

# Dimensione della Valutazione

## **SISTEMA ORGANIZZATIVO**



**Salvatore Trollini**

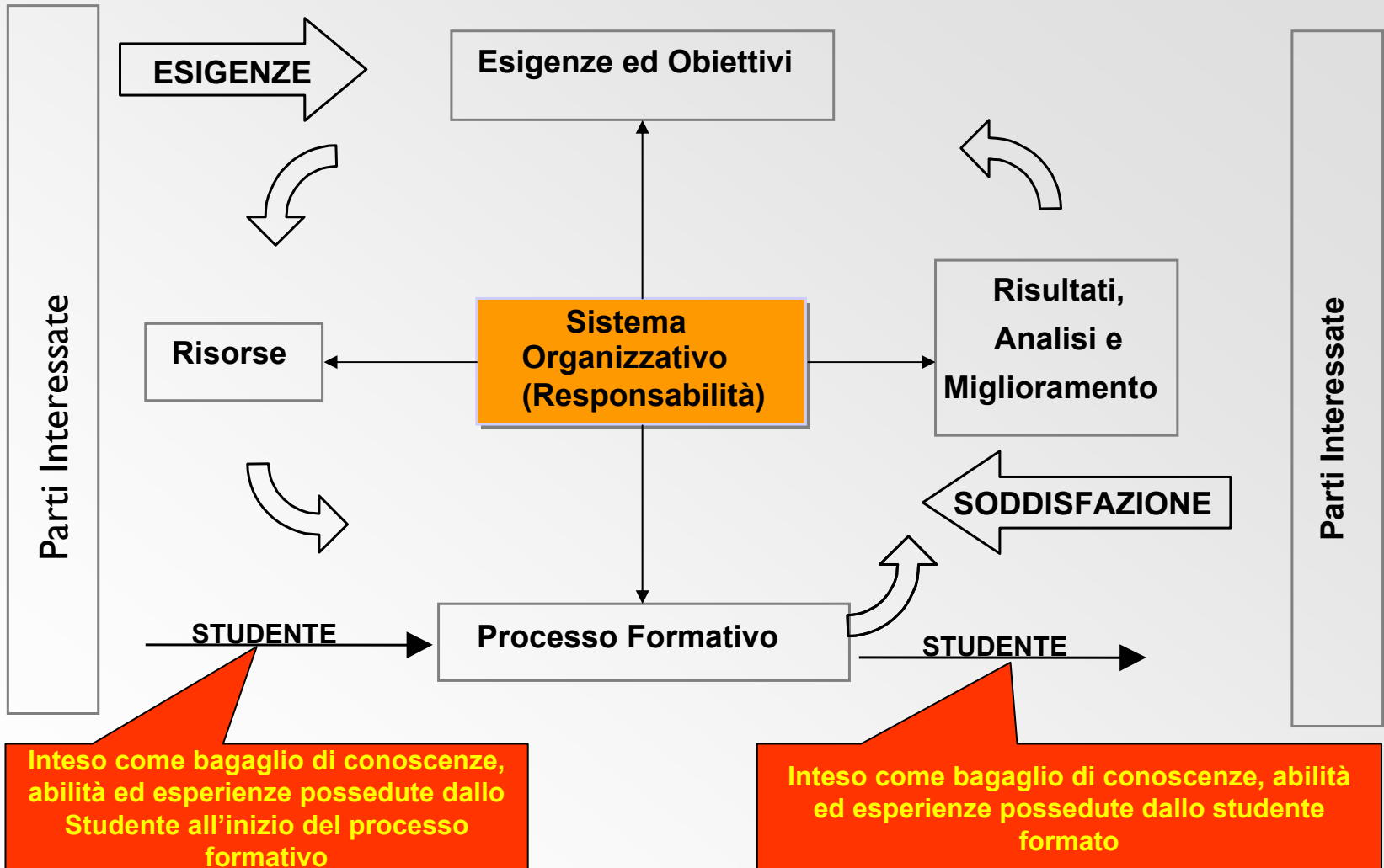
*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*

# Dove ci troviamo...

|   |  |
|---|--|
| <b>Esigenze ed obiettivi</b>              | <b>Esigenze delle parti interessate</b><br><b>Obiettivi generali e politiche</b><br><b>Obiettivi</b> |
| <b>Sistema Organizzativo</b>              | <b>Responsabilità</b><br><b>Sistema di gestione</b><br><b>Riesame</b>                                |
| <b>Risorse</b>                            | <b>Risorse umane</b><br><b>Infrastrutture</b><br><b>Risorse finanziarie</b>                          |
| <b>Processo formativo</b>                 | <b>Progettazione</b><br><b>Erogazione</b><br><b>Servizi di contesto</b>                              |
| <b>Risultati, analisi e miglioramento</b> | <b>Risultati</b><br><b>Analisi e miglioramento</b>   |



# Il Corso di Studio



Inteso come bagaglio di conoscenze, abilità ed esperienze possedute dallo Studente all'inizio del processo formativo

Inteso come bagaglio di conoscenze, abilità ed esperienze possedute dallo studente formato

**Salvatore Trollini**

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor

# Articolazione della Dimensione



## SISTEMA ORGANIZZATIVO



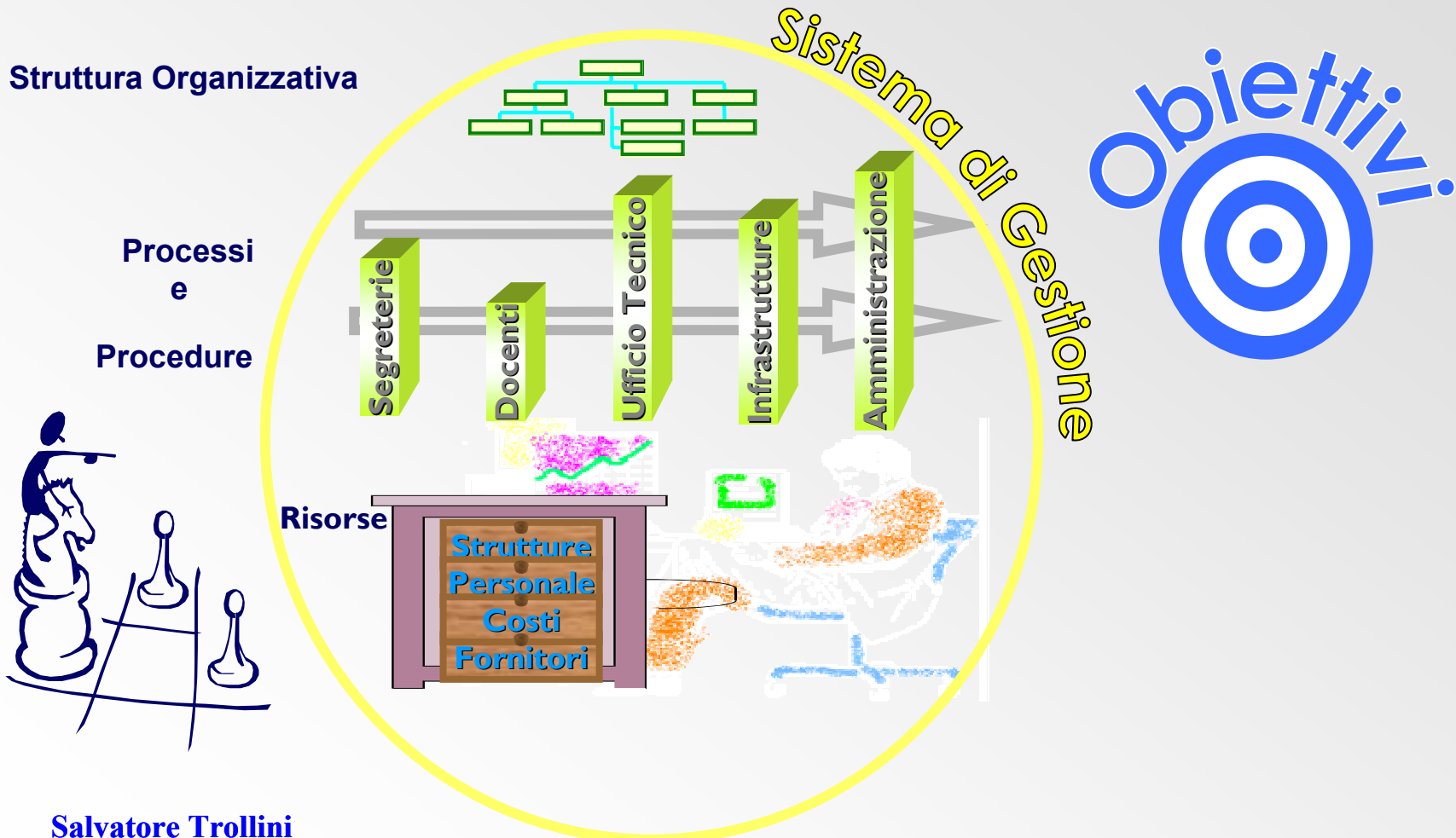
# SISTEMA DI GESTIONE

Attraverso questo elemento si intende accertare se il CdS ha sviluppato il proprio sistema di gestione con una **corretta definizione e descrizione delle attività, una efficace gestione dei documenti e l'adozione di un efficiente sistema di comunicazione**, al fine di valutarne l'adeguatezza al perseguimento degli obiettivi generali e di apprendimento stabiliti.



# Sistema di gestione

Insieme di elementi tra loro correlati o interagenti per stabilire politica ed obiettivi per la qualità e per conseguire tali obiettivi



Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor

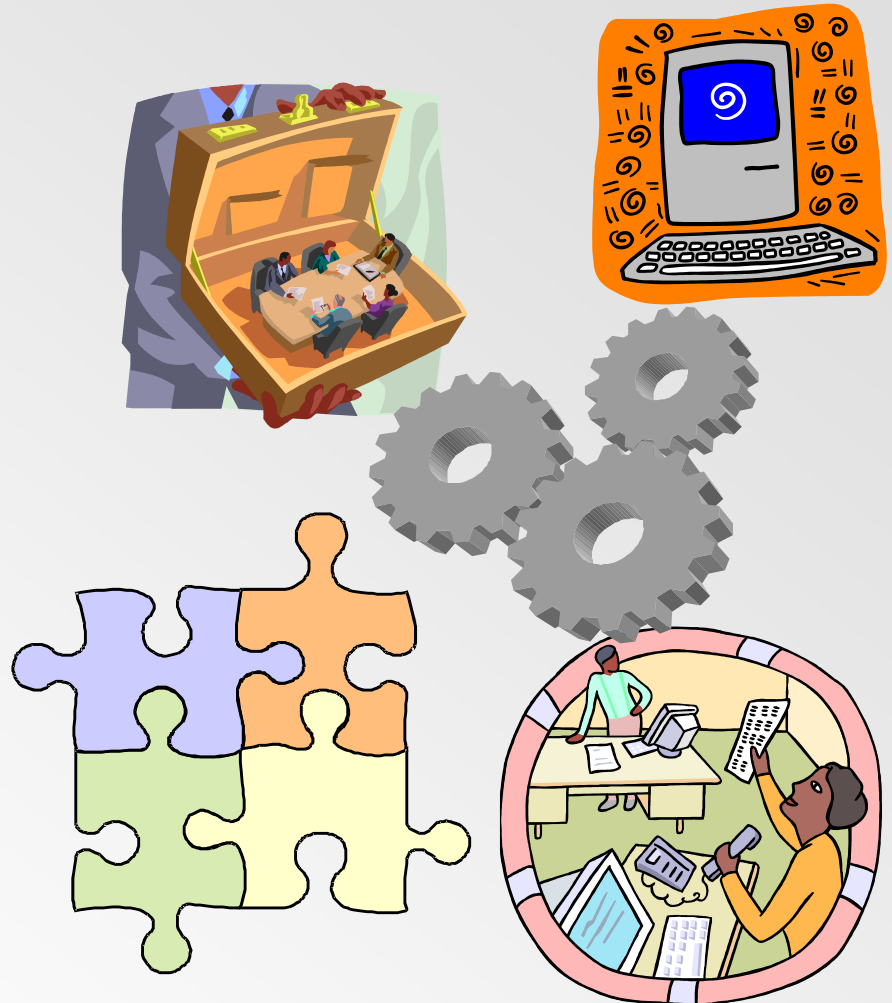
# Sistema di gestione

**Il sistema di gestione consente di raggiungere la soddisfazione delle esigenze degli studenti e delle PI attraverso l'identificazione, la pianificazione, l'attuazione e il controllo sia dei singoli processi necessari all'erogazione della didattica, che dell'integrazione tra essi.**



