

prima parte
l'origine del dispositivo
e il significato dell'autovalutazione

QUALE CONCEZIONE DELLA QUALITÀ

La Guida vuole essere un dispositivo che, attraverso la strategia dell'autovalutazione, promuove e sviluppa negli Organismi d'Istruzione e di Formazione Professionale un approccio alla Qualità che sia pertinente rispetto alla natura di tali organismi ed alle caratteristiche dei servizi offerti, ossia l'istruzione e la formazione professionale. Preliminare all'attivazione del processo di autovalutazione ed all'utilizzo della Guida è l'esigenza di rendere esplicito lo sfondo concettuale a cui essa si ispira e in cui si situa questo processo. Si tratta di delineare, seppure con tratti sintetici, alcune coordinate fondamentali della concezione della Qualità alla quale la Guida fa riferimento, tenuto conto del contesto italiano nel quale essa viene trasferita e per il quale è stata adattata ed arricchita.

Come si è detto nell'*Introduzione*, la Guida assume due cornici di riferimento entro cui collocare i criteri e gli indicatori di Qualità proposti:

- La "*Carta Qualità della formazione professionale iniziale per giovani dai 14 ai 18 anni*" prodotta nel novembre 2003, con il coordinamento dell'Isfol, dai maggiori Organismi Nazionali di Formazione Professionale;
- L'*"European Common Quality Assurance Framework"*⁷ con il relativo Report prodotto dal *Technical Working Group on Quality in VET* che si ispira all'approccio Qualità delineato dal sistema europeo di Qualità Totale che è l'*EFQM (European Foundation for Quality Management)*.

La concezione della Qualità, espressa in questi due dispositivi, si può sintetizzare in cinque concetti fondanti:

- **Riconoscere la centralità della persona**, intesa sia come discente, sia come docente, sia come operatore, sia come qualsiasi altro attore coinvolto nella realizzazione dell'offerta di Istruzione e di Formazione Professionale. È importante infatti porre al centro dell'attenzione formativa ed educativa la persona del discente, per promuovere la consapevolezza di sé come soggetto portato-

7 Op. cit.

re di valori e dotato di potenzialità cognitive ed affettive, valorizzando le differenze individuali, culturali e di genere ma anche garantendo una sostanziale uguaglianza di opportunità. L'attenzione deve, inoltre, ricadere sulle prerogative e sulle potenzialità dei docenti e degli operatori, dando risposte positive alle attese di sviluppo personale e di partecipazione sociale. *Riconoscere la centralità della persona* vuol dire offrire ai soggetti sociali, presenti nel territorio e portatori di interessi verso le attività di formazione, opportunità di confronto e di coinvolgimento nella progettazione ed erogazione di servizi formativi. Vuol dire anche contribuire con l'offerta formativa a migliorare la Qualità della vita nel contesto territoriale in cui opera l'Organismo formativo.

- **Impegnare i ruoli dirigenziali in politiche trasparenti e condivise**, orientate a sviluppare una cultura dell'organizzazione incentrata sui concetti fondanti della Qualità, a creare occasioni e condizioni per realizzare la partecipazione e l'iniziativa dei discenti e dei diversi attori coinvolti, a promuovere il lavoro di rete con i Soggetti Istituzionali, sociali e produttivi presenti nel territorio, a diffondere nell'organizzazione le condizioni e le motivazioni necessarie ad un apprendimento costante per migliorare processi e risultati, curando la formazione e la valorizzazione di chi opera nell'Organizzazione stessa.
- **Esplicitare e formalizzare i processi-chiave** necessari ad offrire servizi formativi rispondenti alla varietà della domanda dell'utenza ed alle caratteristiche del territorio. Occorre garantire che siano definite le responsabilità, i ruoli, i flussi delle informazioni, la pianificazione tempestiva delle attività in un'ottica di prevenzione delle disfunzionalità e di contenimento degli sprechi, il controllo costante delle attività finalizzato al miglioramento continuo.
- **Creare un clima di dialogo e di partecipazione** che consenta agli attori impegnati nei diversi processi di essere parte attiva nel funzionamento dell'Organizzazione, nella costruzione delle strategie di risposta alla domanda d'istruzione e di formazione del territorio, nella definizione delle iniziative di miglioramento continuo dei processi e dei prodotti formativi.
- **Insiediare, rafforzare e sviluppare una cultura del miglioramento continuo** che si fondi sull'apprendimento permanente da parte di tutti gli attori impegnati nel progettare ed erogare i servizi formativi. Ciò significa incoraggiare le proposte di miglioramento, creare gruppi di lavoro finalizzati ad affrontare e risolvere problemi organizzativi e formativi, pianificare opportunità di riflessione sulle diverse attività, adottare un approccio di autovalutazione sistematica che consenta di prendere le decisioni significative sulla base di controlli e di verifiche.

Questi concetti-chiave non vogliono essere, come è ovvio, degli obiettivi da conseguire in tempi definiti da parte degli Organismi di Istruzione e di Formazione Professionale ma, come si è detto, costituire una cornice di riferimento, uno scenario di sfondo che dà senso alle scelte ed all'impegno degli attori dell'Organizzazione. Essi rappresentano l'orizzonte entro cui si situa il Dispositivo ed il Processo di Autovalutazione qui proposto.

capitolo 2

IL QUADRO DI RIFERIMENTO COMUNE EUROPEO PER LA GARANZIA DELLA QUALITÀ E L'AUTOVALUTAZIONE

2.1 Il Quadro Comune di Riferimento Europeo

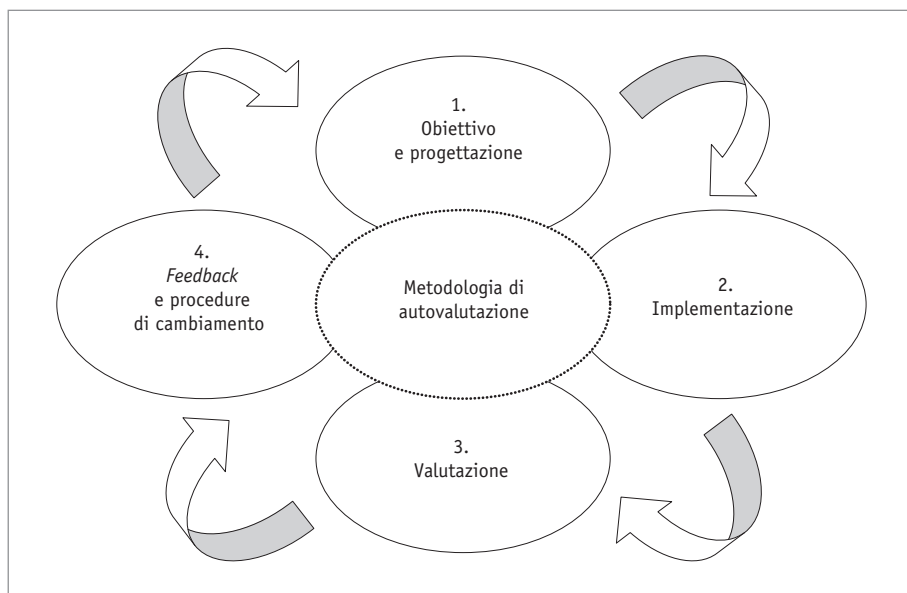
Il Quadro Comune Europeo per la garanzia della Qualità (*Common Quality Assurance Framework - CQAF*) costituisce il risultato più significativo, prodotto dalla cooperazione degli Stati membri nel corso del 2003, all'interno del Gruppo Tecnico di Lavoro della Commissione Europea con l'intento di incrementare la trasparenza e la consistenza delle iniziative di politica formativa, rispettando le responsabilità degli Stati nello sviluppare e migliorare i propri Sistemi di Istruzione e di Formazione Professionale, valorizzandone le specificità.

Il *CQAF*, in quanto risultato condiviso, può essere ulteriormente sviluppato attraverso il dialogo tra gli Stati e lo scambio delle conoscenze fondate sull'analisi delle migliori pratiche. È il presupposto per creare solide basi per incrementare il dibattito tra i diversi attori, l'apprendimento reciproco e l'elaborazione di nuove proposte condivise.

