

OSSERVATORIO INTERNAZIONALE



## Dalla verifica della qualità alla Revisione per il miglioramento

### Il Progetto Leonardo 'REVIMP'

Giorgio Allulli e Ismene Tramontano\*

*Il contributo illustra le fasi del Progetto, che ha lo scopo di fornire alle strutture scolastiche e formative alcune linee guida per la realizzazione di una più efficace 'revisione per il miglioramento'.*

L'esperienza dell'utilizzazione dei modelli di qualità da parte delle strutture formative mette in luce che, delle quattro fasi del 'Circolo della qualità' (Progettazione, Sviluppo, Valutazione e Revisione per il miglioramento) che sono contenute anche nel *Common Quality Assurance Framework (CQAF)*, il modello messo a punto dal Gruppo Tecnico sulla Qualità promosso dalla Commissione europea, la fase di Revisione per il miglioramento è quella che viene attuata con maggiori difficoltà.

Tuttavia la fase di Revisione è della massima importanza: infatti, è proprio attraverso di essa che le strutture scolastiche e formative hanno la possibilità di tradurre i risultati della valutazione in concrete azioni di miglioramento del servizio.

Per individuare la soluzione più opportuna a questo problema l'Isfol ha partecipato con altri partner europei alla realizzazione del Progetto Leonardo *'From Review to improvement in European Vocational Education and Training'*.

L'obiettivo del progetto, coordinato dall'Università di Twente in Olanda, è fornire alle strutture scolastiche e formative delle linee guida per realizzare una più

efficace Revisione per il cambiamento sulla base dei risultati della valutazione effettuata.

I partner del progetto si sono pertanto proposti, a partire dall'identificazione dei fattori critici di successo dell'applicazione dei modelli di qualità, di elaborare delle Linee Guida ad uso del sistema di Istruzione e Formazione professionale per la realizzazione di un'efficace revisione della qualità del servizio offerto. Al progetto hanno partecipato 6 Paesi: Italia, Olanda, Danimarca, Germania, Estonia e Regno Unito. I partner capofila sono stati rispettivamente per ciascun Paese: l'Isfol, l'Università di Twente, il DEL (*Danish Institute for Educational Training of Vocational Teachers*), l'Università di Brema, l'Università di Tallin, e il QCA inglese (*Qualification and Curriculum Authority*).

Il primo passo del progetto è consistito nella individuazione, sulla base della letteratura già esistente e dei principali dispositivi di qualità applicati a livello europeo, di alcuni fattori critici di successo. Questa prima fase ha permesso di mettere a fuoco gli aspetti ed i passaggi più significativi dei dispositivi di qualità e di predisporre una griglia di rilevazione, tendente a verificare la presenza o meno di questi aspetti nelle attività delle strutture scolastiche e formative.

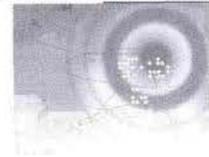
Sulla base di questa griglia sono state effettuate interviste ed analisi delle pratiche di Revisione realizzate in 30 strutture scolastiche e formative europee, tra cui cinque in Italia: l'IPISIA 'Barlacchi' di Crotone, l'IPISIA 'Europa' di Roma, l'IPISIA 'Galvani-Sidoli' di Reggio Emilia, l'IPISIA 'Marelli' di Milano, l'IPISIA 'Sanino' di Napoli.

La ricerca sul campo ha evidenziato alcuni elementi critici nella gestione della qualità e nell'utilizzo delle informazioni e dei risultati della valutazione:

- i formatori utilizzano le informazioni e i risultati della valutazione solo se sono coinvolti nella progettazione e nella gestione complessiva del Sistema di Assicurazione di Qualità;
- la formazione della maggior parte dei docenti (magari tutti) sulle tematiche dell'Assicurazione di Quali-

\* Giorgio Allulli è Dirigente ricerca Isfol, Ismene Tramontano è Ricercatore Isfol.

## OSSERVATORIO INTERNAZIONALE



tà è necessaria e preferibile rispetto alla possibilità di avere all'interno della struttura formativa solo pochi specialisti;

- la disponibilità di una informazione ricca, accessibile e relativa a una vasta gamma di dati correlati è una condizione per il successo della Assicurazione di Qualità;
- il monitoraggio *in itinere* e la valutazione finale, comprendente i risultati di apprendimento e le opinioni degli *stakeholder*, sono necessari.

