

I "PREMI" PER L'ECCELLENZA: STRUMENTI PER LA CRESCITA E DIFFUSIONE DELLA QUALITÀ

Giovanni Mattana
27.11.2003

Nella organizzazioni, sono presenti tre diverse esigenze per la qualità

- **"darsi un sistema"** per meglio integrare e finalizzare tutte le attività e responsabilità al fine di ottenere gli obiettivi predefiniti
- **"migliorarsi"** in modo forte e veloce a fronte di un modello di riferimento autorevole e stimolante (per esempio quello EFQM); con accumulo delle "pratiche migliori" e stimolo reciproco (self-assessment)
- **disporre di uno strumento esterno "oggettivo" e "credibile"** di valutazione ('assessment + accountability').

**I METODI DA UTILIZZARE SONO DIVERSI PER
CIASCUNA ESIGENZA**

QUALITÀ "PERCHÉ"? TRE ESIGENZE OGGI PRIORITARIE

- **L'integrazione e la capacità di convergere sugli obiettivi**
- **Le performance e la capacità di migliorare le performance in modo duraturo, con apprendimento, innovazione, creatività**
- **La valutazione oggettiva e comparativa delle performance ad uso delle 'Parti Interessate'**

LE DIVERSE FINALITÀ DEI PRINCIPALI MODELLI



TQM-EQA

COMPETITIVITÀ
ECCELLENZA

Distanza dai migliori

ISO-9004

MIGLIORAMENTO
PRESTAZIONI

Sviluppo del Patrimonio
Soddisfazione Parti Interessate

ISO-9001

SGQ
EFFICACI E
CONFORMI

Continuità della transazione
Soddisfazione clienti
Requisiti "minimi" per certificazione

Come trovare risposte ai seguenti quesiti ?



- QUANTO LA NOSTRA ORGANIZZAZIONE HA **PROGREDITO** NEGLI **ULTIMI ANNI**?
- **OGGI DOVE SIAMO**?
- **DOVE SIAMO RISPETTO AGLI ALTRI**?

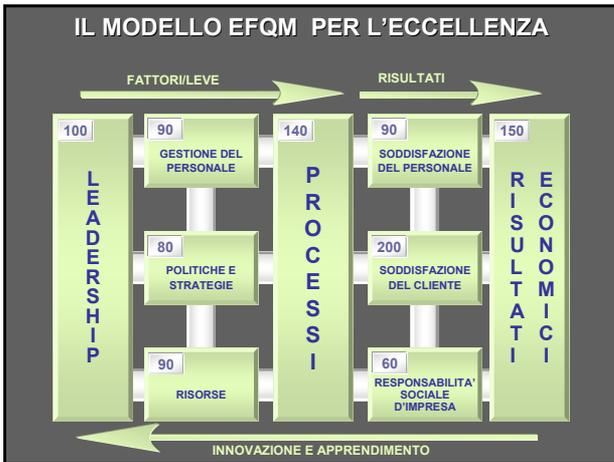
PER RISPONDERE OCCORRE UNO
STRUMENTO DI "DIAGNOSI"
UN MODELLO ED UNA METRICA

Lo strumento dei "Modelli per l'Eccellenza" dà la risposta



- perché rappresenta un **referimento particolarmente sfidante** e dedotto dalle esperienze migliori: in Europa esso è il Modello EFQM;
- perché richiede di **autovalutarsi** a fronte di tutte le componenti del Modello;
- perché consente l'**accumulo di dati e i confronti**;
- perché obbliga a **ripensare criticamente i propri approcci** ed i propri punti di forza e debolezza;
- generando così **apprendimento** e consapevolezza di **diagnosi** e **accelerando** quindi il proprio passo.