Il *CQAF*, nella sua struttura essenziale, adotta il Ciclo della Qualità, orientato al miglioramento continuo, come fondamento su cui sviluppare il Dispositivo d'Autovalutazione ed appoggiare la conseguente metodologia. Esso può essere sintetizzato graficamente nel modo seguente:

*2.1 Il Quadro
Comune di
Riferimento
Europeo*

Figura 1
Le fasi
fondamentali del
Quadro di
riferimento
comune europeo
per la garanzia
della qualità



Il CQAF si articola in:

- **Una strategia di riferimento** che, così come descritto nella figura precedente, prevede quattro passaggi fondamentali, finalizzati alla ricerca di risultati ottimali, attraverso i quali dovrebbe essere gestito qualsiasi processo organizzativo e si dovrebbero affrontare situazioni e problemi:
 - la definizione degli *output*, dei risultati attesi, degli obiettivi da conseguire, di un piano che li traduca in azioni ed individui le condizioni di massima necessarie per il loro conseguimento;
 - l'implementazione del piano, ossia l'attuazione delle strategie, l'individuazione e gestione delle risorse umane, l'attivazione delle condizioni organizzative necessarie per affrontare la situazione e risolvere i problemi;
 - il controllo, ossia la valutazione del prodotto realizzato, del conseguimento parziale o totale dei risultati previsti, con la relativa analisi dei fattori che sono responsabili del mancato esito positivo;
 - il consolidamento, la valorizzazione e la diffusione dei risultati conseguiti, ovvero la pianificazione delle azioni che intervengano sui punti di debolezza, per il cambiamento ed il miglioramento dei processi e dei risultati.
- **Una Metodologia d'autovalutazione** che pone al centro di questa strategia di miglioramento continuo il processo di autovalutazione, combinato con un momento di verifica realizzato da soggetti esterni all'organizzazione.
- **Un Sistema di monitoraggio**, che dovrebbe essere definito a livello nazionale e/o regionale associato se possibile a momenti di *Peer review*
- **Un Dispositivo di rilevazione e misurazione**, costituito da una Griglia contenente un set di Criteri e di Indicatori ed un sistema di attribuzione e di calcolo dei

valori rilevati nell'applicazione della Griglia alla Struttura di Istruzione e di formazione.

La Metodologia è l'elemento centrale del Modello. Infatti, ciascuno dei quattro passi sopra descritti implica, alla base, alcune scelte metodologiche.

In fase di definizione di un approccio alla Qualità, un Organismo erogatore o un Sistema di Istruzione e Formazione Professionale possono scegliere tra metodi diversi, imperniati sull'iniziativa delle singole Strutture formative ovvero su decisioni assunte e governate dal centro.

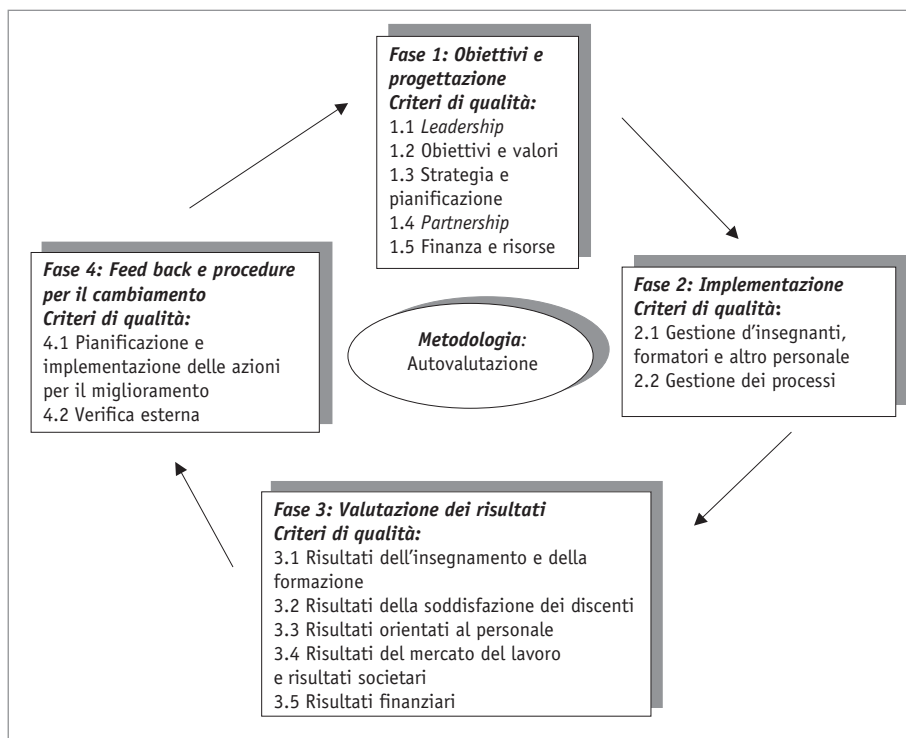
Se le decisioni sono centralizzate, le direttive devono essere dettagliate e la concezione della Qualità deve essere definita e prescrittiva. In tale caso sono richieste norme e misure di controllo da applicare per assicurare la coerenza e la compattezza del sistema.

Una metodologia basata sull'autovalutazione lascia invece spazio all'iniziativa della singola Struttura formativa nella definizione della specifica visione della Qualità, nella determinazione dei criteri e degli strumenti di verifica.

La metodologia dell'**Autovalutazione** valorizza il decentramento delle decisioni, l'autonomia delle Strutture formative in un quadro territoriale di Sistema formativo e **chiede all'Organismo erogatore d'Istruzione e Formazione Professionale di centrare l'attenzione sul conseguimento dei risultati attesi, sui processi e sulle risorse messe in atto, adottando specifici criteri di qualità, ma non indica le modalità tecniche e le soluzioni operative su come tali risultati dovranno essere conseguiti.**

Le fasi costitutive del CQAF sono state tradotte dal Gruppo Tecnico di Lavoro (TWG) in un Dispositivo di Autovalutazione che si articola in una serie di Criteri, derivati dai Modelli valutativi più sperimentati e diffusi in Europa, criteri che sono qui di seguito indicati e graficamente rappresentati. Compito di questa Guida è di descrivere, analizzare, rendere applicabile questo Dispositivo di Autovalutazione.

Figura 2
il dispositivo di
autovalutazione
derivato dal CQAF



Da un confronto tra il *Quadro di Riferimento Comune Europeo* (Figura 1) e la rappresentazione grafica del *Dispositivo di Autovalutazione* (Figura 2) si possono notare analogie e continuità.

Il Dispositivo appare come lo sviluppo e l'articolazione del *Quadro di Riferimento Europeo* applicato ad una struttura organizzativa complessa.

Il *Quadro Europeo* è prevalentemente una matrice di riferimento, una modalità di funzionamento della *mente-in-situazione* che intende affrontare un problema, analizzarlo, risolverlo ed introdurre la soluzione nel contesto di riferimento per migliorarlo. Esso si sviluppa attraverso le fasi classiche previste per la soluzione di un problema⁸. È un metodo d'indagine e d'intervento che è stato introdotto dalla strategia della *Qualità Totale* ed è supportato da strumenti operativi⁹.

Il Dispositivo rappresenta la contestualizzazione del *Quadro di Riferimento Europeo* rispetto ad un sistema organizzativo articolato e complesso ed è stato tra-

8 Le fasi sono: individuazione di un problema, raccolta dei dati per riformularlo correttamente ed elaborazione di un disegno di soluzione (*Plan*), messa alla prova dell'ipotesi, ossia sua attuazione (*Do*), verifica dell'ipotesi, ossia messa a confronto tra disegno di soluzione e risultato della prova (*Check*), standardizzazione della soluzione se la verifica è risultata positiva (*Act*).

9 "L'approccio ai problemi richiede l'impiego di un metodo di indagine potente. La *Qualità Totale* ha sviluppato il metodo PDCA: *Plan, Do, Check, Act*". A. Galgano, *Sette strumenti manageriali della Qualità Totale. L'approccio qualitativo ai problemi*. Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 1994, pag. 27.

sformato in un *approccio strutturato di valutazione*. Perciò è stato arricchito da *Criteri di valutazione*, che sono i sensori attraverso i quali raccogliere informazioni e dati di un'organizzazione per poterli valutare in un'ottica di Qualità. Ciascuno di questi Criteri, a sua volta, è stato articolato in un insieme d'*Indicatori*, che sono stati tradotti in una *Griglia di osservazione/rilevazione* ed in un *Sistema di attribuzione e di calcolo dei punteggi* assunti dalle attività rilevate con la Griglia. Entrambi gli approcci, comunque, sono finalizzati al miglioramento continuo di un'organizzazione.

Il Dispositivo rappresentato nella figura 2, rivisitato rispetto alle caratteristiche specifiche assunte nel nostro Paese dal Sistema d'Istruzione e di Formazione Professionale, è descritto nel dettaglio nella Seconda Parte di questa Guida, dedicata all'applicazione delle Linee Guida del Dispositivo.

