

# Raccomandazioni concernenti la pianificazione, lo svi- luppo e l'implementazione di un si- stema di gestione della qualità

COHEP, maggio 2008

Autrice: Daniela Mäder, PHZH / Gruppo di lavoro Sviluppo della qualità COHEP  
Stato del rapporto: Approvato dall'assemblea dei membri COHEP il 12/13 marzo 2008

## Sommario

---

Situazione di partenza e obiettivi	3
Spiegazione dei concetti	4
1. <b>Concetti</b>	4
2. <b>Riconoscimento e certificazioni</b>	4
3. <b>Strumenti e metodi</b>	5
Presupposti	6
4. <b>Sviluppo della qualità come compito di gestione (leadership)</b>	6
5. <b>Sviluppo della qualità come compito trasversale</b>	6
6. <b>Risorse finanziarie</b>	7
7. <b>Risorse umane</b>	7
8. <b>Illustrazione e descrizione dei ruoli</b>	8
9. <b>Compiti dello sviluppo della qualità</b>	9
10. <b>Sviluppo della qualità come gestione di progetti</b>	10
Sviluppo della qualità	11
11. <b>Il processo di sviluppo della qualità</b>	11
12. <b>Fase di ricerca e di orientamento (fase esplorativa)</b>	12
13. <b>Fase decisionale</b>	13
14. <b>Fase di sensibilizzazione</b>	14
Fase della pianificazione e dello sviluppo	16
Fase dell'implementazione e del pilotaggio	17
Fase della valutazione	19
Fase dell'assicurazione qualità	20

## Situazione di partenza e obiettivi

---

Le alte scuole pedagogiche sono tenute a operare ottemperando alle esigenze di un controllo della qualità. A tale proposito le leggi si esprimono in modo vago per cui sussiste un buon spazio di manovra in quanto alla scelta di un modello o di un sistema di gestione (*management*) della qualità (SGQ).

La COHEP, sulla base delle presenti raccomandazioni, sostiene le alte scuole pedagogiche nello sviluppo di un sistema di gestione della qualità. Le sue riflessioni si rifanno al Modello di eccellenza dell'EFQM. Tuttavia, le alte scuole pedagogiche sono libere nella scelta del proprio sistema. Le presenti raccomandazioni possono in ogni caso servire per farsi un'immagine globale degli aspetti centrali di un sistema di gestione della qualità, di cui profittare al momento di promuovere lo sviluppo del proprio modello. Dal punto di vista della COHEP è comunque importante che ogni sistema di gestione della qualità, elaborato in sede, consideri gli *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.

La Conferenza delle rettrici e dei rettori delle scuole universitarie professionali della Svizzera già nel 2003 aveva aderito al *Bewertungskatalog für Fachhochschulen - Ein wirkungsvolles Diagnoseinstrument* riferito al Modello di eccellenza dell'EFQM. Questo modello offre, infatti, un quadro ottimale entro il quale elaborare un sistema di sviluppo della qualità, senza con questo limitare la libertà d'azione della singola scuola. Vengono tuttavia definiti criteri comuni, validi per tutte le ASP, rendendo così possibile un *Benchmarking*, dal momento che tutte le scuole operano su una base comune. «Excellence» poggia sull'autovalutazione, cioè sono gli organi di gestione e i collaboratori stessi a valutare lo stato della qualità dell'istituto in cui operano. Da ultimo, il Modello di eccellenza dell'EFQM si fonda sulla filosofia del miglioramento continuo al servizio dello sviluppo delle scuole universitarie.

Alcune alte scuole pedagogiche hanno già aderito al Modello EFQM e orientato le proprie attività concernenti la qualità secondo il fattore «Eccellenza». Le ASP hanno tuttavia concentrato sinora buona parte delle loro attività sulla valutazione. Le esigenze di qualità delle alte scuole pedagogiche sono molteplici: le leggi prevedono la presenza di un sistema di gestione della qualità; dal 2011 dev'essere raggiunto l'accreditamento; committente e mercato esigono che le ASP siano chiaramente posizionate e profilate.

Le presenti raccomandazioni concernenti la pianificazione, lo sviluppo e l'implementazione di un sistema di gestione della qualità non devono essere interpretate come limitazione della libertà delle alte scuole pedagogiche nella scelta del proprio sistema di gestione. Devono tuttavia servire a chi dovrà prendere delle decisioni e ai preposti al controllo della qualità nelle alte scuole pedagogiche per farsi rapidamente un'idea globale delle differenti fasi di un processo complesso che implica l'introduzione e l'implementazione dello sviluppo della qualità, e perché, di conseguenza, sia possibile elaborare una pianificazione mirata e una messa in atto intelligente.

## Spiegazione dei concetti

---

### 1. Concetti

Nel testo che segue il concetto di sviluppo della qualità viene usato, riferito a ogni sforzo compiuto per promuovere la pianificazione, l'organizzazione, lo sviluppo e lo sviluppo continuo della qualità affinché siano chiare la dinamica e le prospettive di sviluppo.

«Gestione (*management*) della qualità» coinvolge inoltre il livello di gestione (Leadership). Ciò significa che lo sviluppo della qualità sottostà alla responsabilità della conduzione della scuola.

Un «Sistema di gestione della qualità» è un metodo di conduzione dell'azienda, alla quale si orienta la gestione della qualità. Con un SGQ si garantisce che la qualità dei processi e delle procedure viene verificata e migliorata con lo scopo di raggiungere un miglioramento continuo della qualità dello sviluppo e del prodotto, cioè per migliorare la performance delle organizzazioni.

