

**Centro rete Qualità USR Piemonte
IIS D' Oria Ciriè (To)**

Progetto "Marchio Qualità ed Eccellenza della scuola"

Le Parole della qualità¹

¹ Parzialmente tratto dal CAF 2006 e dalle linee guida SIRQ, adattato dal Centro rete Qualità USR Piemonte

Accountability

L'*accountability* è l'obbligo di rendere conto dell'utilizzo e della gestione delle **risorse** affidate nell'ambito delle proprie responsabilità, così come dei **risultati** ottenuti. Il rapporto di *accountability* si instaura tra chi detiene le responsabilità e chi ne ha delegato l'esercizio. Entrambe le parti devono rendere conto dell'operato.

Amministrazioni pubbliche

Un'amministrazione pubblica è qualsiasi istituzione, servizio o sistema che è sottoposto ad una direzione politica ed è controllato dal governo eletto (nazionale, regionale, locale). Esso include organizzazioni che hanno a che fare con lo sviluppo di politiche e l'applicazione della legge.

Apprendimento (Learning)

L'acquisizione e la comprensione delle conoscenze e delle informazioni che possono portare al miglioramento e al cambiamento. Esempi di attività di **apprendimento organizzativo** includono *benchmarking/benchlearning*, valutazioni interne ed esterne e/o *audit*, studio di *best practice*. Esempi di **apprendimento individuale** includono la formazione e lo sviluppo delle competenze.

Ata: personale amministrativo, tecnico e ausiliario delle scuole.

Audit

L'*auditing* è una funzione di valutazione indipendente, finalizzata ad esaminare e valutare le attività di un'organizzazione ed i suoi risultati. I più comuni sistemi di *audit* sono: *audit* finanziario, *audit* operativo, *audit* nell'Information Communication Technology, *audit* per la verifica di conformità alla normativa, *audit* di gestione per la verifica del management.

Possono essere distinti tre livelli di attività di *auditing*:

- **controllo interno** effettuato dal management
- **valutazione interna** condotta da un'unità indipendente dell'organizzazione. Tra le altre cose tale valutazione verifica l'efficacia del management dell'organizzazione
- **valutazione esterna** fatta da una società indipendente esterna all'organizzazione

Balanced Scorecard

La *Balanced Scorecard* è una tecnica di valutazione dell'organizzazione da diversi e strategici punti di vista, condotta mediante l'utilizzo di indicatori. Il modello sottolinea l'importanza di stabilire un bilanciamento tra obiettivi di breve periodo ed obiettivi di lungo periodo, tra stabilità e cambiamento, tra processi interni e relazioni con portatori d'interesse esterni.

Benchmarking

Processo di due o più partecipanti che avviano sistematiche comparazioni dei processi e/o dei risultati sviluppati all'interno delle rispettive organizzazioni al fine di apprendere dalle pratiche migliori e implementarle nel modo più adatto alla propria organizzazione.

Ci sono numerosi definizioni di *benchmarking* ma le parole chiave correlate al *benchmarking* sono "confrontarsi con gli altri".

Il *benchmarking* consiste nel confrontarsi con altre organizzazioni e imparare da quanto emerge dal confronto" (fonte: Codice di condotta del *Benchmarking* Europeo).

In pratica, il *benchmarking* di solito comprende le seguenti attività:

- identificare un'organizzazione che eccelle nella realizzazione di attività svolte anche dalla propria amministrazione;
- comparare le *performance*, ottenute per determinate funzioni o processi con quelle di organizzazioni che si considerano migliori. Alcune volte ci si riferisce al best in class ma siccome nessuno può essere certo di chi è realmente il migliore, si preferisce il termine *good* al termine *best*;
- identificare gli scostamenti nelle *performance*;
- cercare nuovi approcci per conseguire miglioramenti nelle *performance*;
- diffondere i miglioramenti
- monitorare e valutare i risultati.

Il *benchmarking* nelle pubbliche amministrazioni europee enfatizza gli aspetti di apprendimento e infatti ad esso ci si riferisce ora più comunemente come *benchlearning* dal momento che imparare come migliorare attraverso la condivisione della conoscenza, delle informazioni e qualche volta delle risorse è ritenuto un modo efficace per introdurre il cambiamento organizzativo. Questo approccio riduce i rischi, è efficiente e fa risparmiare tempo.

Benchmarking dei processi e dei risultati

Il *benchmarking* di processo compara attività e processi. Il *benchmarking* dei risultati compara gli *output*, gli *outcome* e altri indicatori di risultato come la qualità, l'efficienza, l'efficacia economica. In entrambi i casi l'obiettivo è migliorare specifici processi ed operazioni critici. Il *benchmarking* di processo e di risultati sono complementari l'uno all'altro e sono normalmente necessari per raggiungere delle conclusioni circa l'individuazione di *best practice*.

Benchmarking Strategico

Il benchmarking strategico è usato nelle organizzazioni per cercare di migliorare la loro *performance* globale, esaminando le strategie a lungo termine e gli approcci generali che hanno permesso di realizzare *performance* elevate. Include la comparazione di aspetti a valenza strategica, come le competenze chiave, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, il cambiamento nel bilancio delle attività o il miglioramento nelle capacità di gestire i cambiamenti nell'ambiente circostante.