2.2 Il ruolo dell'autovalutazione nell'organizzazione della Struttura formativa

Il processo di autovalutazione è un'attività complessa che richiede l'integrazione di diversi fattori, sia gestionali che tecnici. Nel proporre l'utilizzo e la diffusione di un dispositivo e degli strumenti per l'autovalutazione occorre chiarire il senso e le finalità di questo processo, che gli attori in esso impegnati devono aver fatto propri. A tale scopo si è preso spunto da quanto già proposto a livello nazionale¹⁰ per l'autovalutazione delle scuole, individuando alcuni principi fondamentali sottesi all'applicazione corretta di questo processo all'interno delle strutture formative.

Il dispositivo illustrato nelle pagine seguenti richiede, infatti, che la funzione di autovalutazione risponda alle seguenti esigenze:

- *Integrare la valutazione nel processo decisionale della struttura formativa.* L'attività di valutazione non deve essere percepita come esercizio fine a se stesso, destinato a produrre un *Report finale* più o meno interessante. La valutazione deve costituire una componente fondamentale del processo di gestione strategica complessivo della struttura e rappresentare un punto di riferimento sia per la definizione iniziale degli obiettivi da raggiungere (che va fatta sulla base dell'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza ma anche delle nuove strategie che si intende attuare), sia per la verifica del loro raggiungimento (che è propedeutica alla successiva revisione degli obiettivi e del progetto dell'Organismo).
- *Integrare la valutazione interna con la valutazione esterna.* La prima garantisce il coinvolgimento degli operatori dell'Organismo d'Istruzione e di Formazione, che è indispensabile per innescare i processi di miglioramento; la seconda il rigore e l'oggettività del giudizio. In mancanza di soggetti esterni (ispettori,

¹⁰ In particolare a livello nazionale si è partiti dal modello contenuto nel volume di Giorgio Allulli, *Le misure della Qualità*, Ed. SEAM, Roma, gennaio 2000.

consulenti, osservatori, ecc.) che possano garantire quest'ultima, è necessario ancorare la valutazione interna ad indicatori il più possibile oggettivi, che permettano il confronto delle *performance* dell'Organismo con quelle di altre Organizzazioni¹¹ oppure con gli indicatori locali, regionali o nazionali, evitando così il rischio di una analisi prevalentemente autoreferenziale.

- *Integrare l'analisi qualitativa con l'analisi quantitativa.* La valutazione non si esaurisce nella raccolta delle informazioni attraverso le griglie proposte nella Guida. Infatti, al fine di ottenere una valutazione completa e corretta occorre fare in modo che l'analisi qualitativa, effettuata attraverso l'autovalutazione e l'utilizzo delle griglie proposte nella Guida, sia svolta a partire dall'analisi dei dati quantitativi precedentemente rilevati.
- *Integrare la valutazione nell'organizzazione della Struttura.* La valutazione non va considerata come un esercizio da svolgere episodicamente, sulla spinta di qualche fattore contingente, ma deve rappresentare un'attività permanente e trasversale dell'Organismo, per la quale vengono predisposte un'organizzazione, un'attrezzatura ad hoc (banche dati, gruppi stabili di valutazione, competenze, ecc.) e risorse adeguate.
- *Integrare le diverse tecniche e modalità di raccolta dell'informazione ai fini valutativi.* L'autoanalisi dell'Organismo richiede, oltre alla predisposizione di strumenti di rilevazione (questionari, test, griglie per l'osservazione diretta, griglie per l'analisi qualitativa), anche la costituzione di banche dati. L'utilizzazione dei diversi strumenti va raccordata all'interno di uno schema unitario di raccolta e di classificazione dell'informazione.
- *Estendere l'attività di valutazione a tutti i processi ed a tutte le risorse che determinano la realizzazione dei risultati (formativi, finanziari e di impatto territoriale).* Le ricerche e le esperienze internazionali e nazionali mettono in evidenza la necessità di non fermarsi alla rilevazione dell'informazione sul prodotto finale, ma di prendere in considerazione in modo integrato tutti i processi che lo generano e le risorse (umane, materiali, tecnologiche, finanziarie, ecc.) che sono state impegnate.
- *Assicurare che l'attività di valutazione sostenga il processo decisionale e garantisca la trasparenza dei risultati ottenuti.* Il processo dell'autoanalisi deve essere non solo legittimato e sostenuto dalla Direzione dell'Organismo ma assumere questa come destinataria finale delle proprie conclusioni. Inoltre i risultati dovrebbero essere condivisi da tutte le risorse interne e resi pubblici anche all'esterno dell'Organismo, per rendere conto alle famiglie, ai soggetti sociali interessati ed alla comunità delle *performance* conseguite.
- *Separare con chiarezza i ruoli di chi gestisce il processo di valutazione e quelli di chi gestisce l'Organismo.* I soggetti incaricati di condurre il processo di valutazione non devono cadere nell'errore di considerarsi essi stessi come sogget-

11 Vedi il riferimento al *Benchmarking* nel Cap.5 *Il Processo di autovalutazione*.

ti “decisori”. Il loro compito è quello di condurre l’attività di valutazione, non di indirizzare e governare l’Unità Formativa.

*2.2 Il ruolo
dell’autovaluta-
zione
nell’organizza-
zione della
Struttura
formativa*

A questi principi fondamentali si dovrà ispirare l’Organismo che intende mettere in pratica il Dispositivo di Autovalutazione descritto nelle pagine seguenti, ricordando che la sua applicazione induce l’organizzazione ad avviare **un processo di apprendimento organizzativo** - che non si conclude con la fine dell’autovalutazione perché permette di riformulare le scelte, diventando una pratica permanente - finalizzato ad individuare le azioni che portano al conseguimento di migliori risultati per i singoli processi e per tutta l’organizzazione.

Se il Dispositivo è applicato attribuendo all’autovalutazione il ruolo ed i significati sopra indicati, il Dispositivo stesso diventa una risorsa di progettazione strategica dell’organizzazione della Struttura formativa, di governo e di monitoraggio delle scelte fondamentali, oltre che, naturalmente di autovalutazione.

capitolo 3

I PREREQUISITI DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

In questo capitolo sono esposti i passi necessari per introdurre ed avviare l'attività di autovalutazione in un'Organizzazione di Istruzione e di Formazione Professionale, integrandola in essa come processo fondamentale e mettendo in pratica i concetti ispiratori precedentemente presentati¹².

In linea di principio, per nessuna Struttura esistono ostacoli insormontabili alla progettazione e all'implementazione dell'autovalutazione. Ogni Organismo, pubblico o privato, che eroga Istruzione o Formazione, può decidere di condurre un processo d'autovalutazione, ma prima di avviarlo è opportuno che prenda in considerazione alcune questioni.

3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"

Per stabilire se l'autovalutazione sia il metodo appropriato per attivare un processo di miglioramento in un Organismo erogatore d'Istruzione e Formazione Professionale, è opportuno prendere in considerazione almeno sei questioni:

- La *mission* e i valori di riferimento dell'Organismo
- L'impegno di chi lo governa e lo coordina
- Il grado d'autonomia di cui gode il personale
- Il clima di partecipazione e di dialogo
- La possibilità di raccogliere elementi di riscontro oggettivi (evidenze)
- Il tempo e le risorse disponibili

L'autovalutazione è efficace:

- Negli Organismi nei quali la Direzione ha una visione chiara dei compiti fondamentali che le competono e si impegna a prendere parte attivi al processo di valutazione;

3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"

¹² Vedi Capitolo 2 *Il Quadro Comune di Riferimento Europeo e l'Autovalutazione*, paragrafo 2.2 *Il ruolo dell'Autovalutazione nell'Organizzazione*.

3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"

- Quando il personale in esso impegnato ha un notevole grado di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro e si crea un clima di dialogo e di rispetto reciproco;
- Quando si basa su evidenze, rilevate costantemente, e non soltanto sulla pratica di qualche colloquio o sulla narrazione di qualche episodio;
- Quando le vengono dedicati tempo e risorse affinché possa liberare nuove risorse, distribuendole in modo mirato ed adeguato.

Se queste condizioni non fanno parte della cultura di un Organismo erogatore, potrebbe essere difficile introdurre l'autovalutazione ed affrontare tutte le sfide di cambiamento organizzativo. D'altronde, se questa è la situazione, l'esigenza di un cambiamento è evidente.

Per consentire di decidere se l'autovalutazione sia necessaria, riportiamo di seguito una descrizione dettagliata delle sei questioni precedentemente indicate.

La mission e i valori sono i principi che guidano l'Organizzazione. Occorre essere consapevoli del "perché operiamo", "dove vogliamo andare", "quali sono i codici di comportamento da adottare". La conoscenza di questi elementi costituisce la base per la cooperazione e per la comprensione reciproca all'interno dell'Organizzazione e, quindi, la base per raggiungere il consenso sul processo d'autovalutazione. Secondo l'esperienza di molte Organizzazioni, un processo d'autovalutazione promuove o rafforza il dibattito sulla definizione, sulla condivisione, sulla revisione della *mission*, della *vision* e dei valori.

