

Prefazione

L'obiettivo della presente pubblicazione, la prima che il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (Cedefop) rivolge agli erogatori di istruzione e formazione professionale (IFP) piuttosto che ai responsabili delle politiche, è quello di contribuire ad avviare o ottimizzare l'approccio alla qualità da parte delle istituzioni IFP, affinché possano migliorare costantemente la loro offerta formativa, a vantaggio proprio, nonché degli studenti e della società in generale.

Il manuale intende affiancare gli erogatori di IFP in un percorso di qualità basato sul ciclo PDCA, Plan-Do-Check-Act (Pianificare-Fare-Verificare-Agire), o ciclo di Deming, l'approccio su cui si fonda qualsiasi Sistema di gestione della qualità (QMS). Le linee guida, i consigli e gli esempi pratici forniti nel manuale sono tratti dall'esperienza di 20 erogatori di IFP impegnati in attività di formazione professionale iniziale, continua o di settori specifici, che vantano sistemi di gestione qualità efficaci e comprovati. L'allegato contiene 41 strumenti selezionati da Cedefop fra tutti quelli offerti da tali erogatori di IFP, riguardanti tutte le fasi del ciclo di qualità (pianificazione, attuazione, analisi/valutazione e feedback/procedure per l'introduzione di cambiamenti).

Secondo quanto rilevato da Cedefop, centro di riferimento della UE in ambito IFP, benché la garanzia della qualità sia importante per l'accreditamento e la certificazione di percorsi di studio e diplomi, non è sufficiente a garantire il continuo impegno delle istituzioni per il miglioramento della qualità, salvo se abbinato a una gestione interna efficace della qualità. Per tale motivo, la presente pubblicazione è incentrata sulla gestione interna della qualità e la sua importanza per le istituzioni IFP.

L'impegno tanto del personale didattico quanto di quello direttivo e le interazioni fra loro sono di importanza cruciale per qualsiasi approccio efficace alla qualità. La gestione interna della qualità richiede tempo ed energia, e questo fattore va preso in considerazione fin dalle fasi iniziali, per assicurare che non manchi nulla di quanto necessario per lo sviluppo di una cultura della qualità.

L'impegno per la qualità è un processo dinamico, che crea divari fra gli sforzi compiuti e i risultati ottenuti e fra leadership e partecipanti interessati. Tali divari possono essere in parte colmati attraverso una gestione della qualità ottimale, che privilegi i metodi qualitativi rispetto a quelli quantitativi e il miglioramento rispetto alle sanzioni, coinvolga il personale da vicino e, soprattutto, sia appropriato rispetto agli obiettivi e le dimensioni dell'istituzione. Sistemi troppo ambiziosi rischiano di creare situazioni in cui a fronte di sforzi eccessivi si ottengono benefici ridotti.

Se il ciclo PDCA è comune a tutti gli approcci di gestione qualità, l'autovalutazione ne rappresenta il secondo componente condiviso. Come dimostrato dai 20 casi studio, l'autovalutazione costituisce una parte integrante della cultura di controllo interno della qualità, i cui risultati portano a miglioramenti specifici. Mancano dati empirici sull'effetto finanziario della gestione qualità. Nell'analisi di Cedefop, mentre i costi riguardano in particolare il personale, gli effetti positivi sono misurati sulla base del livello di soddisfazione degli studenti rispetto all'insegnamento/apprendimento e ai servizi/strutture. Benché tangibili,

questi ultimi non possono essere confrontati direttamente con i costi. Ciò nonostante, gli erogatori di IFP intervistati hanno riferito che il ritorno sugli investimenti potrebbe essere interpretato a livello di maggiore visibilità e attrattiva esercitata sui potenziali studenti. Altri aspetti positivi comprendono una maggiore trasparenza interna, ulteriore istruzione del personale e programmi di formazione più adatti alle esigenze di studenti e parti interessate. Inoltre, gli erogatori di IFP dotati di sistemi consolidati di gestione interna della qualità sono più aperti verso la collaborazione esterna, il networking e la partecipazione ai progetti collaborativi europei.

La maggior parte delle istituzioni IFP prese in esame godono del sostegno di strutture pubbliche appartenenti a quadri di riferimento di qualità nazionali. Tale sostegno comprende guide all'autovalutazione, serie di indicatori, raccolta e strumenti di elaborazione dati e opportunità formative per insegnanti e formatori.

L'analisi di Cedefop ha rivelato che la visione della qualità e il concetto di sistemi di gestione della qualità stessa presentano notevoli differenze fra gli erogatori di IFP interpellati. Ogni istituzione mira a definire il proprio approccio sulla base dell'ambiente locale/regionale in cui si trova e la propria struttura organizzativa interna. Ma tutti rispondono a sfide comuni, come gruppi di allievi sempre più eterogenei, trasformazione in istituzioni per la formazione permanente, ridefinizione dei curricula in base ai risultati dell'apprendimento, rafforzamento dei metodi per la valutazione basata sulle competenze, promozione dell'autoapprendimento e adozione di nuove forme di insegnamento.

Con l'incremento della mobilità di insegnanti e studenti, la fornitura di servizi la IFP assume connotati più internazionali e si espone alla concorrenza di soggetti nazionali ed esteri. Il presente manuale intende aiutare gli erogatori di IFP ad affrontare con successo queste sfide.

Joachim James Calleja
Direttore

Ringraziamenti

La presente pubblicazione¹ è il risultato dell'impegno di squadra di Tina Bertzeletou, esperto senior di Cedefop che ha coordinato il progetto, e del consorzio di ricerca guidato da Wolfgang Schlegel dell'Istituto per la formazione professionale, il mercato del lavoro e le politiche sociali (Institute for Vocational Training, Labour Market and Social Policy, INBAS) ed Erwin Seyfried, professore presso la Berlin School of Economics and Law, responsabile della ricerca.

Un ringraziamento particolare va al team di esperti nazionali e di settore che hanno condotto la ricerca sul campo: Agnès Ammeux che ha redatto un caso studio francese e, con l'assistenza di Sofia Reis, ha stilato il rapporto sul caso studio portoghese; Giorgio Alluli che ha analizzato i due casi studio italiani e i casi studio settoriali dell'industria automobilistica e del design e servizi correlati, Marian Hulshof ed Eef Schapman che si sono occupati del caso studio olandese; Maria Gutknecht-Gmeiner che ha condotto il caso studio in Austria; Katalin Molnar-Stadler che ha analizzato il caso studio in Ungheria; Erwin Seyfried e Anja Wachtel che hanno lavorato su un caso studio francese, due tedeschi e quelli estone e scozzese, oltre a quelli sul settore marittimo e dei servizi sociali. Birgit Rasehorn e Ulrike Wisser che hanno condotto il caso studio in Belgio, e infine Dana Stroeie che ha lavorato sui casi studio in Romania, Slovenia e Finlandia. Inoltre, un sentito ringraziamento va al team di ricerca esterno, il cui lavoro ha rappresentato il contributo principale del presente manuale.

Questo rapporto è stato redatto da Erwin Seyfried, con l'assistenza di Maria Gutknecht-Gmeiner che ha contribuito alla stesura del capitolo 5 e Katalin Molnar-Stadler che ha contribuito alla stesura dei capitoli 4 e 7. Elena Eybe ha inoltre assistito nella creazione della maggior parte dei diagrammi, mentre Agnès Ammeux si è occupata degli aspetti amministrativi lungo l'intero processo operativo.

Si ringraziano anche Alessia De Martino per il lavoro di segreteria e Evangelia Bara e Yvonne Noutsia di Cedefop per l'assistenza.

È tuttavia pressoché impossibile ringraziare tutti i partner coinvolti nella discussione a cui si fa cenno nell'introduzione, che hanno condiviso conoscenze, esperienze e idee con il team di ricerca nel corso delle visite presso le loro sedi, fornendo assistenza e consigli rilevanti ai fini di questo manuale.

¹ La ricerca è stata eseguita da INBAS GmbH, in base al contratto di servizio di Cedefop AO/ECVL/TB/InternalQualityManagement/010/11.

Sommario esecutivo

Il presente manuale Cedefop è rivolto a organizzazioni che erogano Istruzione e Formazione Professionale (IFP), interessate a sviluppare e migliorare la qualità dei propri servizi attraverso la definizione di un Sistema di gestione della qualità (QMS, *Quality Management System*) interno e la creazione di una cultura della qualità per affrontare con costanza le sfide attuali e future.

Qualità, gestione della qualità e cultura della qualità in ambito IFP

Vi sono innumerevoli definizioni del termine qualità. Ai fini di questo manuale, Cedefop ha selezionato quella basata sull'approccio di J.M. Juran, che definisce la qualità come idoneità all'uso, ottenuta con risorse ottimali. Anche se il concetto di uso è caratterizzato da molte sfaccettature e dipende dalla varietà di contesti sociali, valori etici, interessi e punti di vista delle parti interessate, sono disponibili diversi metodi, strumenti e un "dispositivo" a sostegno dell'uso ottimale delle risorse.

Benché vi siano approcci diversi alla gestione della qualità, la parte centrale di ciascuno di essi è l'applicazione sistematica del suddetto dispositivo, per coordinare attività, controllare e migliorare un'istituzione di IFP lungo il suo percorso in direzione di ciò che è stato definito idoneo all'uso.

La definizione di cultura della qualità all'interno di un'istituzione di IFP si fonda sulle precedenti affermazioni, completandole con il fattore umano. Il termine comprende le capacità professionali necessarie per utilizzare il dispositivo, condivise dai soggetti impegnati a perseguire lo specifico sistema di valori, che definisce che cosa è idoneo all'uso per una particolare organizzazione.

Obiettivi e struttura del manuale

L'obiettivo principale del manuale è presentare agli erogatori di IFP interessati ai temi della qualità una serie di strumenti, metodi e risorse con cui lavorare per sviluppare da soli una cultura della qualità all'interno delle rispettive organizzazioni. Gli strumenti, le risorse e i metodi proposti scaturiscono dall'analisi dettagliata delle prassi seguite degli erogatori di IFP attivi nei settori dell'Istruzione e formazione professionale iniziale (IVET, *initial vocational education and training*) e/o dell'Istruzione e Formazione Professionale Continua (CVET, *continuous vocational education and training*), che hanno implementato in modo proficuo nel corso degli anni il proprio approccio alla qualità o adattato alle proprie esigenze sistemi di qualità esistenti (standardizzati). In presenza di questo obiettivo pratico, il manuale evita riferimenti a teorie sulla qualità, ricorre in misura minima all'uso di termini tecnici e adotta una struttura semplice e di facile consultazione basata sul ciclo della qualità. Il manuale affronta il tema della gestione della qualità a livello dell'intera organizzazione, dell'insegnamento e apprendimento e degli uffici preposti alla qualità. Si articola in nove capitoli, ognuno dei quali si apre con una breve presentazione dei relativi obiettivi, si sviluppa in una serie di passaggi e comprende consigli e domande su cui riflettere e agire. A completare la pubblicazione, un allegato contenente strumenti scelti dalle istituzioni di IFP visitate, che hanno generosamente accettato di offrirli per la stesura del manuale.

Fonti empiriche

Come accennato in precedenza, il manuale si ispira a una serie di fonti empiriche, che comprendono 16 casi studio relativi a istituzioni di IFP operanti secondo quadri di qualità nazionali in 13 Stati membri dell'Unione Europea: Belgio, Germania (due), Estonia, Francia (due casi), Italia (due), Ungheria, Paesi Bassi, Austria, Portogallo, Romania, Slovenia, Finlandia, e Regno Unito/Scozia, integrati da quattro casi studio relativi a organizzazioni di IFP che applicano quadri di qualità settoriali nell'industria automobilistica (Repubblica Ceca), del design e dei servizi correlati (Italia), nel settore sociale (Germania) e nella gestione del settore marittimo, compresi la navigazione e i servizi ingegneristici (Lithuania).

Oltre a un'intensa attività di ricerca documentaria sui quadri di qualità nazionali e settoriali pertinenti, i casi studio sono stati condotti con visite presso le sedi delle rispettive organizzazioni, colloqui approfonditi con direttori, responsabili della qualità, insegnanti e formatori, studenti e rappresentanti di stakeholder esterni come ministri, aziende e camere di commercio.

Capitolo 1 – Il contesto europeo della qualità nell’ambito IFP

Attraverso la lettura di questo capitolo si acquisirà familiarità con gli sforzi e le attività intraprese a livello di Unione Europea (UE), compresa la cooperazione fra Stati membri e parti sociali, ai fini del miglioramento della qualità dei sistemi di Istruzione e Formazione Professionale (IFP) europei e dello sviluppo di un quadro di riferimento europeo per la garanzia della qualità in ambito IFP.

1.1 Cresce la domanda di forza lavoro altamente qualificata

In tutti i Paesi europei, i rapidi cambiamenti che si registrano nello sviluppo tecnico e la competitività globale stanno portando a una maggiore domanda di forza lavoro ben qualificata; investire nell’istruzione è un mezzo fondamentale grazie al quale la UE può restare al passo nel panorama internazionale, oltre che contribuire a una maggiore coesione sociale. Affinché il settore IFP risulti interessante, incluso sul piano sociale e competitivo, non sono sufficienti investimenti in termini finanziari, ma occorre considerare anche l’aspetto della qualità.

A partire dal 2002, il “Processo di Copenaghen: una cooperazione europea rafforzata in materia di istruzione e formazione professionale” ha promosso l’apprendimento comune attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder opportuni per migliorare prestazioni, qualità e attrattiva della IFP in Europa. Il processo, nella sua dimensione politica, mirava a stabilire obiettivi europei comuni e supportare le riforme dei sistemi IFP nazionali.

Uno dei principali elementi di sviluppo è stato la definizione di un quadro europeo comune per il miglioramento della garanzia della qualità nella IFP. La cooperazione costante fra Stati membri e parti sociali a livello europeo, sostenuta dalla Commissione della UE, ha portato all’adozione della “Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sull’istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell’istruzione e della formazione professionale (EQAVET)” nel mese di giugno del 2009 (Parlamento europeo e Consiglio dell’Unione europea, 2009a).

Il quadro EQAVET comprende uno schema d’azione per la garanzia e il miglioramento della qualità, basato sul ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) della pianificazione, attuazione, valutazione e revisione, supportato da criteri comuni di qualità e descrittori indicativi (Allegato I della raccomandazione) e una serie coerente di indicatori di qualità (Allegato II della raccomandazione), utilizzabili sia a livello di erogatori che di sistemi di IFP.

Seguendo il ciclo PDCA, il quadro di riferimento EQAVET suggerisce l’applicazione di un quadro di garanzia della qualità circolare che include:

- a. definizione degli obiettivi e programmazione strategica;
- b. regole e norme per l’attuazione, il monitoraggio e la misurazione continui dei risultati in base agli obiettivi predefiniti;
- c. analisi dei fattori che contribuiscono alla qualità e alla gestione del cambiamento in previsione dei risultati ottenibili;
- d. nuova programmazione strategica e definizione degli obiettivi adattate ai nuovi sviluppi e conseguente avvio di un nuovo ciclo di miglioramento costante.

Il principio del ciclo di qualità è di facile comprensione, perché si applica istintivamente nella vita di tutti i giorni. Ma ciò che può davvero fare la differenza nella definizione di un quadro per la qualità è l'uso sistematico, costante e regolare del ciclo.

Figura 1. Il Ciclo di Deming (PDCA)



Fonte: CEDEFOP.

Seguendo la stessa struttura e gli stessi passaggi previsti dal ciclo PDCA² - fondamento e base comune di tutti i modelli e sistemi di garanzia della qualità, sia in senso implicito che esplicito - il quadro EQAVET punta allo sviluppo di un approccio sistematico alla garanzia della qualità e al miglioramento continuo dei sistemi e dell'erogazione di IFP. L'applicazione del ciclo PDCA a un contesto specifico rappresenta l'elemento base di qualsiasi sistema interno efficace di gestione della qualità e della cultura della qualità all'interno delle istituzioni IFP, argomento centrale del presente manuale Cedefop.

La raccomandazione EQAVET ha inoltre promosso l'istituzione della rete EQAVET³, una piattaforma per approfondire la cooperazione nel campo della qualità della IFP, riunendo i Paesi della UE, dello Spazio economico europeo (SEE), dell'Associazione europea di libero scambio (EFTA) e i Paesi candidati, le parti sociali e la Commissione europea. All'interno della rete, Cedefop svolge un ruolo attivo come consulente scientifico, membro del comitato direttivo e dei gruppi di lavoro. Nell'ambito del suo obiettivo strategico di promozione dell'eccellenza, qualità e rilevanza della IFP, il Bruges communiqué del dicembre 2010 invita i Paesi all'istituzione a livello nazionale ed entro la fine del 2015 di un quadro comune per la garanzia della qualità per gli erogatori di IFP, compatibile con il quadro EQAVET (Consiglio dell'Unione europea e Commissione europea, 2010).

Al fine della promozione del quadro EQAVET a livello nazionale, si raccomanda ai Paesi di definire Punti di riferimento nazionale (NRP) per la garanzia della qualità. Entro il 2013, 28

² Noto anche come Ciclo di Deming, dal nome di colui che ne è considerato l'inventore, Edwards Deming.

³ Ulteriori informazioni sulla rete EQAVET sono disponibili al link www.eqavet.eu [consultato in data 26/05/2014].

Paesi hanno comunicato di avere istituito un NRP⁴. Tali NRP costituiscono una rete e forniscono supporto ai Paesi nello sviluppo e implementazione dei rispettivi approcci nazionali alla garanzia della qualità, diffondono le informazioni sugli sviluppi in materia di qualità IFP all'interno della UE e accrescono la consapevolezza a livello nazionale rispetto alla garanzia della qualità dei servizi IFP⁵.

La raccomandazione EQAVET invita gli Stati membri a effettuare una revisione del processo di attuazione EQAVET a cadenza quadriennale e riferirne i risultati alla Commissione europea. Il primo rapporto della Commissione dell'Unione europea al Parlamento europeo e al Consiglio sull'esperienza acquisita e le implicazioni per il futuro è stato presentato nel 2013.

Riquadro 1. Componenti della raccomandazione EQAVET per la IFP

Uno schema di azione che comprende:

- a. il ciclo di qualità EQAVET per la garanzia e il miglioramento della qualità nella IFP;
- b. criteri di qualità e descrittori indicativi;
- c. una serie di indicatori di qualità coerenti.

Una rete europea (UE, SEE, EFTA, Paesi candidati e parti sociali).

Gli NRP negli Stati membri della UE.

Il quadro EQAVET rientra in una serie di strumenti e principi europei per dare maggiore trasparenza alle qualifiche e facilitare la mobilità di studenti e lavoratori. Essi comprendono il Quadro europeo delle qualifiche (EQF) per la formazione permanente (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2008), il Sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionali (ECVET) (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2009a), i principi comuni europei per l'identificazione e la convalida dell'apprendimento non formale e informale come sono stati espressi nella raccomandazione del Consiglio sulla convalida (Consiglio dell'Unione europea, 2012) ed Europass (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2004).

Fra le varie pubblicazioni di Cedefop relative alla garanzia della qualità, le tre riportate di seguito rivestono un interesse particolare per gli erogatori di IFP che intendono attivare una cooperazione internazionale:

- a. Cedefop, 2008;
- b. Cedefop, 2011a;
- c. Cedefop, 2011b.

⁴ Indagine del segretariato EQAVET del 2013 e sito web della rete EQAVET www.eqavet.eu [consultato in data 26/05/2014].

⁵ Elenco aggiornato degli NRP disponibile sul sito EQAVET sopra riportato.

Riquadro 2. **Strumenti di garanzia della qualità forniti dalla rete EQAVET (*)**

Elementi fondanti

...una serie di temi e attività che possono essere utilizzati dagli NRP per sostenere gli erogatori di IFP nello sviluppo dei propri sistemi di garanzia della qualità, in linea con la raccomandazione EQAVET.

Definizioni contrastanti

...aiutano gli erogatori di IFP a riflettere sui propri approcci alla garanzia della qualità rispetto ai descrittori indicativi EQAVET e a individuare punti di forza e aree che necessitano di un ulteriore sviluppo.

Strumenti per gli indicatori - Elenco degli indicatori

... contribuiscono all'implementazione di una serie di dieci indicatori EQAVET, rispondendo a possibili domande e affrontando difficoltà che potrebbero sorgere con l'utilizzo degli indicatori.

Guida per la qualità nazionale, punti di riferimento a supporto dell'automonitoraggio degli erogatori di IFP attraverso l'uso degli indicatori EQAVET

... orientamento pratico su come programmare, organizzare e condurre il processo di automonitoraggio a livello di erogatori di IFP, concentrandosi sui risultati (diretti e indiretti) misurati sulla base degli indicatori.

Glossario

... per chiarire i concetti e i termini chiave utilizzati nella raccomandazione EQAVET.

(*) <http://www.eqavet.eu/index2.html> [consultato il 26/05/2014].

Riquadro 3. **Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni**

- a. Avete mai contattato un NRP?
- b. Avete mai utilizzato il sito web di EQAVET?
- c. Sapete che cosa sono le misure europee per gli IFP?

Capitolo 2 – Gestione della qualità e cultura della qualità

Nel presente capitolo si approfondirà la conoscenza dei concetti su cui si basa il manuale: gestione della qualità e cultura della qualità. Si osserveranno le differenze e le relazioni fra questi termini e si inizierà a capire che cosa significa impostare un Sistema di gestione della qualità (QMS) e una cultura della qualità nella propria organizzazione.

Benché il Capitolo 1 sia dedicato all'adozione di un quadro comune EQAVET per gli IFP, occorre sottolineare anche che la maggior parte dei Paesi europei ha istituito quadri sulla qualità che offrono agli erogatori di IFP la libertà di decidere autonomamente quali approcci interni e strumenti applicare (vedere allegato, Sezione 1.39). Nonostante questa flessibilità sia completamente in linea rispetto al quadro EQAVET, alcuni requisiti e attività di base, descritti nella Sezione 2.1, sono validi per l'operatività di qualsiasi sistema interno di gestione della qualità.

2.1 Dimensioni della gestione interna della qualità

Anche le piccole istituzioni che si occupano di IFP hanno una struttura organizzativa complessa e tutte le parti dell'istituzione contribuiscono alla qualità, anche se alcune parti sono più importanti di altre per la produzione di qualità. Pertanto, il primo compito è quello di fare una distinzione fra i problemi di qualità più e meno importanti, concentrando le azioni sulle aree di maggior rilievo. Il Riquadro 4 riporta un elenco tipico delle aree maggiormente interessate alla produzione di qualità, compresi obiettivi e attività centrali per la gestione della qualità all'interno di un'istituzione IFP.

Riquadro 4. **Problemi tipici relativi alla qualità in un'istituzione IFP**

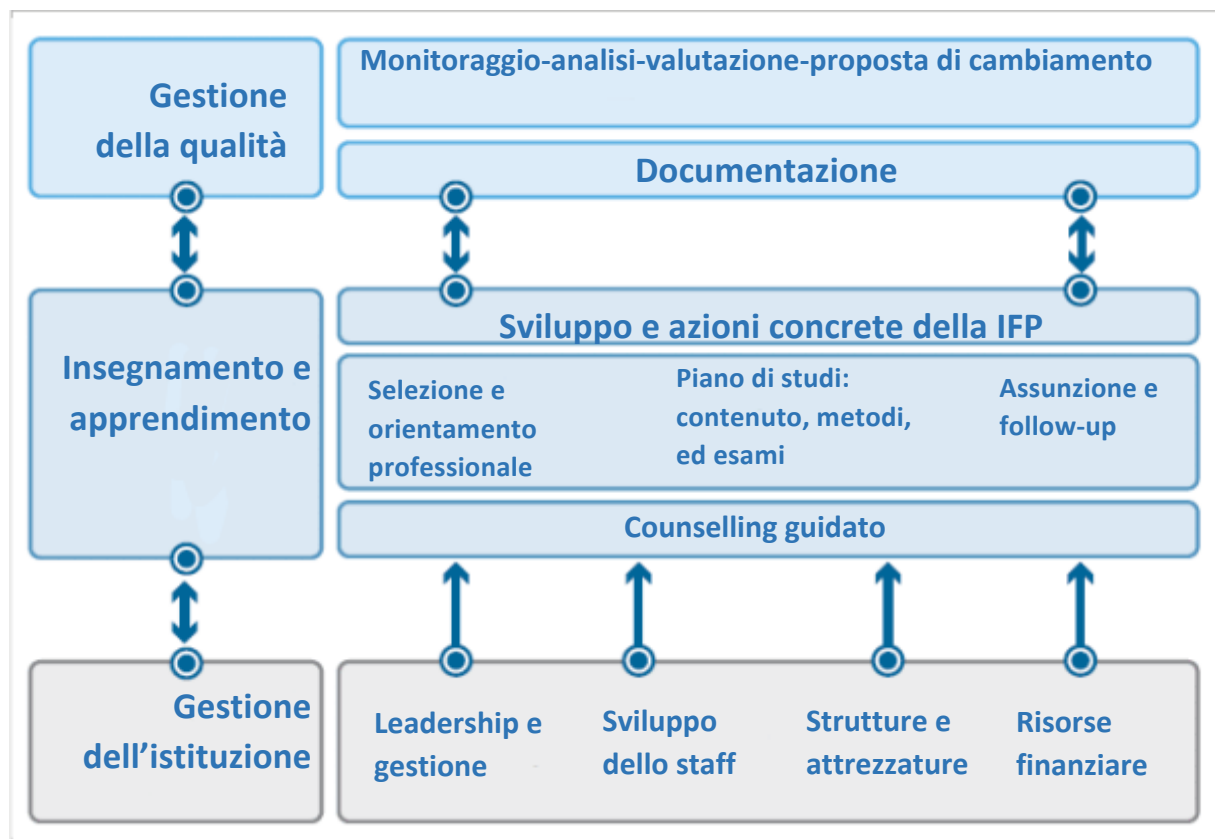
(vedere allegato, Sezioni 1.1, 1.2, 1.30, 1.40 e 1.41)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. Gestire l'istituzione:<ul style="list-style-type: none">i. coinvolgere tutti gli stakeholder opportuni;ii. migliorare la qualità dell'insegnamento e apprendimento;iii. adeguare il processo per l'erogazione di servizi eccellenti.b. Sviluppare l'istituzione:<ul style="list-style-type: none">i. concordare una visione e una missione;ii. concordare obiettivi e finalità della qualità.c. Guidare il personale dell'istituzione:<ul style="list-style-type: none">i. sviluppare le capacità di insegnanti, formatori e altro personale.d. Perseguire la gestione ottimale delle risorse.e. Sviluppare la cooperazione e la collaborazione in rete con stakeholder esterni.f. Creare e sviluppare strutture per l'erogazione di servizi di istruzione.g. Osservare, valutare e analizzare, processi, risultati, esiti e impatti.h. Impegnarsi a fondo per un miglioramento continuo della qualità. |
|--|

Il Riquadro 4 fornisce una prima panoramica delle attività legate alla qualità, che devono essere svolte dalle istituzioni dedicate alla IFP.

Poiché insegnamento e apprendimento si collocano al centro della questione della qualità, le attività di gestione interna della qualità di qualsiasi istituzione di IFP devono essere incentrate su di esse. La Figura 2 evidenzia le questioni legate alla qualità importanti nell'insegnamento e apprendimento.

Figura 2. Aree principali per la produzione di qualità all'interno di un'istituzione IFP



Fonte: CEDEFOP.

La Figura 2 fa riferimento innanzitutto all'erogazione e sviluppo continuo di programmi di IFP e dei relativi componenti principali: contenuto del curriculum, metodi pedagogici applicati e procedura per la valutazione delle prestazioni degli studenti.

Prima della parte principale del processo di insegnamento e apprendimento, vi è il processo di reclutamento e orientamento professionale degli studenti/allievi interessati; le attività a valle hanno lo scopo di fornire supporto per l'accesso degli studenti ad attività lavorative o per il loro trasferimento a livelli successivi di istruzione e servizi di follow-up. Parallelamente al processo di insegnamento e apprendimento, molte istituzioni di IFP offrono consulenza per fornire ulteriore supporto, in particolare a migranti e studenti/allievi che presentano svantaggi sociali.

I processi di gestione all'interno dell'organizzazione sono concepiti per garantire un ambiente appropriato e le condizioni preliminari ottimali per l'insegnamento e l'apprendimento. Fra le

varie attività di gestione, le più importanti ai fini della qualità sono la promozione e i corsi di aggiornamento per insegnanti e formatori, la creazione di strutture e attrezzature adeguate per facilitare le attività di insegnamento e formazione e, non da ultimo, la gestione efficiente delle risorse finanziarie.