Best practice

Performance superiore, metodo o approccio che porta ad un'eccezionalità delle performance. Best practice è un termine relativo e talvolta indica pratiche di lavoro innovative ed interessanti che sono state individuate attraverso il benchmarking. Talvolta è preferibile parlare di "good practice" fino a che non si è certi che non ne esiste una migliore.

Bottom-up

Direzione del flusso ad esempio delle informazioni e delle decisioni dal livello più basso dell'organizzazione a quello più alto. L'opposto è il metodo *top-down*.

Brainstorming

Strumento di lavoro di gruppo, utilizzato per produrre idee innovative in un breve periodo di tempo. La regola fondamentale è di evitare qualsiasi tipo di critica durante la fase di produzione delle idee.

CAF: common assessment framework – modello di autovalutazione per le organizzazioni pubbliche adattato dall' EFQM

Change management

Il *change management* implica sia la produzione di cambiamenti necessari all'interno di un'organizzazione sia l'approfondimento, da parte dell'organizzazione stessa, delle dinamiche del cambiamento, diffondendo e sostenendo il cambiamento stesso.

Cliente/cittadino

Il termine *cliente/cittadino* è utilizzato per enfatizzare la doppia relazione tra la pubblica amministrazione e gli utilizzatori dei servizi pubblici; la p.a. e tutti i membri della società pubblica che sono contemporaneamente cittadini e contribuenti e che hanno un interesse nei servizi e nei prodotti erogati.

Risultati collegati al cliente/cittadino riguardano tutto ciò che l'organizzazione sta ottenendo in risposta ai bisogni e alle richieste dei propri clienti e la cui evidenza può considerare il livello di soddisfazione dei clienti/cittadini o la loro disponibilità a pagare in cambio del servizio/prodotto.

Codice di comportamento

Insieme delle regole e raccomandazioni per il comportamento elaborate da gruppi professionali o dalla stessa organizzazione. Il codice di comportamento può anche applicarsi a specifiche attività, come ad esempio nelle attività di audit e di benchmarking.

Codice di condotta

Regole e Linee Guida, espresse o implicite, che stabiliscono standard di comportamento per individui, gruppi professionali, squadre o organizzazioni. I codici di condotta possono anche applicarsi ad attività specifiche come l'auditing e il benchmarking e spesso si riferiscono a standard etici.

Comitato di controllo

Commissione che rilascia l' autorizzazione all' utilizzo del Marchio qualità sulla base delle risultanze degli audit, di cui fanno parte i soggetti individuati in rappresentanza dei portatori d' interesse.

Competenza

Le competenze includono la conoscenza e le attitudini che un individuo impiega praticamente in una situazione di lavoro. Un individuo che sia in grado di svolgere un compito con successo è considerato aver raggiunto un buon livello di competenza.

Conflitto di interessi

Nel settore pubblico si riferisce ad una situazione di conflitto tra il dovere d'ufficio e l'interesse privato di un funzionario pubblico, in grado di influenzarne le *performance*. Anche in assenza di prova di comportamenti impropri, una situazione di conflitto di interessi potenziale può indebolire la fiducia che la persona agisca in maniera corretta.

Consenso

Riguarda il raggiungimento dell'accordo sui risultati di una valutazione e in genere fa seguito ad una prima autovalutazione; in tal caso, i valutatori si riuniscono per comparare e discutere i loro punteggi individuali. Il processo di solito termina con i valutatori che raggiungono un accordo su un punteggio globale e una valutazione concordati.

Consenso o report dell'autovalutazione

Report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione. Questo report include i punti di forza e le aree da migliorare di un'organizzazione. Può anche contenere (ma è facoltativo) proposte per il miglioramento in alcune aree chiave.

Contratto

L'insieme dei requisiti concordati tra fornitore/erogatore e fruitore e comunicati attraverso un mezzo qualsiasi. Per gli IS il modulo delle iscrizioni può rappresentare il contratto tra fornitore/erogatore e fruitore, mentre la carta dei servizi elenca gli impegni assunti dall'IS nei confronti delle parti interessate/utenza.

Contratto formativo

Documento che elenca l'insieme delle regole interne di un istituto e gli impegni che la scuola assume nei confronti dell'utenza e delle parti interessate.

Cultura organizzativa

L'insieme complessivo di comportamenti, etica e valori che sono trasmessi e praticati dai membri di un'organizzazione.

Diagramma di processo

Una rappresentazione grafica della serie di azioni che si svolgono all'interno di un processo.

Direzione

Negli IS è rappresentata dal dirigente scolastico, dallo staff, dal DSGA e dagli organi collegiali, secondo il settore di competenza affidatogli dalla normativa di riferimento.

Direzione scolastica regionale

Direzione regionale della scuola, emanazione del MPI.

Disciplinare tecnico²

Marchio Qualità scuola

Insieme dei requisiti di servizio, da verificare all'interno di ogni scuola in aree opportunamente individuate e riassunte nell'acrostico S.A.P.E.R.I. che riguarda il *core business* di ogni istituto:

S come sicurezza, strutture, attrezzature, affidabilità, continuità nel tempo;

A come apprendimenti, programmi, valutazioni;

P come pari opportunità, recupero e sostegno, diritto allo studio; eccellenza: valorizzazione dell'eccellenza, incentivi e borse di studio

E come Etica, principi deontologici e professionali,

R come Relazioni tra scuole, continuità tra ordini di scuole, reti, accordi con RSU;

I come Integrazione europea, obiettivi di Lisbona.

