

EOQ
Quality Professional
2003-2004

Formazione a distanza
Tesi di fine corso

**“Scuole bellunesi in Rete per la Qualità:
utilizzo di nuove metodologie
per la progettazione”**

di
DE BIN FLAVIO

Ottobre 2004

1. INTRODUZIONE: LA QUALITÀ NELLA SCUOLA BELLUNESE

Nelle scuole bellunesi si inizia a parlare di qualità abbastanza recentemente ed in modo molto difforme fra scuola e scuola, sulla base dell'interesse di pochi.

Mentre a livello nazionale il documento "LINEE GUIDA PER UNA SCUOLA DI QUALITÀ" viene varato nel 1995 dall'allora Ministro Giancarlo Lombardi, le iniziative di diffusione dei concetti di "Sistema di Qualità" nel bellunese hanno inizio in modo più continuo solo nel 2001 con il Progetto Pilota INVALSI, il quale, oltre alla valutazione degli apprendimenti, chiedeva la compilazione di un questionario di sistema.

E' mancata, in definitiva, tutta quella fase di riflessione profonda che negli anni '90 ha attraversato gran parte della scuola italiana e veneta e che aveva portato le scuole ad aggregarsi in rete ed a incominciare a misurare ed autoanalizzare le proprie strutture, il proprio lavoro scolastico, i risultati conseguiti nel campo della istruzione, formazione degli allievi.

I primi dati sulla scuola bellunese si conoscono con il monitoraggio voluto dalla Direzione Regionale del Veneto nel 2000 e che vede proprio le scuole della provincia di Belluno occupare gli ultimi posti. I dati raccolti nella tabella che segue mostrano con chiarezza questa situazione.

| <i>N.</i> | <i>Voce</i> | <i>N. Scuole</i> | <i>%</i> | <i>Note</i> |
|-----------|---------------------------------------|------------------|----------|---|
| A. | SISTEMA GESTIONE QUALITA' | | | (% calcolata sulle scuole che hanno risposto al questionario) |
| 1 | Certificazione | 0 | 0 | |
| 2 | Implementazione SGQ | 1 | 3 | |
| 3 | Avviato SGQ | 10 | 26 | |
| B | VALUTAZIONE DELL'APPRENDIMENTO | | | (% calcolata sulle scuole che hanno risposto al questionario) |
| 1 | Invalsi | 9 | 23 | |
| 2 | Altro (sistema proprio) | 13 | 33 | |
| C | AUTOANALISI | | | (% calcolata sulle scuole che hanno risposto al questionario) |
| 1 | AIR | 1 | 3 | |
| 2 | SIQUS | 0 | 0 | |
| 3 | Altro (sistema proprio) | 13 | 33 | |
| D | AUTOVALUTAZIONE | | | (% calcolata sulle scuole che hanno risposto al questionario) |
| 1 | IRRE | 3 | 8 | |
| 2 | IPRASE | 0 | 0 | |
| 3 | VIVES | 0 | 0 | |
| 4 | EFQM | 0 | 0 | |
| 5 | Altro (sistema proprio) | 0 | 0 | |
| E | ACCREDITAMENTO | 6 | 0,12 | (% sul totale delle 50 scuole del BL) |

Maggiore interesse e spinta si è avuto con l'istituzione del Premio Qualità Scuole del Veneto, anno 2003, che ha consentito la divulgazione dei concetti e delle prassi relativi alla Qualità. In tal modo con le due edizioni del Premio sono state coinvolte oltre il 50% delle scuole. Attualmente due sono le scuole certificate ISO 9001:2000, un Istituto superiore di Feltre ed una Scuola di Lingue privata con sede a Belluno.

Proprio per stimolare e divulgare la qualità, è partito un Progetto dell'Ufficio Scolastico Regionale - Centro Servizi Amministrativi di Belluno che ha raggruppato in Rete il 50% delle scuole bellunesi.

Al capitolo successivo viene riportato il progetto di rete redatto dal sottoscritto.

2. IL PROGETTO DI RETE

PROGETTO QUALITA' SCUOLE BELLUNESI

1. DEFINIZIONE DEL PROGETTO

Il presente progetto è stato elaborato con il contributo di un gruppo di dirigenti scolastici o loro delegati in data 11.07.03 individuando la necessità di

- **divulgare la cultura della qualità nelle scuole**
- **implementare all'interno di ogni scuola un Sistema Gestione Qualità**

come aspetti qualificanti di ogni intervento da effettuare in questo ambito se si vuol svolgere un ruolo di regia nella crescita del sistema scolastico bellunese e ottenere

- 1. la costituzione di una rete di scuole sul tema della qualità.**
- 2. l'avviare a sistema della pratica dell'autovalutazione da parte di ogni singola scuola**
- 3. la costruzione di un percorso per l'introduzione di un sistema che tenga sotto controllo i processi principali che si svolgono all'interno della scuola.**
- 4. la individuazione delle migliori pratiche per il miglioramento continuo**
- 5. la certificazione delle scuole eventualmente interessate**

1.1. DESCRIZIONE

1.1.1. Analisi dello Stato di fatto

Al momento attuale in provincia sono state individuate come esperienze pregresse

- iniziative svolte autonomamente da un gruppo molto ristretto di scuole che hanno iniziato ad approfondire il tema qualità e, in un solo caso, ad iniziare un percorso di certificazione
- un corso di introduzione e sensibilizzazione alla cultura della Qualità nelle scuole organizzato dalla Direzione Scolastica Regionale nell'a.s. 02/03
- la partecipazione al Premio Qualità Scuole del Veneto di un numero consistente di istituti della provincia

- la partecipazione volontaria di 33 istituti all'iniziativa Progetto Pilota 2 per la valutazione degli apprendimenti gestito dall'INVALSI e che prevede anche una fase di descrizione e autoanalisi dell'Istituto.

Complessivamente, al momento attuale risultano quindi almeno 2 scuole su 3 interessate a vario titolo e in vario modo ad una valutazione del proprio operato. Questi Istituti costituiscono la platea preferenziale a cui rivolgere la presente proposta di progetto, senza che questo però escluda le altre scuole della provincia.

