

Erasmus+

Guida alla qualità per organi collegiali di istituti e CFP

Guida alla pianificazione strategica degli organi collegiali



*Qual4*²

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Partner di Progetto

Landstede Groep – NL Coordinatore progetto
 Margrieta Kroese
mkroese@landstedegroep.nl
npeters@landstedegroep.nl
www.landstedegroep.nl



Politeknika Ikastegia Txorierri – ES
 Anabel Menica
amenica@txorierri.net
www.txorierri.net



CIOFS Formazione Professionale – IT
 Francesca Di Paolantonio
fdipaolantonio@ciofs-fp.org
www.ciofs-fp.org



IDEC SA – EL
 Natassa Kazantzidou
natassa@idec.gr
www.idec.gr



Koege Business College – DK
 Gitte Dyrloev
gd@khs.dk
www.khs.dk



Contenuti

GUIDA QUALITÀ

1. Introduzione	4
2. Sintesi per la direzione	5
3. Gli effetti di un sistema di gestione per la qualità ciclico	7
4. Il miglioramento continuo	8
5. Il miglioramento continuo negli organi collegiali e nei singoli professionisti	15
6. Testimonianze di docenti e formatori	16
7. Analisi SWOT: Punti di forza, criticità, opportunità, minacce	17
8. Lavorare per una pianificazione di gruppo di successo – la tabella di marcia	18
9. Sito grafia / Bibliografia	23

TEMATICA A - STRUMENTI DI CULTURA QUALITÀ

1. Questionario	26
2. Teamwork café	30
3. Il faro	33
4. I cinque elementi	35
5. I feedback nei gruppi	39
6. Autovalutazione	43
7. I feedback tra pari	47

TEMATICA B - STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE PER GRUPPI

8. Tabella di marcia di un piano operativo efficace	50
9. Il contributo degli organi collegiali alla definizione di vision e mission	52
10. Raccolta dati	53
11. Prevenire i rischi	55
12. Assegnare le priorità degli organi collegiali	57

TEMATICA C - MODELLI PER ELABORARE PIANI OPERATIVI DI GRUPPO

13. Modello di piano di gruppo	61
14. Piano di miglioramento a breve termine	67
15. Piano annuale	70

1. Introduzione



Il progetto QUAL4T2 è il seguito del progetto QUAL4T, che mirava alla crescita della consapevolezza della cultura per la qualità dei singoli docenti. Il progetto QUAL4T2 si concentra ora sui bisogni degli organi collegiali. Intende migliorare ulteriormente la qualità nel settore dell'IFP guidando gli organi collegiali in Europa a strutturare una pianificazione strategica. Nel progetto QUAL4T i docenti avevano dichiarato di sentirsi carenti di conoscenze e strumenti per strutturare un buon piano annuale e per seguire il ciclo di Deming (PDCA).

Gli organi collegiali nella FP si trovano ad affrontare il problema di definire le priorità delle loro giornate lavorative: essi devono insegnare, formare, visitare le aziende, preparare lezioni, ma anche partecipare alle riunioni dei diversi organi collegiali per valutare i risultati degli studenti e altri elementi formativi. Di conseguenza devono definire obiettivi e pianificare azioni che migliorino ulteriormente i loro piani di lavoro. È fondamentale dunque scegliere obiettivi giusti e pianificare azioni giuste! In QUAL4T2, i partner del progetto mirano a contribuire direttamente al miglioramento dei sistemi qualità negli istituti europei, investendo nella professionalizzazione degli docenti per renderli capaci di strutturare in maniera più efficace e condivisa una pianificazione strategica di qualità. Utilizzeremo l'approccio bottom-up che permette ai docenti di prendere consapevolezza dei meccanismi della qualità e di migliorarli attingendo alla loro professionalità. Lo sviluppo di strumenti prototipi che raccoglieranno gli indispensabili suggerimenti degli stessi docenti porterà ad un ulteriore cambiamento della cultura della qualità e alla

revisione di una serie di strumenti qualità che aiuteranno gli organi collegiali a sviluppare ulteriormente i loro meccanismi di qualità. Tutto ciò risulterà inoltre indispensabile per collegare le strategie e le politiche a lungo termine degli istituti/CFP con le azioni a breve termine che gli organi collegiali realizzano sul campo.

Per raggiungere questi obiettivi i partner del progetto hanno sviluppato dei prodotti pronti all'uso:

- una guida qualità che contiene suggerimenti su come costruire un piano annuale efficace e diversi strumenti per aiutare gli organi collegiali a strutturare i propri piani, oltre ad alcuni modelli di piani stessi;
- una raccolta delle migliori pratiche della sperimentazione che è stata realizzata nell'anno formativo 2017/2018.
- un programma di formazione erogato nelle organizzazioni partner di progetto e un programma più breve che tutte le agenzie VET potranno utilizzare per formare le proprie équipes o che potranno essere utilizzate dalle stesse équipes.

Il progetto dal titolo "Miglioramento della qualità per l'istruzione e formazione professionale, guida alla pianificazione strategica degli organi collegiali in Europa" è finanziato dalla Commissione Europea con il programma Erasmus+ KA2 dal 11.11.2016 al 10.05.2019. Il gruppo Landstede nei Paesi Bassi è il coordinatore del progetto. Gli partner del progetto sono CIOFS-Formazione Professionale in Italia, Koege Handelsskole in Danimarca, IDEC (Consultants - applicazioni ad alta tecnologia - Formazione) in Grecia e Politeknika Ikastegia Txorierri in Spagna



2. Sintesi per la Direzione



MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ PER L'IFP, GUIDA ALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ORGANI COLLEGIALI

I vostri obiettivi

Il Vostro istituto vuole:

Migliorare la cultura della qualità

Impraticarsi e coinvolgere tutti i dipartimenti, le aree, i gruppi di lavoro e il personale nella ricerca della qualità

Incoraggiare il miglioramento continuo a tutti i livelli

Coinvolgere e responsabilizzare docenti e organi collegiali nel creare e contribuire alle iniziative di assicurazione qualità

Guidare gli organi collegiali nella pianificazione strategica

Dare una qualità migliore - ispirare l'approccio bottom up della cultura per la qualità

Incoraggiare l'innovazione nella qualità (su base giornaliera)

Formare un staff sempre più professionale

Migliorare i servizi e i risultati educativi

Perchè?

I risultati delle ricerche nazionali ed europee, insieme ai risultati dei questionari, hanno aiutato la partnership a trovare punti di forza, criticità, opportunità e minacce che gli organi collegiali in Europa affrontano nella loro pianificazione strategica. Le ricerche svolte in Danimarca, Grecia, Italia, Paesi Bassi e Spagna confermano l'impegno

comunitario, nazionale e regionale volto a migliorare la qualità dell'IFP con sistemi di gestione per la qualità standard approvati in questi paesi. La ricerca conferma anche quanto sia importante a livello nazionale il sostegno di agenzie e ministeri dell'istruzione e a livello europeo quello di EQAVET. Conferma anche che non tutto il personale di una stessa organizzazione condivide la stessa consapevolezza sulla qualità o che addirittura all'interno dei singoli gruppi di lavoro si hanno idee diverse sulla cultura qualità. A volte i docenti non conoscono gli altri processi necessari all'erogazione del servizio nelle loro scuole/centri formativi

Dai report e dai questionari distribuiti alle diverse organizzazioni, risultano evidenze consistenti del fatto che un'importante percentuale di docenti e di gruppi di lavoro:

Sentono di non avere le informazioni necessarie ad una corretta analisi del piano annuale

Sentono di non avere le competenze necessarie ad una corretta analisi del piano annuale e a formulare obiettivi rilevanti a seguito di detta analisi

Non si sentono pronti a declinare le priorità dei loro obiettivi.

Non si sentono pronti a declinare i loro obiettivi in azioni

Hanno idee diverse su quello che sia un piano annuale.

QUAL4T2 ...

QUAL4T2 offre strumenti pratici e stimolanti per gruppi di lavoro, in particolare per gli organi collegiali, per potenziare le capacità di strutturazione di un buon piano annuale secondo le fasi del ciclo iterativo PDCA. La guida qualità comprensiva di strumenti per la qualità QUAL4T2, una raccolta delle migliori pratiche (disponibile a partire dall'autunno 2017), e un programma di formazione (disponibile a partire dalla primavera 2018) saranno disponibili per aiutare i docenti a comprendere e a contribuire concretamente alla cultura qualità, a migliorare le proprie prestazioni professionali, la loro didattica e, quindi, migliorare gli esiti formativi degli studenti.

Lo strumento n° 4: Cinque elementi e la buona pratica danese inserita nell'antologia delle buone pratiche sono risorse particolarmente utili per creare un ciclo annuale di riunioni di gruppo con focus specifici e input individuali.

Per ulteriori informazioni sul progetto QUAL4T2, sulla guida qualità, sulle migliori pratiche e sul programma formativo potete contattare uno dei partner di progetti di seguito indicati:

mkroese@landstedegroep.nl – NL - coordinatrice

amenica@txorierri.net – ES

fdipaolantonio@ciofs-fp.org – IT

natassa@idec.gr – EL

gd@khs.dk – DK



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



3. Gli effetti di un sistema di gestione per la qualità ciclico



Il **ciclo PDCA** (Plan, Do, Check, Act) è la metodologia più utilizzata per implementare un **sistema di miglioramento continuo** in un'organizzazione. Si tratta di un approccio a quattro fasi per migliorare continuamente processi, prodotti o servizi e per risolvere i problemi. Comporta la verifica sistematica di possibili soluzioni, la valutazione dei risultati e l'implementazione di quelli che si sono dimostrati funzionanti.

LE QUATTRO FASI DEL CICLO SONO:

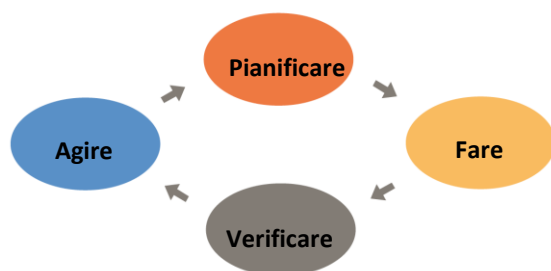
Pianificare: Identificare e analizzare problemi o opportunità, sviluppare ipotesi risolutive e decidere quali provare.

Fare: Provare la soluzione ipotizzata, idealmente su piccola scala, e misurarne i risultati.

Verificare: Studiare il risultato, misurarne l'efficacia e decidere se la soluzione ipotizzata sia stata efficace o meno. Se non lo è stata tornare alla fase 1, altrimenti procedere alla fase 4.

Agire: Se la soluzione è risultata efficace, inserirla a sistema

Completata la fase 4, si torna alla fase 1 per implementare nuovi miglioramenti in un ciclo di feedback continuo



Ciò significa che nulla è mai visto come uno status quo - ci sono continui sforzi per migliorare il risultato con piccoli, spesso impercettibili, cambiamenti nel tempo. Per quanto piccoli, questi cambiamenti conducono a cambiamenti sostanziali nel lungo termine, senza dover ricorrere ad una innovazione radicale. Può essere un metodo, più gentile e familiare per i lavoratori, di introdurre cambiamenti che devono verificarsi quando un'organizzazione cresce e si adatta alle mutevoli circostanze del mercato

Le organizzazioni che seguono l'approccio metodologico PDCA spesso ottengono in cambio:

Personale più soddisfatto – ciascuno sente di avere un impatto diretto sul modo di lavorare

Maggiore impegno - i componenti dei gruppi/collegi i hanno più voce nel loro lavoro e sono più inclini a impegnarsi per fare un buon lavoro

Maggiore fidelizzazione - personale soddisfatto e impegnato ha maggior interesse a rimanere nella stessa organizzazione

Maggiore competitività – migliorare l'efficienza contribuisce a rendere i clienti (studenti, famiglie e aziende) più soddisfatti

Migliore risoluzione dei problemi – visualizzare i processi in ottica risolutiva consente ai dipendenti di risolvere continuamente i problemi.

Organi collegiali/gruppi di lavoro migliori - lavorare insieme per risolvere i problemi aiuta a costruire e rafforzare le équipes

4. Il miglioramento continuo



EQAVET

La rete EQAVET (rete europea per la garanzia di qualità nell'istruzione e formazione professionale) è un importante attore comunitario. EQAVET è una comunità di pratiche che riunisce gli Stati membri, le parti sociali e la Commissione europea per promuoverne la collaborazione in materia di sviluppo e miglioramento della qualità nel settore dell'IFP utilizzando il quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità.

Il sito istituzionale EQAVET <http://www.eqavet.eu/gns/home.asp> fornisce eccellenti informazioni a docenti, formatori, équipe e manager della IFP

Sviluppare ulteriormente i **meccanismi di garanzia della qualità** nell'IFP è una delle cinque aree prioritarie stabilite nelle conclusioni di Riga prodotte del processo di Copenhagen.

IL QUADRO DI RIFERIMENTO EQAVET

Il Quadro di Riferimento Europeo per la Garanzia della Qualità nella IFP mira a supportare i Paesi membri e le parti interessate a promuovere e controllare il continuo miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione sulla base di punti di riferimento comuni. Può essere applicato sia a livello di sistema che di struttura formativa e permette di misurare efficienza ed efficacia

della fornitura di servizi. È adattabile ai diversi sistemi nazionali e in conformità alla legislazione e alla prassi di ciascuna nazione.

IL QUADRO DI RIFERIMENTO:

- Prevede il monitoraggio regolare (utilizzando meccanismi di valutazione interni ed esterni) e relativa reportistica dei progressi;
- Utilizza criteri di qualità e descrittori indicativi comuni per le attività di monitoraggio e reportistica;
- Sottolinea l'importanza di indicatori comuni per la valutazione, il monitoraggio e la garanzia della qualità a livello sistemico e di struttura formativa.

È accompagnato da una serie di dieci indicatori che possono essere utilizzati come "cassetta degli attrezzi" dai paesi che lavorano sull'adeguamento e lo sviluppo dei propri sistemi di IFP. Tali indicatori non sono stati progettati per un'analisi comparativa, ma piuttosto per sostenere la cultura della qualità nell'IFP



Il quadro EQAVET segue un ciclo di qualità di quattro fasi: pianificazione, implementazione, valutazione e revisione. Per ogni fase è elencata esiste una serie di descrittori e indicatori che le organizzazioni formative degli stati membri possono usare come esempi per la costruzione del proprio sistema di garanzia della qualità

LE QUATTRO FASI EQAVET

Fase 1: PIANIFICAZIONE	Fase 2. REAALIZZAZIONE	Fase 3. VALUTAZIONE	Fase 4. PROCEDURE PER IL CAMBIAMENTO
Impostare obiettivi chiari, adeguati e misurabili in termini di politiche, procedure, compiti e risorse umane	Stabilire le procedure per assicurare il raggiungimento degli obiettivi.	Definire i meccanismi per la valutazione dei risultati raccogliendo ed elaborando dati che permettono una valutazione oggettiva	Sviluppare procedure atte a raggiungere gli obiettivi previsti e/o a definirne di nuovi

Da ultimo il quadro EQAVET permette di:

Aumentare trasparenza e mobilità.

Valorizzare la permeabilità in ottica di apprendimento lungo tutto l'arco della vita

Rendere l'IFP più attraente.