S.A.P.E.R.I. racchiude i servizi della scuola come vista dalle parti interessate/utenza in relazione ai diversi bisogni ed esigenze.

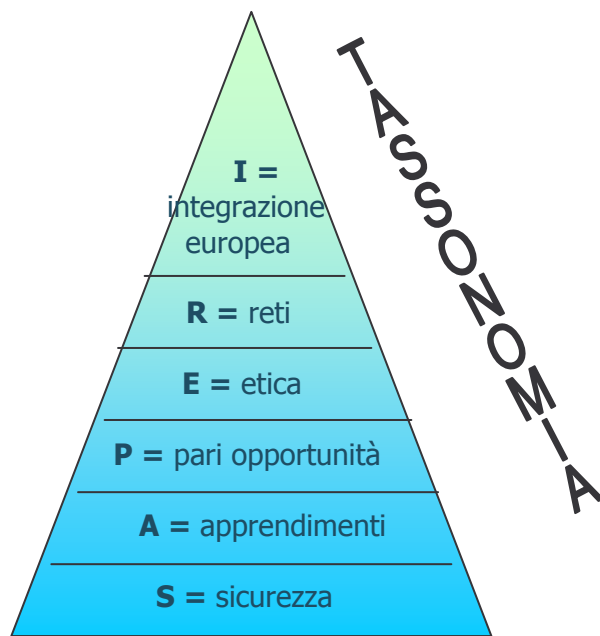
La relazione di S.A.P.E.R.I. e le esigenze può essere individuata tramite un modello derivato dalla piramide dei bisogni di MASLOW.³

² V. documento per i dettagli

³ Psicologo clinico. Ha classificato i bisogni gerarchicamente: da quelli di livello inferiore (essenzialmente di ordine fisiologico) a quelli di ordine superiore (i cd meta-bisogni, di ordine sociale e ideale) come la realizzazione di sé. Per M. quest'ultima non può essere soddisfatta, così come gli altri meta-bisogni, finché non sono stati soddisfatti i bisogni di livello inferiore, dovuti a carenze o esigenze fisiologiche, rispetto ai quali si pone in rapporto non di competizione ma di complementarietà.

Tabella riassuntiva delle aree significative della scuola

A seconda degli istituti variano le caratteristiche specifiche



Diversità

La diversità è collegata alle differenze. Si può riferire a valori, attitudini, cultura, filosofia o convinzioni religiose, conoscenze, competenze, esperienze e stili di vita fra gruppi o individui parte di un gruppo. Oppure al genere, nazionalità o etnia, abilità, età.

Eccellenza

Significativa pratica di gestione di un'organizzazione che raggiunge e supera i risultati attesi, basati su un insieme di concetti fondamentali del *Total Quality Management* e formulati secondo il modello *EFQM*.

Questi concetti includono: orientamento ai risultati, *focus* su utenti e parti interessate, *leadership*, gestione dei processi in coerenza con la mission e la vision, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, *partnership* reciprocamente proficue, responsabilità sociale condivisa.

Eccellenza sostenibile

Risultati eccellenti relativi alle performance, parti interessate/utenza e personale, conseguiti grazie alla leadership che orienta politiche e strategie, partnership, risorse e processi.

Economicità

L'economicità si riferisce al risparmio ottenuto acquistando a bassi costi, senza alcun riferimento ad output o obiettivi

EELL

Acronimo di enti locali: comune, provincia, regione

Efficacia tecnica

Relazione tra l'impatto ottenuto dalle attività dell'organizzazione (o di politiche pubbliche in generale) attraverso il raggiungimento degli obiettivi e i relativi costi, possibilmente includendo anche i costi sociali.

Efficacia economica

L'efficacia è la relazione tra gli effetti ottenuti da una politica pubblica o un intervento, misurati in termini di risultati (*outcome*) ed impatti (*impacts*) rispetto al bisogno da trattare (efficacia esterna) e agli obiettivi posti in fase programmatica (efficacia interna).

Efficienza

Output prodotti in relazione con input e costi. La produttività può essere considerata allo stesso modo. La produttività può essere misurata in modo da considerare sia gli input di tutti i fattori di produzione (fattori produttivi complessivi) sia uno specifico fattore di

Efficienza tecnica (economy)

Agire in maniera efficiente ed economizzare sono i modi di governare i processi realizzativi attraverso una prudente gestione finanziaria ed organizzativa che include la riduzione dei costi attraverso processi d'acquisto più efficienti e il risparmio di danaro senza influenzare la qualità di risultati o obiettivi.

EFQM European foundation for quality management

Organizzazione internazionale per la diffusione del TQM e il modello d' eccellenza omonimo

eGovernment

Uso delle tecnologie informatiche nelle pubbliche amministrazioni. Insieme al cambiamento organizzativo e alle nuove competenze, l'*eGovernment* aiuta a migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e a rafforzare il consenso attorno alle politiche pubbliche. L'*eGovernment* viene considerato in grado di migliorare un'amministrazione e renderla più efficiente.