Con «Eccellenza» si definiscono attività relative alla qualità, che poggiano su pratiche fondamentali e sul raggiungimento di risultati tangibili secondo il modello EFQM.

«EFQM» significa European Foundation for Quality Management, cioè si tratta dell'organizzazione che si impegna per la diffusione e l'applicazione di sistemi di gestione della qualità secondo il modello dello stesso nome. Il Modello di eccellenza dell'EFQM è un modello-quadro europeo che promuove l'autovalutazione dell'organizzazione. È accertato che le organizzazioni, che si orientano a questo modello, si sviluppano in maniera più efficace.

L'assicurazione qualità mira anche al raggiungimento di esigenze come il controllo dei risultati tangibili di un'organizzazione e si orienta, più che allo sviluppo susseguente, al mantenimento della qualità raggiunta. L'assicurazione qualità è solo una parte della gestione della qualità. Perché la qualità possa essere assicurata, devono dapprima essere definiti gli obiettivi da raggiungere, devono essere messe in atto misure delle quali viene misurato l'effetto, prima che il controllo della qualità possa avvenire.

La gestione della qualità presuppone un miglioramento continuo. Da ciò deriva il ciclo della gestione della qualità. Il ciclo PDCA o ciclo di Deming (P=Plan-programmazione; D=Do-esecuzione del programma; C=Check- test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei feedback; A=Act- azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo) poggia su processi continui di miglioramento e illustra una procedura sistematica nello sviluppo, secondo cui le attività relative alla qualità vengono pianificate, messe in atto e gestite, verificate e migliorate o semmai nuove misure vengono elaborate e attuate.

### 2. Riconoscimento e certificazioni

Per marcare il raggiungimento di standard di qualità possono essere utilizzati accreditamenti o certificazioni di vario genere.

Con la certificazione si intende una procedura, che consente di documentare il mantenimento di determinati standard per prodotti e/o prestazioni di servizio e i relativi processi secondo i

quali prodotti e prestazioni vengono messi in atto. A differenza dell'accreditamento, la certificazione consiste in generale nel rilascio di un attestato rispettivamente certificato, per lo più datato e, per quanto riguarda gli standard, controllato in modo indipendente o espressamente.

L'accreditamento mira all'esame e al soddisfacimento di standard, che rappresentano un quadro minimo vincolante. Oggetto d'esame possono essere le scuole universitarie in quanto istituzione globale con i loro cicli di studio (Bachelor und Master). L'accreditamento come scuola universitaria varrà a partire dal 2011/12 anche per le alte scuole pedagogiche. La base legale per questa materia sarà la Legge federale sull'aiuto alle scuole universitarie e sul coordinamento nel settore delle scuole svizzere universitarie (LASU). A tale proposito saranno sviluppati i rispettivi standard, analogamente a quanto avviene per le università e le scuole universitarie professionali. Condizione vincolante per l'accreditamento è la prova dell'esistenza di un sistema di controllo della qualità all'interno dell'alta scuola. Per quanto concerne il settore delle scuole universitarie professionali, per esempio, uno degli aspetti verificati mira a controllare se la scuola universitaria professionale dispone di un sistema di gestione della qualità e se essa verifica periodicamente e sistematicamente l'effetto delle misure messe in atto. Nell'ambito dell'accreditamento deve dunque essere dimostrato che è stato introdotto e praticato un SGQ, precisando comunque che l'accreditamento stesso non è di per sé un SGQ.

### 3. Strumenti e metodi

Il *Self Assessment* (autovalutazione) è lo strumento con il quale si valutano i criteri nell'ambito di un modello di EFQM; si valuta dunque lo stato dell'*Excellence* di una istituzione. Per il tramite del processo logico conosciuto come RADAR sono valutati tanto i processi e le procedure quanto i risultati. RADAR significa *Results, Approach, Deployment, Assessment and Review*. Sono dunque messe sempre in luce tutte le prospettive: se una procedura è convincente, sarà applicata su vasta scala, verificata regolarmente, se del caso corretta; essa conduce ai risultati programmati. Dal *Self Assessment* risultano i punti di forza e le aree suscettibili di miglioramento che confluiscono nello sviluppo ulteriore della qualità.

#### **Raccomandazione 1:**

Con i suoi otto concetti fondamentali il modello EFQM rappresenta un quadro completo per lo sviluppo della qualità nelle alte scuole pedagogiche. Il *Self Assessment* (autovalutazione) consente di determinare lo stato della qualità delle ASP con tutti i punti di forza, mostra le aree suscettibili di miglioramento e di sviluppo e sostiene il processo continuo di miglioramento.

#### **Motivazione:**

Il modello EFQM risponde a tutte le domande essenziali che servono a posizionare e a profilare le alte scuole pedagogiche conformemente agli obiettivi prefissati.

## Presupposti

---

### 4. Sviluppo della qualità come compito di gestione (leadership)

Lo sviluppo della qualità e l'implementazione di un sistema di gestione della qualità fanno parte dei compiti di gestione. Tuttavia, prima che si dia avvio a un'attività nel settore dello sviluppo della qualità, è necessario disporre di un documento strategico: un impegno o dichiarazione della direzione o del rettorato della rispettiva alta scuola pedagogica, comunicato anche e in ogni modo all'interno dell'istituto.