La gestione della qualità comprende tanto il processo di insegnamento e apprendimento e l'organizzazione dell'istituzione di IFP, quanto una specifica funzione, o addirittura un ufficio, dedicati all'implementazione e promozione di tutte le attività volte al miglioramento della qualità in queste aree. Inoltre, la gestione della qualità comprende il monitoraggio di tali attività, in altri termini l'analisi e valutazione dei risultati in termini di qualità, su cui si basano le proposte per migliorare ulteriormente la qualità dell'istituzione IFP.

Un sistema interno di gestione della qualità completamente operativo svolge diverse attività di base, applica una serie di strumenti per valutare e analizzare, illustrare e comunicare programmi e risultati ottenuti, e utilizza determinati strumenti per promuovere una cultura della qualità all'interno dell'istituzione di IFP, collaborando con gli stakeholder esterni.

2.2 Attività di base per un Sistema di gestione della qualità all'interno di un'istituzione di IFP

Le attività previste per un sistema interno di garanzia della qualità possono essere descritte come segue:

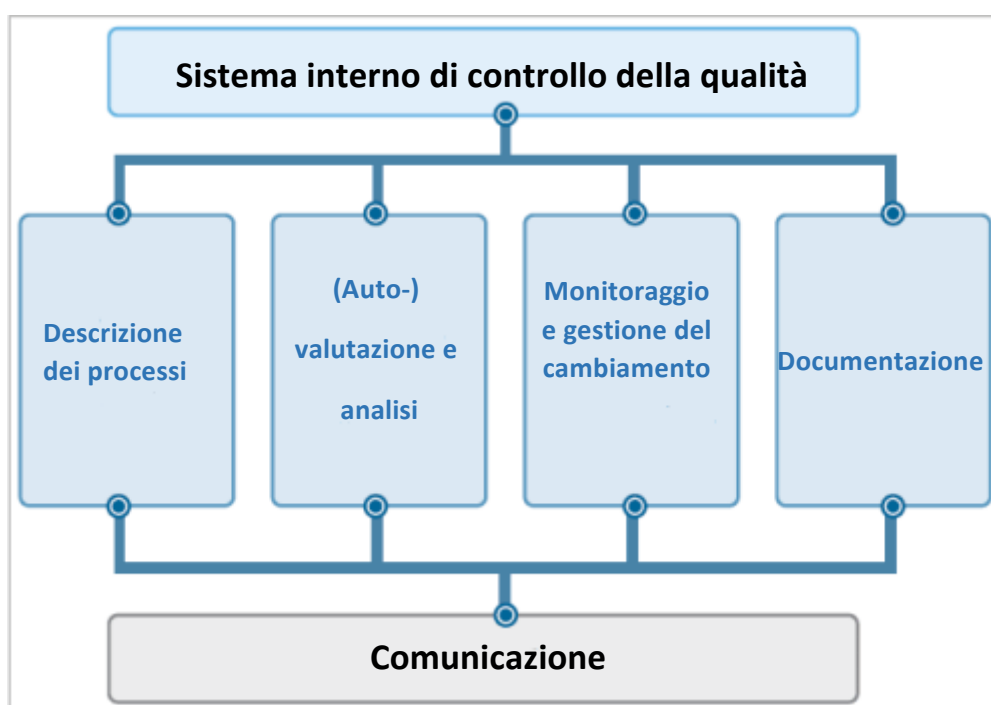
- a. descrizione del processo: si tratta di uno dei requisiti più importanti ai fini di qualsiasi tipo di riconoscimento esterno della qualità di un'organizzazione di IFP. Il sistema interno di garanzia della qualità definisce e descrive i processi operativi e i rispettivi obiettivi di qualità, oltre alle responsabilità individuali per la gestione e il controllo di ogni operazione, fornendo un quadro complessivo dell'organizzazione;
- b. (auto)valutazione: il sistema interno di garanzia della qualità sviluppa e/o mette a disposizione gli strumenti necessari per la raccolta delle informazioni e la valutazione dei risultati di staff, studenti e stakeholder esterni. In quanto attività orizzontale, il sistema di garanzia della qualità si basa su principi solidi per la raccolta e la valutazione delle informazioni in unità e uffici diversi dell'organizzazione di IFP e per operazioni diverse;
- c. monitoraggio e gestione del cambiamento: il sistema di garanzia della qualità rende effettivo il processo di garanzia della qualità concordato a livello istituzionale attraverso il monitoraggio continuo, la valutazione regolare, analisi e proposte di adeguamento, miglioramento e cambiamento;
- d. documentazione: si tratta di un altro requisito base per qualsiasi tipo di riconoscimento esterno dell'istituzione. Il sistema interno di garanzia della qualità deve assicurare la documentazione delle attività e l'archiviazione di tutti i documenti che guidano le operazioni dell'istituzione di IFP, tanto quelli interni, quanto quelli rivolti agli stakeholder esterni.

Un sistema di documentazione completamente sviluppato in un'istituzione che si occupa di IFP deve poter archiviare in condizioni di sicurezza almeno questi dati:

- i. missione e politica di qualità dell'istituzione IFP;

- ii. descrizione dei processi principali e definizione delle relative responsabilità (personali);
 - iii. strumenti utilizzati ai fini delle attività di analisi e valutazione;
 - iv. dati relativi alle analisi e valutazioni svolte;
 - v. dati relativi a tutti i suggerimenti, reclami e conseguenti indagini svolte;
 - vi. verbali ed esiti delle discussioni per il miglioramento della qualità dei processi organizzativi, del programma e dell'erogazione del servizio;
- e. comunicazione: come funzione trasversale, un sistema di garanzia della qualità all'interno di un'istituzione di IFP deve assicurare la comunicazione interna fra personale, insegnanti/formatori e studenti, nonché con gli stakeholder esterni opportuni, come le scuole in generale, i datori di lavoro e le agenzie per l'impiego.

Figura 3. **Attività di base di un sistema interno di garanzia della qualità**



Fonte: CEDEFOP.

2.3 Cultura della qualità

Il presente manuale per erogatori di IFP è incentrato sullo sviluppo dei sistemi di gestione della qualità e sulla cultura della qualità. Si tratta di due distinti concetti e approcci alla qualità, che nella pratica dovrebbero essere complementari.

La gestione della qualità mira ad avviare e condurre una revisione continua degli obiettivi di qualità programmati e coordinare attività per dirigere e controllare gli aspetti qualitativi dell'organizzazione IFP. Utilizzando strumenti affidabili e validi per la raccolta dei dati, la funzione di gestione della qualità monitora, esamina e valuta il proprio contributo e i risultati diretti e indiretti che genera sulla qualità dei servizi dell'organizzazione. La gestione della

qualità assume così la connotazione di un concetto “definito”, basato su fatti, cifre e misurazioni relative all’organizzazione.

La cultura della qualità è invece un concetto “indefinito” che dipende dall’attitudine e dal comportamento prevalente degli individui che fanno parte dell’organizzazione di IFP. La cultura della qualità si fonda sulla gestione della qualità e si connota come interazione fra un Sistema di gestione della qualità professionale ed efficiente e personale impegnato che, operando con professionalità, dimostra un comportamento orientato alla qualità. I fattori principali di una cultura della qualità risultano pertanto essere i ruoli e l’impegno individuali per la produzione di qualità nella IFP.

Riquadro 5. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. Quali fra le attività summenzionate di gestione interna della qualità sono sufficientemente praticate nella vostra organizzazione?
- b. Quali sono le aree in cui si possono intraprendere ulteriori azioni?
- c. Quali vantaggi derivanti dalla gestione interna della qualità sono visibili nella vostra organizzazione?
- d. Quali sono le interrelazioni fra gestione della qualità e cultura della qualità all’interno della vostra organizzazione?

Capitolo 3 – Verso la qualità: applicare il ciclo di qualità

Il Capitolo 1 offre un'idea preliminare del ciclo PDCA. Questo capitolo fornisce istruzioni graduali su come applicare il ciclo di qualità alla propria organizzazione: come programmare le attività, monitorare le azioni e valutare i risultati. Inoltre, illustra come analizzare vari fattori che influenzano la qualità a livello di IFP e come organizzare i cambiamenti volti al miglioramento.

3.1 Programmare le attività per una qualità migliore

Se è impossibile pensare di costruire una casa senza avere un progetto, lo stesso vale per la qualità nell'IFP. Prima di passare all'azione, le persone fanno dei progetti e nelle istituzioni di IFP la progettazione è un processo quotidiano. Occorre programmare la distribuzione delle materie, l'assegnazione degli insegnanti e l'utilizzo dei materiali didattici, oltre che le valutazioni degli studenti e le cerimonie per la consegna dei diplomi.

Tuttavia, programmare la qualità significa programmare in modo strategico, cioè non solo trovare soluzioni a breve termine o correggere gli errori che si sono verificati, bensì migliorare l'intera organizzazione e in particolare il suo processo centrale di insegnamento e apprendimento. Non da ultimo, programmare la qualità significa sviluppare una strategia di gestione della qualità.

Una strategia deve fornire le risposte alle seguenti domande:

- a. quali risultati si devono ottenere;
- b. come ottenerli, per mezzo di chi ed entro quando;
- c. quali risorse servono.

Pertanto, un'istituzione di IFP deve definire i propri obiettivi strategici, attività e risorse. Di conseguenza, la programmazione strategica può essere intesa come sviluppo di un piano coerente per raggiungere gli obiettivi definiti dall'istituzione stessa con risorse opportunamente prestabilite e con la sistematizzazione delle attività rispetto a tali obiettivi.

Riquadro 6. **Proposte della raccomandazione EQAVET**

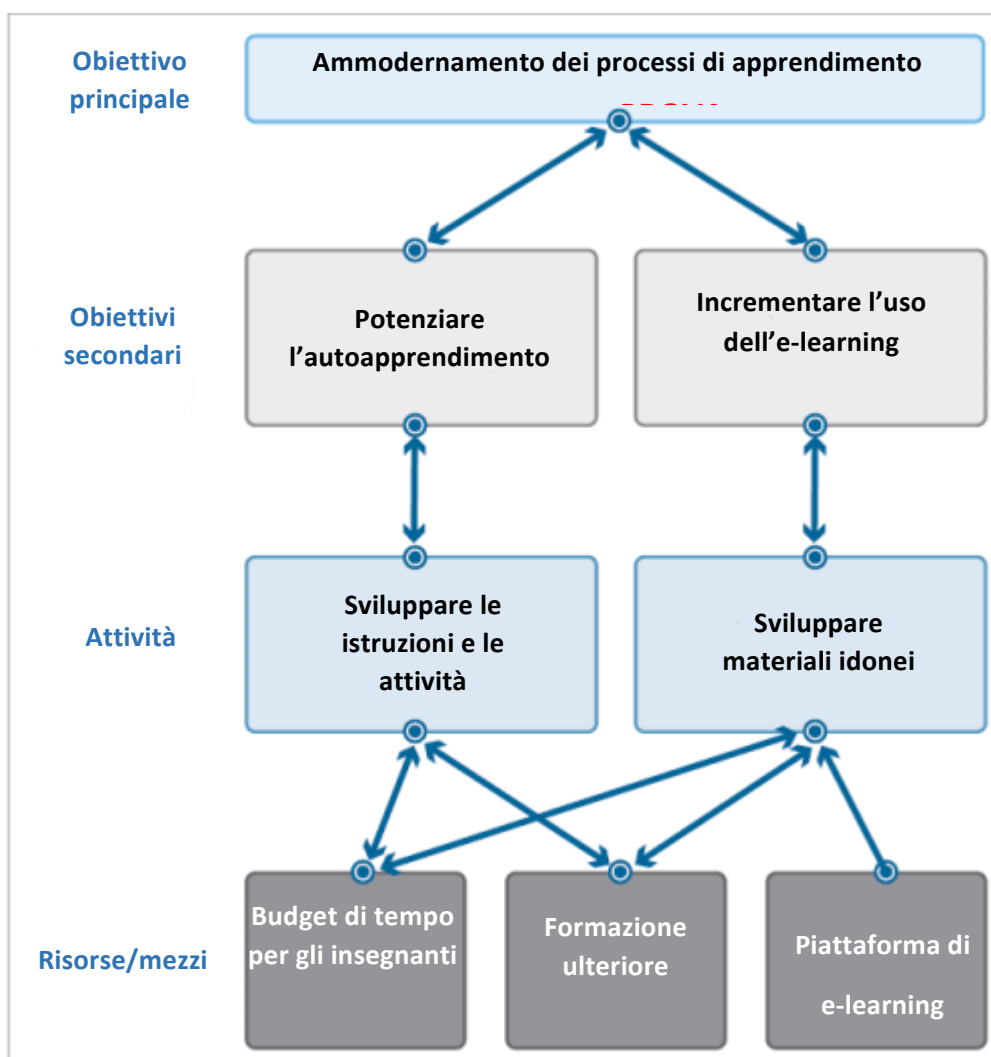
In base ai criteri di qualità esposti nell'Allegato I della raccomandazione EQAVET, la programmazione deve riflettere una "visione strategica" e "comprende finalità/obiettivi, azioni e indicatori espliciti". I descrittori suggeriscono:

- a. definizione e monitoraggio di finalità/obiettivi e traguardi espliciti;
- b. assegnazione delle responsabilità a livello di gestione della qualità e sviluppo;
- c. sistema di garanzia della qualità trasparente ed esplicito fornito dagli erogatori di IFP.

Essendo organizzazioni complesse, le istituzioni di IFP raramente hanno un solo obiettivo. Ecco perché nella programmazione strategica gli obiettivi vengono ordinati in base a una gerarchia (vedere allegato, Sezioni 1.1, 1.2, 1.29). La posizione gerarchica più alta è occupata da un principio generale e condiviso, una visione del ruolo futuro dell'organizzazione, che nella maggior parte dei casi è volutamente vaga. Nel Capitolo 6 si approfondirà l'importanza di tale visione, con istruzioni su come crearla e modellarla. Nella fase attuale, ai fini della programmazione strategica, è più importante osservare più da vicino le questioni operative, in quanto è necessario pianificare alcuni passaggi aggiuntivi per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La programmazione strategica nell'insegnamento e apprendimento potrebbe essere rappresentata come nell'esempio seguente (vedere Figura 4): l'obiettivo principale è ammodernare il processo di apprendimento, mentre gli obiettivi secondari sono potenziare l'autoapprendimento e l'uso di e-learning/risorse educative aperte. Gli insegnanti e i formatori devono sviluppare attività e fornire istruzioni per l'autoapprendimento, oltre a materiali idonei per l'e-learning attraverso attività specifiche.

Figura 4. Esempio di programmazione strategica



Per quanto riguarda le risorse educative aperte, sono necessarie una piattaforma di apprendimento e attrezzature supplementari. Inoltre, insegnanti e formatori devono essere autorizzati a dedicare parte delle loro ore di lavoro alla propria preparazione, e si potrebbero offrire loro corsi di aggiornamento, affinché svolgano le nuove attività con professionalità. Il tempo necessario potrebbe essere ricavato esonerandoli da altre attività, come la sostituzione di altri insegnanti o mansioni di segreteria e amministrative.

Per verificare in un secondo momento il raggiungimento degli obiettivi strategici, questi devono essere realistici e sufficientemente specifici. Impostare dei traguardi aiuta ad essere realisti. Ad esempio, si potrebbe stabilire un numero realizzabile di corsi di IFP per ciascun dipartimento e determinare per ogni corso una percentuale realistica di apprendimento autonomo e, laddove pertinente, di e-learning/risorse educative aperte.

Nelle fasi successive della programmazione strategica, i dipartimenti devono assegnare le attività ai singoli insegnanti, definendo così responsabilità personali chiare. Inoltre, è necessario fissare tappe e scadenze (quali sono i progressi da raggiungere entro un mese, tre mesi o metà anno scolastico?), differenziandole per dipartimenti e programmi di IFP, giacché potrebbero avere caratteristiche non omogenee.

Il dipartimento preposto alla gestione della qualità deve essere responsabile delle seguenti fasi della programmazione strategica. In primo luogo, deve definire indicatori appropriati per monitorare processo e risultati. Nell'esempio riportato sopra, il numero di insegnanti che hanno completato corsi di aggiornamento può essere monitorato come indicatore del processo, mentre il numero di attività sviluppate per l'autoapprendimento può essere usato come indicatore del risultato. In secondo luogo, il dipartimento di qualità deve determinare come sono organizzati il processo di monitoraggio e la valutazione dei risultati, e quali strumenti di misurazione potrebbero essere utilizzati per determinare se le attività e le istruzioni sviluppate per l'autoapprendimento sono idonee e gradite agli studenti/allievi.

Riquadro 7. **Indicatori**

Lo scopo degli indicatori è mostrare se gli obiettivi di qualità sono stati raggiunti o meno e, in caso affermativo, in che misura. Gli indicatori devono essere tangibili, misurabili e abbinati a traguardi concreti, che riflettano se il livello raggiunto rispetto agli obiettivi corrisponde a quello auspicato.

Il coinvolgimento degli stakeholder nella programmazione e nello sviluppo della qualità all'interno di un'istituzione è imprescindibile, anche se il livello di partecipazione deve essere diversificato per area, in relazione alle responsabilità e agli interessi di ciascuno (vedere Tabella 3.1 e allegato, Sezione 1.37). Ovviamente, rispetto alla qualità dell'insegnamento e apprendimento, insegnanti e formatori sono gli stakeholder principali, sebbene anche i dirigenti senior e gli studenti/allievi debbano potersi esprimere e rivestire un ruolo importante,

poiché gli effetti degli obiettivi programmati ricadono direttamente su di loro. Nella programmazione di insegnamento e apprendimento, gli stakeholder esterni devono contribuire fornendo consigli in virtù della loro esperienza, mentre i responsabili della gestione della qualità devono rivestire un ruolo di supporto, definendo indicatori appropriati e strumenti per il monitoraggio e la valutazione degli obiettivi di qualità auspicati. La gestione della qualità ha una funzione di supporto anche nello sviluppo della qualità nei processi organizzativi, mentre ricopre un ruolo decisivo nella creazione di un sistema di gestione della qualità efficace all'interno dell'istituzione. Il team di dirigenti senior deve contribuire con un atteggiamento proattivo in tutte le aree, ma è responsabile della qualità nella gestione complessiva dell'organizzazione.

Tabella 1. **Grado di coinvolgimento degli stakeholder nelle varie aree dello sviluppo della qualità**

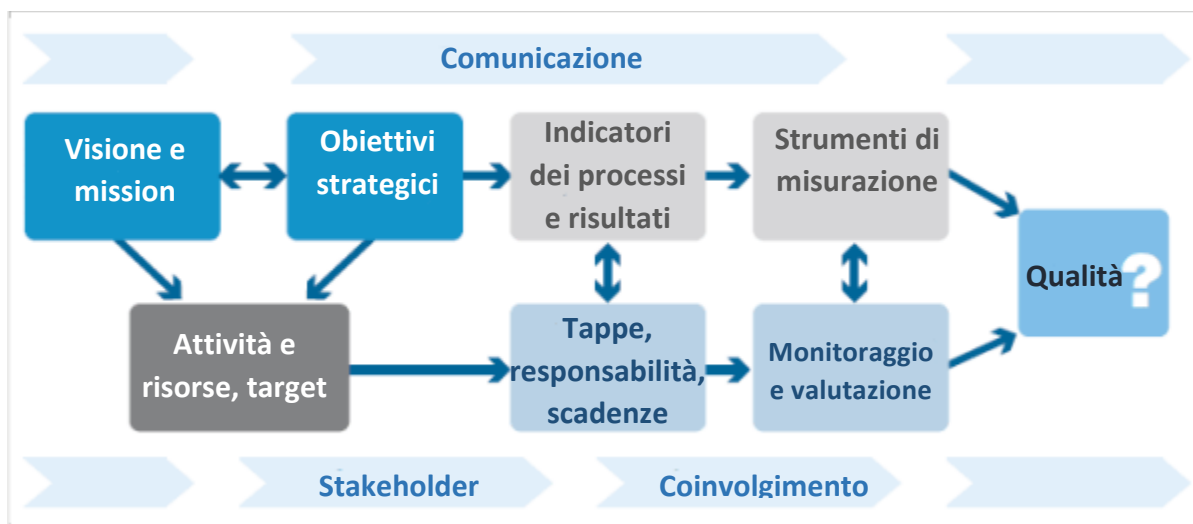
Stakeholder	Gestione dell'istituzione	Insegnamento e apprendimento	Gestione della qualità
Dirigenti senior	■	●	●
Stakeholder esterni	◆	◆	◆
Insegnanti e formatori	●	■	◆
Studenti	◆	●	◆
Responsabile qualità	◆	◆	■

■ Attore più importante ● Attore principale ◆ Ruolo di supporto e/o consulenza

Fonte: CEDEFOP.

La Figura 5 presenta una visione d'insieme delle varie fasi del processo di programmazione strategica e di come tali fasi si basino l'una sull'altra. È necessario che lungo tutta la fase di programmazione vi sia un flusso continuo di comunicazione e coordinamento fra i vari stakeholder, organizzata dal dipartimento preposto alla qualità, sotto la responsabilità dei dirigenti senior. Nei prossimi capitoli, si tratterà più a fondo l'organizzazione del coinvolgimento degli stakeholder in termini operativi.

Figura 5. **Fasi principali del processo di programmazione strategica**



Fonte: CEDEFOP.

La programmazione strategica della qualità viene affrontata solitamente in una prospettiva a lungo termine, distribuita su più anni, ma viene rivista e adattata alla luce dei progressi raggiunti con cadenza annuale, in gran parte in concomitanza con la preparazione del programma annuale dei corsi. Tuttavia, il raggiungimento delle tappe lungo il percorso della qualità può essere monitorato con maggiore frequenza, spesso parallelamente all'implementazione delle attività che ad essa conducono. La Sezione 3.2 comprende un approfondimento sul monitoraggio in tempo reale delle attività.

Riquadro 8. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. Che cosa considerereste obiettivi di qualità strategici nella vostra istituzione, nelle seguenti aree:
 - i. sviluppo organizzativo;
 - ii. insegnamento e apprendimento;
 - iii. gestione della qualità.
- b. I vostri obiettivi principali sono distribuiti secondo un ordine gerarchico che prevede obiettivi secondari appropriati?
- c. Quali passi intraprendete per mettere in pratica gli obiettivi?
- d. Come cercate di essere realistici nella definizione degli obiettivi di qualità?
- e. Avete stanziato risorse adeguate per il raggiungimento degli obiettivi di qualità?
- f. State coinvolgendo adeguatamente gli stakeholder?
- g. Il vostro dipartimento di gestione della qualità è consapevole delle proprie attività nel processo di programmazione strategica?

3.2 Fare e monitorare ciò che si fa

Questa sezione illustra gli elementi da prendere in considerazione nell'implementazione degli obiettivi di qualità, analizzando nel dettaglio alcuni strumenti per il monitoraggio della qualità dell'insegnamento e apprendimento nelle istituzioni di IFP e spiegando come adoperare i risultati per ottenere un miglioramento immediato.

3.2.1 Governance e amministrazione della qualità nelle istituzioni di IFP

Per garantire che le attività programmate per il raggiungimento degli obiettivi di qualità siano implementate in modo risoluto e tempestivo, è essenziale un rapporto interno efficace fra dirigenti senior, capi di dipartimento, responsabile della qualità e altri membri dello staff.

Da un lato, è necessario un certo livello di libertà e flessibilità nell'implementazione delle attività per la qualità in vari dipartimenti e in particolare nella fascia inferiore della gerarchia organizzativa. Gli obiettivi di qualità saranno sicuramente raggiunti prima se i membri dello staff a tutti i livelli gerarchici si rendono responsabili del processo, creano i propri traguardi e agiscono di propria iniziativa per raggiungerli (vedere allegato, Sezioni 1.31, 1.32). Dall'altro lato, è compito dei dirigenti senior garantire lo sviluppo coerente della qualità all'interno dell'organizzazione e, a tal fine, stabilire regole chiare e dimostrare trasparenza nelle decisioni, quando è necessario scostarsi dagli obiettivi di qualità adottati e dalle relative attività. Il Capitolo 4 del presente manuale spiega come mantenere un equilibrio fra leadership e partecipazione attiva dello staff, e come stabilire un flusso di informazioni efficace e un sistema di comunicazione all'interno di un'organizzazione di IFP.

I fattori decisivi per il successo delle attività volte al miglioramento della qualità sono la motivazione e le capacità dello staff, in particolare degli insegnanti e dei formatori. Le organizzazioni di IFP devono quindi disporre di una strategia per lo sviluppo professionale dello staff, in linea con gli obiettivi di qualità dell'istituzione. È necessario introdurre criteri appropriati per l'assunzione di insegnanti e formatori, e definire un programma di corsi di aggiornamento per lo staff, che rifletta le esigenze di sviluppo dell'istituzione, tenendo anche in considerazione gli interessi e le potenzialità delle persone. Per sviluppare le capacità del suo staff, un'istituzione di IFP deve disporre di programmi di corsi di aggiornamento e adottare misure per il riconoscimento degli sforzi compiuti dallo staff.

Riquadro 9. **Proposte della raccomandazione EQAVET**

I criteri di qualità esposti nell'Allegato I della raccomandazione EQAVET indicano che, nella fase "fare" del ciclo PDCA, i 'programmi di implementazione sono definiti in consultazione con gli stakeholder' e i descrittori di qualità suggeriscono:

- a. le risorse vengono assegnate correttamente per raggiungere i traguardi definiti nei programmi di implementazione;
- b. per lo sviluppo delle competenze dello staff, vengono specificate le esigenze di insegnanti e formatori e lo staff partecipa regolarmente ad attività di formazione, in collaborazione con gli stakeholder esterni.

Le valutazioni dello staff sono uno strumento essenziale per allineare le esigenze di sviluppo dell'organizzazione alle persone. Molte istituzioni di IFP orientate alla qualità utilizzano costantemente e sistematicamente questo strumento per attivare un flusso di feedback reciproco fra staff e dirigenti senior. Le valutazioni dello staff, eseguite a cadenza annuale, possono seguire questo percorso:

- a. feedback da parte dei membri dello staff ai rispettivi responsabili;
- b. feedback da parte dei responsabili ai rispettivi membri dello staff;
- c. discussione di idee finalizzate al miglioramento della qualità all'interno dell'istituzione;
- d. discussione delle esigenze e richieste di corsi di aggiornamento da parte dei membri dello staff;
- e. verbalizzazione degli obiettivi, attività e scadenze concordati.

Riquadro 10. **Strumento: valutazione dello staff**

Nell'allegato, Sezione 1.6, è disponibile un modulo con suggerimenti su come eseguire e verbalizzare le valutazioni dello staff.

3.2.2 Monitoraggio della qualità di insegnamento e apprendimento

È opportuno monitorare tutte le attività intraprese per migliorare qualità, processi organizzativi, insegnamento e apprendimento e gestione della qualità. Tuttavia, la presente sezione riguarda esclusivamente l'insegnamento e l'apprendimento, nonché l'importanza del monitoraggio di tali attività.

A differenza delle attività di analisi e valutazione che costituiscono il fulcro della terza fase del ciclo PDCA, il monitoraggio rientra nella seconda fase ed è inteso come osservazione diretta e sistematica di un processo per mezzo di appositi strumenti, al fine di trarre conclusioni che conducano a un miglioramento immediato. Pertanto, la funzione principale di monitoraggio è fornire dati su un processo, tali da consentire un intervento tempestivo in caso di digressioni dal percorso iniziale.

La riduzione dei casi di abbandono scolastico e l'aumento della percentuale di diplomati nella IFP sono obiettivi di politiche concordate a livello europeo e l'attività di monitoraggio può contribuire a raggiungerli, grazie alla raccolta in tempo reale di informazioni importanti. Le assenze ingiustificate di studenti dalle lezioni possono essere considerate come un segnale precoce di un imminente abbandono, pertanto devono essere monitorate scrupolosamente in ogni dipartimento. Quando il numero di assenze supera un certo livello, un'istituzione può adottare una strategia di counselling rivolta a questi studenti o allievi specifici.

Un altro esempio riguarda il numero di lezioni annullate: per tali lezioni e corsi si potrebbero prevedere risorse supplementari per rispondere meglio alle esigenze di studenti e allievi.

La qualità delle lezioni in aula e dei workshop formativi dipende principalmente da insegnanti e formatori, i quali, con gli strumenti idonei, possono monitorare autonomamente la qualità delle proprie lezioni e migliorarle di conseguenza.