1.2.2. La metodologia adottata

L'azione che si vuol avviare parte da alcuni principi fondamentali:

- la condizione necessaria per il successo di questa tipologia di iniziative in qualunque organizzazione richiede il coinvolgimento convinto degli operatori
- è indispensabile che ogni istituto adotti, elabori e collaudi efficienti sistemi di autovalutazione partecipata del proprio operare
- l'approccio culturale delle istituzioni scolastiche deve essere improntato al perseguimento del continuo miglioramento delle proprie performances e delle opportunità fornite agli utenti
- certificazione e accreditamento sono obiettivi che non necessariamente devono porsi tutte le scuole, ma che possono essere utilizzati come suggerimenti di carattere metodologico.

In questa prospettiva sono utili fonte di strumenti e proposte operative

1. **il Sistema di "Autovalutazione della scuola" secondo il Modello EFQM** che consente di mettere in evidenza i fattori forti ed i fattori deboli di un sistema sia nei riguardi delle modalità utilizzate sia dei risultati ottenuti e di promuovere adeguate azioni di miglioramento.
2. **Norme ISO 9000:2000 (Vision 2000)** che costituiscono un modello per l'introduzione di un SGQ. Rispetto alla normativa precedente, le nuove norme consentono l'applicazione del SGQ anche ai settori che forniscono Servizi, come appunto la Scuola.

1.2.3 Obiettivi relativi

| Livelli | Obiettivi |
|------------------------------|---|
| SISTEMA SCUOLE BELLUNESI. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Costituire una rete di scuole che cooperino per scambiare /confrontare buone pratiche e realizzare economie di scala 2. Implementare un Sistema Gestione Qualità (SGQ) nei singoli Istituti aderenti al progetto 3. Costruire ipotesi di percorso per l'approfondimento del tema "Qualità nei servizi ed in particolare nella scuola 4. elaborare ed implementare un sistema provinciale di consulenza e assistenza alle scuole nella costruzione di un SGQ interno |

| | |
|----------------|--|
| SINGOLA SCUOLA | 1. Costituire un Gruppo Qualità che progetti e implementi il SGQ |
| | 2. Individuare e formare delle Figure di sistema che gestiscano il SGQ dell'istituto e si occupino delle verifiche interne |
| | 3. Elaborare modalità per la motivazione ed il coinvolgimento di tutto il personale della scuola |
| | 4. Introdurre, secondo livelli differenziati per ogni singola scuola, di un SGQ |
| | 5. Intraprendere un eventuale percorso per la Certificazione. |

1.3. I Partner

- Enti Locali (Comuni, Provincia, Regione, Comunità Montane)
- Associazioni territoriali del mondo del lavoro (Ass. Industriali, Camera Commercio I.A.A. di Belluno, ecc.)
- Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ)

2. PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO

2.1. TEMPI

| Fasi | Tempi | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| | luglio-agosto '03 | settembre '03 | ottobre '03 | novembre '03 | dicembre '03 | gennaio '04 | febbraio '04 | marzo '04 | aprile '04 | maggio '04 | giugno '04 | luglio '04 |
| Preparazione Progetto | | | | | | | | | | | | |
| Presentazione Progetto | | | | | | | | | | | | |
| Avvio Progetto | | | | | | | | | | | | |
| Attività sensibilizzazione, informazione | | | | | | | | | | | | |
| Formazione figure sistema | | | | | | | | | | | | |
| Benchmarking | | | | | | | | | | | | |
| Valutazione | | | | | | | | | | | | |

2.2. LUOGHI

Centro di riferimento
Incontri di Lavoro

**Centro Servizi Amministrativi di Belluno
CSA di Belluno, le singole Scuole**

2.3. RISORSE

- | | |
|---------------|---|
| Professionali | 1. Coordinatore provinciale 2. Consulenti esterni provenienti da altre scuole, da Associazioni territoriali, dall'Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ), da Aziende del settore |
| Finanziarie | 1. Contributo scuole aderenti alla rete |

2. Contributi esterni (Enti locali, Associazioni di categoria, ecc.) da reperire

3. REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

3.1. PIANO D'AZIONE

3.1.1 Priorità:

Costituzione Rete di Scuole Bellunesi.

3.1.2 Azioni

Avvio

- 1) Conferenza di servizio per la Presentazione del progetto
- 2) Analisi dello stato di fatto.

Processo

1. Costituzione della RETE di Scuole bellunesi.
2. Stesura accordi di programma.
3. Definizione ruoli.
4. Organizzazione di attività di:
 - Sensibilizzazione al tema Qualità,
 - Informazione
 - Confronto sulle migliori pratiche (Benchmarking)
5. Formazione delle Figure di Sistema:
 - Responsabile Qualità.
 - Ispettori per le Verifiche interne
6. Assistenza alla progettazione di ogni singola scuola.

3.2. CONTROLLO

3.2.1 Controllo costituzione Rete Scuole Bellunesi.

3.2.2 Controllo lavoro delle singole scuole.

4. VALUTAZIONE DEL PROGETTO

| <i>N.</i> | <i>Obiettivi</i> | <i>Indicatori</i> |
|-----------|---------------------------|---|
| 1 | Coinvolgimento scuole | 1. Numero scuole coinvolte 2. Numero presenze delle scuole alle attività |
| 2 | Documentazione realizzata | 1. Grado di completezza 2. Tempestività di produzione |

| | | |
|---|--------------------------|---|
| 3 | Risorse finanziarie | Budget impegnato dalle singole scuole |
| 4 | Funzionamento della Rete | 1. Velocità delle comunicazioni 3. Numero incontri |
| 5 | Figure di sistema | 1. Numero partecipanti 2. Grado preparazione ricevuta |
| 6 | Coordinatore | 1. Tempo dedicato all'attività di coordinamento 2. Numero chiamate da parte delle scuole |
| 7 | Risultato finale | Numero scuole che intendono certificarsi o che si sono certificate |

5. RUOLO DEL DOCENTE UTILIZZATO

1. Supporto e coordinamento operativo ed organizzativo nella fase di costruzione della Rete delle Scuole Bellunesi e stesura accordi di programma
2. Coordinamento nella implementazioni delle Azioni del progetto
3. Raccordo col Gruppo di lavoro della Direzione Regionale Scuola, con i responsabili dei progetti della Regione Veneto e con i diversi partner.