Empowerment

un processo attraverso il quale è dato maggiore rilievo ad un gruppo di persone (ad es. cittadini, impiegati) coinvolgendolo nei processi decisionali, garantendogli autonomia, ecc..

Etica

Nel servizio pubblico può essere definita come l'insieme di valori comuni e norme a cui gli impiegati pubblici devono attenersi nello svolgimento dei compiti loro affidati. La natura morale di questi valori/norme che possono essere affermati esplicitamente o rimanere impliciti, si riferisce a ciò che può essere considerato un comportamento corretto o meno. Laddove i valori servono come principi morali, le norme possono anche affermare ciò che è legalmente e moralmente corretto in una data situazione.

Evidenza

Documento che supporta un'affermazione o un'azione. L'evidenza è essenziale nella formazione di un giudizio o di una conclusione.

Fattori critici di successo

Si tratta delle attività chiave di un'organizzazione o dei risultati conseguiti nei campi in cui performance soddisfacenti risultano essenziali per il successo.

Follow-up

Azione successiva al processo di autovalutazione e ai cambiamenti interni, il follow-up mira a misurare i risultati raggiunti sia per nuove iniziative sia modificando le strategie e la pianificazione in conseguenza di nuove circostanze.

Fornitore/erogatore

Organizzazione o persona che fornisce un prodotto o eroga un servizio. Un fornitore/erogatore può essere sia interno che esterno all'organizzazione.

Gestione delle risorse umane

Gestione, sviluppo e utilizzo delle conoscenze e del potenziale dei dipendenti per supportare le politiche e per pianificare il lavoro e l'effettiva operatività dei processi.

Governance

Indica le responsabilità e i processi attraverso cui sono governate le organizzazioni (anche pubbliche) e le politiche da queste attuate. In particolare, richiama il fatto che l'azione pubblica è attualmente caratterizzata da politiche multilivello (elaborate e realizzate con il concorso di più livelli istituzionali, da quello internazionale a quello locale) e da intense relazioni tra pubblico e privato.

I principali elementi di una buona governance pubblica sono determinati dalla struttura di direzione e controllo che dispone la rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi, la trasparenza delle azioni e del processo decisionale nei confronti dei portatori di interesse, l'efficienza ed efficacia della risposta ai bisogni della società, l'anticipazione di problemi e tendenze, il rispetto di leggi e regole.

Indagine

Raccogliere dati su opinioni, attitudini o conoscenza da individui o gruppi.

Indicatori

Misure indicative di alcuni fenomeni, ad es. gestione, sviluppo e utilizzo della conoscenza e del completo potenziale degli impiegati per supportare le politiche e per pianificare il lavoro e l'effettiva operatività dei processi.

Indicatori di percezione: misure soggettive di un fenomeno, ad es. la percezione dei cittadini della qualità dei prodotti o dei servizi erogati.

Indicatori di Performance

Misure sintetiche di carattere quantitativo o qualitativo che permettono di delineare il livello e l'andamento di un obiettivo da raggiungere, di una risorsa mobilitata, di una realizzazione, di una variabile di contesto (economica, sociale o ambientale).

Numerose misure operative sono usate nella Pubblica Amministrazione per:

- monitorare
- capire
- prevedere e
- migliorare

il funzionamento e le prestazioni dell'organizzazione.

Di seguito sono riportati alcuni termini per misurare la performance organizzativa: effetti, misure, indicatori, parametri. In ogni caso, la terminologia per la misurazione non è molto importante ed è preferibile usare termini familiari.

Secondo il principio di Pareto il 20% di ciò che facciamo porterà l'80% degli effetti. E' importante misurare almeno le performance dei processi essenziali per il conseguimento dei risultati desiderati.

Indicatori chiave di performance

Le misure più critiche che misurano le performance dei processi chiave e che sono suscettibili di influenzare l'efficacia e l'efficienza dei risultati chiave.

Un buon esempio di *customer satisfaction* possono essere le misurazioni dei risultati relativi al cittadino/cliente sulle performance dei processi posti in essere per fornire prodotti e servizi ai clienti/cittadini.

Innovazione

L'innovazione è il processo attraverso il quale le buone idee sono tradotte in nuovi servizi, processi, strumenti, sistemi e interazione umana. Un'organizzazione può essere descritta come innovativa quando un compito esistente è svolto in un modo nuovo o quando l'organizzazione offre ai clienti un servizio nuovo in modo diverso.

Input

Qualsiasi tipo di informazione, conoscenza, risorse materiali o di altro tipo finalizzate alla produzione di beni e servizi.

ISO

ISO (International Organization for Standardization) è un network globale che identifica gli Standard Internazionali richiesti dalle aziende, dal governo e dalla società, li sviluppa in partnership con i settori che li useranno, li adotta con procedure trasparenti basate su input nazionali e li diffonde a livello globale. Gli standard ISO specificano i requisiti per lo stato dell'arte di prodotti, servizi, materiali e sistemi e per la valutazione di idoneità, pratica manageriale e organizzativa.

Istruzione

il processo di pianificazione di moduli e unità d'apprendimento, tempi, luoghi, materiali, attività e forme di verifica per la realizzazione di processi di insegnamento-apprendimento efficaci.