I sistemi di gestione della qualità sono anche sistemi di conduzione (il modello EFQM, per esempio, può essere, in unione con un *Balanced Scorecard* un eccellente *Cockpit* per la gestione di un'organizzazione). È dunque da giudicare positivo il fatto che la direzione (la leadership) si confronti già in precedenza con il tema dello sviluppo della qualità e che si aggiorni in campi specifici (formazione dei membri di una direzione, formazione nell'ambito della qualità ecc.).

#### **Raccomandazione 2:**

È consigliabile che ogni membro della direzione (appartenente alla leadership) di un'alta scuola pedagogica si confronti in modo approfondito, nell'ambito di una formazione EFQM o di membri della gestione della scuola, con l'idea di *Excellence+* e con il modello.

#### **Motivazione:**

Il modello EFQM è complesso. È assolutamente necessario confrontarsi in modo approfondito con la tematica e disporre delle necessarie conoscenze, affinché esso possa essere introdotto in maniera appropriata come strumento di conduzione e perché chi fa parte dell'organo di conduzione si identifichi nel suo operare con l'idea di *Excellence+*.

### 5. Sviluppo della qualità come compito trasversale

Lo sviluppo della qualità rispettivamente la gestione della qualità è compito trasversale, cioè compito che impregna tutti i processi e i fatti all'interno di un'alta scuola. Ne è responsabile la direzione dell'alta scuola, che deve creare i presupposti per un'implementazione operativa.

Si raccomanda inoltre di affrontare il tema dello sviluppo della qualità in parallelo con quello dello sviluppo dell'organizzazione, poiché sviluppo della qualità significa sviluppo dell'organizzazione o della scuola universitaria. È inoltre opportuno che progetti orientati alla gestione di processi vengano avviati sempre con l'inclusione del processo concernente lo sviluppo della qualità.

**Raccomandazione 3:**

La responsabilità dello sviluppo della qualità risiede presso la direzione dell'alta scuola. Tale responsabilità riguarda anche tutte le forze impegnate nella conduzione, ognuna nel proprio settore dell'organizzazione. Anche il personale deve essere coinvolto nello sviluppo; suo compito è quello di preoccuparsi che, all'interno del rispettivo settore di attività, sia garantito il raggiungimento della qualità auspicata in tutti i processi, prodotti e per tutte le prestazioni.

**Motivazione:**

La direzione dell'alta scuola gestisce lo sviluppo della qualità a livello strategico e crea i presupposti per l'implementazione operativa delle misure concernenti la qualità. In virtù della sua posizione gerarchica e della sua funzione spetta alla direzione la garanzia dell'implementazione e, in ogni caso, la sanzione nel caso di un'implementazione non corretta.

## 6. Risorse finanziarie

Lo sviluppo della qualità esige che si mettano a disposizione le necessarie risorse finanziarie. Vale la pena, a tale proposito, di essere generosi, poiché la qualità è elemento essenziale dello sviluppo di una scuola universitaria. La qualità si fonda non da ultimo anche sui mezzi finanziari a disposizione.

**Raccomandazione 4:**

Per poter attuare un minimo di attività relative alla qualità si consiglia di mettere a disposizione un budget annuo di almeno CHF 100'000. Questo importo comprende l'assunzione di risorse umane (per esempio docenti) nell'ambito di progetti, l'acquisto di strumenti per il management (per esempio per la gestione di processi, uno strumento per indagini e valutazioni) come pure il coinvolgimento di esperti esterni, per il *coaching* o per presentazioni o *workshops*. Non compresa è l'entità dell'impegno personale di chi si occupa della qualità o del rispettivo servizio.

**Motivazione:**

Uno sviluppo sistematico e strutturato della qualità secondo il modello EFQM è possibile solo se vengono destinate allo scopo sufficienti risorse finanziarie, in modo da garantire le prestazioni trasversali.

## 7. Risorse umane

Lo sviluppo della qualità in una scuola di livello universitario non è un compito collaterale alle normali attività quotidiane. È invece parte integrante del lavoro di ogni giorno. La direzione dell'alta scuola è responsabile della gestione della qualità che realizza a livello strategico. Deve perciò poter fare assoluto affidamento sulla preparazione a livello di concetto, sul sostegno metodologico e sulla messa a disposizione di strumenti. Tale compito e tale responsabilità incombono a una persona incaricata all' scopo e/o a un gruppo di persone.

**Raccomandazione 5:**

Lo sviluppo della qualità occupa almeno il 70% di un onere di lavoro. Solo così le attività relative alla qualità possono essere concepite sistematicamente, sostenute, gestite e verificate. Vale anche per le scuole universitarie di dimensioni ridotte. Tra direzione di un'alta scuola e l'incaricato Q devono intercorrere rapporti stretti. La qualità dovrebbe figurare come trattanda fissa - o almeno apparire a intervalli regolari - delle riunioni di direzione di un'alta scuola.

**Motivazione:**

Uno sviluppo sistematico della qualità secondo il modello EFQM può essere garantito solo se sono a disposizione sufficienti risorse per la concezione e l'accompagnamento dell'implementazione. In caso contrario, le misure inerenti alla qualità si riducono ad azioni singole, poco sistematiche e poco in correlazione tra di loro.