Sulla base dei risultati dell'analisi condotta sono state predisposte delle Linee guida, che potranno servire a tutti gli organismi erogatori di Istruzione e Formazione professionale per rendere più efficaci i loro modelli di assicurazione qualità ed utilizzare al meglio i risultati della valutazione per modificare e migliorare gli aspetti critici della loro organizzazione. Nell'ultima fase del progetto le 'Linee Guida per la Revisione' sono state sottoposte ai referenti delle stesse Istituzioni scolastiche coinvolte nella prima fase della ricerca sul campo per la loro validazione e/o integrazione.

Le Linee guida sono indirizzate ai responsabili dei percorsi di istruzione e Formazione professionale e al loro *staff*. Esse sono state elaborate per essere usate in maniera flessibile per lo sviluppo e la revisione delle procedure per l'Assicurazione di Qualità.

Le linee guida sono ancora sotto forma di bozza, perché sono in fase di revisione finale.

Il progetto Revimp ha avuto inizio nel mese di ottobre del 2005 e si è concluso nel settembre del 2007.

## Bozza delle Linee guida

**Indicazioni generali**

1. L'Assicurazione di Qualità dovrebbe essere integrata nella politica generale della struttura e non costituire un'attività a sé stante.

2. Quando si lavora sull'Assicurazione di Qualità è importante iniziare con la definizione degli obiettivi da raggiungere attraverso di essa, prima di determinarne i contenuti per poi procedere alla sua implementazione.

3. La condivisione di informazioni pratiche e strumenti per l'AQ in rete tra strutture scolastiche e formative può essere utile ma può costituire anche un onere; la struttura deve quindi trovare un compromesso tra costi e benefici.

**Linee guida specifiche**

Progettazione di Sistemi di Assicurazione di Qualità

4. Quando si progetta un Sistema di Assicurazione di Qualità è importante iniziare dalla definizione degli obiettivi istituzionali generali per poi definire i contenuti del Sistema di AQ. Tale processo garantisce l'integrazione del SAQ all'interno della politica istituzionale complessiva e la pertinenza dei dati e delle

informazioni raccolte.

5. Le strutture scolastiche e formative dovrebbero coinvolgere nella progettazione/adattamento del modello di Assicurazione di Qualità tutti i principali soggetti interessati, inclusi personale, studenti e datori di lavoro.

6. Se viene utilizzato un sistema di Assicurazione di Qualità già esistente, questo deve essere adattato alle caratteristiche proprie della struttura formativa.

7. Nella progettazione, nell'adattamento o nell'adozione di un modello di Assicurazione di Qualità la struttura dovrebbe essere sicura che il modello risponda a criteri di affidabilità e validità della misurazione, il che potrebbe comportare la necessità di un supporto professionale da parte di esperti.

Gli indicatori di Assicurazione di Qualità

8. Gli indicatori di Assicurazione di Qualità utilizzati devono essere adeguati al contesto della struttura scolastica e formativa.

9. Gli indicatori relativi agli studenti dovrebbero costituire la base dell'Assicurazione di Qualità, ad es. i risultati

dell'apprendimento, il completamento degli studi, la coerenza tra il profilo formativo e l'occupazione successiva, la soddisfazione e le opinioni sul processo di apprendimento.

10. Gli indicatori sugli studenti/allievi devono essere integrati da un'ampia gamma di indicatori di input-processo-output necessari per analizzare tutti gli aspetti del funzionamento dell'organizzazione (es. qualità dei docenti, qualità della valutazione, domanda delle imprese, ecc.).

11. La coerenza tra gli apprendimenti degli studenti e le attività svolte sul lavoro dovrebbe essere un aspetto centrale del dispositivo di Assicurazione di Qualità.

12. Nei casi in cui è prevista la valutazione esterna (es. ispezione, certificazione) le istituzioni scolastiche e formative devono prevedere un buon raccordo tra indicatori di qualità interni e gli indicatori usati dai valutatori esterni, al fine di risparmiare tempo, ridurre gli oneri e promuovere sinergie tra le due forme di valutazione.