IL MODELLO EFQM PER L'ECCELLENZA



LA SUDDIVISIONE DEI 9 CRITERI IN 32 SOTTO-CRITERI

- Le nove caselle rappresentano i criteri in base ai quali valutare il percorso di un'organizzazione verso l'eccellenza
- Ogni criterio è a sua volta suddiviso in sottocriteri
- Ciascun sottocriterio presenta una serie di aree da esaminare

Non si tratta di parametri obbligatori né esaustivi ma di elementi intesi a esemplificare ulteriormente il significato del relativo criterio

**Esempio - CRITERIO 2
POLITICHE E STRATEGIE**



1 3 5 7 9
2 4 6 8

Come l'organizzazione realizza la propria missione e la propria visione attraverso una chiara strategia focalizzata sulle esigenze delle Parti Interessate, con il supporto di politiche, piani, obiettivi e processi adeguati

Sottocriteri

- 2a. Come Politiche e Strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future delle Parti Interessate
- 2b. Come Politiche e Strategie sono basate su dati derivanti dalle misure di performance, dalla ricerca e dalle attività relative all'apprendimento e alla creatività
- 2c. Come Politiche e Strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate
- 2d. Come Politiche e Strategie vengono diffuse attraverso una rete di processi chiave
- 2e. Come Politiche e Strategie vengono comunicate e attuate

27.11.2003 G.Mattana -I Premi come strumenti per la Qualità 10

**Esempio-CRITERIO 7
RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE**



1 3 5 7 9
2 4 6 8

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione proprio personale

Sottocriteri

- 7a. Misure della percezione
- 7b. Indicatori di performance

27.11.2003 G.Mattana -I Premi come strumenti per la Qualità 11




**Il Modello EFQM per l'Eccellenza
adattato alla scuola**

Basato sul Modello EFQM
per il Settore Pubblico e il volontariato

(Rev.1 -25 settembre 2003)

27.11.2003 G.Mattana -I Premi come strumenti per la Qualità 12

CRITERIO 2- POLITICHE E STRATEGIE

2a *"Come" politiche e strategie sono basate sui bisogni e sulle aspettative presenti e future delle parti interessate.*

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come **la scuola**:

- raccoglie e analizza le informazioni utili a definire il contesto in cui opera e la sua evoluzione;
- raccoglie e analizza le informazioni utili per comprendere in anticipo i bisogni e le aspettative degli studenti, delle famiglie, del personale e delle altre parti interessate;
- è in grado di comprendere in anticipo gli sviluppi del contesto in cui opera, comprese le attività delle altre scuole.

CRITERIO 6 – Risultati relativi ai Clienti

6a. Misure della percezione.

● **Immagine globale della scuola**

Capacità della scuola di soddisfare i bisogni e le aspettative presenti ed emergenti

Organizzazione didattica e tempo scuola

Leadership educativa

Professionalità del dirigente, dei docenti e del personale ATA

Continuità didattica

Diffusione delle informazioni

Facilità di avere colloqui con i docenti

Capacità di coinvolgere le famiglie nei vari momenti della vita scolastica

Qualità dell'insegnamento e opportunità di apprendimento

● **Prodotti e servizi**

● **Fedeltà del cliente**

6b. Indicatori di performance

I diversi **UTILIZZI** dei **MODELLI PER L'ECCELLENZA (1)**

- **La diffusione mondiale della pratica dei "Premi per l'eccellenza"**

I DIVERSI UTILIZZI DEI MODELLI PER L'ECCELLENZA (2)

- La diffusione mondiale della pratica dei "Premi per l'eccellenza"

- **L'utilizzo del Modello per "l'autovalutazione".**



- Self Assessment
- Bench-Marking
- Condividere la visione del modello
- Pilotare la propria marcia
- Ripensare criticamente i propri approcci

I DIVERSI UTILIZZI DEI MODELLI PER L'ECCELLENZA (3)

- La diffusione mondiale della pratica dei "Premi per l'eccellenza"

- L'utilizzo del Modello per "l'autovalutazione".

- **La combinazione di "autovalutazione e valutazione esterna" attenua i rischi della sola autovalutazione e può generare importanti sinergie.**

I DIVERSI UTILIZZI DEI MODELLI PER L'ECCELLENZA (4)

- La diffusione mondiale della pratica dei "Premi per l'eccellenza"