## 8. Illustrazione e descrizione dei ruoli

Il compito affidato all'incaricato Q o al team Q deve essere chiaramente regolato e comunicato. Compiti, responsabilità e competenze devono essere illustrati nell'ambito della descrizione di una funzione o di un mandato, ciò che d'altronde serve a legittimare la funzione stessa con i compiti ad essa correlati. A tale proposito deve pur essere chiaro che gli sforzi compiuti nell'ambito della qualità non possono essere delegati alla sola funzione Q. *Excellence+risiede*, alla fin fine, nella responsabilità di ogni collaboratrice o collaboratore. Nella funzione di incaricato Q vengono, di solito, riuniti molteplici e diversi ruoli: da una lato gli incaricati Q gestiscono e sostengono il processo di qualità (gestione); d'altro lato essi consigliano e assistono la gestione o la direzione (consulenza) oltre che a compiere opera di supporto a favore dei diversi dipartimenti della scuola e del personale (supporto). Nell'ambito della descrizione di una funzione questa somma di ruoli dovrebbe essere convenientemente messa in risalto. Nell'organigramma di un'alta scuola pedagogica il posizionamento della funzione di incaricato Q dovrebbe essere chiaramente specificato (come compito di gestione rispettivamente funzione direttiva) affinché chi riveste quella funzione goda di sufficienti competenze e autorità.

Nell'ambito del confronto con lo sviluppo della qualità è considerato elemento implicito dell'implementazione la discussione su processi decisionali rispettivamente la competenza e la responsabilità in processi e progetti di un'alta scuola pedagogica. Le persone incaricate della qualità, che dirigono processi e progetti, assumono da un lato la responsabilità del processo o del progetto, d'altro lato devono disporre di sufficienti competenze decisionali. Infatti devono spesso imporre decisioni contro il parere di chi è loro superiore o di chi non condivide la politica gestionale. Si impone dunque una descrizione completa delle competenze.

**Raccomandazione 6:**

Compiti, competenze e responsabilità di tutte le funzioni coinvolte nella gestione della qualità devono essere definite e concordate. In particolare deve essere accuratamente definito il posizionamento del mandato inerente alla qualità, devono essere comunicati i molteplici ruoli e l'incaricato Q deve poter essere investito nella sua funzione delle autorizzazioni e competenze necessarie perché possa assumere il suo ruolo in modo corretto.



**Motivazione:**

L'incaricato Q deve contare sulle necessarie competenze e autorizzazioni nella sua funzione e nei ruoli assunti, affinché possa assolvere il suo mandato ai diversi livelli (gestione, consulenza, supporto). La rettrice o il rettore della direzione di un'alta scuola pedagogica devono, come gremio preso nel suo insieme, sostenere l'implementazione delle attività inerenti alla qualità e spianare la strada all'incaricato Q nell'assolvimento delle sue funzioni.

## 9. Compiti dello sviluppo della qualità

*Structure follows procedures* cioè l'organizzazione delle procedure è prioritaria rispetto all'organizzazione della struttura. Anche le alte scuole devono essere considerate dal punto di vista dei processi rispettivamente dello svolgimento dei compiti e non da quello della struttura o dell'organigramma. Risulta dunque importante l'identificazione e la definizione dei processi relativi alla conduzione, alle attività chiave di un'alta scuola e ai supporti. Fanno parte dei processi relativi alla conduzione, per esempio, lo sviluppo di strategie, l'evoluzione del personale rispettivamente delle collaboratrici e dei collaboratori, la stesura dei bilanci, i rapporti con i partner ecc. I processi relativi alle attività chiave concernono l'insegnamento, la ricerca e l'offerta di prestazioni di servizio. I processi relativi ai supporti riguardano, tra altro, la politica del personale, l'amministrazione, le infrastrutture, la gestione dei dati e dell'informazione (sviluppo delle banche dati, *Records Management*, archiviazione ecc.).

Quando i processi sono identificati ed è definito il principio su cui poggia l'organizzazione dei processi rispettivamente la loro gestione, se ne possono dedurre le competenze e le risorse, necessarie alla gestione di un processo che serve a implementare la strategia. Un paragone con le competenze delle collaboratrici e dei collaboratori e del loro numero permette di piazzare le risorse umane al posto giusto.

**Raccomandazione 7:**

Il concetto fondamentale *Processi* riveste un ruolo decisivo nel modello EFQM, dal momento che gestire l'organizzazione mediante un complesso di processi è un aspetto essenziale dell'*Excellence*. L'organizzazione delle procedure acquisisce di conseguenza grande importanza. Occorre implementare la gestione dei processi se si vuol tener conto delle modalità della procedura e dell'orientamento relativo ai risultati.

**Motivazione:**

La gestione in termini di procedure e di processi è di sostegno alla realizzazione della strategia e al raggiungimento degli obiettivi. Garantisce inoltre che l'offerta di prodotti e di prestazioni avvenga effettivamente e nel modo più efficiente possibile.

## 10. Sviluppo della qualità come gestione di progetti

Uno strumento importante dello sviluppo della qualità è la gestione di progetti. I principi e le linee direttrici della gestione di progetto devono perciò essere note e implementate in ogni alta scuola.

**Raccomandazione 8:**

Gli sforzi compiuti nell'ambito della qualità vengono sostenuti, per quel che concerne l'aspetto del metodo, in modo essenziale dalla gestione di progetti. Si consiglia lo sviluppo rispettivamente l'adattamento di un manuale ASP per i progetti come pure l'implementazione di un portfolio di progetti che servano a gestire lo sviluppo della qualità.