L'impegno della Direzione è essenziale per il successo del processo d'autovalutazione, divenendo una pratica fondamentale della gestione di un Organismo erogatore. Il *management* deve avere una visione chiara delle attività strategiche che competono ad un Organismo, della sua ragion d'essere, della *vision* e della filosofia organizzativa che è alla base degli obiettivi e delle strategie. Condurre un'autovalutazione può essere difficile, ma la Direzione può agevolarne l'avvio e l'implementazione impegnandosi visibilmente sui seguenti punti chiave:

- Definire una politica della Qualità, che sia chiara e comprensibile;
- Organizzare la Struttura formativa definendo ruoli, responsabilità e relazioni;
- Assicurare la disponibilità delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie necessarie al funzionamento dei servizi;
- Progettare e governare le strategie dell'Organismo d'Istruzione e di Formazione;
- Definire le modalità di comunicazione con i destinatari interni ed esterni dei servizi formativi;
- Monitorare costantemente i risultati parziali e finali delle attività formative e comunicarli a tutto il personale;
- Coinvolgere il personale sulle decisioni strategiche, fornendo informazioni essenziali, precise e comprensibili;
- Attivare un miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità attraverso riesami periodici (*follow-up*).

L'autonomia è una condizione necessaria per il successo dell'autovalutazione. Essa si può riferire alla pianificazione, alla realizzazione ed alla revisione del proprio lavoro, ma può anche coinvolgere la propria autovalutazione. L'autonomia può riguardare l'intero organismo, singoli comparti, oppure una singola funzione/ruolo (formatori, tutor, coordinatori, etc.). Difficilmente gli Organismi riconosceranno al personale la totale autonomia di decidere in merito a "ciò che deve essere fatto" ed al "perché deve essere fatto". Più facilmente la riconosceranno in relazione a "come fare" una certa attività. E, comunque, questo livello d'autonomia consente di prendere sul serio l'autovalutazione.

Inoltre, il conseguimento di un più alto grado di protagonismo e d'iniziativa del personale costituisce uno degli obiettivi dello stesso processo di autovalutazione.

L'autovalutazione conferisce allo *staff* i poteri necessari per valutare, sviluppare e migliorare le proprie attività. Essa, quindi, è alla base di una buona *performance*.

Il dialogo è una condizione necessaria per l'attivazione dell'autovalutazione ma è anche un risultato del processo. Il dialogo dovrebbe essere condotto in un clima di relazioni aperte e franche, nell'accettazione delle divergenze e nel rispetto del lavoro di ciascuno. Dovrebbe poggiare su un forte senso di fiducia in se stessi e di identità professionale del *management*, dei formatori, dei docenti e di tutto il personale e sull'impegno a condividere metodi ed esperienze.

Gli elementi di riscontro oggettivi (le evidenze) sono le fondamenta del processo decisionale. Se la documentazione inerente alle attività svolte ed ai risultati conseguiti non esiste o non è facilmente reperibile, la sua creazione deve costituire una delle aree prioritarie di miglioramento. L'attuazione di dispositivi per la misurazione dei risultati è uno degli esiti della prima applicazione del processo di autovalutazione.

Il tempo e le risorse impegnate devono essere adeguate alle attese che sono rivolte all'autovalutazione e costituiscono un chiaro indicatore della volontà della Direzione di investire su questo processo.

3.2 Idoneità dell'autovalutazione per le diverse tipologie di strutture formative

L'autovalutazione è adatta a qualsiasi Organismo. Può essere condotta in un comparto oppure in un'area organizzativa dotata di responsabilità diretta (autonomia) rispetto al *budget* ed al personale, ma i migliori risultati si riscontrano quando è l'intero Organismo ad essere coinvolto. In caso contrario, poiché molte delle aree di miglioramento considerate nel processo di autovalutazione sono collegate al resto dell'Organizzazione, l'autovalutazione non avrà un forte impatto perché non necessariamente indurrà il resto dell'Organizzazione a modificare le proprie pratiche.

Come è già stato sottolineato, il processo d'autovalutazione qui descritto s'ispira all'approccio del "Quadro di Riferimento Comune Europeo per la Garanzia della Qualità" e segue una procedura consolidata, attraverso le quattro fasi sin-

3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"

3.2 Idoneità dell'autovalutazione per le diverse tipologie di strutture formative

3.2 Idoneità
dell'autovalutazio-
ne per le diverse
tipologie di
strutture
formative

tetizzate nella Figura 2 “Il Dispositivo di Autovalutazione”, e generalizzabile a qualsiasi attività organizzativa:

- Definizione di un progetto ovvero di un obiettivo strategico da perseguire;
- Implementazione delle azioni previste, coinvolgendo gli insegnanti, i formatori e/o altro personale sulla base delle risorse disponibili;
- Valutazione dei risultati ottenuti;
- Elaborazione del *feedback* in termini di cambiamento e di miglioramento continuo.

3.3 Il grado di
coinvolgimento
della Direzione
nel processo di
autovalutazione

3.3 Il grado di coinvolgimento della Direzione nel processo di autovalutazione

Il coinvolgimento della Direzione deve essere forte e visibile all'interno dell'organizzazione. Senza il coinvolgimento del *management*, l'organizzazione non avrà alcun motivo di decidere di condurre una seria autovalutazione. Nessun approccio alla Qualità ha mai avuto esito positivo senza il coinvolgimento e l'impegno costante del *management*, che viene informato degli sviluppi del processo valutativo e si mette in gioco nei momenti cruciali.

capitolo 4

ORGANIZZAZIONE DELL'AUTOVALUTAZIONE

I processi di sviluppo e di valutazione provocano nel contesto organizzativo, in cui si svolgono, una serie di reazioni. In prima battuta, si manifesta sovente una sorta di rifiuto di fronte all'introduzione del processo, cui fa seguito una fase di resistenza, in cui il processo d'autovalutazione è percepito come "non idoneo per la propria area di lavoro". Se si supera questa fase, inizia la fase esplorativa. Si prova a scoprire come il processo può essere utilizzato ed implementato nella pratica. Infine, nella fase d'impegno e d'assunzione di responsabilità, le persone si coinvolgono nel processo.

Per portare a termine con successo l'autovalutazione, queste fasi devono essere note e riconosciute come reazioni naturali da affrontare e superare.

4.1 Impegno

4.1 Impegno

Prima di avviare un progetto d'autovalutazione, la Direzione dell'Organismo deve dare disposizioni circa l'organizzazione e l'assegnazione delle risorse necessarie per condurre la valutazione e condividerle con le persone direttamente interessate. È necessario, inoltre, che sottoponga a discussione l'obiettivo della valutazione e le azioni che si intendono intraprendere al termine di essa.

È consigliabile che tutti i membri del *team manageriale* sperimentino autonomamente il processo d'autovalutazione, prima di disporre che la stessa sia condotta da un gruppo ristretto o dall'intero *staff*. La sperimentazione del processo *inter pares* favorisce una comprensione diretta dei punti di forza, delle aree da migliorare, dei problemi da affrontare; inoltre facilita i *manager* nello svolgere la funzione di guida del processo.

4.2 Nomina di un Capo progetto

4.2 Nomina di un
Capo progetto

È consigliabile che sia affidato ad una sola persona il coordinamento del processo d'autovalutazione per evitare che nell'Organizzazione si crei confusione.

Il Capo progetto partecipa alle riunioni del *management* quando è all'ordine del giorno l'autovalutazione ed ha il compito, tra l'altro, di:

- raccogliere (con modalità concordate con la Direzione) e trasmettere tutte le informazioni e i documenti necessari al gruppo di autovalutazione
- fornire assistenza creando i contatti adeguati
- far circolare le informazioni all'interno del gruppo
- organizzare le riunioni
- promuovere scambi e confronti, ecc.

4.3 Creazione del Gruppo di valutazione

4.3 Creazione del Gruppo di valutazione

I compiti affidati al Gruppo d'autovalutazione possono variare in funzione delle dimensioni dell'Organizzazione e in relazione alle decisioni della Direzione. In linea di massima il Gruppo ha il compito di applicare con intelligenza e competenza il Dispositivo d'autovalutazione, utilizzando l'apposita Griglia (vedi *Seconda Parte*). Ciò presuppone che esso conosca in modo approfondito il Dispositivo ed abbia a disposizione tutte le informazioni (dati, documenti, risultati di interviste) necessarie e funzionali agli *item* della Griglia, precedentemente raccolte dal Capo progetto (vedi punto precedente). Tuttavia la Direzione, assieme al Capo progetto, può decidere di affidare al Gruppo anche compiti di raccolta di alcuni dati, per esempio quelli inerenti alle interviste da compiere ad attori interni o esterni all'Organizzazione.

