

*La filosofia AICQ
Emilia-Romagna e Marche
per la scuola
tra certificazione*

e

*Sistema di gestione per la qualità.
Nuove prospettive: EFQM, CAF*

Piacenza 13.12.2008

Qualità

- ✓ *Qualità nel pubblico*

Valore di prodotti e servizi

- ✓ *Controllo della Qualità*

Capacità di generare Qualità

- ✓ *Gestione della Qualità*

Metodo per assicurare Qualità

- ✓ *Sistema di Gestione della Qualità*

Sistema per migliorare la Qualità

- ✓ ***TQM Total Quality Management***

Filosofia di gestione della Qualità

Qualità

***Fornire qualità nel settore pubblico
significa
massimizzare il valore dei prodotti e
servizi per tutti i portatori di interesse
all'interno di una struttura
finanziaria e politica.***

II TQM

***si focalizza su procedure e processi
che sono considerati utili per promuovere la
qualità.***

Nerino Arcangeli

(Dal "Glossario" del CAF)

Controllo della Qualità

**Controllo sistematico
della capacità dell'organizzazione
di generare qualità
attraverso i servizi che offre ed eroga.**

**Il controllo è sistematico
nel senso che i risultati emergono da uno sforzo pianificato e
ponderato.**

**Alcune organizzazioni
scelgono un sistema di controllo della qualità
basato su manuali della qualità e su manuali di processo.**

**I sistemi di controllo della qualità
di solito contengono una selezione di linee guida
per mettere in pratica
i controlli di qualità e per misurare e migliorare la qualità.**

(Dal "Glossario" del CAF)

Nerino Arcangeli

Gestione della Qualità

***Un metodo
per assicurare che tutte le attività
necessarie
per progettare,
sviluppare e
implementare
un prodotto o servizio
sono efficaci ed efficienti per quanto
riguarda il sistema
e la sua performance.***

(Dal "Glossario" del CAF)

Sistema di Gestione della Qualità

***Un sistema,
che riassume le policy e le procedure
necessarie per migliorare,
controllare
e integrare
i processi,
che conducono ad una performance
migliore.***

(Dal “Glossario” del CAF)

Nerino Arcangeli

TQM Total Quality Management

***Filosofia di gestione,
focalizzata sul cliente,
che ricorre a processi di miglioramento
continuo,
utilizzando strumenti analitici
e coinvolgendo attivamente tutto il
personale.***

Esistono diversi modelli di TQM:

- ***CAF - EU - Common Assessment Framework***
- ***EFQM - EU - European Foundation for Quality Management***
- ***Speyer – D – German University of Administrative Sciences***

Qualità

- ✓ *Modelli*

di Sistemi di Gestione della Qualità

Strumenti per implementare la Qualità

- ✓ *Certificazione della Qualità*

*Adozione di uno modello di SGQ
con il riconoscimento formale*

- ✓ *Processo di miglioramento continuo*

Miglioramento costante della Qualità

- ✓ *Ciclo PDCA*

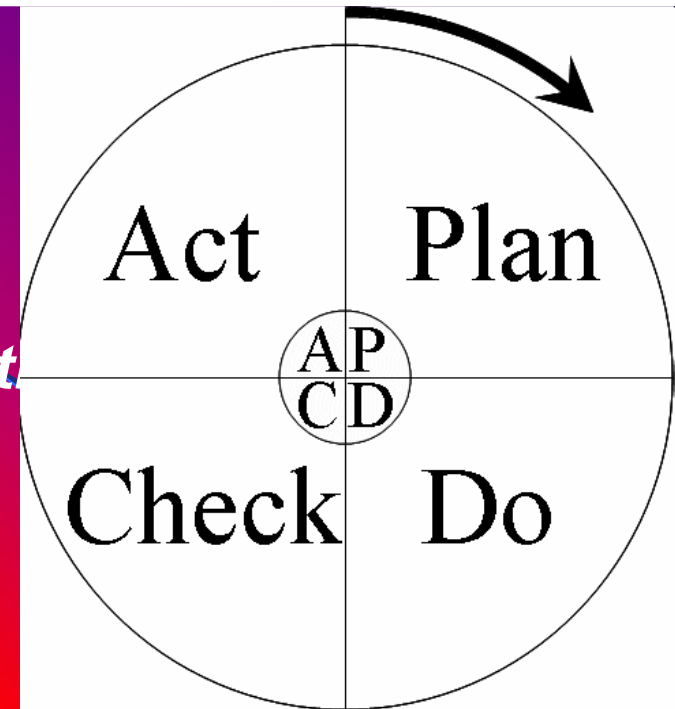
Ciclo per il miglioramento continuo

Ciclo PDCA

Ciclo di quattro fasi per realizzare il miglioramento continuo così come descritto da Deming:

- *Plan (pianificazione)*
- *Do (esecuzione)*
- *Check (controllo)*
- *Act (azione, adattamento e correzione).*

Il ciclo enfatizza il fatto che i programmi di miglioramento devono iniziare con un'attenta pianificazione (P), un'azione efficace (A), devono essere costantemente controllati (C) ed eventualmente adattati (A) e devono riprendere nuovamente da un'attenta pianificazione (P) in un ciclo continuo.