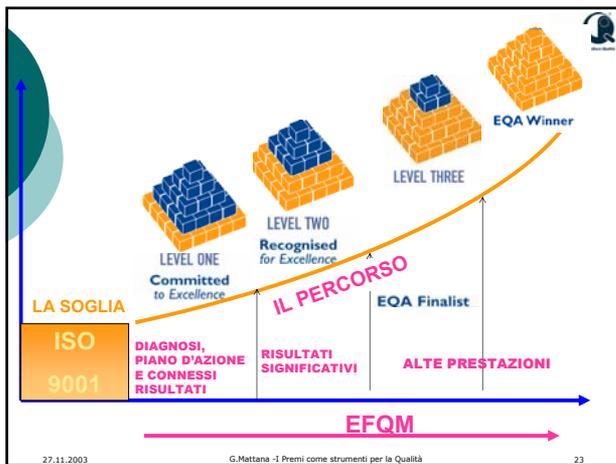
- L'utilizzo del Modello per "l'autovalutazione".

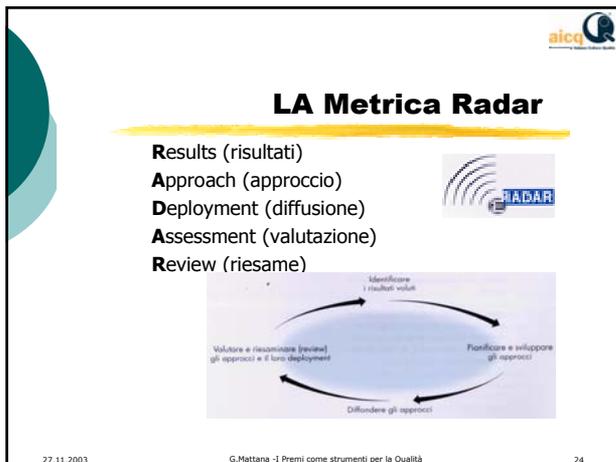
- La combinazione di "autovalutazione e valutazione esterna" attenua i rischi della sola autovalutazione e può generare importanti sinergie.

- **Il ruolo e la professionalità dei valutatori esterni**

I DIVERSI UTILIZZI DEI MODELLI PER L'ECCELLENZA (5)

- La diffusione mondiale della pratica dei "Premi per l'eccellenza"
- L'utilizzo del Modello per "l'autovalutazione".
- La combinazione di "autovalutazione e valutazione esterna" attenua i rischi della sola autovalutazione e può generare importanti sinergie.
- Il ruolo e la professionalità dei valutatori esterni
- **L'utilizzo del modello per "assegnare riconoscimenti" a livelli intermedi nel percorso di eccellenza.- I "Levels of Excellence" della Rete EFQM**





I CRITERI PER LA METRICA



Per i "FATTORI"

COERENZE
INTEGRAZIONE
SISTEMATICITÀ
GRADO DI ATTUAZIONE
MISURAZIONI
APPRENDIMENTO
MIGLIORAMENTO

Per i "RISULTATI"

TREND
OBIETTIVI PREFISSATI
CONFRONTI
CAUSE
GRADO DI COPERTURA

L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO: LEZIONI APPRESE



- Conoscersi.
- Socializzare la conoscenza.
- Interiorizzare la sequenza: approccio-dispiegamento-risultati.
- Dalle cose al processo che genera le cose.
- Dai miglioramenti sul processo al governo del miglioramento dei processi.
- "Ci siamo mossi in una dimensione fortemente sistemica e olistica; guardiamo le connessioni".
- La scelta di 'cosa migliorare'.
- Quantificare la velocità di miglioramento.

I DIVERSI UTILIZZI DEI MODELLI PER L'ECCELLENZA (6)



- La diffusione mondiale della pratica dei "Premi per l'eccellenza"
- L'utilizzo del Modello per "l'autovalutazione".
- La combinazione di "autovalutazione e valutazione esterna" attenua i rischi della sola autovalutazione e può generare importanti sinergie.
- Il ruolo e la professionalità dei valutatori esterni
- L'utilizzo del modello per "assegnare riconoscimenti" a livelli intermedi nel percorso di eccellenza.- I "Levels of Excellence" della Rete EFQM
- **Un ulteriore nuovo utilizzo del modello: il riconoscimento dei livelli intermedi di Eccellenza da parte di Accreditementi Pubblici delle Regioni.**

I DIVERSI UTILIZZI DEI MODELLI PER L'ECCELLENZA (7)

