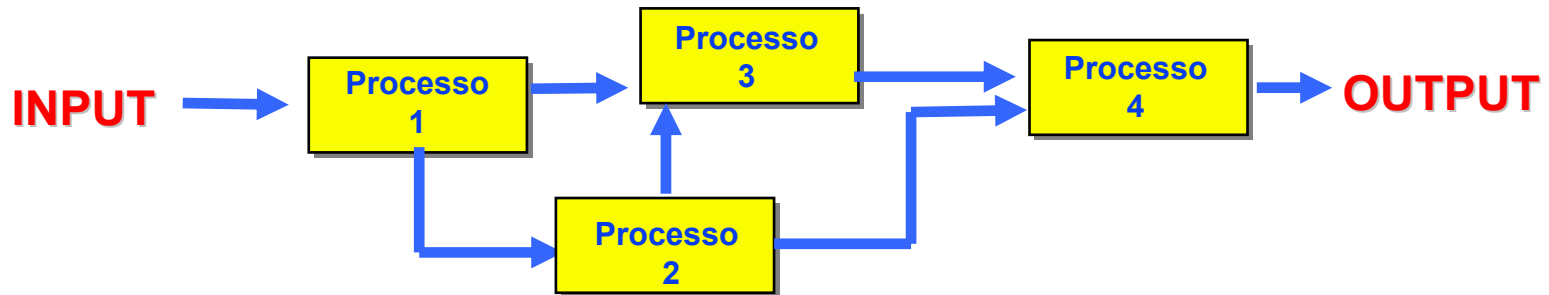


**OUTPUT**  
(prodotto,  
componente,  
materiale o  
semilavorato)



# Catena di processi

**Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente dagli elementi in uscita da altri processi**



**I processi in un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore.**

**È spesso chiamato “processo speciale” un processo in cui la conformità del prodotto risultante non può essere verificata prontamente o economicamente. Il processo formativo è un processo speciale.**



# L'instabilità dei processi

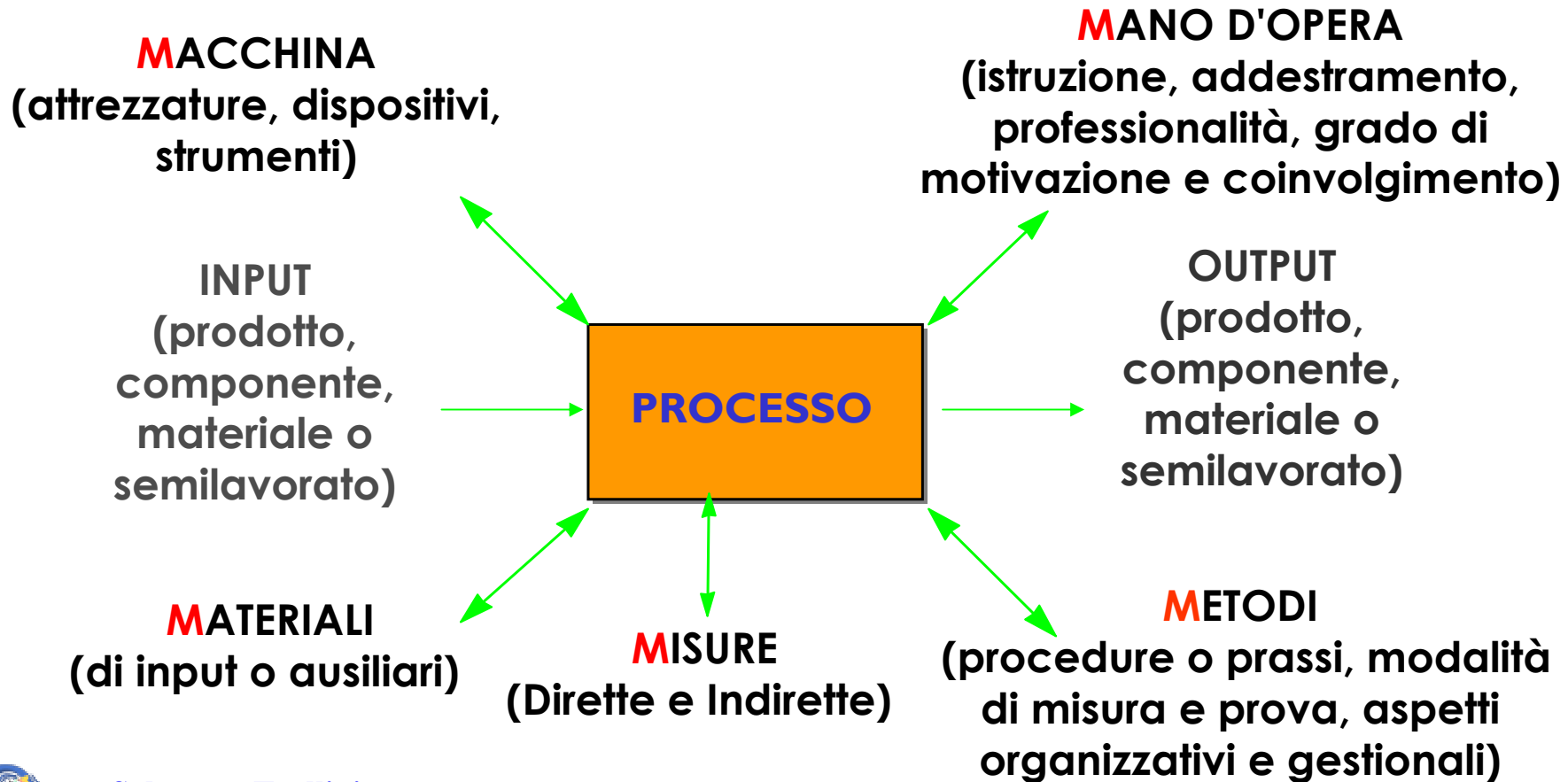


## La variabilità è una caratteristica intrinseca dei processi

Ogni processo presenta cause di variabilità cosiddette **comuni** che sono quelle intrinseche del processo, ineliminabili finché non si modifica il processo e **speciali**, che insorgono per motivi specifici e che sono eliminabili

# Le variabili di un processo

Affinché l'OUTPUT soddisfi il Cliente è necessario tenere sotto controllo le **variabili del processo**:



# Il significato di “controllo” del processo

- PLAN** → stabilire gli obiettivi e quanto necessario per raggiungerli
- DO** → attuare i processi
- CHECK** → monitorare e misurare i processi e i risultati a fronte degli obiettivi
- ACT** → adottare azioni per correggere e migliorare le prestazioni

i processi (attività, risorse, sequenza e modalità) necessari, individuarne gli elementi per il loro monitoraggio, addestrare il personale

**CONTROLLO**

# Sistema basato sul controllo di processo

Per quanto riguarda i momenti chiave in cui pianificare il controllo, questi possono essere individuati all'ingresso di ogni processo / sottoprocesso (valutazione ex-ante), all'interno del processo /sottoprocesso, nelle fasi critiche di realizzazione (valutazione in itinere) e in uscita dal processo (valutazione finale e valutazione ex post).

La valutazione ex ante consente di capire se il processo / sottoprocesso / intervento formativo presenta, in partenza, le condizioni per raggiungere gli obiettivi definiti (ad esempio, si potrà andare a valutare la fattibilità tecnica e finanziaria, il rapporto costi-benefici, la coerenza interna con i processi a monte e di livello superiore, per non correre il rischio di “deragliare”, in sede di deployment, dai binari fissati dalla Direzione attraverso la politica e gli obiettivi strategici), la corretta taratura dell'intervento formativo sui fabbisogni di partenza (adeguatezza, rispondenza).