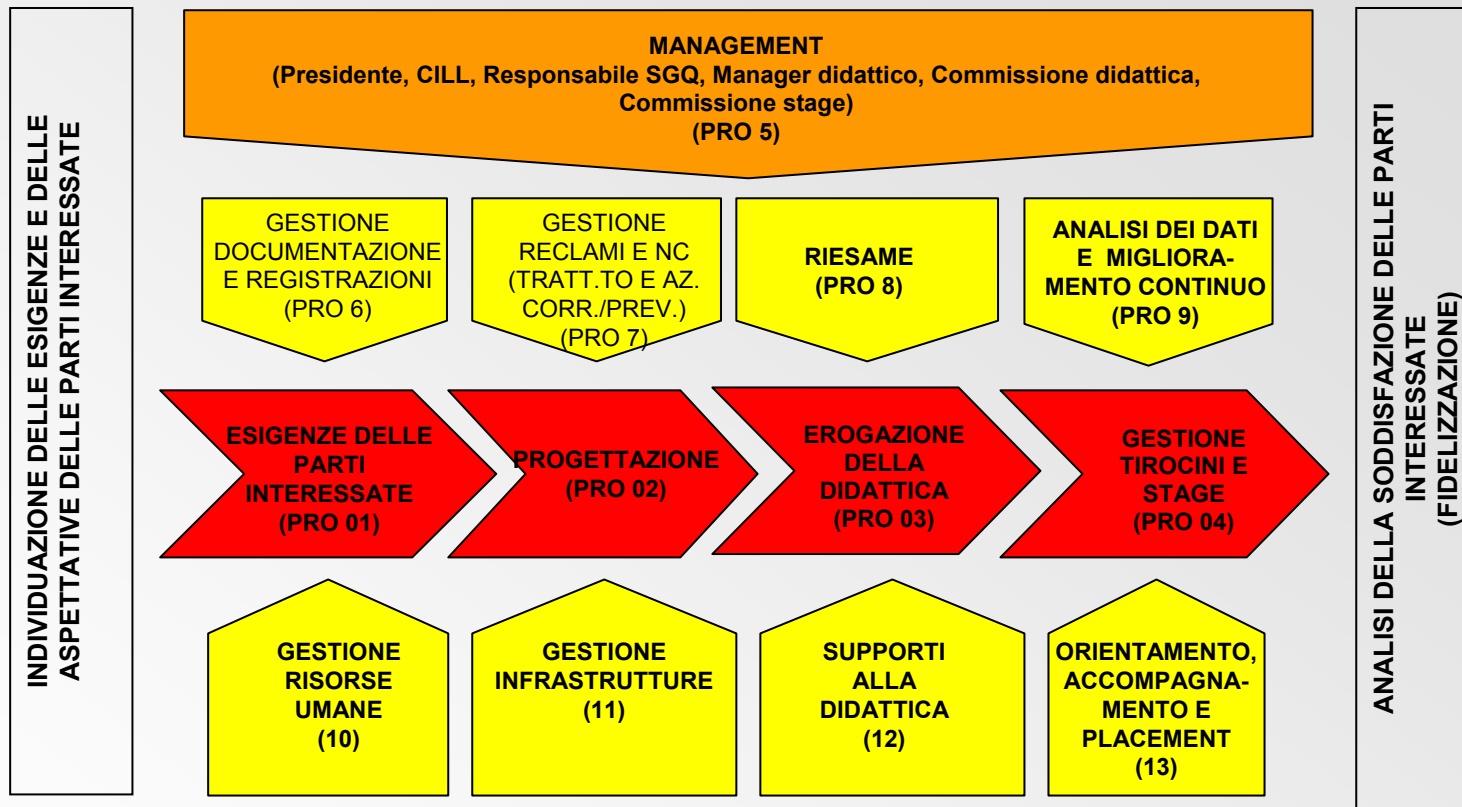
# Sistema di Gestione

**Il CdS deve identificare, pianificare e tenere sotto controllo i processi che sono necessari per raggiungere gli obiettivi stabilendone inoltre la sequenzialità e correlazione reciproca al fine di evitare sovrapposizioni o carenze.**





# Gestione per processi



La logica della Qualità Totale ha evidenziato l'importanza della gestione per processi anche nella scuola, in quanto il servizio fornito è consentito dalla espletazione dei processi e non dal presidio delle funzioni.

I processi devono essere in grado di adattarsi ai cambiamenti esterni ed interni.

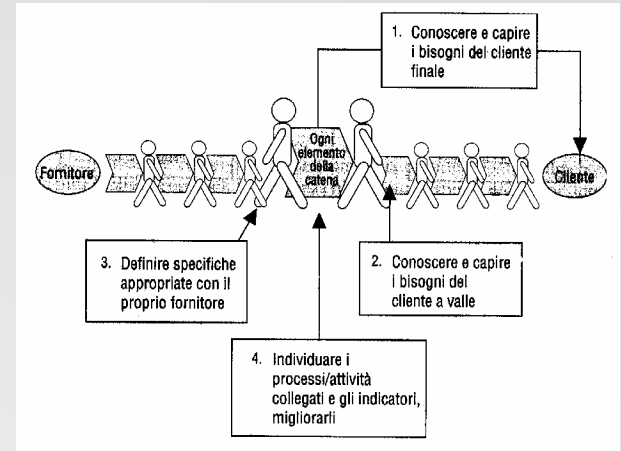
Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor

# Gestione per processi

Obiettivo della gestione per processi è di realizzare processi della scuola controllati, competitivi, capaci di reagire autonomamente ai cambiamenti di scenario e di migliorarsi continuamente.

Il processo è una sequenza di attività caratterizzata da input misurabile, da apporto di valore aggiunto, da output misurabile e da attività ripetitiva.

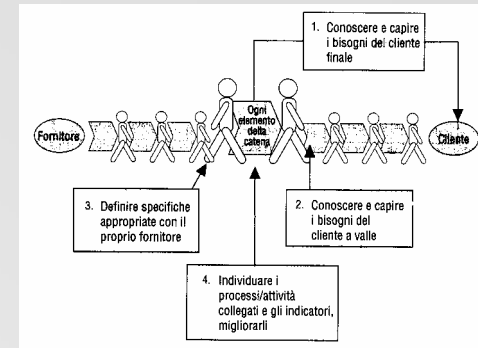


La gestione per processi si imposta e si attua attraverso una serie di fasi operative:

- ✚ Individuazione di tutti i processi della scuola (ad esempio, 30-35);
- ✚ Individuazione dei processi fondamentali per il successo della scuola (ad esempio, 7-8);
- ✚ Definizione dei processi prioritari (ad esempio, 3-4);
- ✚ Individuazione dei responsabili dei processi (titolari del processo);
- ✚ Individuazione delle prestazioni attese dai processi (*performance indicators*) che il responsabile o titolare del processo deve assicurare;
- ✚ Messa sotto controllo del processo;
- ✚ Ridisegno del processo, se necessario;
- ✚ Miglioramento continuo delle prestazioni.

# Gestione per processi

| Processo                            | Indicatore di performance   | Responsabile                     |
|-------------------------------------|---|----------------------------------|
| Comunicazione con le famiglie       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ % di soddisfazione;</li> <li>✚ Numero di contatti;</li> <li>✚ .....</li> </ul>   | Coordinatore di classe (Prof...) |
| Insegnamento                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Risultati alle prove;</li> <li>✚ Successi nel mondo del lavoro o scuole di ordine superiore;</li> <li>✚ Tempi di inserimento nel mondo del lavoro;</li> <li>✚ .....</li> </ul> | .....                            |
| Qualità                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ % di soddisfazione degli studenti e delle altre P.I.;</li> <li>✚ % riduzione assenteismo;</li> <li>✚ .....</li> </ul>  | .....                            |
| Marketing                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ % di copertura dei potenziali studenti;</li> <li>✚ Numero di iscrizioni;</li> <li>✚ .....</li> </ul>   | .....                            |
| Valutazione da parte degli studenti | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ % di soddisfazione;</li> <li>✚ di riduzione dei reclami;</li> <li>✚ .....</li> </ul>   | .....                            |



# L'individuazione dei processi del CdS

## EROGAZIONE DELLA DIDATTICA



# Processi tipici di una scuola

- ✦ Progettazione dei curricula;
- ✦ Programmazione didattica;
- ✦ Insegnamento;
- ✦ Apprendimento;
- ✦ Accoglienza degli studenti;
- ✦ Tutoring, assistenza degli studenti;
- ✦ Valutazione degli studenti;
- ✦ Valutazione e selezione dei testi e del materiale didattico;
- ✦ Comunicazione con le famiglie;
- ✦ Gestione dei rapporti esterni (mondo del lavoro, scuola di ordine superiore, comunità, altre scuole);
- ✦ Comunicazione interna;
- ✦ Gestione dei rapporti con i rappresentanti di classe;
- ✦ Gestione dell'immagine della scuola;
- ✦ Marketing;
- ✦ Qualità;
- ✦ Valutazione ed incentivazione del personale

(segue)