Di fatto, gli erogatori di IFP orientati alla qualità hanno sviluppato strumenti che aiutano gli insegnanti a riflettere sistematicamente sulla qualità delle proprie lezioni, analizzando i diversi stili di apprendimento degli studenti, le metodologie preferite, la promozione dell'autoapprendimento e la qualità dei materiali utilizzati.

Questo automonitoraggio può essere completato con il punto di vista degli studenti, ottenuto somministrando appositi questionari per un feedback immediato sui corsi. Il feedback è diretto in forma riservata all'insegnante ed è inteso solo per uso personale. Il questionario rivolto agli studenti affronta argomenti simili a quelli dell'autoriflessione da parte dell'insegnante, che sarà in grado di trarre conclusioni confrontando la propria percezione con la valutazione degli studenti.

Inoltre, alcuni erogatori di IFP distribuiscono agli studenti questionari di autovalutazione e autoriflessione sul proprio atteggiamento rispetto all'apprendimento, i quali rappresentano un altro strumento di monitoraggio delle attività di insegnamento e apprendimento, benché in questo caso siano gli studenti stessi a trarre le conclusioni del caso e attivare il cambiamento.

Un altro approccio al monitoraggio di insegnamento e apprendimento nelle classi è creare gruppi di due insegnanti che partecipano l'uno alle lezioni dell'altro per monitorare insieme i processi di insegnamento e apprendimento e fornirsi reciprocamente feedback professionali (vedere allegato, Sezione 1.27). L'esperienza dimostra che gli insegnanti mostrano qualche esitazione iniziale rispetto a queste attività, tuttavia l'essere concordi su criteri di qualità ed elementi di valutazione contribuisce allo sviluppo di un senso di fiducia comune e getta le basi per la collaborazione.

Il monitoraggio può anche assumere la forma di riunioni spontanee coinvolgendo gli allievi, con la partecipazione di studenti e insegnanti, per discutere e riflettere sulla qualità di insegnamento e apprendimento. Benché lo scopo principale delle riunioni sia ascoltare gli allievi, è importante fare un uso mirato di questo strumento, strutturando le discussioni attorno a determinati temi e orientando il gruppo verso risultati e conclusioni che possano migliorare la qualità.

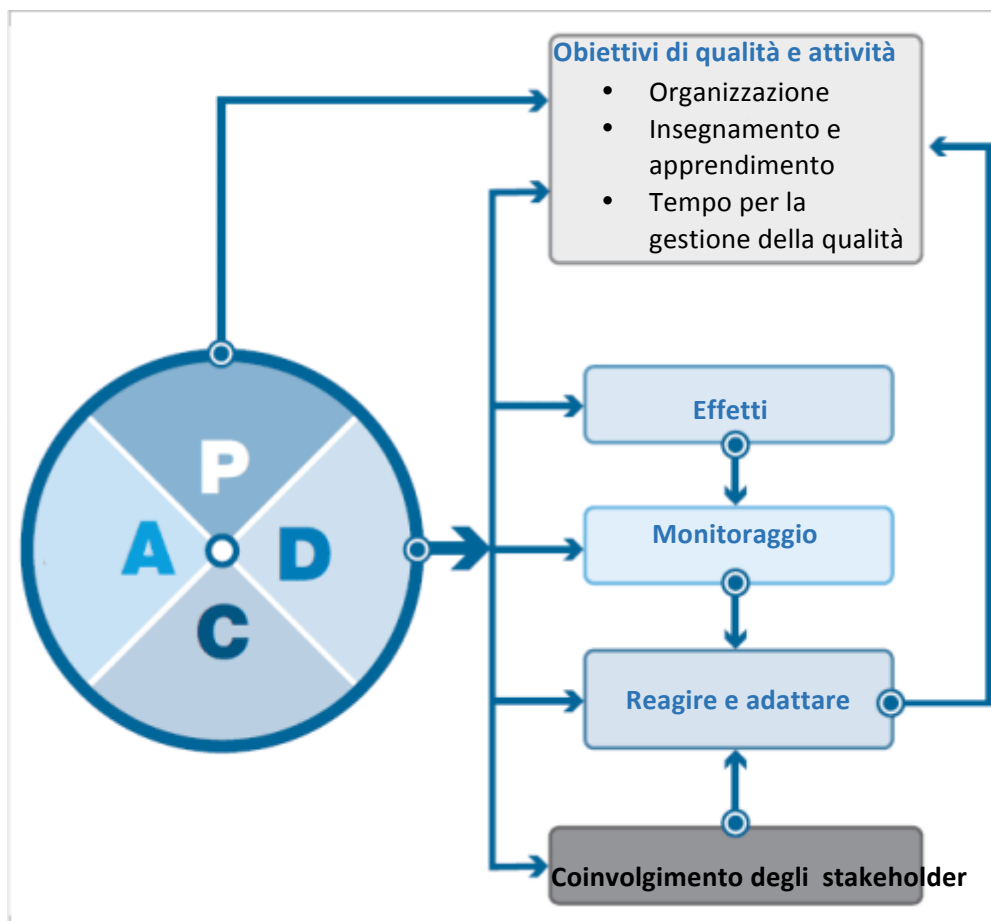
Riquadro 11. **Strumenti: monitoraggio della qualità di insegnamento e apprendimento**

- a. Autoriflessione e autovalutazione da parte degli insegnanti (vedere allegato, Sezioni 1.3, 1.8, 1.9 e 1.11).
- b. Questionari anonimi da parte degli studenti per gli insegnanti (vedere allegato, Sezione 1.22).
- c. Autoriflessione da parte degli studenti (vedere allegato, Sezione 1.7).
- d. Feedback da parte degli studenti sulla scuola e l'anno accademico (vedere allegato, Sezioni 1.10, 1.14, 1.16, 1.17, 1.18 e 1.19).
- e. Elenco delle tematiche per le riunioni che coinvolgano gli allievi (vedere allegato, Sezione 1.5).

Gli esempi riportati sopra dimostrano chiaramente il valore del monitoraggio in tempo reale. I dati raccolti attraverso il monitoraggio offrono la possibilità di reagire immediatamente, nel caso in cui i risultati relativi ad attività cruciali per il raggiungimento della qualità siano scarsi o inferiori alle attese. Talvolta, le azioni mirate a correggere o migliorare le attività possono emergere direttamente dai dati del monitoraggio. In altri casi, la ricerca di una soluzione corretta prevede il coinvolgimento di tutti. Prima che i dirigenti senior prendano una decisione

finale sulle opzioni più adatte per introdurre il cambiamento, le azioni necessarie devono essere discusse dagli stakeholder interessati.

Figura 6. Gestione della qualità nella fase di implementazione



Fonte: CEDEFOP.

Riquadro 12. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. Qual è il vostro approccio rispetto a un ulteriore sviluppo delle competenze di insegnanti, formatori e altro personale?
- b. Qual è la vostra strategia per la formazione continua dello staff?
- c. Come definite le esigenze di crescita professionale? Fate ricorso alle valutazioni del personale?
- d. Quali attività mirate a una migliore qualità sono monitorate in tempo reale nella vostra organizzazione?
- e. Quali strumenti utilizza la vostra organizzazione per monitorare la qualità di insegnamento e apprendimento?

3.3 Valutare i risultati in termini di qualità e i progressi verso una qualità migliore

La presente sezione, illustra come esaminare e valutare i risultati ottenuti in termini di qualità, come ottenere il feedback degli stakeholder interni ed esterni, come implementare l'autovalutazione e la valutazione approfondita dei propri risultati all'interno della propria istituzione e, infine, come comunicare le informazioni disponibili.

3.3.1 Raccolta di dati mirati

Gestione della qualità significa sviluppo sistematico della qualità sulla base di fatti e cifre. Pertanto, la raccolta di dati per valutare il raggiungimento di obiettivi di qualità è una prassi inevitabile in tutte le istituzioni di IFP che hanno adottato un sistema interno di gestione della qualità.

Tuttavia, l'esperienza dimostra che le istituzioni di IFP orientate alla qualità, spesso raccolgono troppi dati, i quali non vengono né analizzati, né utilizzati, semplicemente perché è un compito troppo gravoso. La raccolta incontrollata di dati, inoltre, non solo crea lavoro inutile, bensì, nel lungo termine, scoraggia gli utenti interpellati dal fornire nuovi feedback. Un numero eccessivo di questionari, talvolta contenenti domande poco coerenti, induce gli stakeholder coinvolti a non fornire risposte valide.

Da ciò l'importanza di raccogliere dati rigorosamente mirati sugli obiettivi di qualità della propria istituzione di IFP e il suo processo centrale di insegnamento e apprendimento, nonché di contenere fin dall'inizio la raccolta di feedback dagli stakeholder entro limiti tollerabili.

Riquadro 13. Consiglio

L'ambito di applicazione dei dati raccolti deve avere limiti precisi ed essere chiaramente focalizzato sulla valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di qualità, come definito nella fase di programmazione.

Inoltre, il responsabile della qualità deve assicurarsi che sia presente un sistema per la raccolta ed elaborazione dei dati appropriato e che richieda uno sforzo minimo. Oggigiorno, molte indagini possono essere svolte on-line e, collegando i questionari a un programma idoneo di elaborazione dati, è possibile elaborare e analizzare le informazioni automaticamente. Pertanto, si consiglia vivamente di non utilizzare strumenti rudimentali per la raccolta e l'elaborazione dei dati, ma ricorrere al supporto di professionisti esterni all'istituzione di IFP. Di fatto, in diversi Stati membri tali sistemi sono forniti da autorità pubbliche specifiche.

In alcuni Paesi, elaborazione dei dati e analisi dei risultati vengono svolte esternamente, cioè dalle autorità competenti in materia di istruzione: queste contestualizzano i dati forniti dall'istituzione di IFP con le percentuali medie di tutte le istituzioni, quindi presentano i propri

risultati (unitamente a dati di riferimento), sulla base dei quali è possibile svolgere analisi comparative e trarre insegnamenti validi per tutta la comunità degli erogatori di IFP.

Riquadro 14. **Proposte della raccomandazione EQAVET**

I criteri di qualità esposti nell'Allegato I della raccomandazione EQAVET prevedono che "la valutazione di risultati e processi venga svolta regolarmente e supportata da misurazioni". I descrittori suggeriscono che:

- a. autoanalisi/autovalutazione siano eseguite periodicamente;
- b. valutazione e revisione vengano eseguite su processi e risultati diretti e indiretti delle attività di formazione, compresi la valutazione del livello di soddisfazione degli allievi, le prestazioni e il livello di soddisfazione del personale.
- c. valutazione e revisione comprendano meccanismi adeguati ed efficaci per il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni.

Alcuni dati di base, specialmente quelli necessari per l'esecuzione dei programmi di IFP, devono essere estratti immediatamente dal sistema di gestione aziendale senza coinvolgere gli stakeholder. Ad esempio, le percentuali di partecipazione ai programmi di IFP individuali e le percentuali di conseguimento dei diplomi da parte degli studenti. Il sistema di gestione aziendale deve consentire l'acquisizione di tali dati, disaggregati in base alle caratteristiche individuali degli studenti, come genere ed età, oppure in base alle affinità con gruppi vulnerabili.

Con questi dati, generati dal sistema di gestione aziendale, è già possibile valutare alcuni degli indicatori presenti nel quadro EQAVET, illustrati nel Riquadro 15.

Riquadro 15. **Indicatori EQAVET**

L'Allegato II della raccomandazione EQAVET propone un'ampia serie di indicatori di qualità, utilizzabili come ausilio nelle valutazioni e nelle azioni per il miglioramento della qualità degli erogatori di IFP.

Gli indicatori di qualità europei propongono:

- a. applicazione di un Sistema interno di gestione della qualità;
- b. investimenti in corsi di aggiornamento per insegnanti e formatori;
- c. definizione delle percentuali di partecipazione ai programmi di IFP, in base a tipo di programma e caratteristiche individuali/sociali (genere, età, gruppi vulnerabili);
- d. definizione delle percentuali di completamento dei programmi di IFP, in base a tipo di programma e caratteristiche individuali/sociali;
- e. definizione delle percentuali di inserimento lavorativo dopo il completamento dei programmi di IFP, in base a tipo di programma e caratteristiche individuali/sociali:
 - i. destinazione dei diplomati dopo il completamento dei programmi di IFP;
 - ii. quota di diplomati occupati;
- f. utilizzo delle competenze acquisite sul posto di lavoro:
 - i. occupazione ottenuta dai diplomati in base al tipo di formazione e caratteristiche individuali/sociali;
 - ii. livello di soddisfazione di diplomati e datori di lavoro rispetto alle capacità/competenze acquisite;
- g. uso del tasso di disoccupazione in funzione delle caratteristiche individuali/sociali (indicatore di contesto);
- h. prevalenza di gruppi vulnerabili (indicatore di contesto);
- i. meccanismo per l'identificazione delle esigenze formative (in evoluzione) nel mercato del lavoro;
- j. schemi per migliorare l'accesso alla IFP.

È importante notare che alcuni indicatori di qualità europei creano catene i cui elementi interagiscono e si fondano gli uni sugli altri, fornendo così informazioni che apportano un valore aggiunto. Ad esempio, se si sono raccolte informazioni sulle percentuali di partecipazione (indicatore 5) e di completamento (indicatore 6) è possibile confrontare tali dati e ottenere le percentuali di abbandono. Più le informazioni raccolte saranno dettagliate e disaggregate (ad esempio per genere, età, origini etniche, profilo formativo) più i risultati ottenuti saranno affidabili. Se le informazioni su partecipazione, completamento e destinazione vengono analizzate per programmi di IFP e caratteristiche individuali/sociali degli studenti, si potranno identificare gli effetti dei vari programmi su studenti con caratteristiche sociali diverse, valutandone così l'idoneità e l'adeguatezza.

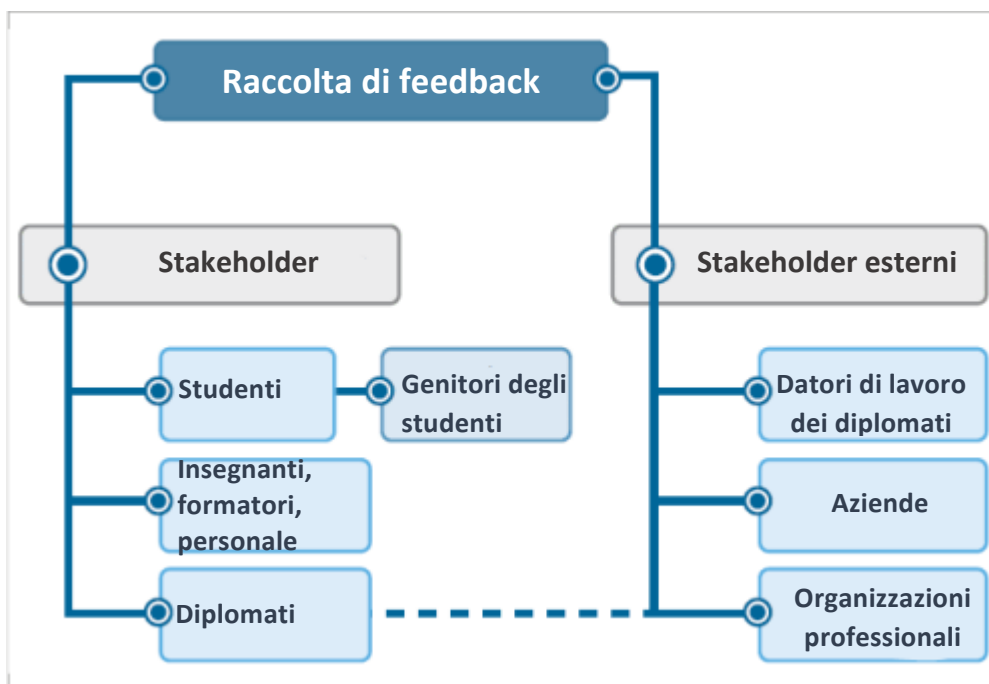
Tuttavia, le informazioni ottenibili dal sistema di gestione aziendale non sono sufficienti per valutare tutti questi indicatori di base, tanto meno i singoli obiettivi di qualità dell'organizzazione di appartenenza. Per un'analisi più approfondita della qualità di un'istituzione IFP è necessario utilizzare ulteriori metodi.

3.3.2 Raccolta di feedback dagli stakeholder interni ed esterni

Normalmente, il feedback viene fornito dagli studenti, più raramente dai genitori degli studenti (vedere allegato, Sezione 1.20), insegnanti e formatori (occasionalmente anche da altre persone occupate nell'istituzione di IFP), ex diplomati e rispettivi datori di lavoro, aziende che collaborano con tirocini formativi, organizzazioni imprenditoriali (come camere di commercio e

dell'industria) e altri stakeholder della comunità locale (vedere allegato, Sezione 1.36). La Figura 7 offre un quadro d'insieme degli stakeholder interni ed esterni che devono essere coinvolti nella valutazione dei processi e risultati delle istituzioni IFP.

Figura 7. Quadro d'insieme degli stakeholder coinvolti nella valutazione



Fonte: CEDEFOP.

Studenti e allievi sono gli stakeholder più importanti ai fini del feedback. Solitamente il feedback che generano ha una cadenza annuale ed è disponibile on-line. Anche se i questionari possono comprendere elementi relativi ai dati personali (nel rispetto dell'anonimato), all'istituzione e ai vari servizi che offre (ad esempio biblioteche e ristorazione), è necessario concentrare l'attenzione sulle domande relative al processo di apprendimento. Questa sezione deve contenere domande sulla consapevolezza degli studenti rispetto ai risultati di apprendimento da ottenere in classe, sulla giusta combinazione di teoria e pratica, sull'uso dei nuovi mezzi di comunicazione, sulle opportunità di organizzare autonomamente le attività di apprendimento e sulla chiarezza dei criteri di valutazione.

Riquadro 16. Strumento: campagna di comunicazione

Nell'allegato, Sezione 1.12, è disponibile una guida su come raccogliere e documentare feedback validi e affidabili da parte degli studenti.

Con un questionario rivolto ai genitori degli studenti si possono ottenere informazioni sulla loro opinione in merito alle conoscenze e competenze acquisite o meno, su eventuali commenti positivi/negativi da parte dei ragazzi a proposito della scuola, della classe, degli insegnanti e dei formatori.

Attraverso questionari rivolti a insegnanti, formatori e altro personale, si possono affrontare problemi come cultura della qualità, prestazioni dei dirigenti senior, possibilità di partecipazione, livello di soddisfazione rispetto alla politica di comunicazione e informazione, clima lavorativo e modalità di risoluzione dei conflitti.

Per garantire delle istituzioni di IFP di alta qualità, è essenziale un'indagine sulla destinazione degli ex diplomati per ottenere informazioni sul loro stato lavorativo. Gli argomenti da affrontare in questo tipo di indagine riguardano sia il posto di lavoro ottenuto che il livello di soddisfazione rispetto al programma di istruzione completato e l'utilizzo delle capacità e competenze acquisite sul posto di lavoro.

Parallelamente, si possono intervistare i datori di lavoro riguardo le prestazioni lavorative degli ex diplomati che hanno assunto e le loro possibilità di carriera in considerazione delle capacità e competenze acquisite.

I questionari per il feedback da parte delle aziende che offrono esperienze di lavoro e tirocini possono contenere domande sul livello di soddisfazione rispetto allo scambio di informazioni e la collaborazione fra istituzione di IFP e azienda, qualità dei corsi, materiali per le lezioni e l'apprendimento, una valutazione generale dell'immagine dell'istituzione e report negativi raccolti negli ultimi 12 mesi.

Infine, è possibile richiedere il feedback di altri stakeholder, come camere di commercio e dell'industria, organizzazioni imprenditoriali, organizzazioni di lavoratori o ONG che rappresentano gruppi sociali svantaggiati, in particolare riguardo la loro percezione della qualità e dell'immagine generale dell'istituzione di IFP.

Riquadro 17. **Strumenti: questionari per la raccolta di feedback**

- a. Questionari per gli studenti (vedere allegato, Sezione 1.26).
- b. Questionari per i genitori degli studenti (vedere allegato, Sezione 1.20).
- c. Questionari per insegnanti, formatori e altri membri dello staff (vedere allegato, Sezione 1.34).
- d. Questionari per ex diplomati (vedere allegato, Sezione 1.13)
- e. Questionari per i datori di lavoro di ex diplomati (vedere allegato, Sezione 1.15)
- f. Questionari per aziende che offrono tirocini (vedere allegato, Sezione 1.38).

3.3.3 Valutazioni e misurazioni delle prestazioni dello staff

La Sezione 3.3.2 sul monitoraggio di insegnamento e apprendimento spiega l'importanza delle valutazioni dello staff come strumento per la raccolta di un feedback comune fra membri dello staff e dirigenti senior, nonché per la documentazione di idee finalizzate al miglioramento della qualità.

Le istituzioni di IFP orientate alla qualità possono inoltre valutare periodicamente le prestazioni dei dipendenti rispetto alle attività definite nelle descrizioni dei rispettivi lavori. I criteri di valutazione comprendono le attitudini professionali generali (professionalità, cultura metodologica, analisi/valutazione, incoraggiamento degli studenti più dotati), attività educative specifiche (mansioni generali, attività extracurricolari) e altri aspetti relativi alla qualità (impegno verso l'istituzione e la sua missione di qualità, capacità di collaborare, gestione delle partnership, comunicazione, disciplina nel lavoro, amministrazione). È possibile aggiungere ulteriori criteri per posizioni specifiche, al fine di valutare le prestazioni dei dipendenti nelle attività di gestione (gestione di un dipartimento e delle partnership, capacità di leadership, conoscenze manageriali, creatività, comunicazione).

Un altro strumento per la valutazione delle prestazioni dello staff sono le visite nel corso delle lezioni da parte dei direttori di un dipartimento o di un'istituzione di IFP, mirate ad assistere insegnanti e formatori nel loro sviluppo professionale, tramite l'identificazione nelle loro capacità individuali dei punti di forza e delle aree che presentano margini di miglioramento. Perché le valutazioni risultino quanto più obiettive e veritiere, le osservazioni durante le lezioni vengono di solito completate da un'autovalutazione dell'insegnante e una valutazione delle sue prestazioni da parte dagli studenti. Queste valutazioni non devono nel modo più assoluto avere una funzione di controllo, ma vanno interpretate esclusivamente come strumenti di supporto. Per creare una cultura della qualità all'interno di un'istituzione, si consiglia vivamente di valutare i risultati e discutere le attività che possono apportare miglioramenti, nell'ambito di conversazioni private fra l'insegnante e il supervisore coinvolti.

Riquadro 18. **Strumento: misurazione delle prestazioni degli insegnanti**

Nell'allegato, Sezione 1.4., è disponibile una guida per valutare le prestazioni degli insegnanti attraverso osservazioni in aula.

3.3.4 Autovalutazione e auditing interno

L'autovalutazione è uno strumento potente ai fini della qualità, se e quando rappresenta una parte intrinseca dell'approccio alla qualità nell'ambito dell'istituzione di IFP e viene svolta sistematicamente e globalmente. Nella maggior parte dei casi viene coordinata e implementata dal team di qualità centrale delle istituzioni di IFP, che comprende funzionari ed esperti di qualità sotto la responsabilità di un manager per la qualità, ma è evidente che anche altri membri dello staff (preferibilmente insegnanti e formatori) sono invitati a partecipare a questo processo. Anche i dirigenti senior devono partecipare, motivando insegnanti, formatori e altri stakeholder a formare piccoli team di autovalutazione della qualità, nell'ambito dei quali affrontare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione attraverso un dibattito aperto e sincero.

Il dibattito dovrebbe naturalmente prendere in considerazione i fatti e i dati raccolti dai feedback provenienti dalle varie fonti, ma anche utilizzare le 'conoscenze immateriali' di insegnanti, formatori e altro staff. Ikujiro Nonaka e i suoi colleghi hanno dimostrato che le

nuove conoscenze organizzative sono sempre generate da due fonti: la 'conoscenza esplicita' che consiste di dati, standard e indicatori, e la 'conoscenza implicita' immateriale basata sull'esperienza, le opinioni e le percezioni individuali della realtà (Nonaka et al., 1994). Questo tipo di conoscenza è difficile da rilevare tramite strumenti di feedback standardizzati e un grande vantaggio dell'autovalutazione è che i problemi complessi non ancora rilevati, i conflitti nascosti e gli elementi di blocco possono essere affrontati e risolti in un dibattito aperto. È necessario combinare entrambe le fonti di conoscenza e fare in modo che siano l'una il nutrimento dell'altra, in modo da generare nuove conoscenze e innovazione all'interno dell'organizzazione.

Riquadro 19. Condizioni preliminari per un'autovalutazione efficace

- a. Impegno, supporto e partecipazione da parte del direttore dell'istituzione.
- b. Un team centrale che si occupi della qualità per coordinare e integrare le attività di autovalutazione.
- c. Coinvolgimento dello staff nell'attività di autovalutazione.
- d. Apertura nei confronti di dati, fatti e potenziali cambiamenti.
- e. Dibattito aperto e onesto sul tema delle 'conoscenze immateriali'.
- f. Decisioni immediate sui miglioramenti, basate sui risultati dell'autovalutazione.
- g. Intesa fra i membri dello staff sull'implementazione delle azioni finalizzate al miglioramento.

L'autovalutazione si è dimostrata uno strumento utile ed efficace per la creazione di dinamiche valide mirate alla qualità, ma il suo potenziale viene realizzato pienamente solo quando diventa parte integrante degli standard di gestione della struttura organizzativa dell'istituzione di IFP. Quando sono ampiamente condivisi dai membri dello staff, i suoi risultati possono essere trasformati in decisioni immediate per il miglioramento della qualità. Ciò può condurre a miglioramenti notevoli, ad esempio lo sviluppo di una cultura pedagogica, l'armonizzazione di teoria e pratica, l'introduzione di nuovi media nelle attività didattiche quotidiane, o l'elaborazione di criteri comuni per la valutazione delle prestazioni degli studenti. Così facendo, quando i suoi risultati vengono utilizzati per definire soluzioni immediate per il miglioramento della qualità, l'autovalutazione può svolgere un ruolo importante nella creazione di una cultura della qualità interna all'istituzione di IFP.

Le attività di auditing interno sulla qualità costituiscono un altro strumento di autovalutazione nelle istituzioni di IFP. Tali attività vengono svolte da responsabili della qualità part-time, selezionati fra il personale docente, che sappiano lavorare sulla base delle proprie esperienze, ma che vengano anche formati continuamente, per poter operare con professionalità nell'ambito di questo incarico all'interno dei vari dipartimenti dell'organizzazione. Data la conoscenza approfondita dell'istituzione a cui appartengono e del suo staff, i funzionari addetti alla qualità sono in grado di fornire un feedback immediato, in base ai risultati dell'auditing, ai membri dello staff responsabili delle varie aree. In tal modo possono esortare al perseguimento della qualità. Oltre a ciò, producono rapporti sull'auditing, che vengono presi in considerazione nella programmazione annuale e nell'aggiornamento degli obiettivi di qualità e nella preparazione all'accreditamento esterno. I rapporti vengono presentati al team di

dirigenti senior, che può prendere decisioni in merito a ulteriori cambiamenti e miglioramenti, laddove necessario.

3.3.5 Partecipazione degli stakeholder all'autovalutazione

È assolutamente auspicabile che, oltre ai membri dello staff dell'istituzione di IFP stessa, siano coinvolti nelle attività di autovalutazione anche altri stakeholder interni ed esterni. Tuttavia, in termini realistici, il raggio d'azione entro il quale possono essere coinvolti attivamente è spesso abbastanza limitato.

Il modo più facile per ampliare il circolo degli stakeholder è coinvolgere gli studenti. Oltre a raccogliere feedback per mezzo di questionari, insegnanti e formatori devono essere incoraggiati a raccogliere feedback qualitativi, attraverso momenti di dialogo con gli studenti verso la fine delle lezioni. Quando gli studenti avvertono che le loro idee e opinioni sono ben accette, ci si può ragionevolmente aspettare che almeno alcuni di essi parteciperanno anche ad altre attività per il miglioramento della qualità.

Tutte queste ulteriori attività sono concepite per ottenere feedback qualitativi e dichiarazioni da parte degli stakeholder interni ed esterni sullo stato attuale e le aspettative in termini di sviluppo futuro dell'istituzione di IFP. Gli stakeholder possono essere invitati a partecipare a incontri selettivi o seminari tematici per discutere problemi attuali, o riflettere sulle tendenze e le richieste future. A seconda dell'argomento, si potrebbero organizzare incontri una tantum oppure una serie di tavole rotonde a cui invitare un numero più ampio di stakeholder esterni. Indipendentemente dal formato, è importante che l'istituzione di IFP organizzatrice abbia un'idea chiara dell'argomento di discussione per orientare correttamente gli stakeholder, affinché comprendano il contributo atteso da loro.