3. LE ESIGENZE ED IL PIANO DI ATTIVITA'

Il progetto sopra descritto aveva il compito di coinvolgere le scuole nella utilità di lavorare uniti per la qualità, mettendo insieme anche le poche risorse economiche per finanziare le attività. E' inoltre servito da base per costituire la Rete di scuole e primo punto di inizio.

Dopo questo avvio, ci si è resi conto della necessità di individuare con chiarezza e precisione le esigenze delle scuole aderenti alla rete, nonché il punto di partenza di ciascuno. Di qui il bisogno di strumenti utili a tal fine e la scelta è caduta sulla applicazione del Modello EFQM, opportunamente adattato alla situazione.

3.1. Applicazione modello EFQM per l'autovalutazione.

Prima di intraprendere un cammino, ciascuno di noi si pone delle semplici domande ma che risultano essenziali per non incorrere in errate valutazioni dei rischi e delle aspettative.

Rispetto agli obiettivi prefissati, in quale posizione mi trovo? Sono lontano o vicino? Quali attrezzature ho a disposizione? Tutti i miei compagni di viaggio condividono le scelte?

E tante altre domande potremmo scrivere, più o meno approfondite, in tutti i casi, la fondamentale riguarda "il punto di partenza".

Proprio per capire da quale situazione partivano le diverse scuole della rete, si è costruito un questionario di autovalutazione basata sul modello EFQM e sugli spunti offerti dalla ISO 9004.

Il questionario era diviso in due parti:

1. **parte sintetica**: composta da dodici domande alle quali era sufficiente attribuire un punteggio da 1 a 5 in senso crescente al livello di applicazione di ciò che le domande chiedevano. Si è così potuto sintetizzare con un punteggio finale per singola scuola e per ciascuna domanda i risultati e così confrontarli.
2. **Parte analitica**: per ciascuna delle dodici domande veniva richiesto un approfondimento, il quale, oltre ad un breve commento, ricercava i punti di forza ed i punti di miglioramento.

Tutti i dati sono stati elaborati utilizzando il programma Excel per la parte sintetica, il programma Acces per le risposte della parte analitica.

Non tutte le scuole hanno risposto, tuttavia si è ritenuto che il 68% di risposta fosse un buon valore sul quale poter costruire i programmi di lavoro.

Le domande, proposte dalla dr.ssa L. Solinas, erano le seguenti:

| Domande | |
|---------|---|
| 1. | La scuola definisce i risultati cui mira nell'elaborazione delle proprie politiche e strategie? |
| 2. | Tali risultati, il più possibile misurabili, comprendono la performance (efficienza ed efficacia) dell'istituto e le percezioni di tutte le parti interessate? |
| 3. | I responsabili sanno farsi portatori in prima persona di comunicare la vision, i valori, le strategie, i piani, gli obiettivi di breve e lungo periodo dell'istituto? |
| 4. | Le competenze professionali del personale vengono sviluppate e sostenute a supporto delle esigenze e dei piani della scuola? |
| 5. | Il personale viene incoraggiato, sostenuto e riconosciuto, a livello individuale e di gruppo, per l'impegno e i risultati ottenuti a supporto delle strategie e piani della scuola e nelle attività di miglioramento? |

| |
|---|
| 6. La scuola individua, stabilisce e promuove accordi di partnership in linea con le proprie finalità istituzionali, strategie e piani? |
| 7. Gestisce la tecnologia, le risorse informative e la conoscenza a supporto dei propri piani e strategie? |
| 8. Progetta, sviluppa, realizza ed eroga i propri processi e servizi, con particolare riferimento a quelli chiave, indispensabili per l'attuazione delle strategie e piani? |
| 9. I processi e i servizi sono attuati in modo strutturato in tutte le aree pertinenti dell'istituto? |
| 10. La scuola dispone di indicatori e di risultati relativi ai processi e ai servizi, con particolare riferimento agli apprendimenti, alle misure economiche e finanziarie e alla percezione di studenti, famiglie, scuole successive e mondo del lavoro, del personale, della società? |
| 11. I processi, i servizi, i risultati di performance e di percezione sono confrontati con le altre scuole e organizzazioni leader? |
| 12. La scuola utilizza i risultati di performance e di percezione, unitamente alle conoscenze derivate da attività di apprendimento per individuare e condividere le prassi migliori e per pianificare e attuare i miglioramenti e le innovazioni definendone le priorità? |

Non c'è una riproposizione tout-court del Modello EFQM con i nove Criteri suddivisi nelle due grandi categorie di Fattori e Risultati, ma nelle dodici domande vi troviamo chiari riferimenti. Lo schema seguente propone la correlazione fra il Questionario Solinas ed il Modello EFQM:

| <i>N.</i> | <i>Criteri Modello EFQM</i> | <i>Domande Modello Solinas</i> | Note |
|-----------|-------------------------------|--|------|
| 1 | Leadership | 3. I responsabili fanno farsi portatori in prima persona di comunicare la vision, i valori, le strategie, i piani, gli obiettivi di breve e lungo periodo dell'istituto? | |
| 2 | Politiche e strategie | 1. La scuola definisce i risultati cui mira nell'elaborazione delle proprie politiche e strategie? | |
| 3 | Gestione del Personale | 4. Le competenze professionali del personale vengono sviluppate e sostenute a supporto delle esigenze e dei piani della scuola? | |
| 4 | Partnership e Risorse | 6. La scuola individua, stabilisce e promuove accordi di partnership in linea con le proprie finalità istituzionali, strategie e piani? 7. Gestisce la tecnologia, le risorse informative e la conoscenza a supporto dei propri piani e strategie? | |
| 5 | Processi | 6. I processi e i servizi sono attuati in modo strutturato in tutte le aree pertinenti dell'istituto? 8. Progetta, sviluppa, realizza ed eroga i propri processi e servizi, con particolare riferimento a quelli chiave, indispensabili per l'attuazione delle strategie e piani? | |
| 6 | Risultati relativi ai clienti | 2. Tali risultati, il più possibile misurabili, comprendono la performance (efficienza ed efficacia) dell'istituto e le percezioni di tutte le parti interessate? | |

| | | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| 7 | Risultati relativi al personale | 5. Il personale viene incoraggiato, sostenuto e riconosciuto, a livello individuale e di gruppo, per l'impegno e i risultati ottenuti a supporto delle strategie e piani della scuola e nelle attività di miglioramento? | |
| 8 | Risultati relativi alla società | 11. I processi, i servizi, i risultati di performance e di percezione sono confrontati con le altre scuole e organizzazioni leader? | |
| 9 | Risultati chiave di performance | 10. La scuola dispone di indicatori e di risultati relativi ai processi e ai servizi, con particolare riferimento agli apprendimenti, alle misure economiche e finanziarie e alla percezione di studenti, famiglie, scuole successive e mondo del lavoro, del personale, della società? | |
| | | 12. La scuola utilizza i risultati di performance e di percezione, unitamente alle conoscenze derivate da attività di apprendimento per individuare e condividere le prassi migliori e per pianificare e attuare i miglioramenti e le innovazioni definendone le priorità? | |

Come appare dallo schema, tutte le aree del Modello EFQM sono state oggetto di indagine, certo non con il medesimo approfondimento, tuttavia ciò è stato sufficiente per poter partire da una base comune di valutazione, o meglio di autovalutazione.

Come precedentemente accennato, i dati sintetici sono stati elaborati con un Foglio Excel, determinando, sia per scuola sia per domanda, la Somma, la Media, la Moda, la Deviazione standard.

I dati sono esposti nella tabella allegata (Allegato n.).

La prima considerazione emersa dalla lettura dei dati è l'**estrema variabilità**, e lo si deduce dal calcolo della Deviazione standard. Sul medesimo quesito, cioè, le scuole hanno risposto in modo estremamente diversificato. Ciò può essere imputato a:

- essendo una autovalutazione, ogni scuola ha interpretato in modo molto soggettivo o stimandosi molto o valutandosi su livello più bassi di quanto non lo sia nella realtà;
- gli argomenti proposti nelle domande sono nuovi per la totalità delle scuole, per cui ciascun estensore ha dato un suo personale significato alle nuove parole;
- effettivamente la cultura della qualità nella scuola non è uniformemente distribuita, ma a macchia di leopardo e con livelli diversi.

La domanda che ha presentato il più elevato valore di **Deviazione standard** di 1,49 è stata la n. 7:

7. Gestisce la tecnologia, le risorse informative e la conoscenza a supporto dei propri piani e strategie?

Se ne deduce che informatica e comunicazione rappresentano ancora per molte scuole elementi poco importanti ai fini strategici, oppure che presentano difficoltà di gestione, vuoi per mancanza di risorse, vuoi per la distanza, è il caso di istituti comprensivi con più plessi, tra sedi periferiche e sede centrale.

La variabilità è anche data dal fatto che le nuove tecnologie sono più presenti e probabilmente più utilizzate negli istituti superiori, specie tecnici o professionali, rispetto alle scuole elementari o medie del primo ciclo.

Infine, anche nel caso in cui siano presenti strumenti ed adeguate risorse informatiche ed informative, queste raramente vengono utilizzate per preparare i piani strategici della scuola. In

buona sostanza: esistono molte informazioni nella scuola, ma non vengono adeguatamente analizzate e sfruttate.

Continuando l'esame dei risultati, l'attenzione è stata posta sui quesiti che presentavano, per i parametri **Somma e Media** calcolati, il valore minore. Sono così emersi con chiarezza 3 punti, nodi sui quali porre la riflessione:

| <i>n.</i> | <i>Quesito</i> | <i>Somma</i> | <i>Media</i> |
|-----------|--|--------------|--------------|
| 1 | 2. Tali risultati, il più possibile misurabili, comprendono la performance (efficienza ed efficacia) dell'istituto e le percezioni di tutte le parti interessate? | 33 | 2,2 |
| 2 | 9. I processi e i servizi sono attuati in modo strutturato in tutte le aree pertinenti dell'istituto? | 32 | 2,133 |
| 3 | 11. I processi, i servizi, i risultati di performance e di percezione sono confrontati con le altre scuole e organizzazioni leader? | 22 | 1,467 |

In sintesi, i nodi riguardano:

- I. la misurabilità dei processi, delle relative performance e l'utilizzo dei risultati;
- II. l'approccio per processi all'interno delle istituzioni scolastiche;
- III. il confronto fra scuole e /o fra scuole ed altre organizzazioni.

Sono tre importanti questioni, basilari per poter implementare un futuro sistema di gestione qualità. In merito al primo, la scuola in generale possiede strumenti di misura, possiede dei dati, ma li utilizza poco. Si pensi a tutte le valutazioni periodiche e finali per alunno e relative a ciascuna disciplina: al di là del semplice utilizzo per decidere se promuovere o bocciare un allievo, si possono confrontare ed intrecciare i risultati per classe, tra le classi parallele, tra insegnanti diversi nell'ambito della stessa materia, oppure operare confronti fra istituti, ecc..

Altri dati, presenti nelle scuole, ma secondo il nostro parere sottoutilizzati, riguardano il trend delle iscrizioni, in relazione alle situazioni economiche territoriali ed all'andamento dei costumi della società e più in particolare delle comunità locali.