(Dal "Glossario" del CAF)
Nerino Arcangeli

Qualità nella scuola

- ✓ *Qualità nelle amministrazioni pubbliche*
Autovalutazione delle prestazioni
- ✓ *Aree di attenzione per il miglioramento della qualità nella scuola*
Autonomia scolastica - Norma
Comunità scolastica - Letteratura

La qualità nelle amministrazioni pubbliche

***La qualità delle prestazioni rese agli utenti
dipende dalla capacità
delle amministrazioni pubbliche
di perseguire il miglioramento continuo
e
il ricorso all'autovalutazione delle proprie
prestazioni
è il punto di partenza obbligato
dei percorsi di miglioramento continuo.***

Autonomia scolastica – DPR 275/99

- ✓ *Le istituzioni scolastiche... provvedono alla definizione e alla realizzazione dell'offerta formativa...*
- ✓ *L'autonomia delle istituzioni scolastiche è garanzia di libertà di insegnamento e di pluralismo culturale e si sostanzia nella progettazione e nella realizzazione di interventi di educazione, formazione e istruzione mirati allo sviluppo della persona umana, adeguati ai diversi contesti, alla domanda delle famiglie e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, al fine di garantire loro il successo formativo...*
- ✓ *POF*
- ✓ *Autonomia didattica*
- ✓ *Autonomia organizzativa*
- ✓ *Autonomia di ricerca e sviluppo*
- ✓ *Curricolo di Istituto*
- ✓ *Reti di scuole*
- ✓ *...*

Comunità scolastica

T. J. Sergiovanni “Dirigere la scuola comunità che apprende” LAS

- ✓ *Comunità di apprendimento*
- ✓ *Comunità collegiale*
- ✓ *Comunità di “cura”*
- ✓ *Comunità inclusiva*
- ✓ *Comunità di ricerca*
- ✓ *...*

✓ *Identità*



Griglia comune di autovalutazione

✓ *Origine e sviluppi*

Ministri della funzione pubblica UE

✓ *Scopo*

*Qualità nelle pubbliche
amministrazioni*

✓ *Struttura*

9 criteri con 28 sottocriteri

✓ *Centro Risorse Nazionale CAF*

<http://www.qualitapa.gov.it/centro-risorse-caf/>

Identità del CAF

- Strumento per l'autovalutazione
- Il *Common Assessment Framework* (CAF - Griglia Comune di Autovalutazione) è uno strumento di *Total Quality Management* ispirato dal modello di eccellenza EFQM della *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e dal modello *Speyer* della *German University of Administrative Sciences*.
- Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance* organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una *leadership* che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle *performance* organizzative.

Origine e sviluppi del CAF

- Il CAF è il risultato della cooperazione tra i Ministri delle funzioni pubbliche dell'Unione Europea.
- Una versione pilota è stata presentata a maggio 2000 e una prima versione rivista è stata lanciata nel 2002, la versione più recente è del 2006.
- Tra il 2000 e il 2005 circa 900 pubbliche amministrazioni europee hanno utilizzato il CAF per migliorare la loro organizzazione. Il CAF ha varcato i confini europei: Cina, Medio Oriente, Repubblica Dominicana e Brasile.
- Il sito web del CAF fornisce tutte le informazioni disponibili a livello europeo. Il modello è ora tradotto in 19 lingue. E' gratuito. Inoltre, a livello nazionale, alcuni paesi hanno sviluppato iniziative di supporto all'uso del CAF che includono percorsi formativi, strumenti elettronici, opuscoli, eventi e banche dati.