Vedi: <https://www.eqavet.eu/>

CULTURA QUALITÀ NEI PAESI EU - NLQAVET

Alcuni Paesi hanno anche un proprio punto di riferimento nazionale EQAVET e un proprio sito EQAVET che contiene informazioni anche in lingua inglese: i Paesi Bassi per esempio hanno il sito NLQAVET (<http://www.eqavet.nl>). I Paesi Bassi e alcuni altri paesi lavorano con un approccio innovativo: partendo dall'assioma per cui la cultura della qualità è fondamentale per il cambiamento delle strutture formative, si basano sull'integrazione di quattro elementi:

- Utilizzo di sistemi/strumenti qualità, quali sorveglianze e autovalutazione;
- Predisposizione di piani operativi quali esiti della fase di pianificazione;
- Presa di consapevolezza dell'importanza dell'assicurazione qualità e assunzione di responsabilità da parte dei singoli in merito al proprio ruolo nello sviluppo della qualità;
- Condivisione di idee e percezioni sul concetto di qualità e sulle prospettive di sviluppo della stessa da parte delle diverse équipes (docenti e operatori di una stessa area). Il focus è l'appropriazione della cultura della qualità da parte dei docenti.

IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA CULTURA QUALITÀ DEL RPN NLQAVET

Lavorare efficacemente e ciclicamente per migliorare la qualità dell'educazione

Il piano nazionale EQAVET olandese incoraggia gli organi collegiali degli istituti di IFP a prendere coscienza degli aspetti più ampi della qualità dell'istruzione, poiché spesso la percezione è che la qualità riguarda i sistemi di gestione (strategie di qualità dichiarate), mentre esistono altri aspetti di pari importanza come gli atteggiamenti e le azioni "nascoste" e individuali di insegnanti, gruppi di lavoro e istituzioni che contribuiscono alla **Cultura Della Qualità** (vedi sotto). La comprensione e lo sviluppo di una **Cultura Della Qualità** sono essenziali per raggiungere l'obiettivo più importante ovvero migliorare la qualità dell'istruzione a beneficio degli studenti di IFP.

La **Cultura Della Qualità** potrebbe essere descritta come "codice di condotta implicito e di riferimento interno di un'organizzazione", che, se resi espliciti attraverso la consapevolezza e lo sviluppo, forniscono un trampolino di lancio per il miglioramento delle proprie prestazioni e dei servizi.

Mentre alcuni aspetti della QUALITÀ sono visibili e misurabili quantitativamente (comportamenti e sistemi di azione e gestione rappresentati nelle raffigurazioni che seguono dalle parti dell'iceberg al di sopra dell'acqua), altri aspetti sono invisibili (consapevolezza della qualità e cultura) ma contribuiscono tanto alla qualità dell'istruzione e allo sviluppo di una cultura della qualità pratica, più soddisfacente, di proprietà e integrata dal personale docente nell'istruzione

Comportamento orientato alla qualità ▶



Indica che nella struttura formativa il comportamento di docenti e altri operatori mira a migliorare la qualità della educazione

Sistema di gestione per la Qualità ▶



Indica che nella struttura formativa esiste un sistema qualità per migliorare i servizi offerti. Per sistema qui si può intendere un sistema strutturato, come il PDCA, ma anche l'utilizzo di uno strumento quale ad esempio un curriculum

Consapevolezza della Qualità ▶



Indica che nella struttura formativa è evidente la propensione alla qualità a livello individuale, propensione basata su valori e intenti propri e fondamentali per chi li agisce.

Cultura qualità ▶



Indica che nella struttura formativa è espresso l'obiettivo comune verso la qualità.

La tabella seguente descrive le quattro vignette della pagina precedente, la parte visibile dell'iceberg sopra il livello dell'acqua, e quella sommersa: la percezione individuale e quella collettiva messe in campo per lo sviluppo di una cultura della qualità nell'educazione. Spesso i docenti percepiscono solo l'aspetto formale

(sistemi di gestione della qualità) costituito dai processi e dall'orientamento ai risultati.

Parte visibile	1. Comportamento orientato alla qualità Capacità individuali, competenze dei dipendenti, diplomi e condotta professionale	3. Sistema di gestione per la Qualità Presenza di un sistema di gestione per la qualità tipo ISO, INK o Sei Sigma
	Parte sommersa Aggiornamento formativo	Eccellenza nelle offerte curriculari, nella gestione delle prove, nell'organizzazione interna, nell'ambiente educativo, nella disponibilità strutturali ecc.
Parte visibile	2. Consapevolezza della qualità Consapevolezza della qualità individuale, Impegno individuale per la qualità mentalità	4. Cultura qualità Definizione di schemi collaborativi, convinzioni e valori condivisi
Parte sommersa	Revisione annuale del proprio sviluppo professionale, riflessione e miglioramento delle competenze di base personali, interviste o riflessioni sul feedback degli studenti volte a migliorare la propria prestazione	Volontà di incoraggiare gli organi collegiali, i gruppi di lavoro e i dipartimenti a rendere più esplicita la loro cultura della qualità e a svilupparla ulteriormente attraverso la peer review, il dialogo o una discussione aperta
	Percezione individuale	Percezione collettiva

Il personale docente è incoraggiato a creare un **RITRATTO DEL CORPO DOCENTI** disegnando il quale tutti comprendono **COSA** fanno per fornire servizi educativi di qualità (in termini di prodotto - risultati degli studenti, acquisizione di competenze e soddisfazione - e di processo – aspetti pedagogici) e **COME** lo fanno, tanto individualmente che collettivamente (i valori, gli standard, le interpretazioni e le percezioni della qualità come singolo insegnante, nel consiglio di classe, nel dipartimento nell'intero istituto).

Dopo qualche incontro ciascun gruppo di docenti crea il proprio **RITRATTO DEL CORPO DOCENTI** primo passo per migliorare la qualità dei servizi educativi e verso una **CULTURA DELLA QUALITÀ** vibrante e completa. Obiettivo principale è fornire servizi educativi d'eccellenza.

Questo esercizio aiuta il gruppo a:
Acquisire, approfondire la cultura qualità,

Rafforzare l'unità, l'identità e l'efficacia professionale del gruppo

I passaggi successivi sono riportati nel paragrafo 8: lavorare per una pianificazione di gruppo di successo, la tabella di marcia

1° passaggio: Il gruppo esplora e formula la propria visione della qualità educativa: partendo dal concetto di qualità educativa il gruppo arriva a definire una propria visione condivisa

2° passaggio: il gruppo individua i miglioramenti della qualità educativa cui dare priorità nel piano annuale: dette priorità si traducono in obiettivi concreti da perseguire. In questo modo la vision definita nel primo passaggio si lega a dati reali e agli esiti dei diversi strumenti di gestione per la (audit, valutazioni, ecc.)

3° passaggio: Il gruppo fotografa come viene percepita e vissuta la **CULTURA QUALITÀ** nel proprio consiglio o nel proprio dipartimento: le modalità di gestione collettiva e di condivisione di responsabilità, come vengono elaborate le azioni individuate e se esse sono orientate ai risultati o alle persone o all'innovazione; il gruppo prende così coscienza di come il proprio agire impatta sugli obiettivi concordati; e identifica punti di forza e criticità presenti

4° passaggio: Il gruppo converte il proprio **RITRATTO**, elaborato nei passaggi precedenti, in un piano d'azione concreto fatto di attività reali e azioni finalizzate al miglioramento. Il ritratto finale del gruppo si traduce così in un **PIANO D'AZIONE** reale.

Nei passaggi e negli incontri successivi si realizza un monitoraggio e l'eventuale modifica degli obiettivi e delle azioni identificate. Il gruppo è responsabile della vision e del piano d'azione concordato. Si passa così da una gestione dei processi qualità centralizzata ad una decentralizzata. Fornire educazione di qualità significa integrare valori e orientamenti talvolta persino in conflitto con la cultura qualità; ma una **CULTURA QUALITÀ** sana tiene conto di tutti gli aspetti del sistema

- **ORIENTAMENTO AL PROCESSO:** modalità di gestione basata sul controllo dei processi. Si seguono procedure e regolamenti, si raccolgono informazioni e documentazione per gestire collettivamente la qualità (basata su fatti concreti) = è l'approccio più utilizzato nelle organizzazioni.

- **ORIENTAMENTO AI RISULTATI:** modalità di gestione basata sul monitoraggio continuo e sulla verifica dei risultati comparandoli con altre istituzioni educative, altri dipartimenti, altri gruppi altri docenti. L'accento è posto sui risultati alla luce di dati reali - assunzioni, tassi di abbandono e risultati dei diplomi.
- **ORIENTAMENTO ALLE PERSONE:** modalità di gestione basata principalmente su una forte etica di squadra, un senso di appartenenza, di condivisione di valori e obiettivi collettivamente espressi, riesaminati e, se necessario, ulteriormente sviluppati. Le persone interessate attribuiscono grande valore alla condivisione di esperienze e di informazioni qualitative.
- **ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE:** modalità di gestione basata sulla flessibilità, la creatività, l'innovazione, l'apertura al mondo esterno e la lungimiranza. L'accento è posto sull'essere pronti alle sfide future, alla capacità di raggiungere un'eccellente qualità dell'istruzione al passo con i tempi

I docenti spesso privilegiano le modalità orientati alle persone o all'innovazione, tuttavia tutte quelle su descritte hanno pari importanza e sono tra loro complementari

È molto importante rafforzare la **CULTURA DELLA QUALITÀ** nei gruppi per ottenere un miglioramento della qualità efficace. Lavorare insieme crea fiducia e aiuta i componenti del gruppo a condividere la responsabilità

Inoltre, è importante che tutti i componenti del gruppo condividano il concetto di cultura del miglioramento continuo; costruiscano e seguano le regole e i valori concordati nel **RITRATTO DEL GRUPPO** - e in effetti in tutta l'organizzazione

Spesso i componenti di un gruppo non hanno un comportamento condiviso, perché non hanno mai comunicato o concordato una visione comune. Non avere una visione comune sulla cultura della qualità può causare problemi su altri argomenti durante le riunioni di gruppo.

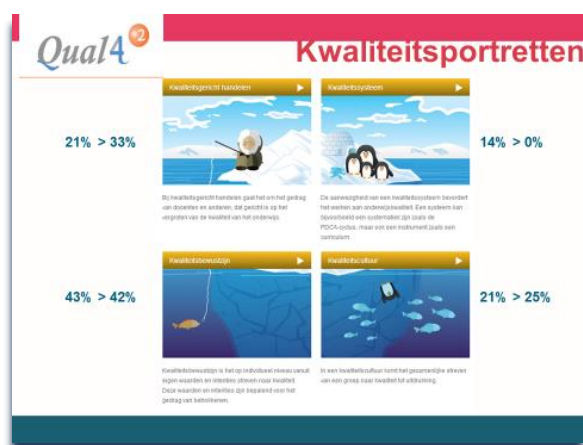
Per ulteriori dettagli sul **RITRATTO DI GRUPPO** visitate il sito NLQAVET <http://www.eqavet.nl> (le informazioni sono disponibili anche in inglese). Il sito descrive e

promuove l'approccio innovativo alla cultura qualità della IFP sviluppato al momento nei Paesi Bassi.

Il modello **CULTURA QUALITÀ** proposto dal Reference Point olandese è stato utilizzato nel progetto QUAL4T2 per impostare il questionario d'avvio, strumento che può essere utilizzato dai gruppi di lavoro per avviare i confronti sul tema della qualità.

Di seguito alcuni esempi pratici dell'utilizzo dello strumento nei Paesi Bassi nell'anno scolastico 2017-2018:

- La parte visibile era più evidente di quella sommersa.
- È stata allora posta la domanda: "Dove vuoi essere con il tuo gruppo?" Ad esempio: se un gruppo inizia a lavorare con un sistema di qualità, i componenti saranno contenti quando la maggior parte di loro potrà affermare di essere orientati al sistema.



Si tratta della presentazione preparata per un organo collegiale alla fine del periodo di sperimentazione. La diapositiva mostra i quattro ritratti rispetto a quanto avvenuto nell'anno scolastico preso in considerazione, ovvero la percezione del gruppo prima e dopo la sperimentazione.

Risulta che "Dopo un anno, ogni componente del gruppo sembra sentirsi sicuro riguardo al funzionamento e all'efficacia del sistema di gestione della qualità. Ora tutti si concentrano su altri aspetti della qualità. Tuttavia, qualcuno dovrebbe tenere d'occhio il lato del sistema e i dati ricevuti ..."

Al primo incontro – con i primi dati raccolti quelli riportati sulla sinistra di ciascun ritratto – la diapositiva mostra che il gruppo:

- Aveva un orientamento e comportamento individuale piuttosto che di gruppo

5. Miglioramento continuo negli organi collegiali e nei singoli professionisti



Il miglioramento della qualità è un metodo per trovare continuamente soluzioni atte a fornire un servizio migliore. Di fatto il miglioramento della qualità è un processo d'équipe. Perché? Nelle giuste circostanze, in un lavoro d'équipe si possono "sfruttare" le conoscenze, le competenze, le esperienze e le prospettive dei singoli componenti per apportare miglioramenti duraturi. La capacità del gruppo nel suo complesso è più che la somma delle capacità dei singoli componenti. Il gruppo moltiplica il potenziale dei singoli componenti.

Tuttavia, il lavoro di gruppo non accade per caso. Richiede sforzo e impegno e la volontà di accettare le sfide da parte dei singoli componenti che lavorano insieme. Occorre sollecitare la collaborazione di tutti i componenti del gruppo. Le idee devono essere condivise e concordate – perché, affinché i lavori di un gruppo siano efficaci, i componenti devono condividere un **obiettivo comune e concordato** e lavorare insieme per raggiungerlo. Questo aspetto è molto importante perché il lavoro di squadra si basa sul contributo dei singoli...contributo massimo dei singoli. Pertanto, l'organizzazione non può ignorare o negare le esigenze individuali. In realtà, il ruolo del leader dovrebbe essere quello di aiutare ciascuno ad allineare le proprie esigenze e i propri interessi con gli obiettivi e le attività del gruppo.

Un gruppo composto da individui motivati e impegnati a perseguire obiettivi condivisi, perché coincidenti anche con i propri bisogni, è molto più potente di un gruppo composto da individui che, per il bene del gruppo, annullano i propri bisogni e lavorano insieme senza alcuna ispirazione o interesse condiviso

6. Testimonianze di docenti e formatori



La sensazione generale dei componenti dei gruppi intervistati è di aver partecipato alla stesura del proprio piano operativo e quindi di conoscerne i contenuti. A tal proposito ecco alcune testimonianze di docenti e formatori che hanno partecipato al progetto:

- *La visione per la nostra organizzazione è quella di essere innovativi e aperti al cambiamento e creare nicchie di mercato; avere una comunicazione aperta e un buon clima aziendale all'interno dell'istituto, essere puntuali con gli obblighi esterni e fornire una buona qualità servizi"* (Team Leader, EL)
- *"La possibilità di cambiare è ciò che dà motivazione ai componenti del team e sensazione di essere in prima linea."* (Operatore Qualità, ES)
- *"Un piano di squadra può essere considerato buono quando è il risultato di un'analisi approfondita e accurata di dati ed eventi condivisi dai componenti del team. Ogni componente svolge un ruolo chiave per lo sviluppo del piano quando si sente parte attiva e importante del gruppo. Il piano può essere raggiunto se gli obiettivi sono concordati insieme e scelti in base alla priorità e alla possibilità concreta di raggiungerli in un tempo ben definito."* (Operatore Qualità, IT)
- *"Alcuni dei modi più importanti per raggiungere un lavoro di squadra di successo è che il singolo componente del team ha l'opportunità di sapere cosa sta succedendo nell'organizzazione - questo significa che tutti sanno quando discutere di alcuni problemi, ad es. strategia, budget, classi ecc. Tutti i componenti conoscono la strategia complessiva della squadra. "* (Insegnante / Coordinatore del team, DK)
- *"Molto importante è come vengono formulate le ambizioni del team. Preferisco usare la parola ambizione, perché - a meno che non ci sia uno sforzo strutturale inadeguato a soddisfarle - un piano di squadra non dovrebbe contenere miglioramenti standard basati sui requisiti legali. Se una squadra ha una buona presa sui requisiti di base, idealmente potrei immaginare ch'essa stabilisca una sola ambizione per anno, sulla base della propria visione educativa, e si concentri su tale ambizione come squadra. Essa diventa così il collante tra i singoli insegnanti, che lavorano tutti insieme nel pieno impegno per migliorare / raggiungere un obiettivo più alto. A tale scopo dovrebbe essere dedicata una certa percentuale delle ore di professionalizzazione, specializzando la squadra in un argomento specifico. Lavorare su un piano di squadra porterà quindi il team e la direzione a un livello professionale più elevato."* (Operatore Qualità, NL)

7. Analisi SWOT: Punti di forza, Criticità, Opportunità, Minacce

Le ricerche nazionali, i risultati europei e gli esiti dei questionari- hanno permesso alla partnership di individuare punti di forza, criticità, opportunità e minacce

che i diversi collegi docenti in Europa affrontano nello strutturare la pianificazione strategica.