La valutazione ex ante consiste in un'analisi delle attività formative prima che esse vengano tradotte in interventi didattici (processo di progettazione).

La valutazione ex ante permetta di evitare il dispendio di risorse e tempi valutando se, a monte, il progetto risulta in grado di produrre i benefici previsti. Le aree della valutazione investono quella finanziaria, didattica, logistica ed organizzativa.



# Sistema basato sul controllo di processo

La valutazione **in itinere** consente di valutare il gradimento dell'azione formativa avviata, di ritardare, eventualmente gli interventi, di verificare il rispetto dei tempi pianificati, l'adeguatezza degli strumenti formativi, i livelli di apprendimento / integrazione raggiunti dai *target group*;

La valutazione **finale** consente di valutare gli esiti del progetto formativo in termini di gradimento dell'azione formativa da parte degli attori coinvolti, di livelli di apprendimento / integrazione raggiunti dai *target group*, di maturazione, da parte dei partecipanti, delle competenze perseguite (efficacia), di gestione delle eventuali criticità, di adattamento a sopravvenute esigenze delle P.I. (flessibilità), di rispetto dei tempi e dei costi pianificati (efficienza), di adeguatezza degli strumenti formativi, adeguatezza metodologica, tecnica e logica dell'intervento formativo rispetto agli obiettivi prefissati (coerenza);

La valutazione **ex post** consente di monitorare i benefici prodotti dal progetto e la loro capacità a perdurare nel tempo (sostenibilità), gli esiti occupazionali / di integrazione dei partecipanti, l'evoluzione dei loro comportamenti sul lavoro, di analizzare le proposte di miglioramento pervenute dalle P.I. per valutare, con eventuali ritardature, le opportunità di riproposizioni di future edizioni del corso/iniziativa formative/ socializzanti/ di integrazione (riproducibilità) e la loro estensione a contesti differenti (trasferibilità) (ad esempio, portatori di handicap).

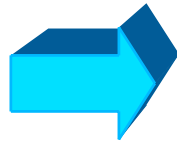




# Il controllo del processo

## INPUT

**materiali**  
**istruzioni**  
**informazioni**  
**documenti**  
**persone**



## PROCESSO

**trasformazione**  
**(aggiunta di valore)**



## OUTPUT

**materiali**  
**istruzioni**  
**informazioni**  
**documenti**  
**persone**

**PUNTO DI  
MISURA**

**PUNTO DI  
MISURA**

**PUNTO DI  
MISURA**



# Misure del processo

## DIRETTE

Misura di variabili ed attributi del processo quali modalità di erogazione della didattica, livelli di comunicazione, comportamenti, tasso di partecipazione alle attività, ...



## INDIRETTE

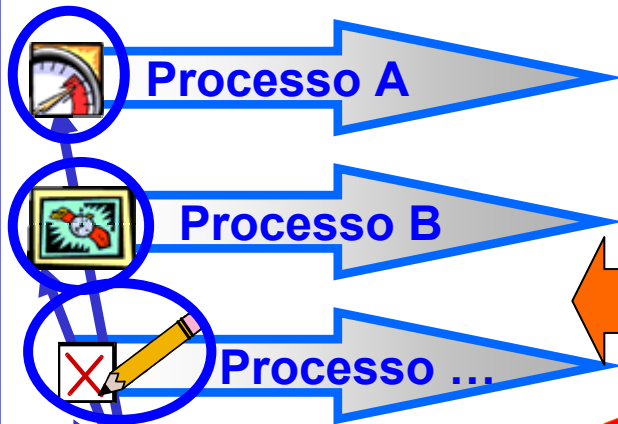
Misura di caratteristiche di prodotti o servizi realizzati nel processo, quali votazioni riportate, esiti occupazionali, ...



**Spesso le verifiche sono sia dirette che indirette**



# Obiettivi e indicatori



**CORRELATI**

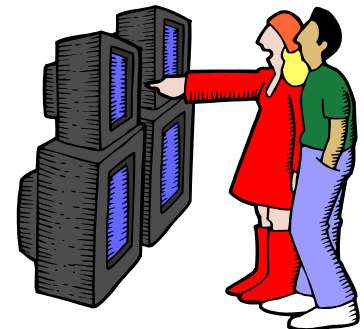


**OBIETTIVI  
MISURABILI**

**ALLINEATI**



**ESIGENZE  
DEI CLIENTI**



**CLIENTI**

**INDICATORI DI  
PROCESSO**



Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor



# Sistema basato sul controllo di processo

Affinché questo circolo virtuoso fluisca senza intoppi, viene pianificato, messo in atto e verificato un processo trasversale di monitoraggio e misurazione, finalizzato a verificare che l'erogazione avvenga in conformità a quanto pianificato e che l'insorgenza di criticità venga energicamente contrastata e bloccata sul nascere.

La metodologia impiegata per la conduzione di questi controlli, si avvale di due strumenti:

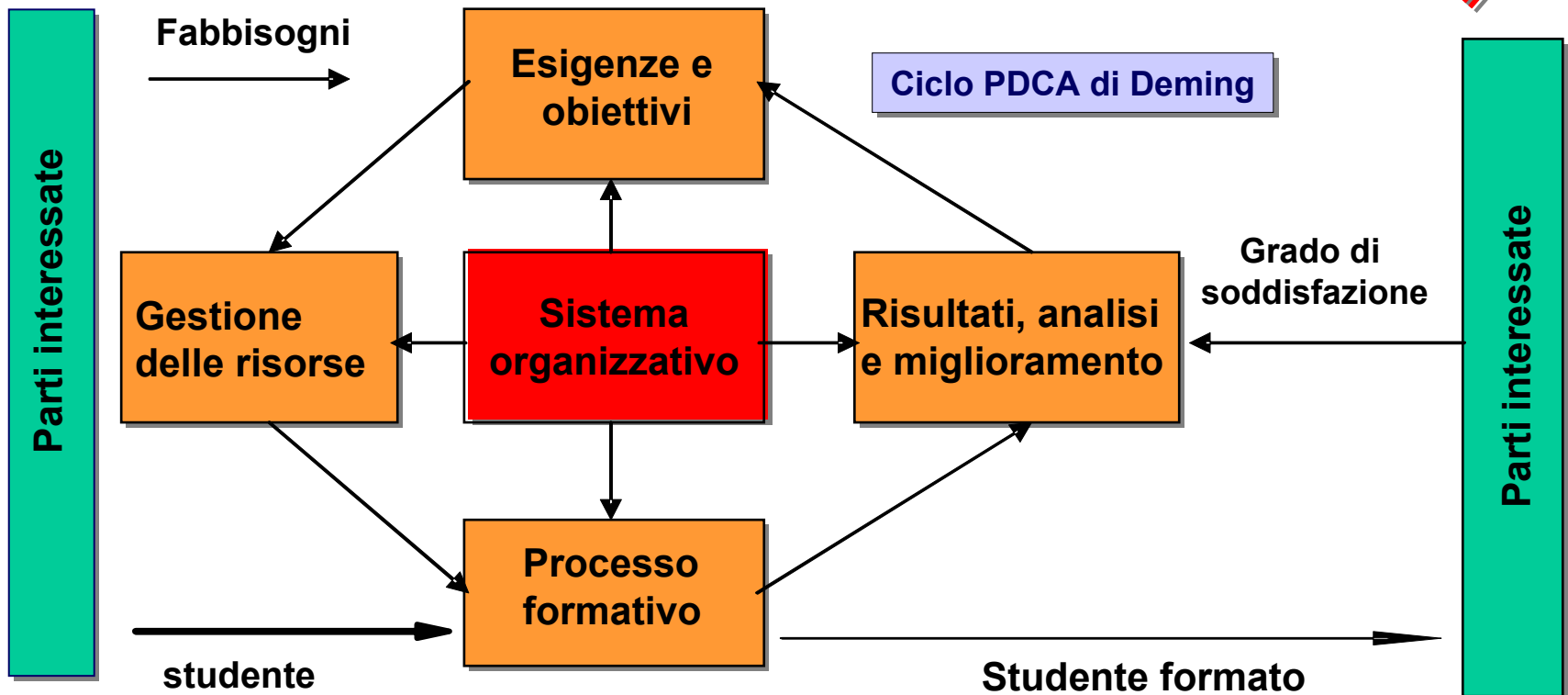
- + **il monitoraggio**: controllo basato sulla semplice osservazione (controllo visivo);
- + **la misurazione**: controllo basato sulla raccolta ed analisi di dati quantitativi (controllo strumentale).