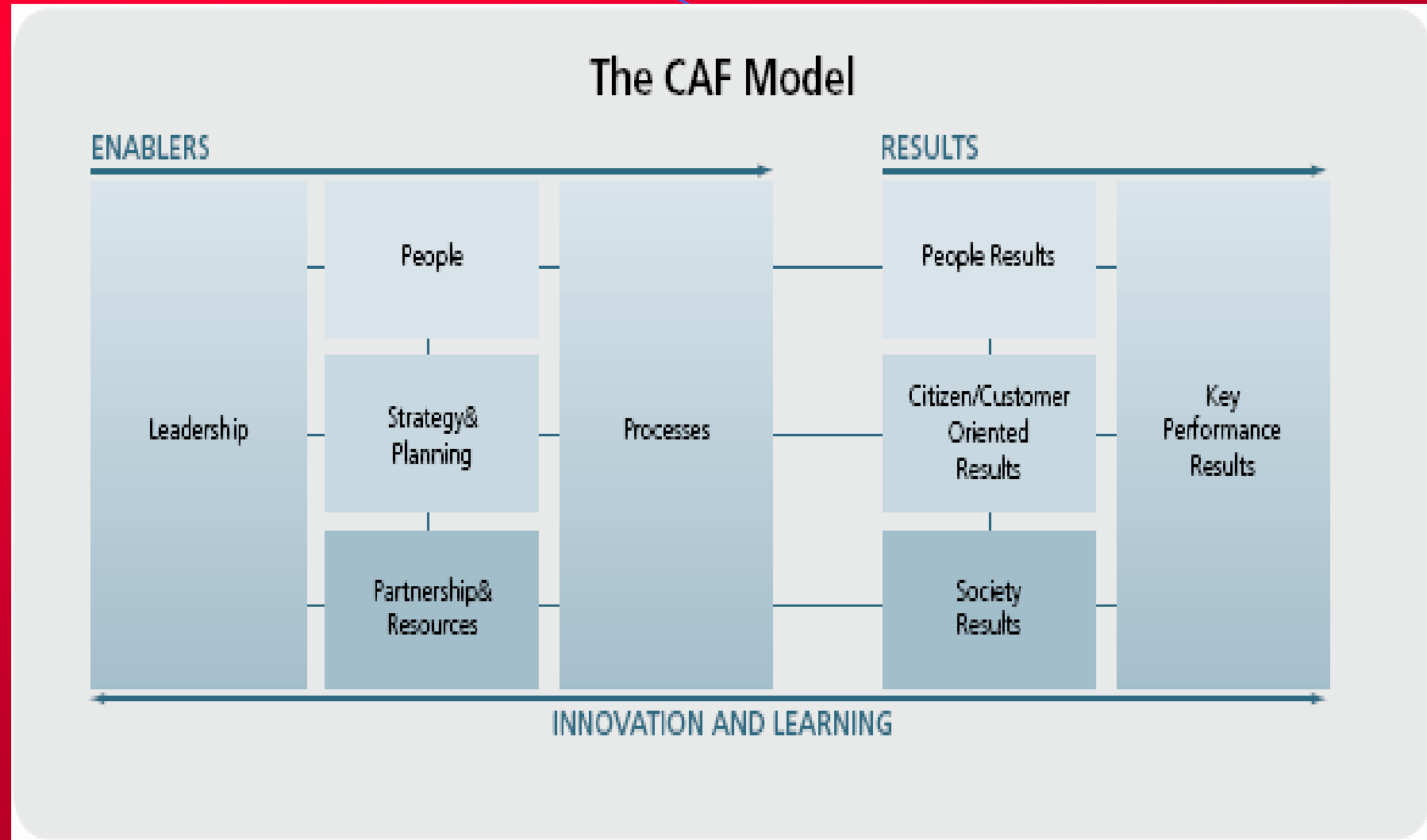
Scopi del CAF

- 1. Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi di TQM e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, dalla sequenza corrente *Plan-Do* al ciclo "Plan-Do-Check-Act" pienamente integrato.
- 2. Facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica, al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento.
- 3. Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità.
- 4. Facilitare il *benchlearning* fra le organizzazioni del settore pubblico.

Struttura del CAF 1

- Il CAF si presenta come uno strumento di facile utilizzo, che assiste le organizzazioni del settore pubblico in Europa nell'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle performance.
- La struttura è a 9 criteri, con 28 sottocriteri.
- Sono forniti esempi, griglie per la valutazione dei fattori abilitanti e dei risultati, le linee guida per l'autovalutazione, per le azioni di miglioramento e per i progetti di *benchlearning* e si conclude con il glossario.