Fra gli strumenti utilizzati sempre più spesso (e con risultati positivi) dalle istituzioni di IFP vi sono i focus group. Benché inizialmente fossero utilizzati prevalentemente nel campo della ricerca sociale, ora sono ampiamente accettati come strumento per esplorare a fondo problematiche delicate nel settore della formazione e istruzione. Un focus group consiste nel raggruppare un certo numero di persone a cui viene chiesto di esprimere le proprie opinioni sulla qualità di prodotti o servizi, concetti, idee o ancora nuove tendenze e sviluppi. I focus group sono situazioni interattive in cui i partecipanti sono liberi di parlare e scambiare tra loro i propri punti di vista. Devono svolgersi in un'atmosfera di indulgenza e invito alla riflessione. Troppa formalità e rigore potrebbero ripercuotersi negativamente sulle dinamiche dell'interazione fra i partecipanti e vanno pertanto evitati, d'altra parte anche un clima eccessivamente informale e rilassato potrebbe causare problemi, privando la discussione del giusto livello di serietà.

Nella pratica, i focus group non solo consentono di interpretare più a fondo i dati raccolti in precedenza con strumenti quantitativi come i questionari di feedback, ma costituiscono anche uno stimolo per nuove idee e concetti creativi per sviluppare la qualità nelle istituzioni di IFP.

Riquadro 20. **Strumento: organizzare un focus group**

Nell'allegato, Sezione 1.23, è disponibile una guida sulla conduzione di un focus group che coinvolga attivamente gli stakeholder nei dibattiti sulla qualità all'interno di un'istituzione di IFP.

3.3.6 Comunicazione dei risultati delle valutazioni

La garanzia di trasparenza nei processi e risultati delle valutazioni sulla qualità non è automatica, né per gli stakeholder interni, né per quelli esterni e i clienti. Alla luce di ciò, tutte le attività di valutazione devono essere integrate da una strategia attiva di pubblicazione e comunicazione.

Tale strategia deve definire chi può accedere a quali informazioni e attraverso quali canali, poiché, essendo riservati, non tutti i dati delle valutazioni possono essere distribuiti agli stakeholder o pubblicati attraverso Internet. In genere occorre ponderare gli interessi, cercando un equilibrio tra diritto di riservatezza (in particolare degli insegnanti e formatori) e la maggior trasparenza possibile.

Le linee guida seguenti possono contribuire a definire regole per la comunicazione dei risultati delle valutazioni all'interno delle organizzazioni:

- a. le valutazioni personali degli insegnanti sono destinate esclusivamente agli insegnanti stessi;
- b. i risultati delle osservazioni in aula devono rimanere confidenziali ed essere discusse solo fra l'insegnante e il superiore responsabile;
- c. le valutazioni di corsi e programmi possono essere distribuite attraverso l'intranet dell'istituzione di IFP (assicurandosi che i dati siano prima resi anonimi) ed essere oggetto di ampie discussioni nell'ambito di incontri sulla qualità con stakeholder interni ed esterni;
- d. i risultati aggregati delle indagini devono essere resi accessibili attraverso il sito web pubblico, promuovendo il marketing dell'istituzione di IFP.

Riquadro 21. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. Controllate e adattate la quantità di dati raccolti all'interno della vostra organizzazione.
- b. Avete già preso in considerazione la serie di indicatori di qualità europei?
- c. Raccolgete feedback da parte degli stakeholder importanti per l'organizzazione?
- d. Come definite le esigenze di miglioramento in termini di competenze e capacità individuali dei membri del vostro staff?
- e. Ritenete che le attività di autovalutazione nella vostra organizzazione siano sufficientemente efficaci?
- f. Avete mai tenuto focus group per un'analisi approfondita delle valutazioni sulla qualità?
- g. Avete stabilito regole chiare sulle modalità di comunicazione dei risultati delle valutazioni?

3.4 Cambiare e migliorare attraverso l'analisi e lo sviluppo di strategie

Questa sezione conduce alla fase critica del ciclo PDCA, spiegando come trasformare i risultati dell'analisi e valutazione in attività per la promozione di cambiamenti e miglioramenti all'interno della propria organizzazione. Essa analizza nel dettaglio i metodi dell'analisi professionale dei fattori che contribuiscono alla qualità e illustra come organizzare il cambiamento e procedere verso il miglioramento.

Alcuni esempi riportati alla Sezione 3.3 hanno dimostrato la stretta relazione fra analisi e valutazione da una parte e sviluppo di nuove idee per il cambiamento dall'altra. Nel discutere i risultati delle valutazioni, spesso la soluzione è a portata di mano, specialmente quando si tratta di correggere errori e intervenire su un livello mediocre della qualità.

Applicando metodi professionali per analizzare i risultati delle valutazioni, è possibile non solo individuare soluzioni ad hoc, ma anche progettare una strategia coerente per migliorare la qualità dell'intera organizzazione e dei suoi processi principali (insegnamento e apprendimento), così come definire un programma di miglioramenti dettagliato che rispecchi i criteri della programmazione, illustrati nella Sezione 3.1. in relazione a questa fase del ciclo PDCA.

Riquadro 22. **Proposte della raccomandazione EQAVET**

Per l'ultima fase del ciclo PDCA, i descrittori indicativi riportati nell'Allegato I della raccomandazione EQAVET indicano che:

- a. il feedback di allievi e insegnanti viene utilizzato come base di informazioni per azioni future;
- b. le procedure di feedback e revisione fanno parte di un processo strategico di apprendimento all'interno dell'organizzazione;
- c. vengono definiti piani d'azione mirati.

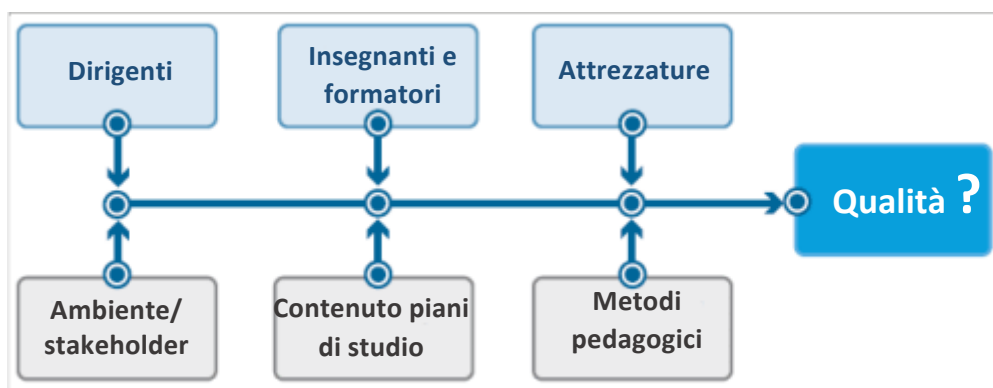
3.4.1 Apprendere dall'analisi dei fattori che contribuiscono alla qualità

In base ai risultati ottenuti dalle attività di monitoraggio e valutazione ad opera del dipartimento responsabile della qualità, occorre procedere a un'analisi delle prestazioni (in relazione agli obiettivi di qualità e target definiti in precedenza). In tal modo emergeranno tanto i risultati positivi, quanto quelli negativi, entrambi utili per l'organizzazione ai fini del miglioramento.

Di solito è più facile lavorare sui successi che non sui fallimenti, poiché questi devono essere ammessi e accettati prima di essere corretti. Per l'analisi tanto dei successi, quanto dei fallimenti, è estremamente utile essere consapevoli dei fattori che potrebbero aver portato agli effetti positivi e negativi. Per migliorare la qualità, occorre conoscere e cambiare i fattori che hanno portato a tali effetti.

La Figura 8 illustra una prima panoramica dei fattori alla base della IFP. Il diagramma è costruito in base al modello causa-effetto sviluppato da Kaouro Ishikawa, da cui prende il nome. In esso sono rappresentate le cause che portano o influiscono significativamente su un risultato auspicato; lo schema si può applicare in molti ambiti per analizzare se e come determinati fattori hanno contribuito alla qualità, pertanto è ampiamente utilizzato.

Figura 8. **Fattori fondamentali che contribuiscono alla qualità dell'IFP**



Fonte: CEDEFOP.

Come evidenziato nella Figura 8, un determinato effetto sulla qualità potrebbe essere stato prodotto dai responsabili della gestione dell'istituzione di IFP, dagli insegnanti e formatori oppure dalle attrezzature a disposizione, ma anche gli stakeholder esterni, il contenuto del piano di studio o i metodi pedagogici potrebbero essere stati fattori cruciali.

Riquadro 23. Diagramma di Ishikawa

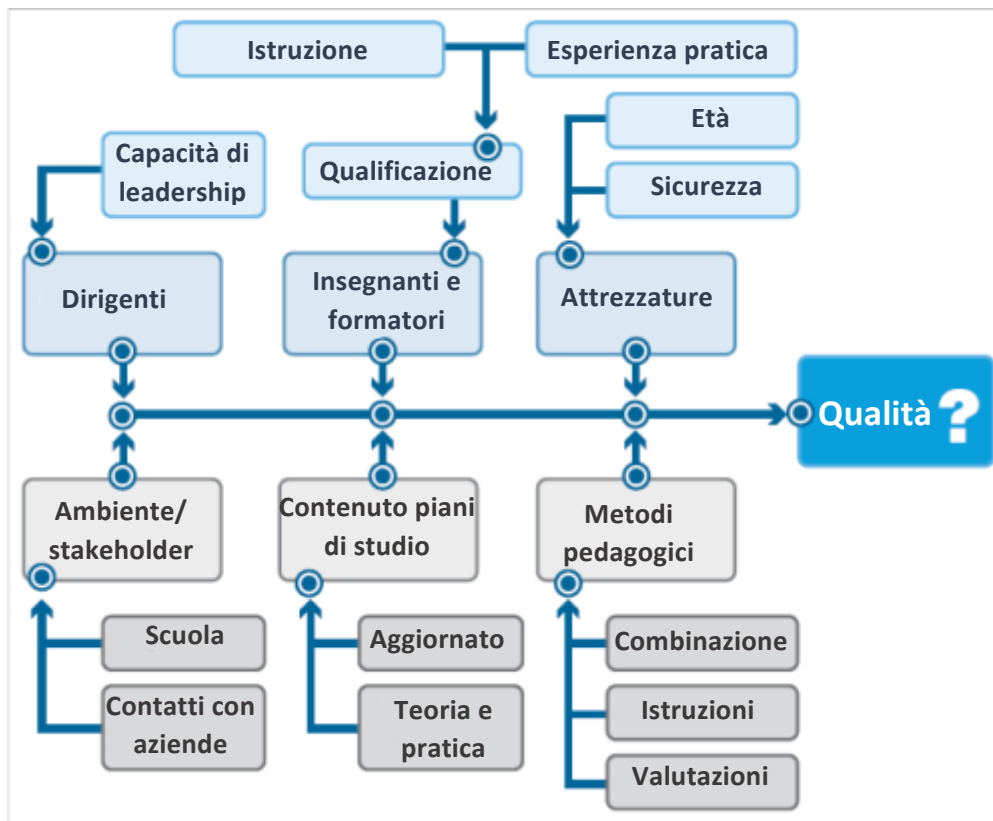
Il diagramma di Ishikawa è uno strumento di analisi in grado di generare idee per la risoluzione dei problemi e il miglioramento. Illustra la causa e l'effetto, laddove l'effetto auspicato è posto nella parte destra di una freccia, mentre le cause principali sono annotate su ambo i lati della 'lisca'. Le cause secondarie vengono collegate ai fattori principali.

In pratica, benché l'interazione fra i fattori sia naturalmente molto importante, ai fini analitici anche il contributo causale di ogni fattore va esaminato singolarmente. Nella Figura 9 i fattori causali di base della qualità nell'IFP vengono ulteriormente differenziati. Più sarà approfondita l'analisi dei potenziali fattori causali, più risulteranno chiare le possibili azioni da intraprendere per il miglioramento della qualità.

Ad esempio, la Figura 9 mostra che il management potrebbe rafforzare le proprie capacità di leadership, insegnanti e formatori potrebbero acquisire maggiori esperienze pratiche, mentre

alle autorità esterne preposte all'IFP potrebbero essere inoltrate richieste per la sostituzione di attrezzature tecniche obsolete.

Figura 9. **Fattori principali e secondari che contribuiscono alla qualità dell'IFP**



Fonte: CEDEFOP.

3.4.2 Prepararsi al cambiamento

Una volta giunti a questo punto nell'analisi causale, i problemi principali da affrontare per introdurre un cambiamento o un miglioramento dovrebbero risultare chiari. Ma siccome è impossibile migliorare la qualità contemporaneamente in tutta l'istituzione, si devono operare delle scelte, selezionando e determinando il fulcro delle azioni. A tale riguardo, la tecnica di analisi di Pareto illustrata nel Riquadro 24 potrebbe rivelarsi utile.

Riquadro 24. **Analisi di Pareto**

L'analisi di Pareto, nota anche come la regola 80/20, è uno strumento per attribuire priorità ad azioni finalizzate al miglioramento e trovare soluzioni ai problemi. Secondo la regola, l'origine dell'80% dei problemi risiede nel 20% delle cause. Identificando il 20% critico è possibile ottenere un miglioramento esponenziale delle prestazioni.

Subito dopo avere identificato le aree in cui apportare cambiamenti e miglioramenti, è necessario discutere e concordare le opzioni. Spesso occorre raggiungere dei compromessi, in quanto aspettative e intenzioni dell'organizzazione di IFP, degli insegnanti e formatori, del resto del personale, degli studenti e degli altri stakeholder non coincidono. È necessario controllare i mezzi disponibili per raggiungere gli obiettivi prefissati: sono sufficienti per ottenere i risultati auspicati? Ci sono partner che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi prefissati? Quali sono gli stakeholder che possono offrire supporto?

Per affrontare queste problematiche sono disponibili vari strumenti. Per raccogliere idee sull'implementazione dei cambiamenti, si possono organizzare, ad esempio, sessioni di mind mapping (mappatura concettuale). Si pone una parola chiave o un'immagine al centro di un diagramma, da cui partono ramificazioni principali e secondarie in tutte le direzioni, creando una mappa in cui gli elementi vengono strutturati in base a una gerarchia ben delineata.

Anche brevi riunioni di brainstorming possono rappresentare uno strumento per stimolare idee innovative. Della durata massima di 10-30 minuti, devono essere incentrate su argomenti comunicati con un certo anticipo.

Riquadro 25. **Brainstorming**

Il brainstorming è uno strumento chiave per garantire e sviluppare la qualità nelle organizzazioni di IFP. Consiste in un processo in cui stakeholder esperti espongono i propri pensieri in un flusso libero, per generare idee che portino allo sviluppo ulteriore dell'organizzazione IFP e alla soluzione dei problemi.

3.4.3 Sviluppo di un programma di miglioramento

Un programma di miglioramento si basa sui risultati dell'analisi dei successi ottenuti e mancati e incorpora le sfide, opportunità e risorse disponibili per il cambiamento (vedere allegato, Sezioni 1.24, 1.25, 1.28). Dopo avere discusso le problematiche con gli stakeholder principali e concordato le aree principali in cui apportare cambiamenti, il programma di miglioramento raccoglie tutte le informazioni ottenute ed elabora due diverse proposte:

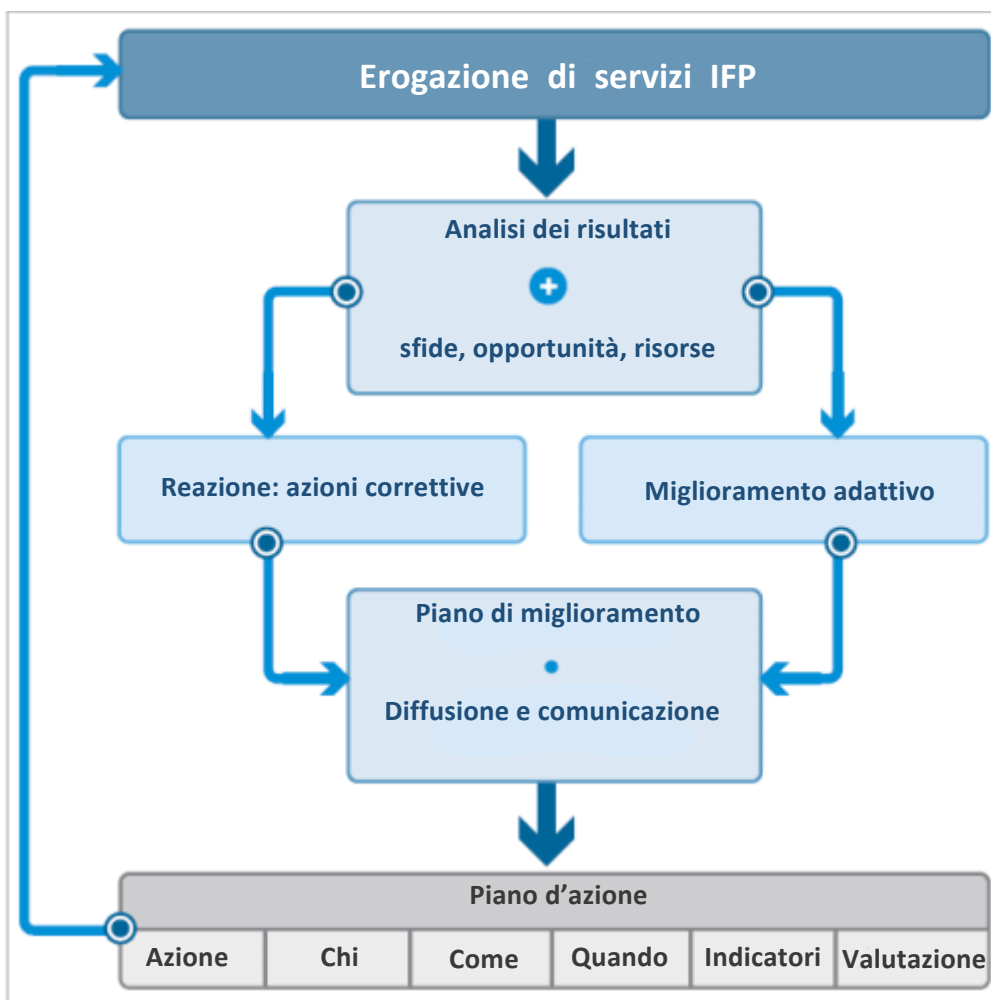
- a. azioni correttive, come rimedio a mancati successi e risultati insufficienti, per reagire immediatamente alle lamentele principali di studenti e altri stakeholder;
- b. azioni adattive per miglioramenti strutturali e adattamenti dell'istituzione e dei programmi di IFP, tenendo in considerazione prestazioni poco soddisfacenti o nuove richieste.

Dopo l'approvazione dei dirigenti senior dell'organizzazione di IFP, il programma di miglioramento deve essere ampiamente diffuso e comunicato al maggior numero possibile di stakeholder, per dimostrare l'impegno dell'organizzazione rispetto alla qualità.

Il ciclo di qualità deve prevedere due revisioni e almeno un aggiornamento annuale del programma di miglioramento.

Internamente, per l'organizzazione del cambiamento è necessario un ulteriore passaggio: l'implementazione del programma di miglioramento. La Figura 10 offre una panoramica su come trasformare in un piano d'azione dettagliato le esigenze comunemente identificate e concordate.

Figura 10. Trasformazione delle esigenze di miglioramento in piano d'azione



Fonte: CEDEFOP.

Lo scopo di un piano d'azione è assicurare l'effettiva realizzazione del cambiamento, il monitoraggio e la valutazione del processo di miglioramento previsto, per verificare il raggiungimento degli effetti auspicati. Nel dettaglio, un piano d'azione deve specificare:

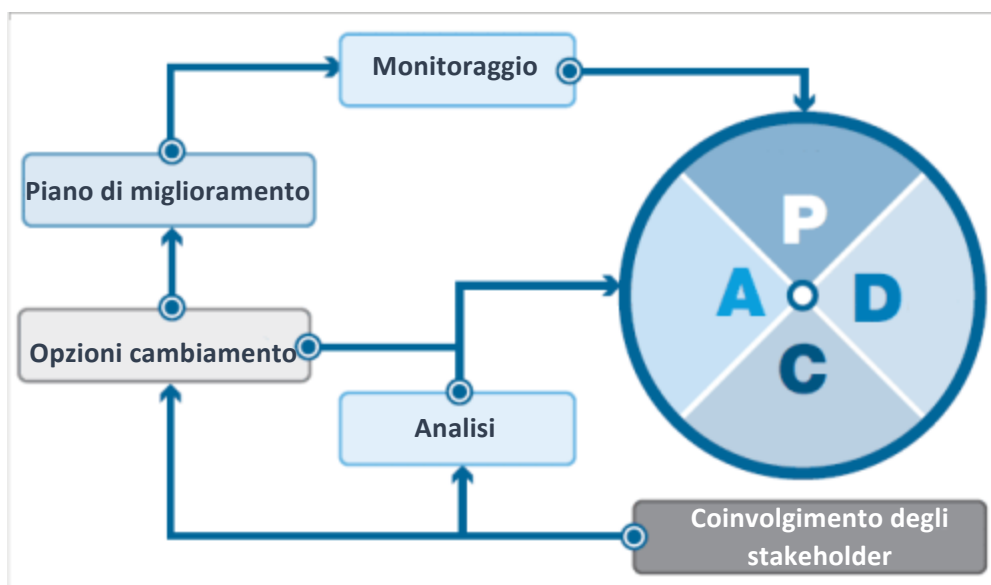
- a. tipi di azioni da intraprendere;
- b. persone responsabili dell'implementazione;
- c. risorse e strumenti necessari per intraprendere le azioni programmate;

- d. scadenze per il completamento delle azioni;
- e. indicatori di misurazione dell'effettivo raggiungimento degli effetti auspicati;
- f. analisi e valutazione del progresso previsto.

Al responsabile della qualità spetta il monitoraggio delle attività per l'implementazione del piano di azione e la misurazione degli effetti prodotti.

Riassumendo, la Figura 11 illustra i vari passaggi da compiere per definire un piano di miglioramento. Sulla base di un'accurata analisi dei vari fattori che contribuiscono alla qualità della IFP, seguita da una discussione approfondita delle diverse opzioni di cambiamento con gli stakeholder interni ed esterni, i dirigenti senior dell'istituzione adottano il piano di miglioramento. Questo stabilisce le azioni correttive e gli adattamenti strutturali e definisce attività, risorse, responsabilità, indicatori per la misurazione dei risultati ottenuti e scadenze. Il responsabile della qualità si occuperà di monitorare l'implementazione del piano di miglioramento.

Figura 11. **Organizzazione del cambiamento e miglioramento della qualità**



Fonte: CEDEFOP.

3.4.4 Pronti per il cambiamento?

Ora che sono presenti le condizioni preliminari per la gestione e gli strumenti tecnici per il cambiamento e il miglioramento, si potrebbe presupporre che il cambiamento previsto venga implementato come da programma. Tuttavia, occorre ancora verificare se il personale dell'organizzazione è pronto per il cambiamento e sufficientemente motivato per mettere in pratica il miglioramento e i piani d'azione.

Vi sono ancora alcuni elementi da prendere in considerazione per raggiungere il cambiamento previsto. Le sfide e gli ostacoli che si possono presentare nella ricerca di vari obiettivi di qualità sono riassunti nella Tabella 2.

Tabella 2. **Tipologie di obiettivi e miglioramento della qualità**

Quality objectives Obiettivi di qualità	Challenges Sfide	Obstacles Ostacoli
Permanent objectives Obiettivi permanenti	Creation of sustainable development Creazione di sviluppo sostenibile a lungo termine	Routine in stallo Deadlocked routines leading to decline of attractiveness Routine in stallo che compromette l'attrattiva
New objectives Nuovi obiettivi	Promote innovation L'innovazione rispetto a routine prestabilite	Resistance to change and path dependencies Resistenza al cambiamento e dipendenza dalle rotte abituali

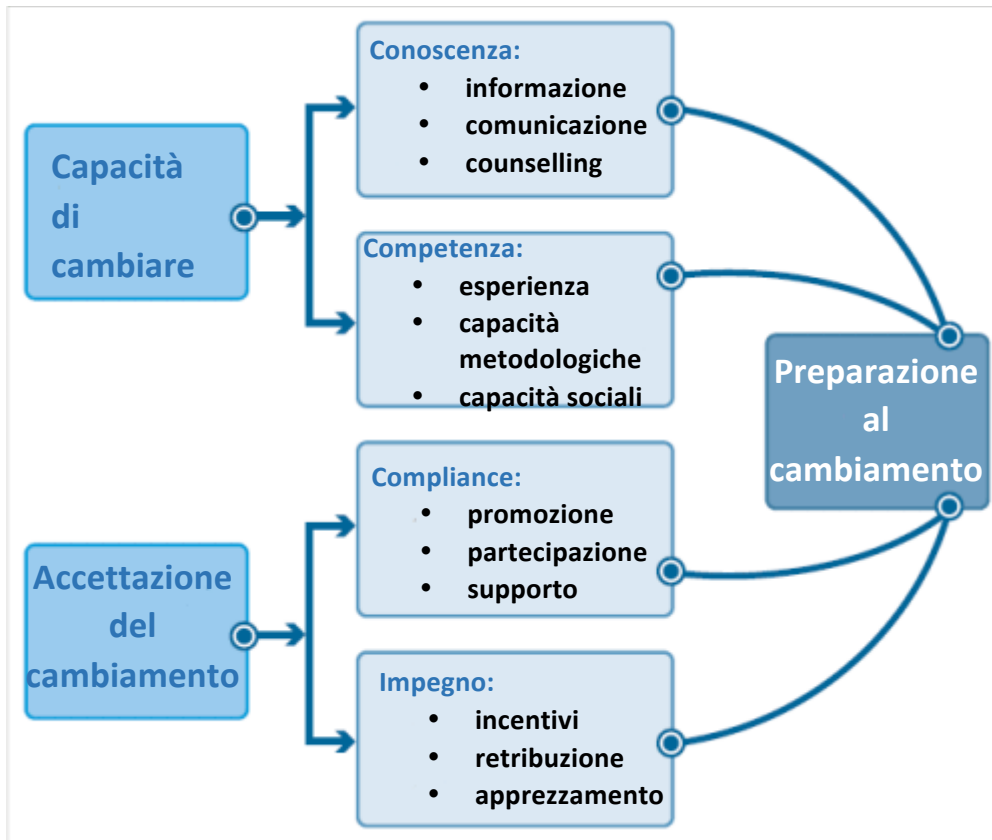
Fonte: CEDEFOP.

Gli obiettivi di qualità di lunga durata o immutabili diventano tediosi e poco interessanti agli occhi delle persone. È difficile mantenere la motivazione nel corso degli anni per conseguire ulteriori miglioramenti, ostacolati talvolta da routine in stallo.

Implementare obiettivi innovativi è ancora più difficile: le innovazioni vanno di pari passo con l'abolizione di tradizioni e abitudini radicate. Le persone possono provare paura ed esprimere le proprie emozioni mostrandosi reticenti al cambiamento e creando sottili situazioni di conflitto. Nell'implementare l'innovazione, l'organizzazione stessa deve adottare nuovi modelli di azione, allontanandosi dai percorsi noti e superando la dipendenza dalle rotte abituali.

Che cosa si può fare per assicurarsi che le persone all'interno dell'organizzazione siano pronte ad affrontare il cambiamento? Vi sono due approcci principali: il primo consiste nel migliorare la capacità di cambiare delle persone e il secondo nell'aumentare la loro accettazione del cambiamento. La Figura 12 illustra questi concetti.

Figura 12. **Assicurarsi che le persone nell'istituzione siano pronte al cambiamento**



Fonte: CEDEFOP.

Comunicare con le persone, informarle di cosa ci si auspica e cosa ci si aspetta aumenta generalmente la loro consapevolezza e capacità di affrontare nuove richieste. È necessario prestare particolare attenzione alle persone maggiormente esposte al cambiamento previsto e per alcune potrebbe risultare opportuna un'attività di counselling individuale.

Normalmente, cambiamento e miglioramento comportano doveri nuovi e diversi, occorre assicurarsi che le persone interessate dispongano delle competenze, capacità ed esperienza necessarie per affrontare le nuove mansioni e i cambiamenti nelle attività che svolgono.