Per il controllo strumentale, la tecnica impiegata, mutuata dalla cibernetica, è quella del controllo basato sull'errore, avvalendosi di appositi "sensori", gli indicatori quantitativi ed i relativi traguardi, di criteri di accettazione (intervalli entro i quali l'indicatore segnala situazioni non critiche, di "decisori", che, in caso l'indicatore segnali valori che sono fuoriusciti dagli intervalli di accettazione, individuano le azioni correttive per riportare il valore dell'indicatore entro l'intervallo di accettazione, e di "effettori", che mettono in atto le azioni pianificate e ne verificano l'efficacia.



# Il modello Empower basato sui processi (2010)

Miglioramento continuo del sistema di gestione



# Fonti del modello

Punti di forza e aree di miglioramento derivanti dalla prima sperimentazione

Indicatori prestazionali

*ISO 9001:2008, Modello EFQM e Modello CAF inputs*

Suggerimenti dei partners

Buone pratiche

Apporto dell'area umanistica



Gestito dalla Cabina di Regia

## *Empower 2010*

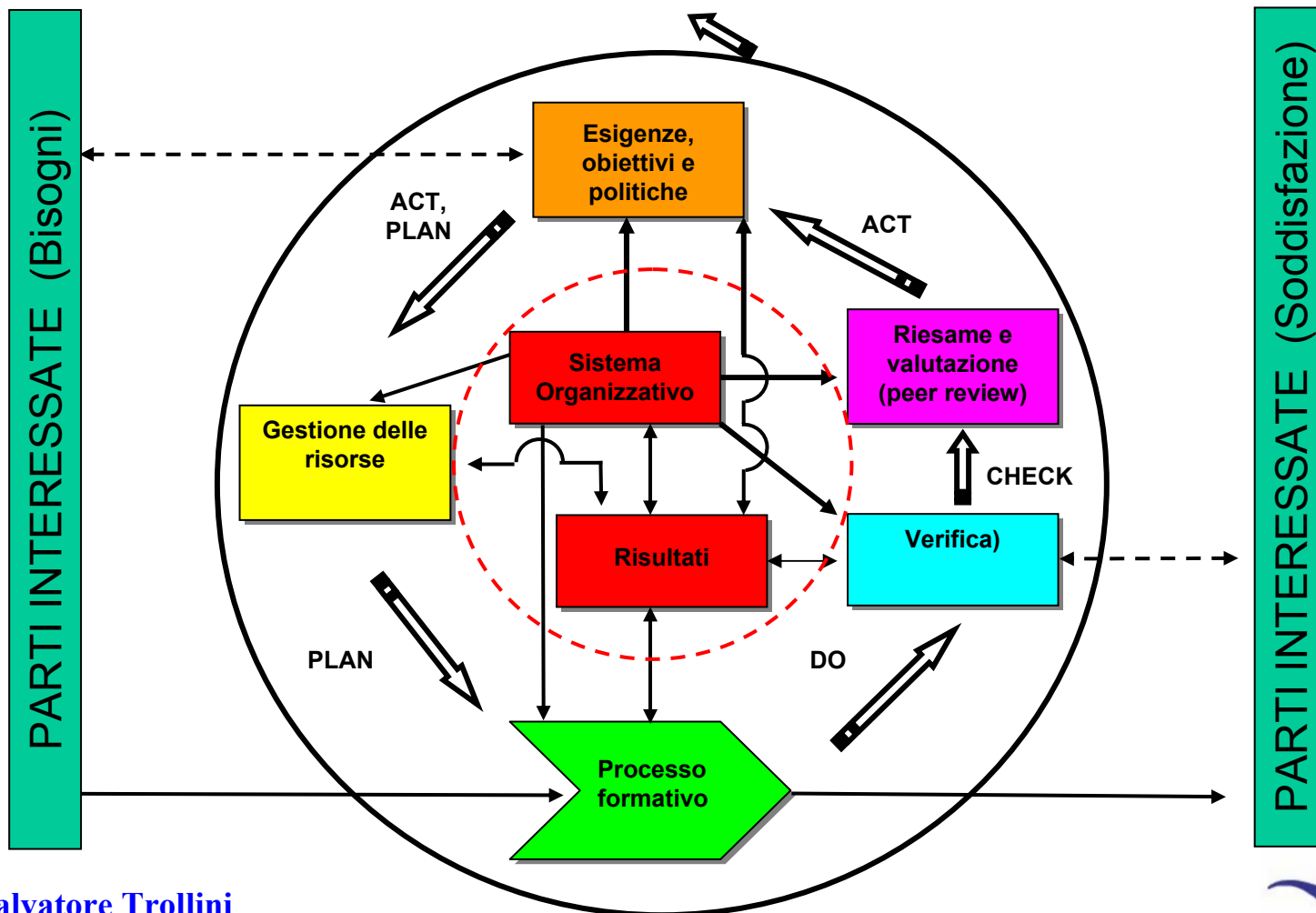


**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*

# Possibili sviluppi del modello Empower basato sui processi (2010)

## MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA DI GESTIONE



# Possibili sviluppi del modello Empower basato sui processi (2010)

Fattori e note (requisiti)	Risultati	Segnale				Piano d'azione (cose da farsi)
A →						
B →						
C →						
D →						
E →						
F →						