Nel Capitolo successivo si descrivono nel dettaglio le attività che il Gruppo svolge nell'applicare il Dispositivo d'autovalutazione.

Qui di seguito sono riportate le diverse configurazioni che il Gruppo può assumere in relazione alle dimensioni delle Organizzazioni.

In una grande Organizzazione

I criteri, abitualmente utilizzati per la costituzione del Gruppo d'autovalutazione, prevedono la formalizzazione di un gruppo *ad hoc*, per quanto possibile *ristretto ed al tempo stesso rappresentativo* dei diversi settori/livelli dell'Organizzazione, in grado quindi di compiere un'analisi accurata e dettagliata dell'Organizzazione. È importante scegliere i partecipanti sulla base di:

- *la motivazione a lavorare in attività valutative*
- *le competenze personali* (p.e. capacità analitiche, relazionali, comunicative, collaborative, ecc.)
- *le competenze organizzative* (conoscenza dell'area organizzativa di appartenenza).

In linea di massima il Gruppo di autovalutazione dovrebbe essere composto da:

- *il Capo Progetto*, responsabile del governo e dell'attività del gruppo
- *il Coordinatore di Progetto* che svolge una funzione di animatore ed attivatore di gruppo
- *il Responsabile Assicurazione Qualità* (se la Struttura è certificata secondo le norme ISO) o *il Responsabile del Sistema di Accreditamento*
- *un rappresentante di ciascuna area organizzativa.*

Il coordinamento potrebbe anche essere affidato al Capo Progetto. Qualora la Direzione lo ritenesse opportuno, potrebbe essere prevista la figura del Coordinatore di Progetto, scelta tra i membri del Gruppo, eventualmente nominata dagli stessi partecipanti. Il Coordinatore è responsabile del regolare andamento di tutte le riunioni del gruppo, in stretta collaborazione con il Capo Progetto se le due funzioni non sono svolte dalla stessa persona.

In una grande Organizzazione con comparti autonomi

I grandi Organismi formativi possono in taluni casi conferire ai loro comparti un grado elevato d'autonomia e considerarli come entità indipendenti, chiamate a decidere autonomamente sulle modalità di conduzione della propria autovalutazione. In questo caso, sarà necessario creare gruppi di lavoro per ogni comparto, con i relativi coordinatori, e garantire una forte regia da parte della Direzione. I risultati saranno comunicati al *management* dell'Organismo erogatore che avrà il compito di coordinare tutte le azioni, in coerenza con un piano aziendale generale, e di assicurare che i diversi comparti mettano in atto politiche e strategie di miglioramento non contraddittorie rispetto a quelle definite dall'Organismo stesso.

In una piccola Organizzazione o in un comparto organizzativo

Se un Organismo o un comparto che conduce l'autovalutazione si compone di non più di 20 persone, non è necessario prevedere un gruppo *ad hoc* d'autovalutazione, in quanto tutti gli attori possono essere coinvolti nel processo. È la Direzione che deve decidere se tutto il personale può prendere parte al processo, producendo così un forte impatto sullo sviluppo della struttura. Se si decide invece di coinvolgere soltanto una parte del personale, la procedura da seguire sarà simile a quella adottata in una grande Organizzazione.

4.4 Informazione e coinvolgimento dell'intera Organizzazione

Tutta l'Organizzazione deve essere informata della decisione di condurre l'autovalutazione e dei motivi di tale decisione, anche per rassicurare il personale che l'autovalutazione costituisce una risorsa di sviluppo, finalizzata al miglioramento e fondata su fatti ed evidenze. Ciò significa responsabilizzare il personale circa l'importanza che sarà attribuita ai fatti ed alle evidenze che saranno richieste. Nel caso in cui tutto il personale partecipi al processo d'autovalutazione, la comprensione delle finalità e della natura del processo sarà vitale.

Pertanto l'intero Organismo dovrebbe essere informato (o partecipare alla decisione, se la cultura e la natura dell'Organizzazione lo prevedono) in merito alle seguenti questioni:

- Perché la Direzione ha deciso di condurre un'attività d'autovalutazione
- Perché ha scelto il Quadro di Riferimento Comune Europeo per la Garanzia della Qualità

4.4 *Informazione
e coinvolgimento
dell'intera
Organizzazione*

- Quali sono gli obiettivi da perseguire e i risultati da raggiungere
- Qual è la pianificazione degli impegni ed i tempi per la realizzazione del processo
- Chi partecipa all'autovalutazione
- Quali sono le responsabilità del Capo Progetto e del Coordinatore
- Quando è prevista la conclusione del processo d'autovalutazione e la diffusione/discussione dei risultati.

capitolo 5

ATTUAZIONE DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

In questo Capitolo si affrontano i **passi principali** attraverso cui si sviluppa l'attività di autovalutazione. È pertanto il nucleo delle linee-guida da seguire per mettere in atto il processo.

L'autovalutazione è un processo a lungo termine che si avvia dopo che la Direzione dell'Organismo ha assunto la decisione di praticare l'autovalutazione, ha messo a disposizione le risorse economiche necessarie, ha coinvolto il personale, ha individuato il Capo Progetto, ha costituito il Gruppo di Lavoro ovvero ha affidato ai coordinatori dei singoli comparti dell'Organizzazione la responsabilità di costituire il Gruppo di Lavoro.

È importante che tutto il personale sia consapevole che l'attuazione del processo richiede tempo, presuppone l'impegno e l'attiva partecipazione di tutti, per consentire il regolare svolgimento del calendario dei lavori, raccogliere informazioni affidabili e conseguire risultati efficaci.

Quando la direzione decide di acquisire le informazioni sui risultati dell'organizzazione, è necessario aver definito nel dettaglio tutte le azioni previste nel processo per poterle mettere in atto e governare.

Prima di entrare nel merito **dell'attuazione del processo d'autovalutazione** è opportuno fornirne un quadro generale che evidenzia graficamente la complessità del processo, le diverse interrelazioni e gli snodi fondamentali di tutto il percorso di valutazione.

La rappresentazione complessiva è contenuta nel *Flow-chart* illustrato nel grafico successivo. Esso consente di comprendere visivamente le responsabilità ed i compiti che spettano ai quattro attori del processo:

- la *Direzione dell'Organismo*
- il *Responsabile del progetto di valutazione*
- i *Valutatori interni*
- i *Valutatori esterni* (se è prevista una valutazione esterna di confronto).

Al contrario di quanto potrebbe apparire ad una prima lettura, non tutti gli attori coinvolti si situano al medesimo livello decisionale.