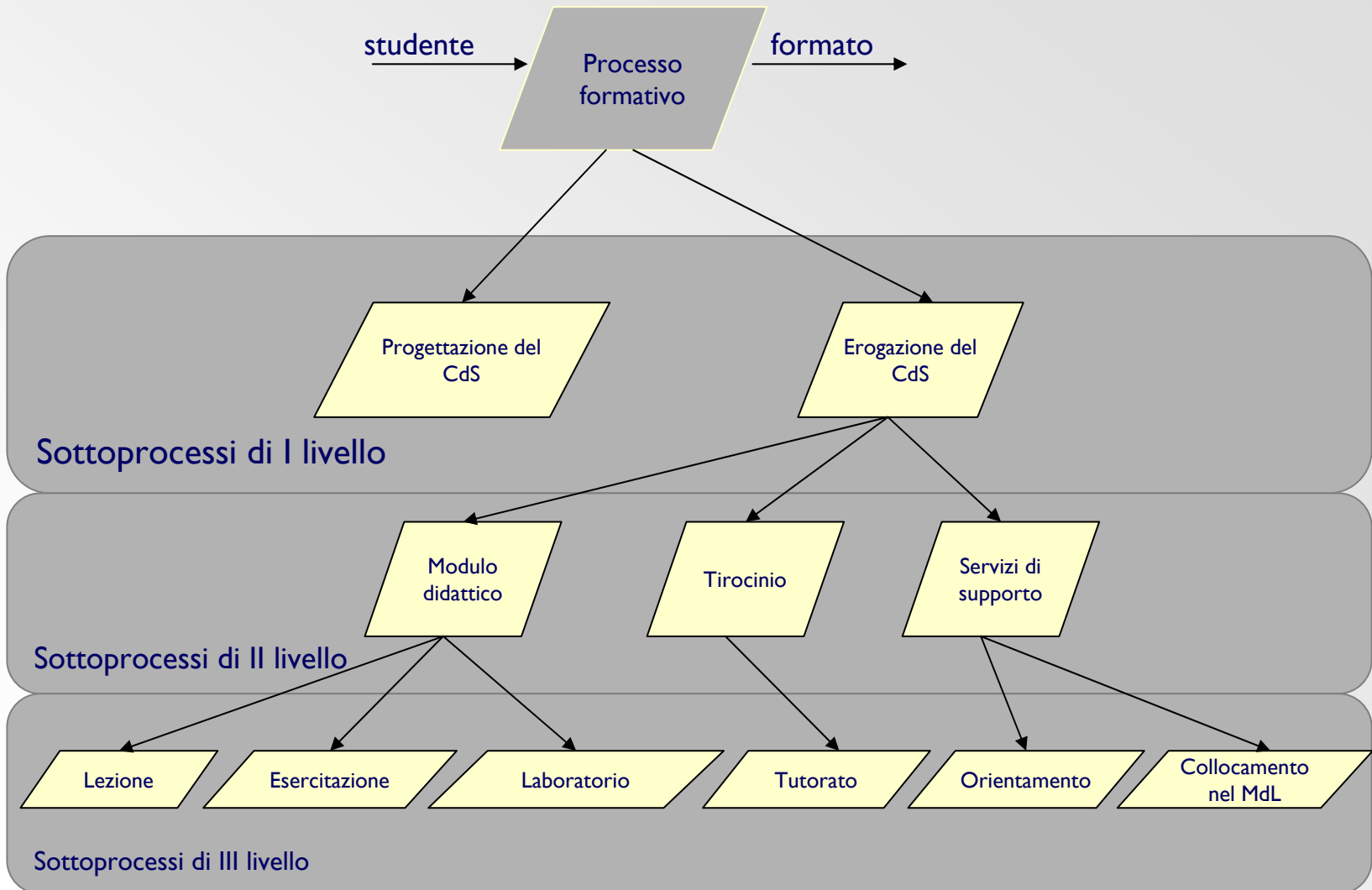
# Processi tipici di una scuola

- ✚ **Formazione e addestramento del personale;**
- ✚ **Reclutamento e selezione del personale;**
- ✚ **Organizzazione e gestione degli organi collegiali;**
- ✚ **Gestione dei servizi complementari (viaggi, attività sportive, ...);**
- ✚ **Gestione del servizio biblioteca;**
- ✚ **Gestione dei servizi segretariali;**
- ✚ **Formazione e gestione del bilancio;**
- ✚ **Gestione degli approvvigionamenti ed economato;**
- ✚ **Gestione amministrativa del personale;**
- ✚ **Organizzazione e gestione del Collegio docenti;**
- ✚ **Manutenzione macchine ed arredi;**
- ✚ **Sicurezza;**
- ✚ **Informazione.**

(segue)



# I principali processi di un CdS



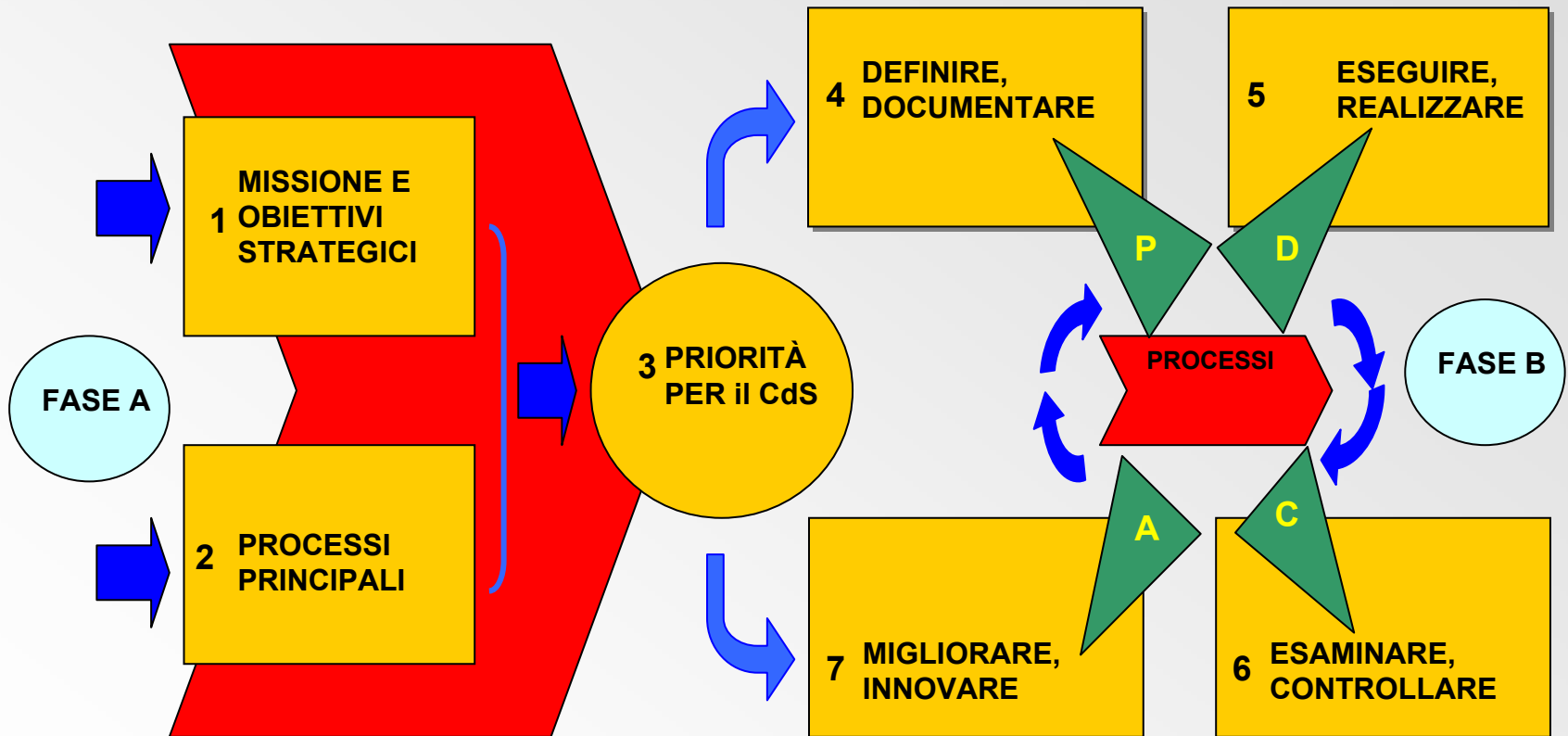
# Processi di supporto (esempio)

- **Definizione e controllo dei processi amministrativi;**
- **Riesame ed aggiornamento dei programmi dell'insegnamento, in modo da favorire il coordinamento e di consentire la maggior coerenza e completezza possibili del percorso formativo;**
- **Valutazione della disponibilità di personale docente e tecnico-amministrativo;**
- **Valutazione della disponibilità di risorse, di materiali e di infrastrutture, in termini di aule, laboratori, strutture didattiche e di ricerca;**
- **Rapporti periodici sulla necessità e modalità dell'implementazione ed incremento delle strutture, dei materiali e delle infrastrutture.**