Modello Empower

Realtà

**Salvatore Trollini**



*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*





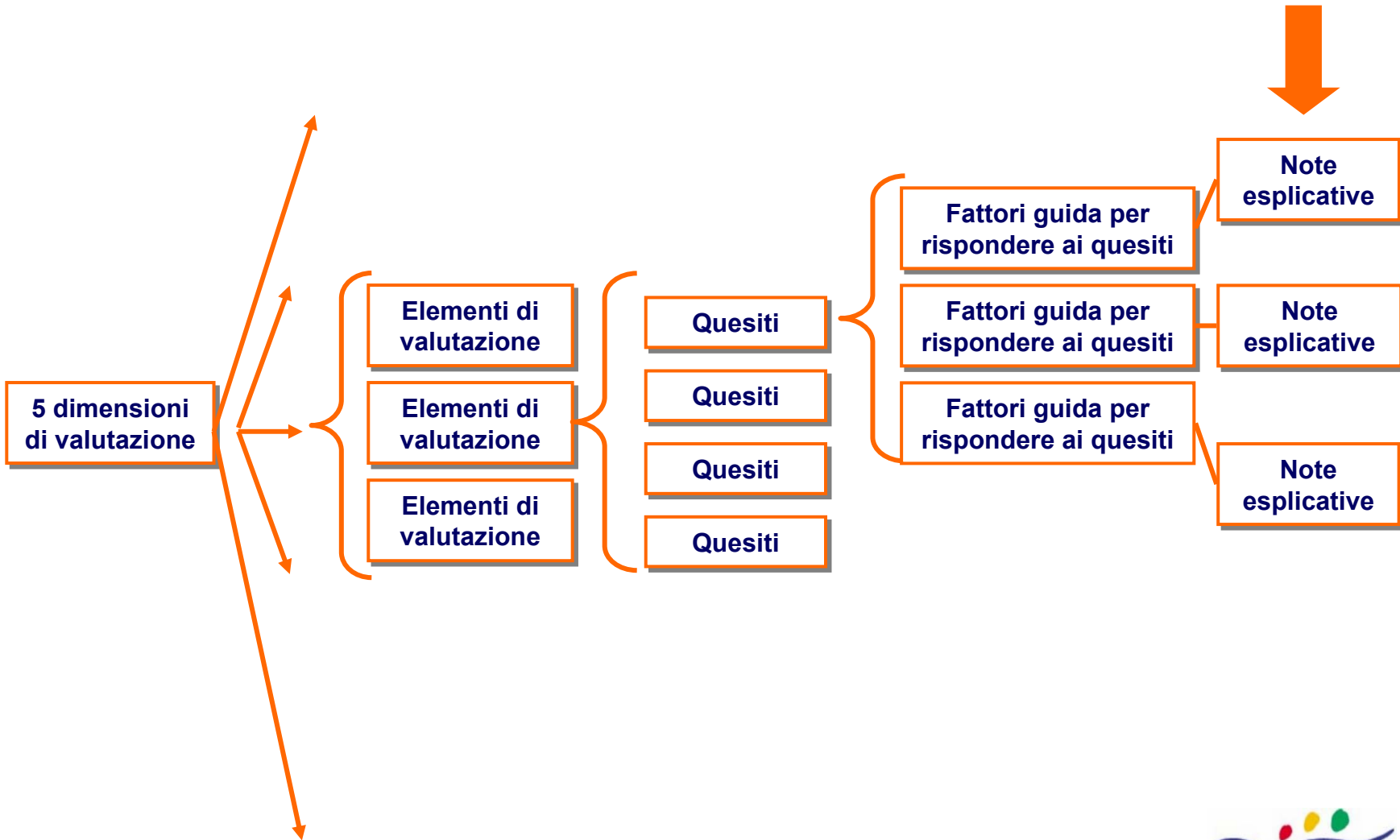
# I macroprocessi

<b>A</b>	<b>Sistema organizzativo</b>	 <b>Sistema di gestione</b> <b>Responsabilità</b> <b>Riesame</b>
<b>B</b>	<b>Esigenze ed obiettivi</b>	<b>Esigenze delle parti interessate</b> <b>Politiche ed obiettivi formativi (generali)</b> <b>Obiettivi di apprendimento (specifici)</b>
<b>C</b>	<b>Risorse</b>	<b>Risorse umane</b> <b>Infrastrutture</b>
<b>D</b>	<b>Processo formativo</b>	<b>Progettazione e sviluppo</b> <b>Erogazione della didattica</b> <b>Servizi di contesto</b>
<b>E</b>	<b>Risultati, analisi e miglioramento</b>	<b>Risultati</b> <b>Analisi e miglioramento</b>

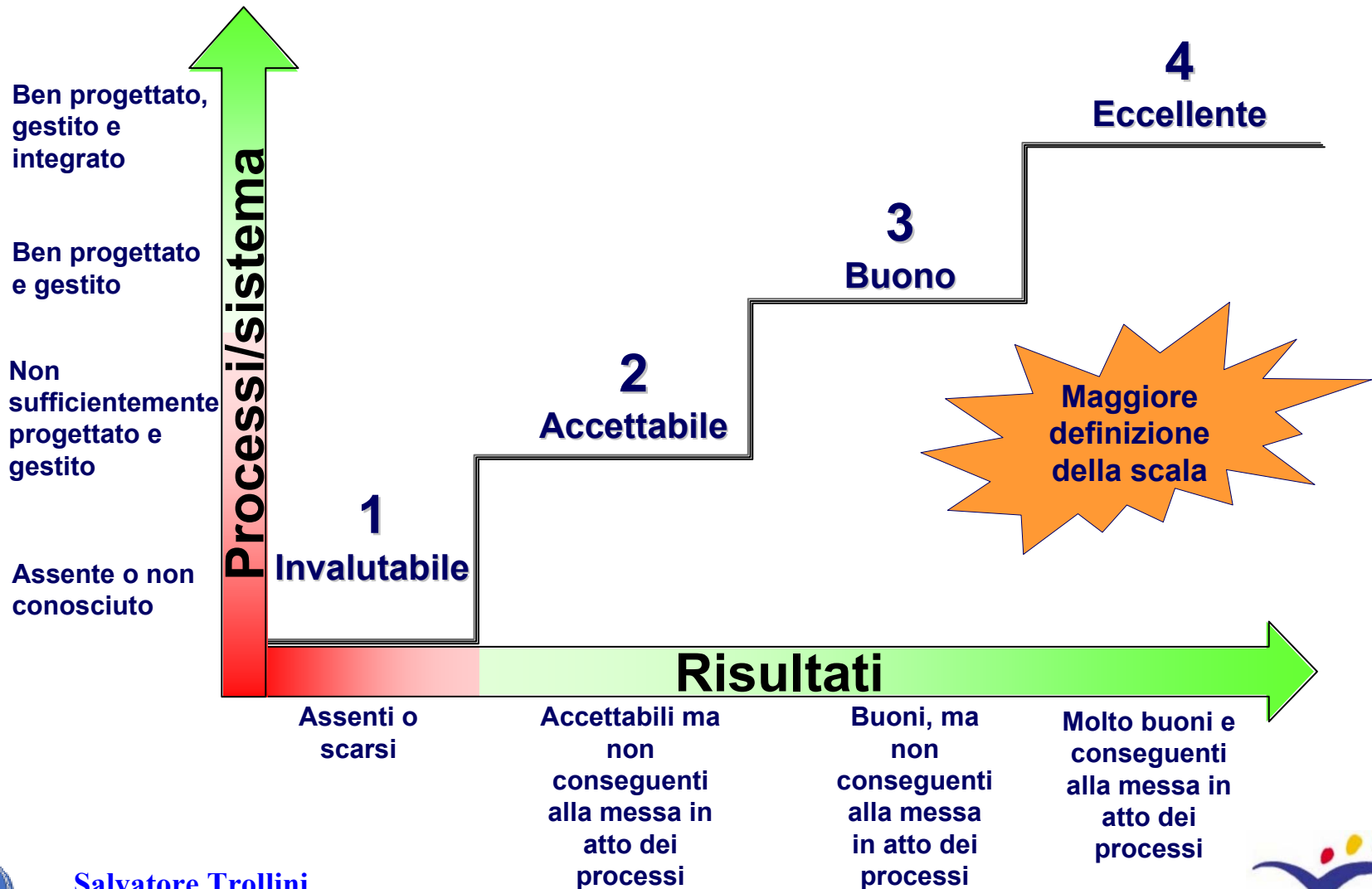
<b>Azioni speciali</b>	 <b>Supporto all'accoglienza e all'integrazione degli studenti in condizioni svantaggiate</b>  <b>Servizi di E-Learning e ICT</b>  <b>Aggiornamento continuo</b>  <b>Servizi di tipo logistico</b>
------------------------	--