L'approccio per processi rimane, a nostro avviso, l'elemento di maggiore problematicità. La cultura del "processo" introdotta con la Vision 2000 stenta a farsi strada. Anche se il termine "processo" ricorda molto l'altro termine "progetto", quest'ultimo ben conosciuto dalla classe docente, lo sforzo di tradurre degli elementi in ingresso come elementi in uscita, non appare chiaro. Soprattutto, a mio avviso, è carente la prima parte del processo, ovvero la raccolta degli elementi in ingresso. Manca una chiara percezione che è necessario avere a disposizione, per partire, tutti elementi ben definiti, possibilmente derivati da analisi quantitative, da dati numerici. Spesso si fa riferimento ad impressioni, a dei "sentito dire" o a delle valutazioni sintetiche che derivano dall'esperienza e non da fatti misurati.

Manca, inoltre, la sistematica misurazione della efficacia e della efficienza delle attività o processi svolti.

Riguardo al confronto fra scuole o fra altre organizzazioni, la storia ci presenta un mondo della scuola poco unito, dove ogni istituzione ama poco mettersi in dialogo con altre se non richiesto a livello più alto. In particolare tra istituti superiori vi è una, a volte, spinta concorrenza nell'accaparrarsi gli studenti che escono dalla scuola dell'obbligo. Lo scambio di informazioni è molto ristretto ed ogni scuola opera come meglio crede. Ciascuno è "geloso" delle proprie cose, dei propri modi di fare. I tempi stanno cambiando, ma lo spazio che viene riservato al confronto, all'interrogarsi insieme del perché di certe situazioni sociali e comportamentali dei giovani, delle famiglie, è sempre poco. Veri momenti istituzionali in cui le scuole si confrontano e si scambiano ciò che di meglio hanno non ci sono, anche se le reti fra scuole aumentano, come pure la realizzazione di progetti comuni.

3.2. Applicazione della metodologia del Quality Function Deployment (QFD) nella progettazione dell'attività di Rete.

3.2.1. Casa della Qualità per la Progettazione dell'attività di Rete

I bisogni del cliente e gli impegni della Rete

Per la ricerca dei bisogni del cliente, ovvero delle necessità espresse dalle scuole aderenti alla rete, ci siamo avvalsi del Questionario Solinas, attraverso l'esame dei dati di sintesi ricavati con Foglio Excel, nonché da quelli inseriti in un data base.

Essi sono stati evidentemente "tradotti" in termini tali da poter correlare degli "impegni della Rete", cioè dei servizi indicati nell'accordo firmato dalle scuole. In questo caso possiamo quindi parlare di impegni contrattuali.

Per sottolineare l'Importanza dei bisogni del cliente è stata adottata una scala da 1 a 5 con questa interpretazione:

| | | | | | |
|----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| <i>Elevata</i> | <i>Buona</i> | <i>Media</i> | <i>Debole</i> | <i>Scarsa</i> | <i>Nulla</i> |

L'attribuzione dei valori è stata fatta tenendo presente le valutazioni emerse durante i colloqui del Comitato Tecnico Scientifico, organo di programmazione della Rete.

I dati di Customer satisfaction sia per quanto riguarda la Qualità attesa e la Qualità percepita sono stati desunti dai risultati di colloqui e discussioni di lavoro con le scuole ed in particolare con i Responsabili dei gruppi Qualità.

La scala scelta va da 1 a 4:

| | | | |
|----------------|--------------------|---------------|---------------|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
| <i>Elevata</i> | <i>Sufficiente</i> | <i>Debole</i> | <i>Scarsa</i> |

I dati sulla concorrenza sono stati calcolati valutando altre esperienze di rete che le scuole partecipanti hanno raccontato.

Per la correlazione fra bisogni ed impegni di rete si è utilizzata la seguente simbologia:

| | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|
| X/⊕/ 9 | O/3 | ∅/1 | ⊗/0 |
| <i>Forte correlazione o Molto positiva</i> | <i>Normale correlazione o Positiva</i> | <i>Scarsa correlazione o Negativa</i> | <i>Nulla correlazione o Molto negativa</i> |

| Impegni Rete | ATTIVITA' PRIMARIE | | AUTONOMIA OPERATIVA | | SERVIZI DI SUPPORTO | PARTNER | GARANZIE | Importanza | Customer satisfaction 1: Qual. Attesa | Customer satisfaction 2: Qual. Percep. |
|--|---|---|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------------------|--|
| | Formazione attiva orientata ai risultati | | Comunicazione | Gruppi autonomi di lavoro | Consulenza, materiale di lavoro su carta ed informatico | Sostegno delle Istituzioni locali | Efficienza della Rete | | | |
| Bisogni del Cliente | n. o % presenze alle attività di formazione | n. o % che ritengono utile l'esperienza | n. scuole che intervengono nel sito eun.org | n. gruppi di lavoro attivi/scuola | n. richieste | n. soggetti in partenariato | % programma attività svolto | | | |
| Apprendere | 9 | 9 | 3 | 9 | | | 9 | 4,25 | 4 | 3 |
| Disporre di strumenti di supporto | 9 | | 9 | 3 | 9 | | | 4,00 | 3 | 2 |
| Disporre dell'aiuto di esperti | | | | | 9 | 3 | | 3,60 | 4 | 2 |
| Poter comunicare | 3 | 9 | 3 | 9 | | | 9 | 3,80 | 3 | 2 |
| Percepire l'interesse delle istituzioni territoriali | | | | | | 9 | | 3,50 | 3 | 1 |
| Peso | 85,65 | 72,45 | 60,15 | 84,45 | 68,4 | 42,3 | 72,45 | 19 | 17 | 10 |
| Concorrenza | 80% | 80% | 0% | 50% | 50% | 3 | 50% | | | |
| Standard attuale | 60% | 80% | 40% | 40% | 20% | 2 | 50% | | | |
| Standard obiettivo | 90% | 100% | 100% | 100% | 70% | 4 | 75% | | | |

3.2.2. Sviluppo analitico dei bisogni, delle emozioni e del coinvolgimento

Per un maggiore approfondimento dei bisogni, si è costruito l'Albero della qualità attesa, arrivando sino al terzo livello di analisi. E' stata valutata solo la colonna dell'Importanza che è in relazione con i valori già indicati nel grafico precedente.