- La diffusione mondiale della pratica dei "Premi per l'eccellenza"
- L'utilizzo del Modello per "l'autovalutazione".
- La combinazione di "autovalutazione e valutazione esterna" attenua i rischi della sola autovalutazione e può generare importanti sinergie.
- Il ruolo e la professionalità dei valutatori esterni
- L'utilizzo del modello per "assegnare riconoscimenti" a livelli intermedi nel percorso di eccellenza.- I "Levels of Excellence" della Rete EFQM
- Un ulteriore nuovo utilizzo del modello: il riconoscimento dei livelli intermedi di Eccellenza da parte di Accreditazioni Pubblici delle Regioni.
- **L'utilizzo del modello per premi settoriali: l'esempio della scuola**

UN ESEMPIO IMPORTANTE: IL PREMIO QUALITÀ-SCUOLA DELLA REGIONE VENETO

Un esempio molto significativo e recente è costituito dal Premio Qualità organizzato dalla Regione Veneto per gli Istituti scolastici nel 2003, con il coinvolgimento dell'AICQ, dell'Associazione Premio Qualità Italia e del Polo Scuola di Milano :

- 169 risposte di Istituti al Questionario basato sul modello AICQ-EFQM Scuola
- Restituzione alle scuole dei punti deboli
- Preparazione di 45 Istituti all'autovalutazione
- Autovalutazione completa di 44 Istituti
- Formazione valutatori
- Valutazione esterna e graduazione
- Assegnazione Premi provinciali (3 scuole x Provincia)



n. 203 del 28/3/03

LA GIUNTA REGIONALE

- UDETO il Relatore Prof. Ermanno Serrajotto incaricato dell'istruzione dell'argomento in questione ai sensi dell'art. 33, II^a comma dello Statuto il quale da atto che la Struttura competente ha attestato l'avvenuta regolare istruttoria della pratica, in ordine alla compatibilità con la vigente legislazione regionale e statale;
- VISTA la L.R. 11/2001 e, in particolare, gli artt. 137 e 138;

DELIBERA

- 1) Di approvare, per le ragioni in premessa indicate, il Progetto denominato "Premio-Qualità" alle Scuole di cui all'allegato "A" al presente provvedimento e che ne forma parte integrante;
- 2) Di dar atto che il Progetto di cui al precedente punto 1) ha natura sperimentale e si raccorda in particolare alle iniziative a sostegno della Qualità nella Pubblica Amministrazione promosse dal Ministero della Funzione Pubblica;
- 3) Di individuare, quali Promotori del Progetto, coordinato dalla Regione, le Amministrazioni provinciali del Veneto, la Direzione Scolastica regionale, l'LR.R.E. Veneto, l'Associazione Italiana Qualità;

LE FINALITÀ DELL'INIZIATIVA



- La realizzazione del Premio Qualità per la scuola rappresenta per la Regione Veneto una modalità per sviluppare la propria scelta di governance del sistema dell'istruzione, in coerenza con la propria strategia istituzionale e con il ruolo che la norma costituzionale le attribuisce.
- In questo modo la Regione guarda al futuro, ma per elaborare strategie e strutturarsi in conformità con esse, diventa vitale conoscere e analizzare i propri punti di forza e di debolezza.
- Per questo il Premio è legato alla pratica dell'autovalutazione tramite degli strumenti di gestione delle organizzazioni e porterà a riconoscere le scuole che maggiormente si distinguono nel conseguire risultati, ma ancor di più a sostenere le realtà che presentano aspetti critici.
- Il punto di forza di questo cammino risiede nel fatto che le scuole attraverso un percorso di analisi e valutazione, con il supporto di osservatori esterni, potranno mettere a punto politiche e strategie di ottimizzazione.
- Il vero scopo del premio è quello di stimolare le scuole a posizionarsi, confrontarsi per intraprendere un percorso di crescita.
- Autovalutazione e miglioramento sono quindi aspetti di un unico processo per un approccio alla qualità della scuola.
- La qualità riguarda gli atteggiamenti, la cultura, l'impegno all'interno della scuola e diventa un obiettivo raggiungibile se dirigenti, docenti e personale ausiliario sono convinti che il miglioramento continuo è possibile sostenendo, con una forte spinta interiore, la capacità di ripensarsi e confrontarsi.