# Modalità di valutazione



# Il posizionamento nella scala di valutazione



Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor



# Significato dei punteggi

1	<b>Non valutabile</b>	L'elemento non è valutabile in quanto non è stato sviluppato o, se affrontato, lo è stato senza un approccio sistematico evidente e/o le informazioni disponibili non sono sufficienti e/o i risultati sono assenti, scarsi o casuali. Sono presenti insufficienze gravi.
2	<b>Accettabile</b>	Approccio reattivo basato sulla sistematica risoluzione o correzione dei problemi. Risultati accettabili. Scarsi dati su attività di miglioramento e sui risultati conseguenti. Sono presenti manchevolezze per le quali si rendono necessari miglioramenti significativi sia sul piano dei risultati sia su quello del sistema di gestione.
3	<b>Buono</b>	Approccio sistematico alla gestione delle attività. Risultati confrontati con gli obiettivi e verifiche sistematiche. L'attività di miglioramento comincia ad essere sistematica. Possono essere ancora individuate alcune azioni per miglioramenti in alcune aree sia sul piano dei risultati sia su quello del sistema di gestione.
4	<b>Eccellente</b>	L'approccio all'elemento o il risultato raggiunto è di livello eccellente. Il sistema di gestione è adeguato ed efficace. I risultati sono congruenti con gli obiettivi. Il processo di miglioramento è sviluppato in maniera sistematica ed integrata. Può servire come modello per soluzioni o realizzazioni ed è difficile pensare di poter fare meglio.



# Calcolo del punteggio

I punteggi delle dimensioni sono automaticamente derivati dai punteggi assegnati agli elementi

**Affinché sia valutabile ciascuna dimensione deve essere costituita da elementi valutati almeno accettabili**

**Le dimensioni contenenti più di un elemento non valutabile risultano, pertanto, non valutabili**

## CALCOLO PUNTEGGIO DIMENSIONE

1	Non valutabile	Se anche un solo elemento della dimensione ha ottenuto <b>punteggio 1</b> .
2	Accettabile	Se <b>tutti gli elementi</b> della dimensione hanno ottenuto almeno <b>punteggio 2</b> .
3	Buono	Se <b>tutti gli elementi</b> della dimensione hanno ottenuto almeno <b>punteggio 3</b> .
4	Eccellente	Se <b>tutti gli elementi</b> della dimensione hanno ottenuto <b>punteggio 4</b> .



# Individuazione delle opportunità di miglioramento

Al fine di utilizzare il RAV come reale stimolo al miglioramento...

il Gruppo di Autovalutazione dovrà riassumere

**i PUNTI DI FORZA e i PUNTI DI DEBOLEZZA del CdS**

come risultanti delle analisi e le valutazioni riportate nel Rapporto di Autovalutazione

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA EVIDENZIATI NEL RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE		
DIMENSIONE	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
SISTEMA ORGANIZZATIVO	✚ ...	✚ ...
ESIGENZE E OBIETTIVI	✚ ...	✚ ...
RISORSE	✚ ...	✚ ...
PROCESSO FORMATIVO	✚ ...	✚ ...
RISULTATI, ANALISI E MIGLIORAMENTO	✚ ...	✚ ...



# La compilazione on line del Rapporto di autovalutazione

Scegli l'Elemento

Scegli la Dimensione

Scegli l'Elemento

Esigenze e Obiettivi

OBIETTIVI GENERALI e POLITICHE

Attraverso questo elemento si intende accertare e valutare la capacità del Cds di definire in modo chiaro e documentato i propri Obiettivi generali e le proprie Politiche in modo coerente con le Esigenze individuate, nonché la loro diffusione tra il personale (docente e di supporto) e tra le PI.

Valuta elemento  Non valutabile  Accettabile  Buono  Eccellente

Il Cds ha individuato i ruoli ai quali preparare l'allievo in modo coerente con le Esigenze individuate?

FATTORI

Tipo di laureato che si vuole formare  
Possibili sbocchi professionali di riferimento  
Modalità di diffusione utilizzate

Rispondi alla domanda tenendo conto dei Fattori indicati

Leggi la domanda

Scegli la domanda

domanda 1 di 2

Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor



# Autovalutazione e valutazione alla pari

## Hanno lo stesso obiettivo



Promuovere il miglioramento dei processi dell'ente formativo

Obiettivo per il quale il modello viene periodicamente revisionato!

Un **Rapporto di Autovalutazione ben preparato**, ovvero in cui si sia risposto in modo sintetico ma puntuale alle domande e che proceda analizzando con oggettività le diverse componenti del corso di studio, è la premessa per una costruttiva visita da parte dei valutatori esterni.

**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*





## Esempio di articolazione del modello

Dimensione “A” della valutazione

**SISTEMA ORGANIZZATIVO**



# Sistema organizzativo

<b>A1. SISTEMA DI GESTIONE</b>  Il CdS deve sviluppare, tenere aggiornato e migliorare con continuità un proprio sistema di gestione dei processi relativi a tutte le dimensioni della valutazione (sistema organizzativo, esigenze e obiettivi, risorse, processo formativo, risultati analisi e miglioramento), con una chiara identificazione e descrizione dei processi da gestire.  Il CdS deve inoltre definire la documentazione utile alla gestione e prevedere adeguate modalità di comunicazione.	<b>A1.1 Sono stati identificati in modo chiaro e documentato i diversi processi tramite i quali si gestisce il CdS?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Processi identificati per la gestione del CdS (a1)</li><li>b) Sequenzialità e interazioni tra i processi identificati (a2)</li><li>c) Norme o modelli specifici adottati dal CdS come riferimento per lo sviluppo del proprio sistema di gestione (a3)</li></ul>
	<b>A1.2 Sono stati definiti i documenti necessari per la gestione del CdS e le relative modalità di gestione?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Documenti utilizzati per la gestione del CdS (a4)</li><li>b) Modalità di gestione dei documenti (a5)</li></ul>
	<b>A1.3 La comunicazione con le PI è efficace?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Modalità di comunicazione (a6)</li><li>b) Modalità di controllo dell'efficacia della comunicazione (a7)</li></ul>

 **Elemento**

 **Quesito**

 **Fattore**

**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*



# Sistema di gestione (note)

(a1) I processi da prendere in considerazione debbono essere almeno quelli previsti dal presente modello, ovvero:

- definizione delle esigenze delle PI, degli obiettivi formativi e delle politiche, degli obiettivi di apprendimento (cfr. B);
- definizione delle esigenze di risorse, umane e di infrastrutture, e loro messa a disposizione (cfr. C);
- progettazione ed erogazione del processo formativo (cfr. D1 e D2);
- servizi di contesto (cfr. D3);
- attività di raccolta ed elaborazione delle informazioni e dei dati relativi alla capacità di attrazione, all'efficacia interna, ai servizi di contesto e all'efficacia esterna del CdS (cfr. E1);
- attività di analisi e di miglioramento (cfr. E2.1);
- attività di gestione delle difficoltà contingenti (cfr. E2.2).
- riesame (cfr. A3);

Suddividere inoltre, laddove necessario, tali processi nei sottoprocessi componenti fino al livello al quale si ritiene di poterli tenere sotto controllo (secondo la metodologia del PDCA).