Punti di forza	Criticità
Conoscenza teorica di fattori di successo per la strutturazione di un buon piano annuale Facilità di accesso alle fonti Opportunità formative attraverso workshop, seminari e attività di apprendimento tra pari Libertà nella scelta dei metodi didattici Utilizzo di cicli di pianificazione annuali	Mancanza di risorse finanziarie Mancanza di docenti con contratti a tempo indeterminato e a tempo pieno o continuo avvicendamento dei componenti del collegio Cultura qualità debole tra i componenti dello staff, specialmente tra i docenti. Qualità vista come strumento di controllo da parte dei vertici organizzativi Idee diverse rispetto alla pianificazione annuale sia a livello di Paesi che di collegi La fase di monitoraggio ma soprattutto la fase di revisione del ciclo PDCA Sentire il piano come proprio Qualità della valutazione e del Feedback: come, quanto, quante volte... I componenti dei collegi hanno idee diverse sulla Cultura Qualità – ricoprono spesso ruoli e responsabilità diverse nella propria organizzazione Leadership del collegio Non tutti i componenti condividono il concetto di qualità nella stessa struttura formativa Talvolta i docenti non conoscono gli altri processi della struttura formativa Mancanza di comunicazione tra le parti interessate, incluso
Opportunità	Minacce
Riferimento a modelli di gestione Benchmarking Supporto da parte dei ministeri dell'educazione Accessibilità alle informazioni Aiuto da esperti e condivisione buone pratiche Risultati di progetti Europei Supporto da parte delle Agenzie Nazionali Supporto dai reference point EQAVET	Quadri di riferimento diversi Cambiamento degli standard ISO Diverso concetto di Cultura qualità tra i Paesi Professionalizzazione digitale dei docenti

8. Lavorare per una pianificazione di gruppo di successo – la tabella di marcia



La pianificazione annuale è un documento chiave per ogni organizzazione: spiega dove si stanno andando, aiuta tutti i componenti del gruppo a rimanere in pista. Rende chiaro l'obiettivo del gruppo e indica il "nord" verso cui lavorare. Allinea i compiti giornalieri agli obiettivi a lungo termine.

Il partenariato QUAL4T2 propone una tabella di marcia per strutturare un piano operativo efficace. È lo strumento n° 8 che trovate nella Cassetta degli strumenti

SENSIBILIZZAZIONE E RACCOLTA DELLE ASPETTATIVE DEI COMPONENTI DEI COLLEGI

Per strutturare un piano operativo annuale si dovrebbe iniziare analizzando la situazione al momento e le aspettative dei singoli componenti. QUAL4T2 propone di utilizzare lo strumento N°1 della "Cassetta degli attrezzi" che aiuta a raccogliere la percezione rispetto al piano operativo già utilizzato e a rendere consapevole ciascun componente del collegio di quali siano i propri obiettivi, le proprie ambizioni, gli strumenti di valutazione utilizzati e le modalità di lavoro d'insieme. Condividendo e analizzando congiuntamente i risultati dello strumento proposto, il gruppo sarà pronto ad avviare un lavoro condiviso che porti alla strutturazione di un piano annuale di successo.



No.1 Questionario
No. 2 Team Work Café
No. 3 Il faro
No. 4 I cinque elementi
No. 9 Sviluppo Mission/vision

IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI CRUCIALI DI SUCCESSO PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Identificare i fattori cruciali di successo è importante perché permette al gruppo di concentrare i propri sforzi

sulle possibilità di contrastare tali fattori e definire gli obiettivi ad essi associati. Normalmente un obiettivo "buono" si traduce in un verbo d'azione che trasmette chiaramente e sinteticamente ciò che è davvero importante e che si vuole ottenere. Verbi che caratterizzano le azioni sono: attirare, eseguire, espandere, monitorare, gestire, distribuire, ecc. ("obiettivi poveri" si traducono in: migliorare, correggere, aggiornare ...)

Esempio: "verificare i fabbisogni degli allievi e le future tendenze professionali"



No. 2 Team Work Café
No. 6 Auto-valutazione
No. 8 Tabella di marcia per strutturare un piano operativo efficace
No. 12 Stabilire le priorità degli organi collegiali

MISURARE GLI OBIETTIVI

La misurazione è importante per determinare se i cambiamenti che si prevede portino miglioramenti qualitativi producono realmente tali miglioramenti.

RACCOLTA DATI

Per dimostrare che i cambiamenti apportati ad un piano corrispondono ai risultati attesi, bisogna raccogliere dati quantitativi analizzarli e giustificarli. Tuttavia, prima di cominciare a raccogliere qualsiasi dato, il gruppo deve chiedersi:

- Qual è lo scopo di tale valutazione?
- Cosa dobbiamo sapere?
- Chi utilizzerà questi dati e come li utilizzerà?



La raccolta dati è elemento chiave di ogni valutazione. Ma è importante ricordare che il metodo deve soddisfare lo scopo. Il gruppo dovrebbe concentrare la propria valutazione rispondendo alle domande proposte ovvero riflettendo sullo scopo della valutazione, sulle informazioni necessarie e sui soggetti interessati. Solo dopo il gruppo può decidere quale sia il metodo/i più adatto alla raccolta dei dati.

La partnership QUAL4t2 propone ai gruppi e agli operatori AQ uno strumento, il no 10, per pianificare le attività di raccolta dati degli indicatori di performance specificati nel piano di miglioramento qualità



No. 10 Raccolta dati

ANALIZZARE DATI QUALITATIVI

Impostate le modalità di misurazione e raccolti i dati, è necessario chiedersi se con le modifiche apportate si stanno ottenendo i miglioramenti previsti. Alcune delle domande da prendere in considerazione sono:

- Quali strumenti analitici saranno utilizzati?
- Chi farà le analisi e preparerà i grafici?
- Chi riceverà e rivedrà i risultati? Quante volte?

ANALIZZARE L'ULTIMO PIANO OPERATIVO

Controllare l'ultimo piano operativo annuale (se già lo si utilizza) e verificare quali tematiche devono ancora essere presenti nel nuovo piano. Le ragioni possono essere: attività non conclusa; obiettivo non raggiunto; azioni previste non hanno portato i miglioramenti desiderati; mancanza di personale...

DESIDERATA

Quando una struttura formativa prende in considerazione una strategia a lungo termine, i collegi docenti dovrebbero avere la possibilità di "sognare" come vorrebbero la propria struttura per esempio nel 2035, "sognare" senza restrizioni e pensando solo alle possibilità. Citando Harriet Tubman: "Ogni grande sogno inizia con un sognatore". Così facendo, ogni singolo collegio potrebbe dare un prezioso contributo all'organizzazione, e sarebbe più facile allineare gli obiettivi strategici dell'organizzazione con quelli dei singoli collegi. Come dimostrato dalla ricerca svolta presso la Daimler-Chrysler olandese da Bart A. G. Bossink, Jan Nico Blauw nel 2002, gli obiettivi strategici guidano i processi di miglioramento dell'organizzazione.

Per organizzare la sessione sogno proponiamo lo strumento n° 2

Nella sezione pianificazione che segue, i collegi docenti possono trovare idee e strumenti a supporto di detta fase.



No. 2 Team Work Cafe
No. 3 Il faro
No. 9 Definire mission/vision: i contributi degli organi collegiali

LA PIANIFICAZIONE

Il ciclo PDCA prevede una fase di pianificazione precedente la realizzazione. In questa fase, è importante definire obiettivi chiari e sviluppare un piano concreto da sviluppare nella fase successiva

Identificare obiettivi di miglioramento

Gli obiettivi del team dovrebbero includere attività specifiche misurabili che siano chiare a tutti i componenti e indirizzate al raggiungimento dello scopo comune



No. 4 I cinque elementi
No. 8 Tabella di Marcia per strutturare un piano operativo efficace

Assegnare le priorità

Una volta descritti tutti gli obiettivi e tutte le azioni di miglioramento, il gruppo deve verificare le risorse a disposizione e assegnare le priorità nel caso in cui le attività da realizzare superino le risorse disponibili. Un approccio strutturato e oggettivo permette di superare gli aspetti emotivi che spesso accompagnano questo tipo di decisioni: lo strumento n° 12 presenta appunto tale approccio



No. 12 Assegnare le priorità degli organi collegiali

OBIETTIVI DIFFERENZIATI

Nell'impostazione delle priorità si può optare per una differenziazione: quanto tempo è necessario alla effettiva realizzazione del piano operativo? Tutti lavorano su tutto il piano o è opportuno organizzarsi in gruppi specifici che operano su obiettivi specifici? Si può prevedere un

periodo di stasi da escludere dal calendario lavorativo? La domanda non è "se", ma "quando", "chi" e "come". Una pianificazione realistica può aiutare il team in questo processo: cfr. parte finale di questo paragrafo.

I bisogni dei docenti (componenti del gruppo)

Ogni gruppo è composto da individui diversi, ciascuno con i propri bisogni. Un buon team leader perciò cercherà di tenerne conto e di conoscere le esigenze di ogni componente del team relativamente a:

- conoscenze e capacità di lavoro di gruppo;
- accettazione e comprensione degli obiettivi del gruppo;
- carico di lavoro e responsabilità;
- ruolo all'interno del gruppo;
- percezione del lavoro di gruppo nelle diverse fasi;
- bisogno di riconoscimento / incentivi.



No. 1 Questionario
No. 5 I feedback nei gruppi
No. 6 Auto valutazione

Circostanze che influiscono sul lavoro di gruppo

Per apportare le modifiche necessarie a rispondere ai bisogni del gruppo e dei singoli componenti sono necessarie delle risorse. Nel piano operativo dovrebbero essere definite e documentate tutte le risorse necessarie, così che ciascuno, per assicurare la concreta realizzazione del piano, possa chiedersi

- Quante ore devo dedicare alla realizzazione del piano operativo?
- Quanti docenti/colleghi sono coinvolti in questa attività?
- In quale periodo dell'anno formativo posso lavorare al piano operativo?
- I componenti del collegio/gruppo posseggono le competenze necessarie a completare le attività? Sono disponibili per tutto l'anno?
- Qual è il budget che possiamo spendere (per esempio se dobbiamo considerare l'intervento di un esperto esterno o dobbiamo far realizzare un prodotto da uno specialista)?

Le risorse necessarie includono quelle finanziarie, quelle umane e quelle formative.

IMPOSTAZIONE FINALE DELLE ATTIVITÀ DI MIGLIORAMENTO

Giunto a questo punto, il collegio docenti/gruppo di lavoro è pronto a selezionare e a focalizzare la propria attenzione su un numero concordato di progetti annuali



No. 13 Modello di piano di gruppo
No. 14 Piano di miglioramento a breve termine
No. 15 Piano annuale
No. 11 Prevenire i rischi

REALIZZAZIONE – FASE D DEL PDCA

La fase di realizzazione prevede appunto la messa in opera di quanto pianificato. In senso lato questa fase può essere considerata sperimentale e necessaria a "fotografare" gli effetti di quanto previsto nella realtà organizzativa, nella fornitura del servizio

MONITORAGGIO – FASE C DEL PDCA

Questa fase consiste nel monitoraggio e nella valutazione di quanto viene realizzato da parte di tutte e parti interessate, tra cui gli studenti, il personale, i datori di lavoro etc. In questa fase è importante raccogliere i dati valutativi.



No. 5 I feedback nei gruppi
No. 10 Raccolta dati

RIESAME DEL PIANO – FASE A DEL PDCA - IL CICLO RICOMINCIA

Questa fase di riesame può essere vista come un approfondimento delle fasi precedenti per individuarne criticità e punti di forza da introdurre a sistema. L'obiettivo è quello di riflettere su come migliorare l'intero ciclo ed impostare il successivo piano operativo. Alcuni suggerimenti molto importanti per questa fase:

- Tener presente che è parte centrale del ciclo PDCA;
- Assicurarsi che questa fase venga realmente realizzata e che utilizzi i risultati della valutazione;
- Riconoscere, rivedere e ricostruire sulla base dei risultati positivi e creare una "cultura positiva" del fallimento;
- Pianificare per tempo questa fase di revisione e dedicarle il tempo e risorse adeguate;



- Mettere a disposizione i risultati delle fasi precedenti e fornire al personale il supporto necessario ad incoraggiare il loro contributo e promuovere il dibattito costruttivo;
- Portare a sistema velocemente i cambiamenti nelle aree più necessarie per esempio i drop-out ecc.
- Utilizzare il riesame per migliorare ulteriormente il sistema di gestione per la qualità.

NON DIMENTICATE DI FESTEGGIARE!!!

Festeggiare un successo è importante per costruire e mantenere un gruppo efficace e motivato. Ci sono molti modi di festeggiare un successo sia individuali che collettivi: come già detto, sarà il leader del gruppo, che capisce e motiva i componenti, a scegliere con loro il modo più adatto.

INFORMATE I VOSTRI STAKEHOLDER

A volte è facile dimenticare l'importanza di informare/aggiornare le parti interessate. Quando un gruppo è soddisfatto del proprio lavoro dovrebbe studenti, famiglie, aziende e organismi pubblici del proprio successo!!