13. È opportuno definire standard minimi di qualità per ciascun indicatore prima di definire le procedure per la raccolta dei dati.

**Raccolta dati, analisi e diffusione dei risultati**

14. Una efficace Revisione richiede una scelta attenta degli strumenti di raccolta dati:

- questionari di soddisfazione degli studenti/allievi;
- questionari per i datori di lavoro;
- portfolio degli studenti;
- osservazione d'aula;
- questionari di soddisfazione dei docenti e delle famiglie;
- interviste agli studenti;
- peer review;
- raccolta dati sul completamento degli studi.

15. La struttura deve attribuire la massima attenzione ai bisogni di informazione dei differenti stakeholders. Non tutti i soggetti interessati al processo di Assicurazione di Qualità richiedono la stessa quantità e tipologia di informazioni; è importante operare una distinzione al fine di rispondere ai loro bisogni e di minimizzare il peso della raccolta e distribuzione delle informazioni.

16. È importante che il personale riceva le informazioni relative all'Assicurazione di Qualità regolarmente e tempestivamente.

17. Le informazioni sulla qualità di un percorso formativo dovrebbero essere disponibili durante

l'erogazione del percorso stesso.

18. I risultati e le informazioni sull'Assicurazione di Qualità possono essere pubblicati sul sito della scuola per promuoverne l'utilizzo da parte di genitori, studenti ed altri soggetti interessati.

19. La presentazione dei risultati dell'Assicurazione di Qualità in formati semplici (testo, tabelle e grafici) ne facilita la comprensione.

20. Il personale dovrebbe essere incoraggiato ad analizzare e discutere i risultati del processo di AQ e a contribuire allo sviluppo di azioni di miglioramento.

**Implementazione del Sistema di AQ**

21. Le strutture scolastiche e formative non dovrebbero sovraccaricare il personale con il lavoro per l'Assicurazione di Qualità, ma programmare attentamente le attività con una distribuzione equilibrata delle responsabilità e dei compiti.

22. Le informazioni sugli obiettivi e sulle procedure per l'AQ dovrebbero essere distribuite a tutti gli stakeholder.

23. Poiché il tempo e le risorse sono limitate è raccomandato un

approccio graduale per l'implementazione del Sistema di AQ.

24. Le strutture scolastiche e formative devono cercare di favorire l'affermazione di una cultura dell'Assicurazione di Qualità, della quale sia il personale che gli studenti si sentano responsabili, ed il cui obiettivo principale sia il miglioramento individuale e dell'organizzazione.

25. Le organizzazioni devono considerare i bisogni di formazione del personale impegnato nell'AQ sulle competenze necessarie (es. interpretazione dei dati, diagnosi, individuazione dei rimedi, sviluppo di piani di miglioramento).

26. Se possibile si dovrebbe prevedere un supporto tecnico e amministrativo per massimizzare gli effetti positivi dell'Assicurazione di Qualità (es. supporto al personale nelle varie attività, nella raccolta e analisi dei dati, nella presentazione delle informazioni).

27. Le strutture scolastiche e formative dovrebbero monitorare sistematicamente in quale misura le azioni di miglioramento della qualità pianificate siano state realizzate e l'effettivo impatto sull'organizzazione.

## Lecture



Mauro Frisanco (a cura)  
**Da qualificati a tecnici.**  
 La sperimentazione dei quarti anni di diploma professionale in alternanza formativa nella Provincia di Trento  
 Franco Angeli, Milano 2007  
 pp. 192, euro 18,00