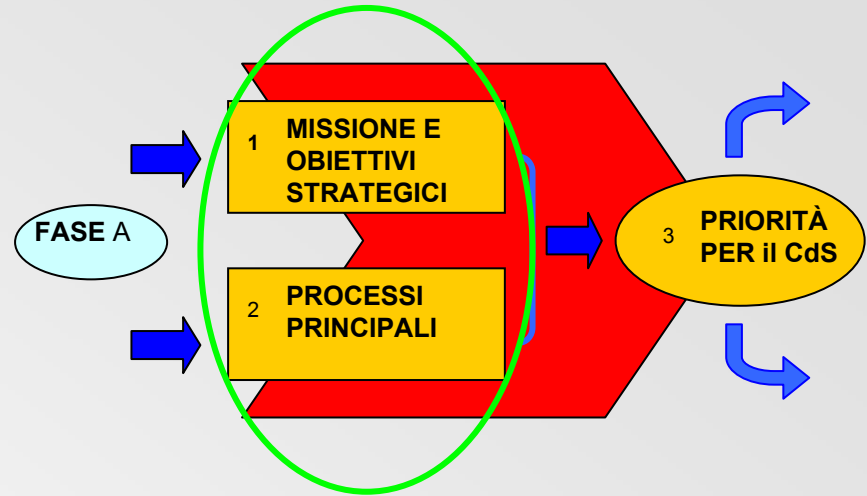


# Un modello per il miglioramento e governo dei processi



# Un modello per il miglioramento e governo dei processi

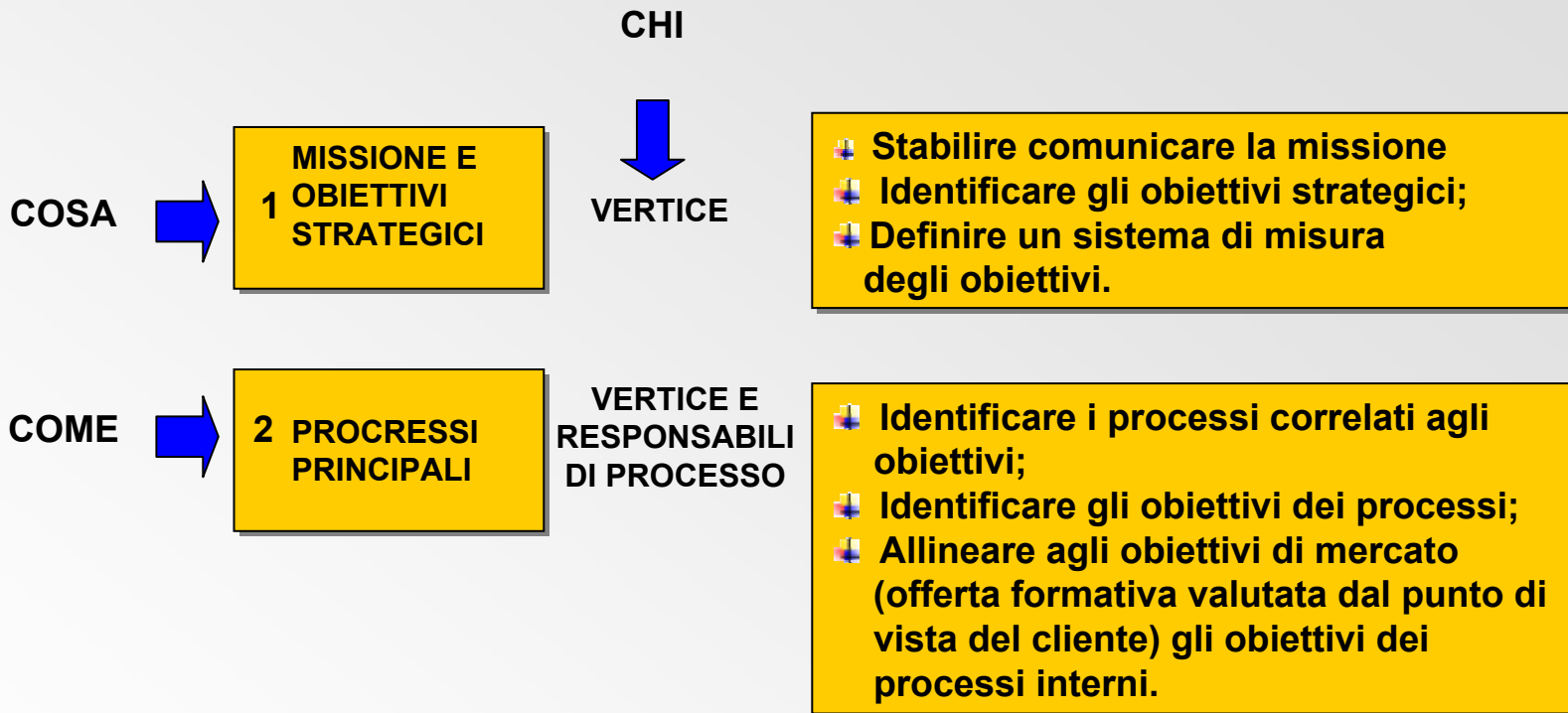
I processi individuati interagiscono attraverso una fitta rete di collegamenti (approccio sistemico alla gestione), tanto da configurare una mappa o rete di processi, che partono dalla individuazione dei requisiti (esigenze ed aspettative) delle parti interessate e tornano, con l'erogazione del servizio formativo, alle parti interessate, le quali, in questa sede, si pronunceranno su quanto il livello qualitativo percepito del servizio erogato ha soddisfatto le attese.



Il modello per il governo ed il miglioramento dei processi si articola in due fasi:

- fase A: riguarda l'identificazione dei processi principali e delle priorità per il CdS
- fase B: riguarda la realizzazione ed il miglioramento della gestione per processi

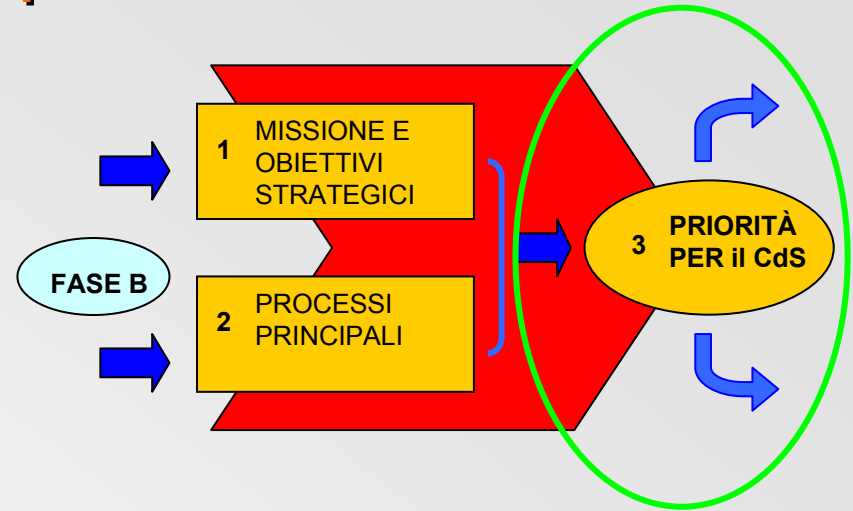
# Un modello per il miglioramento e governo dei processi



**Stabilire missione, la visione i valori e gli obiettivi strategici è un compito che spetta alla Direzione del CdS!**

# Un modello per il miglioramento e governo dei processi

Al termine della fase A di gestione dei processi, si colloca la fase di identificazione delle priorità del CdS: esse scaturiscono dal confronto tra obiettivi strategici e contributo dei processi al loro conseguimento. Lo strumento operativo è rappresentato dalla matrice per l'identificazione dei processi chiave.



La fase B del modello, rappresenta il percorso di definizione e miglioramento dei processi. La metodologia seguita si imposta sul ciclo *PDCA*, noto come ruota di *Deming*.



# Matrice di correlazione obiettivi strategici-processi

| PROCESSI                     |   | GESTIONALI                   |   |                            |            |   |                                      |                               |                  |                                    |                                | PRIMARI  |                                |                             | DI SUPPORTO            |                             |  |
|------------------------------|---|------------------------------|---|----------------------------|------------|---|--------------------------------------|-------------------------------|------------------|------------------------------------|--------------------------------|----------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|--|
|                              |   | 1. Coordinamento e Direzione | 2. Gestione documentale e registrazioni | 3. Gestione reclami e N.C. | 4. Riesame | 5. Analisi dei dati e miglior. continuo | 6. Confronti con il mondo del lavoro | 7. Confronti con altri Atenei | 8. Progettazione | 9. Selezione studenti all'ingresso | 10. Erogazione della didattica | 11. Sage | 12. Gestione aule e laboratori | 13. Gestione amministrativa | 14. Supporto didattico | 15. Orientamento, placement |  |
| PESI (%)                     | OBIETTIVI STRATEGICI (fattori chiave, leve)   |                              |   |                            |            |   |                                      |                               |                  |                                    |                                |          |                                |                             |                        |                             |  |
| 20                           | 1. Ruolo per il quale si vuole preparare il laureato e sbocchi professionali di riferimento (missione): formare giovani laureati con una solida preparazione in campo informatico e tecnologico, promuovendone il riconoscimento della professionalità e favorendone sia il prosieguo degli studi e l'orientamento verso l'attività di ricerca, sia l'immediato inserimento nel mondo del lavoro. | 4                            | 1                                       | 3                          | 4          | 3                                       | 5                                    | 4                             | 5                | 3                                  | 4                              | 4        | 3                              | 2                           | 4                      | 3                           |  |
| 15                           | 2. Servizio formativo (didattica e servizi di supporto) ben equilibrato tra formazione di base ( <i>education</i> ) e formazione professionale ( <i>training</i> ) tale da soddisfare nel modo migliore possibile le esigenze e le aspettative di tutte le parti interessate.   | 5                            | 3                                       | 5                          | 5          | 5                                       | 4                                    | 4                             | 5                | 1                                  | 5                              | 5        | 4                              | 2                           | 5                      | 4                           |  |
| 20                           | 3. Propiziare, attraverso una programmazione didattica attenta e coerente e attraverso un monitoraggio continuo dei carichi di lavoro assegnati agli studenti, il completamento degli studi nel triennio ed il contenimento dei tassi di abbandono (specie quello tra il primo ed il secondo anno), senza che ciò si traduca in un impoverimento della qualità dell'offerta didattica.            | 5                            | 4                                       | 5                          | 5          | 5                                       | 1                                    | 3                             | 4                | 4                                  | 5                              | 1        | 3                              | 1                           | 4                      | 4                           |  |
| 20                           | 4. Promuovere la cultura della Qualità all'interno dell'organizzazione, anche con l'ausilio di un consulente esterno, per raggiungere, entro dicembre 2003, la piena conformità al modello CAMPUS-One e, entro settembre 2004, l'accreditamento o la certificazione di sistema.   | 3                            | 4                                       | 4                          | 4          | 3                                       | 2                                    | 2                             | 4                | 3                                  | 2                              | 2        | 2                              | 2                           | 3                      | 3                           |  |
| 10                           | 5. Iniziare ad adottare la cultura del miglioramento continuo delle prestazioni   | 4                            | 3                                       | 5                          | 5          | 4                                       | 3                                    | 3                             | 3                | 2                                  | 3                              | 3        | 2                              | 2                           | 4                      | 4                           |  |
| 5                            | 6. Adottare strategie e politiche coerenti con le azioni di sistema a livello di Ateneo ed intrattenere rapporti sinergici con gli altri CdS Campus-One dell'Ateneo.  | 3                            | 2                                       | 2                          | 3          | 2                                       | 1                                    | 4                             | 2                | 1                                  | 2                              | 3        | 2                              | 3                           | 2                      | 3                           |  |
| 10                           | 7. Raggiungere e mantenere un livello qualitativo del CdS che soddisfi costantemente le esigenze e le aspettative delle parti interessate e che ne mantenga elevata la reputazione presso la collettività.  | 3                            | 1                                       | 3                          | 4          | 1                                       | 5                                    | 4                             | 4                | 3                                  | 4                              | 4        | 3                              | 3                           | 3                      | 4                           |  |
| Impatto sugli obiettivi (O)  |   | 4.00                         | 2.75                                    | 4.05                       | 4.40       | 3.55                                    | 3.05                                 | 3.30                          | 4.15             | 2.70                               | 3.75                           | 3.00     | 2.80                           | 1.95                        | 3.75                   | 3.55                        |  |
| Prestazione del processo (P) |   | C                            | E                                       | E                          | E          | E                                       | D                                    | E                             | D                | B                                  | C                              | D        | E                              | C                           | C                      | C                           |  |