Il modo migliore affinché le persone accettino il cambiamento e si conformino ai nuovi doveri consiste probabilmente nel fornire loro l'opportunità di partecipare a tutte le fasi di sviluppo della qualità. Una condizione preliminare per conformarsi agli standard di qualità è che le persone si sentano incoraggiate e sostenute non solo negli sforzi straordinari che devono compiere per una migliore qualità, ma anche nelle loro attività quotidiane.

Infine, incoraggiare l'autostima delle persone e riconoscere il loro valore è un'altra chiave importante per prepararle al cambiamento, promuovendo anche l'impegno e la motivazione con incentivi e ricompense a fronte degli sforzi straordinari compiuti per una migliore qualità. Essere pronti al cambiamento è una condizione preliminare affinché un'organizzazione compia il proprio percorso verso una cultura della qualità.

Riquadro 26. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. Quali sono i tre fattori maggiori o minori che ritenete abbiano l'impatto più forte sulla qualità della vostra organizzazione IFP?
- b. Qual è il fattore prioritario secondo voi? La vostra valutazione è condivisa da tutta l'organizzazione?
- c. Quali strumenti applicate all'interno dell'organizzazione per stimolare nuove idee di miglioramento e porre rimedio ai mancati successi?
- d. Il vostro approccio di miglioramento contiene più azioni correttive o adattive?
- e. I vostri responsabili della qualità sono pronti a monitorare l'implementazione del vostro piano d'azione?
- f. Qual è la sfida principale nella vostra organizzazione rispetto alla preparazione al cambiamento nelle persone?

3.5 Programmazione 2.0: stabilire una strategia di sviluppo coerente

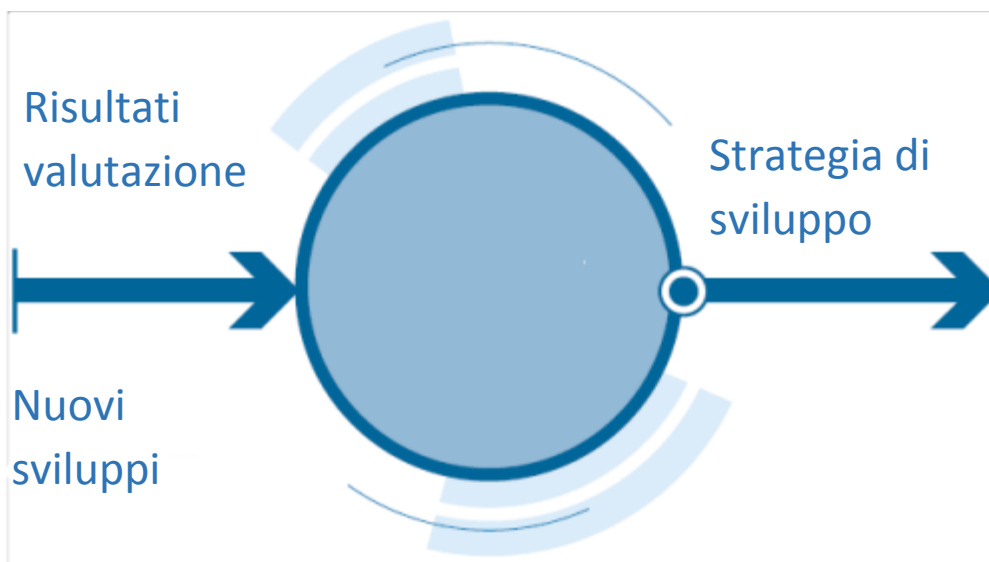
Dopo avere completato l'intero ciclo PDCA nelle sezioni precedenti, ora stiamo entrando nuovamente nella prima fase del ciclo. Mentre in precedenza la programmazione è stata affrontata come attività operativa dettagliata, la Sezione 3.5.1 spiega come passare a una 'programmazione 2.0', una versione avanzata della programmazione, e stabilire una strategia di sviluppo coerente per le istituzioni di IFP, che contempli il miglioramento continuo della qualità.

3.5.1 Scoprire i propri punti di forza e debolezza, le opportunità e le minacce

L'analisi di punti di forza, debolezze, opportunità e minacce (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, SWOT) fornisce un quadro generale per l'identificazione di tali elementi che, nell'ambito di una istituzione di IFP, si ripercuotono sul suo sviluppo strategico. Si tratta di uno strumento metodologico per sviluppare una strategia coerente per l'intera istituzione, basato su un'analisi valida e una valutazione affidabile dei fattori interni ed esterni che influenzano l'organizzazione. Lo strumento è in grado di fornire una sintesi della situazione di un'organizzazione, basata sulle analisi più dettagliate condotte nelle fasi precedenti del ciclo PDCA.

Mentre le analisi precedenti si concentravano sul raggiungimento di risultati interni, un'analisi SWOT mira a combinare i risultati di valutazione interni con quelli ottenuti da un'indagine sulle condizioni preliminari esterne, per lo sviluppo ulteriore dell'istituzione di IFP. L'analisi interna dei punti di forza e debolezza ha come obiettivo evidenziare i mancati successi su cui intervenire e i punti di forza da sviluppare ulteriormente.

Figura 13. Valore strategico di un'analisi SWOT



Fonte: CEDEFOP.

L'analisi dei fattori esterni deve identificare le opportunità e minacce davanti alle quali si potrebbe trovare in futuro l'organizzazione. Pertanto, un'analisi SWOT è uno strumento idoneo a trasformare i risultati delle valutazioni e analisi interne sulle tendenze future in una strategia di sviluppo coerente per l'istituzione, comprensiva di una strategia per lo sviluppo continuo della qualità.

Tabella 3. Componenti di un'analisi SWOT

	Punti di forza	Punti di debolezza
Fattori interni	Caratteristiche, capacità e risorse interne all'organizzazione IFP utilizzabili per raggiungere gli obiettivi di qualità	Carenze, limitazioni e svantaggi interni che compromettono il raggiungimento degli obiettivi
	Opportunità	Minacce
Fattori esterni	Opportunità nate all'interno dell'istituzione in grado di contribuire a raggiungere gli obiettivi di qualità	Fattori ambientali che potrebbero avere effetti avversi in futuro sulla strategia di miglioramento della qualità

Fonte: CEDEFOP.

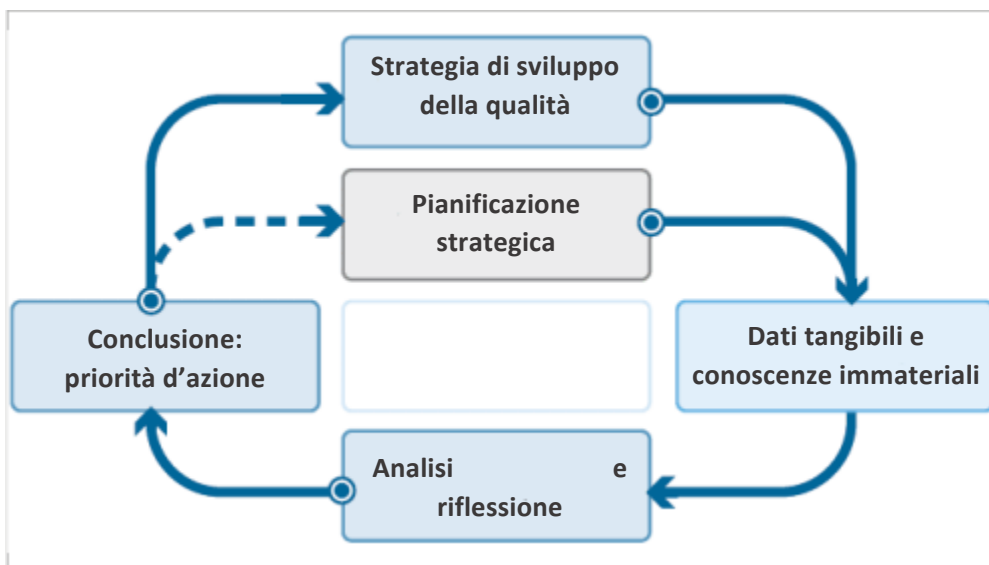
L'analisi SWOT è un'indagine realistica e aperta a ulteriori approfondimenti sulla situazione attuale e futura di un'istituzione, che comprende fatti empirici e dati sulle tendenze più marcate della IFP in Europa e nella propria area di appartenenza. Oltre all'analisi di studi e

report di ricerca pertinenti, è importante anche favorire il contatto con esperti, istituti di ricerca e agenzie di sviluppo. Una volta identificate le opportunità e i rischi principali, occorre valutarne il potenziale impatto sull'istituzione. Il passaggio critico consiste nel collegare i fattori interni a quelli esterni: l'analisi SWOT mira a identificare la migliore strategia di sviluppo che permetta all'istituzione di sfruttare le opportunità, tenendo conto dei propri punti di forza e debolezza.

I punti di forza esclusivi sono fattori chiave particolarmente utili per lo sviluppo futuro, occorre quindi mettere al centro della strategia quelli che contraddistinguono la propria istituzione (vedere anche la Sezione 3.5.2 sul benchmarking).

Come nel caso di altre attività orientate alla qualità, l'analisi SWOT e la conseguente creazione di una strategia devono essere svolte in collaborazione con gli stakeholder interni ed esterni. Applicando questo approccio dovrebbe essere possibile definire una strategia di sviluppo che integri esperienze di segmenti economici e sociali diversi della società. Far partecipare una vasta gamma di esperti e stakeholder provenienti da background diversi significa organizzare questo processo in un circolo composto da più fasi, simile al ciclo PDCA, con singoli passaggi che contemplino dati tangibili ma anche le conoscenze immateriali dei partecipanti, analisi e riflessioni condivise, per trarre conclusioni appropriate finalizzate ad azioni ulteriori che portino a perfezionare la propria strategia di sviluppo (vedere la Figura 14).

Figura 14. Modellare una strategia di sviluppo



Fonte: CEDEFOP.

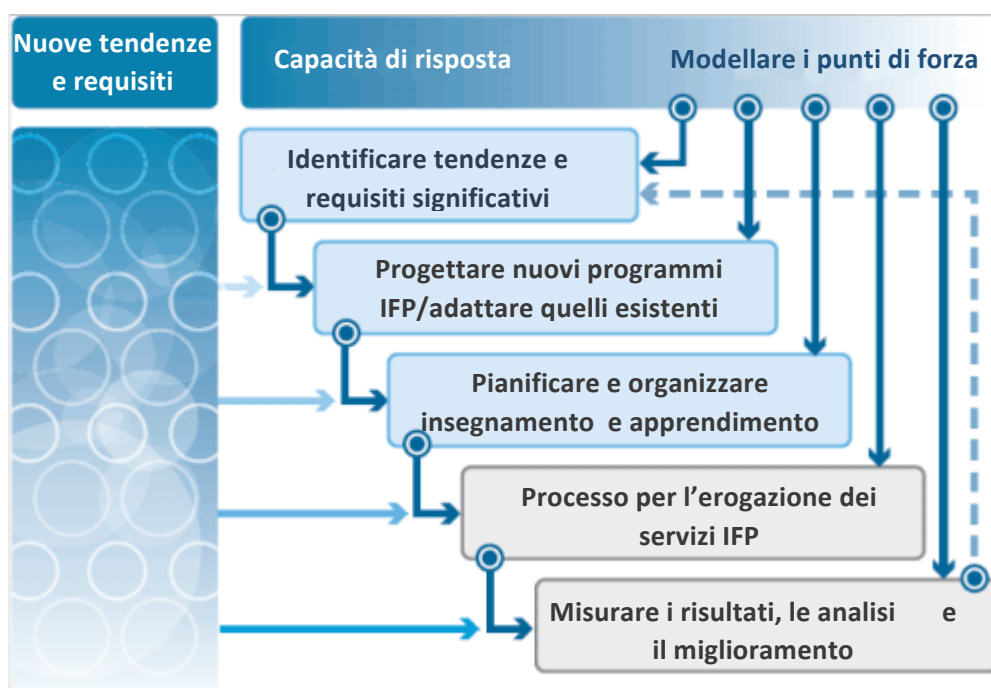
Idealmente, ogni passaggio del ciclo deve contribuire alla definizione di un quadro più chiaro della situazione empirica e delle tendenze future, ottimizzando così la strategia di sviluppo. Una programmazione organizzata come processo comune di apprendimento offre vantaggi non solo in termini di qualità della strategia. Con lo scambio comune di esperienze e

l'elaborazione congiunta di nuovi spunti di riflessione, i rapporti collaborativi fra gli attori si intensificano e si crea un clima di fiducia reciproca.

A causa di esigenze di innovazione sempre maggiori nella IFP, lo sviluppo della qualità non procede in maniera lineare, ma costituisce un processo multidimensionale. Le istituzioni di IFP si devono continuamente adattare ai cambiamenti sempre più rapidi del mondo delle imprese e delle richieste di nuove capacità e competenze da parte del mercato del lavoro. Quindi, sviluppo strategico della qualità significa ripetere continuamente il ciclo ed essere pronti a imparare, adattarsi e innovare.

Identificare le nuove tendenze esterne e le richieste del mercato del lavoro e garantire una risposta appropriata da parte della propria organizzazione rappresenta una sfida continua. Ma non tutti i nuovi percorsi si riveleranno adatti alla propria organizzazione e ai propri punti di forza. Occorre prima analizzare attentamente il significato degli sviluppi esterni della strategia della propria organizzazione, quindi intraprendere una serie di attività di adattamento e cambiamento per dare una connotazione pratica alle analisi strategiche, a livello del proprio profilo e della definizione dei programmi di IFP che si offrono (vedere Figura 15).

Figura 15. **Adattare la strategia**



Fonte: CEDEFOP.

- Potrebbe essere necessario progettare nuovi programmi di IFP, nonché adattare e modificare quelli esistenti, sia nei contenuti che nelle modalità di attuazione.
- Seguirà la programmazione dei processi di insegnamento e apprendimento; potrebbero essere necessari nuovo personale, attrezzature e materiali didattici.
- Deve essere organizzata l'attuazione dei programmi nuovi e di quelli adattati.

- d. È necessario assicurare la presenza di attività di monitoraggio e misurazione di risultati, analisi e ulteriore miglioramento.

3.5.2 Benchmarking

Nel mondo imprenditoriale, il benchmarking è in uso da diverso tempo, con un'importanza che aumenta progressivamente. Il benchmarking è un processo in cui prodotti, servizi e prassi vengono misurati e confrontati rispetto al competitor più forte, quello le cui prestazioni sono ritenute le migliori nella rispettiva area di appartenenza. A livello di imprese, la ricerca continua di punti di forza e debolezza e lo sfruttamento di potenziale inutilizzato sono visti come fattori chiave per il conseguimento della qualità e di una competitività sostenibile.

Il benchmarking contribuisce a una ricerca coerente e risoluta di nuove idee, metodi efficaci, procedure e processi esterni alla propria istituzione, per stimolare il miglioramento e l'innovazione interni. Quindi, il benchmarking è incentrato sullo sviluppo della propria organizzazione.

Riquadro 27. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. La vostra istituzione ha definito una strategia di sviluppo a lungo termine che preveda il miglioramento continuo della qualità?
- b. Come analizzereste le tendenze future e le conseguenti opportunità per la vostra organizzazione?
- c. Quali riterreste i punti di forza esclusivi della vostra organizzazione?
- d. Conoscete un competitor adatto rispetto al quale condurre un'attività di benchmarking della vostra istituzione di IFP?

Capitolo 4 – Elementi interni trasversali che si riflettono sulla qualità della IFP

Questo capitolo illustra in che modo gli elementi trasversali che nascono all'interno di un'organizzazione e l'ambiente si riflettono sulla qualità nella fornitura di IFP e spiega come agire su questi fattori per garantire e migliorare la qualità nella propria organizzazione.

4.1 Una struttura organizzativa per la gestione della qualità

La prima e più importante sfida è dare un ruolo forte alla gestione della qualità nella struttura organizzativa delle istituzioni di IFP. Non esiste una soluzione universale adatta a tutti, poiché l'organizzazione della gestione della qualità deve allinearsi alle dimensioni e alla struttura generale degli erogatori di IFP. È necessario prendere in considerazione anche tradizioni, qualifiche e interessi personali.

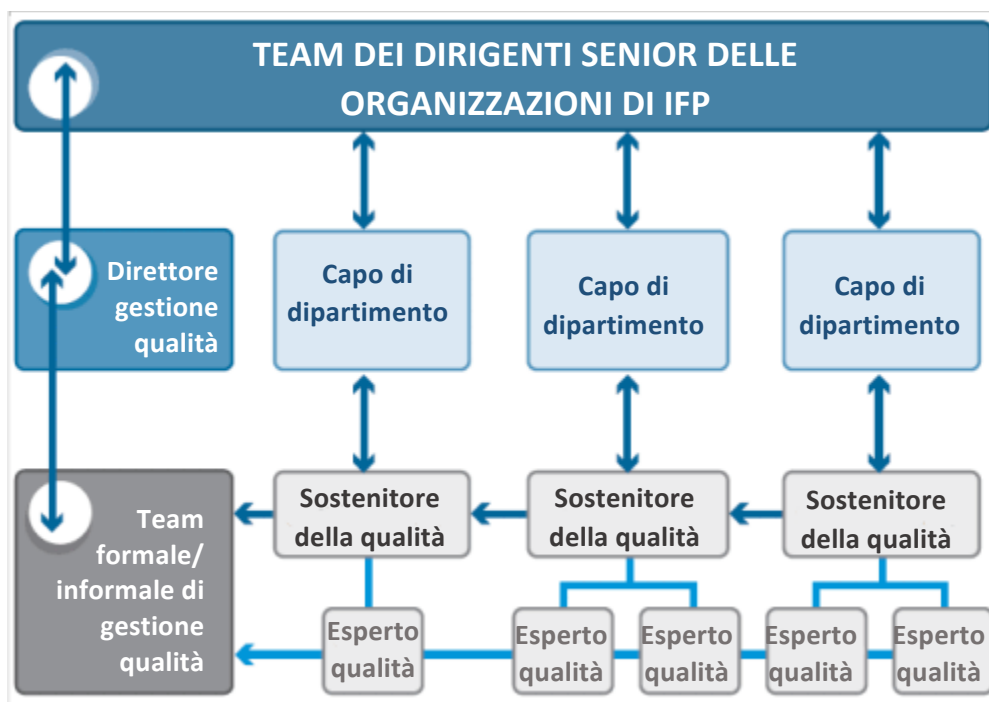
Pertanto gli schemi presentati nella Figura 16 e nella Figura 17 sono soltanto esempi che descrivono alcuni punti di importanza generica.

Figura 16. Esempio di una struttura per la gestione della qualità interna in una piccola organizzazione di IFP



Fonte: CEDEFOP.

Figura 17. Esempio di una struttura per la gestione della qualità interna in una grande organizzazione di IFP



Fonte: CEDEFOP.

Nel caso di piccole organizzazioni di IFP, è consigliabile assegnare compiti di gestione della qualità (come descritto nel Capitolo 2) a un insegnante o formatore, come attività part-time, parallelamente alle sue normali attività di insegnamento o formazione. La persona incaricata è responsabile dell'implementazione operativa e del monitoraggio delle attività di gestione della qualità e riferisce direttamente al team di dirigenti senior.

In ogni caso, è necessario istituire la figura di un responsabile formale della qualità, o un ufficio preposto alla qualità nel caso di grandi organizzazioni, che operi sotto la diretta responsabilità e in stretta collaborazione con i dirigenti senior dell'istituzione. Nella maggioranza delle istituzioni di IFP, i capi di dipartimento fanno parte del team di dirigenti senior, per lo meno rispetto alle decisioni su questioni di qualità, poiché nelle loro responsabilità rientra il trasferimento nella pratica quotidiana della maggior parte delle attività svolte ai fini della qualità. Per i capi di dipartimento è assolutamente auspicabile la collaborazione di sostenitori ufficiali della qualità; solitamente si tratta di una mansione aggiuntiva per un insegnante, un formatore o altro dipendente del dipartimento che abbia già altre mansioni.

I sostenitori della qualità sono i partner più importanti per il responsabile della qualità stessa, ai fini dell'implementazione delle relative attività a livello di dipartimento. Insieme costituiscono il team formale per la gestione della qualità. Tale team può essere integrato in maniera informale da cultori della qualità, coinvolti personalmente in questioni di qualità, e altri soggetti esperti di qualità e, pertanto, incaricati di mansioni strettamente legate alla gestione della qualità, come la raccolta ed elaborazione interna di dati.

Riquadro 28. Le attività di un team di gestione della qualità. L'esempio di un erogatore di IFP di grandi dimensioni

In questo esempio, il team di gestione della qualità dell'istituzione di IFP è formato da sette persone con funzioni ed esperienze speciali; i membri formali sono il responsabile della qualità e due sostenitori della qualità, mentre quelli informali sono l'amministratore responsabile dell'orario delle lezioni, il rappresentante sindacale, un consulente didattico esterno e l'esperto informatico dell'istituzione (tecnico IT). Il team è coordinato dal responsabile della qualità e si riunisce da un minimo di due fino a quattro volte l'anno, se necessario, per discutere e dare valenza operativa agli obiettivi di qualità a livello nazionale, regionale e di scuola, oltre che valutare gli ultimi risultati raggiunti in termini di qualità. Queste valutazioni si basano su dati oggettivi raccolti, ma per la loro analisi e interpretazione viene tenuto in considerazione anche il feedback qualitativo che i membri del team ottengono da parte delle loro reti (informali) all'interno della scuola.

Basandosi sul lavoro del team di gestione della qualità, il responsabile della qualità prepara le decisioni per i dirigenti senior e redige i report ufficiali sulla qualità (necessari ai fini dell'accreditamento e del riconoscimento esterno).

L'esempio fornisce inoltre informazioni sul riconoscimento formale del lavoro del team di gestione della qualità. In totale, la scuola dispone di un budget di tempo pari a un'ora di insegnamento per alunno, per anno, da utilizzare per le attività di gestione della qualità. Per il responsabile della qualità, ciò significa una corrispondente riduzione del carico settimanale di attività didattica. A seconda della distribuzione delle mansioni, alcune di queste ore possono essere trasferite ad altri membri (formali) del team di qualità. Inoltre, a riconoscimento del loro impegno, i membri del team di gestione della qualità formali e informali possono acquisire l'idoneità per una promozione, anche sotto forma di aumento retributivo.

Per concludere, la gestione interna della qualità deve essere organizzata formalmente, ma può funzionare con un numero limitato di incaricati formali e risorse umane specifiche, a condizione che se ne sfruttino esperienza e impegno personale. Sarà necessaria una funzione di gestione complessiva della qualità, ma molte mansioni collegate a questioni di qualità, come l'amministrazione, la raccolta e l'analisi dei dati, potrebbero essere svolte da insegnanti, formatori e altri dipendenti con responsabilità gestionali intermedie.

4.2 Equilibrio fra leadership e partecipazione

Un gruppo di leader ben definito è una condizione preliminare indispensabile per il buon funzionamento di un sistema di gestione della qualità ma, come già sottolineato, anche il migliore dei sistemi non può funzionare senza l'impegno dei membri dell'organizzazione. Il punto decisivo, quindi, consiste nel trovare il giusto equilibrio fra leadership e partecipazione. Una corretta gestione della qualità prevede processi controcorrente, una combinazione di iniziative top-down e bottom-up.

L'approccio più corretto e promettente sembra essere la gestione per obiettivi (MBO - Management by objectives), in cui dirigenti senior definiscono gli obiettivi strategici dopo una fase di consultazione con gli stakeholder principali e il raggiungimento di un accordo su obiettivi concreti, in linea con la strategia complessiva di ogni unità organizzativa e ogni membro dello staff. Le attività quotidiane vengono condotte autonomamente, ma le prestazioni verranno valutate per verificare il raggiungimento degli obiettivi concordati da

parte dei membri dello staff e le unità. Il concetto di MBO rafforza le responsabilità decentralizzate, condizione preliminare importante affinché il personale riesca a identificarsi con l'istituzione e a impegnarsi rispetto alla qualità.

L'impegno del team di dirigenti senior (in particolar modo il dirigente scolastico o preside) rispetto alla qualità, e la loro partecipazione attiva (come modelli di ruolo) nelle attività inerenti la qualità, è un fattore chiave per la creazione di un equilibrio fra leadership e partecipazione, come mostrano i seguenti esempi:

- a. un membro del team di dirigenti senior viene incaricato della gestione della qualità, assumendo il ruolo di referente diretto per il responsabile della qualità;
- b. i dirigenti senior nominano il responsabile della qualità e i funzionari addetti alla qualità e invitano i membri dello staff a partecipare al team di qualità;
- c. i dirigenti senior forniscono risorse umane e finanziarie per attività di gestione della qualità;
- d. il team di dirigenti senior sostiene gli sforzi compiuti per migliorare la qualità e i suoi membri fungono da modelli per una promozione efficace del cambiamento.

Il coinvolgimento attivo dei dipendenti, oltre che dei loro leader, garantisce che le attività di gestione della qualità, i cambiamenti (azioni correttive e di miglioramento) siano eseguiti a tutti i livelli della gerarchia organizzativa, promuovendo l'impegno dello staff nei confronti dell'istituzione e del suo sviluppo continuo verso una qualità migliore. È compito dei dirigenti senior creare le condizioni appropriate per la partecipazione attiva dei dipendenti, ovvero:

- a. promuovere valori condivisi, definendo responsabilità chiare e aumentando la consapevolezza degli obiettivi di qualità e dei traguardi da raggiungere;
- b. coinvolgere i dipendenti nella definizione di obiettivi e traguardi che conducano a una migliore qualità;
- c. condurre attività di informazione e comunicazione continua e attendibile (vedere Sezione 4.3);
- d. creare un'atmosfera di fiducia e di dialogo aperto e sincero (vedere Riquadro 30).

I dipendenti non sempre accettano automaticamente di partecipare in maniera attiva, pertanto si può rivelare necessario motivarli e stimolarli. Conferire poteri è uno strumento efficace, che significa delegare determinate responsabilità e autorità ai dipendenti, offrendo loro la possibilità di essere autonomi, determinare come svolgere il proprio lavoro e prendere le proprie decisioni in situazioni di lavoro specifiche. Il conferimento di poteri funge da contrappeso alla leadership e aiuta i dipendenti ad avere la piena titolarità delle proprie mansioni. Gli elementi principali necessari per conferire potere ai dipendenti possono essere i seguenti:

- a. una struttura di governance decentralizzata;
- b. definizione di responsabilità chiare correlate al processo (vedere Sezione 4.4);
- c. possibilità per i dipendenti di esprimere chiaramente la propria opinione nei processi decisionali;
- d. un sistema interno di premi e riconoscimenti riservati ai dipendenti meritevoli (vedere Riquadro 29).

Riquadro 29. Sistema interno di premi e riconoscimenti

Un sistema interno di premi e riconoscimenti per il raggiungimento di obiettivi di qualità può contribuire a un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nelle attività orientate alla qualità. Il momento migliore per elargire un riconoscimento è immediatamente dopo l'azione meritevole del dipendente. Il riconoscimento di coloro che dimostrano buone prestazioni deve avvenire di persona, in presenza dello staff e dei dirigenti senior. È necessario diffondere ampiamente, attraverso vari mezzi di comunicazione, le informazioni sul riconoscimento.

4.3 Informazioni e comunicazione

La conoscenza è considerata la risorsa più preziosa di un'organizzazione, quella in grado di consentire un ulteriore sviluppo e creare un vantaggio competitivo. Per offrire, condividere e produrre efficacemente conoscenza, qualsiasi organizzazione che eroga IFP deve necessariamente organizzare un flusso regolare di informazioni e fornire ampie possibilità di comunicazione. Tuttavia, le informazioni devono essere rivolte alle persone appropriate, evitando eccessi in quanto controproducenti.

Gestire correttamente informazioni e comunicazione è fondamentale anche per l'operatività di un sistema di gestione della qualità, in quanto contribuisce alla trasparenza di processi e responsabilità, alla diffusione occasionale di informazioni che stimolino la partecipazione attiva alle iniziative per la qualità e a comunicare i risultati delle valutazioni sulla qualità. Un'importante condizione preliminare per creare impegno rispetto alla qualità è comunicare in modo costante con lo staff, gli insegnanti, i formatori e gli studenti. Ad esempio, riportare i risultati delle misurazioni della qualità a coloro che hanno partecipato alle attività di analisi e valutazione è un'attività essenziale nella gestione della qualità. Fornire informazioni sui risultati principali di un'indagine sul livello di soddisfazione degli studenti, oltre che sulle azioni di miglioramento intraprese di conseguenza, migliorerà la qualità percepita di un'istituzione di IFP e, come risultato secondario, accrescerà la motivazione a partecipare a indagini future.