(a2) Descrivere come i processi e i sottoprocessi identificati sono collegati tra di loro (ad esempio, attraverso la catena input-output) nella “rete dei processi” complessiva del CdS. A tal fine, si suggerisce di utilizzare una rappresentazione grafica a blocchi (ad esempio: diagramma di flusso).

(a3) Indicare se il CdS, nel definire il proprio sistema di gestione, ha adottato o si è riferito a particolari norme (ad esempio: ISO 9001:2000, ...) o modelli (ad esempio: EFQM, Modello CampusOne, modelli propri della struttura di appartenenza, ...).



# Sistema di gestione (note)

(a4) Elencare i documenti (sia cartacei, sia elettronici) utilizzati a supporto dei processi identificati (cfr. A1.1), ripartendoli tra:

- documenti di guida (ad esempio: leggi e norme nazionali, statuto dell'Ateneo, regolamento didattico di Facoltà, regolamento didattico del CdS, manifesto degli studi, programmi degli insegnamenti, guida dello studente, guide procedure e istruzioni di carattere gestionale o tecnico, ...);
- documenti di lavoro (ad esempio: registri delle lezioni (prima della compilazione), verbali degli esami di profitto e verbali della prova finale (prima della compilazione), materiale didattico, questionari per gli studenti (prima della compilazione), ...);
- documenti di registrazione (ad esempio: verbali del Comitato di indirizzo, verbali del Consiglio del CdS, verbali delle Commissioni, registri delle lezioni (dopo la compilazione), verbali degli esami di profitto e verbali della prova finale (dopo la compilazione), questionari per gli studenti (dopo la compilazione), ...).

(a5) Indicare, per ciascuno dei documenti identificati, almeno le modalità relative a:

- compilazione o predisposizione, approvazione, eventuali aggiornamento e riapprovazione;
- identificazione delle modifiche apportate e stato di revisione, al fine di evitare l'uso involontario di documenti obsoleti;
- distribuzione e archiviazione.

(a6) Indicare le modalità di comunicazione adottate (ad esempio: riunioni, avvisi in forma cartacea, avvisi di posta elettronica, sito internet, bacheche, messaggi telefonici, ...) almeno nei confronti di: personale docente e di supporto, studenti, altre strutture dell'ateneo, altre PI.

(a7) Indicare se e come il CdS si preoccupa di verificare che le comunicazioni vengano ricevute e recepite dai destinatari.

**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*



# Responsabilità

<p><b>A2. RESPONSABILITÀ</b> Il CdS deve individuare la propria struttura organizzativa, definendo le responsabilità per la gestione di tutti i processi identificati, con maggiore enfasi su quelli maggiormente correlati con gli studenti in condizioni svantaggiate, e preoccupandosi di verificare l'assunzione delle stesse.</p>	<p><b>A2.1</b> Sono state definite e assunte le responsabilità per i diversi processi tramite i quali si gestisce il CdS, con maggiore enfasi su quelli maggiormente correlati con gli studenti in condizioni svantaggiate, tramite i quali si gestisce il CdS?</p>	<p>a) Assegnazione e assunzione delle responsabilità e definizione dei legami di relazione e/o dipendenza fra le varie posizioni (a8)</p> <p>b) Presenza di personale con responsabilità di management didattico ed assistenza agli studenti in condizioni svantaggiate (Requisito obbligatorio Empower-ment)</p>
--	---	---

(a8) Indicare le responsabilità individuate almeno per ogni processo o sottoprocesso identificato per la gestione del CdS (cfr. A1) e i legami di relazione e/o dipendenza tra le varie posizioni di responsabilità, con l'ausilio ad esempio di un organigramma. Ovviamente, ad ogni attribuzione di responsabilità deve corrispondere l'attribuzione della necessaria autorità.

Si suggerisce, inoltre, di rappresentare in una matrice delle responsabilità, per ciascuno dei processi o sottoprocessi identificati: responsabile, persone/gruppi coinvolti nell'attività, persone/gruppi informati. Indicare inoltre se e come il CdS si preoccupa di verificare che le responsabilità attribuite siano state effettivamente assunte.



# Riesame

## A3. RIESAME

Il CdS deve prevedere il riesame periodico del sistema di gestione, al fine di assicurare la sua continua idoneità, adeguatezza ed efficacia.

**A3.1 Il CdS riesamina periodicamente il sistema di gestione al fine di assicurare la sua continua idoneità, adeguatezza ed efficacia ?**

- a) Modalità e periodicità del riesame (a9)
- b) Informazioni e dati presi in considerazione per il riesame (a10)
- c) Esiti del riesame (a11)
- d) Azioni intraprese al termine del riesame e loro efficacia (a12)



# Riesame (note)

- (a9) Indicare in che modo viene condotto il riesame, chi sono le persone o i gruppi coinvolti (cfr. A2.1), con quale periodicità (ad esempio: annuale, semestrale, ...) viene condotto e in quale/i periodo/i dell'anno scolastico.
- (a10) In particolare:
- modifiche a leggi e norme nazionali, statuto e regolamenti della struttura di appartenenza;
  - esiti dei rapporti con le PI (cfr. B1);
  - disponibilità di risorse umane e infrastrutturali;
  - risultati relativi alla capacità di attrazione, all'efficacia interna, all'efficacia dei servizi di contesto e all'efficacia esterna del CdS (cfr. E1);
  - esiti delle azioni di miglioramento (cfr. E2.1);
  - esiti delle azioni correttive e preventive (cfr. E2.2);
  - esiti delle attività di autovalutazione e di valutazione esterna;
- (a11) Indicare gli esiti del riesame o dei riesami effettuati, con particolare riferimento alla individuazione di:
- esigenze di revisione del sistema organizzativo;
  - esigenze di ridefinizione di obiettivi formativi, politiche, obiettivi di apprendimento;
  - esigenze di nuove risorse, umane e/o materiali;
  - esigenze di riprogettazione del processo formativo;
  - opportunità di miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione e dei suoi processi.
- (a12) Indicare le azioni intraprese a seguito del riesame o dei riesami effettuati, con particolare riferimento a:
- revisione del sistema organizzativo;
  - revisione di obiettivi formativi, politiche, obiettivi di apprendimento;
  - disponibilità di nuove risorse, umane e/o materiali;
  - riprogettazione del processo formativo;
  - azioni di miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione e dei suoi processi.
- Dare, inoltre, evidenza della loro efficacia e dei metodi adottati per verificarla.



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

Apprezzabile è lo sforzo e l'impegno, in verità non sempre continuo, profuso da tutti i partners, ma dai RAV emerge un'implementazione del modello con ancora margini di miglioramento. Nonostante il modello sia stato proposto ai partner in modo, per così dire, "atecnico", con una formula di "implementazione guidata", mediante domande, spunti di riflessione (fattori) ed esempi applicativi (note), ed assoluta mancanza di procedure, istruzioni operative e modulistica "pesante", molti requisiti non sono stati adeguatamente sviluppati e correttamente interpretati, rispetto alle aspettative della Cabina di Regia.

In generale, sembra prevalere ancora la tendenza a rispondere ai quesiti del modello in modo, per così dire, non proattivo (con frasi del tipo "Al momento, l'Ente formativo / scuola non fa ..."), piuttosto che prendere spunto dagli esempi esplicativi (note) per acquisire la consapevolezza delle proprie lacune organizzative rispetto ai requisiti del modello ed individuare possibili soluzioni per colmarle.