**Motivazione:**

Progetti e processi devono essere effettivi e efficienti. Tutte le collaboratrici e i collaboratori devono avere dimestichezza con la terminologia e la procedura nel campo di progetti e processi. Solo così un'alta scuola può raggiungere gli obiettivi in modo ottimale, risparmiare denaro, guadagnare tempo e accrescere la qualità.

Soddisfatte queste premesse, possono essere compiuti i primi passi in direzione dello sviluppo della qualità. Come riferimento si consideri il grafico che segue, concernente il modello delle diverse fasi del processo di sviluppo della qualità.

## Sviluppo della qualità

### 11. Il processo di sviluppo della qualità

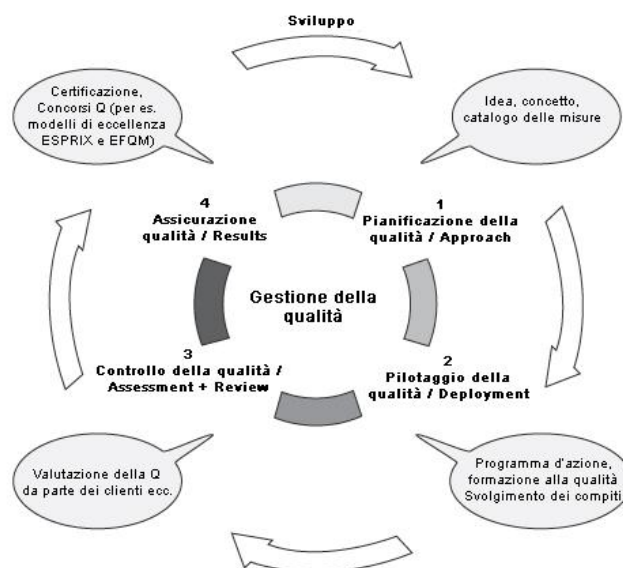


Figura 1: Illustrazione grafica delle varie fasi del processo di sviluppo della qualità

Per sviluppo della qualità si intende la pianificazione (orientamento, ricerca dei mezzi appropriati, strumenti e concetti, possibile scelta del modello, studio del progetto, avvio del progetto) di misure concernenti lo sviluppo e l'assicurazione della qualità. Alla pianificazione fa seguito l'implementazione rispettivamente il pilotaggio di misure concernenti lo sviluppo della qualità (per es. l'avvio di progetti pilota, piano d'azione, istruzione dei collaboratori ecc.). Solo dopo una implementazione riuscita si passa al controllo e all'assicurazione della qualità. Non ha infatti senso procedere, per esempio, all'assicurazione della qualità prima che sia chiaro che cosa in effetti dev'essere assicurato (come compito? come obiettivo? come visione?) e secondo quali criteri questa assicurazione deve aver luogo. Alla base dello sviluppo della qualità c'è la così detta logica RADAR (*Results, Approach, Deployment, Assessment, Review* . risultati, approccio, svolgimento, valutazione, riesame) che può essere utilizzata tanto per l'autovalutazione, quanto per una valutazione esterna.

Il modello EFQM poggia su otto concetti fondamentali, essenziali nella fase di impegno all'Eccellenza:

- “ Orientamento ai risultati
- “ Attenzione rivolta al cliente
- “ Leadership (gestione) e coerenza negli obiettivi
- “ Gestione in termini di processi e fatti
- “ Coinvolgimento e sviluppo delle persone

- “ Apprendimento, innovazione e miglioramento continui
- “ Sviluppo della partnership
- “ Responsabilità pubblica

La qualità, che può essere sviluppata all'interno di un'organizzazione, dipende dall'interazione tra questi otto concetti fondamentali. Sono posti a fondamento del modello EFQM per l'Escellenza, sono tutti correlati e si influenzano reciprocamente. Possono essere valutati periodicamente per quel che concerne il miglioramento e l'innovazione, e precisamente come autovalutazione, indagine (questionario) o valutazione esterni.

**Raccomandazione 9:**

Affinché venga assicurato il miglioramento continuo, si consiglia di introdurre il ciclo PDCA (P=Plan-programmazione; D=Do-esecuzione del programma; C=Check- test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei feedback; A=Act- azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo) e di operare con riferimento agli otto concetti fondamentali del modello EFQM, in modo da garantire uno sviluppo globale della qualità che serve a posizionare e a profilare l'alta scuola.

**Motivazione:**

Il modello EFQM è orientato ai risultati, cioè obiettivi e criteri di valutazione devono essere riferiti a quelli. Tutte le attività sono orientate al raggiungimento di obiettivi concordati, che derivano dalla strategia. Si valuta se l'obiettivo è stato raggiunto o no e se devono essere definite o implementate azioni di miglioramento pianificate e costantemente monitorate. In questo modo è garantito il miglioramento continuo e sostenibile nel tempo.

## 12. Fase di ricerca e di orientamento (fase esplorativa)

In questa fase ci si occupa della ricerca e del confronto con differenti sistemi e modelli di gestione della qualità. Si tratta anche di valutare vantaggi e svantaggi dei possibili modelli e concetti come, per esempio, ISO 9000f., modello EFQM, Q2E ecc. È importante considerare l'alta scuola come unità organizzativa poiché il modello scelto deve essere valido e utilizzato per l'intera organizzazione, cioè per ogni ambito di prestazione. Gli sforzi a favore della qualità servono, alla fin fine, allo sviluppo dell'intero settore universitario.