NUOVA PIANIFICAZIONE

Il ciclo PDCA è un ciclo continuo di miglioramento che va ripetuto in maniera iterativa per continuare a migliorare la qualità dei propri servizi

PIANIFICAZIONE REALISTICA

Una volta che un collegio ha stabilito i propri obiettivi strategici, li ha divisi in obiettivi subordinati-intermedi, ha assegnato ruoli, compiti e responsabilità individuali è importante pianificare un "programma di confronto", vale a dire una serie di riunioni programmate durante le quali il collegio avrà la possibilità di monitorare le prestazioni raggiunte in termini di tempo, costi e qualità. In altre parole il collegio controlla la sostenibilità del piano in corso di realizzazione e valuta se eventuali modifiche possano servire per renderlo più realistico

Affinché un piano di squadra sia realistico, è necessario valutare le prestazioni quando si hanno eventualmente ancora tempo e risorse per applicare misure correttive e comunicare con i responsabili delle singole attività assicurando la comprensione piena degli obiettivi e delle esigenze per raggiungerli. È veramente importante che il collegio comprenda l'interazione di tutti i suoi

componenti e l'importanza di essere attivi per consentire ad ognuno di agire in modo corretto: tutti i componenti del collegio sono sempre consapevoli delle attività operative in corso, capiscono se è necessario sostenere in qualche modo il collegio o singole risorse e condividere le opportunità di miglioramento e / o problemi da superare

La frequenza e le date di tali incontri possono variare: non possono essere definite a priori una volta per tutte, ma devono essere concordate dal collegio, suggeriamo tuttavia di fissarle almeno al raggiungimento di pietre miliari o ad intervalli di tempo predeterminati a seconda dell'attività da svolgere, del grado di incertezza, dei rischi che potrebbero scaturire nel corso dell'attuazione

Tuttavia, ogni revisione del piano di squadra deve essere oggetto di confronto e accordo tra tutti i componenti del collegio. Infatti, un flusso comunicativo continuo e la condivisione all'interno del collegio rimangono elementi fondamentali: conoscere le tendenze, le cause delle deviazioni e le possibili misure per contenerle sono aspetti essenziali che prevengono l'emergere di conflitti relazionali tra i componenti

MODALITÀ D'USO

- Elencare singolarmente tutte le attività/priorità definite nel piano annuale – oppure sottolineare quelle di cui si è responsabili (converrebbe, per evitare la moltiplicazione degli strumenti, utilizzare copia di quello già approvato dal collegio)
- Scrivere i risultati raggiunti, sia in termini di esiti che di prodotti
- Verificare per ogni attività/priorità i seguenti elementi/dati :
 - Tempistica realmente utilizzate per raggiungerli – si può usare un GANTT o un semplice calendario
 - Numero di risorse umane realmente coinvolte
 - Costi reali
 - Qualità dei risultati
- Annotare qualsiasi differenza da quanto atteso e analizzarne in gruppo opportunità di miglioramento o difficoltà da superare
- Il coordinatore del collegio/gruppo o altra risorsa concordata, trascrive le decisioni concordate e le eventuali azioni da attivare individualmente o come collegio
- Assicurarsi che ciascun componente del collegio abbia compreso gli elementi critici, il livello di performance richiesto e il prodotto finale
- Allegare il verbale al piano annuale e utilizzarlo come dato d'ingresso per le riunioni successive e valutare i cambiamenti e/o elencare ulteriori impegni/attività

9. Sitografia / Bibliografia



SITOGRAFIA

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_97.htm

<http://pdcahome.com/english/267/pdca-cycle-continuous-improvement/>

<http://www.thinkperform.com.au/far-reaching-effects-of-a-continuous-improvement-training-course/>

<http://www.studymode.com/essays/Individual-Work-Versus-Team-Work-166927.html>

<http://tqmggroups.blogspot.com.es/p/teamwork-and-employee-empowerment.html>

<http://www.makeadentleadership.com/teamwork-in-the-workplace.html>

<http://www.aafp.org/fpm/1999/0400/p25.html>

<https://www.thebalance.com/tips-for-better-teamwork-1919225>

<https://rapidbi.com/criticalsuccessfactors/>

<http://tqmggroups.blogspot.com.es/p/concept-of-continuous-improvement-by.html>

http://www.albrightstrategy.com/ten_reasons.html

<http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>

<http://nlqavet.nl/>

<http://www.eqavet.eu/gns/policy-context/european-quality-assurance-reference-framework.aspx>

BIBLIOGRAFIA

• **Measuring Business Excellence**, by Bart A.G. Bossink and Jan Nico Blauw

• **International research report QUAL4T2**
(www.qual4t-project.org)

Tematica A



Tematica A:

Strumenti per la cultura della qualità – per consolidare la cultura qualità, cioè l'insieme di opinioni, convinzioni, tradizioni e pratiche legate alla Qualità, all'interno degli organi collegiali dell'istituto

	Titolo	Breve descrizione
1	Questionario	“Fotografare” la percezione della qualità del gruppo per avviare una riflessione allargata sulla cultura della qualità.
2	Team work café	Concordare un obiettivo a lungo termine per l’organo collegiale
3	Il Faro	Creare collegamenti tra la visione strategica dell’istituto e le azioni che il gruppo concorda di realizzare
4	Cinque elementi per realizzare un buon lavoro di gruppo	Come creare un ciclo annuale di incontri con tematiche specifiche e contributi attesi da ciascun componente.
5	I feedback nei gruppi	Dare contributi efficaci al gruppo per migliorare clima, risultati e prestazioni. Ricevere suggerimenti diretti e veloci da ciascun componente del gruppo. Conoscere i desiderata e le aspettative di ogni componente del gruppo.
6	Autovalutazione	Sostenere il miglioramento continuo di docenti/formatori Contribuire alla preparazione del riesame della direzione
7	I feedback tra pari	Creare consapevolezza di sé Sviluppare una serie di competenze personali, interpersonali e relazionali quali l’ascolto attivo e la comunicazione efficace.

1. Questionario



Sviluppare un piano annuale di lavoro efficiente ed efficace per il gruppo



Organi collegiali



0,5 ore

(0,5 ore di preparazione).



Lavoro di gruppo

Collegato agli strumenti delle tematiche A e B

Introduzione:

La maggior parte delle organizzazioni formative sono già impegnate nei processi di assicurazione qualità. Questo questionario serve a verificare la percezione degli organi collegiali rispetto al piano operativo annuale, ai propri obiettivi e alle proprie ambizioni, alle modalità di valutazione che vengono utilizzate e al modo in cui i componenti del gruppo lavorano insieme. Il questionario dovrebbe essere utilizzato prima della predisposizione del piano operativo annuale, in quanto aiuta i gruppi ad avere una fotografia precisa della realtà nella quale operano e perciò permette loro di individuare aree di miglioramento. Il modello fornito è completamente flessibile e può essere adattato anche per raccogliere informazioni su argomenti specifici di un singolo gruppo.

Lo strumento è diviso in quattro sessioni, relative ad ambiti diversi:

- 1 Collaborazione
- 2 Valutazione e analisi dei dati
- 3 Piano operativo annuale del gruppo
- 4 Competenze necessarie per sviluppare un piano operativo

Il modello del questionario è allegato per eventuali modifiche.

SUGGERIMENTI E CONSIGLI

Prima di consegnare il questionario è fondamentale costruire un'atmosfera giusta di fiducia e collaborazione all'interno del gruppo. Rassicurate il gruppo sul fatto che non ci sono risposte corrette o sbagliate nel questionario: le loro risposte verranno utilizzate solo come punto di partenza per costruire insieme il piano operativo, nella speranza di migliorare le attuali performance del gruppo.

È essenziale che i risultati del questionario siano condivisi e discussi insieme all'interno del gruppo per giungere ad una comprensione condivisa dei risultati, alla loro valutazione e a cosa fare in seguito per migliorarli.

Si consiglia di stampare un solo questionario e condividerlo con tutti i componenti del gruppo, ad esempio all'inizio di una riunione. Un componente raccoglie le risposte di ciascuno e, come ultimo punto all'ordine del giorno, fa una rapida panoramica di tutte le risposte sintetizzando i risultati. Sta al gruppo decidere quale ambito specifico va migliorato e come farlo.

Come per tutti i prodotti qui proposti, il questionario può essere modificato per soddisfare le esigenze specifiche del gruppo.

Consolidare la Cultura della Qualità

A COLLABORAZIONE

Di seguito alcune domande o dichiarazioni sulla vision condivisa/collaborazione.

(cortesemente cerchi la tua risposta; cerchi due volte se ritieni sia un argomento specifico su cui vuoi lavorare come gruppo)

0. Realizzate osservazioni d'aula durante le lezioni dei vostri colleghi?	si	no
1. Discutete sulle modalità di realizzazione del programma educativo?	si	no
2. Come CdC definite regole chiare e condivise sul comportamento che gli allievi devono tenere in classe/a scuola?	si	no
3. Rispettate queste regole?	si	no
4. Come CdC condividete le modalità di valutazione delle competenze trasversali degli allievi?	si	no
5. Come CdC vi confrontate sulle aspettative che avete gli uni verso gli altri?	si	no
6. Do e ricevo feedback nel CdC e li utilizzo in maniera efficace.	si	no
7. Anche il coordinatore del CdC utilizza in maniera efficace i feedback del consiglio	si	no

B VALUTAZIONE E ANALISI DEI DATI

Cortesemente cerchi la tua risposta.

8. Raccolgo i feedback degli allievi per migliorare le mie lezioni	si	no
9. Valutate le vostre lezioni/moduli formativi con i vostri allievi? (almeno una volta l'anno)	si	no
10. Calibrate il vostro programma formativo sulla base dei commenti/suggerimenti degli allievi?	si	no
11. Nel CdC, analizzate gli esiti dei questionari/commenti degli allievi?	si	no
12. La valutazione delle esperienze lavorative è un argomento di discussione nel CdC? (almeno una volta l'anno)	si	no
13. I questionari di gradimento degli allievi sono presi in considerazione per la valutazione?	si	no
14. Analizzate i risultati di precedenti ispezioni/audit?	si	no
15. Voglio valutare le lezioni e le esperienze lavorative con gli studenti	si	no
16. Voglio discutere i risultati delle assemblee di classe degli studenti	si	no

C PIANO OPERATIVO ANNUALE DEL GRUPPO

Di seguito alcune domande sull'effettivo utilizzo di un piano annuale di gruppo, anche in maniera informale.
(Cortesemente cerchia la tua risposta)

18. Sei stato/a coinvolta personalmente nella definizione del piano operativo?	si	no
19. I contenuti del piano operativo sono oggetto di dialogo all'interno del gruppo?	si	no
20. Conosci i contenuti del piano operativo?	si	no
21. Se sì, gli obiettivi sono declinati in singole attività?	si	no
22. Le singole attività sono associate a singole persone e a scadenze definite?	si	no
23 Il piano operativo è realistico?	si	no
24. Hai un compito/incarico nel piano operativo in vigore?	si	no
25. Avete valutato il precedente piano operativo prima di elaborare quello attuale?	si	no
26. Utilizzate un piano operativo annuale?	si	no
27. Se sì, preferireste lavorare con un piano operativo biennale o triennale?	si	no

D COMPETENZE NECESSARIE PER SVILUPPARE UN PIANO OPERATIVO

Le domande che seguono riguardano la preparazione e i contenuti di un piano

28. Conosci la vision/aspettative della tua organizzazione?	si	no
29. Condividete una visione comune sull'approccio educativo?	si	no
30. Obiettivi e aspettative sono decise congiuntamente all'interno del CdC?	si	no
31 Il piano operativo è concordato e valutato da tutto il CdC?	si	no
32. Senti di avere tutte le informazioni necessarie ad una corretta analisi del piano operativo?	si	no
33. Senti di avere le competenze necessarie ad una corretta analisi del piano operativo?	si	no
34. Senti di avere le competenze necessarie a formulare obiettivi SMART?	si	no
35. Senti di saper assegnare le priorità dei diversi obiettivi/traguardi attesi?	si	no
36. Senti di saper tradurre gli obiettivi in attività?	si	no
37. Gli obiettivi e le attività sono coerenti con i risultati attesi?	si	no
38. Come componente del CdC credi in ciò che fai e nella possibilità di raggiungere i risultati attesi?	si	no

2. Teamwork café



Creare un obiettivo a lungo termine per il gruppo



Gruppo



2 - 3 ore



Introduzione

Questo strumento è ottimo per prepararsi a identificare la strategia a lungo termine di una organizzazione. I risultati di questa sessione possono essere utilizzati come utile contributo alla successiva pianificazione strategica di tutto l'istituto. All'interno di un gruppo lo strumento può aiutare a condividere un obiettivo a lungo termine comune in cui tutti i componenti del gruppo possono riconoscersi.

Attenzione al fatto che lo strumento potrebbe aumentare le aspettative del gruppo e disattenderle se non succede nulla.

METODO

Seguire fedelmente le fasi consigliate una alla volta. Non pensare alla fase successiva. Le fasi sono scientemente cadenzate.

FASE 1. SOGGETTI DEL SOGNO

Decidere un certo numero di "ambienti" da sognare e visionarli chiaramente. Qualche esempio di ambiente da sognare:

- Metodi di apprendimento
- Ambiente di apprendimento / come dovrebbe essere un'aula?
- Ore di insegnamento
- Curriculum
- Contenuti dell'apprendimento basato sul lavoro
- Uso dei media
- Interventi di esperti/insegnanti esterni
- Aggiornamento insegnanti
- Ambiente di lavoro
- Come dovrebbe essere una lezione?
- Compiti a casa
- Altri valori inter-personali

FASE 2. PREPARAZIONE

Formare dei sottogruppi con due o tre componenti. ogni sottogruppo prepara uno "spettacolo" di due-cinque minuti da presentare in plenaria. Questa attività può far parte della fase o può essere prepararla prima della riunione plenaria.

Se si decide di sognare più "ambienti" è importante formare più sottogruppi e ricominciare gli spettacoli fino ad esaurimento degli ambienti

In questa fase, è fondamentale che il gruppo abbia concordato di allestire spettacoli a ruota libera: ispirarsi ad altri settori lontani dall'educazione/formazione quali l'industria automobilistica, la scienza, il mondo animale, l'architettura, l'arte o altro. Ognuno può attingere alle proprie passioni personali.

Sentitevi liberi di utilizzare videoclip, pubblicità, riviste, dipinti, ecc. per rendere questa fase più creativa possibile.

FASE 3. PRESENTAZIONE

Mostra il prodotto in plenaria. Dopo ogni "spettacolo", utilizzare un timer per dare a tutti i componenti del gruppo l'opportunità di dare un feedback scritto o da incollare su un poster.

In questa fase non bisogna pensare o commentare la fattibilità del sogno, tipo l'idea è troppo costosa o altro. Tutti i componenti dovrebbero aggiungere altri elementi al sogno stesso.

Può essere un'idea molto buona invitare i vertici aziendali ad assistere alle presentazioni.

Scattate foto o video delle presentazioni.

FASE 4. TRASFORMIAMO IL SOGNO IN REALTÀ

In questa fase, il gruppo, insieme ai vertici aziendali, sceglie uno o più sogni da seguire e comincia a chiedersi: se questo è il nostro sogno, quali sono le misure necessarie per raggiungerlo? È possibile dividere il sogno in piccoli pezzetti raggiungibili? Di cosa abbiamo bisogno come gruppo per realizzare questo sogno? Quanti sogni possiamo provare a realizzare e allo stesso tempo assicurare al gruppo di lavorare insieme per raggiungere l'obiettivo comune?

Variante:

Abbiamo trovato questo strumento molto interessante anche per concentrarsi sul miglioramento degli obiettivi e delle attività da realizzare: abbiamo preparato quanti più tavoli necessari e messo a lasciato su ognuno un grande foglio bianco da riempire e degli snack su ciascun tavolo. Ogni tavolo riportava un obiettivo/un'attività e i diversi gruppi si spostano da un tavolo all'altro, guidati da un fischio, o da una musica in sottofondo che si fermava quando bisognava cambiare tavolo. Questa variante dato buoni

risultati, tutti i gruppi hanno trovato l'attività divertente e avevano la sensazione di essere attivi ed energici. Inoltre, leggendo tutti i suggerimenti, ne sono stati pensati e anche scritti ulteriori.

Ulteriore variante:

Metteri una lavagna bianca sul tavolo e lasciare che i componenti del gruppo scrivano o disegnino su di essa.

Strumento

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Soggetto del sogno	Preparazione	Presentazione	Trasformiamo il sogno in realtà – passi necessari alla realizzazione del sogno

3. Il faro



Creare collegamenti tra la visione strategica dell'istituto e le azioni che il gruppo concorda di realizzare.



Organo collegiale.