| 1° Livello | 2° Livello | 3° Livello | Importanza |
|--|---|--|--|
| 1. Essere valido per l'apprendimento | 1.1 Fornire conoscenze e tecniche per autovalutazione e sul SGQ | 1.1.1 Fornisce concetti utili | 5 |
| | | 1.1.2 Fornisce metodologie adatte all'autovalutazione | 5 |
| | | 1.1.3 Fornisce metodologie adatte per un SGQ | 5 |
| | 1.2 Fornire abilità nella applicazione delle tecniche per Implementare un sistema di autovalutazione nella scuola | 1.2.1 Permette di scegliere il sistema di autovalutazione migliore per la scuola | 5 |
| | | 1.2.2. Permette di risolvere problemi per l'implementazione di un sistema di autovalutazione | 4 |
| | | 1.2.3. Permette di percepire il livello di autovalutazione della scuola | 4 |
| | 1.3 Valido per verificare le capacità acquisite | 1.3.1 Permette di percepire il livello di apprendimento | 3 |
| | | 1.3.2 Permette di valutare l'apprendimento | 3 |
| | 2. Disporre di strumenti di supporto | 2.1 Informare sugli strumenti di supporto informatici per autovalutazione e SGQ | 2.1.1 L'informazione è chiara e semplice |
| 2.1.2 Gli strumenti di supporto informatici sono adatti allo scopo | | | 5 |
| 2.2 Fornisce le competenze per l'utilizzazione del software | | 2.2.1 Le competenze sono di facile acquisizione | 3 |
| | | 2.2.2 Il/i software utilizzati sono adatti allo scopo | 4 |
| 2.3 Fornire strumenti e materiali didattici | | 2.3.1 Gli strumenti didattici sono efficaci per l'apprendimento | 4 |
| | | 2.3.2 Gli strumenti didattici sono di immediata comprensione ed utilizzo | 4 |
| | | 2.3.3 Gli strumenti didattici possono essere divulgati | 4 |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | | |
| 3. Disporre dell'aiuto di esperti | 3.1 Presenza degli esperti nel momento della necessità | 3.1.1 Avere relatori validi e conosciuti | 4 |
| | | 3.1.2 Facilità di colloquio e di comprensione | 3 |
| | | 3.1.3 Tempestività nell'essere presenti | 3 |
| | 3.2 Capacità degli esperti di applicarsi ai casi concreti | 3.2.1. Soluzione dei problemi | 5 |
| | | 3.2.2 Chiarezza nella spiegazione della soluzione dei problemi | 4 |
| | | 3.2.3 Disponibilità a suggerire modalità di soluzione ai problemi | 3 |
| 4. Facilitare la comunicazione | 4.1 Stabilire dei gruppi di lavoro/contatto | 4.1.1 C'è affiatamento e collaborazione fra le équipe di lavoro | 3 |
| | | 4.1.2 Gli incontri avvengono con regolare periodicità | 3 |
| | 4.2 Fare del benchmarking | 4.2.1 Le équipe conoscono la tecnica del benchmarking | 4 |
| | | 4.2.2 L'applicazione del benchmarking risulta positiva | 5 |
| | 4.3 Attivazione dei canali di comunicazione multimediale | 4.3.1 I canali di comunicazione sono di facile accesso. | 4 |
| | | 4.3.2 I canali di comunicazione hanno buona utilizzazione | 4 |
| 5. Suscitare l'interesse delle istituzioni territoriali | 5.1 Avere la partecipazione delle istituzioni | 5.1.1 I responsabili sono presenti alle iniziative più importanti. | 3 |
| | | 5.1.2 I responsabili manifestano con chiarezza l'adesione all'iniziativa | 3 |
| | | 5.1.3 Viene data divulgazione | 3 |
| | 5.2 Avere il sostegno anche economico | 5.2.1 Vengono erogati contributi. | 5 |

3.2.3. Sviluppo caratteristiche del servizio

Si tratta anche in questo caso di un approfondimento delle caratteristiche del servizio. Queste verranno, nel paragrafo successivo, correlati coi bisogni del cliente sviluppati al Terzo livello di analisi.

| ATTIVITA' PRIMARIE | AUTONOMIA OPERATIVA | | SERVIZI DI SUPPORTO | PARTNER | Importanza |
|---|---|----------------------------|---|-----------------------------------|-------------------|
| Formazione attiva orientata ai risultati | Comunicazione | Gruppi autonomi di lavoro | Consulenza, materiale di lavoro su carta ed informatico | Sostegno delle Istituzioni locali | |
| Verifica delle conoscenze acquisite | N. gruppi di ascolto | N. incontri di lavoro | N. applicazioni casi concreti | N. presenze autorità/funzionari | |
| Esercitazioni pratiche | N. ore | Tempo di ricerca dedicato | % Soluzioni dei casi studio | % contributo sulla spesa | |
| Applicazione pratica dell'autovalutazione | N. buone pratiche scambiate anche utilizzando canali multimediali | N. documentazione prodotta | | | |
| Applicazione pratica di un SGQ | | | | | |
| | | | | | |