Per gestire correttamente informazioni e comunicazione, un'organizzazione di IFP può utilizzare una vasta gamma di mezzi di comunicazione, e i responsabili della gestione della qualità hanno il compito importante di scegliere il mezzo di comunicazione corretto in base al caso, all'obiettivo e al livello di riservatezza della comunicazione:

- a. le riunioni sono un'opportunità di comunicazione indispensabile per discutere i problemi legati alla qualità (attività, risultati, miglioramenti) in un'atmosfera aperta, con il coinvolgimento attivo degli stakeholder opportuni;
- b. un'intranet è un sistema di documentazione perfetto per norme, procedure, documenti e dati sulle valutazioni, in presenza di un sistema di accessi diversificati che tuteli la riservatezza di determinate informazioni;
- c. un sito web è il mezzo di comunicazione migliore per il marketing positivo, attraverso il quale un'istituzione di IFP può comunicare i propri obiettivi di qualità e risultati, nonché diffondere rapidamente informazioni aggiornate;

- d. le newsletter devono essere usate per informare le persone degli ultimi sviluppi e risultati, presentare nuovi assunti e promuovere nuovi progetti e programmi;
- e. i social media come Facebook, LinkedIn e Xing sostituiscono sempre più le newsletter (stampate), in quanto adempiono allo stesso ruolo, ma vengono aggiornati con maggiore frequenza e sono più apprezzati dagli studenti IFP;
- f. le bacheche sono un mezzo di comunicazione utile attraverso cui condividere informazioni di base con un pubblico specifico (studenti, insegnanti);
- g. schermi televisivi, installati presso i luoghi di incontro all'interno delle istituzioni di IFP, sono utili per comunicare le ultime novità.

Riquadro 30. Riunioni per affrontare questioni di qualità

È molto importante discutere sulle questioni relative alla qualità in occasione delle riunioni del personale, degli studenti e degli stakeholder esterni, ma tali riunioni devono essere organizzate in modo efficiente, durare il minor tempo possibile e prevedere la partecipazione esclusivamente delle persone direttamente coinvolte in virtù dei loro interessi ed esperienza.

Per creare una cultura della qualità in un'organizzazione di IFP, occorre ribadire in ogni comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni il messaggio dell'impegno costante dei responsabili ai fini della qualità e del suo continuo miglioramento.

4.4 Gestione dei processi

Per le istituzioni di IFP orientate alla qualità è fondamentale gestire efficientemente i processi. I processi sono definiti come una serie di attività legate da rapporti di interazione, ripetute nel tempo per fornire un servizio agli studenti e agli altri stakeholder di un erogatore di IFP, trasformando le risorse a disposizione in risultati. Essenzialmente, gestire i processi significa che tutte le attività eseguite regolarmente in un'istituzione seguono una discussione e pianificazione preventiva e sono controllate, i risultati sono misurati e valutati e i processi possono essere migliorati.

La progettazione di un sistema di gestione dei processi inizia con l'identificazione e definizione dei processi centrali dell'erogatore di IFP, critici per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e la soddisfazione dei suoi clienti (ad esempio, vedere la Figura 3 nel Capitolo 3). Poi, è necessaria una mappatura delle interconnessioni e interazioni fra tali processi, per determinarne i limiti e distribuirli in un sistema trasparente e organizzato, elaborando in ultima istanza una mappa dei processi relativa all'intera istituzione di IFP (vedere allegato, Sezione 1.33). La fase successiva comporta la definizione della titolarità dei singoli processi e la determinazione di ruoli e responsabilità nel mantenimento e miglioramento dei rispettivi processi. Infine, l'istituzione di un sistema di gestione dei processi prevede anche la definizione di procedure di valutazione per ciascun processo, ivi compresa la definizione di criteri e indicatori delle prestazioni, nonché di strumenti di misurazione idonei.

Riquadro 31. **Tipologie di processi nelle istituzioni di IFP**

I processi centrali comprendono le attività principali di un'organizzazione di IFP, dalla selezione e iscrizione degli studenti, all'organizzazione delle attività di insegnamento e apprendimento, e dalla valutazione delle prestazioni e il sostegno per i diplomati, alla gestione delle collaborazioni con centri di formazione esterni.

I processi di supporto hanno lo scopo di sostenere i processi centrali e comprendono, ad esempio, la selezione di insegnanti e formatori idonei, corsi di aggiornamento a loro destinati, servizi di informatica e mezzi di comunicazione per l'insegnamento e apprendimento.

I processi di gestione sono quelli che regolano gli erogatori di IFP, e rispetto alla gestione della qualità comprendono la programmazione strategica, l'allocazione delle risorse, la definizione di obiettivi e traguardi e la distribuzione di ruoli e responsabilità.

Ai fini della qualità di un'organizzazione IFP è importante rivedere periodicamente la mappa dei processi e introdurre cambiamenti sia in quelli esistenti che nei nuovi.

Riquadro 32. **Gestione dei processi centrali**

La gestione dei processi centrali è un elemento cruciale nella creazione di una cultura della qualità nell'ambito degli erogatori di IFP. Pertanto, definizione, gestione e miglioramento dei processi centrali deve rappresentare il fulcro del lavoro delle istituzioni, mentre i processi di supporto e gestione devono avere un ruolo di sostegno.

Per garantire un approccio standardizzato alle attività delle istituzioni di IFP è necessario descrivere i processi nel dettaglio, poiché in tal modo è possibile controllare chi fa cosa, perché, quando, dove e come.

Una descrizione dettagliata di un processo deve contenere i seguenti elementi:

- a. nome, finalità e obiettivo del processo;
- b. nome e posizione del titolare del processo;
- c. portata del processo: attività e operazioni coinvolte;
- d. fasi del processo: punto iniziale, serie di fasi sequenziali, risultati;
- e. attività da eseguire in ogni fase;
- f. persone responsabili dell'esecuzione delle attività di ogni fase;
- g. indicatori e strumenti di misurazione delle prestazioni del processo.

Utilizzando rappresentazioni grafiche (come i diagrammi di flusso) si aiutano le persone a comprendere più facilmente i processi, rispetto a descrizioni in forma di testo, a vantaggio delle prestazioni operative dell'organizzazione. Il personale deve essere formato su come

definire i processi, scrivere descrizioni, oltre che capire e utilizzare le descrizioni dei processi esistenti.

4.5 Gestione della documentazione

La gestione interna della qualità prevede la creazione, archiviazione e protezione adeguata di tutti i documenti che guidano le operazioni di un'istituzione di IFP. Inoltre, un sistema di documentazione efficace assicura che solo le persone autorizzate abbiano accesso a documenti e dati validi e che se ne utilizzino solo le versioni attuali. I documenti obsoleti devono essere rimossi per prevenirne un uso non corretto; pertanto, parte della gestione del processo riguarda la definizione delle relative procedure di pubblicazione, modifica e ritiro. Analogamente, è necessario elaborare e archiviare le norme per la raccolta e archiviazione dei dati. I dati raccolti in momenti precedenti hanno un ruolo importante nella valutazione degli sviluppi della qualità, pertanto è fondamentale sviluppare un sistema di gestione e archiviazione dei dati efficace, affidabile, valido che faciliti il recupero delle informazioni. Tutti i dati e i documenti devono essere accessibili alle persone autorizzate, ma protetti dagli accessi non autorizzati e da eventuali danni; ad esempio si possono prendere in considerazione archivi ignifughi.

Per ricapitolare, il sistema di documentazione deve garantire che:

- a. tutti i documenti rilevanti su processi, procedure, regole e responsabilità siano accessibili nelle versioni correnti esclusivamente alle persone autorizzate;
- b. i dati validi e affidabili raccolti nell'ambito di valutazioni sulla qualità precedenti possano essere recuperati, per consentire il confronto trasversale dei risultati;
- c. gli strumenti attuali per la raccolta dei dati (come i questionari) sulle questioni relative alla qualità siano accessibili.

Le istituzioni di IFP lavorano con moltissimi dati personali, la cui protezione è richiesta dalla legge. Pertanto, è necessario stabilire regole interne per la tutela dei dati personali e definire in modo chiaro le modalità di accesso a tali dati e le relative restrizioni. In ogni caso, il sistema di protezione dei dati deve rispondere ai requisiti di legge nazionali pertinenti.

Riquadro 33. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. Che forma avrebbe una struttura corretta per la gestione della qualità nella vostra istituzione?
- b. Chi nominereste responsabile della qualità, chi sostenitore e chi invitereste a svolgere il ruolo di membro informale del team di gestione della qualità?
- c. Avete preso in considerazione l'eventualità di definire un sistema interno di premi e riconoscimenti?
- d. Quali sono i mezzi di comunicazione più importanti all'interno della vostra organizzazione?
- e. Quali mezzi di comunicazione sono stati trascurati/eccessivamente valorizzati finora?
- f. Avete preso in considerazione la possibilità di definire un sistema di gestione dei processi?
- g. Il vostro sistema interno di creazione dei documenti risponde ai requisiti delineati in precedenza?

Capitolo 5 – Elementi esterni che influiscono sulla qualità

Questo capitolo spiega in che modo i vari stakeholder esterni possono contribuire alla qualità di un'istituzione di IFP e come è possibile sviluppare la collaborazione, il networking e la valutazione comune per sostenere gli sforzi finalizzati a una migliore qualità.

5.1 Collaborazione con gli stakeholder esterni

Per molti erogatori di IFP, collaborare con stakeholder esterni, in particolare quelli che rappresentano il mondo del lavoro, rientra nelle attività quotidiane, con effetti positivi sulla qualità diversificati in base agli stakeholder che li generano:

- a. le imprese sono partner in quanto forniscono formazione pratica, costituiscono un'importante fonte di informazione sulle esigenze formative specifiche per ogni posto di lavoro e mostrano una capacità di risposta adeguata ai servizi di formazione erogati;
- b. le parti sociali, le camere di commercio e le associazioni di settore o professionali possono fornire informazioni sulle ultime tendenze nel mercato del lavoro, su come si evolve la richiesta di competenze specifiche e su come adattare i piani di studio per rispondere alle nuove esigenze;
- c. i servizi occupazionali possono contribuire all'inserimento dei diplomati nel mercato del lavoro e segnalare le tendenze di occupabilità;
- d. la cooperazione con altri erogatori di istruzione e formazione apre nuovi percorsi di istruzione per studenti e diplomati delle organizzazioni di IFP, promuovendo nel lungo periodo la permeabilità fra sottosistemi formativi;
- e. i diplomati possono fornire un feedback prezioso sull'utilità delle competenze acquisite e contribuire a creare contatti nel mondo del lavoro e la comunità locale. Per promuovere relazioni durature, le istituzioni di IFP possono organizzare regolarmente eventi sociali a cui invitare i diplomati, o mantenersi in contatto con le associazioni di diplomati;
- f. i contatti con le autorità decisionali locali o regionali e la società civile hanno lo scopo di legare l'istituzione all'ambiente di appartenenza, promuoverne la visibilità e reputazione e migliorare l'attrattiva della IFP;
- g. ai fini del riconoscimento esterno delle istituzioni di IFP è necessario perseguire la collaborazione con gli enti di accreditamento.

Riquadro 34. **Proposte della raccomandazione EQAVET**

La raccomandazione EQAVET sottolinea l'importanza del coinvolgimento degli stakeholder esterni e di 'migliorare l'interrelazione tra istruzione, formazione e occupazione':

- a. mantenere e aumentare la reattività della IFP alle esigenze del mercato del lavoro come obiettivo principale della promozione della collaborazione esterna;
- b. migliorare il passaggio da IFP a istruzione e formazione continua, in particolare all'istruzione superiore;
- c. facilitare e migliorare l'accesso alla IFP.

5.2 Qualità nella cooperazione con il mondo del lavoro

Ai fini della qualità dei servizi IFP in generale, la cooperazione con le imprese è una risorsa preziosa, che diventa imprescindibile nel caso di istituzioni che prevedono formazione pratica in azienda. Poiché in diversi programmi IFP almeno una parte della formazione avviene con il tirocinio, la qualità di questa fase diventa un fattore intrinseco e decisivo per la gestione della qualità interna.

Come mostrano le fasi del seguente approccio graduale per introdurre la qualità nei tirocini, sviluppando un rapporto di collaborazione fra un'istituzione di IFP e il mondo del lavoro si crea e si migliora la qualità.

Introdurre la qualità nell'apprendimento sul lavoro⁶

La Fase 1, stabilire contatti, mira a generare la volontà di collaborare e selezionare imprese che forniscano opportunità idonee di apprendimento sul lavoro. Si tratta di solito di un'impresa a lungo termine, che richiede costanza, networking e la creazione di partnership affidabili. Le attività iniziali più importanti per un'istituzione di IFP sono:

- a. invitare imprese e rappresentanti aziendali a eventi, presentare al pubblico il lavoro degli studenti, organizzare visite alle aziende, coinvolgere le aziende in progetti congiunti;
- b. impegnarsi con camere di commercio e associazioni di imprenditori, preparare il terreno per una collaborazione reciprocamente vantaggiosa;
- c. invitare gli stakeholder esterni a fornire feedback attraverso questionari e interviste.

La Fase 2, programmare le attività di apprendimento sul lavoro, ricade principalmente sotto la responsabilità dell'istituzione di IFP e deve prendere in considerazione i requisiti legali e gli obiettivi pedagogici:

- a. gli accordi contrattuali che definiscono i diritti e gli obblighi di tirocinanti e imprese devono essere chiariti prima dell'inizio del tirocinio;
- b. è necessario verificare l'adeguatezza delle possibilità formative nelle imprese: il contenuto del tirocinio deve essere adatto al piano di studio del programma di IFP e l'ambiente in cui si svolge l'apprendimento sul lavoro deve consentire l'acquisizione di competenze pratiche e trasversali;
- c. i piani di apprendimento individuali devono essere definiti specificando in maniera dettagliata le competenze che dovranno essere acquisite durante il tirocinio.

La Fase 3 comprende il tutoraggio degli studenti e il monitoraggio dell'apprendimento sul lavoro attraverso la collaborazione fra l'istituzione di IFP e i formatori all'interno dell'azienda, attraverso:

⁶ Vedere allegato, Sezioni 1.21, 1.35 e 1.36.

- a. documentazione del processo del tirocinio per mezzo di protocolli di formazione di tutor aziendali e diari di formazione dei tirocinanti;
- b. autovalutazione da parte dei tirocinanti e dei tutor aziendali per dare la giusta direzione al processo di apprendimento e rilevare le aree che presentano margini di miglioramento;
- c. visite in loco da parte degli insegnanti e formatori dell'istituzione di IFP per facilitare la supervisione delle prestazioni dei tirocinanti e fornire un feedback diretto;
- d. scambio continuo fra gli insegnanti e formatori dell'istituzione di IFP e i tutor aziendali per garantire un processo idoneo di apprendimento sul lavoro.

La Fase 4, che prevede la revisione e valutazione delle attività di apprendimento sul lavoro, fornisce informazioni per un miglioramento ulteriore:

- a. feedback da parte di tirocinanti e formatori aziendali sulla qualità e i risultati del tirocinio ottenuto tramite questionari e interviste;
- b. valutazione del periodo di apprendimento sul lavoro comprensiva di un'analisi obiettiva dei risultati ottenuti in termini di apprendimento;
- c. inoltre, la valutazione deve basarsi sulle osservazioni e il feedback raccolti durante le visite in loco effettuate dagli insegnanti e formatori dell'istituzione di IFP.

La Fase 5 prevede il miglioramento e le modifiche alle attività di apprendimento sul lavoro e si basa sui risultati della valutazione, l'accordo su un approccio comune alla qualità e l'applicazione di indicatori di qualità condivisi:

- a. i risultati della valutazione devono essere discussi dagli insegnanti e formatori responsabili all'interno dell'istituzione di IFP; ed anche
- b. con i formatori aziendali per trarre insegnamenti utili per il futuro;
- c. organizzare seminari di riflessione o focus group che comprendano tutti gli stakeholder può comportare miglioramenti della qualità, ad esempio una preparazione migliore degli studenti, un coordinamento maggiore fra attività di formazione sul campo e in aula, adattamento dei piani di studio in base ai programmi di IFP; per giungere
- d. al risultato finale cioè l'applicazione degli indicatori di qualità condivisi e l'accordo su un approccio comune alla qualità.

La Tabella 4, che presenta un tipo di coinvolgimento degli stakeholder, mostra attività che possono essere intraprese per incrementare costantemente il coinvolgimento degli stakeholder esterni. Le righe nella parte alta della tabella riguardano tutti gli stakeholder, dipendenti, autorità locali e diplomati, mentre quelle nella parte bassa si riferiscono in particolare alla collaborazione con le imprese per le attività di apprendimento sul lavoro. Prendendo come esempio l'implementazione di un'iniziativa di apprendimento sul lavoro, la Tabella 4 contiene non solo le attività, ma anche gli obiettivi di qualità per guidare le attività di cooperazione e diversi strumenti che contribuiscono al raggiungimento di tali obiettivi.

Tabella 4. Tipo di coinvolgimento degli stakeholder

	Tipi di attività	Strumenti applicati	Obiettivi di qualità
BASSO	Socializzare con stakeholder esterni per aumentare la partecipazione nelle attività comuni	Pubbliche relazioni e attività di informazione agli stakeholder	Strategia per migliorare la collaborazione con gli stakeholder
	Partecipazione degli stakeholder alle indagini o interviste per l'ottenimento di feedback	Questionari, interviste, linee guida	Risposta degli stakeholder ai problemi di qualità
	Partecipazione degli stakeholder a: (a) Incontri selettivi (b) seminari tematici (c) collaborazione continua	Inviti, definizione agenda, input dagli erogatori IFP, raccolta feedback, focus group	Contributo degli stakeholder al miglioramento della qualità
Livello di coinvolgimento	Collaborazione nell'erogazione di servizi formativi		
	Implementazione condivisa della formazione in collaborazione con gli stakeholder esterni	Accordo formale di collaborazione	Potenziamento della formazione sul lavoro
	Monitoraggio e tutoraggio condivisi della formazione sul lavoro	Protocolli di formazione e diari, visite in loco. feedback	Garanzia della qualità del tirocinio
	Applicazione di indicatori di qualità condivisi nell'erogazione comune di IFP	Accordo sugli indicatori, approccio comune alla qualità	Miglioramento della erogazione di IFP comune
ELEVATO			

Fonte: CEDEFOP.

5.3 Collaborazione e networking con altre istituzioni nel campo dell'istruzione

La collaborazione e il networking con altre istituzioni nel campo dell'istruzione e formazione è diventato un obiettivo di qualità per molti erogatori di IFP. L'obiettivo è molteplice: condividere informazioni comuni, aumentare la visibilità dell'istituzione e dei suoi programmi di formazione professionale, scambio di esperienze, networking e confronto con altre istituzioni. Ciascuna di queste attività si riflette in vari modi sulla qualità.

La maggior parte delle istituzioni di IFP pone un'attenzione particolare alla collaborazione con scuole secondarie/secondarie superiori, i cui diplomanti sono considerati potenziali studenti. A parte attività tradizionali come gli open day, alcuni erogatori di IFP applicano strategie di selezione attiva, organizzando giornate informative presso scuole locali secondarie/secondarie superiori per presentare i programmi di IFP a genitori e potenziali studenti. Gli schemi istituzionali di collaborazione con le scuole mirano a preparare gli allievi ai programmi di formazione professionale, facilitando il passaggio alla IFP.

Collaborare con altre istituzioni di IFP può generare ulteriori opportunità di apprendimento, poiché permette di accedere ai loro network, partecipando ad esempio allo scambio informale di esperienze a supporto dell'apprendimento comune, o collaborando allo sviluppo ed erogazione congiunti di programmi di formazione e attività mirate per un'analisi comparativa dei risultati.

A causa della competitività nel mercato della formazione, lo scambio e la collaborazione fra istituzioni di IFP risulterà spesso limitata, nonostante le summenzionate attività comuni. Come sottolineato dagli erogatori di IFP intervistati, tanto maggiore risulta la competitività fra le istituzioni di IFP sul mercato, quanto limitata la loro volontà di scambiare buone prassi nella gestione della qualità. Nessuna istituzione desidera perdere il proprio vantaggio competitivo.

Quando vi è collaborazione, i vantaggi per la qualità risiedono nell'identificare e trasferire le buone prassi alla propria istituzione e ricevere feedback esterno. Alcuni erogatori di IFP collaborano tra loro nell'ambito di progetti pilota, per il rinnovamento e ammodernamento dei programmi di formazione o per la promozione dell'uso dell'e-learning, ottenendo così un valore aggiunto per i propri programmi e migliorando gli standard di qualità dei loro servizi. Alcuni erogatori di IFP partecipano a progetti di innovazione con istituti di ricerca per sviluppare nuovi marchi di qualità e norme di sicurezza.

Alcune istituzioni, specialmente quelle che seguono un approccio di formazione permanente, sono chiaramente focalizzate sulla collaborazione con istituti di istruzione superiore. L'analisi delle istituzioni di IFP, in particolare quelle che operano in settori specifici, ha rivelato esempi interessanti di collaborazione fra le suddette istituzioni e le università, per lo sviluppo congiunto di nuovi programmi più vicini alle esigenze di carriera professionale dei diplomati rispetto ai programmi tradizionali offerti dall'istruzione secondaria. Questo migliora gli standard di qualità dei loro servizi e rappresenta per loro un importante valore aggiunto.

Riquadro 35. Risultati della cooperazione con altre istituzioni nel campo dell'istruzione

- a. Garanzia di un vantaggio competitivo, visibilità elevata e maggiore attrattiva di un'istituzione di IFP per potenziali studenti, genitori e imprese.
- b. Sviluppo di nuovi programmi di formazione e ammodernamento di quelli esistenti, attraverso il networking con altre istituzioni nel campo dell'istruzione.
- c. Acquisizione di nuove informazioni approfondite derivanti dall'erogazione congiunta di programmi di formazione e benchmarking mirato dei risultati.
- d. Aggiunta di valore ai programmi dell'istituzione e miglioramento dei suoi standard di qualità.
- e. Apertura di nuovi percorsi di carriera professionali per i diplomati.

5.4 Collaborazione transnazionale e revisione tra pari

La collaborazione transnazionale attraverso la partecipazione a conferenze, visite di studio, progetti congiunti o mobilità di insegnanti e studenti fornisce opportunità di apprendimento e, pertanto, di miglioramento della qualità. Le attività condotte possono potenziare i vari partecipanti e creare sinergia: una visita di studio potrebbe portare a una collaborazione costante e progetti congiunti, la partecipazione a una conferenza potrebbe stimolare visite e scambi fra studenti, insegnanti e formatori. La cooperazione transnazionale fornisce a staff e studenti ulteriori possibilità di sviluppare abilità linguistiche e competenze interculturali.

Benché l'impatto della cooperazione transnazionale sulla qualità sia piuttosto disseminato e difficile da misurare, le revisioni fra pari sono incentrate direttamente sulla qualità. Una revisione tra pari è una valutazione facoltativa, orientata al miglioramento ed esterna di un erogatore di IFP da parte dei suoi pari, colleghi attivi presso altri erogatori di IFP con una posizione paritaria rispetto a coloro le cui prestazioni sono sottoposte a revisione. Di solito, si costituiscono gruppi di quattro pari che racchiudono tutte le competenze ed esperienze necessarie, in particolare esperienza nel campo dell'istruzione e formazione (devono fare parte del team insegnanti/formatori attivi), esperienza nei settori della qualità analizzati e alcune competenze nella valutazione e gestione della qualità. I pari vengono anche definiti 'amici critici'. La revisione fra pari diventa 'transnazionale' se almeno un membro del gruppo di pari proviene da un altro Paese.

La revisione tra pari non propone un sistema 'nuovo', ma si basa sulla gestione della qualità già in atto, applicando una procedura costituita da una serie di step, che inizia con l'autovalutazione dell'erogatore di IFP, comprende una visita in loco da parte dei pari e un rapporto di valutazione in cui sono raccolti i risultati della revisione.

Diversamente dagli schemi di valutazione esterna orientati al controllo, le revisioni tra pari sono procedure volontarie, con funzione puramente costruttiva, basate sulla professionalità degli operatori IFP e che contribuiscono al networking fra le istituzioni di IFP. La revisione tra pari, trasferita solo di recente al campo della IFP, è sempre stata utilizzata per esercitare esternamente attività di garanzia della qualità nell'istruzione secondaria. Fra i vari approcci, vale la pena menzionare i progetti Leonardo da Vinci svolti fra il 2004 e il 2009 (ÖIBF, Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Istituto austriaco per la ricerca per la formazione professionale, 2009a; 2009b; 2009c), a supporto degli erogatori di IFP nel miglioramento della qualità dei servizi, con un chiaro riferimento al framework EQAVET.

Le revisioni tra pari sono rivolte alle istituzioni che cercano forme alternative di valutazione esterna o desiderano completare il processo tradizionale di accreditamento/certificazione con un approccio 'cordiale, ma allo stesso tempo critico' che risponda alle loro esigenze e ponga un'attenzione particolare all'insegnamento e apprendimento. Sia l'istituzione sottoposta a revisione che i pari coinvolti trarranno vantaggi dalla revisione. Le procedure di revisione tra pari, se condotte in modo tale da garantire la qualità e seguendo il manuale europeo ad esse dedicato, acquisiscono ulteriore credibilità e riconoscimento da parte degli stakeholder esterni.

Riquadro 36. Strumenti per l'implementazione di una revisione tra pari

Il manuale europeo per le revisioni tra pari per l'IVET (Initial Vocational Education and Training, Istruzione e formazione professionale) descrive una procedura standard europea per l'uso delle revisioni tra pari in ambito IVET e CVET (Continuous Vocational Education and Training, Istruzione e Formazione Professionale Continua) Il manuale offre linee guida direttamente applicabili per gli erogatori di IFP che desiderano introdurre la revisione tra pari nelle proprie procedure di valutazione e sviluppo della qualità. Attualmente è disponibile in 15 lingue europee.

Il manuale è corredato di un pratico kit di strumenti che descrive una serie di aree di qualità con criteri e indicatori di qualità, nonché vari moduli e liste di controllo concepiti per guidare e sostenere i pari e gli erogatori di IFP durante la revisione tra pari.

Un programma di formazione sviluppato sulla base di un profilo dettagliato delle competenze richieste ai pari aiuta questi ultimi a prepararsi all'attività.

Tutti gli strumenti sono disponibili sul sito www.peer-review-education.net [consultato in data 26/05/2014].

5.5 Accredimento/riconoscimento esterno

La maggior parte dei Paesi europei dispone di un sistema di riconoscimento esterno degli erogatori di IFP e/o programmi IFP, utilizzato da ministeri, enti parastatali o organizzazioni private riconosciute, incaricate di tale compito⁷. Inoltre, la maggior parte degli Stati membri riconosce gli accreditamenti/certificazioni basati sui modelli più comuni, come quelli dell'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO, International Organisation for Standardisation) o della Fondazione europea per la gestione della qualità (European Foundation for Quality Management, EFQM) come equivalenti ai propri schemi di accreditamento nazionali (vedere il Riquadro 37 per una panoramica sui modelli).

In molti Paesi, per le istituzioni di IFP, specialmente quelle che mirano a ricevere finanziamenti pubblici, l'accreditamento è obbligatorio. Oltre a questo potenziale vantaggio, l'accreditamento esterno migliora la reputazione delle istituzioni e contribuisce a incrementarne l'attrattiva.

L'accreditamento può anche servire come verifica esterna degli sforzi compiuti all'interno delle istituzioni di IFP ai fini della qualità, poiché coinvolge sempre esperti esterni. Idealmente, tanto i lavori di verifica interni quanto quelli esterni devono completarsi e alimentarsi reciprocamente. Per evitare di duplicare gli sforzi e sprecare risorse (generalmente scarse), l'accreditamento e la gestione interna della qualità devono essere strettamente legati e connessi:

- a. occorre garantire da subito la compatibilità della gestione interna della qualità con i requisiti esterni dei sistemi di accreditamento nazionali o di settore;

⁷ Per una panoramica dettagliata, vedere Cedefop, 2011a.

- b. per migliorare il sistema interno di gestione della qualità, le risorse e il supporto degli enti esterni per implementare l'accreditamento devono essere utilizzati in modo strategico.