Nella fase esplorativa ha senso paragonare tra di loro i differenti modelli Q sulla base dei criteri. Per una valutazione possono entrare in considerazione i seguenti criteri: (1) Obiettivi /Utilità del modello, (2) Sistema globale/Spazio di manovra, (3) Orientamento al mandato di prestazione e al management, (4) Valutazione (interna, esterna), (5) Certificazione, (6) Riconoscimento internazionale, (7) Efficienza: Rapporto impegno/resa. In questa fase rappresenta inoltre un vantaggio confrontarsi con possibili strumenti (di natura organizzativa o tecnica). Devono anche essere chiarite domande sui costi. Pure importante è la verifica del rapporto fra competenze da acquisire e competenze presenti con lo scopo di appurare il possibile bisogno di formazione. Vale la pena in queste prima fase di prendere contatto con organizzazioni affini per avere informazioni sulle loro esperienze con SGQ.

### 13. Fase decisionale

Sulla base dello studio preliminare rispettivamente di un disegno di progetto, così come risulta al termine della fase esplorativa, è il momento di prendere una decisione concernente la scelta del modello, l'ampiezza del quadro coinvolto nello sviluppo della qualità e la susseguente procedura. L'assunzione di una strategia comune nell'ambito dello sviluppo della qualità deve essere comunicata dalla direzione, incaricata della gestione, a tutto il personale e in ogni settore di prestazioni. È assolutamente necessario mettere in evidenza che, per quanto concerne il modello scelto o il concetto, si tratta di processi, di sistemi, di fatti, di competenze e di responsabilità che concernono tutti i settori della scuola. Si tratta dunque di funzioni trasversali. Chi è incaricato della gestione deve far capire che lo sviluppo della qualità tocca i contenuti concreti delle singole parti, di cui sostiene le prestazioni, a tutto vantaggio dei singoli settori e dell'istituzione presa nel suo complesso.

La strategia e gli obiettivi che ne derivano guidano le alte scuole pedagogiche nel loro sviluppo. Eccellenti prestazioni e risultati si realizzano sulla base di cooperazioni con partner quando il processo è sostenuto dalle necessarie risorse. La elaborazione del contenuto dei processi dipende dal lavoro dei gruppi, i cui collaboratori vengono messi nella condizione di assolvere nel migliore dei modi il loro compito. I risultati di eccellenza relativi a performance, personale, clienti e collettività sono raggiunti attraverso un'azione di guida degli incaricati della gestione (leadership) su personale, politica e strategie, partnership e risorse, processi. Si tratta di una rete di relazioni complessa, ma sistematica di tutti i fattori di riuscita all'interno dei criteri relativi ai fattori, con il risultato finale di una crescita non solo quantitativa, ma sopra tutto qualitativa.

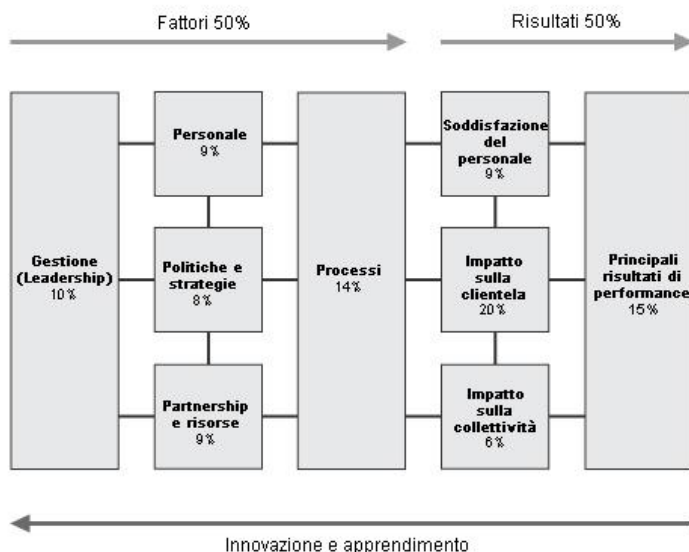


Figura 2: Modello EFQM

Per fattori si intendono le leve che un'organizzazione deve sfruttare e sui quali deve agire. I fattori prendono quindi in considerazione ciò che un'organizzazione fa. Il modello EFQM considera diverse procedure con le quali può essere raggiunta l'Excellence nella soddisfazione dei clienti, del proprio personale, nell'impatto sulla collettività e nei risultati delle proprie attività. La elaborazione concreta dello sviluppo della qualità può essere adattata alla cultura, al bisogno e alle esigenze delle singole alte scuole. Il modello presenta le tematiche essenziali

come quadro, senza indicare come agire. La serie dei quesiti relativi all'«Excellence» potrebbe essere intesa come filo di Arianna attraverso una struttura che è lo sviluppo della qualità.

Un posto centrale del modello è occupato dal «Self Assessment» (autovalutazione). Sulla base di un'analisi esauriente, sistematica e periodica vengono verificati le attività e i risultati dell'organizzazione con riferimento all'innovazione e sulla base dell'attenzione rivolta al cliente. La base per l'autovalutazione è rappresentata dagli otto criteri. Cinque criteri vengono considerati come «fattori» (che cosa fa un'organizzazione e come procede) e quattro come «risultati» (che cosa produce l'azienda; è l'output di un'organizzazione) Miglioramenti nel campo dei «fattori» si ripercuotono naturalmente su quello dei «risultati» (cf. figura 2).