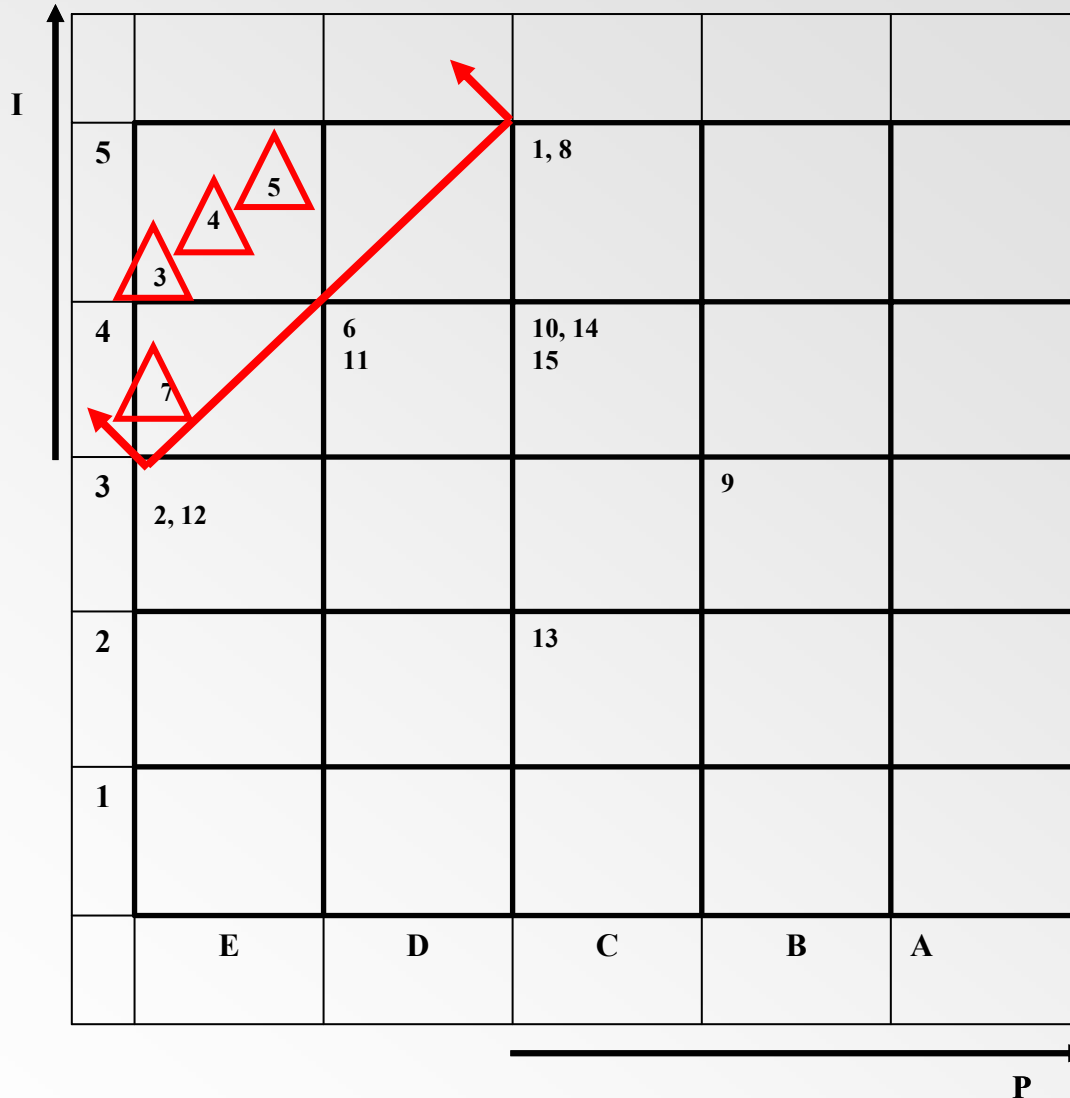
Impatto sugli obiettivi/fattori: 5 = fortissimo; 4 = forte; 3 = medio; 2 = debole; 1 = molto debole

Prestazione, in termini di efficacia ed efficienza, del processo allo stato attuale: A = ottima; B = buona; C = discreta; D = sufficiente; E = insufficiente

**Salvatore Trollini**

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor

# Matrice impatto prestazioni



# Fasi dell'analisi dei processi "critici" (prioritari)

- ✚ Creazione di un team di lavoro;
- ✚ Descrizione del processo attuale (modalità di esecuzione, responsabilità, risorse,...);
- ✚ Raccolta dati;
- ✚ Individuazione delle esigenze del/i cliente/i;
- ✚ Traduzione in obiettivi di processo (indicatori di processo);
- ✚ Valutazione della capacità del processo;
- ✚ Eventuale riprogettazione del processo (modalità di esecuzione, responsabilità, risorse ....);
- ✚ Individuazione degli elementi di controllo del processo (sistema di monitoraggio, misure dirette sul processo ed indirette sugli output);
- ✚ Addestramento del personale;



# Individuazione delle esigenze del cliente (esempio)

**Individuato come prioritario il processo “Gestione del flusso informativo al personale docente” si deve procedere all’individuazione dei prodotti/servizi in uscita dal processo e dei clienti interni che ne fruiscono. Successivamente, mediante un incontro con i docenti, si rilevano le loro esigenze ed aspettative circa i prodotti/servizi erogati dal processo in esame.**

**Attività in esame: Gestione del flusso informativo al personale docente**

| <b>CLIENTE</b>    | <b>OUTPUT DELL’ATTIVITÀ CHE RICEVE IL CLIENTE</b>   | <b>PRINCIPALI ESIGENZE LEGATE ALL’OUTPUT</b>  |
|-------------------|---|---|
| Personale docente | <ul style="list-style-type: none"><li>- Circolari informative esterne (Ministero, Provveditorato, altri Enti)</li><li>- Circolari informative interne</li><li>- Comunicazioni telefoniche (ad esempio da altre scuole/enti per impegno riunioni, altro)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Tempestività;</li><li>- Filtro e segnalazione delle priorità;</li><li>- Assistenza interpretativa;</li><li>- Farsi carico degli aspetti organizzativi e logistici a seguito della comunicazione;</li><li>- Disponibilità personale a farsi carico dei problemi;</li><li>- Affidabilità (rispetto degli impegni);</li><li>- Diffusione ad ogni classe per le segnalazioni importanti;</li><li>- Copertura dell’orario di scuola da parte della segreteria.</li></ul> |



# Definizione degli indicatori di performance (esempio)

Definite le esigenze del cliente a valle, bisogna individuare le caratteristiche misurabili che si possono tenere sotto controllo per capire se quell'esigenza è soddisfatta.



Scelte le caratteristiche misurabili, occorre verificare la copertura reale di tutti i bisogni espressi e concordare con i clienti interni gli standard di prestazione attesi. Ciò avviene mediante un'ulteriore riunione con il gruppo di docenti incontrato in precedenza per l'analisi dei fabbisogni. Questa è una fase fondamentale, in quanto se non si definiscono gli standard di prestazione, ognuno sceglie i propri e non è detto che siano quelli attesi. Inoltre, costituisce un importante momento per fare chiarezza organizzativa tra fornitore e cliente.

Una volta definiti gli standard di prestazione e quindi gli obiettivi e gli indicatori di processo da tenere sotto controllo (nell'esempio precedente: n° di presenze insegnanti in segreteria per richieste, % di fogli firme con ritorni superiori a 1 giorno, livello di soddisfazione degli insegnanti, espresso in % e rilevabile mediante questionari periodici, % di circolari non filtrate, n° di disservizi, % di copertura orari), se ne possono scegliere inizialmente 2/3 e cominciare a costruire grafici con indicazione delle prestazioni attuali e dell'obiettivo atteso. I grafici dovrebbero essere posti in gestione a vista, affinché tutti gli addetti dell'ufficio possano seguire l'evoluzione delle prestazioni.

# Matrice esigenze/ standard di prestazione (esempio)

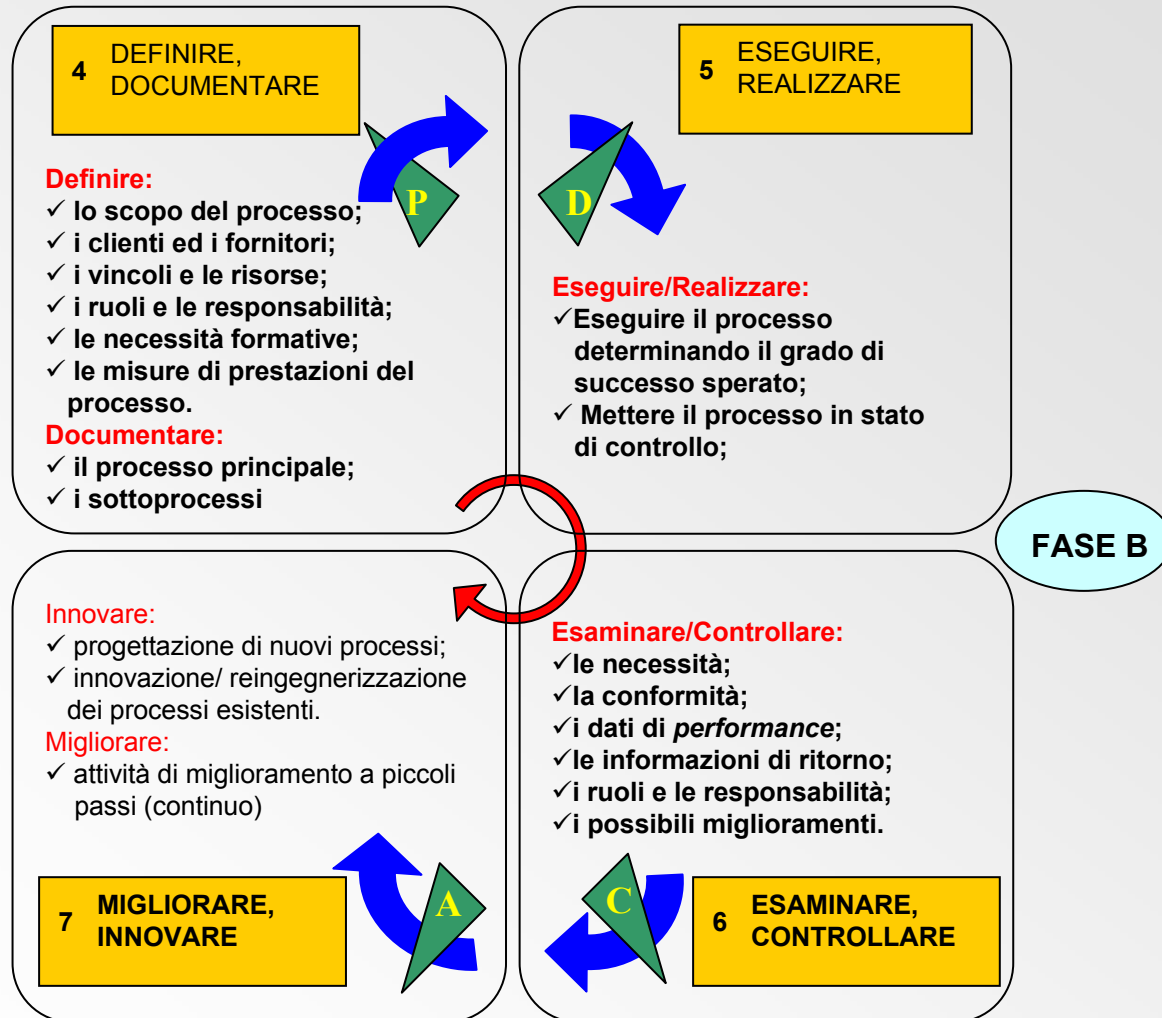
| CARATTERISTICHE MISURABILI   | INTERRUZIONI / PRESENZE INSEGNANTI | $\Delta t$ TRA INVIO E RITORNO DEL FOGLIO FIRME | LIVELLO DI SODDISFAZION E INSEGNANTI | N° CIRCOLARI FILTRATE | N° DISSERVIZI (impegni non comunicati, variazione riunioni, ritardi) | INDICE di COPERTUR A ORARIO |
|--|------------------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------|--|-----------------------------|
| ESIGENZE   |                                    |   |                                      |                       |  |                             |
| FARSI CARICO DEGLI ASPETTI ORGANIZZATIVI E LOGISTICA A SEGUITO DELLA COMUNICAZIONE | ⊙                                  |   | ⊙                                    |                       |  |                             |
| TEMPESTIVITÀ   |                                    | ⊙   | ⊙                                    |                       |  |                             |
| FILTRO E SEGNALAZIONE DELLE PRIORITÀ   |                                    |   | ⊙                                    | ⊙                     |  |                             |
| DISPONIBILIT À PERSONALE A FARSI CARICO DEI PROBLEMI                               |                                    |   | ⊙                                    |                       |  |                             |
| AFFIDABILITÀ   |                                    |   | ⊙                                    |                       | ⊙  |                             |
| ASSISTENZA INTERPRETATIVA  | ⊙                                  |   | ⊙                                    |                       |  |                             |
| DIFFUSIONE AD OGNI CLASSE PER LE SEGNALAZIONI IMPORTANTI                           |                                    | ⊙   | ⊙                                    |                       |  |                             |
| COPERTURA DELL'ORARIO DI SCUOLA DA PARTE DELLA SEGRETERIA                          |                                    |   | ⊙                                    |                       |  | ⊙                           |
| <b>STANDARD PRESTAZIONALI</b>  | <b>0</b>                           | <b>1 giorno</b>                                 | <b>≥ 80%</b>                         | <b>100%</b>           | <b>0</b>   | <b>100%</b>                 |