2 ore



Introduzione

Questo strumento può essere utilizzato quando un gruppo deve lavorare per raggiungere un obiettivo a lungo termine. Ad ogni componente del gruppo viene assegnato un compito specifico e può essere difficile mantenere la visione generale del lavoro di squadra. Allo stesso tempo, questo strumento offre l'opportunità di aprire discussioni fruttuose sulla comune direzione da percorrere e assicurarsi che tutti i componenti del gruppo agiscano per perseguire gli stessi obiettivi. È inoltre un'opportunità per il gruppo di verificare se i propri componenti abbiano le competenze necessarie a svolgere i compiti assegnati. Questo strumento può essere utilizzato sia da gruppo ristretto che da un intero istituto per discutere la visione generale.

METODO

Percorrere i livelli del faro, partendo dalla parte superiore. Discutere tutti i livelli con il gruppo.

Prima di iniziare decidere quanto tempo si può dedicare ad ogni livello.

Compilare il faro insieme.

Questo è un buon modello con cui lavorare anche partendo da approcci diversi: provate infatti ad utilizzarlo da diverse prospettive dal basso verso l'alto o dall'alto verso il basso.

Può essere facilmente utilizzato anche in una classe, in un'azienda o in qualsiasi altro luogo in cui si desidera aumentare la consapevolezza degli obiettivi comuni e dei modi per raggiungere insieme gli obiettivi.

Il modello è composto da cinque livelli.

Non esiste un modo giusto per comprendere i livelli, ma sarà oltremodo arricchente per il gruppo discutere le differenze nell'interpretazione di questi passaggi

Identità

Per cosa dovremmo essere conosciuti?

Cosa dovrebbe dire la gente di noi?

Valori

Cosa è importante per noi – quali sono i nostri valori?

Competenze

Cosa dovremmo essere in grado di fare?

Cosa siamo in grado di fare?

Quali competenze abbiamo e su quali dovremmo essere formati?

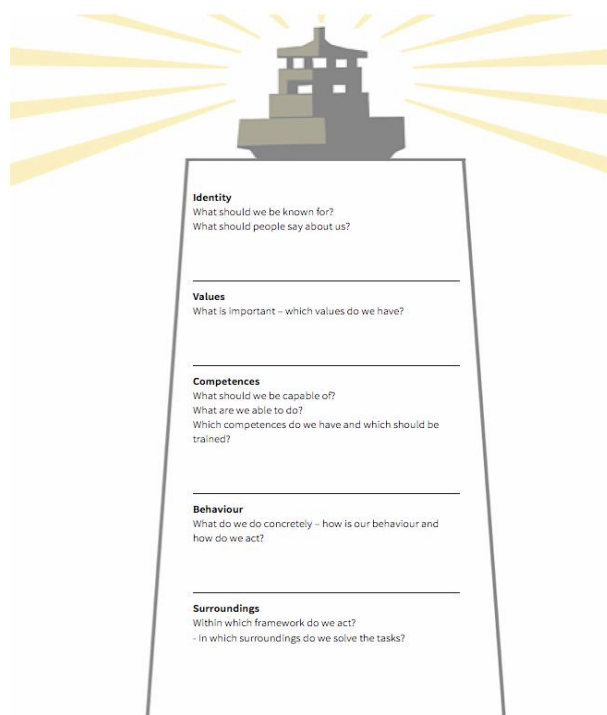
Comportamenti

Cosa facciamo concretamente - come è il nostro comportamento e come agisco personalmente?

Contesto

In quale contesto agiamo?

In che modo portiamo a termine gli impegni?



**Identità**

Per cosa dovremmo essere conosciuti?

Cosa dovrebbe dire la gente di noi?

Valori

Cosa è importante per noi – quali sono i nostri valori?

Competenze

Cosa dovremmo essere in grado di fare?

Cosa siamo in grado di fare?

Quali competenze abbiamo e su quali dovremmo essere formati?

Comportamenti

Cosa facciamo concretamente - come è il nostro comportamento e come agisco personalmente?

Contesto

In quale contesto agiamo?

In che modo portiamo a termine gli impegni?

4. Cinque elementi per organizzare un buon lavoro di gruppo



Creare un ciclo annuale di incontri predisponendo tematiche e contributi attesi da ciascun componente



Preparazione individuale e lavoro di gruppo nell'incontro successivo



30 minuti per ciascun elemento – incontri bimestrali



Introduzione

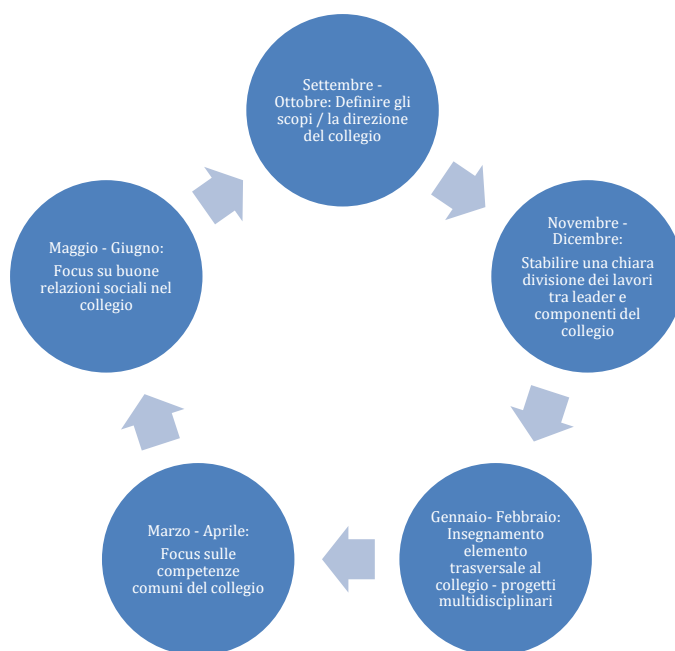
Questo strumento permette di organizzare al meglio un ciclo annuale di incontri tenendo conto di cinque elementi fondamentali per la loro riuscita. È uno strumento che permette al gruppo di concentrarsi sui ruoli e non sugli individui

METODO

Per ogni tappa, si potrebbe creare una piattaforma collaborativa online in cui i componenti del gruppo possono discutere e commentare le tematiche principali – che corrispondono ai cinque elementi chiave di un buon lavoro di gruppo. Si scansiona così un ciclo annuale che garantisce che ogni elemento chiave verrà trattato durante le riunioni del collegio. Sarà pertanto necessario prevedere almeno cinque riunioni di gruppo all'anno. La piattaforma utilizzata potrebbe essere, ad esempio, Google Classroom dove è possibile creare facilmente account gratuiti.

L'idea è che ogni singolo componente del collegio può inserire il proprio contributo sulla piattaforma online per ogni argomento inserito nelle diverse riunioni pianificate così che il gruppo dispone di almeno un paio di mesi per lavorare su un singolo argomento prima tramite piattaforma e poi durante gli incontri del collegio.

Come indicato, il calendario annuale delle riunioni del collegio docenti/gruppo prevede almeno cinque incontri ognuno specifico per uno dei cinque elementi di seguito suggeriti, e questi titoli possono essere posti come titoli nella piattaforma online.



Cinque elementi per organizzare un buon lavoro di gruppo

Secondo uno studio danese sono cinque gli elementi che permettono ai docenti/formatori di offrire un servizio professionale e pedagogico migliore che migliora tutta l'attività didattica

Chiarire la direzione del gruppo

Come coordinatore del gruppo	Come componente del gruppo
Fai conoscere al gruppo gli obiettivi dell'istituto/CFP	Poni domande ai vertici scolastici quando hai dubbi sugli obiettivi e sul loro raggiungimento
Imposta gli obiettivi del gruppo sulla base di valori pedagogico-didattici condivisi	Ricorda quali sono i valori pedagogico didattici di riferimento quando avete delle discussioni nel gruppo
Avvia un dibattito costruttivo con il gruppo in merito agli obiettivi e al loro raggiungimento	Partecipa al dibattito sugli obiettivi del gruppo

Assegnare compiti specifici al coordinatore e a ciascun componente

Come coordinatore del gruppo	Come componente del gruppo
Mantieni vivo un dialogo con il gruppo rispetto ai loro compiti e agli impegni conseguenti	Confrontati con il coordinatore nel caso in cui non ti sono chiare le responsabilità assegnate
Chiarisci bene la co-responsabilità del gruppo: quel che spetta a ciascun componente, al coordinatore e ai vertici	Quando il gruppo deve risolvere attività comuni confrontati con il coordinatore
Offri al gruppo il supporto professionale e pedagogico necessario durante i dibattiti	

Ricordare che l'insegnamento è un "affare" condiviso

Come coordinatore del gruppo	Come componente del gruppo
Spiega al gruppo il quadro generale e le risorse a disposizione dell'organo collegiale per la docenza	Condivide le tue esperienze di docenza con il gruppo
Sollecita spesso discussioni pedagogiche all'interno del gruppo	Parla della tua docenza con il coordinatore
Discuti i dati sull'insegnamento e sugli studenti con il gruppo	Discuti con il tuo gruppo su come puoi utilizzare i dati sull'insegnamento

Sviluppare competenze comuni nel gruppo

Come coordinatore del gruppo	Come componente del gruppo
Facilita le discussioni sui contenuti dello sviluppo professionale del gruppo	Usa le conoscenze acquisite per definire nuovi piani didattici e nuove lezioni
Sollecita il gruppo a considerare come utilizzare quanto appreso nei corsi di aggiornamento nello svolgimento dei propri compiti	Condividi le esperienze che acquisisci nei corsi di aggiornamento professionale
Proponi percorsi di aggiornamento comuni per rinforzare gli aspetti pedagogici del gruppo	Discuti regolarmente con il tuo gruppo le nuove competenze che acquisisci

Stabilire buone relazioni sociali

Come coordinatore del gruppo	Come componente del gruppo
Organizza attività congiunte per rafforzare le relazioni sociali del gruppo	Partecipare alle attività congiunte del gruppo
Coltiva la cultura del feedback del gruppo e supportala con dibattiti comuni	Proponi attività sociali di gruppo
Sostenere la stabilità del gruppo e evitare troppi cambiamenti e sostituzioni	Sii aperto ai feedback dei colleghi del tuo gruppo

5. I feedback nei gruppi



Dare contributi efficaci al gruppo per migliorare clima, risultati e prestazioni.

Ricevere suggerimenti diretti e veloci da ciascun componente del gruppo.

Conoscere i *desiderata* e le aspettative di ogni componente del gruppo



Gruppi, gruppi di coordinamento



10-20 minuti



Introduzione

Questo strumento è collegato agli altri strumenti della tematica A in particolare allo strumento n° 6 Auto-valutazione

Ogni componente del gruppo dà dei feedback sul proprio lavoro in classe. La maggior parte degli istituti infatti ha un proprio standard di valutazione formale. Tuttavia, spesso questo feedback è destrutturato. Pertanto, ogni insegnante o direttore dovrebbe capire che i feedback così resi non sempre risultano efficaci. È importante incoraggiare la consegna di feedback regolari ed efficaci

‘I feedback devono fornire informazioni, rispetto ad un’attività o al processo di apprendimento, che chiariscono il divario tra ciò che viene compreso e ciò che dovrebbe essere compreso e questo può essere fatto in diversi modi’. (Fonte: Sadler, 1989)

Di seguito sono descritti due modelli per raccogliere i feedback: il metodo flashlight e il modello creato da the John Hattie model of feedback.

PREPARAZIONE

I feedback non devono essere dati solo quando qualcosa va storto. Un feedback efficace in un lavoro di gruppo può avvenire solo se è una pratica integrata ovvero riconosciuta e apprezzata come commento per il miglioramento. Ciò significa che ciascun componente del gruppo dovrebbe ricevere anche un feedback positivo e non solo un feedback negativo. Il feedback positivo migliora le relazioni.

I feedback dovrebbero includere raccomandazioni di miglioramento ed essere presentati in maniera positiva tipo: “Hai fatto bene, sarebbe una buona idea considerare anche...”

Quando bisogna dare un feedback sul fatto che non è stato raggiunto un obiettivo, è opportuno fare sempre riferimento all'obiettivo concordato

METODI

Flashlight Feedback

Il Flashlight feedback è molto semplice e facile da usare. Può essere utilizzato ogni volta che si vogliono scoprire i desideri e le percezioni dei componenti di un gruppo. Si può usare per risolvere un problema in un gruppo o, dopo una discussione, per riassumere i pensieri del gruppo. Si può usare anche in una riunione di gruppo se si desidera raccogliere idee su come avviare un progetto

Preparate una domanda su cui si desidera ricevere feedback, tipo:

- *Ti è piaciuto il lavoro / seminario finora?*
- *Come ti senti in questo momento?*
- *Cosa ti ricordi dall'ultima sessione?*
- *Cosa dovremmo cambiare?*

Definite come si desidera che studenti o il gruppo rispondano alla domanda: con una parola, una frase o un'immagine. (pollice verso, faccine ...).



Lasciare alcuni minuti per pensare alle risposte alla domanda. I discenti o i componenti del gruppo possono ora rispondere alla domanda. Dopo che tutti i discenti o i componenti del gruppo hanno risposto, può seguire una discussione oppure si specifica come si desidera attuare il feedback nelle prossime riunioni.

VARIANTI: semplicemente cambiare la domanda. Una volta che gli studenti e/o i componenti del gruppo si sono impraticitati con il flashlight feedback, è possibile aumentare il livello di creatività e attività con i partecipanti stessi, per esempio usando delle immagini o delle metafore come per esempio un cruscotto/termostato etc.

Può anche essere modificato il modo di rispondere alla domanda: ad esempio, i presenti possono avere la possibilità di dichiarare la propria opinione nel momento stesso in cui un componente del gruppo o uno studente dà la propria, dichiarando se sono d'accordo o no con quanto appena detto.

Un'altra opportunità è quella di consegnare ai presenti un'immagine o una frase e lasciare che ognuno la commenti. Questo modo può essere utilizzato anche quando si presenta per la prima volta un argomento per vedere ciò che i presenti conoscono e pensano dello stesso

ELEMENTI IMPORTANTI da chiarire al gruppo prima di chiedere un feedback

- ☐ Qual è lo scopo per cui raccogliamo il Vostro feedback - migliorare la relazione tra noi, migliorare il prodotto/servizio che offriamo?

- ☐ Il compito/attività X si adatta a quanto espresso dal mio collega?

- ☐ Il mio collega è abbastanza qualificato per svolgere questo compito?
- ☐ Ho intenzione di dare un feedback efficace? (Questo si può chiedere immediatamente durante la sessione o la riunione del gruppo)
- ☐ Ho intenzione di dare un feedback al processo, a come le cose sono state fatte? (È meglio aspettare il momento giusto e chiederlo a livello individuale)
- ☐ È questo ambiente emotivamente e fisicamente sicuro per un feedback efficace al mio collega?

UN FEEDBACK SICURO: COME POTREBBE ESSERE UN FEEDBACK SICURO ed EFFICACE?

I feedback relativi a come qualcuno ha svolto personalmente un compito (feedback sul processo - considerando scelte, motivazioni, implicazioni, metodi e impegno) vanno presentati di persona. Gli esempi che seguono mostrano che un feedback efficace non va sul personale, ma sollecita la riflessione e l'impegno al miglioramento della persona.

PASSI

Riconoscere e valorizzare gli elementi positivi che hanno permesso di completare il compito, (vedi il modello Hattie in basso); evidenziare i punti di forza generali, quali l'intenzione positiva della persona di raggiungere l'obiettivo, e le eventuali difficoltà incontrate

Valutare gli elementi reali del compito (X) che hanno impedito il raggiungimento dell'obiettivo: usare esempi concreti (fatti relativi al compito) che hanno ostacolato il risultato



È possibile presentare le proprie percezioni (credo, penso ...), ma è meglio chiedere alla persona di riflettere sul processo e sul proprio lavoro (X) piuttosto che interpretare o presupporre

Nel porre domande di riflessione a un docente ad un coordinatore considerate i seguenti elementi:

- come l'obiettivo da raggiungere è stato capito/interpretato
- quanto era preparato/a e come sente di aver raggiunto l'obiettivo
- cosa ritiene carente (necessario di cambiamento) nello svolgimento del proprio compito in termini di competenze e/o di approccio
- come potrebbe affrontare/affronterà lo stesso compito in futuro

Considerare altri elementi specifici di debolezza che il docente potrebbe non aver notato

Invitare il docente a pensare e verbalizzare personalmente possibili modifiche necessarie per raggiungere i propri obiettivi

Se pertinente proporre possibili note di miglioramento; è importante che il docente le percepisca come suggerimenti che può scegliere di adottare o no.