A partire dal 2003 la questione dell'effettiva pari dignità dei percorsi di istruzione e formazione professionale all'interno del sistema educativo nazionale ha posto l'attenzione soprattutto sulle comuni finalità educative, culturali e professionali. Dal successivo dibattito è emersa l'insufficienza di un comune Profilo (Profilo educativo, culturale e professionale) quale garanzia dell'effettiva pari dignità dei percorsi di istruzione e formazione professionale rispetto a quelli di istruzione secondaria superiore e di pari opportunità per i giovani orientati al canale professionalizzante del sistema educativo. Anche a questa fascia di giovani doveva essere assicurata una progressione educativa e professionale in verticale che, in continuità con l'offerta di percorsi triennali, consentisse un cammino di crescita da 'qualificati a tecnici' e, nelle sue tappe più alte, a tecnici e quadri di alto livello. Negli ultimi anni, è

poi diventata sempre più strutturale l'incapacità del sistema di istruzione e di formazione di dare risposte adeguate – nel senso quantitativo e di qualità differenziata del prodotto – alla richiesta di 'professionalità tecniche' da parte delle organizzazioni lavorative. Muovendo da questa 'domanda' di maggiore attenzione sia alle esigenze individuali (e familiari) sia a quelle del sistema produttivo, uno specifico gruppo di lavoro della Provincia Autonoma di Trento ha ritenuto – congiuntamente con le Parti Sociali – non più rinviabile l'apertura del cantiere formativo che avrebbe portato alla modellizzazione e all'avvio della sperimentazione, la prima a livello nazionale, dei quarti anni di diploma professionale; il percorso di ricerca-azione ha preso avvio nel 2003 ed ha progressivamente poi 'gettato le fondamenta' dello sviluppo della filiera verso il livello superiore. Il volume riporta risultati e riflessioni critiche a più voci e da più punti di vista degli esiti dei primi quattro anni di sperimentazione. L'intento della pubblicazione dell'esperienza trentina è anche quello di dare alcuni strumenti con valenza applicativa e dunque di fornire un libro-strumento da consultare sulla spinta di esigenze specifiche di approfondimento, di scelte da valutare o di decisioni da prendere. Il volume – che ospita contributi, oltre che di Mauro Frisanco, anche di Daniela Carlini, Michele Pellerrey e Olga Turrini – si rivolge a chiunque si trovi coinvolto in ruoli di programmazione e progettazione formativa, agli addetti ai lavori del sistema di formazione professionale (docenti, tutor, ecc.), ai ricercatori impegnati sui temi dell'apprendimento e infine ai decision-makers delle politiche dell'istruzione e della formazione.



Giuseppe Varchetta  
**L'ambiguità organizzativa**  
 Guerini e associati, Milano 2007  
 pp. 180, euro 21,00

Il volume rappresenta una sintesi dell'evoluzione e dell'approdo del pensiero manageriale degli ultimi anni. La complessità delle organizzazioni e del mondo economico attuale determinano la necessità di una presa d'atto di questa 'ambiguità', per contrastare la mancanza di certezze nelle imprese.

Le organizzazioni vivono oggi solo sull'urgenza del presente. Chi lavora vive sul filo continuo della precarietà. Le organizzazioni non fanno più programmi a lungo termine per i propri dipendenti. Questo comporta un senso di incertezza e di frustrazione molto elevato e quindi di ansia, che può essere aiutato se si accetta l'ambiguità di questo modo di lavorare:

- ottenere risultati economici del lavoro, ma cercando di essere creativi;
- essere efficienti, ma usare l'intuizione;
- essere fedeli all'azienda, ma pensare anche alla propria carriera individuale;
- essere pronti a cambiare da un giorno all'altro, ma senza farsi prendere alla sprovvista;

• appartenere a un'azienda italiana, ma lavorare su mercati stranieri e quindi con culture diverse;

• comandare, ma fare in modo che anche i collaboratori prendano delle decisioni.

Tutti questi aspetti 'immateriali' del lavoro devono essere tenuti presenti da chi gestisce le aziende. È un libro importante che mette in luce tutte le problematiche delle organizzazioni di oggi: cambiamento velocissimo, multiculturalista e diversità, flessibilità e precarietà, motivazione e capacità di dare un senso al proprio lavoro indica per la prima volta una soluzione per le aziende che vivono in un periodo di cambiamento: essere capaci di adattarsi al cambiamento senza farsi snaturare del tutto.

Giuseppe Varchetta, psicologo dell'organizzazione di formazione psico-socioanalitica, socio fondatore e past president di Ariele, dopo una lunga esperienza nell'area della formazione, dello sviluppo organizzativo e della gestione del Personale, è attualmente professore a contratto presso l'Università Statale Bicocca di Milano, e consulente di formazione e sviluppo organizzativo.