**Salvatore Trollini**

*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*

# Un modello per il miglioramento e governo dei processi



Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor

# Un modello per il miglioramento e governo dei processi









|             |   | PLAN                  |                                     | DO                              |                      | CHECK               |  |  | ACT                               |                        |  |
|-------------|---|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|--|--|-----------------------------------|------------------------|--|
|             |   | 1                     | 2                                   | 3                               | 4                    | 5                   | 6  | 7  | 8                                 | 9                      | 10   |
| GESTIONALI  | 1. Coordinamento e Direzione                  |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 2. Gestione documentazione e registrazioni    |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 3. Gestione reclami N.C.                      |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 4. Riesame                                    |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 5. Analisi dei dati e miglioramento continuo  |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
| PRIMARI     | 6. Contatti con il mondo del lavoro           |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 7. Contatti con altri Atenei                  |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 8. Progettazione                              |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 9. Selezione studenti all'ingresso            |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 10. Erogazione della didattica                |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
| DI SUPPORTO | 11. Stage                                     |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 12. Gestione aule e laboratori                |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 13. Gestione amministrativa                   |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 14. Supporto didattico                        |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             | 15. Orientamento, accompagnamento e placement |                       |                                     |                                 |                      |                     |  |  |                                   |                        |  |
|             |   | 1                     | 2                                   | 3                               | 4                    | 5                   | 6  | 7  | 8                                 | 9                      | 10   |
|             |   | Processo identificato | Responsabile del processo stabilito | Processo definito e documentato | Misurazioni definite | Processo monitorato | Attenzione alla voce delle parti interessate | Metodi ed obiettivi per il miglioramento stabiliti | Gestione sistematica dei processi | Enriching dei processi | Verifica e miglioramento continuo dei processi |

- Intervento prioritario
- Miglioramento necessario
- Miglioramento continuo
- Best practice











**Salvatore Trollini**

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor

# Check list per il controllo di processo (esempio)

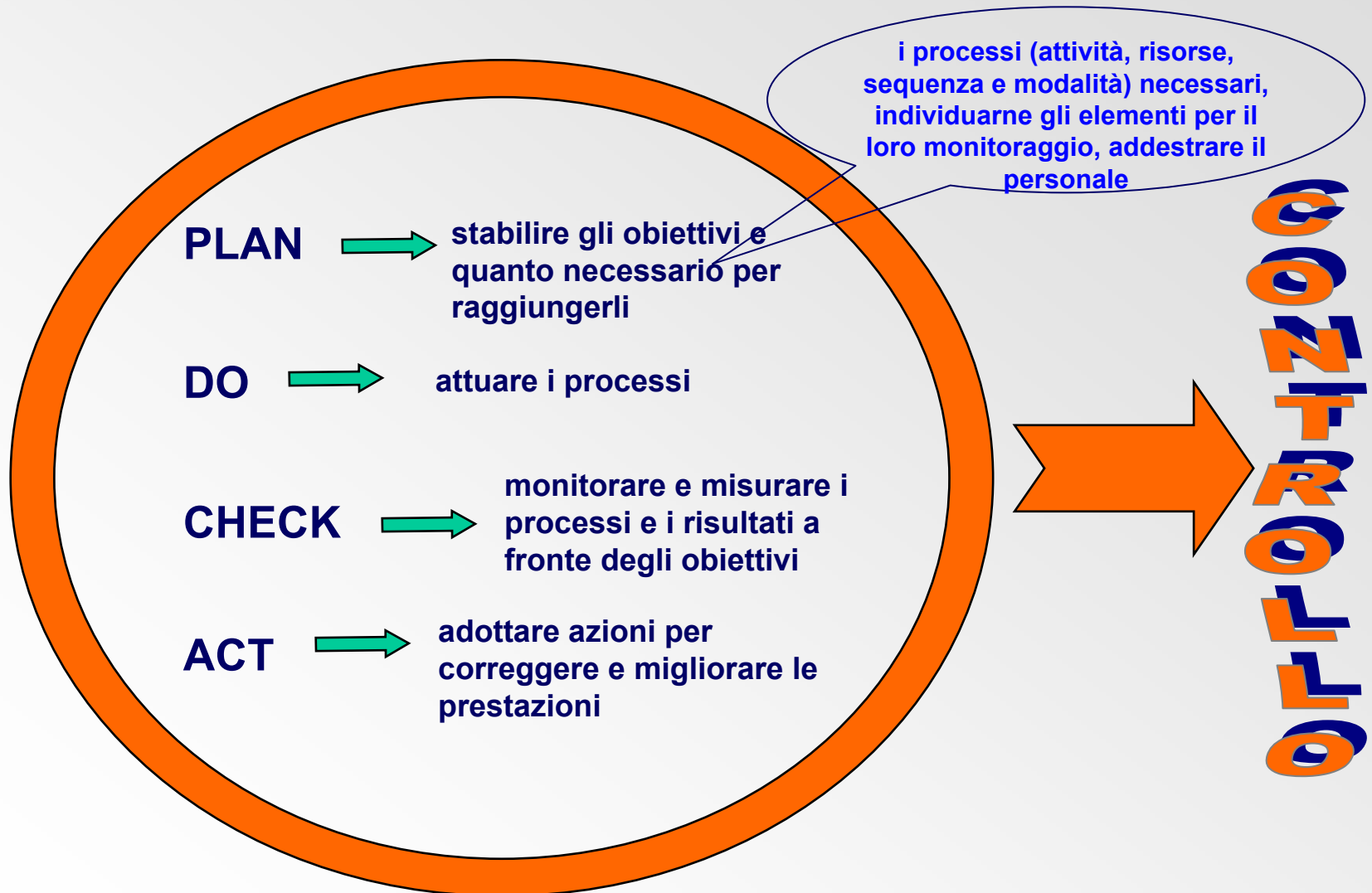
|   | <b>NOME DEL PROCESSO</b>   | 1<br>no   | 2   | 3  | 4<br>si   |
|---|--|---|---|--|---|
| 1 | <b>Rispetta i requisiti comunicati dalle parti interessate?</b>                            |   |   |  |  |
| 2 | <b>Rispetta le specifiche stabilite dal CdS?</b>   |   |  |  |   |
| 3 | <b>Sta funzionando come pianificato in tutte le aree coinvolte?</b>                        |   |  |  |   |
| 4 | <b>È governato secondo ruoli e responsabilità appropriati?</b>                             |   |   |   |   |
| 5 | <b>Sta rispettando i target?</b>   |   |  |  |   |
| 6 | <b>La capacità del processo è sotto controllo?</b>   |    |   |  |   |
| 7 | <b>È esaminato in base ai sottoprocessi ed ai processi collegati?</b>                      |   |   |  |   |
| 8 | <b>Sta funzionando anche in base alle informazioni di ritorno delle parti interessate?</b> |  |   |  |   |

# Check list per il controllo di processo (esempio)

| Livello | NOME DEL PROCESSO  | 1<br>no   | 2   | 3   | 4<br>sì   |
|---------|--|---|---|---|---|
| 1.      | Il processo è stato identificato?  |   |   |   |  |
| 2.      | È stato individuato il responsabile di processo?   |   |   |   |  |
| 3.      | Il processo è stato formalmente definito e documentato?  |   |  |   |   |
| 4.      | Sono state definite le misurazioni da effettuare?  |   |   |  |   |
| 5.      | Le misure sono regolarmente utilizzate per monitorare il processo?   |    |   |   |   |
| 6.      | Le informazioni provenienti dalle parti interessate, dai fornitori e dall'azienda stessa sono utilizzate per migliorare il processo? |    |   |   |   |
| 7.      | Viene utilizzato un metodo per migliorare il processo a fronte di precisi obiettivi di miglioramento?                                |    |   |   |   |
| 8.      | Il processo è gestito in maniera sistematica nell'ottica del miglioramento continuo?   |   |  |   |   |
| 9.      | Il processo viene messo a confronto con quello di altre aziende ( <i>benchmarking</i> )?   |  |   |   |   |
| 10.     | Il processo viene regolarmente verificato, migliorato, o, se necessario, ridisegnato?  |  |   |   |   |



# Il significato di “controllo”



# Sistema di Gestione: Documentazione

## Documenti

Dati, informazioni e quant'altro ritenuto utile alla gestione del CdS disponibili su supporto cartaceo o informatico

Documenti che definiscono e descrivono l'organizzazione e le modalità di funzionamento del CdS (Manuali, Procedure, Istruzioni, Piani o Programmi di svolgimento delle attività, orari, etc.);

Manifesto degli studi / P.O.F.

Piani di studio

Registri delle lezioni

Verbali di esame

Procedure di valutazione

Libri di testo o dispense

Questionari

Prove d'esame

## Documenti di registrazione (Registrazioni)

Documenti ritenuti utili per dimostrare lo svolgimento di attività inerenti il processo di formazione

Verbali degli esami compilati

Registri delle lezioni compilati

Verbali dei Consigli di CdS

Documenti che permettono la rintracciabilità

Documenti e i risultati utilizzati per la valutazione





# Sistema di Gestione

## Modalità di gestione della documentazione

- **Identificazione**
- **Redazione**
- **Approvazione**
- **Distribuzione**
- **Archiviazione**
- **Controllo delle modifiche e dello stato di revisione**