Riquadro 37. Modelli per la gestione interna della qualità e il riconoscimento esterno

Mentre sotto la sigla EN ISO 9000 sono raccolti i principi e le definizioni alla base dei sistemi di gestione della qualità, le norme EN ISO 9001 delineano i requisiti minimi di un sistema di qualità all'interno di un'organizzazione che si propone di fornire prodotti e servizi in grado di rispondere alle aspettative dei clienti e ai requisiti normativi. ISO 9000ff prende in considerazione i processi organizzativi e confronta i programmi con i risultati effettivi. In caso di differenze, si implementeranno miglioramenti e cambiamenti. Secondo il ciclo PDCA, l'organizzazione è soggetta a un processo continuo di miglioramento.

Il modello EFQM è un sistema di garanzia della qualità che fornisce orientamento nell'istituzione e sviluppo di un sistema di gestione della qualità interno. Le autovalutazioni sono utili per determinare i punti di forza e le aree che presentano margini di miglioramento all'interno dell'organizzazione, promuovendo così uno sviluppo continuo. Per conseguire risultati sostenibili, è necessario il coinvolgimento di tutti i dipendenti nel processo di autovalutazione e miglioramento. Inoltre, il monitoraggio continuo di tutti i processi dovrebbe facilitare l'identificazione dei punti di forza, debolezza e delle aree con margini di miglioramento di un'organizzazione, e l'adeguamento della sua strategia di qualità.

Il Quadro Comune di Valutazione (Common Assessment Framework, CAF) è il risultato della collaborazione fra i ministri della funzione pubblica della UE, e ha l'obiettivo di assistere gli enti statali nell'uso di tecniche di gestione della qualità per migliorare le loro performance. Il CAF si ispira al modello della qualità totale in generale e al modello di eccellenza della EFQM in particolare. Il modello si fonda sul principio che la qualità per i cittadini/clienti e la società si ottiene con la leadership, la programmazione strategica, le partnership e la gestione dei processi.

'Investors in people' è un sistema di qualità interno e un modello di riconoscimento esterno delle organizzazioni. Simile al modello EFQM, ha come scopo il miglioramento interno continuo, e la sua visibilità esterna, attestandola con il marchio di qualità eponimo. Diversamente da quanto previsto dal modello EFQM, la gestione e lo sviluppo del personale sono al centro di tutte le attività orientate alla qualità e non sono considerate soltanto uno dei tanti fattori. Riconoscendo un ruolo centrale allo sviluppo della leadership e del personale si otterrà un miglioramento della qualità.

Il modello di qualità orientato allo studente, che nasce grazie alla formazione continua degli adulti, è incentrato sull'allievo. Si tratta di un modello per la gestione interna della qualità e il riconoscimento esterno, seguendo il quale lo sviluppo della qualità inizia con la definizione di una mission e l'identificazione di buone prassi. Nel report di autovalutazione, su cui si fonda il riconoscimento esterno, le organizzazioni di IFP devono descrivere in che modo avviene la promozione dell'apprendimento e del processo di apprendimento.

L'accreditamento e il riconoscimento esterno servono principalmente a garantire la conformità delle disposizioni di IFP con standard minimi; tale interpretazione ristretta del concetto di qualità va tenuta in considerazione nel collegare gli sforzi compiuti per l'accreditamento alla gestione interna della qualità. Gli erogatori di IFP che hanno rinnovato con successo il loro accreditamento nel corso degli anni, o sono stati periodicamente sottoposti a 'ispezioni' da

parte di autorità nazionali/regionali, potranno confermare che i requisiti esterni rispecchiano le condizioni preliminari necessarie per la qualità, ma non sono sufficienti a innescare e promuovere un processo di miglioramento continuo. Nella maggior parte dei casi, gli obiettivi delle istituzioni di IFP impegnate sulla qualità vanno oltre i requisiti esterni degli schemi di accreditamento. In quest'ottica, conseguire l'accreditamento esterno è il punto di partenza grazie al quale un'istituzione può tenere traccia della propria visione e dei propri obiettivi di miglioramento della qualità.

5.6 Il valore aggiunto dei framework di qualità settoriali

Oltre agli schemi di accreditamento nazionali e ai modelli ampiamente accettati per il riconoscimento esterno, negli ultimi anni sono stati sviluppati approcci più settoriali alla gestione interna della qualità e all'accreditamento/riconoscimento esterno. Definiti da associazioni professionali di erogatori, i requisiti e le procedure imposti da questi framework solitamente rispondono a questioni particolari relative alla qualità, superando così i sistemi ufficiali e fornendo un valore aggiunto alle organizzazioni di IFP che li applicano.

All'interno dei framework di qualità settoriali è necessario distinguere tra quelli collegati esclusivamente alla qualità interna e quelli che fanno riferimento al riconoscimento esterno dell'istituzione di IFP, i quali, in presenza di un risultato positivo, prevedono il rilascio di un marchio di qualità settoriale.

Il primo gruppo di framework di qualità settoriali comprende gli standard di qualità che gli erogatori di IFP applicano in virtù della loro stretta collaborazione con il mondo delle imprese. Ad esempio, le aziende del settore automobilistico e informatico devono rispondere ad elevati standard di qualità e/o sicurezza.

Le organizzazioni di IFP che adottano spontaneamente questi ulteriori standard di qualità curano costantemente l'aggiornamento delle tecnologie, attrezzature e materiali utilizzati nei loro programmi di formazione e istruzione. Applicare questi standard di qualità rappresenta una fonte costante di innovazione per la formazione/istruzione e i rispettivi profili professionali. Mentre gli studenti avranno spesso l'opportunità di acquisire ulteriori certificati, gli erogatori di IFP miglioreranno la loro reputazione.

Per godere di questi vantaggi, le organizzazioni di IFP devono compiere ulteriori sforzi: la conformità a standard elevati di qualità deve essere valutata costantemente da auditor interni ed esterni e le ispezioni devono avvenire con maggiore frequenza rispetto a quanto previsto dagli schemi di accreditamento nazionali, talvolta anche due volte l'anno.

L'adozione di elevati standard di qualità settoriali apporta ulteriori effetti positivi sulla qualità dei servizi di IFP:

- a. le aziende coinvolte partecipano più attivamente allo sviluppo delle strategie di IFP future, alla progettazione di nuovi profili formativi e all'adattamento dei programmi di formazione alle nuove tecnologie;
- b. gli insegnanti e formatori IFP all'interno delle aziende di solito mantengono relazioni piuttosto strette e le aziende sono fortemente interessate ai corsi di aggiornamento per gli insegnanti IFP, al fine di adattare le loro conoscenze ai nuovi sviluppi tecnici;

- c. occasionalmente, le aziende inviano i propri dipendenti come docenti nelle istituzioni di IFP dotandoli spesso di attrezzature multimediali e tecnologie adatte a moderni laboratori;
- d. le aziende sono ben disposte a offrire agli studenti IFP possibilità di tirocinio, aumentando così la loro occupabilità.

L'introduzione nelle istituzioni di IFP di elevati standard di qualità settoriali si riflette particolarmente sui processi centrali dell'insegnamento e apprendimento, consentendo di ottenere miglioramenti in termini di qualità. L'introduzione di framework di settore associati al riconoscimento esterno delle istituzioni di IFP e i marchi di qualità hanno un impatto notevole sull'intera organizzazione e riguardano sia il concetto di qualità che i valori fondamentali di fornitura del servizio, compreso il processo di insegnamento e apprendimento.

Riquadro 38. Esempi di framework di qualità settoriali

Il Framework Europeo di Qualità nei Servizi Sociali (European quality framework in social services, Equass) risale a un'iniziativa della Piattaforma europea per la riabilitazione. Equass mette a disposizione una gamma di servizi per l'approvazione e la certificazione della qualità degli erogatori di servizi sociali, in conformità ai requisiti europei per la qualità nell'erogazione di servizi sociali. Il framework di qualità Equass e la rispettiva certificazione degli erogatori sono complementari ai quadri di riferimento di qualità nazionali e sono sottoposti alla supervisione di una commissione indipendente internazionale, che comprende rappresentanti dei principali stakeholder europei nel campo dei servizi sociali.

L'eco-cittadinanza è un premio europeo per la qualità riconosciuto agli istituti di istruzione impegnati nella ricerca di soluzioni per lo sviluppo sostenibile e in armonia con l'ambiente, in grado di apportare vantaggi ambientali tangibili. Essere un'organizzazione che risponde ai criteri dell'eco-cittadinanza significa offrire programmi di formazione specifici a supporto dello sviluppo sostenibile, come la formazione nell'eco-edilizia, nelle energie rinnovabili o nella gestione dei rifiuti e integrare i principi di eco-cittadinanza a tutti i livelli dell'organizzazione e nei rispettivi programmi di formazione. Per risultare idonee al riconoscimento, le istituzioni devono garantire ai loro studenti la possibilità di partecipare al processo decisionale e sviluppare le capacità necessarie per una cittadinanza attiva e il senso di valore rispetto ad essa. Creano collegamenti all'interno della comunità con le autorità locali, le organizzazioni imprenditoriali e le famiglie degli studenti.

Total e-quality è un premio annuale conferito alle organizzazioni che attuano in modo esemplare politiche di pari opportunità. Il premio certifica l'impegno sostenibile verso le pari opportunità nell'istruzione del personale e nelle assunzioni. La certificazione è ottenibile compilando questionari di autovalutazione, in cui l'istituzione deve dimostrare i suoi continui sforzi e risultati in termini di pari opportunità, nella selezione del personale, sviluppo, pianificazione delle carriere e misure per conciliare vita privata e professionale dei propri dipendenti, oltre che nell'implementazione di strumenti di garanzia della qualità per lo sviluppo dell'organizzazione e della cultura della qualità.

I framework di qualità settoriali, promuovendo valori fondamentali come il rispetto della dignità dei singoli e la conseguente individualizzazione dei servizi erogati, dimostrano la loro importanza e approccio olistico. Il framework di qualità Equass per i servizi sociali costituisce un esempio significativo, in quanto:

- a. promuove i diritti dei clienti/studenti, in riferimento alla Convenzione sui diritti umani delle Nazioni Unite, con indicazioni sul sostegno all'autonomia e autodeterminazione degli studenti;
- b. fa riferimento a valori e comportamenti etici, fornendo indicazioni contro gli abusi sessuali e finanziari e a favore della salute e sicurezza degli studenti;
- c. sostiene fortemente le partnership con gli studenti e la partecipazione degli stessi, attraverso strumenti che consentono il loro empowerment.

Questi valori e obiettivi di qualità aggiuntivi potrebbero essere sottoscritti da qualsiasi organizzazione di IFP, a differenza dei framework di qualità nazionali o settoriali. Tuttavia, va ricordato che l'adozione di ulteriori framework di qualità settoriali implica inevitabilmente un maggior numero di attività di gestione interna della qualità (vedere Figura 18).

Figura 18. **Impatti sulla gestione interna della qualità**



Fonte: CEDEFOP.

In determinate condizioni, la gestione della qualità di un'istituzione di IFP non solo deve rispondere ai requisiti degli schemi di accreditamento nazionali, ma deve anche tenere in considerazione gli standard di alta qualità settoriali, integrandoli ai valori e concetti trasversali dei rispettivi framework di qualità. Si tratta di una sfida importante, vista come una risorsa per il miglioramento continuo della qualità dell'organizzazione e della sua cultura della qualità, non come un obbligo, pertanto facile da implementare.

Riquadro 39. **Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni**

- a. Quali sono gli stakeholder più importanti della vostra istituzione di IFP?
- b. Come vengono coinvolti nelle attività quotidiane per il miglioramento della qualità?
- c. Come potreste coinvolgerli maggiormente? Quali attività potreste svolgere e quali strumenti potreste applicare per migliorare la qualità?
- d. Quali sono le vostre priorità particolari in relazione a networking e collaborazioni con i diversi stakeholder della vostra istituzione?
- e. Quali vantaggi vi aspettereste di ottenere dalla partecipazione in collaborazioni e revisioni tra pari transnazionali?
- f. Che cosa dovrete tenere in considerazione nel collegare la gestione interna della qualità ai requisiti per l'accreditamento esterno?
- g. Quali vantaggi otterreste impegnandovi ad adottare un framework di qualità settoriale?

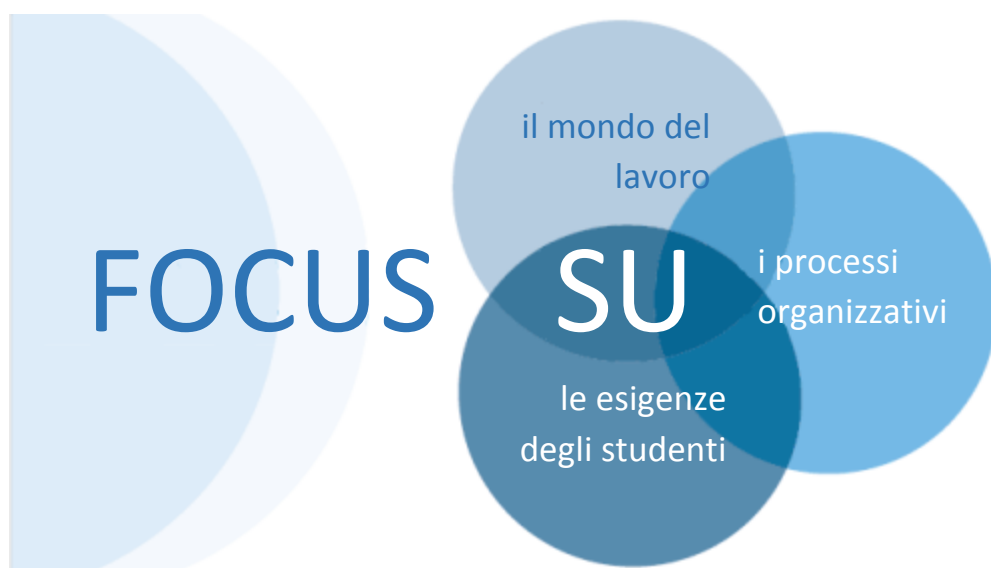
Capitolo 6 – Verso la creazione di una cultura della qualità nelle istituzioni di IFP

Questo capitolo illustra come creare una cultura della qualità all'interno di un'istituzione di IFP, come individuare il fulcro della qualità e come definire una visione e una mission basate su valori condivisi.

6.1 Individuare il proprio focus: approcci diversi alla qualità

Il concetto di qualità e di conseguenza la gestione della qualità attuata dalle istituzioni di IFP sarà sempre diversa a seconda del tipo di istruzione offerta, delle consuetudini organizzative e dell'ambiente a livello regionale o locale. Nelle prossime sezioni, saranno presentati tre diversi approcci alla qualità e alla gestione della qualità nel campo della IFP, anche se nella pratica gli erogatori di servizi di IFP applicano una combinazione di tali approcci (vedere Figura 19). Ogni istituzione di IFP deve trovare un suo equilibrio fra i vari approcci, in considerazione delle proprie condizioni ambientali e struttura organizzativa interna.

Figura 19. Concetti diversi di qualità e loro interazioni



Fonte: CEDEFOP.

6.1.1 Focalizzarsi sul mondo del lavoro

Per tutti gli erogatori di IFP e servizi educativi, ma specialmente per quelli impegnati principalmente nel settore CVET, qualità significa innanzitutto soddisfare i requisiti del mondo imprenditoriale e garantire prospettive occupazionali ai propri allievi. Di conseguenza, intessere relazioni con le aziende e crearsi una buona reputazione nella comunità imprenditoriale e locale rappresenta il cuore del loro approccio alla qualità. Per queste istituzioni di IFP, qualità significa eccellenza delle strutture, laboratori, aule attrezzate,

dotazioni, inserimento di esperienze lavorative nei programmi di formazione e, come già accennato, buone prospettive occupazionali per gli allievi.

Intessere relazioni con il mondo del lavoro non significa semplicemente rispondere in modo meccanico alle esigenze delle aziende, ma anche essere in grado di anticipare le nuove tendenze professionali nel mercato del lavoro, adattare il contenuto dei programmi di formazione e introdurre elementi innovativi nei piani di studio. Pertanto, queste istituzioni di IFP svolgono un ruolo attivo nel mondo del lavoro, aggiornando costantemente le tecnologie utilizzate e adattando alle esigenze emergenti del mercato del lavoro i profili professionali che creano.

Le principali attività relative alla qualità devono essere la promozione di contatti frequenti e intensi con i datori di lavoro e rappresentanti delle organizzazioni imprenditoriali, l'adattamento dei programmi di formazione offerti alle nuove esigenze del mondo del lavoro e alle richieste degli allievi, i quali, va sottolineato, spesso pagano di tasca propria per la propria istruzione, specialmente quando si tratta di riqualificazione o acquisizione di nuove competenze. Esiste una categoria di erogatori di IFP per i quali l'ambizione di progettare programmi di formazione innovativi e interessanti e di ottenere risultati soddisfacenti per studenti/allievi e datori di lavoro rappresenta il fattore trainante delle attività relative di promozione della qualità

Per questo gruppo di istituzioni di IFP, l'adozione di un sistema formalizzato di gestione interna della qualità risponde a esigenze strumentali, principalmente con effetti positivi sull'istituzione stessa. Un sistema formalizzato, preferibilmente in base agli standard ISO, contribuisce a rafforzare l'immagine di qualità di un'organizzazione di fronte alle aziende e ai clienti/allievi che si auto-finanziano. Inoltre, l'adozione di un tale sistema facilita il monitoraggio di tutti i processi rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi di qualità.

6.1.2 Focalizzarsi sulle esigenze degli studenti

Per un'altra categoria di istituzioni di IFP, la nozione centrale di qualità risiede nel concetto di insegnamento e apprendimento, nel fornire una formazione personalizzata che preveda un supporto mirato, nella capacità di rispondere alle esigenze individuali degli studenti e nell'ottenimento di buoni risultati a livello di istruzione, anche in presenza di condizioni personali talvolta difficili. In questi casi, il successo nell'istruzione comprende la promozione dell'integrazione sociale, la preparazione a una partecipazione più attiva nella società e l'accesso al mondo del lavoro.

Quindi, per queste istituzioni di IFP, la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento, comprese le relazioni con il mondo del lavoro finalizzate a esperienze di tirocinio, rappresenta il cuore del concetto di qualità. Le attività relative alla qualità promuovono la motivazione e la partecipazione attiva di insegnanti e formatori e gli strumenti e metodi applicati per gestire la qualità in grado di potenziare il loro impegno.

Questi erogatori di IFP spesso hanno una visione molto critica rispetto all'adozione di un sistema formalizzato di gestione della qualità e la considerano una richiesta proveniente dall'esterno. Talvolta lo ritengono un ostacolo burocratico, se non una perdita di tempo. Molto spesso queste istituzioni di IFP scelgono di modellare i loro approcci individuali alla gestione

della qualità in modo da rispecchiare le loro particolari intenzioni e obiettivi. Di conseguenza, creano i propri sistemi di qualità su misura, allontanandosi dai modelli standard e proponendo il proprio concetto di qualità. Gli ulteriori sviluppi dei loro sistemi di gestione della qualità derivano direttamente dalla sperimentazione continua di nuove metodologie e strumenti, volti a migliorare la comunicazione con gli studenti e gli stakeholder esterni.

6.1.3 Focalizzarsi sull'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi

Per un terzo gruppo di erogatori di IFP, il ruolo centrale del concetto di qualità è rappresentato dall'efficacia ed efficienza dei processi di gestione dell'organizzazione. Questo approccio è particolarmente rilevante per gli erogatori di IFP che operano nel mercato libero, in quanto, per essere competitivi, devono mantenere un'organizzazione efficiente in tutti i loro servizi.

In queste organizzazioni di IFP, è principalmente il team di dirigenti senior a valutare l'implementazione del sistema formalizzato di gestione della qualità (QMS). In tale contesto, è possibile osservare una stretta coerenza fra il QMS e il concetto stesso di qualità: il QMS adottato consente di monitorare e migliorare tutti i processi e gli elementi strutturali dell'organizzazione considerati essenziali per raggiungere gli obiettivi di qualità. È importante notare che il miglioramento di efficacia ed efficienza dei processi istituzionali spesso rispecchia esattamente le esigenze di insegnanti, formatori e studenti, in quanto solitamente essi dispongono di strutture e processi trasparenti e perfettamente funzionanti. Insegnanti e formatori apprezzano particolarmente che il loro lavoro quotidiano sia reso più semplice da una corretta gestione della qualità.

È il team di dirigenti senior a riflettere principalmente sugli ulteriori sviluppi del QMS, che spesso si traducono nell'introduzione di nuovi strumenti informatici per migliorare efficacia ed efficienza dei processi organizzativi.

6.2 Definire la propria visione e mission in base a valori condivisi

Mettere bene a fuoco il concetto di qualità può contribuire a definire la visione e la mission di un'istituzione di IFP, promuovendo lo sviluppo sostenibile e la creazione di una cultura della qualità. Visioni e mission forniscono una sovrastruttura emotiva e intellettuale per la cultura della qualità: definiscono meglio l'identità aziendale delle istituzioni di IFP e consentono al personale di identificarsi e impegnarsi maggiormente nella causa della qualità.

Una visione è l'espressione positiva di aspettative lungimiranti rispetto a cosa l'istituzione dovrà essere in futuro. Prendendo in considerazione il lungo periodo, la visione descrive uno stato ipotetico che l'istituzione dovrebbe essere in grado di raggiungere nel futuro. Per assicurarsi che sia realizzabile, è necessario correlare la visione con la strategia di sviluppo dell'organizzazione di IFP, eseguendo controlli incrociati dell'una rispetto all'altra (vedere Sezione 3.5).

Un esempio di visione di un'istituzione di IFP impegnata nella qualità
potrebbe essere il seguente: ...
essere il termine di riferimento della IFP nella nostra regione.

La mission rappresenta i mezzi per raggiungere con successo la visione. Attraverso la mission, le organizzazioni di IFP veicolano la propria immagine, esprimono i loro principi fondamentali e obiettivi principali. La mission indica all'organizzazione nel suo complesso il percorso da seguire e guida le attività quotidiane dei singoli membri del personale. La mission fa parte della gestione normativa e rappresenta un framework su cui basare strategie, obiettivi di qualità e azioni operative.

Rispetto al pubblico, la mission deve rendere chiaro l'obiettivo fondamentale dell'organizzazione e contribuire a comunicare agli stakeholder la sua strategia di qualità.

Riquadro 40. Esempio di mission di un'istituzione di IFP

Offrire strumenti e istruzione ai nostri studenti attraverso attività di IFP incentrate sull'ambiente di lavoro, nonché fornendo le competenze, abilità e conoscenze fondamentali necessarie per accedere ad attività lavorative redditizie e per una realizzazione personale.

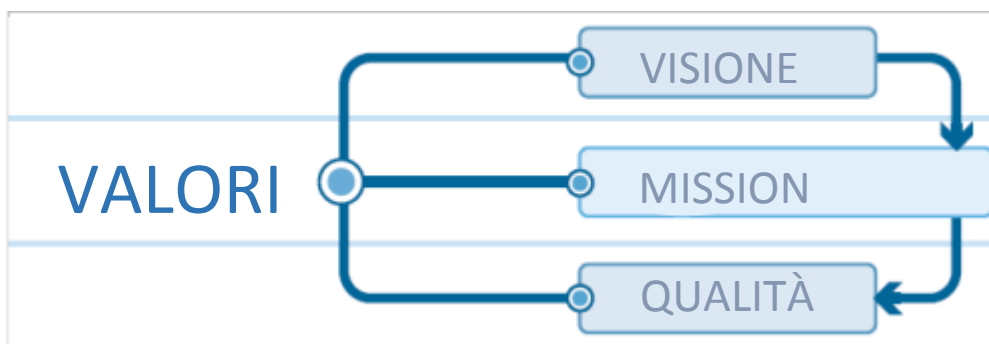
Il termine cultura ha molte diverse accezioni. In senso generale, ogni fenomeno sociale è classificato come 'culturale', pertanto il termine cultura è utilizzato come termine retorico senza un significato più preciso. In senso più specifico, sottolinea che ogni cultura è 'prodotta' da un determinato gruppo di persone. In base a questa accezione, ogni cultura ha un modo specifico di concepire l'organizzazione pratica delle sue attività quotidiane, basate su modelli comuni di conoscenze e convinzioni, principi morali e leggi, consuetudini, comportamenti e regole in base alle quali prendere le decisioni. In questi aspetti essenziali la cultura può essere intesa come un'espressione di valori e principi etici specifici.

Questi valori fondamentali sono la forza trainante di ogni cultura della qualità all'interno delle istituzioni di IFP, poiché costituiscono le basi per comprenderne visione, mission e obiettivi di qualità (vedere Figura 20).

Riquadro 41. Consiglio

Creare attivamente una cultura della qualità significa riflettere sui valori etici che devono guidare l'organizzazione di IFP nel perseguire la propria visione, mission e obiettivi di qualità.

Figura 20. Valori: basi della visione, mission e obiettivi di qualità



Fonte: CEDEFOP.

I valori devono durare nel tempo, quindi occorre definirli con grande cura. I valori che si scelgono devono rispecchiare il proprio concetto e la propria idea centrale di qualità: devono fare riferimento alla propria tradizione e al proprio ambiente, essere idonei allo sviluppo futuro dell'organizzazione e, non da ultimo, essere adatti a instaurarsi nella mentalità degli studenti.

Più i valori che guidano l'organizzazione saranno enunciati chiaramente, minori saranno il tempo e le risorse spesi per comunicare la direzione strategica, motivare il personale e porre fine a comportamenti indesiderati.

La Figura 21 presenta un esempio di valori che potrebbero essere tipici per un'istituzione di IFP impegnata per la qualità.

L'anello dei valori esemplari è organizzato su tre assi, che riportano alle estremità valori correlati, a significare che gli assi illustrano valori interconnessi e complementari. L'asse principale è quello verticale, che evidenzia nella parte alta l'esigenza generale di qualità ed eccellenza dell'organizzazione, ma anche che le prestazioni professionali si basano su integrità personale e standard etici. La base comune di valori è di importanza fondamentale, per evitare sbilanciamenti che potrebbero verificarsi muovendosi in un'unica direzione, ossia verso un valore generale dominante caratterizzato da una propria esistenza indipendente.

Figura 21. Esempio di valori di un'istituzione di IFP



Fonte: CEDEFOP.

Ogni valore rappresenta una descrizione sintetica delle attività e nella Tabella 5 i valori esemplari vengono descritti insieme alle attività ad essi associate.

Tabella 5. Esempio di valori e attività associate

Valori	Attività
Ecceellenza	Improving continuously to achieve excellence in all areas Accettare nuove sfide con un approccio creativo e l
Integrità	Acting professionally, ethically, honestly and transparently Dimostrare emozioni positive e dedizione
Innovazione	Taking on new challenges by creative and forward-looking thinking Riconoscere l'importanza di collaboraz
Lavoro di squadra	Acknowledging cooperation, mutual support and shared expertise condivisione delle esperienze
Passione	Performing with positive emotions and devotion to quality Migliorare costantemente per raggiungere l'ecce
Rispetto	Recognising dignity and diversity in all relationships Agire con professionalità, etica, onestà e trasparenza

Fonte: CEDEFOP.

Agire con professionalità, etica, onestà e trasparenza

Riconoscere la dignità e diversità in tutti i rap

Se enunciati con chiarezza e definiti in collaborazione con gli opportuni stakeholder, i valori e la visione e mission in cui si completano assumono un particolare rilievo. Tuttavia, le idee sui valori guida non saranno mai uniformi: ogni persona ha preferenze e percezioni diverse riguardo ai valori importanti per la propria organizzazione di IFP. I singoli stakeholder possono addirittura sostenere valori contrastanti.

Sviluppare una visione e una mission condivise è un compito difficile che necessita del coinvolgimento dello staff fin dall'inizio. Occorre assicurare un equilibrio fra leadership e coinvolgimento degli stakeholder, e prendere decisioni chiare in caso di conflitti. Ma alla fine,

gli sforzi compiuti per la creazione di una cultura della qualità interna saranno ripagati, come mostrato nel Riquadro 42.

Riquadro 42. Sviluppo di una visione e mission condivise

Sviluppo di una visione e mission condivise:

- a. richiede capacità di leadership per i processi decisionali;
- b. richiede il coinvolgimento del personale fin dalle prime fasi;
- c. legittima le azioni;
- d. permette il coordinamento delle attività per il raggiungimento degli obiettivi di qualità;
- e. permette la successiva stima, valutazione e analisi dei risultati;
- f. fornisce informazioni agli stakeholder interni ed esterni sulle ambizioni dell'organizzazione;
- g. fornisce motivazione al personale;
- h. aumenta la capacità dello staff di identificarsi nell'organizzazione e impegnarsi a creare una cultura della qualità.