#### **Raccomandazione 10:**

Lo strumento dell'«Self Assessment» offre la possibilità di autovalutare lo standard di qualità dell'alta scuola dalla prospettiva dell'istituzione, della conduzione e del corpo dei collaboratori con riferimento ai criteri «fattori» e criteri «risultati» vengono verificati sulla base di indagini (questionari) e valutazioni.

#### **Motivazione:**

La valutazione ha carattere neutro, cioè il «Self Assessment» non è una qualifica, ma solo un'indicazione di una posizione che poggia sui fattori di riuscita importanti del modello EFQM e che indica tanto i punti di forza quanto le aree suscettibili di miglioramento e di sviluppo. Da essa possono trarre origine misure di miglioramento a sostegno dello sviluppo dell'alta scuola.

## 14. Fase di sensibilizzazione

Appartengono, tra altro, alla fase di sensibilizzazione l'analisi prospettica di possibili positivi e negativi fattori di riuscita e possibili inciampi sulla strada di un progetto di sviluppo della qualità. Tra le forze positive deve sopra tutto essere messa in evidenza l'utilità derivante dall'introduzione di un SGQ e di attività di qualità sul piano della comunicazione, ciò che aiuta già ad annullare una parte delle forze negative.

La fase di sensibilizzazione comprende un confronto approfondito e diffuso all'interno dell'organizzazione attorno all'idea di «Excellence». Gestione e personale deve prendere dimestichezza con l'idea di «Excellence» del modello. Può avvenire nella forma di «Excellence-Events». Vale anche la pena di visitare un'organizzazione che si impegna per la qualità secondo il modello EFQM. «Excellence» deve essere ancorato nella cultura di un'istituzione. La gestione di una scuola ha, a tale proposito, un ruolo trainante.

Con un primo «Self Assessment» (per esempio attraverso gli incaricati della qualità) può essere stabilito lo standard di qualità. Tra altro, si ottengono preziosi dati in vista dell'introduzione e dell'implementazione della gestione della qualità. Lo svolgimento di un «Self Assessment» parte tuttavia dal presupposto che tutte le persone siano state coinvolte nel modello e che il personale destinato all'autovalutazione sia stato istruito.

**Raccomandazione 11:**

La direzione scolastica e le persone ad essa direttamente soggette devono confrontarsi in maniera approfondita con il modello EFQM, lo strumento dell' *Self Assessment* e i metodi e l'idea di *Excellence*. Agli altri livelli di personale è necessaria un'introduzione e un'istruzione appropriate, relative al modello EFQM. Grande importanza, già dall'inizio, ha la comunicazione.

**Motivazione:**

La complessità del modello, dello strumento e dei metodi abbisognano di una buona introduzione e istruzione, perché ci sia la necessaria comprensione e l'utilizzazione sia corretta.

L'idea di *Excellence* si fonda essenzialmente sul coinvolgimento del personale. Per questo motivo s'impone nei confronti delle collaboratrici e dei collaboratori la massima trasparenza in fatto di comunicazione.

## Fase della pianificazione e dello sviluppo

---

Conclusa la fase decisionale e sulla base dei dati raccolti è possibile affrontare il concetto vero e proprio. Si tratta di sviluppare un concetto globale che comprenda le diverse fasi rispettivamente un concetto di implementazione e uno scadenziario fino a elaborare una particolareggiata organizzazione del progetto, dalla quale dipende il successo del progetto stesso.

**Raccomandazione 12:**

Perché sia fatta chiarezza sull'impostazione della gestione della qualità, la pianificazione, le procedure, l'implementazione e la verifica delle attività relative alla qualità e affinché lo sviluppo della qualità possa essere gestito in modo sistematico e strutturato, è necessario elaborare un concetto. Si dà così garanzia che la base metodologica è stata approntata, gli obiettivi a cui si vuole tendere sono stati fissati, e che è stata stabilita la priorità delle misure da prendere e da implementare, oltre che la loro verifica.

**Motivazione:**

È importante che lo sviluppo della qualità sia pianificato e pilotato già dall'inizio in maniera sistematica e strutturata. Ciò presuppone anche che si proceda secondo priorità per motivi relativi alla capacità e alle risorse. La strada verso l'Excellence deve essere percorsa passo dopo passo, altrimenti il sistema si esaurisce e gli obiettivi non vengono raggiunti.



## Fase dell'implementazione e del pilotaggio

L'implementazione dello sviluppo della qualità avviene sulla base di priorità concernenti le misure proposte e scelte, destinate a miglioramento continuo. Se si aspira a un livello di riconoscimento, è opportuno annunciarsi alla SAQ (Swiss Association for Quality), per esempio per quanto concerne il primo livello "Committed to Excellence" o l'impegno nell'eccellenza.