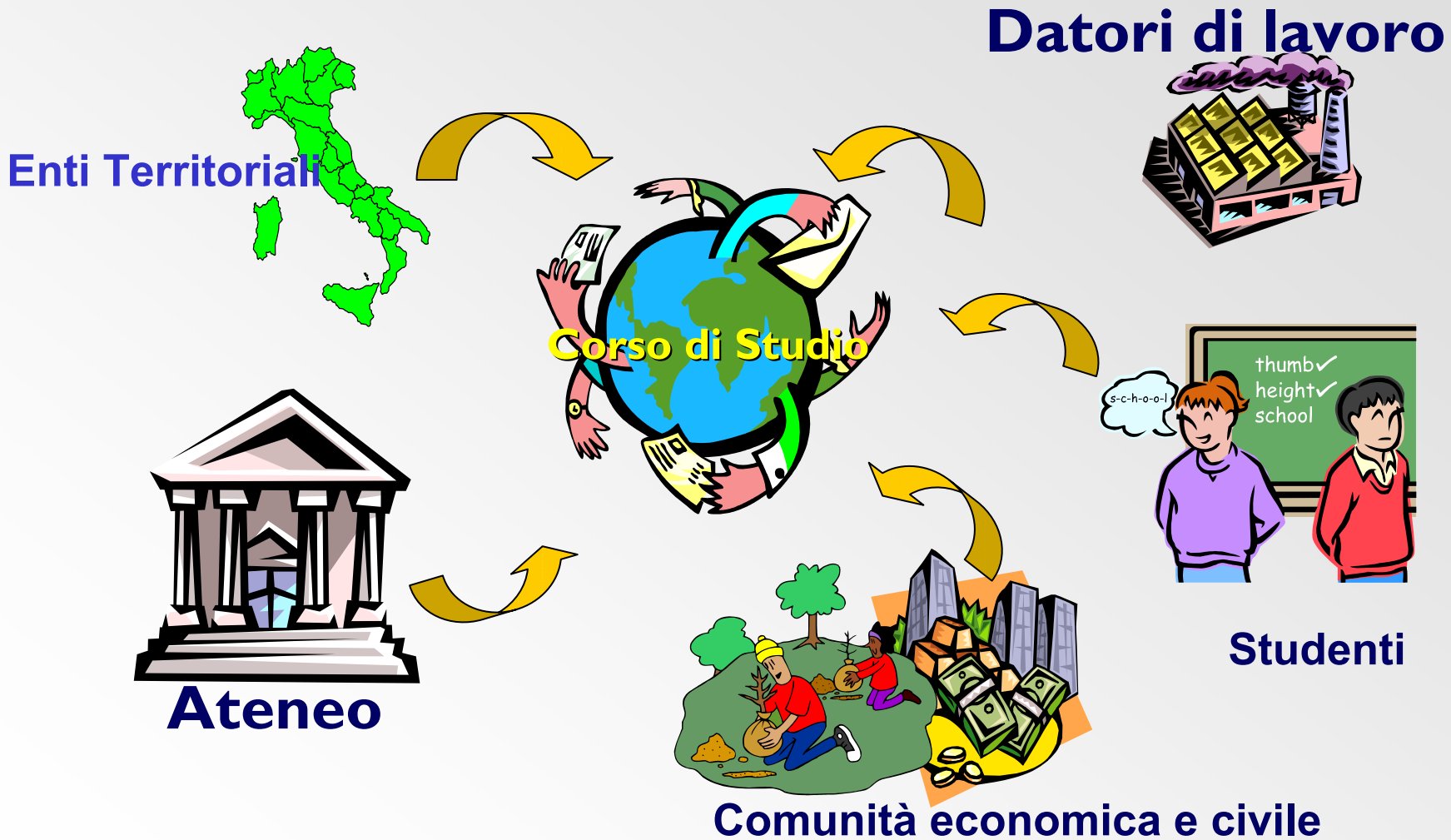


# Documentazione (esempio)

- Raccolte di normative, decreti ministeriali e dirigenziali, verbali, materiali istruttori e delibere, altro;
- Il manifesto degli studi; l'ordinamento ed il regolamento didattico di CdS/ POF; un'apposita guida dello studente, contenente gli schemi dei piani di studio relativi ai diversi curricula, i profili scientifici dei docenti, gli orari e i luoghi di lezione, i programmi, gli orari di ricevimento, eventuali recapiti e-mail dei docenti, l'illustrazione delle strutture a disposizione degli studenti;
- I registri delle lezioni;
- I libri di testo in consultazione presso il laboratorio della biblioteca, le dispense, i materiali di esercitazione e le bibliografie di supporto, prodotti dal centro stampa;
- Le prove di verifica in itinere e finali, i verbali d'esame, i risultati della verbalizzazione;
- Questionari contenenti le opinioni degli studenti;
- Distribuzione ed analisi dei dati statistici relativi;
- Verbali di riesame, di attività di commissioni, di giunta e del consiglio del CdS.



# Sistema di Gestione: Comunicazione

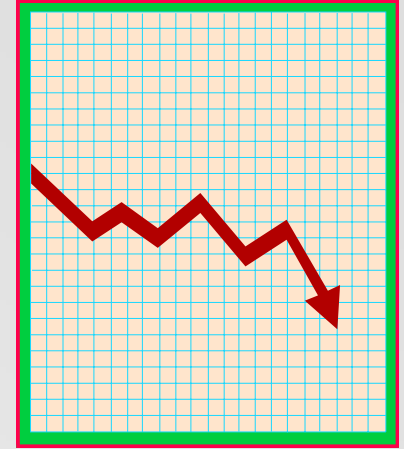


# Un buon sistema di comunicazione deve garantire...

- ✓ Che ciascuno abbia le informazioni adeguate per svolgere il proprio lavoro;
- ✓ Che le informazioni più significative siano prontamente accessibili in base alle necessità;
- ✓ Omogeneità, sicurezza ed accuratezza nelle informazioni.



# Occorre definire



- ✚ i dati e le informazioni;
- ✚ le responsabilità della loro gestione;
- ✚ come renderli disponibili, in funzione delle necessità, agli utenti interni/esterni ed i mezzi necessari;
- ✚ i metodi per assicurarne la validità e l'accuratezza;
- ✚ il sistema per garantirne la riservatezza.

# Metodi di comunicazione

- e-mail



- Comunicati ufficiali



- Riunioni
- Posta

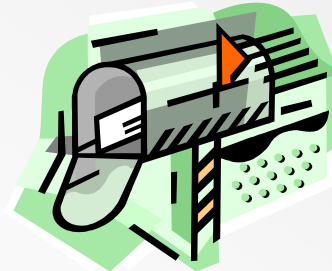
- Manifesti



- Prontuari

- Comunicazione informale

- Telefono



# Sistema di Gestione

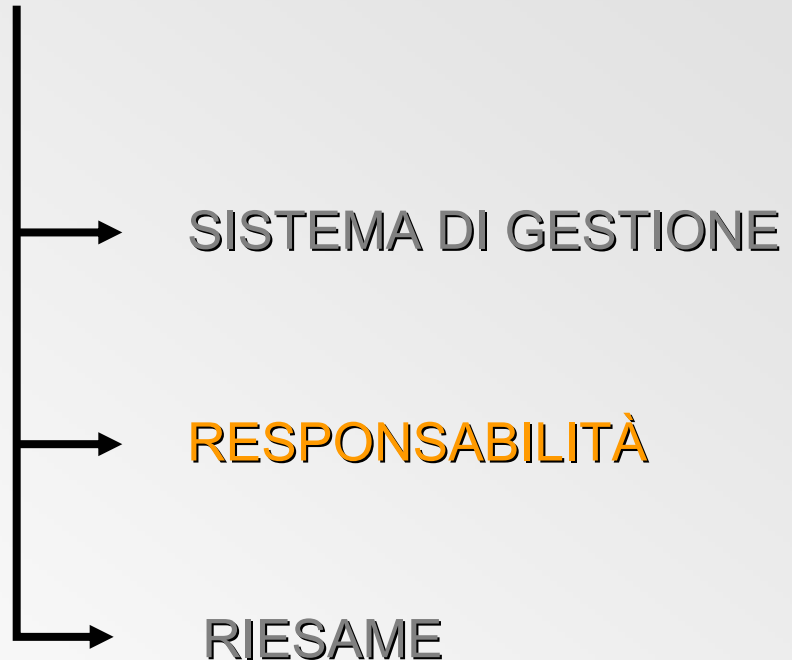
| Domande   | Fattori   |
|---|---|
| <p>Tutti i processi sono stati identificati correttamente? Sono stati documentati (modelli, griglie o mappe di processi, flow charts?)</p>  | <p>Processi che sono stati identificati per gestire l'Istituto<br/>           Sequenze ed interazioni tra i processi definiti<br/>           Norme specifiche o modelli adottati dall'istituto come linee guida al suo sviluppo del sistema di gestione</p> |
| <p>Sono stati definiti i documenti necessari alla gestione della scuola?<br/>           Sono stati definiti i moduli relativi alle procedure di gestione dei documenti (creazione, archivio e fornitura di questi documenti).</p> | <p>Documenti di guida per lo svolgimento delle attività, di lavoro e di registrazione<br/>           Modo di gestire i documenti</p>  |
| <p>A1.3 La comunicazione con gli attori é efficace?</p>   | <p>) Modi di comunicazione (a6)<br/>           b) Modi di controllare l'efficacia della comunicazione (a7)</p>  |



# Articolazione della Dimensione



## SISTEMA ORGANIZZATIVO





# RESPONSABILITÀ

Accertare se il CdS ha sviluppato una propria struttura organizzativa con una **chiara definizione delle responsabilità e dei compiti per la gestione del CdS**, se essa sia adeguata al perseguimento degli obiettivi generali e di apprendimento stabiliti e quale sia il **livello di impegno assunto a questo riguardo dai vari responsabili**.

# Impegno delle funzioni di direzione e coordinamento del CdS

- ✓ **Il Presidente del CdS, i Docenti, il Manager Didattico, i Presidenti delle varie Commissioni, i Responsabili di Unità Operative o di Servizio...**
- ✓ **Stabilire le politiche del CdS e definirne gli obiettivi**
- ✓ **Assicurare la disponibilità di risorse**
- ✓ **Riesaminare esigenze, obiettivi, sistema organizzativo, processi sulla base dei risultati conseguiti**

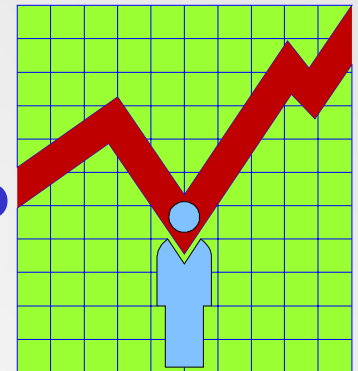
# Impegno e Leadership

Capacità di influenzare, orientare, guidare le attività individuali e di gruppo verso la **definizione di obiettivi** ed il loro **conseguimento**



# Alcuni valori di riferimento per una leadership moderna

- ↓ Il confronto;
- ↓ L'ascolto;
- ↓ La qualità come fattore primario;
- ↓ Il rispetto delle persone;
- ↓ La conoscenza delle esigenze delle parti interessate e il dare ad esse la necessaria priorità;
- ↓ Lo *statistical thinking*, cioè porre i dati e le informazioni al centro dei processi decisionali;
- ↓ Il miglioramento continuo come approccio culturale.



# Focus sulle esigenze di studenti e parti interessate

Le azioni ed i comportamenti di tutto il personale del CdS, ed in particolare delle funzioni di direzione e coordinamento devono essere costantemente rivolte alla soddisfazione delle esigenze degli studenti e delle parti interessate.