Concordare azioni specifiche (in un dato periodo) per migliorare il compito assegnato o per raggiungere l'obiettivo.

Se pertinente offrire il proprio supporto e ulteriori feedback a sostegno del processo e dei progressi da realizzare.

La chiave per un feedback sicuro e per la creazione di un ambiente di feedback aperto e non minaccioso, è creare e promuovere relazioni mature, aperte, di fiducia e credibilità, di apprezzamento ed efficace comunicazione verbale e non verbale. Investire tempo nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia è essenziale. In pratica quando si fornisce un feedback sicuro, è necessario l'uso consapevole di competenze paralinguistiche e interpersonali positive come un tono di voce positivo, costante, caldo, un contatto visivo riconoscente, un linguaggio del corpo aperto, un'espressione chiara e ascolto attivo. Se uno studente, un docente o un collega si sente riconosciuto e prezioso è più disposto a rischiare offrendo un feedback autentico e offrendolo in modo sicuro.

MODELLO DI FEEDBACK DI HATTIE

Di grande interesse in questo campo è la ricerca di John Hattie e Helen Timperley (New Zealand) sullo sviluppo di un efficace modello di feedback.

Secondo Hattie e Timperley (2007) 'Il feedback è uno degli elementi che influisce maggiormente sull'apprendimento e sul successo, ma il suo impatto può essere positivo o negativo. Hanno sviluppato un modello di feedback che identifica le proprietà e le circostanze particolari che lo rendono efficace.

Il feedback dato sul compito svolto e sul processo è molto più efficace di quello dato sulla persona (ad esempio una "semplice" lode non contiene informazioni utili). Hattie sottolinea che il feedback più potente è quello dato dallo studente all'insegnante. Questo feedback consente ai docenti di vedere l'apprendimento attraverso gli occhi dei loro studenti. Rende l'apprendimento visibile e facilita la pianificazione dei passi successivi. Anche il feedback che gli studenti ricevono dai loro insegnanti è vitale. Consente agli studenti di progredire verso nuove sfide e obiettivi di apprendimento.

Esempi: rispetto al concetto di "FEED UP, FEED BACK AND FEED FORWARD". Gli insegnanti devono rispondere a tre domande: "Dove sto andando? Come sto andando? Come continuare? ". Chiederselo ripetutamente per creare un buon rapporto con gli studenti; è opportuno crea un clima in classe in cui l'errore è ben accetto. "Io sono il mio ispettore: chi ha imparato e chi no, cosa ha imparato, sono stato efficiente, come continuo ...? "

Modello di Feedback (creato da John Hattie)	
Feedup	Qual è il tuo obiettivo?
	Dove stai andando?
Feedback (Resoconto)	Come stai?
	A che punto sei adesso?
Feedforward (Anticipazione)	Suggerire agli studenti come raggiungere il proprio obiettivo nell'immediato futuro

(Fonte: The Power of Feedback, [John Hattie](#), [Helen Timperley](#), prima edizione Marzo 1, 2007, articolo di ricerca) data ultimo aggiornamento 24-01-2017): <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/003465430298487>)

ULTERIORI INFORMAZIONI:

The Power of Feedback, [John Hattie](#), [Helen Timperley](#), Prima edizione March 1, 2007, articolo di ricerca

The Power of Feedback (video didattico che illustra cosa significa feedback e come far funzionare il feedback in modo efficace per l'apprendimento in classe,

comprende una spiegazione dei quattro livelli di feedback che un insegnante può utilizzare: task, processo, autoregolazione o self-level) <https://www.youtube.com/watch?v=S770g-LULFY> (ultimo sito visitato il 18.12.2018)

Haberzettl, M./Birkhahn, T. (2012): **Moderation und Training. Einpraxisorientiertes Handbuch**. 2. Auflage. München.

Klein, Zamyat M. (2003): **Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare**. Offenbach.

Mueller, U./Alsheimer, M./Iberer, U./Papenkordt, U. (2012): **Methoden-Kartothek**. de. Bielefeld.

6. Autovalutazione



Sostenere il miglioramento continuo di docenti

Contribuire alla preparazione del riesame della direzione



Individuale



30 minuti



Introduzione

Come ogni professionista, un buon insegnante dovrebbe fermarsi a valutare le proprie prestazioni e le proprie competenze. È possibile utilizzare questa lista di controllo come punto di partenza per la propria valutazione, ovvero per il proprio sviluppo professionale. Lo strumento può essere adattato.

Consigliamo di confrontare i risultati con il proprio coordinatore o con un collega che avrà a suo volta valutato le tue prestazioni per decidere insieme come migliorare. È opportuno ricordare che i punti sono solo indicativi, non misurazioni reali del livello di prestazione.

Questo strumento di valutazione dovrebbe portare alla pianificazione dello sviluppo professionale del docente.

Prima di rispondere a questa lista di controllo, ti consigliamo di considerare anche il punto di vista dei tuoi studenti e colleghi. Puoi porti domande tipo:

Cosa direbbero i miei colleghi se gli chiedessi...

- è aggiornata la mia conoscenza tecnica?
- come me la cavo con i computer?
- i miei colleghi si fidano di me?
- se per esempio un collega ha problemi con un gruppo di studenti, domanda il tuo parere, ti chiede un consiglio?

Cosa direbbero gli allievi se gli chiedessi...

- quanto mi impegno a seguirli, a seguire i loro progressi, i loro risultati?
- A rispondere alle loro specifiche richieste?

Vedi anche:

Gli standard inglesi per gli insegnanti - quadro di riferimento

I singoli standards: http://www.et-foundation.co.uk/wp-content/uploads/2014/05/4991-Prof-standards-A4_4-2.pdf

Ulteriori dettagli : <http://www.et-foundation.co.uk/wp-content/uploads/2014/06/ETF-Prof-Standards-Guidance-v3-4Jun2014.pdf>

Le competenze chiave dei professionisti dell'apprendimento in età adulta:

http://www.ginconet.eu/sites/default/files/library/keycompetences_AE_professionals.pdf

Checklist di autovalutazione e miglioramento

Competenze Tecniche	Da 1 a 5 (1 valore più basso)	Esempi che giustificano il valore	Possibili miglioramenti
Conoscenza del programma			
Utilizzo di nuove tecnologie			
Conoscenze informatiche			
Conoscenze linguistiche			

Competenze didattiche	Da 1 a 5 (1 valore più basso)	Esempi che giustificano il valore	Possibili miglioramenti
Impegno nel seguire gli allievi, i loro progressi, le loro prestazioni			
Conoscenza e uso di metodi didattici che incentivano la comunicazione efficace con gli allievi			
Capacità di rispondere alle diversità degli allievi			
Capacità di valutare i risultati di apprendimento e le performance degli allievi			
Capacità di creare un ambiente formativo appropriato			

Capacità di Leadership	Da 1 a 5 (1 valore più basso)	Esempi che giustificano il valore	Possibili miglioramenti
I miei colleghi si fidano di me			
Sono disponibile con i miei colleghi			
Li aiuto a raggiungere gli obiettivi di lavoro			
Sono professionalmente addestrato per l'incarico affidato			
Promuovo il lavoro di squadra			
Motivo e incoraggio i miei colleghi			
Incoraggio e richiedo l'assunzione di responsabilità			
Favorisco la creatività e l'innovazione			
Tratto i miei colleghi in modo personalizzato			
Riconosco un lavoro ben fatto			

Capacità di lavorare in team	Da 1 a 5 (1 valore più basso)	Esempi che giustificano il valore	Possibili miglioramenti
Ascolto attivo verso i componenti del gruppo			
Partecipazione attiva alle riunioni			
Condivisione di dubbi ed incertezze con il gruppo			
Quando gli altri componenti sono in ritardo su un progetto comune, di solito me ne occupo anch'io			
Quando vedo i colleghi in difficoltà, mi offro di aiutarli anche quando sono impegnato con il mio lavoro			
Quando ricevo apprezzamenti, sono pronto a condividerli con i colleghi			
Mi piace vedere il successo dei miei colleghi			
Rispetto i colleghi e apprezzo le loro opinioni, le prospettive e il loro modo di fare			
Sento che il mio lavoro è migliore quando lo faccio con il mio gruppo			

7. Feedback tra pari



Creare consapevolezza di sé

Sviluppare abilità personali, interpersonali e relazionali quali l'ascolto attivo e la comunicazione efficace

Sviluppare atteggiamenti positivi verso il gruppo, come l'empatia e la cooperazione



Collegio docenti/
gruppi di lavoro



Circa 60-75 minuti
- incontri a cadenza
settimanale e/o a date
fissate



Introduzione:

Questo strumento può essere utilizzato fin dalle prime fasi di un anno formativo/scolastico e poi in seguito diventare un appuntamento regolare. Aiuta i docenti/formatori a riconoscere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui, a scoprire che la discussione di gruppo, in un clima di rispetto reciproco, è molto più "confortevole". Ognuno può intravedere comportamenti possibili e comportamenti più appropriati per raggiungere obiettivi educativi, nonché per incrementare la crescita personale e professionale. Lo strumento può essere utilizzato anche per altri gruppi, come i discenti, il personale di qualità e/o gruppi di gestione

UTILIZZO

I docenti/formatori siedono in circolo, preferibilmente seduti.

Se qualcuno preferisce non partecipare alla conversazione, gli si chiederà di rimanere comunque seduto in circolo

Durante il primo incontro stabilire le regole di base di utilizzo dello strumento:

- si parla uno alla volta;
- si ascoltano gli altri con attenzione;
- si rispetta il contributo di tutti e di ciascuno;
- quando condiviso rimane nel gruppo

Le regole vanno ricordate negli incontri successivi.

Può essere utile adottare un rituale iniziale (un minuto di silenzio o un esercizio di respirazione) per inquadrare la scena e incoraggiare i partecipanti a rilassarsi.

Nessuno è obbligato a parlare, ma il facilitatore chiede a tutti di contribuire di volta in volta. Il contributo può riguardare un argomento specifico o semplicemente ciò che passa nella mente del partecipante.

La sequenza dei contributi dovrebbe essere rispettata secondo l'ordine del cerchio.

La durata di ogni contributo dipende dalle singole persone; sta al facilitatore "contenere" con gentilezza atteggiamenti di mancanza di rispetto, lungaggini ecc. Tutti ascoltano attentamente i contributi altrui: è essenziale promuovere l'ascolto reciproco.

Il facilitatore gestisce i flussi comunicativi, stabilendo l'ordine dei contributi e richiamando l'attenzione quando la conversazione esce dal seminato. Il facilitatore non dovrebbe imporre o controllare la comunicazione; anche il facilitatore è un componente del gruppo. Non esprime giudizi, consensi o disaccordi sul contenuto dei contributi, né sostiene un partecipante relatore privilegiando le sue risposte.

Alla fine del feedback tra pari, il facilitatore riassume le idee espresse dal gruppo agendo a mo' di specchio per promuovere ulteriori riflessioni

Tematica B



Tematica B:

Strumenti di pianificazione per gruppi

	Titolo	Breve descrizione
8	Tabella di Marcia per strutturare un piano operativo efficace	Panoramica dei passi necessari per sviluppare un piano operativo efficace.
9	Il contributo degli organi collegiali alla definizione di vision e mission	Come impostare il percorso del gruppo. Come allineare il lavoro del gruppo agli obiettivi dell'istituto. Come assegnare le priorità.
10	Raccolta dati	Come pianificare la raccolta dei dati di valutazione
11	Prevenire i rischi	Come evitare i rischi. Come eliminare le conseguenze di situazioni indesiderate
12	Assegnare le priorità degli organi collegiali	Come sviluppare un piano operativo sulla base dei risultati di una valutazione

8. Tabella di marcia di un piano operativo efficace



Panoramica dei passi necessari per a strutturare un piano operativo efficace



Gruppo



N.V.



Strumento collegato agli strumenti delle tre tematiche

Introduzione

Non è facile strutturare un piano operativo di gruppo funzionale, efficace e realistico. Molti passi devono essere intrapresi prima che il piano venga attuato.

Questo strumento mostra la "tabella di marcia" di un piano operativo annuale

ATTIVITÀ

La descrizione di cui sopra non significa che seguire questa tabella di marcia corrisponde a tutto quello che si deve fare. Ci possono essere passi non elencati, che dipendono anche dal gruppo stesso. Vi consigliamo quindi, di dare uno sguardo a tutti gli strumenti della cassetta degli attrezzi QUAL4T2.

A molti passaggi di questa tabella corrispondono strumenti specifici per aiutarti a navigare in modo efficace

La tempistica di questa tabella di marcia dipende dal piano operativo adottato dal gruppo. Se è impostato un piano annuale, suggeriamo la tempistica suggerita nello strumento 4

SEGUITI

Consigliamo di dare uno sguardo agli altri strumenti, e alla Guida Qualità per un maggior supporto nella costruzione del Vostro piano operativo di gruppo