Figura 3
Flow-chart del
processo

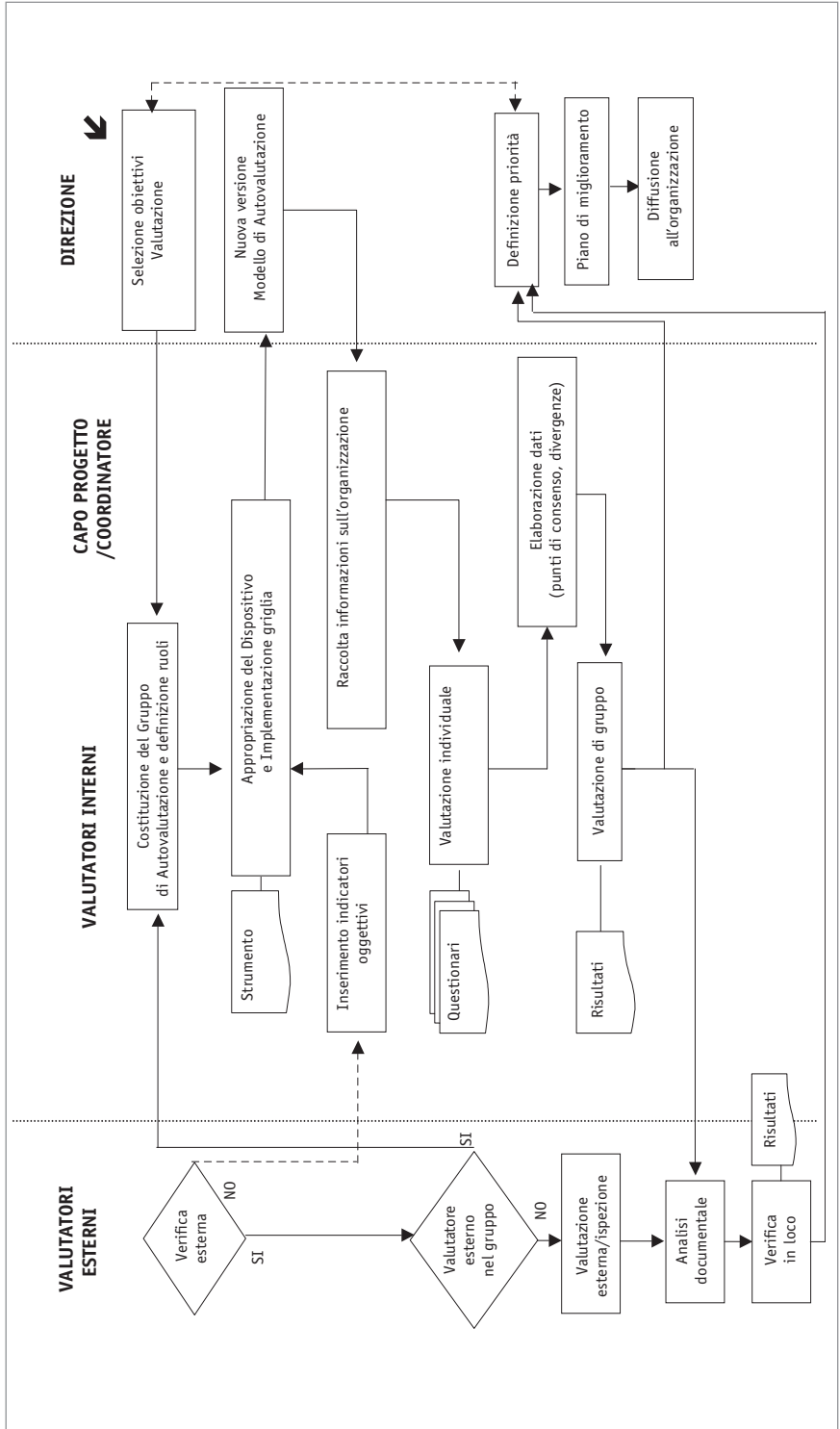


Figura 3 - Flow-chart del processo

Il protagonista, da cui prende avvio tutto il processo ed a cui tutto deve ritornare, è la Direzione che - è opportuno ribadirlo - deve:

- Rendersi visibile nell'impegno della valutazione e del miglioramento dell'organizzazione;
- Essere informata delle attività di rilevazione;
- Compiere le scelte relative alle aree da migliorare
- Capitalizzare e valorizzare le conclusioni della valutazione nelle decisioni riguardanti politiche e strategie.

Le fasi fondamentali del processo sono le seguenti:

5.1 Selezione degli obiettivi della valutazione

Il processo inizia con la definizione degli obiettivi dell'autovalutazione da parte della Direzione e la decisione di mettere a disposizione un certa quantità di risorse finanziarie. La prima volta che si attiva un processo di Autovalutazione tra gli obiettivi strategici definiti dalla Direzione si trova a pieno titolo l'attivazione dell'autovalutazione.

5.1 Selezione degli obiettivi della valutazione

5.2 Costituzione del Gruppo di Autovalutazione e sua attivazione

Avendo nominato il Capo Progetto, la Direzione costituisce il Gruppo di Lavoro, ristretto come numero di partecipanti ma rappresentativo delle aree organizzative, e ne definisce le funzioni, lasciando eventualmente al gruppo di lavoro di nominare un Coordinatore. Il Capo Progetto presenta al Gruppo gli obiettivi prioritari della valutazione ed il Dispositivo d'autovalutazione:

- Commentando il senso e le caratteristiche del processo di autovalutazione
- Precisando nel dettaglio le attività del Gruppo di autovalutazione
- Descrivendo la Griglia di autovalutazione con il relativo sistema di punteggio.

5.2 Costituzione del Gruppo di Autovalutazione e sua attivazione

5.3 Implementazione della Griglia

Il Gruppo si appropria del Dispositivo, lo discute, rileva i punti di forza e di debolezza, mette in luce gli aspetti che vanno trasformati ed integrati per renderlo maggiormente pertinente rispetto alle caratteristiche organizzative e formative dell'Organismo. Il Gruppo, con il Capo Progetto, può eventualmente proporre alla Direzione di integrare, per ciascuna delle fasi previste nel processo valutativo, le diverse parti della Griglia d'autovalutazione, ossia:

- Gli ambiti specifici da valutare (criteri)
- Le domande (*item*) che permettono un'analisi dettagliata del criterio (*check-list*)
- La registrazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento
- L'importanza del criterio rispetto all'intero dispositivo attribuendogli un peso
- La scala di punteggio da attribuire ad ogni *item* della *check-list*

5.3 Implementazione della Griglia

5.4 Decisione della Direzione relativamente alla nuova versione del Dispositivo

5.4 Decisione della Direzione relativamente alla nuova versione del Dispositivo

Il Capo Progetto presenta alla Direzione la nuova versione del Dispositivo, illustrando ed argomentando le integrazioni introdotte negli *item* e negli indicatori. La Direzione, in base ai propri criteri di strategia, deciderà se accogliere le proposte del Gruppo di lavoro. Nel caso in cui la decisione è positiva, la Direzione dovrà incrementare le risorse finanziarie a disposizione.

5.5 Raccolta delle informazioni e formulazione dei giudizi valutativi

5.5 Raccolta delle informazioni e formulazione dei giudizi valutativi

Per supportare l'attività di autovalutazione, si dovrà organizzare la raccolta delle informazioni, funzionali agli *item* indicati nella Griglia di Autovalutazione, che descrivano le fasi fondamentali del ciclo di vita dell'Organizzazione. Queste informazioni possono essere rappresentate da dati quantitativi, da eventi documentati, da punti di vista (argomentati) espressi dalle persone intervistate. La molteplicità delle informazioni richiede che siano eventualmente elaborati strumenti di raccolta specifici (griglie di raccolta dei dati quantitativi, griglie di intervista, griglie di raccolta di documenti, griglie di osservazione, ecc.). L'organizzazione dell'attività di raccolta delle informazioni può avvenire in modi diversi:

- Il Capo Progetto o il Coordinatore affida a ciascun membro del Gruppo di lavoro il compito di raccogliere le informazioni specifiche, relative ai diversi processi considerati
- Il Capo Progetto o il Coordinatore interpella direttamente i responsabili dei diversi processi e chiede loro di raccogliere le informazioni

La scelta della modalità dipende da alcuni fattori: complessità delle informazioni da raccogliere, competenza dei membri del gruppo di lavoro, disponibilità delle risorse finanziarie, ecc.

5.6 Valutazione individuale

5.6 Valutazione individuale

Ad ogni membro del Gruppo d'autovalutazione si chiede di fornire singolarmente una valutazione accurata dell'Organizzazione, utilizzando le informazioni raccolte e mettendo in gioco la propria conoscenza ed esperienza. È auspicabile che ciascuno applichi il sistema di calcolo previsto ed è importante che segnali con evidenze, i punti di forza e di debolezza riscontrati¹³. Questo modo di procedere dà conto ed avvalora il punteggio assegnato¹⁴. Tuttavia, l'autovalutazione può essere anche condotta senza che sia attribuito alcun punteggio¹⁵.

13 Vedi *La Seconda Parte* del Dispositivo di Autovalutazione, il relativo *strumento di supporto* formato excel per l'attribuzione dei valori e l'applicazione automatica del calcolo.

14 Nel corso delle successive applicazioni di autovalutazione si potrebbe riscontrare che le parole-chiave annotate sono identiche, mentre il punteggio può presentare variazioni notevoli.

15 È opportuno ricordare che valutare non significa necessariamente misurare. L'attività di valutazione consiste nell'attribuire un valore che può anche, ma non necessariamente, assumere forma numerica.

Il Coordinatore deve essere disponibile a rispondere alle domande di ciascun membro del Gruppo durante lo svolgimento della valutazione.

I concetti-chiave relativi ai punti di debolezza saranno alla base del Progetto di miglioramento e sono quindi obbligatori.

I punti di forza incoraggiano l'Organizzazione e rappresentano un rinforzo ed un apprezzamento per il lavoro svolto.

Combinando la raccolta di evidenze sui punti di forza e di debolezza e l'attribuzione di un punteggio appropriato, si può migliorare il processo di autovalutazione e offrire una solida base per discutere i risultati complessivi.

5.7 Conseguimento di un accordo

Al termine della valutazione individuale, il Gruppo d'autovalutazione deve concordare le modalità per assegnare a ciascun *item* un punteggio unitario e condiviso. Per raggiungere un accordo, potrebbe essere utile attivare un processo di "negoziazione" da sviluppare in quattro fasi:

- 1 I punti di forza e di debolezza, nonché i singoli punteggi assegnati, sono presentati in modo da essere visibili a tutti (ad esempio, utilizzando un cartellone);
- 2 S'identificano i punti di consenso e le divergenze rilevanti;
- 3 Si discutono gli aspetti emblematici dei casi significativi di divergenza;
- 4 Si cerca di raggiungere un accordo, eventualmente in base ai risultati di un secondo giro di valutazione attinente ai criteri in discussione.