Knowledge management

Knowledge management è la gestione esplicita e sistematica della conoscenza e dei processi associati di creazione, organizzazione, diffusione uso e sviluppo.

La conoscenza comprende sia la conoscenza tacita (quella implicita nella mente delle persone) che la conoscenza esplicita (codificata ed espressa in forma di informazioni in database, documenti, etc.). Un buon programma di gestione della conoscenza affronterà nei processi di sviluppo e di trasferimento della conoscenza entrambe queste forme. La conoscenza principale nella maggior parte delle organizzazioni è spesso correlata a: conoscenza dei clienti, conoscenza dei processi, conoscenza di prodotti e servizi, personalizzazione rispetto ai bisogni degli utenti, conoscenza del personale, memoria organizzativa, esperienza da lezioni del passato o

dall'interno dell'organizzazione, conoscenza delle relazioni, conoscenza delle risorse, misurazione e gestione del capitale umano. Nel *knowledge management* è usata un'ampia varietà di pratiche e processi. Alcuni dei più comuni sono: creazione e scoperta, condivisione e apprendimento, organizzazione e gestione.

Leader

Leader a coloro definiti i responsabili di un'organizzazione.

Leadership

Il modo in cui i *leader* sviluppano e facilitano il raggiungimento della missione e visione dell'organizzazione. La *leadership* riflette il modo in cui i valori richiesti per il successo di lungo termine sono sviluppati e diffusi attraverso appropriate azioni e comportamenti. Essa indica il modo in cui i *leader* sono personalmente impegnati ad assicurare che il *sistema di gestione (management system)* sia sviluppato, applicato e rivisto e che l'organizzazione sia costantemente concentrata sull'innovazione e sul cambiamento.

Learning environment

Ambiente nell'ambito di una comunità di lavoro in cui l'apprendimento si sviluppa in forma di acquisizione di competenze, condivisione di conoscenze, scambio di esperienze, dialogo sulle *best practice*.

Learning organisation

Organizzazione in cui le persone ampliano continuamente le loro capacità di raggiungere i risultati che desiderano, nella quale sono stimolati nuovi modelli di pensiero, è dato campo libero alle aspirazioni collettive e le persone apprendono continuamente nel contesto globale dell'organizzazione.

Missione/Mission

Descrizione di ciò che l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi portatori di interesse (*stakeholder*).

La missione di un'amministrazione pubblica discende da una politica pubblica e/o da un mandato istituzionale. È la ragion d'essere dell'organizzazione. Gli obiettivi finali che un'organizzazione decide di perseguire per ottemperare alla sua missione sono definiti nella visione.

Lungo periodo

Si riferisce normalmente ad un periodo da 5-10 anni in su.

Mappa dei processi

Rappresentazione grafica della serie di azioni che si svolgono tra un processo e l'altro.

Medio periodo

Si riferisce normalmente ad un periodo da 2 a 5 anni

Misurazione delle percezioni

Misurazione di impressioni e opinioni soggettive di un individuo o gruppo di persone, ad esempio, la percezione dei clienti della qualità di un prodotto o servizio ricevuto.

Modello di ruolo

Persone o organizzazioni che fungono da modello sociale o comportamentale da imitare per altre persone o organizzazioni che possono apprendere da loro.

Network

È un'organizzazione informale che connette persone o organizzazioni che non hanno linee formali di comando. I membri di un network spesso condividono valori e interessi.

Obiettivi (mete/ fini/ traguardi)

Formulazione di una situazione auspicata che descrive i problemi da affrontare, i risultati o effetti desiderati come definiti nella missione dell'organizzazione.

Obiettivi SMART

Gli obiettivi sono ciò che un'organizzazione intende realizzare.

Gli obiettivi possono attenersi alla logica SMART:

- Specifici (**S**pecific)– precisi su quanto si vuole realizzare
- Misurabili (**M**easurable)- ovvero quantificabili
- Raggiungibili (**A**chievable)
- Realistici (**R**ealistic)– ovvero realizzabili con le risorse disponibili
- Raggiungibili entro scadenze precise (**T**imed) – ovvero con una programmazione temporale

Obiettivi strategici

Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare.

Essi descrivono i risultati o effetti finali (*outcomes*) che l'organizzazione si propone di perseguire.

Obiettivi operativi

Rappresentano un livello dettagliato e concreto degli obiettivi strategici. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti.

Output

I risultati immediati della produzione, che possono essere sia beni sia servizi.

E' generalmente tradotto in italiano con il termine *prodotti*.

Esiste una differenza tra *output intermedi* e *finali*: i primi sono prodotti erogati da un dipartimento ad un altro dipartimento all'interno della stessa amministrazione, i secondi sono erogati a soggetti esterni all'amministrazione.

Outcome

Indica il cambiamento che un'azione pubblica ha ottenuto rispetto alla situazione-problema che doveva affrontare; in particolare, identifica il cambiamento ottenuto sui beneficiari diretti degli interventi. È distinto dal concetto di impatto (*impact*) poiché quest'ultimo identifica i risultati complessivi sulla società, compresi gli effetti imprevisti, nel medio e lungo periodo.