3.2.4. Correlazione Caratteristiche del servizio e Bisogni del cliente

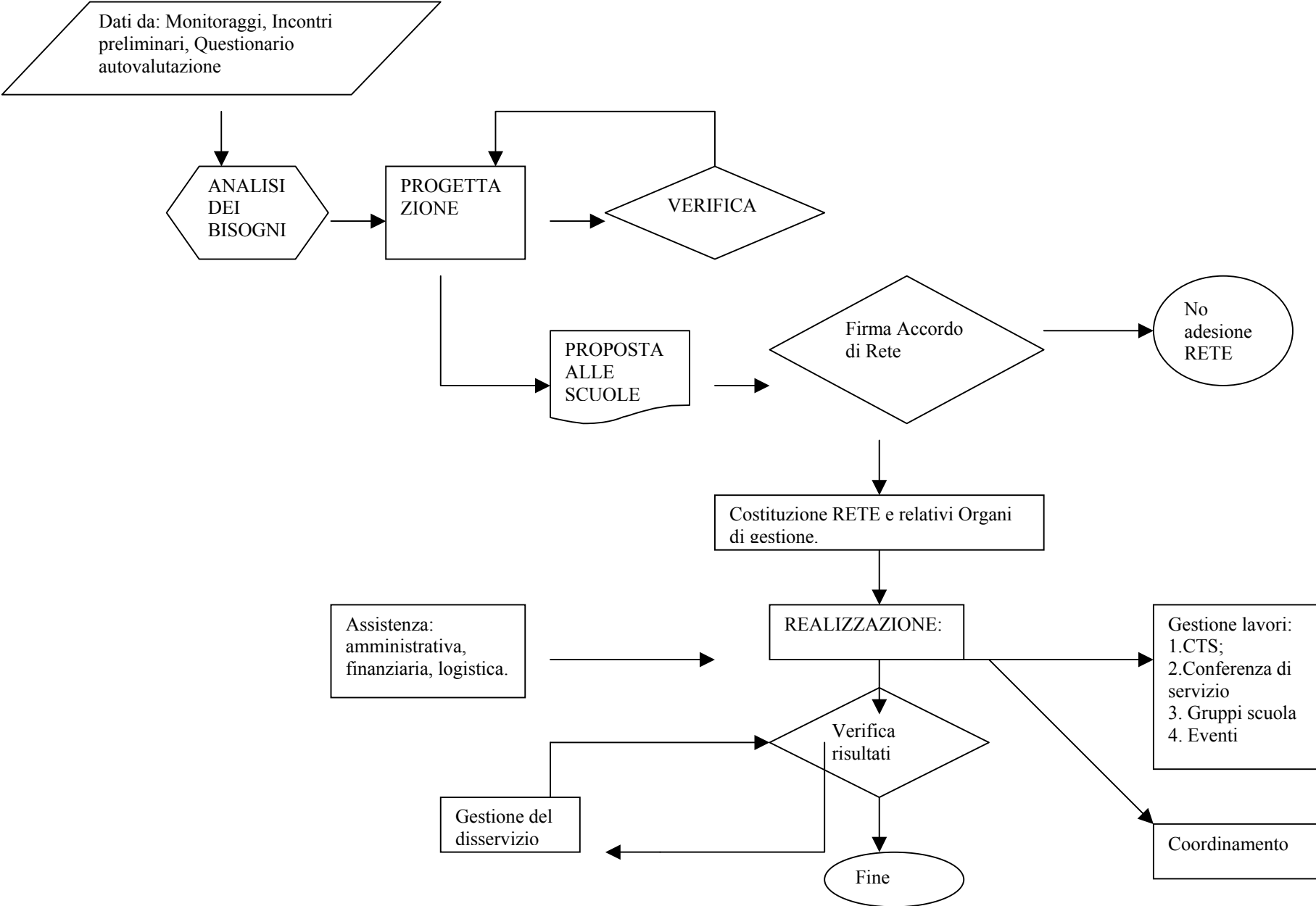
| 3° Livello | ATTIVITA' PRIMARIE | | | AUTONOMIA OPERATIVA | | | | | | SERVIZI DI SUPPORTO | | PARTNER | | GARANZIE | Importanza | |
|--|--|------------------------|---|----------------------|--------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|---|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------|--|
| | Formazione attiva orientata ai risultati | | | Comunicazione | | | Gruppi autonomi di lavoro | | | Consulenza, materiale di lavoro su carta ed informatico | | Sostegno delle Istituzioni locali | | Efficienza della Rete | | |
| | Verifica delle conoscenze acquisite | Esercitazioni pratiche | Applicazione pratica dell'autovalutazione o SGQ | N. gruppi di ascolto | N. ore | N. buone pratiche scambiate | N. incontri di lavoro | Tempo di ricerca dedicato | N. documenti prodotti | N. applicazioni concrete | % Soluzioni dei casi studio | N. presenze autorità/funzionari | % contributo sulla spesa | | | |
| 1.1.1 Fornisce concetti utili | ⊕ | ⊕ | ○ | | | ○ | | | | | | | | ⊕ | | |
| 1.1.2 Fornisce metodologie adatte all'autovalutazione | ⊕ | ⊕ | ○ | | | ○ | | | | | | | | | | |
| 1.1.3 Fornisce metodologie adatte per un SGQ | ⊕ | ⊕ | ⊕ | | | ○ | | | | | ⊕ | | | | | |
| 1.2.1 Permette di scegliere il sistema di autovalutazione migliore per la scuola | | ○ | ⊕ | | | | | | | | | | | ⊕ | | |
| 1.2.2. Permette di risolvere problemi per l'implementazione di un sistema di autovalutazione | | | ⊕ | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.3. Permette di percepire il livello di autovalutazione della scuola | | | ⊕ | ⊕ | ⊕ | ⊕ | | ○ | ○ | ○ | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|---|---|---|---|---|---|--|--|---|
| 1.3.1 Permette di percepire il livello di apprendimento | Ⓜ | Ⓜ | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.2 Permette di valutare l'apprendimento | Ⓜ | Ⓜ | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.1 L'informazione è chiara e semplice | Ⓜ | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.2 Gli strumenti di supporto informatici sono adatti allo scopo | | | | | | ○ | | | ○ | Ⓜ | | | | Ⓜ |
| 2.2.1 Le competenze sono di facile acquisizione | | ○ | Ⓜ | | | | | | | | | | | |
| 2.2.2 Il/i software utilizzati sono adatti allo scopo | | | Ⓜ | | | | | | | Ⓜ | Ⓜ | | | |
| 2.3.1 Gli strumenti didattici sono efficaci per l'apprendimento | | | Ⓜ | | | | | | | Ⓜ | Ⓜ | | | |
| 2.3.2 Gli strumenti didattici sono di immediata comprensione ed utilizzo | | | Ⓜ | | | | | | | | | | | |
| 2.3.3 Gli strumenti didattici possono essere divulgati | | | | | | | Ⓜ | Ⓜ | Ⓜ | | | | | Ⓜ |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.1 Avere relatori validi e conosciuti | | | Ⓜ | | | | | | | Ⓜ | Ⓜ | | | |
| 3.1.2 Facilità di colloquio e di comprensione | | | | | | | | | | Ⓜ | Ⓜ | | | |
| 3.1.3 Tempestività nell'essere presenti | | | | | | | | | | Ⓜ | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.1. Soluzione dei problemi | | | | | | | | | | ○ | Ⓜ | | | Ⓜ |
| 3.2.2 Chiarezza nella spiegazione della soluzione dei problemi | | | | | | | | | | ○ | ○ | | | |
| 3.2.3 Disponibilità a suggerire modalità di soluzione ai problemi | | | | | | | | | | | Ⓜ | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|--|--|--|---|---|--|
| 4.1.1 C'è affiatamento e collaborazione fra le équipe di lavoro | | | | ⊕ | | | ⊕ | | | | | | | | |
| 4.1.2 Gli incontri avvengono con regolare periodicità | | | | | ⊕ | | ○ | ⊕ | | | | | | | |
| 4.2.1 Le équipe conoscono la tecnica del benchmarking | | | | | | ⊕ | | | | | | | | | |
| 4.2.2 L'applicazione del benchmarking risulta positiva | | | | | | ⊕ | | | ⊕ | | | | | ⊕ | |
| 4.3.1 I canali di comunicazione sono di facile accesso. | | | | | ⊕ | | ○ | | | | | | | | |
| 4.3.2 I canali di comunicazione hanno buona utilizzazione | | | | | ⊕ | | ○ | ○ | ○ | | | | | ⊕ | |
| 5.1.1 I responsabili sono presenti alle iniziative più importanti. | | | | | | | | | | | | | ⊕ | | |
| 5.1.2 I responsabili manifestano con chiarezza l'adesione all'iniziativa | | | | | | | | | | | | | ⊕ | | |
| 5.1.3 Viene data divulgazione | | | | | | | | | | | | | ⊕ | | |
| 5.2.1 Vengono erogati contributi. | | | | | | | | | | | | | ⊕ | ⊕ | |