Le *Fasi 1 e 2* della negoziazione possono essere condotte dal Capo progetto nell'intervallo di tempo tra l'attribuzione del singolo punteggio e la riunione organizzata per raggiungere l'accordo. I punteggi e le parole-chiave di tutti i membri del Gruppo di autovalutazione vengono annotati e forniscono la base per la discussione e per raggiungere l'accordo.

Durante la negoziazione il Coordinatore svolge un ruolo-chiave, cercando di fondare la discussione sulle evidenze che provano gli sforzi compiuti dall'Organizzazione e i risultati conseguiti. Per arrivare all'accordo, è importante che i partecipanti siano disposti a discutere il loro punteggio e le relative evidenze, in modo costruttivo ed aperto.

Se non si raggiunge l'accordo, la votazione potrebbe rappresentare la soluzione ultima, ma non la migliore.

5.8 Conclusione del processo

Il Gruppo conclude i lavori di autovalutazione definendo i problemi prioritari, sui quali intervenire con un Progetto di miglioramento organizzativo, e li sottopone all'attenzione della Direzione, alla quale spetta decidere le priorità ed il Progetto di miglioramento.

Generalmente, tutto il processo d'autovalutazione viene sviluppato in corrispondenza con il periodo di esercizio contabile dell'Organizzazione, che spesso coincide con l'anno solare.

Nella fase finale del processo, per validare con confronti esterni all'Organizzazione le *performance* rilevate, può essere utilizzata la strategia di *benchmarking*¹⁶ (vedi la definizione nel Glossario). Infatti, l'obiettivo di questa pratica è di:

- Confrontare i risultati conseguiti dal proprio Organismo con quelli degli altri, mettendo in evidenza i punti di forza e di debolezza;
- Identificare i migliori metodi, processi, curricoli didattici e servizi, oppure evidenziare le specificità che caratterizzano il proprio Organismo
- Apprendere dall'esperienza e dalle procedure messe in atto da queste Organizzazioni.

Il processo di autovalutazione, come si è detto, si sviluppa nel tempo, si ripete negli anni diventando la base per le decisioni strategiche della Direzione e producendo progetti di miglioramento. Il processo di autovalutazione termina con l'elaborazione di un *Report* di valutazione nel quale sono state individuate le aree di forza e di debolezza dell'organizzazione, sulle quali la Direzione deciderà di intervenire con Progetti di miglioramento organizzativo e formativo (vedi capitolo sette).

Terminato un processo di autovalutazione, è opportuno che ne sia attivato un altro dopo aver concluso i progetti di miglioramento in atto, ripetendo le medesime procedure: la Direzione decide di attivare il processo, mettendo a disposizione risorse umane, materiali e finanziarie, nomina il Capo Progetto e costituisce il gruppo di lavoro, ecc.

In questo modo si costruisce nel tempo la cultura dell'autovalutazione - intesa come risorsa di apprendimento organizzativo, come strumento che favorisce la comunicazione e la partecipazione delle persone impegnate nell'Organismo, come strumento di ricerca ed attribuzione di valore alle attività ed ai risultati conseguiti - e si genera un processo virtuoso di miglioramento.

¹⁶ L'obiettivo delle attività di *benchmarking* è di individuare modi migliori di svolgere le attività, sulla base dei risultati conseguiti da altre organizzazioni.

capitolo 6

VERIFICA ESTERNA

I risultati dell'autovalutazione dovrebbero essere validati con modalità diverse. Per garantire una valutazione imparziale e realistica, evitando che l'Organismo si sopravvaluti o si sottovaluti, i risultati dell'autovalutazione dovrebbero essere validati da verifiche esterne o da ispezioni di parte terza (vedi *Figura 3: Il Flow-chart del processo*).

Le verifiche esterne contribuiscono a riorientare la valutazione degli Organismi. Infatti, se la valutazione interna garantisce il coinvolgimento del personale e quindi l'avvio di un circolo virtuoso per la Qualità, la valutazione esterna risponde ad un'esigenza di rigore e "oggettività" di giudizio¹⁷. Qualora la valutazione esterna non potesse essere attuata, è necessario introdurre nella valutazione interna degli indicatori che consentano il confronto con le *performance* di altre Organizzazioni. Di seguito vengono proposte tre tipologie di validazione possibili.

6.1 Valutatori esterni nel Gruppo di valutazione

È un metodo di validazione 'leggero' che offre comunque la possibilità di migliorare l'accuratezza e l'affidabilità della procedura di valutazione. Nel Gruppo di valutazione si può prevedere la partecipazione di uno o più valutatori esterni, nel ruolo di consulenti/esperti in valutazione delle Organizzazioni e nell'utilizzo delle tecniche valutative. Gli esterni possono anche essere dipendenti di altre organizzazioni, eventualmente del settore pubblico, oppure rappresentanti degli *stakeholder*. La loro presenza aggiunge alla valutazione interna un punto di vista esterno e un giudizio critico.

*6.1 Valutatori
esterni nel
Gruppo di
valutazione*

6.2 Valutazione esterna/Ispezione

La valutazione esterna è condotta a partire dai risultati dell'autovalutazione interna e, attraverso visite in loco, può confermare la validità e l'accuratezza dell'au-

*6.2 Valutazione
esterna/Ispezione*

¹⁷ G.Allulli, *Le misure della qualità*, Ed. SEAM, Roma 2000. L'oggettività, in questo caso, è sinonimo di "neutralità" di giudizio, formulato da chi osserva l'Organismo da una giusta distanza, senza avere sentimenti ostili ovvero favorevoli.

tovalutazione; può correggere, se necessario, i risultati o invalidare l'autovalutazione ai fini di un uso esterno (p.e. per una qualche forma di Certificazione della Qualità). Questi "validatori" hanno le competenze e le caratteristiche sociali indicate nel punto precedente.

La verifica esterna, quando è svolta da Ispettori inviati da Organismi di controllo nazionali o regionali o da Istituti di valutazione, è una pratica ampiamente consolidata e diffusa a livello europeo per controllare l'utilizzo dei Fondi Pubblici e verificare la correttezza della valutazione effettuata dall'Organismo. Le Ispezioni hanno in larga misura l'obiettivo di fornire assistenza e contribuire ad una migliore gestione dell'Organismo.

Spesso, l'Ispezione si fonda essa stessa su un *Report* di autovalutazione, elaborato dall'Organismo in base ad un'agenda prestabilita. Ciò consente di confrontare i risultati conseguiti da diversi Organismi e predisporre indicatori o parametri di *benchmarking*, contestualizzati al settore in questione, in questo caso della Formazione e dell'Istruzione.

Questo metodo di validazione è generalmente disciplinato dalla normativa nazionale o regionale ed è praticato da Istituti convenzionati. Pertanto nella Guida questa pratica non sarà oggetto di ulteriore analisi.

6.3 Sistemi di Certificazione e di Accreditamento delle Strutture Formative

Un Organismo, che vuole trarre vantaggio da un'applicazione più sistematica e socialmente riconosciuta della Gestione della Qualità, può prendere in considerazione, a partire dall'applicazione del Dispositivo di autovalutazione, la possibilità di accedere ad uno dei sistemi di Certificazione nazionali o internazionali¹⁸ e/o di richiedere il rinnovo dell'Accreditamento all'Istituzione regionale¹⁹.

Tuttavia l'applicazione del Dispositivo di autovalutazione, come è stato sottolineato nelle riflessioni proposte nelle pagine precedenti, può avvenire anche all'interno di un Sistema di Gestione per la Qualità adottato da un Organismo di Istruzione e di Formazione Professionale. In tal caso il Dispositivo diventa lo strumento da utilizzare per condurre l'attività proceduralizzata del "Riesame da parte della Direzione".

18 I Sistemi sono numerosi. Si possono segnalare quelli maggiormente diffusi: Fondazione Europea per la Gestione della Qualità (EFQM), UNI EN ISO 9000:2000, Modello OCSE.