# Responsabilità

**Il CdS deve sviluppare una struttura organizzativa con una chiara definizione delle responsabilità e dei compiti per la gestione delle attività, adeguata al perseguimento degli obiettivi generali e di apprendimento stabiliti.**



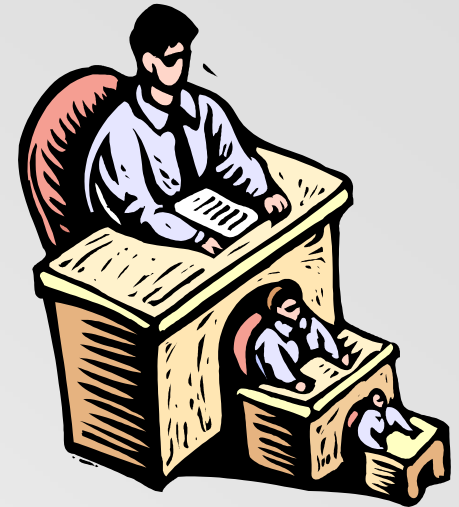
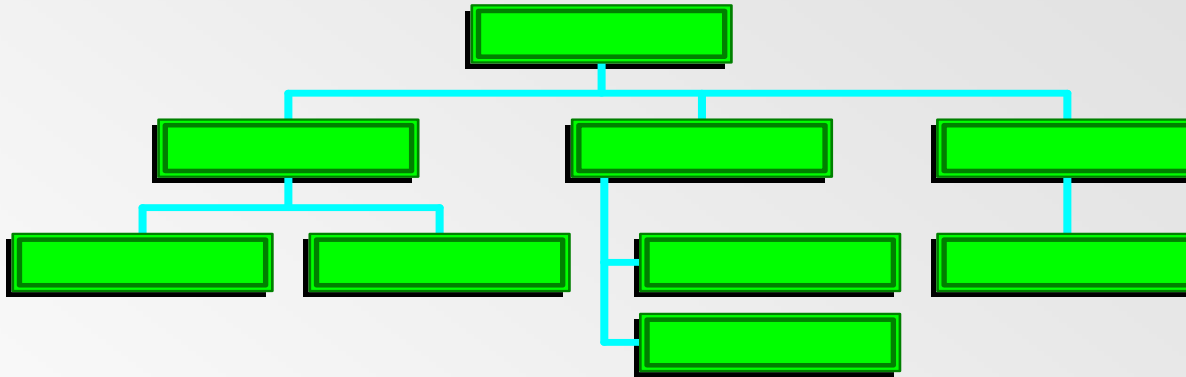
# Struttura Organizzativa

Ripartizione ordinata di responsabilità, rapporti gerarchici e relazioni tra il personale del CdS e tra le sue funzioni.

Definire la struttura organizzativa significa stabilire i gruppi di lavoro e le loro interazioni. Può comprendere la definizione delle relazioni di interfaccia con organismi esterni al CdS (Famiglie, imprese, Enti, ...)

Organigrammi, descrizioni organizzative e matrici delle responsabilità sono alcuni degli strumenti che permettono di rappresentare efficacemente la struttura organizzativa.

# Organigramma



**Schema o diagramma** (spesso in forma di “albero”) che riporta le principali posizioni di direzione (**livelli e linee di autorità e di coordinamento**) e di esecuzione delle attività del CdS e le relative relazioni di dipendenza e di interfaccia.



# Descrizione delle posizioni organizzative

Documento contenente la descrizione di responsabilità, compiti e relazioni delle varie posizioni della struttura organizzativa (spesso consistente in disposizioni organizzative, comunicazioni interne, regolamenti di Ateneo, di Facoltà e simili)

**Un esempio...**

## Presidente del CdS:

- convocare e presiedere il consiglio di CdS, coordinandone l'attività e provvedendo alla esecuzione delle relative deliberazioni;
- adottare provvedimenti di urgenza su argomenti afferenti alle competenze del consiglio sottoponendoli allo stesso, per ratifica, nella prima riunione successiva;
- Convocare e presiedere il Collegio dei docenti;
- predisporre la relazione annuale sull'attività didattica;
- sovrintendere alle attività del corso di studio e vigilare al regolare svolgimento delle stesse;
- ...

# Matrice delle Responsabilità

Tabella delle interrelazioni del sistema organizzativo, nella quale vengono definiti schematicamente i compiti e le responsabilità di ciascuna posizione

Un esempio...

|  | Presidente del CdS | Manager Didattico | Segreteria | Docente |
|--|--------------------|-------------------|------------|---------|
| Progettazione programmi dei corsi      | I                  | C                 |            | R       |
| Definizione obiettivi di apprendimento | C                  | C                 |            | R       |
| Analisi dati soddisfazione delle PI    | I                  | R                 | C          | I       |
| Comunicazioni agli studenti            |                    | I                 | R          |         |
| Riesame degli obiettivi                | R                  | C                 | I          | C       |
| ...                                    |                    |                   |            |         |

**Legenda:**  
R: Responsabile  
C: Collabora  
I: Informato

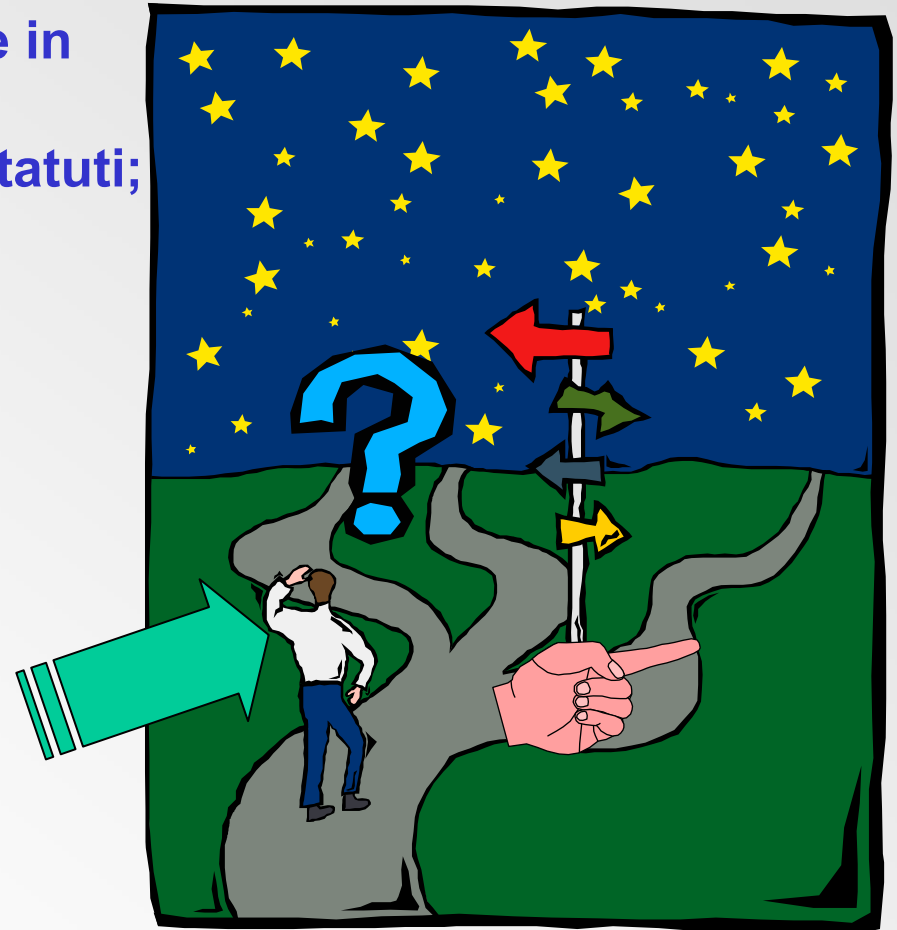
**Salvatore Trollini**

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor

# Processi decisionali

Ogni processo decisionale può avere un flusso formale o informale.

- + l'ammissione di uno studente in particolari condizioni;
- + la deroga a regolamenti e/o statuti;
- + la convalida di esami.



**Salvatore Trollini**

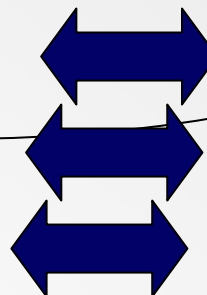
*Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor*

# Strumenti organizzativi formali e informali

Gruppi di lavoro  
Commissioni



Confronto e  
collaborazione tra  
Docenti



Salvatore Trollini

Quality Manager, QMS Auditor, TQM Assessor

# Responsabilità

| <b>Domanda</b>  | <b>Fattori</b>  |
|---|---|
| <b>Sono definite ed assunte le responsabilità di direzione e coordinamento del CdS?</b> | <b>Nomina, assegnazione di responsabilità e impegno per:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La determinazione e la verifica delle esigenze e degli obiettivi;</li><li>- La gestione degli studenti;</li><li>- Il coordinamento didattico;</li><li>- Il coordinamento organizzativo;</li><li>- Gli interventi correttivi, preventivi e per il miglioramento;</li><li>- Il monitoraggio e l'analisi dei dati;</li><li>- La comunicazione interna ed esterna;</li><li>- Presenza di personale con responsabilità di management didattico e di assistenza agli studenti in condizioni svantaggiate (Requisito obbligatorio Empower-ment)</li></ul> |



# Alcune posizioni di Responsabilità tipiche (esempio)

- **Presidente / Dirigente scolastico;**
- **Consiglio;**
- **Giunta;**
- **Commissione per l'orientamento;**
- **Commissione per il tutorato;**
- **Commissione tecnica per le risorse;**
- **Commissione didattica;**
- **Commissione di autovalutazione;**
- **Manager didattico;**
- **.....**

# Articolazione della Dimensione



## SISTEMA ORGANIZZATIVO



# RIESAME

Accertare e valutare se e come il **CdS riesamina esigenze, obiettivi, sistema organizzativo, risorse e processi per verificarne la validità e l'efficacia nel tempo** e come definisce e attua le azioni conseguenti.





# Riesame da parte della Direzione

- **Valutazione effettuata dal CdS relativamente allo stato e all'adeguatezza del sistema di gestione a fronte degli obiettivi stabiliti;**
- **Valutazione effettuata dal più elevato livello di Responsabilità del CdS relativamente a:**
  - **Obiettivi;**
  - **Politiche;**
  - **Adeguatezza e efficacia del sistema di gestione;**
  - **Risultati ottenuti;**
  - **Adeguamento nel tempo degli elementi.**



# Attività di riesame

## Elementi da considerare:

- risultati di autovalutazione e di valutazioni esterne;
- analisi della soddisfazione degli studenti e delle PI;
- analisi delle attività di ricerca e di sviluppo;
- analisi e confronto con i requisiti del cliente;
- opportunità di miglioramento o del sistema di gestione o di cambiamento interna al sistema.

Gli elementi in uscita dal riesame devono comprendere decisioni ed azioni relative

- + al miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione e dei suoi processi
- + al miglioramento dei livelli di apprendimento in relazione ai requisiti del cliente
- + ai bisogni di risorse

esami devono essere relativi a  
gli elementi del Sistema di  
zione del CdS

# Riesame

| <b>Domande</b>  | <b>Fattori</b>  |
|---|---|
| <p><b>Il CdS riesamina periodicamente il sistema di gestione (esigenze, obiettivi, risorse, processi e sistema organizzativo), al fine di assicurare la sua continua idoneità, appropriatezza ed efficacia, e sono intraprese adeguate azioni derivanti da detto riesame?</b></p> | <p><b>Modalità e periodicità del riesame</b><br/><b>Informazioni e dati presi in considerazione per il riesame</b><br/><b>Esiti del riesame</b><br/><b>Azioni intraprese al termine del riesame e modalità di verifica della loro efficacia</b></p> |

# Output del riesame (esempio)

- quali aree tematiche rafforzare, per rendere più efficace la proposta formativa;
- quali modalità scegliere fra quelle proposte per migliorare il sistema di comunicazione con studenti ed parti esterne;
- le priorità e i budget per l'implementazione delle strutture;
- le azioni per snellire o migliorare il coordinamento del lavoro delle Commissioni;
- l'adeguamento degli strumenti di valutazione;
- ...