Riquadro 43. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. Su quale concetto di qualità si focalizza la vostra istituzione di IFP?
- b. Qual è la vostra visione?
- c. Qual è la mission che ha origine nella vostra visione?
- d. Quali riterreste essere i valori di base della vostra istituzione?

Capitolo 7 – Iniziare le attività per il miglioramento della qualità

Il capitolo spiega come intraprendere le attività volte al miglioramento della qualità all'interno di un'organizzazione di IFP, introducendo un esercizio di autovalutazione ampiamente accettato dallo staff.

7.1 Il punto di partenza: l'autovalutazione

La seguente proposta per iniziare le attività di miglioramento della qualità in un'organizzazione di IFP ha come obiettivo rivedere il ciclo PDCA e adattarlo al proprio staff. Mentre il ciclo PDCA inizia con attività di pianificazione, il che è logicamente ovvio, la presente proposta prevede di iniziare con una fase di valutazione, poiché è più probabile catturare l'attenzione delle persone e stimolarne l'impegno affrontando problemi specifici e cercando di risolverli.

Riquadro 44. **Proposte della raccomandazione EQAVET**

La raccomandazione EQAVET suggerisce agli NRP degli Stati membri di “promuovere l'autovalutazione come strumento complementare ed efficace per la garanzia della qualità”.

Un'altra proposta altrettanto importante è promuovere la comunicazione e creare consapevolezza fra insegnanti, formatori e altri stakeholder rispetto all'esistenza di aspetti critici nell'organizzazione, generando e stimolando così l'esigenza del cambiamento e del miglioramento.

Riquadro 45. **Autovalutazione**

L'autovalutazione ha lo scopo di garantire che le organizzazioni di IFP identifichino i propri punti di forza e le aree che presentano margini di miglioramento, sulla base di questi creino un piano di miglioramento, quindi sviluppino e implementino attività specifiche per incrementare il livello di qualità.

Non esiste un approccio unico all'autovalutazione, che possa essere applicato con successo da ogni istituzione. I sistemi più formali per l'accreditamento esterno danno indicazioni finalizzate all'autovalutazione e in alcuni Stati membri dell'Unione Europea, non solo le istituzioni di IFP hanno l'obbligo legale di eseguire le autovalutazioni regolarmente, bensì le autorità locali forniscono anche linee guida e criteri su come farlo.

L'obiettivo ultimo dell'autovalutazione è sviluppare un QMS a lungo termine e una cultura della qualità sostenibile nelle istituzioni di IFP. Eseguire regolarmente l'autovalutazione

consente di misurare costantemente i progressi raggiunti, confrontare le performance attuali con quelle precedenti e permettere lo sviluppo costante della qualità.

7.2 Eseguire l'autovalutazione nella propria istituzione di IFP

L'autovalutazione consente di perseguire vari obiettivi, ma non si devono sopravvalutare i suoi effetti. I due obiettivi principali dovrebbero essere la promozione della consapevolezza di problemi, carenze, ecc., e la comunicazione interna e scambio di punti di vista su ciò che deve essere fatto. Il cambiamento e il miglioramento possono essere avviati solo come risultato di questo processo.

Prima di iniziare l'autovalutazione, affinché il processo abbia senso, devono essere soddisfatte tre condizioni preliminari:

- a. il team di dirigenti senior deve fornire sostegno e direzione al progetto con convinzione e impegno personale;
- b. le risorse per eseguire il processo devono essere giustificate e disponibili;
- c. si devono allocare le risorse necessarie per l'implementazione dei miglioramenti.

Si consiglia un processo in quattro fasi per l'implementazione di un primo passaggio di autovalutazione, che andrà poi ripetuto ciclicamente come opportuno. Le fasi si rifanno al ciclo PDCA e a quanto appreso nel Capitolo 3 di questo manuale. Il processo di autovalutazione in quattro fasi viene implementato attraverso i seguenti passaggi⁸:

Fase I: programmare l'autovalutazione

Nella fase iniziale si dovrà pianificare come organizzare e comunicare l'autovalutazione prevista all'interno dell'organizzazione.

Passaggio 1: come organizzare l'autovalutazione

- a. Definire il campo d'azione e l'approccio: è importante decidere se coinvolgere l'intera organizzazione o solo alcuni dipartimenti. Per cominciare, si consiglia di focalizzarsi su aree selezionate con cura, che presentino buone possibilità di osservare un rapido cambiamento.
- b. Nominare un leader del processo/responsabile della qualità.

Il leader del processo è responsabile dello svolgimento delle attività di autovalutazione, delle relative comunicazioni, della conformità al programma e infine di rendicontare e documentare i risultati.

Nominare una persona adatta a condurre il processo di autovalutazione è una delle decisioni fondamentali per il team di dirigenti senior. La persona nominata deve conoscere bene

⁸ I passaggi consigliati per l'autovalutazione sono basati in parte sulle linee guida per l'implementazione del CAF per le organizzazioni pubbliche. Per ulteriori informazioni, vedere il sito <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=69#&title=topic><http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=69#&title=topic> [consultato in data 26/05/2014].

l'organizzazione di IFP e le sue modalità di comunicazione, avere basi solide in materia di gestione della qualità ed essere riconosciuta come idonea all'esecuzione di tali compiti da parte del personale e degli stakeholder esterni.

Se la persona nominata non ha un'esperienza sufficiente nella gestione della qualità, dovrà ricevere la formazione necessaria o essere affiancata da un esperto esterno che fornisca supporto e collabori alla moderazione del processo di autovalutazione.

Definite un programma di implementazione del processo: un periodo da quattro a sei mesi dovrebbe essere adeguato per il primo processo di autovalutazione; nel caso di organizzazioni di dimensioni maggiori potrebbe servire un periodo più lungo.

Passaggio 2: stabilire una strategia di comunicazione

- a. Implementate un piano di comunicazione: la comunicazione costante è un fattore cruciale per un'autovalutazione efficace. Il piano di comunicazione deve definire i contenuti e i canali di comunicazione e considerare le esigenze dei singoli stakeholder.
- b. Motivate lo staff ad impegnarsi nel processo di autovalutazione: i mezzi e lo stile di comunicazione devono puntare a creare un ambiente positivo e fornire fiducia e motivazione alle persone, affinché partecipino attivamente al processo di autovalutazione.
- c. Prendete decisioni in merito al coinvolgimento degli stakeholder: chi deve essere incluso, come, a che punto del processo e con quale ruolo, chi deve ricevere informazioni, con quale livello di dettaglio e in quale fase.

Riquadro 46. **Consiglio**

Organizzate una tavola rotonda con il personale della vostra istituzione, invitando pari/rappresentanti di altre istituzioni di IFP con esperienza di autovalutazione e gestione della qualità: stimolate le persone a porre domande critiche e trarre insegnamento dall'esperienza altrui. Siate consapevoli dei possibili limiti nello scambio di esperienze con altre istituzioni di IFP che potrebbero insorgere a causa di una situazione di concorrenza.

Fase II: implementare l'autovalutazione

Passaggio 3: creare un team di autovalutazione

- a. Composizione rappresentativa: l'autovalutazione deve essere eseguita da un team che comprenda le varie gerarchie e sia in grado di rappresentare tutti i livelli dell'organizzazione. I suoi membri devono conoscere i dipartimenti da valutare e decidere spontaneamente di far parte del team. Spesso, i dipendenti si sentono apprezzati quando specificamente chiamati in causa.
- b. Dimensioni del team di autovalutazione: per garantire uno stile lavorativo efficace e relativamente informale, è preferibile creare team composti da 8-10 persone. Se occorre valutare l'intera organizzazione, sono necessari vari team che si occuperanno di temi diversi.

Passaggio 4: organizzare la formazione

- a. Fate formazione per il team di autovalutazione: nell'arco di uno o due giorni, il team di autovalutazione dovrà imparare le nozioni fondamentali sulla gestione della qualità e su come condurre il ciclo PDCA, comprendere e concordare il processo di autovalutazione. In ogni caso, il responsabile della qualità dovrà fornire tutte le informazioni specifiche per il team di autovalutazione, compresi i criteri e gli indicatori principali necessari per valutare l'organizzazione di IFP.
- b. Sviluppate competenze relative alla qualità in tutta l'organizzazione: oltre a formare il team, si dovranno tenere sessioni informative per tutti i dipendenti, affinché tutti comprendano pienamente il processo di autovalutazione e la sua importanza per lo sviluppo della qualità nell'organizzazione.

Riquadro 47. Contenuti della formazione per l'autovalutazione

- a. Conoscenze di base della gestione della qualità e procedure di valutazione.
- b. Competenze di base nella raccolta di dati quantitativi e qualitativi e la loro aggregazione.
- c. Competenze nel fornire e ricevere feedback.
- d. Tecniche di auto-riflessione.

Passaggio 5: intraprendere l'autovalutazione

- a. Le valutazioni devono essere eseguite applicando strumenti affidabili che riflettano i criteri e gli indicatori concordati. Dichiarazioni e conclusioni dovranno basarsi su dati empirici e prove; laddove opportuno, si dovrà raccogliere feedback dai vari stakeholder.
- b. Il team di autovalutazione dovrebbe raggiungere un certo consenso sui punti di forza e le principali aree che presentano margini di miglioramento nell'organizzazione.
- c. Al team di autovalutazione è richiesto di suggerire qualche idea iniziale per un piano d'azione.

Riquadro 48. Consiglio

È importante sviluppare una percezione comune della situazione dell'organizzazione: a che punto siamo, cosa vogliamo cambiare? Non esistono punti di vista giusti o sbagliati. Scambiarsi idee e comprendere i vari modi di percepire la qualità è fondamentale per un'autovalutazione efficace.

Passaggio 6: compilare un report con i risultati ottenuti

- a. Un report di autovalutazione deve essere strutturato in modo chiaro, evidenziare i punti di forza e le aree che presentano margini di miglioramento, opportunamente dimostrati, e fornire idee per azioni di miglioramento.

- b. È essenziale che i dirigenti senior accettino ufficialmente il report e, idealmente, lo approvino riconfermando il proprio impegno ad attuare le azioni di miglioramento.

Fase III: cambiare e migliorare

Contribuire a migliorare la qualità è uno degli obiettivi principali dell'autovalutazione ed è anche il mezzo per promuovere l'ulteriore sviluppo strategico dell'istituzione di IFP.

Passaggio 7: stabilire un piano di miglioramento

- a. Integrate l'autovalutazione analizzando i fattori maggiori e minori che contribuiscono alla qualità.
- b. Create una distinzione fra azioni correttive, la maggior parte delle quali possono essere implementate immediatamente, e adattamenti strutturali e innovazioni.
- c. Attribuite delle priorità alle aree che necessitano un miglioramento e allocate le risorse necessarie per implementarlo.

Riquadro 49. Consiglio

All'inizio, affrontate solo le questioni critiche sotto il controllo diretto dell'istituzione di IFP stessa, che possono essere modificate senza interventi dall'esterno.

Passaggio 8: comunicare il piano di miglioramento

- a. Per assicurare il massimo livello possibile di accettazione è consigliabile informare tutti i dipendenti tempestivamente e apertamente sul processo di autovalutazione, i risultati che sono emersi e le conseguenti attività di miglioramento.
- b. Le modalità e i mezzi di comunicazione possono essere basati sul piano e i principi elaborati nel Passaggio 2.

Passaggio 9: organizzare il cambiamento e il miglioramento

- a. Assegnate responsabilità, attività, scadenze e indicatori per il monitoraggio del processo e i risultati delle azioni di miglioramento.
- b. Coinvolgete i membri del team di autovalutazione nelle attività di miglioramento: in questo modo ripagherete i loro sforzi e stimolerete un ulteriore impegno da parte loro.
- c. Assicuratevi che le persone siano pronte al cambiamento, fornendo loro conoscenze e competenze ulteriori, gestite con pazienza le resistenze, fornite supporto e dimostrate il vostro apprezzamento.

Riquadro 50. Consiglio

Per evitare di sovraccaricare l'organizzazione e consentire alle persone di godersi i meriti delle loro attività finalizzate alla qualità, è consigliabile concentrare le azioni di miglioramento della qualità su poche questioni cruciali. Assicuratevi che in alcune aree siano visibili risultati positivi a breve termine.

Passaggio 10: stabilire una strategia di sviluppo coerente

- a. Eseguite un'analisi SWOT della vostra organizzazione e combinate i risultati della valutazione interna con quelli di un'indagine sulle condizioni preliminari esterne per un ulteriore sviluppo della vostra istituzione di IFP.
- b. Modellate la vostra strategia di sviluppo identificando i punti di forza e fattori chiave esclusivi a vostra disposizione per un ulteriore sviluppo; eseguite un'analisi comparativa della vostra istituzione rispetto al maggiore competitor, per liberare il vostro potenziale inutilizzato.
- c. Programmate la prossima autovalutazione: lo sviluppo della qualità deve essere costante e sostenibile. Sarà necessario ripetere l'autovalutazione, dopo un periodo minimo di un anno, massimo di tre.

Fase IV: assicurare lo sviluppo continuo della qualità

La fase finale va oltre l'autovalutazione, anche se si basa su di essa, poiché i suoi obiettivi principali sono creare una professionalità informata per la qualità all'interno della propria organizzazione ed evolvere verso una cultura della qualità.

Passaggio 11: rendere costante lo slancio per una qualità migliore

- a. Affidate a un ufficio o a un responsabile della qualità il compito di consolidare il significato stesso di qualità, rendendo più professionali le attività ad essa finalizzate.
- b. Preparatevi al riconoscimento esterno/accreditamento, che ha la funzione di verificare dall'esterno gli sforzi compiuti internamente per la qualità e migliorare la reputazione e l'attrattiva dell'organizzazione.

Passaggio 12: creare una cultura della qualità all'interno della vostra istituzione di IFP

- a. Definite il fulcro attorno al quale ruota per voi la qualità, riflettendo su vari concetti e determinando il vostro approccio.
- b. Riflettete sui vostri valori etici fondamentali che dovrebbero indirizzare la vostra organizzazione di IFP nel perseguire la propria visione, mission e obiettivi di qualità strategici.
- c. Definite una visione e una mission ampiamente accettate nella vostra istituzione, per potenziarne l'identità aziendale, aumentare la capacità dello staff di riconoscersi in essa e dare slancio all'impegno del personale nei confronti della qualità.
- d. Applicate continuamente le competenze trasversali enunciate nel ciclo MERI (Motivate people and mobilise resources - Motivare le persone e mobilitare le risorse) per garantire la presenza di una cultura della qualità nella vostra organizzazione (vedere Figura 22).

È importante assicurarsi che insegnanti, formatori e il resto del personale dell'istituzione conoscano e comprendano la logica del ciclo PDCA. Questo modo di pensare e agire dovrebbe essere parte integrante della quotidianità dell'istituzione di IFP ed essere utilizzato sistematicamente in tutte le sue aree operative, preparando il terreno per una cultura della qualità.

Oltre a integrare questa attitudine e questo comportamento nella vita dell'istituzione, per lo sviluppo di una cultura della qualità assumono grande importanza i fattori umani, promossi e incoraggiati dalle competenze trasversali, come evidenziato nel ciclo MERI (vedere Figura 22). Le competenze trasversali intrinseche al ciclo MERI completano e si contrappongono alle competenze pratiche del ciclo PDCA. Mentre le attività tecniche previste dal ciclo PDCA sono un prerequisito per istituire un sistema interno di gestione della qualità, il ciclo MERI combina gli ingredienti necessari per una cultura interna della qualità. La cultura della qualità necessita di altri elementi rispetto a quelli previsti dalle attività del ciclo PDCA; in essa entrano in gioco principalmente le relazioni umane caratterizzate dal rispetto comune e l'incoraggiamento reciproco.

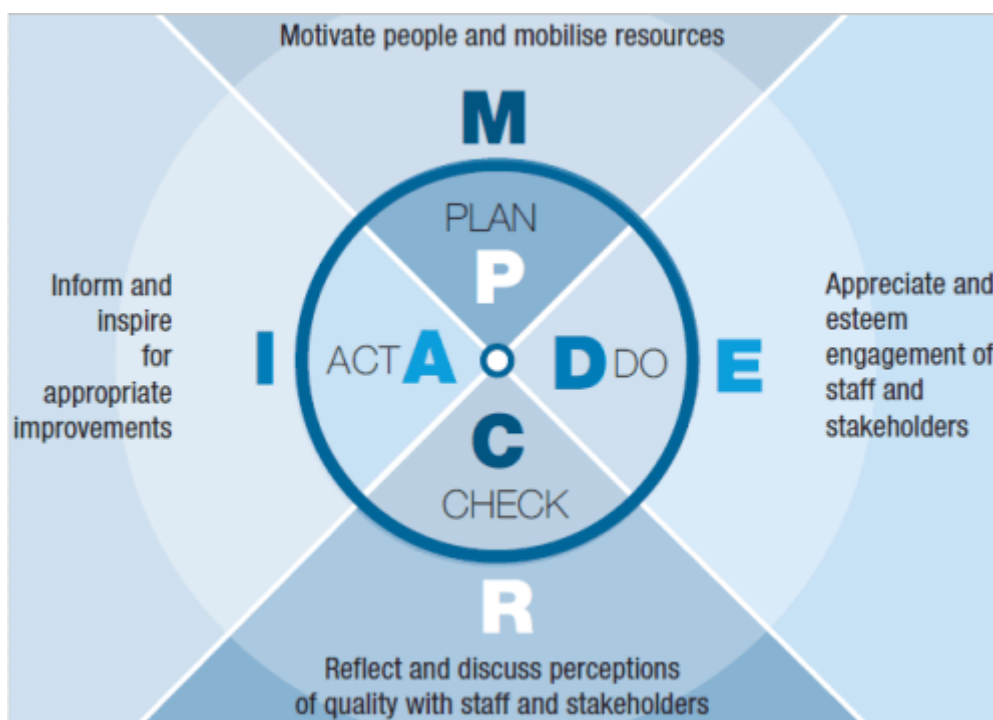
Nel dettaglio, il ciclo MERI prevede le seguenti attività per rafforzare le relazioni interpersonali all'interno dell'organizzazione:

- a. motivare le persone e mobilitare le risorse necessarie al miglioramento;
- b. riconoscere e apprezzare l'impegno del personale e degli stakeholder;
- c. riflettere e discutere sulle analisi, valutazioni e opinioni del personale e degli stakeholder;
- d. informare e ispirare un miglioramento opportuno.

Motivare le persone e mobilitare le risorse

Figura 22. Il ciclo MERI (Motivate people and mobilise resources)

Influenzare e ispirare i miglioramenti opportuni



Riconoscere e apprezzare l'impegno del personale e degli stakeholder

Riflettere e discutere la percezione di qualità del personale e degli stakeholder

Riquadro 51. Domande su cui riflettere e opzioni per intraprendere ulteriori azioni

- a. Siete d'accordo sull'avviare lo sviluppo della qualità nella vostra organizzazione con un processo di autovalutazione?
- b. Prima di iniziare l'autovalutazione, sono state soddisfatte le tre condizioni preliminari?
- c. L'autovalutazione è incentrata in modo chiaro su determinate aree della vostra organizzazione? In caso affermativo, quali sono queste aree?
- d. È necessario un supporto esterno per condurre il processo di autovalutazione o avete a disposizione tutte le competenze che servono?
- e. Pensate di creare uno o più team di autovalutazione?
- f. Come trasformerete i risultati dell'autovalutazione in un piano di miglioramento?
- g. Come potete sfruttare ulteriormente i risultati dell'autovalutazione per creare una cultura della qualità all'interno della vostra organizzazione?

Capitolo 8 – Fare e non fare

L'ultimo capitolo riporta le dieci raccomandazioni di base su cosa fare e cosa evitare quando si definisce il processo di gestione interna della qualità e si crea una cultura della qualità all'interno di un'istituzione di IFP.

Promozione della gestione della qualità e...

- a. L'impegno del team di dirigenti senior rispetto alla qualità è un fattore imprescindibile. Se non è presente, fermatevi: non vi è alcun modo di procedere.
- b. Identificate le esperienze e stimolate la motivazione del personale, degli studenti e degli altri stakeholder, costituite un team di autovalutazione e dotatelo di risorse organizzative.
- c. È possibile fare bene solo poche cose alla volta: limitate l'autovalutazione e i miglioramenti concentrandovi su uno o due punti deboli che stanno a cuore a studenti, personale e, se possibile, anche agli stakeholder esterni.
- d. Assicuratevi che i risultati della valutazione e le modifiche e miglioramenti conseguenti siano ampiamente condivisi all'interno dell'organizzazione e dagli stakeholder esterni.
- e. Date continuità al processo e accertatevi che vi siano attività di follow-up protratte nel tempo e che coinvolgano tutta l'organizzazione.
- f. Utilizzate i risultati ottenuti in termini di qualità, sfruttandoli per il marketing interno ed esterno: costruite la reputazione della vostra istituzione di IFP.

... creazione di una cultura della qualità

- a. Date professionalità alla gestione interna della qualità e al personale applicando quotidianamente il ciclo PDCA alle operazioni.
- b. Promuovete l'empowerment di personale e studenti, premiate il loro impegno verso la qualità e utilizzate il loro potenziale innovativo.
- c. Applicate il ciclo MERI, mantenete alto l'entusiasmo delle persone e sostenete l'apprendimento come fattore chiave della qualità.
- d. Definite il vostro concetto di qualità, la vostra strategia di sviluppo, la visione e la mission della vostra organizzazione di IFP.

In bocca al lupo per il vostro viaggio verso la qualità!

Elenco delle abbreviazioni

<i>CAF</i>	Quadro comune di valutazione (common assessment framework)
<i>Cedefop</i>	Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale
<i>cgo</i>	Didattica per competenze (competence-based learning)
<i>crebo</i>	registro centrale dei corsi di formazione professionale (central register of vocational courses)
<i>CVET</i>	Istruzione e Formazione Professionale Continua (continuous vocational education and training)
<i>DAFCO</i>	Delegazione Accademica alla Formazione Continua (Délégation académique à la formation continue)
<i>ECVET</i>	Sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionali (European credit system for VET)
<i>EEA</i>	Spazio Economico Europeo, SEE (European Economic Area)
<i>EFQM</i>	Fondazione europea per la gestione della qualità (European Foundation for Quality Management)
<i>EFTA</i>	Associazione europea di libero scambio (European Free Trade Association)
<i>EQAVET</i>	Quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale (European quality assurance reference framework in VET)
<i>EQF</i>	Quadro europeo delle qualifiche (European qualifications framework)
<i>Equass</i>	Framework Europeo di Qualità nei Servizi Sociali (European quality framework in social services)
<i>EU</i>	Unione Europea, UE (European Union)
<i>GRETA</i>	Rete Nazionale di Centri di Formazione (groupements d'établissements)
<i>INBAS</i>	Istituto per la formazione professionale, il mercato del lavoro e le politiche sociali (Institute for Vocational Training, Labour Market and Social Policy)
<i>ISO</i>	Organizzazione internazionale per la normazione (international organisation for standardisation)
<i>IT</i>	Tecnologie dell'Informazione (information technology)
<i>IVET</i>	Istruzione e Formazione Professionale iniziale (initial vocational education and training)
<i>LEAP</i>	Piano d'Azione locale per l'Educazione (local education action plan)
<i>LMA</i>	Accademia marittima lituana (Lithuanian Maritime Academy)
<i>MBO</i>	Gestione per obiettivi (management by objectives)
<i>NCDVET</i>	Centro per lo sviluppo dell'istruzione e della formazione professionale - Romania (Centre for the Development of Vocational Education and Training)
<i>NRP</i>	Punto di riferimento nazionale (national reference point)
<i>ÖIBF</i>	Istituto austriaco per la ricerca per la formazione professionale (Österreichisches Institut für Berufsbildungs forschung)
<i>PDCA</i>	Pianifica-Attua-Verifica-Agisci (plan-do-check-act)
<i>REAP</i>	Piano d'azione regionale per l'Educazione (regional education action plan)
<i>QMS</i>	Sistema di gestione della qualità (quality management system)
<i>SAP</i>	Piano d'azione della scuola (school action plan)
<i>SWOT</i>	Punti di forza, debolezza, opportunità e minacce (strengths, weaknesses, opportunities and threats)

<i>TVET</i>	Istruzione e formazione tecnica e professionale (technical and vocational education and training)
<i>VAE</i>	Riconoscimento delle conoscenze acquisite attraverso l'esperienza (validation des acquis de l'expérience)
<i>VET</i>	Istruzione e Formazione Professionale (vocational education and training)
<i>WEB</i>	Legge sull'Istruzione Professionale - Olanda (Wet Educatie en Beroepsonderwijs)

Bibliografia

[URL consultati in data 26/05/2014]

[1] Albanesi, C. (2004). *Il focus group*. Roma: Carocci.

[2] Bertin G. M. (1995). *Il governo della multidimensionalità del processo di valutazione [Governance of multidimensionality of the evaluation process]*. In: Bertin, G. M. *Valutazione e sapere sociologico: metodi e tecniche di gestione dei processi [Evaluation and sociological approach: methods and techniques of process management]*. Milano: Franco Angeli, pp. 235-277.

[3] Bovina, L. (1998). *Il focus group. Storia, applicabilità, tecnica*. . *Valutazione*, Vol. 1, pp.1-9.

[4] Cedefop (2008). *Terminology of European education and training policy: a selection of 100 key terms*. Lussemburgo: Publications Office.

www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4064_en.pdfwww.cedefop.europa.eu/EN/Files/4064_en.pdf

[5] Cedefop (2011a). *Assuring quality in vocational education and training: the role of accrediting VET providers*. Lussemburgo: Publications Office. *Cedefop reference series; No 90*.

www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3061_en.pdf[Files/3061_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3061_en.pdf)

[6] Cedefop (2011b). *Glossary: quality in education and training*. Lussemburgo: Publications Office.

www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdfwww.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf

[7] Corrao, S. (2000). *Il focus group*. Milano: Franco Angeli.

[8] Council of the European Union (2004). *Draft conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on common European principles for the identification and validation of non-formal and informal learning*. Bruxelles, 18 May 2004. <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/04/st09/st09600.en04.pdf>[st09/st09600.en04.pdf](http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/04/st09/st09600.en04.pdf)

[9] Council of the European Union (2012). *Council recommendation of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning*. *Official Journal of the European Union*, C 398, 22.12.2012, pp. 1-5. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ%3AC%3A2012)

[%3A398%3A0001%3A0005%3AEN%3APDF%3A398%3A0001%3A0005%3AEN%3APDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=%3A398%3A0001%3A0005%3AEN%3APDF%3A398%3A0001%3A0005%3AEN%3APDF)

[10] Council of the European Union; European Commission (2010). *The Bruges communiqué*.

<http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf><http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf>

[11] European Parliament; Council of the European Union (2004). *Decision No 2241/2004/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 2004 on a single Community framework for the transparency of qualifications and competences (Europass)*. *Official Journal*

of the European Union, L 390, 31.12.2004, p. 6. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004D2241&from=ENlegal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004D2241&from=EN>

[12] European Parliament; Council of the European Union (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European qualifications framework for lifelong learning. Official Journal of the European Union, C 111, 6.5.2008, pp. 1-7. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF>
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF>

[13] European Parliament; Council of the European Union (2009a). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European quality assurance reference framework for vocational education and training. Official Journal of the European Union, C 155, 8.7.2009, pp. 1-9. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0001:0010:EN:PDF>
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0001:0010:EN:PDF>

[14] European Parliament; Council of the European Union (2009b). Recommendation of the European Parliament and of the Council of June 2009 on the establishment of a European credit system for vocational education and training (ECVET). Official Journal of the European Union, C 155, 8.7.2009, pp. 11-18. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0011:0018:EN:PDF>
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0011:0018:EN:PDF>

[15] Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. New Jersey: Prentice-Hall.

[16] Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: a practical guide for applied research*. Los Angeles: Sage Publications.

[17] Nonaka, I., Toyama, R., Byosiére, P. (1994). A theory of organisational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: Dierkes, M. et al. (eds) (2001). *Handbook of organisational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press, pp. 491-517.

[18] ÖIBF (2009a). Peer review in European VET: peer review in initial VET. www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12285
www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12285

[19] ÖIBF (2009b). Peer review in European VET: peer review extended. www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12287
www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12287

[20] ÖIBF (2009c). Peer review in European VET: peer review extended II. www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12289
www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12289

[21] Rubin, H.; Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Los Angeles: Sage Publications.

[22] Zammuner, V. (2003). *Il focus group*. Bologna: Il Mulino.