# Esiti della sperimentazione 2006-2008

La centralità del Ministero locale competente / Ente governativo nella definizione dei contenuti formativi di massima può essere senz'altro vista come un vincolo nella gestione autonoma del proprio processo formativo, ma lascia comunque ampi margini di libertà e non preclude, in ogni caso, di dotarsi di una buona organizzazione didattica, impostata sui concetti della Qualità, dell'efficacia, dell'efficienza e della flessibilità, seguendo la logica della gestione per processi, della misurazione delle prestazioni del sistema e del miglioramento continuo.

Emerge ancora una sostanziale difficoltà nell'inquadrare l'organizzazione come un sistema, costituito da una rete di processi. La Dimensione D (erogazione processo didattico e dei servizi di supporto) viene vista quasi come un qualcosa di preconstituito, di esistente a priori, e non come conseguenza di un'adeguata analisi dei fabbisogni formativi, dei dati prestazionali dei processi attuati, dei dati di feedback da parte degli utenti e delle altre parti interessate, nonché di un'adeguata attività di progettazione, pianificata e sistematica.



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

Probabilmente, le carenze riscontrate trovano la causa principale nel mancato coinvolgimento dell'Alta Direzione (Dirigente scolastico, Presidente) nei gruppi di lavoro, i quali, da soli, non hanno autorità decisionale e modesto impatto sulle scelte strategiche dell'Ente formativo/scuola. Senza un consapevole coinvolgimento ed una forte motivazione da parte dell'Alta direzione, le probabilità di successo nell'implementazione del modello sono decisamente compromesse e i risultati solo sporadici e casuali.

Non secondaria è la scarsa diffusione, specie del settore pubblico, della cultura della Qualità e la modesta attitudine, specie nel settore formativo, a lavorare per processi (in team interfunzionale), con prevalenza di organizzazioni gerarchico-funzionali, caratterizzate da elevata burocrazia, specializzazione funzionale, basso coordinamento (anche tra i docenti stessi). Un'adeguata azione di sensibilizzazione / promozione della cultura della qualità avrebbe richiesto un'intensa attività formativa (almeno 40 ore) e di accompagnamento dei gruppi di lavoro, attività non prevista dal Progetto. Non molto efficaci, in questa direzione, si sono rivelati gli sporadici (data la limitatezza del budget) meeting transnazionali.



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

**Il budget limitato del Progetto ha inciso non poco anche sulla motivazione effettiva del personale coinvolto, fattore chiave per il successo della sperimentazione.**

**Come logica conseguenza, l'impegno profuso dai partners non è risultato, in media, sempre continuo e, comunque, all'altezza delle aspettative. Nessun partner ha rispettato in pieno la pianificazione temporale, riguardo alla stesura dei Rapporti di autovalutazione, concertata nel meeting transnazionale del dicembre 2006.**

**Alcuni rapporti sono risultati incompleti anche per la difficoltà di declinare il lavoro dai team a tutto il corpo docente coinvolto nei corsi di studio oggetto della sperimentazione (Consigli di classe, ...). Questa attività di trasferimento è cruciale. Eventuali conflitti ideologici non sanati in seno al corpo docente compromette seriamente un'applicazione efficace ed efficiente del modello organizzativo. Gli allievi, nel doppio ruolo di utenti del servizio formativo ma, nel contempo, anche parti attive, percepiscono immediatamente la mancanza di unità d'intenti nel corpo docente e ne derivano scoraggiamento, sfiducia e demotivazione.**



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

La Dimensione E, la quale, con la raccolta dei risultati prestazionali dei processi ed il confronto con gli obiettivi e traguardi pianificati nella Dimensione B, chiude la “spirale virtuosa” di W.E. Deming, e mette in condizione l’Alta Direzione, di riesaminare, suffragato di dati, il sistema organizzativo (Dimensione A) e di iniziare un nuovo “ciclo di Deming” (pianificare i nuovi obiettivi per l’anno a venire - Dimensione B -, pianificare i nuovi fabbisogni di risorse, umane, materiali e finanziarie – Dimensione C – ri-progettare/ ritarare il processo formativo, erogare, secondo le nuove regole, la didattica e i servizi di contesto - Dimensione D -, monitorare e misurare l’andamento dei processi, raccogliere i dati sui risultati – Dimensione E -, riesaminare il tutto e ripartire di nuovo con una nuova pianificazione), è stata la meno centrata a livello interpretativo e la meno sviluppata a livello operativo.

Ciò riflette una pressoché generalizzata difficoltà a misurare, a raccogliere ed analizzare i dati prestazionali dei processi sui quali l’Alta Direzione, in sede di riesame periodico, può orientare le proprie decisioni per il miglioramento continuo. Anche il concetto di riesame complessivo da parte della Direzione (punto A3 del modello), per verificare la messa in atto delle politiche ed il raggiungimento degli obiettivi strategici formulati in sede di pianificazione sembra essere ancora non perfettamente assimilato e metabolizzato dalle realtà dei partner, spesso confuso con il controllo in process (dimensione D) e la valutazione in itinere dell’attività didattica

Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

## Alcune esempi di criticità comuni emergenti dai RAV relativamente alla Dimensione A della valutazione Sistema Organizzativo

- ✦ Le descrizione delle Responsabilità si è spesso limitata ad una elencazione delle principali figure dell'organigramma funzionale senza la descrizione dei legami tra esse;
- ✦ La domanda sul Sistema di Gestione ha orientato i CdS a descrivere attività più inerenti il controllo dell'erogazione che il sistema stesso;
- ✦ Pochi CdS sono quindi riusciti a identificare la propria "rete dei processi" con le relative responsabilità di gestione e la documentazione utilizzata a supporto;
- ✦ L'attività di riesame è ancora poco percepita nella sua effettiva valenza e, di conseguenza, non applicata correttamente e con carattere di sistematicità.



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

## Alcune esempi di criticità comuni emergenti dai RAV relativamente alla Dimensione B della valutazione Esigenze e obiettivi

- ✦ Nei RAV spesso sono riportate come Parti Interessate tutte quelle indicate nel modello, senza evidenziare quelle con le quali è stato condotto un effettivo rapporto di identificazione delle esigenze;
- ✦ La differenza tra Esigenze delle PI, Obiettivi formativi (generali) e Obiettivi di apprendimento (specifici) è spesso non compresa;
- ✦ Il significato di Politiche ed obiettivi non è stato ben compreso e le risposte spesso descrivono modalità di svolgimento delle attività e non gli obiettivi e gli indirizzi gestionali per gli aspetti richiesti.