Un esempio di *output e outcome* : regole più severe per la detenzione delle armi da fuoco fanno ridurre il numero dei permessi. L'output è costituito dal numero di permessi rilasciati. L'outcome diretto è costituito dal minor numero complessivo di permessi circolanti nella società e dalla diminuzione dei possessori "impropri". Questi risultati dovrebbero produrre come impatto di medio e lungo periodo una diminuzione degli usi impropri delle armi e la percezione nei cittadini di un livello più alto di sicurezza.

Organizzazioni di servizi pubblici

Un'organizzazione di servizi pubblici è qualsiasi istituzione, servizio o sistema sottoposto ad una direzione politica e controllato dal governo eletto (nazionale, regionale, locale). Esso include organizzazioni che hanno a che fare con lo sviluppo di politiche e l'applicazione della legge.

Parti interessate

Usato frequentemente nel settore dell'istruzione e della formazione. Comprende:

- le studentesse e gli studenti (V. sopra);
- gli enti e le organizzazioni con interessi circa l'uso efficace e sicuro delle capacità, conoscenze, e competenze acquisite (amministrazione periferica dello Stato, uffici pubblici e privati, imprese);
- i genitori e altri tutori legali;
- il personale della scuola, compresi le/i docenti e lo staff,
- la società.

TQM

Total Quality Management– filosofia manageriale per la gestione di tutti gli aspetti di un'organizzazione secondo i principi e gli strumenti della qualità

Partnership

Collaborazione con altre organizzazioni, su basi commerciali o meno, al fine di realizzare un obiettivo comune, creando valore per l'organizzazione e i suoi utenti/*stakeholder*

Patto formativo

Definizione di impegni specifici tra docenti e allievi sul percorso formativo

PDCA

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

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

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

Personale

Tutti gli individui impiegati nell'organizzazione.

Piano d'Azione (Action Plan)

Un documento che include la programmazione delle attività, i compiti, l'attribuzione delle

responsabilità, gli obiettivi per l'implementazione del progetto, (ad es. obiettivi/scadenze) e le risorse finanziarie e umane necessarie. La pianificazione è la combinazione tra obiettivi e soluzioni per raggiungerli

Politica

La politica è la combinazione di obiettivi e mezzi per raggiungerli.

Politica Pubblica

Identifica l'insieme di azioni intenzionali realizzate da soggetti istituzionali, anche con il coinvolgimento di attori privati e del terzo settore, che sono orientate ad affrontare problemi di interesse collettivo. Ciò include azioni governative, non-azioni, decisioni e non-decisioni e implica scegliere tra più alternative.

Popolazione di riferimento

Le/gli studenti ai quali è destinata l'istruzione.

Prestazione (Performance)

Misura dell'adempimento da parte di un individuo, gruppo, squadra o processo.

I principi del Sistema di Gestione Qualità ISO 9001:2000⁴

a) *Orientamento ai cittadini e alle parti interessate/utenza*

b) *Leadership*

c) *Coinvolgimento del personale*

d) *Approccio basato sui processi*

e) *Approccio sistemico alla gestione*

f) *Miglioramento continuo*

g) *Decisioni basate su dati di fatto*

h) *Rapporto di reciproco beneficio con i fornitori*

Tutta l'attività gestionale della scuola dovrebbe essere orientata agli otto principi generali del sistema di gestione per la qualità

Procedure

Descrizione dettagliata e puntuale di come dovrebbero svolgersi le diverse attività.

Processi

Un processo è definito come un set di attività che trasformano gli input in output e outcome, aggiungendo valore al risultato.

La natura dei processi nelle organizzazioni pubbliche può variare molto e va da attività relativamente astratte come ad esempio il supporto allo sviluppo delle politiche e la regolamentazione delle attività economiche, ad attività concrete di fornitura di servizi.

Si può distinguere fra:

- processi principali, fondamentali per l'erogazione di prodotti e servizi;
- processi di supporto, per fornire le risorse necessarie;
- processi di gestione, per indirizzare l'organizzazione e i processi di supporto;
- processi chiave, di rilevante importanza per l'organizzazione.

PQI

Acronimo di *Premio qualità Italia*.

Portatori di interesse (stakeholder)

Sono coloro che hanno un interesse, finanziario o no, nelle attività dell'organizzazione, per esempio i decisori politici, i cittadini/clienti, impiegati, società, agenzie ispettive, partner. Anche le organizzazioni governative possono essere portatori di interesse.

Processo di miglioramento continuo

L'insieme delle azioni per il miglioramento continuo della qualità, dell'economicità o della tempistica di processi aziendali. Il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse di un'organizzazione costituisce in genere un pre-requisito fondamentale per il miglioramento continuo.

Prodotti o servizi

Risultato di attività o processi. Si definisce prodotto/servizio ogni elemento d'uscita di un processo. I prodotti/servizi sono diversi a seconda dei processi da cui derivano: globalmente in un IS si possono avere servizi di formazione e istruzione, servizi amministrativi e servizi informativi.

Qualità

⁴ V. nelle Linee guida per la qualità dell'USR Piemonte l'interpretazione per le scuole

La qualità è la capacità di un prodotto (bene o servizio) di rispondere alle attese e ai bisogni dei clienti.