| ⊕/9 | ○/3 | ∅/1 | ⊗/0 |
|--|--|---------------------------------------|--|
| <i>Forte correlazione o Molto positiva</i> | <i>Normale correlazione o Positiva</i> | <i>Scarsa correlazione o Negativa</i> | <i>Nulla correlazione o Molto negativa</i> |

3.2.5. Sviluppo del processo di erogazione del servizio ed attività



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|--|--|--|--|--|--|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|
| risultati | Implementazione SGS o sistema autoanalisi/autovalutazione | | | | | | | ☹ | ☹ | | | | | | ☹ | ☹ | ☹ | | | | |
| 8. Gestione disservizio | Gestione reclami | | | | | | | ☹ | | | | | | | | | | | | | |
| | Altro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Standard atteso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|
| ☹/9 | 0/3 | Ø/1 | ⊗/0 |
| <i>Forte correlazione o Molto positiva</i> | <i>Normale correlazione o Positiva</i> | <i>Scarsa correlazione o Negativa</i> | <i>Nulla correlazione o Molto negativa</i> |

4. CONCLUSIONI

Col presente lavoro si è cercato di utilizzare due tecniche utili ai fini della individuazione in primis dei bisogni dei clienti e successivamente progettare attività utili ai fini di una efficace gestione di una rete di scuole bellunesi.

Le due tecniche applicate, Modello EFQM riveduto e QFD, sono state legate tra loro in modo tale che la prima potesse essere utile per individuare le esigenze della rete da inserire successivamente nella elaborazione del QFD.

Nel paragrafo 3.2.1 è stato elaborato un semplice modello della Casa della Qualità, al fine di poter eseguire i necessari calcoli e compiere utili considerazioni sulla progettazione.

In particolare:

- i servizi della rete risultanti i più importanti sono stati “Le Attività primarie”, ovvero la formazione, ed i “Gruppi autonomi di lavoro”;
- il confronto fra Standard attuale e Standard obiettivo o atteso ha messo in evidenza il gap esistente e la necessità di dare corso all’erogazione dei servizi di rete;
- il confronto con la Concorrenza, anche se non esteso a tutti i parametri, ha contribuito ad evidenziare i punti di miglioramento.

Nei paragrafi successivi, si è voluto approfondire alcuni “stanze” della Casa della Qualità per fornire utili e preziosi indicazioni anche operative sul modo di fornire i servizi di rete delle scuole. Anche nelle schede di correlazione non sono stati indicati i valori numerici ma solo i simboli di forte o normale correlazione.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUZIONE: LA QUALITÀ NELLA SCUOLA BELLUNESE | 2 |
| 2. IL PROGETTO DI RETE | 3 |
| 3. LE ESIGENZE ED IL PIANO DI ATTIVITA' | 8 |
| 3.1. Applicazione modello EFQM per l'autovalutazione | 8 |
| 3.2. Applicazione della metodologia del Quality Function Deployment (QFD) nella progettazione dell'attività di Rete | 12 |
| 3.2.1. Casa della Qualità per la Progettazione dell'attività di Rete..... | 12 |
| I bisogni del cliente e gli impegni della Rete..... | 12 |
| 3.2.2. Sviluppo analitico dei bisogni, delle emozioni e del coinvolgimento..... | 14 |
| 3.2.3. Sviluppo caratteristiche del servizio | 16 |
| 3.2.4. Correlazione Caratteristiche del servizio e Bisogni del cliente..... | 17 |
| 3.2.5. Sviluppo del processo di erogazione del servizio ed attività | 20 |
| 3.2.6. Elementi del servizio e definizione delle caratteristiche | 21 |
| 4. CONCLUSIONI | 23 |