Tabella di Marcia di un piano operative efficace

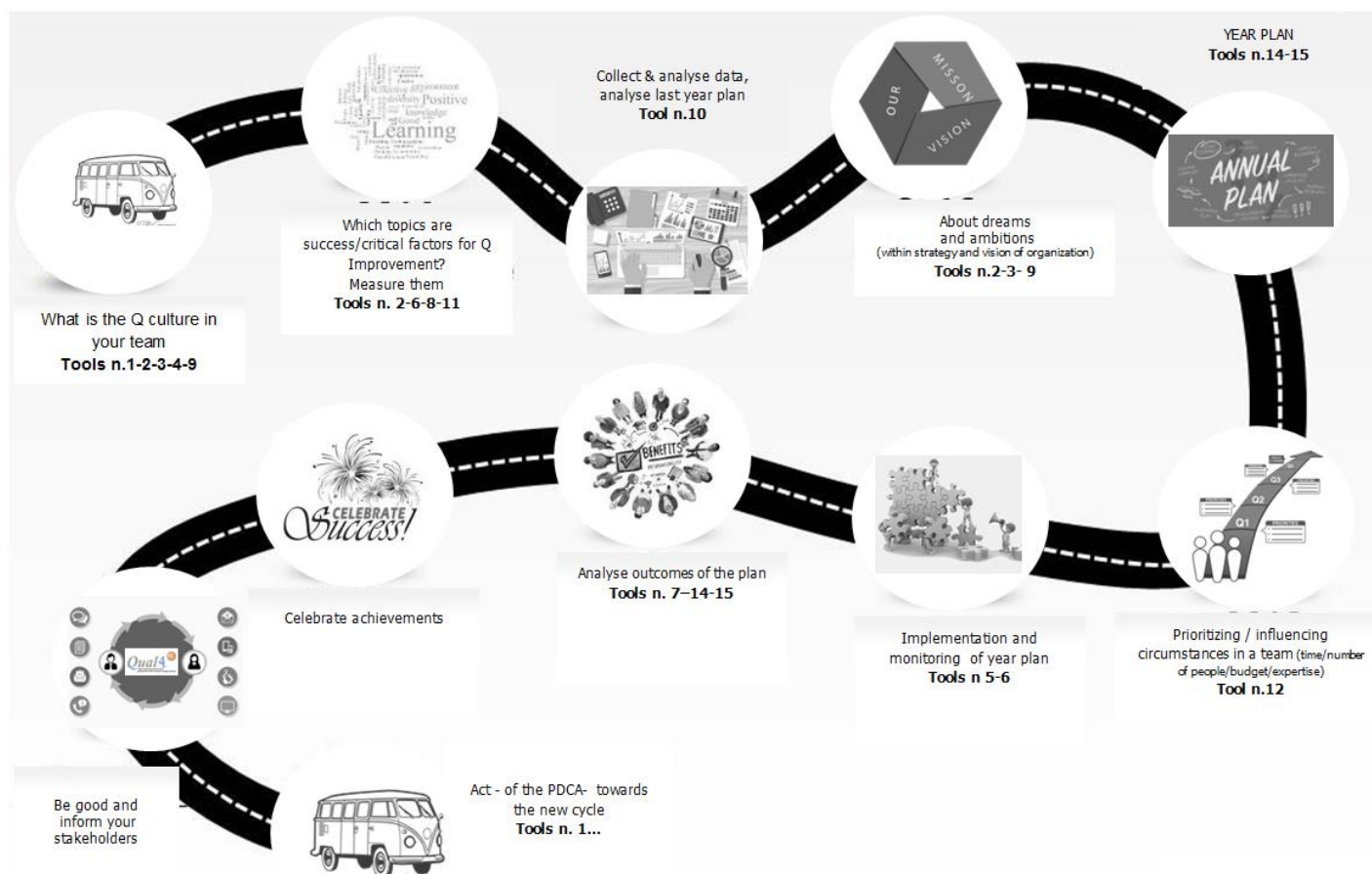
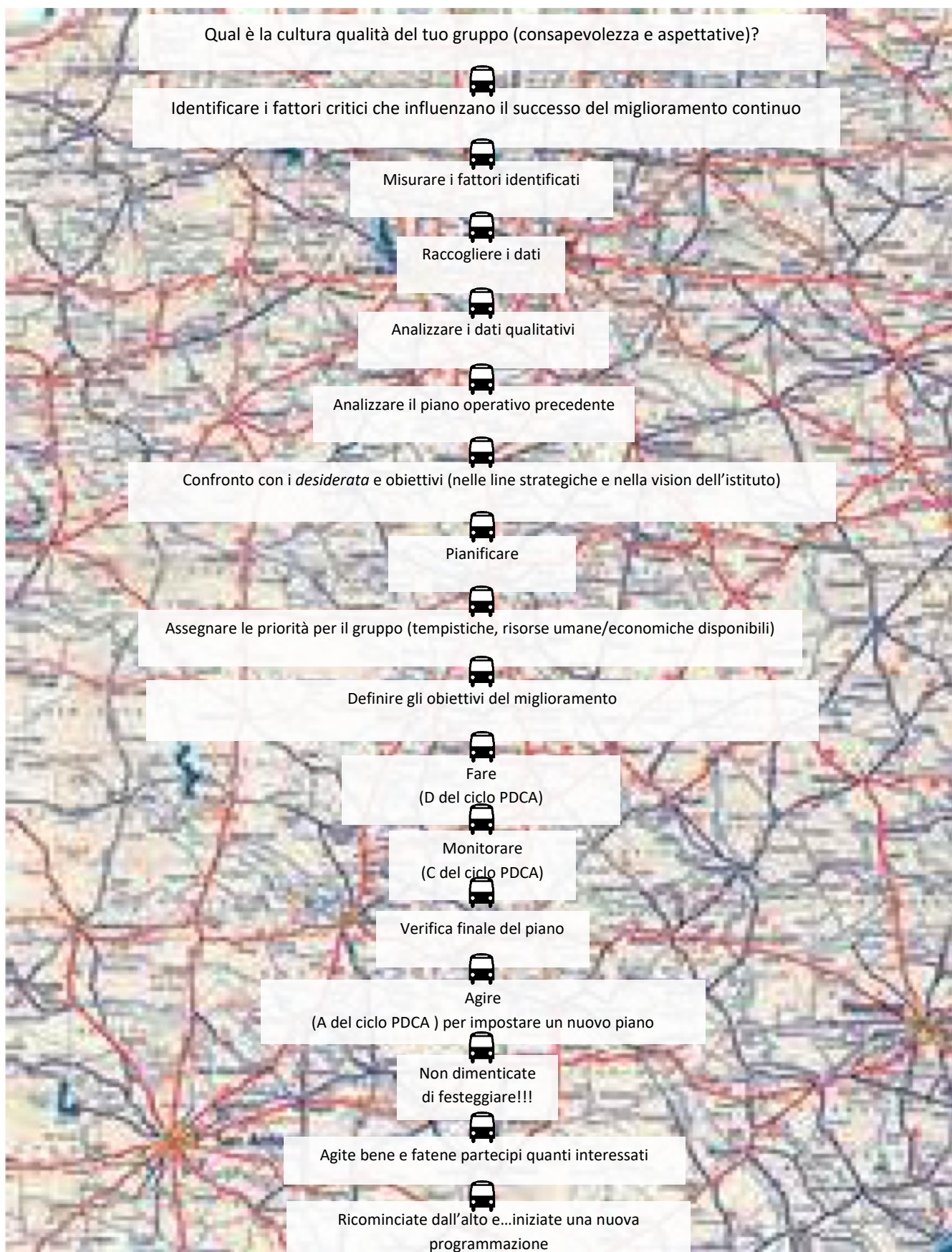


Tabella di Marcia di un piano operativo efficace



9. Il contributo degli organi collegiali alla definizione di vision e mission



Impostare il percorso del gruppo.

Allineare il lavoro del gruppo agli obiettivi dell'istituto.

Assegnare le priorità alle azioni identificate



organi collegiali, gruppi di coordinamento



1 ora



INTRODUZIONE:

Una volta costituito un gruppo è essenziale chiarirne vision e mission

Cosa si intende per vision e mission?

La vision è la dichiarazione - preferibilmente documentata - che descrive lo scopo del gruppo.

La missione è la dichiarazione - preferibilmente documentata - che descrive ciò il gruppo desidera raggiungere/ realizzare nel breve o medio termine

Cercando di chiarire le differenze tra questi due termini possiamo dire che la vision è la risposta alla domanda "dove andare", mentre la mission è la risposta al "come arrivarci".

La vision e la mission del gruppo devono essere coerenti con la vision e la mission dell'istituto

PREPARAZIONE

Il gruppo dovrebbe nominare un facilitatore.

Il gruppo dovrebbe avere una copia della vision e della mission dell'istituto.

Compiti, obiettivi e tempistica delle attività del gruppo devono essere chiari e conosciuti da tutti i componenti del gruppo.

Il facilitatore o qualsiasi altro componente del gruppo dovrebbe spiegare i due concetti di vision e mission e la loro importanza.

Mission

Mission del gruppo X: garantire che durante l'anno scolastico 2017 - 2018 gli studenti contribuiscano a migliorare l'ambiente scolastico, riducendo le emissioni di CO2

Mission del gruppo X: ridurre gli abbandoni degli allievi entro i prossimi 3 anni.

Mission del gruppo X: incrementare l'uso di nuove tecnologie da parte di tutti gli insegnanti

SUGGERIMENTI:

L'uso di slogan aiuta a ricordare vision e mission e a impegnare i componenti del gruppo

Non essere troppo tecnocrati.

Anche se dichiarate, comunicare il più possibile vision e mission, all'interno e all'esterno del gruppo

Assicurare la consapevolezza e la condivisione di vision e mission

Ricorda vision e mission in tutte le riunioni

10. Raccolta dati



Pianificare la raccolta dei dati di valutazione



Docenti, organi collegiali, gruppo qualità, gruppi di coordinamento

Lavoro individuale e di gruppo



10 minuti per ciascun indicatore



Introduzione

Questo strumento permette ad un'organizzazione di pianificare le attività di raccolta dati degli indicatori specificati nel riquadro

Per ogni indicatore va riempita la riga corrispondente inserita nella tabella che segue

Prima colonna:

Scrivere l'indicatore

Seconda colonna:

Indicare i dati specifici da utilizzare per misurare l'indicatore. Ad esempio se l'indicatore è "tasso di abbandoni", i dati da inserire sono il numero tra numero di studenti iscritti e il numero di studenti che completano gli studi.

Terza colonna:

Elencare le fonti da cui arrivano i dati. Possono essere documenti interni dell'ente (ad es. registri degli studenti) o esterni (ad esempio statistiche, relazioni esterne) o anche essere ottenute da altre fonti quali studenti, insegnanti, personale ma anche soggetti interessati, genitori ecc..

Quarta colonna:

Scrivere il metodo di raccolta dati (ad esempio aggregazione di registrazioni precedenti, indagini, questionari, interviste e altri metodi pianificati, in base alle esigenze della raccolta dati).

Quinta colonna:

Scrivere chi è responsabile della raccolta dei dati. Può essere una sola persona o un gruppo di persone. Ad esempio, se si pianifica un sondaggio tra gli studenti su larga scala, potrebbe essere necessario identificare una persona come responsabile generale per l'intera indagine e un insegnante come referente di ogni classe per raccogliere le risposte dagli studenti

Sesta e settima colonna:

Scrivere le date di inizio e fine della raccolta dati.

Completata la tabella per tutti gli indicatori, è necessario esaminare la pianificazione generale. Alcuni indicatori possono far riferimento agli stessi dati oppure è possibile modificare leggermente gli indicatori così da utilizzare gli stessi dati. Potrebbe essere difficile o talvolta impossibile ottenere alcuni dati per motivi etici, pratici, di bilancio o di tempo. Alcuni metodi di raccolta dei dati sono più facili da gestire, altri potrebbero richiedere competenze specifiche. È necessaria perciò un'attenta revisione, tenendo presente le risorse disponibili.

Raccolta dati

Indicatore Descrivere il criterio e l'indicatore	Dati Elencare i dati associati all'indicatore	Fonti Elencare le fonti di raccolta	Metodo di raccolta Quale/i metodi possono essere utilizzati per raccogliere i dati necessari?	Responsabile Indicare il nominativo del responsabile	Inizio Inserire data inizio	Fine Inserire data fine
<i>Soddisfazione degli allievi</i>	<i>Risultati delle valutazioni compilati dagli allievi</i>	<i>Registrazione delle valutazioni</i>	<i>Griglia di valutazione con le risposte degli allievi</i>	<i>Docente X</i>	<i>Marzo 2018</i>	<i>Aprile 2018</i>
<i>Numero di docenti formati/numero totale docenti</i>	<i>N° di docenti che hanno frequentato il corso XXX nell'anno/ n° totale docenti</i>	<i>Registri corsi frequentati dai docenti</i>	<i>Firma/identificazione docente sul foglio firme del corso</i>	<i>Referente Qualità</i>	<i>Settembre 2017</i>	<i>Agosto 2018</i>
<i>Numero di studenti che utilizzano informazioni e servizi di orientamento / numero totale di studenti</i>	<i>N° di studenti che partecipano agli open days/ N° di studenti che incontrano gli operatori dell'orientamento/N° totale di allievi</i>	<i>Registri Fogli firme</i>	<i>Registri presenze Libro visitatori</i>	<i>Operatori orientamento operatori segreteria</i>	<i>Giugno 2017 Settembre 2017</i>	<i>Giugno 2017 Agosto 2018</i>
<i>Soddisfazione degli allievi</i>	<i>Risultati delle valutazioni compilati dagli allievi</i>	<i>Registrazione delle valutazioni</i>	<i>Griglia di valutazione con le risposte degli allievi</i>	<i>Docente X</i>	<i>Marzo 2018</i>	<i>Aprile 2018</i>

11. Prevenire i rischi



Evitare i rischi

Eliminare le conseguenze di situazioni indesiderate



Gruppi di lavoro,
gruppi di
coordinamento



Inizialmente 2 – 3 ore
poi come indicato nel
processo



Introduzione:

Secondo la ISO 9000:2015 il rischio è l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi stabiliti.

Tecnicamente, è la combinazione della probabilità e delle conseguenze di un pericoloso evento specifico.

Il pensiero basato sui rischi è un concetto applicabile a tutti gli standard di gestione, quindi alla qualità, all'ambiente, alla salute e alla sicurezza, alla sicurezza alimentare, alla sicurezza dell'informazione, ecc. ed è anche applicabile a tutte le tecniche di gestione di un progetto.

Il processo di gestione dei rischi segue una certa sequenza:

- Identificazione del rischio
- Valutazione del rischio
- Valutazione delle contromisure già esistenti
- Verifica della eventuale necessità di ulteriori misure preventive
- Riesame dei rischi dopo l'attuazione delle ulteriori misure preventive (rischi residui)
- Definizione di eventuali possibili azioni correttive da attivare in caso di emergenza (incidente)

PREPARAZIONE

Il gruppo dovrebbe nominare un facilitatore. Questi, riporta la tabella di valutazione del rischio (come quella di seguito riportata) in un poster o su una lavagna disegnando due assi uno per la probabilità e l'altro per l'impatto.

I componenti del gruppo identificano i potenziali rischi attraverso un processo di brainstorming. Li scrivono in post-it e poi li mettono sul poster/lavagna, valutandone la probabilità e l'impatto. Il gruppo discute e decide le misure di prevenzione e le azioni correttive, nel caso di un incidente

SUGGERIMENTI

Il gruppo dovrebbe individuare i rischi potenziali legati al progetto da realizzare, senza ignorare anche eventuali effetti collaterali delle azioni intraprese

Anche i rischi con minore probabilità o meno importanti dovrebbero essere presi in considerazione.

Strumento

Processo

Rischio associato

Valutazione del rischio						
		Impatto				
		Banale	Minore	Moderato	Maggiore	Estremo
Probabilità	Raro	Basso	Basso	Basso	Medio	Medio
	Improbabile	Basso	Basso	Medio	Medio	Medio
	Moderato	Basso	Medio	Medio	Medio	Alto
	Probabile	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Molto probabile	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto

Contromisure esistenti

Rischio residuale						
		Impatto				
		Banale	Minore	Moderato	Maggiore	Estremo
Probabilità	Raro	Basso	Basso	Basso	Medio	Medio
	Improbabile	Basso	Basso	Medio	Medio	Medio
	Moderato	Basso	Medio	Medio	Medio	Alto
	Probabile	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Molto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto

Azioni attivabili in caso di accadimenti

12. Assegnare le priorità dell'organo collegiale



Sviluppare un piano operativo sulla base dei risultati di una valutazione



Lavoro di gruppo



20 minuti
per ciascuna azione



Introduzione

Questo strumento serve a strutturare un piano operativo basato sui risultati di una valutazione. Può essere utilizzato regolarmente o alla bisogna. È uno strumento che può essere utilizzato come input per un piano annuale e assegnare la priorità dei compiti da realizzare

METODO

Per ogni elemento individuato nella valutazione, descrivere un'azione e definirne la priorità di intervento, tenendo conto della tempistica e delle risorse necessarie per l'attuazione nonché del e l'impatto che essa avrà.

Per ogni elemento si riempie una riga nella tabella, come segue

Prima Colonna: inserire l'attività necessaria a risolvere l'elemento identificato

Seconda Colonna: inserire la situazione desiderata dopo l'azione

Terza Colonna: formulare obiettivo SMART

Quarta Colonna: inserire l'azione proposta

Quinta Colonna: inserire la tempistica necessaria a portare a compimento l'azione

Sesta Colonna: inserire le risorse necessarie a portare a compimento l'azione

Settima Colonna: inserire impegni dell'ente e del gruppo

Ottava Colonna: inserire l'impatto previsto

Nona Colonna: inserire la priorità dell'azione in scala uno-tre (bassa, media, alta)

Completata la tabella per tutti gli elementi identificati, il gruppo avrà un elenco di azioni prioritarie complete di tempistica e risorse necessarie per la loro implementazione.