Essa può essere misurata direttamente con l'aiuto di alcuni standard o indirettamente attraverso l'impatto sui o il gradimento dei clienti/cittadini. Il Total Quality Management focalizza l'attenzione sulle procedure e sui processi ritenuti utili per la promozione della qualità.

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

Controllo della Qualità

Controllo sistematico della capacità di un'organizzazione di generare qualità attraverso i servizi che offre ed eroga. Il controllo è sistematico nel senso che i risultati emergono da uno sforzo pianificato e ponderato. Alcune organizzazioni scelgono un sistema di controllo qualità basato su manuali della qualità e su manuali di processo.

Gestione della Qualità

Metodo per assicurare che tutte le attività necessarie per progettare, sviluppare e implementare un prodotto o servizio sono efficaci ed efficienti per quanto riguarda il sistema e le sue performance.

Sistema di Gestione della Qualità

Un sistema che riassume le politiche e le procedure necessarie per migliorare, controllare e integrare i processi in grado di migliorare le performance.

Reingegnerizzazione dei processi (BPR)

È sempre possibile apportare miglioramenti ad un processo esistente, attraverso piccoli adattamenti (miglioramento graduale - approccio Kaizen). In qualche caso, però, questo approccio non è idoneo a perseguire gli obiettivi richiesti e può essere necessario riprogettare l'intero processo. Questa tecnica si chiama BPR (Reingegnerizzazione dei processi) o semplicemente reingegnerizzazione. L'idea del BPR è di riprogettare completamente il processo in modo da creare le opportunità per realizzare significativi miglioramenti (miglioramento drastico). Una volta che questo nuovo processo è stato implementato e il miglioramento drastico è stato ottenuto si può ritornare alle tecniche di miglioramento graduale per ottimizzare il processo nel tempo.

Responsabile del processo

Persona responsabile della progettazione, del miglioramento e dell'esecuzione di un determinato processo, del suo coordinamento e integrazione all'interno dell'organizzazione. Le sue responsabilità sono:

- comprendere il processo (com'è svolto in pratica);
- indirizzare il processo (come si colloca nell'ambito della vision complessiva, chi sono i portatori di interesse interni ed esterni, in che misura le loro aspettative sono soddisfatte, come si collega agli altri processi);
- comunicare il processo ai portatori di interesse interni ed esterni;
- monitorare e misurare il processo (quanto è efficace ed efficiente);
- fare benchmark di processo (in che modo le altre organizzazioni eseguono lo stesso processo e che cosa possiamo imparare da loro);
- raffigurare il processo (qual è la visione a lungo termine del processo e cosa fare per realizzarla);
- rendicontare il processo (che cosa può essere migliorato, quali sono i punti deboli e come possono essere affrontati).

Attraverso questi passaggi il responsabile del processo può migliorarlo in modo continuo.

Responsabilità sociale condivisa

La responsabilità sociale condivisa è un impegno delle organizzazioni del settore pubblico e privato a contribuire allo sviluppo sostenibile, coinvolgendo i dipendenti, le loro famiglie, le comunità locali e la società per migliorare la qualità della vita. Lo scopo è di portare benefici sia alle organizzazioni sia alla società.

Riferimenti normativi del marchio Qualità della scuola

Norme dello Stato, disposizioni legislative e amministrative e, in particolare:

- 1 Testo unico e norme correlate
- 2 Sicurezza
- 3 Privacy
- 4 Carta dei servizi

- 5 Contratto collettivo nazionale
- 6 Norme per la gestione economica e finanziaria

Standard internazionali:

- 1 ISO 9001:2000 sui sistemi di gestione della qualità
- 2 ISO 9004:2000 per il miglioramento delle prestazioni (nell' interpretazione AICQ per la scuola)
- 3 ISO 14001 Ambiente
- 4 ISO per l' Etica e la Responsabilità sociale
- 5 Modello CAF e/o EFQM per l' autovalutazione

Risorse

Le risorse sono umane, finanziarie e strutturali ma comprendono anche la conoscenza, il lavoro, il capitale, le infrastrutture, la tecnologia che un'amministrazione utilizza per realizzare la propria missione.

Risultati chiave di performance

I risultati che l'organizzazione raggiunge rispetto alle proprie politiche e strategie relativamente ai bisogni e alle domande dei vari portatori di interesse (*risultati esterni*); e i risultati dell'organizzazione in relazione alla gestione e al miglioramento (*risultati interni*).

Specifiche di istruzione

Informazioni scritte rese accessibili alle/agli studenti e alle famiglie e comprendenti sostanzialmente:

- orari delle lezioni;
- materie e sintesi dei programmi;
- titoli di studio certificati;
- obiettivi formativi e risultati attesi;
- conoscenze e competenze in ingresso da parte delle/degli studenti;
- misure o valutazione delle competenze delle/degli studenti;
- obiettivi e standard di performance dell'istituto.

SGQ

Acronimo di *Sistema di gestione della qualità*.

SIVADIS

Acronimo di: *Sistema di valutazione dei dirigenti scolastici*.