Struttura del CAF 2



Struttura del CAF 3

- **Criterio 1: Leadership**

...come i leader definiscono la missione e la visione dell'organizzazione, elaborano i valori necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; assicurano infine il coinvolgimento personale nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di management dell'organizzazione... Questa sezione esamina le attività e il comportamento dei leader (Dirigente scolastico, Direttore dei Servizi Amministrativi, Funzioni Strumentali e staff dell'Istituzione Scolastica). Valuta il loro ruolo dal modo con cui si attivano per enunciare chiaramente i valori, la missione, la visione del POF e dal modo con cui li realizzano all'interno dell'Istituzione Scolastica...

Struttura del CAF 4

- **Criterio 2: Politiche e strategie**

...come la Istituzione Scolastica realizza la propria missione e visione attraverso una chiara strategia focalizzata sulle esigenze delle parti interessate, con il supporto di politiche, piani, obiettivi e processi adeguati... Questa sezione esamina come l'Istituzione Scolastica traduca i propri obiettivi e i valori della qualità nelle strategie globali e nell'attività di pianificazione. Valuta se le strategie e la pianificazione sono basate su fatti e dati affidabili, e se il POF trova riscontro in piani realistici e fattibili a livello operativo. Valuta anche se le possibilità di cambiamento dipendano da qualcosa di più che non sia soltanto l'ispirazione del Dirigente scolastico...

Struttura del CAF 5

- **Criterio 3: Personale**

...come la Istituzione Scolastica gestisce e sviluppa le risorse personali e professionali a livello individuale, di gruppo e di singola Istituzione; come pianifica tali attività in coerenza con le politiche e le strategie e a sostegno dell'efficacia dei propri processi... Questa sezione esamina come l'Istituzione Scolastica sviluppi e coinvolga tutto il personale nel perseguire i miglioramenti all'interno dell'Istituzione Scolastica stessa. Riguarda l'assegnazione efficace del personale ai diversi compiti e lo sviluppo delle relative capacità professionali, allo scopo di raggiungere le finalità dell'Istituzione Scolastica e di assicurarsi che essa possa far fronte ai cambiamenti necessari per poter erogare un servizio sempre migliore...

Struttura del CAF 6

- **Criterio 4: Partnership e risorse**

...come la Istituzione Scolastica pianifica e gestisce le partnership esterne e le risorse interne per sostenere le politiche e le strategie e assicurare un'efficace operatività dei processi... Questa sezione esamina se le risorse fondamentali dell'Istituzione Scolastica - quali le risorse finanziarie, l'informazione (compreso il Sistema Informativo), i fornitori e i magazzini, i beni fisici e le nuove tecnologie - siano adeguate al perseguimento dei valori, della missione, della visione e della strategia complessiva dell'Istituzione Scolastica. Valuta anche se queste risorse chiave sono gestite in maniera efficace e costantemente migliorativa...

Struttura del CAF 7

- **Criterio 5: Processi**

...come la Istituzione Scolastica progetta, gestisce e migliora i propri processi a sostegno delle politiche e strategie e al fine di soddisfare pienamente gli studenti, i genitori e le altre parti interessate, generando valore sempre crescente...Questa sezione esamina come l'Istituzione Scolastica sia in grado di conoscere e di comprendere i suoi clienti e come riesca a tradurre i loro bisogni presenti e futuri in offerte formative e servizi apprezzati dagli stessi. La sezione copre anche i requisiti previsti per il controllo dei processi, che possono comprendere attività quali l'innovazione, lo sviluppo e la distribuzione dei servizi, le offerte formative del curriculum, le relazioni con clienti e fornitori, le funzioni amministrative e di supporto...

Struttura del CAF 8

- **Criterio 6: Risultati orientati al cittadinocliente**

...ciò che la Istituzione Scolastica consegue in relazione ai genitori e agli studenti... Questa sezione esamina il modo con cui l'Istituzione Scolastica identifica i vari gruppi di clienti e li segmenta. Valuta le misurazioni ed i risultati che indicano il livello di soddisfazione dei clienti. Richiede di rilevare sia la percezione dei clienti, ottenuta tramite questionari, sondaggi, ecc., sia le indicazioni ricavate dai risultati che tendono a influenzare la soddisfazione dei clienti e a farne prevedere le tendenze, come i livelli dei reclami, i ritardi negli apprendimenti (bocciature, debiti formativi, interventi individualizzati), i ritardi nelle progettazioni, ecc...