La tabella può essere utilizzata come input per strutturare un piano operativo

Tematica C



Tematica C:

Modelli per elaborare piani operativi di gruppo

	Titolo dello strumento	Breve descrizione
13	Modello di piano operativo	Come strutturare un piano operativo di gruppo efficiente ed efficace
14	Piano di miglioramento a breve termine	Progettare un piano di miglioramento a breve termine
15	Piano annuale	Come definire e pianificare attività e azioni specifiche (strategie) che rispondano e contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi a lungo termine degli istituti / centro di formazione professionale

13. Modello di piano operativo



Strutturare un piano operativo di gruppo efficiente ed efficace



**Gruppo di lavoro, dirigenti.
Lavoro di gruppo**



8 ore (8 – 16 ore di preparazione)

Collegato agli strumenti delle tematiche A e B



Introduzione:

Questo strumento può essere usato come modello di un piano operativo di gruppo.

Il coordinatore del gruppo / un componente del gruppo con esperienza di operatore qualità o il direttore possono avviare questa attività organizzando una riunione con l'obiettivo di predisporre tutti insieme il piano, seguendo il ciclo PDCA.

Preparazione

Una o due persone possono preparare i documenti necessari e raccogliere dati.

Queste stesse persone potrebbero anche condurre l'attività.

Predisporre una sala riunioni con videoproiettore/post-it / fogli A3.

Assegnare ad un componente del gruppo il compito di prendere appunti e di scattare foto

ATTIVITÀ

Ora seguite i passi successivi. Tenete presente che per alcuni di questi esistono strumenti specifici in questa guida.

Trascrivete nella prima parte dello strumento, (pagina premessa) la vision dell'organizzazione, della scuola o del gruppo

Analizzate i dati raccolti.

Compilate lo spazio di auto-valutazione o utilizzate report di valutazioni preesistenti per analizzare come gruppo ciò che va bene e ciò che deve essere migliorato

Controllate il piano operativo dell'ultimo anno (se ne avete già usato uno l'analisi del piano precedente dovrebbe essere stata già fatta) e controllate quali elementi debbano essere inseriti nel nuovo piano operativo (perché l'obiettivo non è stato raggiunto o l'attività non

è stata completata o non ha prodotto le modifiche previste o per situazione mancanza di personale etc..).

Ora analizzate i rischi potenziali, l'ultimo rapporto di auto-valutazione i risultati del piano precedente, comparandoli con le nuove aspettative, i nuovi obiettivi annuali.

Utilizzate i fattori di successo già identificati dall'istituto

Avrete così una lista di possibili elementi per il nuovo piano di miglioramento e obiettivi annuale. Definirne le priorità (utilizzando l'indice basso/medio/alto). Potreste anche provare farlo singolarmente e scrivere poi i valori assegnati da ciascuno su post-it, in un unico foglio A3 appeso alle pareti della stanza per poi avviare una discussione comune e decidere insieme le priorità.

Alla fine avrete tutti gli elementi che il gruppo potrà gestire come tale.

Scrivete ora obiettivi SMART, traguardi da realizzare e identificate le azioni/attività da portare a compimento.

Completate con la tempistica/ I nomi dei responsabili per ogni attività/ le date di avvio e di fine per ciascuna azione.

Presentate il piano operativo alla direzione per la validazione.

FOLLOW UP:

Ricordatevi di fissare i tempi per il monitoraggio e la revisione. Revisionate i vostri obiettivi nel corso dell'anno se necessario. Il piano risulterà così dinamico e aggiornato!

Verificate la necessità di competenze specifiche delle risorse per la realizzazione del piano

Cadenzate anche la presenza della direzione nel corso o a completamento del piano.

FINE DELL'ATTIVITÀ:

Vi consigliamo di usare la pagina di riepilogo (in formato A3) e collocarla su una parete spuntando di volta in volta quanto realizzato, per mostrare a tutti che il piano operativo è un piano "vivo"!

Festeggiate ogni obiettivo raggiunto, ogni attività conclusa

MODELLO DI PIANO OPERATIVO ANNUALE



(logo dell'istituto/indirizzo/ persone da
contattare)

(Inserire anno di riferimento)

(inserire nome del gruppo di lavoro/organo collegiale)

(inserire nome dell'istituto/ CFP)

Autori:

Premessa

Compila i campi che seguono: il gruppo potrà confrontare i propri obiettivi con la strategia/le linee strategiche dell'istituto.

Descrizione dell'Organizzazione

Mission/vision:

Obiettivi strategici:

Descrizione dell'organo collegiale/dipartimento (se applicabile)

Obiettivi operativi:

Descrizione del gruppo

Obiettivi educativi:

Cosa vogliamo raggiungere (cultura qualità)?

Siamo orgogliosi di:

Sintesi

Panoramica degli obiettivi annuali, dei momenti di valutazione e dei risultati.

N°	Obiettivo	Responsabile	Valutazione intermedia?	Risultato finale atteso	Dopo la valutazione è necessario il follow-up? Se sì, quando/come e chi lo farà?
1	(copia dalla pagina successiva)		(mese)	sì/no	
2	(copia dalla pagina successiva)				
3	(copia dalla pagina successiva)				
4	(copia dalla pagina successiva)				
5	(copia dalla pagina successiva)				

Obiettivo: es. Migliorare la qualità del processo educativo/formativo

(ripetere questa pagina per ciascun obiettivo)

N° e titolo dell'obiettivo:		Associabile a quale fattore di successo				
Motivazione / situazione:						
Perché abbiamo questo obiettivo? Cosa abbiamo misurato? (possiamo inserire un obiettivo o un rischio.):						
Scopo (SMART):						
Priorità: Alta – Media - Bassa			Calcolo delle ore necessarie ...			
Cosa dovremmo cambiare dopo aver svolto tutte le attività previste per raggiungere questo obiettivo?						
Siamo in grado di misurarlo grazie all'obiettivo SMART individuato? Come?						
Per raggiungere l'obiettivo realizzeremo le seguenti attività:						
Numero e descrizione dell'attività:	Data avvio:	Data fine:	Persone coinvolte	Valutazione intermedia mese di:	Responsabile all'interno del gruppo:	
1: ...						
2:						
3:						

Obiettivo: es. Migliorare la qualità del personale/dell'istituto

(ripetere questa pagina per ciascun obiettivo)

N° e titolo dell'obiettivo:		Associabile a quale fattore di successo				
Motivazione / situazione:						
Perché abbiamo questo obiettivo? Cosa abbiamo misurato? (possiamo inserire un obiettivo o un rischio.):						
Scopo (SMART):						
Priorità: Alta – Media - Bassa			Calcolo delle ore necessarie ...			
Cosa dovremmo cambiare dopo aver svolto tutte le attività previste per raggiungere questo obiettivo?						
Siamo in grado di misurarlo grazie all'obiettivo SMART individuato? Come?						
Per raggiungere l'obiettivo realizzeremo le seguenti attività:						
Numero e descrizione dell'attività:	Data avvio:	Data fine:	Persone coinvolte	Valutazione intermedia mese di:	Responsabile all'interno del gruppo:	
1: ...						
2:						
3:						

14. Piano di miglioramento a breve termine



Progettare un piano di miglioramento a breve termine



Gruppo/alcuni componenti
di un gruppo, lavoro di
gruppo



1-3 ore



Collegato con gli strumenti delle tematiche A e B

INTRODUZIONE

Normalmente vengono svolti controlli interni o esterni o un gruppo di lavoro auto-valuta le proprie attività. In questo caso, oltre al piano operativo annuale, potrebbe essere necessario declinare un piano d'azione per un periodo più breve allo scopo di gestire una o due azioni aperte a seguito del controllo e/o dell'auto-valutazione.

Un piano d'azione a breve termine può essere molto produttivo, in quanto segue una struttura molto chiara e trasparente, e può inoltre essere misurato abbastanza facilmente (ad esempio chiedendo: ci siamo riusciti?). Può anche aiutare un gruppo ad imparare a lavorare con piani operativi più semplici di quelli che prevedono degli obiettivi a lungo termine

ATTIVITÀ

Qualsiasi obiettivo può essere individuato e selezionato, ma non sceglierne troppi, consigliamo di procedere con 2-5 obiettivi massimo.

Se sono necessari ulteriori obiettivi di miglioramento, il gruppo ha due opzioni:

Dare priorità a quelli con maggior rischio

Dividere il piano a metà e lavorare sui primi, obiettivi, prendersi una breve pausa e procedere con la seconda parte del piano operativo

Il modello presentato di seguito è un modello semplificato di piano operativo annuale.

Lo strumento è parzialmente completato a fini dimostrativi

Plan		Do				Check	Act
Attenzione specifica o area di miglioramento	Scopo/obiettivo SMART	Attività (Misurabili/ concrete)	In carico a	Data inizio	Data fine	I risultati coincidono con gli obiettivi?	È possibile inserirlo a sistema? Come?
1 Processo educativo (esempio)							
La programmazione didattica non è sufficientemente chiara agli allievi	1. Mettere a disposizione una tabella nella quale viene descritto il programma annuale (chi, cosa, dove, quando...)	- Strutturare il programma - preparare la tabella - ciascun consiglio di corso/Dipartimento valida il programma - stampare il programma per spiegarlo agli allievi (1 per ogni studente) - stampare un programma in format A3 da tenere nell'aula del consiglio/dipartimento	Gruppo di lavoro/dipartimento	1/6/17	1/9/17		
	2. Far conoscere ad ogni studente conosce il programma del periodo scolastico riportato	- incontrare tutti i coordinatori di corso per assicurarsi di riferire le stesse informazioni a tutti gli allievi - concordare un paio di giorni per spiegare il programma agli allievi - informare i coordinatori - dividere il programma - allocare delle ore ai coordinatori	Coordinatori e di corso/dipartimento Tutti i coordinatori di classe		15/9/17	In ottobre chiedere agli studenti se è utile	

15. Piano annuale



Definire e pianificare attività e azioni specifiche (strategie) che rispondano e contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi a lungo termine degli istituti / centro di formazione professionale.

Collegare tutte le attività/azioni alla vision e alla mission e alla politica per la qualità dell'istituto/CFP.

Avviare interazioni tra i gruppi/organi collegiali rendendo trasparenti tutte le attività che ciascun gruppo deve realizzare



Organi collegiali



8 ore

INTRODUZIONE



Il dinamismo e la complessità dei cambiamenti economici, sociali, culturali e tecnologici richiedono alle organizzazioni VET di apportare profondi cambiamenti, inclusa l'adozione di un approccio formale alla programmazione pluriennale, tenendo conto della mission, della vision e dei valori dell'istituto/ CFP. L'alta dirigenza definisce i principali obiettivi a lungo termine, cioè gli obiettivi da raggiungere per soddisfare le esigenze degli allievi e del mercato del lavoro nel territorio.

Definiti gli obiettivi generali, ogni collegio di corso/dipartimento o gruppo di lavoro può definire e pianificare le proprie attività / azioni, contribuendo così al quadro generale di tutte le attività svolte nell'organizzazione e mostrando le interazioni tra i vari gruppi.

Questo strumento dovrebbe essere presentato a tutti i gruppi prima dell'inizio dell'anno formativo/scolastico. Per aiutare i formatori / insegnanti a riconoscere e collegare le proprie attività a tutte le altre attività e servizi che l'Istituto / CFP offre durante l'anno e far sì che ognuno possa vedere tutte le attività e i servizi che ciascun collegio/dipartimento realizzerà per il raggiungimento degli obiettivi formativi dell'istituto /CFP

Visualizzare quanto e in che modo il proprio gruppo contribuisce al raggiungimento della mission e della vision dell'istituto/centro rafforza il senso di appartenenza e l'assunzione di responsabilità delle singole risorse umane

MODALITÀ D'USO:

Le colonne A, B, C vengono normalmente compilate dall'alta dirigenza e/o dal responsabile qualità.

Le colonne D, E, F vengono compilate dai componenti dell'organo collegiale, del dipartimento a seguito di lavoro congiunto

La Colonna G viene completata dai componenti di ciascun gruppo e dal direttore o dal responsabile delle risorse umane, secondo le regole dell'istituto/CFP.

Piano operativo e azioni di miglioramento 2017 – la tabella include la declinazione degli obiettivi e la programmazione delle attività/azioni da realizzare in conformità della politica aziendale/di istituto

A Politica	B Traguardi da raggiungere Linee strategiche	C Obiettivi qualità e salute e sicurezza sul lavoro	D Obiettivi di gruppo/collegio/ dipartimento	E Tempistica	F Piano attività/progetti/servizi/corsi (da integrare con la programmazione di ogni area/risorsa)	G Responsabile e collaboratori
1 Rispetto della MISSION 2 Raggiungimento della VISION 3 Diffusione della cultura per la qualità e la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nell'istituto/CFP 4 Rafforzamento competenze operative e consolidamento competenze potenziali delle risorse umane dell'istituto/CFP	1. Fornire servizi formativo- didattici di alta qualità 2. Incrementare la realizzazione di progetti di ricerca innovativi che siano competitivi anche a livello internazionale 3. Migliorare la qualità dei processi organizzativo-gestionali e amministrativi	Elencare i punti presenti nella politica aziendale e/di istituto	Area Formazione Formatori: 1. Incrementare l'uso di sussidi e metodi didattici innovativi	1. nel corso dell'anno	Corso Formativo A (Operatore della ristorazione)	Direttore Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
			2. Promuovere partenariati con altri enti formativi/scuole e aumentare la mobilità degli allievi	2. entro marzo	Corso Formativo B (Cuochi)	Direttore Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
			3. Rafforzare l'interazione scuola-lavoro per assicurare una preparazione completa agli allievi	3. nel corso dell'anno	Corso Formativo C (Estetisti)	Direttore Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
					Corso Formativo D (Parrucchieri)	Direttore Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
			Area Amministrativa: 1. Coadiuvare la realizzazione di progetti di ricerca innovativi 2. Facilitare l'acquisto di strumenti e attrezzature innovative e di alto valore tecnico	Pianificare per ciascun obiettivo scadenze nel corso dell'anno	Fornire materiali educativi	Direttore Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
					Pianificare attività di controllo annuali	Direttore Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
					Migliorare la documentazione	Direttore Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
			Area progettazione:2 1. 2.	Pianificare per ciascun obiettivo scadenze nel corso dell'anno	Corso per insegnanti (Corso apprendimento capovolto)/analisi dei fabbisogni	Responsabile Risorse Umane Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
					Corso per formatori (Corso addetti Qualità) /Erogazione del corso	Responsabile Risorse Umane Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi

					Corso per formatori (Assistente Educativo)/Impatto degli esiti di apprendimento sui processi formativi	Responsabile Risorse Umane Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
			International department 1. 2.	Set deadlines or milestones during the year for each goal	ERASMUS+ Progetto 1/ definizione dei compiti e ruoli all'interno del partenariato	Responsabile rapporti internazionali Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
					ERASMUS+ Progetto 2/ Monitoraggio amministrativo scadenze	Responsabile rapporti internazionali Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. Verdi
					ERASMUS+ Progetto 3/ Impatto sociale degli esiti di apprendimento e dei progetti EU	Responsabile rapporti internazionali Sig. Rossi Coordinatore di corso Sig. Blu Verificatore interno Sig. VerdiAuditors

Esempi

Legenda colori: Responsabilità decisionale – Responsabilità esecutiva executive responsibility – Responsabilità di prevenzione e controllo