19 Decreto Ministeriale N°166 del 25 maggio 2001.

DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ

I risultati dell'autovalutazione devono essere esaminati attentamente dalla Direzione e comunicati all'Organizzazione allo scopo di identificare (vedi *Figura 3: Il Flow-chart del processo*):

- gli esiti più rilevanti
- le aree di miglioramento prioritarie
- il tipo di azioni richieste

Sviluppare e implementare il Progetto di miglioramento attraverso i "Piani d'azione"

Anche se il processo di miglioramento è un percorso a lungo termine, esso rappresenta nel contempo la fase finale del processo d'autovalutazione e pertanto deve evidenziare alcune aree organizzative sulle quali è possibile intervenire in modo relativamente rapido ed agevole. L'intervento su queste aree contribuisce ad aumentare la credibilità del processo di miglioramento e comporta un ritorno immediato degli investimenti in termini di tempo e di costi di formazione.

La Direzione, prima di assegnare delle priorità e redigere un piano di miglioramento, può raggruppare le aree da migliorare in base a problemi comuni. Nella fase di preparazione del piano, il *management* può prendere in considerazione un approccio strutturato che prevede domande come queste:

- Dove vogliamo arrivare tra cinque anni (definizione degli obiettivi da conseguire)?
- Quali azioni devono essere intraprese per raggiungere questi obiettivi (definizione delle strategie e dei compiti)?
- Quali figure professionali sono da coinvolgere per raggiungere gli obiettivi?

È necessario redigere un elenco di azioni connesse alle aree organizzative sulle quali la Direzione intende intervenire, stabilendo un ordine di priorità.

Nello stabilire l'ordine di priorità occorre riconoscere che alcune azioni costituiscono il punto di partenza per azioni successive e quindi devono essere condotte per prime; altre azioni possono essere importanti ma non immediatamente

realizzabili per mancanza o inadeguatezza di risorse (personale, risorse finanziarie, spazi, attrezzature, tecnologie, ecc), alcune azioni, infine, possono risultare indispensabili per conseguire gli obiettivi prioritari definiti nella programmazione strategica e pertanto assumono un valore prioritario.

Si può capire che l'elaborazione dell'ordine di priorità delle azioni necessarie per migliorare l'organizzazione è un'operazione complessa, frutto di considerazioni politiche, economiche, tecniche, e relazionali.

La Tabella seguente fornisce un esempio di redazione di un elenco di priorità.

*Tabella 1
Esempio di griglia
per elaborare
un elenco delle
priorità nelle aree
da migliorare*

| Azione | Ordine di priorità |
|---|--------------------|
| Introduzione e sviluppo di un metodo per la misurazione della soddisfazione dei discenti e delle loro aspettative | |
| Sviluppo di una visione etica e di codici di comportamento per l'Organizzazione e loro comunicazione a tutto il personale | |
| Introduzione, implementazione e sviluppo di un sistema per il <i>follow-up</i> mensile relativo alle entrate ed alle uscite | |
| Creazione di una banca dati relativa ai discenti (iscritti, liste d'attesa, richieste di orientamento, tipi di lavoro ottenuti, tasso di occupazione, risultati diversificati per gruppi di riferimento, ecc.) | |
| Creazione di un sistema di comunicazione diffuso a tutta l'Organizzazione per il miglioramento e la condivisione delle conoscenze | |
| Progettazione e implementazione di un percorso di formazione per insegnanti ed operatori inerente alla valutazione inter-pares o alla supervisione tra colleghi, al fine di condividere e migliorare i metodi di insegnamento/apprendimento | |

Il "Progetto di miglioramento", che è la traduzione operativa dell'omonimo processo, è costituito da un progetto complessivo, che funge da contenitore, all'interno del quale si articolano i "Piani di azione", con i relativi obiettivi operativi, risorse e modalità di intervento.

Nel dettaglio, le parti costitutive sono:

- gli obiettivi finali da perseguire/conseguire rispetto alle aree da migliorare
- gli obiettivi intermedi da conseguire, descritti in modo da poter essere univocamente compresi e verificati
- le decisioni sulle azioni organizzative e formative da effettuare, che configurano i "Piani di azione"
- il calendario dettagliato per ogni obiettivo da raggiungere contenuto nei "Piani di azione"
- le risorse umane, finanziarie, tecnologiche da mettere in atto e le responsabilità dei singoli attori.

Una volta elaborato il Progetto di miglioramento è buona norma effettuare una verifica di “congruenza interna”, confrontando tra loro alcune specifiche del Progetto e queste con gli esiti dell’autovalutazione compiuta.

| |
|--|
| Esiste una congruenza tra i risultati dell’autovalutazione, il Progetto di miglioramento ed i Piani di azione? |
| Tutti gli obiettivi indicati nel Progetto di miglioramento sono stati tradotti in Piani di azione? |
| Il Progetto di miglioramento individua i Responsabili di ogni Piano d’azione, le relative scadenze e le modalità di monitoraggio? |
| Il Progetto di miglioramento ed i Piani di azione contengono obiettivi e criteri di successo misurabili? |
| Ogni Piano di azione esplicita obiettivi operativi, attività, metodologie di intervento, attori implicati, risorse da dedicare? |
| L’apprendimento organizzativo è attivato all’interno di ogni singolo Piano di azione oppure è subordinato alla condivisione delle buone pratiche realizzate nei diversi Piani di azione? |

*Tabella 2
Quesiti da porre
per il riscontro
sul “Piano
d’azione per il
miglioramento”*

È consigliabile coinvolgere nei Progetti di miglioramento le persone che hanno condotto l’autovalutazione.

È opportuno che il Progetto di miglioramento con i relativi Piani d’azione sia comunicato a tutta l’Organizzazione, affinché tutto il personale possa conoscere ed apprezzare i cambiamenti introdotti rispetto agli obiettivi intermedi. Allo scopo saranno organizzati incontri con l’ordine del giorno: “stato di avanzamento del Progetto di miglioramento”.

È importante che il *management* dimostri di svolgere un ruolo attivo e di avere un interesse reale all’implementazione del Progetto di miglioramento.

Quando il ciclo completo d’autovalutazione sarà ripetuto nel corso degli anni, sarà possibile trasferire alcune delle aree, che oggi sono “da migliorare”, nell’elenco delle aree che rappresentano i “punti di forza”, dimostrando così l’efficacia del processo d’autovalutazione e di miglioramento.

capitolo 8

FOLLOW-UP

E MIGLIORAMENTO CONTINUO

A conclusione del processo d'autovalutazione, dopo aver elaborato il Progetto di miglioramento, i Piani d'azione ed attivato i cambiamenti previsti, è importante accertare che quelli introdotti abbiano un impatto effettivo sull'organizzazione.

Alcuni Organismi svolgono l'autovalutazione, che hanno introdotto nel processo di pianificazione aziendale, secondo un calendario che consente di avere a disposizione i risultati nel momento in cui devono essere stabiliti gli obiettivi annuali e ridefinite le risorse finanziarie.

Il ciclo d'autovalutazione non si conclude con la realizzazione del Progetto di miglioramento ed il conseguimento dei relativi risultati. La strategia ed il processo di miglioramento continuo restano attivi e si traducono in un nuovo ciclo d'autovalutazione con le azioni da essa previste:

- individuazione delle aree organizzative da monitorare e valutare
- analisi dei processi e dei risultati
- valutazione dei punti di forza e di debolezza
- individuazione delle priorità
- nuovo Progetto di miglioramento
- attivazione dei Piani d'azione
- coinvolgimento del personale
- verifica dei risultati conseguiti, ecc.

In questa ottica è importante creare una "base dati" per capitalizzare le informazioni fornite dall'Autovalutazione ed i risultati intermedi e finali conseguiti nel Progetto di miglioramento, per operare confronti con i risultati che saranno ottenuti nelle successive applicazioni del Dispositivo e realizzazione dei Progetti di miglioramento. La creazione e la comparazione di serie storiche di dati, in relazione a fattori di contesto ed a scenari d'ampio respiro, permettono di apprezzare in modo più preciso gli effetti dell'autovalutazione, i cambiamenti ed i miglioramenti conseguiti e di valutare il dinamismo complessivo dell'Organismo.

La strategia dell'autovalutazione orientata alla Qualità ottiene il massimo di rendimento quando è praticata con sistematicità su periodi di medio e lungo termi-

ne. Essa richiede tempi non brevi di attivazione, di familiarizzazione e di apprendimento da parte del *management* e di tutto il personale, i quali devono apprendere ad affrontare i problemi dell'organizzazione nella prospettiva di ricercare soluzioni trasparenti e partecipate, orientate verso obiettivi condivisi e sempre più elevati.

Dopo aver applicato più volte il ciclo completo dell'autovalutazione con le relative azioni di cambiamento, è molto probabile che i punti di forza individuati saranno più numerosi e costituiranno la prova tangibile che "l'Organizzazione è capace di apprendere".

Appare con evidenza che la risorsa fondamentale di questa strategia è il coinvolgimento di tutto il personale e la sua formazione permanente.

L'apprendimento organizzativo trova nell'autovalutazione uno strumento operativo di grande efficacia.