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

## Alcune esempi di criticità comuni emergenti dai RAV relativamente alla Dimensione C della valutazione Risorse

- ✦ La maggior parte dei CdS si è limitata a descrivere le risorse disponibili senza descriverne il processo di definizione delle esigenze, di reperimento e di valutazione;
- ✦ Solo alcuni hanno “risposto alla domanda”, esprimendo una valutazione delle risorse a disposizione!
- ✦ In molte risposte vengono riportati elenchi delle risorse disponibili (sia umane che infrastrutturali) che potevano essere correttamente riassunti attraverso indicatori;



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

## Alcune esempi di criticità comuni emergenti dai RAV relativamente alla Dimensione D della valutazione Processo formativo

- ✦ Dalle risposte spesso non si evidenzia il reale processo di progettazione dei contenuti e delle esperienze formative che il CdS ha messo in atto per raggiungere gli obiettivi;
- ✦ Poca attenzione è stata rivolta alla richiesta del modello di descrivere l'adeguatezza di contenuti, modalità di erogazione e degli altri risultati della progettazione agli obiettivi di apprendimento;





# Esiti della sperimentazione 2006-2008

## Alcune esempi di criticità comuni emergenti dai RAV relativamente alla Dimensione E della valutazione Risultati, analisi e miglioramento

- ✚ Nell'elemento "Risultati" sono stati presentati, laddove disponibili, ed in modo parziale e non a fronte degli obiettivi e delle politiche definite nella dimensione B, i risultati, senza la descrizione delle attività necessarie alla raccolta dei dati e al loro trattamento, il che ha creato problemi di risposta laddove i risultati non erano ancora disponibili;
- ✚ Spesso l'elemento "Analisi e Miglioramento" è stato impiegato per effettuare un'analisi "finale" complessiva della valutazione del CdS, riassumendo le problematiche evidenziate nel RAV;
- ✚ La gestione formalizzata delle criticità e l'impiego di idonei strumenti atti a ricercarne le cause radice ed improntare adeguate azioni correttive per prevenirne il ripetersi non sono concetti ancora ben assimilati e, di conseguenza, le criticità vengono affrontate in modo estemporaneo, occasionale, non formalizzato e strutturato.



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

## Alcune esempi di risultati positivi comuni emergenti dai RAV relativamente a tutte le dimensioni

- ✚ Sensibilizzazione sulla tematica dell'autovalutazione e sull'enorme potenziale di questo strumento ai fini del miglioramento organizzativo e del conseguente aumento della soddisfazione delle parti coinvolte, a diverso titolo, nella vita della scuola/ istituto di formazione;
- ✚ Familiarizzazione, in modo "indolore" con concetti, tecniche e strumenti mutuati dalla teoria del management e finalizzati al miglioramento continuo;
- ✚ Arricchimento culturale, morale e sociale dei membri del gruppo di autovalutazione, anche in assenza di un'apprezzabile incentivazione economica;
- ✚ Entusiasmo nel ravvivare e rendere più piacevole il proprio lavoro, riuscendo a guardarlo con occhi diversi, e nel sentirsi protagonisti di un progetto importante;
- ✚ Capacità di imparare dagli errori, inquadrando gli stessi, più che come qualcosa da nascondere come occasione di miglioramento e ripensamento del proprio modo di lavorare;
- ✚ Capacità di confrontarsi con altre realtà e di trarre, dalle loro esperienze, preziosi spunti per il miglioramento e la crescita culturale e sociale.



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

## Conclusioni:

- ✦ Lo sviluppo della sperimentazione non sempre è risultato allineato rispetto ai tempi pianificati;
- ✦ I risultati, complessivamente, sono incoraggianti;
- ✦ I partner hanno dimostrato un impegno apprezzabile;
- ✦ Le risorse finanziarie disponibili sono risultate forse, senza dubbio troppo limitate per coinvolgere adeguatamente (in termini di tempo dedicato e di motivazione) le risorse umane necessarie (per competenze, esperienze e disponibilità) ai fini del pieno successo della sperimentazione;
- ✦ Le risorse finanziarie disponibili sono risultate troppo limitate per prevedere degli audit (*peer review*) sul campo per la verifica diretta, da parte di valutatori esperti, del grado di applicazione del modello, formula che avrebbe senz'altro creato una maggiore tensione, da parte dei gruppi di lavoro, verso il modello di gestione, e più impegno e serietà nella sua messa in atto;



# Esiti della sperimentazione 2006-2008

## Conclusioni:

- ✚ Per quanto il modello sia stato proposto secondo una formula semplice ed intuitiva (*fool-proof*), e corredato, in corso d'opera, di linee guida per l'applicazione, gli esiti della sperimentazione sembrano suggerire che senza un' incisiva attività formativa (attualmente non prevista dal Progetto), si va poco lontano. Lo stesso Prof. Karou Ishikawa, uno dei padri della Qualità Totale, sosteneva: “La Qualità inizia con la formazione e finisce con la formazione”;
- ✚ I partner, specie se Enti / scuole pubbliche, dovrebbero trovare un incentivo “ non economico” e, per così dire, “etico” a voler migliorare la Qualità dei propri servizi formativi, esigenza maggiormente sentita, se non altro per una questione di sopravvivenza sul mercato, da parte degli Enti / scuole private, molto più attente alla selezione delle risorse, umane e materiali, alla raccolta e all'analisi dei dati prestazionali e al confronto, se possibile, con quelli della concorrenza, nonché alla messa in atto, al mantenimento e al miglioramento di un sistema di gestione efficace, efficiente e flessibile.

Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor



# Da dove ripartiamo

## Prospettive e suggerimenti:

Il cammino verso la Qualità dell'organizzazione formativa è lungo e non privo di ostacoli, per cui richiede forte determinazione, entusiasmo, fiducia, pazienza e perseveranza da parte del team di progetto. Esso va incoraggiato, anche se talvolta, di fronte ai primi insuccessi, rischia di prendere il sopravvento la delusione, il malumore, la rassegnazione. Va considerato come un investimento, che darà i suoi frutti non nell'immediato, ma nel medio termine (5 anni, nelle stime della letteratura giapponese). Non bisogna avere fretta, fare un passo alla volta e non arrendersi di fronte alle naturali difficoltà, mantenendo fermamente la posizione raggiunta ed evitando di retrocedere al punto di partenza, gettando così via tutto il lavoro svolto e vanificando gli sforzi effettuati.

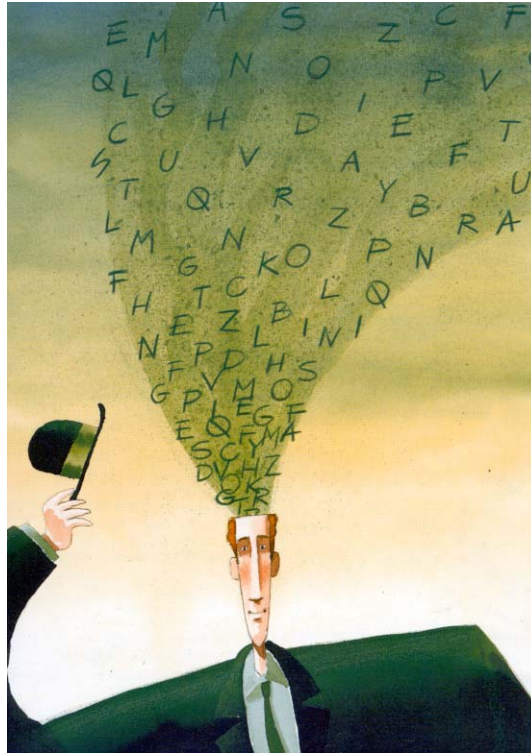
Alla luce di queste osservazioni, per un' eventuale riproposizione dell'iniziativa e per il consolidamento dei risultati raggiunti in questa sperimentazione si ritiene imprescindibile:

- ✚ **il forte coinvolgimento dei dirigenti scolastici nei gruppi di autovalutazione;**
- ✚ **un'adeguata attività di formazione/sensibilizzazione dei membri dei gruppi di autovalutazione;**
- ✚ **un adeguato incentivo economico ai membri dei gruppi di autovalutazione, già oberati da attività scolastiche curricolari e progettuali (extracurricolari).**



# Da dove ripartiamo

## Noi ...ci crediamo



**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*