Struttura del CAF 9

- **Criterio 7: Risultati orientati al personale**

...ciò che l'Istituzione Scolastica consegue in relazione ai docenti ed al personale ATA... Questa sezione esamina l'andamento e i livelli di soddisfazione di tutti gli operatori dell'Istituzione Scolastica. Chiede riscontri sulle percezioni attraverso questionari, sondaggi, discussioni di gruppo ecc. e anche sulle misure e sui risultati che tendono a far prevedere o a influenzare la soddisfazione del personale. Chiede se tali risultati siano resi noti e se l'Istituzione Scolastica agisca di conseguenza in base ad essi. Chiede anche se sono paragonati a quelli di altre Istituzioni scolastiche. Come nel caso della sezione precedente, le misurazioni forniscono indicazioni anticipate riguardo al probabile andamento della soddisfazione del personale...

Struttura del CAF 10

- **Criterio 8: Risultati relativi alla società**

...ciò che la Istituzione Scolastica consegue in relazione alle comunità locali, regionali, nazionali e internazionali... Questa sezione esamina le attività dell'Istituzione Scolastica che hanno un impatto sul territorio e sulla società in generale. Il significato di "società in generale" varierà secondo la dimensione e il tipo di Istituzione Scolastica. In particolare rileva la capacità dell'Istituzione Scolastica di avere rapporti efficaci di partenariato con gli enti locali, altri enti e associazioni culturali, professionali ed economiche. Questa sezione si occupa anche delle iniziative dell'Istituzione Scolastica che contribuiscono in modo positivo alla vita della comunità sociale in cui è inserita...

Struttura del CAF 11

- **Criterio 9: Risultati relativi alla performance chiave**

...ciò che la IS consegue in relazione agli obiettivi dichiarati nel POF... Questa sezione esamina i risultati formativi dell'Istituzione Scolastica nel loro complesso. Dapprima valuta i principali indicatori del sistema formativo come il successo, il mantenimento dell'utenza, l'aumento del potenziale di competenza professionale e di capacità organizzativa, ecc. ecc.. Poi valuta le misure e le performance delle attività interne fondamentali (processi) che contribuiscono direttamente a generare il sistema di insegnamento-apprendimento e i servizi... attività d'aula... prevenzione e recupero della dispersione; orientamento in uscita...

Qualità nella scuola = libertà di saper decidere

Portia Nelson	
<i>Cammino per la strada</i>	<i>Vivo nella scuola</i>
<p>I</p> <p>Cammino per la strada. C'è una profonda buca nel marciapiede. Ci cado. Sono persa... Sono impotente. Non è colpa mia. Ci vorrà un'eternità per trovare come uscirne.</p>	<p>I</p> <p>Vivo nella scuola.. C'è una profonda demotivazione per la qualità. La provo. Sono perso... Sono impotente. Non è colpa mia. Ci vorrà un'eternità per trovare come superarla.</p>

Qualità nella scuola = libertà di saper decidere

Portia Nelson	
<i>Cammino per la strada</i>	<i>Vivo nella scuola</i>
II Cammino per la stessa strada. C'è una profonda buca nel marciapiede. Fingo di non vederla. Ci ricado. Non riesco a credere di essere in quello stesso posto. Ma non è colpa mia. Ci vuole ancora molto tempo per uscirne.	II Vivo nella scuola. C'è una profonda demotivazione per la qualità Fingo di non vederla. La riprovo. Non riesco a credere di riprovare quella stessa demotivazione. Ma non è colpa mia. Ci vuole ancora molto tempo per superarla.

Qualità nella scuola = libertà di saper decidere

Portia Nelson	
<i>Cammino per la strada</i>	<i>Vivo nella scuola</i>
III Cammino per la strada. C'è una profonda buca nel marciapiede. Vedo che c'è. Ci cado ancora... è un'abitudine. I miei occhi sono aperti. So dove sono. E' colpa mia. Ne esco immediatamente.	III Vivo nella scuola. C'è una profonda demotivazione per la qualità Vedo che c'è. La riprovo ancora... è un'abitudine. I miei occhi sono aperti. So quello che sto provando. E' colpa mia. La supero immediatamente.

Qualità nella scuola = libertà di saper decidere

Portia Nelson	
<i>Cammino per la strada</i>	<i>Vivo nella scuola</i>
IV Cammino per la strada. C'è una profonda buca nel marciapiede. La aggiro.	IV Vivo nella scuola. C'è una profonda demotivazione per la qualità La supero.

Qualità nella scuola = libertà di saper decidere

Portia Nelson	
<i>Cammino per la strada</i>	<i>Vivo nella scuola</i>
V Cammino per un'altra strada.	V Vivo nella scuola libero di saper decidere per la Qualità

Grazie...
per la qualità
della Vostra attenzione,
che fornisce
qualità
al significato
di vivere insieme,
con piacere,
questo momento formativo
di qualità...