Lo schema dell'Eccellenza relativo all'European Excellence Award (EEA) si basa su tre livelli:

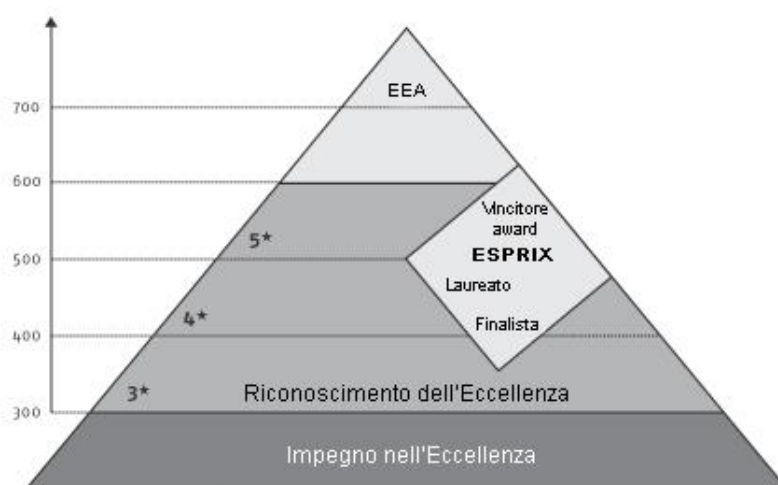


Figura 3: I tre livelli del modello EFQM

### Livello 1: Impegno nell'Eccellenza ("Committed to Excellence")

Al livello 1, adatto alle organizzazioni che iniziano il loro percorso verso l'eccellenza, si tratta di identificare, in un primo tempo e con le persone coinvolte, possibili misure di miglioramento le quali vengono ulteriormente valutate (secondo l'importanza, dispendio di energie) e elencate secondo priorità. In seguito vengono definite tre misure di miglioramento, che nello spazio di nove mesi devono essere implementate in modo mirato e in termini di miglioramento. Dopo essersi annunciati alla SAQ rimangono nove mesi di tempo per l'implementazione e un primo, breve "Self Assessment" esterno e sulla base dello strumento RADAR.

### Livello 2: Riconoscimento del conseguimento dell'Eccellenza ("Recognised for Excellence")

I risultati del livello 1 danno le prime indicazioni riguardanti lo sviluppo mirato della qualità sulla base del modello EFQM. In tutti i settori vengono avviati, per esempio con l'aiuto di un portfolio di progetto, progetti di sviluppo e di miglioramento con lo scopo di aumentare l'Eccellenza dell'intera organizzazione. In seguito e durante un "Self Assessment" esterno di più giorni l'alta scuola è oggetto di un severo esame a tutto campo. Naturalmente questo livello è più impegnativo del primo. Si calcola, in generale, una durata da 18 a 24 mesi.

### Livello 3: Partecipazione a un concorso (per es. ESPRIX o EFQM Excellence Award)

La partecipazione a un concorso è sempre una sfida che può però aumentare la motivazione delle persone coinvolte. Al livello 3 si tratta solo di mantenere il livello raggiunto e di svilup-

parlo oltre. Sulla base di un *Assessment* esterno del livello 2 è possibile accertarsi dove ci sono ancora dei punti deboli e dove sono necessari ulteriori miglioramenti ai quali procedere. A partire da un punteggio di > 600 un'istituzione può partecipare al concorso ESPRIX o EFQM Excellence Award.

**Raccomandazione 13:**

Annunciarsi a uno dei livelli rappresenta per le persone coinvolte motivo di coesione ed è la dimostrazione che *Excellence* fa parte della cultura della scuola. La scuola assolve pure l'impegno di seguire con coerenza lo sviluppo della qualità secondo il modello EFQM. Raggiungere un livello vuol dire sentirsi riconoscere i propri sforzi a favore della qualità.

**Motivazione:**

Con i tre livelli non si raggiunge solo un effetto interno, ma si comunica anche con l'esterno. È la prova che *Excellence* è presa sul serio. Il carattere vincolante, caratteristico dello sviluppo della qualità, accresce la motivazione presso le persone coinvolte le quali sono pronte a proseguire nei loro sforzi a favore di un miglioramento continuo.

## Fase della valutazione

---

I processi e i prodotti devono essere oggetto di esame periodico e, se del caso, migliorati. Ciò avviene da un lato sulla base di valutazioni (dell'insegnamento, di progetti di ricerca ecc.) e di indagini (questionari) (presso gli studenti, i clienti, le collaboratrici e i collaboratori ecc.) e dall'altro lato attraverso l'autovalutazione. Il *Self Assessment* si estende tanto ai criteri relativi ai fattori quanto a quelli relativi ai risultati del modello EFQM. Si verificano gli obiettivi formulati e gli indicatori e, nel caso di discrepanze, si introducono misure di miglioramento.

**Raccomandazione 14:**

Una verifica regolare degli obiettivi avviene nel quadro di un *Self Assessment* di valutazioni o di indagini (questionari).

**Motivazione:**

L'autovalutazione come pure valutazioni e indagini (questionari) evidenziano i punti di forza e le aree di miglioramento, cioè della *performance* dell'organizzazione e, di conseguenza, i potenziali di sviluppo così da permettere di individuare il trend dello sviluppo. Caratteristica del modello EFQM è l'apprendimento, l'innovazione e il miglioramento continui, ponendo in discussione lo status quo e realizzando il cambiamento.

## Fase dell'assicurazione qualità

---

In questa fase si tende a ottenere certificazioni oppure si partecipa a concorsi che prevedono l'attribuzione di distinzioni relative alla qualità come, per esempio, ESPRIX o l'Excellence Award EFQM+.

**Edito da**

COHEP  
Thunstrasse 43a  
CH-3005 Berna  
[www.cohep.ch](http://www.cohep.ch)

**Pubblicazione**

Website COHEP