Stakeholder - portatori d'interesse

Sono considerati portatori d'interesse tutti coloro che hanno un interesse, finanziario o meno, nelle attività dell'organizzazione, per esempio: clienti/cittadini, personale, il pubblico in generale, agenzie ispettive, fornitori, ecc. Il governo, rappresentato dai leader eletti e le organizzazioni di governo di livello superiore, sono anch'essi portatori di interesse.

Strategia

Un piano di azioni per raggiungere gli obiettivi di un'organizzazione e realizzare la missione.

Struttura Organizzativa

Il modo in cui è strutturata un'organizzazione, ad es. la divisione delle aree di lavoro o funzioni, catene formali di comunicazione tra management e dipendenti, il modo in cui compiti e responsabilità sono ripartite nell'organizzazione.

SWOT Analisi

Si tratta di un'analisi di punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weakness*), vantaggi potenziali (*Opportunities*) e difficoltà potenziali (*Threats*) di un'organizzazione.

Target

Livello di risultati (*output, outcome*, qualità, efficienza, ecc..) che devono essere raggiunti. I target possono essere definiti per obiettivi.

Termine

Periodo di tempo in cui i risultati dovrebbero essere raggiunti.

Breve termine: si riferisce di solito a meno di un anno

Medio termine: si riferisce a periodi da uno a cinque anni

Lungo termine: si riferisce a periodi maggiori di cinque anni

Top-down

Flusso di informazioni e decisioni che vanno dal livello più elevato e a quello più basso dell'organizzazione. L'opposto è il l'orientamento *bottom-up*.

TQM (Total Quality Management)

Filosofia di gestione focalizzata sul cliente, che persegue processi di miglioramento continuo utilizzando strumenti analitici e coinvolgendo attivamente tutto il personale. Esistono diversi modelli di TQM, l'*EFQM*, lo *Speyer*, il *Malcom Baldrige*, ISO 9000 sono i più comuni.

Trasparenza

La trasparenza implica apertura, comunicazione e affidabilità. Si tratta di un'estensione metaforica del significato usato nella fisica: un oggetto trasparente è un oggetto attraverso il quale si può vedere. Le procedure trasparenti includono incontri aperti, divulgazione di informazioni di natura finanziaria, libertà di informazione, revisione del *budget*, audit, ecc.

USP Ufficio scolastico provinciale

Ex Provveditorato agli studi

USR Ufficio scolastico regionale

Organo decentrato a livello regionale del MPI con funzioni di organizzazione e controllo. Articolazioni provinciali dell'USR sono gli USP.

Utenti diretti

Sono utenti diretti le/gli studenti in tutte le relazioni nelle quali un processo formativo sia finalizzato a produrre un risultato di apprendimento.

La/lo studente è considerato parte interessata nella misura in cui il raggiungimento dei requisiti corrispondenti ai suoi bisogni dipende dall'IS, dai docenti, dallo staff, dal materiale e dalle attrezzature fornite dall'istituzione.

Le/Gli studenti sono soggetti attivi che hanno il potere di modificare i risultati del servizio; il processo di erogazione del servizio scolastico è interattivo e il risultato della prestazione educativa dipende sia dalla scuola, sia da utenti e parti interessate.

Valore

il valore è riferito a valori monetari, sociali, culturali ed etici. I valori etici sono universali, mentre i valori culturali possono cambiare tra organizzazioni diverse, così come tra diversi paesi. I valori culturali all'interno di un'organizzazione sono da correlare alla missione dell'organizzazione stessa e possono essere molto diversi a seconda che le organizzazioni siano *no profit* o economiche

Visione (vision)

Il sogno potenzialmente raggiungibile su ciò che l'organizzazione vuole fare e la direzione in cui vuole andare. Il contesto è determinato dalla missione dell'organizzazione.

Valutazione

La valutazione consiste nell'elaborazione di un giudizio sul valore di un intervento o dell'operato di un'organizzazione o di un singolo individuo, sulla base di criteri e standard espliciti.

Si basa su informazioni che sono specificamente raccolte e interpretate a supporto del giudizio. Se si valuta un intervento, ad esempio una politica pubblica o un progetto pubblico, il giudizio riguarda i bisogni da soddisfare e gli effetti prodotti dall'intervento (utilità), oltre a rispondere alla domanda se le azioni intraprese avrebbero potuto raggiungere un migliore risultato ad un costo inferiore (sostenibilità).

La *valutazione delle performance* è parte integrante della gestione di un'organizzazione. Di solito, il sistema di gestione include anche la valutazione delle prestazioni dei singoli dipendenti. I risultati della valutazione del personale contribuiscono a valutare la *performance* globale dell'amministrazione aggregando le *performance* individuali ai diversi livelli. Solitamente, la valutazione del dipendente è condotta da parte del responsabile attraverso interviste. Oltre alle prestazioni, possono essere valutati altri aspetti del rapporto di lavoro, incluso il livello di conoscenza del lavoro e le competenze a partire dalle quali è possibile identificare i fabbisogni formativi.

In un approccio *TQM*, il *ciclo PDCA*, basato sul miglioramento continuo, può essere usato anche a livello di valutazione individuale: PIANIFICARE il lavoro per l'anno successivo, realizzare il lavoro (FARE), CONTROLLARE lo svolgimento durante l'esecuzione e adattare (AGIRE) se necessario per l'anno successivo: obiettivi, mezzi e competenze.