• **Ermanno Serrajotto**
Assessore regionale all'Istruzione, Cultura e Identità Veneta

27.11.2003

G.Mattana - I Premi come strumenti per la Qualità

31

LA STRUTTURA



- **IL BOARD**
- **IL COMITATO TECNICO SCIENTIFICO**
- **LA GESTIONE OPERATIVA: IRRE VENETO**
- **IL GRUPPO TERRITORIALE**

27.11.2003

G.Mattana - I Premi come strumenti per la Qualità

32



REGIONE DEL VENETO
GIUNTA REGIONALE

Venezia, 29/04/2003
prot. n. 1014/510011



UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE
PER IL VENETO
DIREZIONE GENERALE

Gent.mi Signori
Dirigenti scolastici del Veneto
Loro Sedi

Gentile Dirigente,

la pratica dell'autovalutazione è ormai consolidata nelle scuole come modalità di gestione della propria autonomia. Questo dimostra come l'assunzione di responsabilità e il raggiungimento degli obiettivi definiti nel POF siano diventati una modalità dinamica di gestire la scuola superando la logica dell'adattamento.

Il Premio Qualità Scuola del Veneto, che viene attivato a partire da maggio 2003, fa leva su questa maturata organizzazione proponendo un modello di autovalutazione (EPCMI) capace di offrire un report alla singola scuola, ma più di tutto un confronto tra le istituzioni scolastiche del Veneto.

Questa è un'opportunità per le scuole di sviluppare la propria governance e per le istituzioni MIUR e Regione, di operare scelte più rispondenti per il sistema di istruzione anche in vista dell'attuazione della riforma.

Con l'assegnazione del Premio Qualità si andranno a valorizzare le realtà che risulteranno eccellenti a livello regionale e provinciale con lo scopo di stimolare le scuole a posizionarsi e a confrontarsi per intraprendere un percorso di crescita.

Per raggiungere tale importante obiettivo è necessaria la collaborazione di tutte le componenti della scuola e in tal fine, sotto della Sua disponibilità e professionalità, La invitiamo a partecipare al progetto in allegato iscrivendo il proprio Istituto alla prima fase del premio, fase di check-up, entro il 20 maggio 2003.

L'adesione Le permetterà di avere già un primo ritorno sulla situazione della sua scuola. Per ulteriori informazioni e per la soluzione di eventuali problemi potrà contare sul supporto tecnico dell'IRRE del Veneto.

Voglio gradire i più cordiali saluti.

L'Assessore all'Istruzione
Ermanno Serrajotto

Il Direttore Generale
Enzo Martignelli

LA SFIDA DELL'ECCELLENZA

Come misurare la propria posizione ed il proprio passo

- Fino a quindici anni fa, il passo di miglioramento era un dato sconosciuto o segreto: l'avvento dell'autovalutazione a fronte dei modelli di eccellenza ha radicalmente modificato la situazione.
- Il combinato di un **modello** di eccellenza e di una **metrica**, rende quantitativa l'autovalutazione e rende possibile la misura del proprio **passo di miglioramento**; inoltre **l'accumulo dei dati** di altre organizzazioni, reso possibile proprio dal meccanismo dei premi, consente di avere un'idea della **distanza** dalle altre organizzazioni.

.....STA CRESCENDO UN'ESIGENZA DI ECCELLENZA

- In questo contesto **sta crescendo un'esigenza di eccellenza**. In pochi semestri è "esplosa" l'esigenza di enucleare, valorizzare, moltiplicare i "centri di eccellenza" (che comporta fissare criteri, valutare, riconoscere, pubblicizzare); si è moltiplicato l'uso di questo concetto.
- L'applicazione del modello EFQM sposta il focus **dalla "soglia minima" ai "percorsi" alla "distanza dai migliori"**

Nascono domande cruciali:

- quanto siamo lontani dai migliori?
- qual è il nostro passo?
- come possiamo accelerarlo?

Il riferimento non è più alla norma ma al nostro passo di miglioramento, rapportato a quello degli altri.

....per impegnarci di più,
con successo, nel
"fare che avvenga"
