

FOCUS
Inapp



MANUALE PER LA VALUTAZIONE TRA PARI NELL'ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE

20

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di *governance* delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2029), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

Presidente: Natale Forlani

Direttore generale: Lorianò Bigi

Riferimenti

Corso d'Italia, 33 00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

web: www.inapp.gov.it

Contatti: editoria@inapp.gov.it

Il lavoro è realizzato dal Gruppo di ricerca “Accreditamento e qualità della formazione” della Struttura di ricerca “Sistemi Formativi”.

Autrici: Concetta Fonzo, Inapp (Introduzione, par. 1.4, cap. 2, 3, 5, 8, Glossario e Allegato 10); Laura Evangelista, Inapp (par. 1.1, cap. 4, 6, 7, 9, Conclusioni, Allegati da 1 a 9); Marianna Forleo, Inapp (par. 1.2, 1.3)

Supporto all’editing: Eleonora Zecca, Luiss e Laura Pierangeli, Inapp

I dati sono aggiornati al 31 dicembre 2025, salvo diversa indicazione.

Testo pubblicato a maggio 2026

Elaborazione grafica della copertina e impaginazione della collana a cura di Valentina Orienti

Editing grafico: Valentina Valeriano

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell’Ente.

Alcuni diritti riservati [2026] [Inapp]

Quest’opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale —

Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN: 3103-2788

Introduzione	7
1. Le politiche europee inerenti alla qualità della formazione nel decennio 2010-2020	9
1.1 Il quadro europeo per la garanzia della qualità nell'IFP	9
1.2 La Raccomandazione europea del 2020 e il rafforzamento del sistema EQAVET	13
1.3 Le recenti politiche europee per l'innovazione, la sostenibilità e la resilienza dell'IFP	15
1.4 La valutazione tra Pari (<i>Peer Review</i>) come strumento europeo di garanzia e miglioramento della qualità	17
2. Valutazione tra Pari o <i>Peer Review</i>	21
2.1 Inquadramento teorico e definizione della Valutazione tra Pari nell'IFP	21
2.2 Rilevanza e valore aggiunto della Valutazione tra Pari nei sistemi di Istruzione e Formazione Professionale	22
2.3 Caratteristiche metodologiche e i principi della procedura di Valutazione tra Pari	22
2.4 Coinvolgimento dei portatori di interesse nel processo di Valutazione tra Pari	25
2.5 Valutazione tra Pari nel quadro della Raccomandazione europea sull'IFP del 2020 e del ciclo EQAVET	26
3. Struttura, organizzazione e fasi della procedura di Valutazione tra Pari	29
3.1 Modelli organizzativi e assetti di coordinamento della Valutazione tra Pari	29
3.2 Struttura procedurale e articolazioni in cinque fasi della Valutazione tra Pari	30
3.3 Tempistiche, modalità operative e condizioni di attuazione	32
3.4 Attuazione delle responsabilità nella Valutazione tra Pari	33
4. Fase di preparazione della Valutazione tra Pari	39
4.1 Pianificazione e avvio della Valutazione tra Pari	39
4.2 Selezione e costituzione del gruppo dei Pari	43
4.3 Autovalutazione istituzionale e redazione del rapporto	44
4.4 Pianificazione e organizzazione della visita dei Pari	48
4.5 Pianificazione strategica e l'efficacia della Valutazione tra Pari	50
5. Visita del gruppo dei Pari	53
5.1 Pianificazione e organizzazione della visita dei Pari	53
5.2 Metodologia e strumenti per la raccolta delle evidenze durante la visita	54
5.3 Conduzione delle interviste e le osservazioni sul campo	56
5.4 Analisi condivisa delle evidenze e formulazione dei giudizi valutativi	58
5.5 Restituzione del feedback preliminare all'istituto o centro di IFP	62
5.6 Validazione comunicativa dei risultati della visita	64
5.7 Elementi della visita dei Pari	64

6.	Rapporto finale della Valutazione tra Pari: struttura, principi e utilizzo per il miglioramento continuo	71
6.1	Struttura e contenuti del rapporto finale della Valutazione tra Pari	72
6.2	Principi metodologici e criteri redazionali del rapporto di Valutazione tra Pari	73
6.3	Dalla visita dei Pari al rapporto finale: processo di elaborazione, validazione e utilizzo dei risultati	74
6.4	Utilizzo del rapporto e le strategie per l'efficacia della Valutazione tra Pari	76
7.	Dalla valutazione all'azione: attuazione dei piani di miglioramento	77
7.1	Pianificare il cambiamento	77
7.2	Implementare il cambiamento con un approccio sistematico	78
8.	Le aree di qualità nella Valutazione tra Pari	87
8.1	Qualità dell'offerta formativa e la definizione delle aree di qualità	87
8.2	Aree di qualità e i quadri istituzionali nazionali	88
8.3	Aree di qualità per gli istituti e i centri di formazione professionale	88
8.4	Aree di qualità e il modello europeo EQAVET	90
8.5	Struttura delle aree di qualità: criteri, indicatori ed evidenze	91
9.	Ruolo dei Pari nel processo di valutazione	93
9.1	Profilo dei Pari	93
9.2	Compito dei Pari: feedback critico e costruttivo	93
9.3	Ruoli e funzioni all'interno del gruppo dei Pari	95
9.4	Competenze del gruppo dei Pari	96
9.5	Preparazione e formazione dei Pari	97
9.6	Rapporto tra Pari e facilitatore	98
	Conclusioni	99
	Glossario	101
	Allegati	109
	Strumento 1 – FII-01-26 Foglio informativo iniziale per la Valutazione tra Pari	109
	Strumento 2 – MCP-01-26 Modulo per la candidatura dei Pari	112
	Strumento 3 – SRP-01-26 Rapporto di autovalutazione per la Valutazione tra Pari	116
	Strumento 4 – AGP-01-26 Modello di Agenda per la visita dei Pari	124
	Strumento 5 – MVQ-01-26 Modulo di Valutazione delle Aree di Qualità	127
	Strumento 6 – VIG-01-26 Verbale di intervista e linee guida per l'analisi	130
	Strumento 7 – MVP-01-26 Metavalutazione durante la Valutazione tra Pari	133
	Strumento 8 – RRP-01-26 Rapporto finale della Valutazione tra Pari	136
	Strumento 9 – RFP-01-26 Regole fondamentali per i Pari	145
	Strumento 10 – AQ-01-26 Aree di Qualità per la Valutazione tra Pari	146
	Bibliografia	189

Introduzione

La qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale (IFP) costituisce un fattore strategico per lo sviluppo delle competenze, l'occupabilità delle persone e la competitività dei sistemi produttivi. In un contesto in rapida trasformazione, caratterizzato da innovazione tecnologica, transizioni digitali e verdi, evoluzione dei modelli organizzativi e nuove esigenze del mercato del lavoro, diventa essenziale adottare strumenti di valutazione e miglioramento capaci di garantire standard elevati, coerenza con i fabbisogni emergenti e sviluppo continuo dell'offerta formativa, a livello locale, regionale, nazionale ed europeo.

In questo scenario, la Valutazione tra Pari si afferma come una metodologia partecipativa, riflessiva e orientata al miglioramento continuo, che consente agli istituti e ai centri di formazione di sottoporsi a una valutazione esterna condotta da professionisti del settore — i Pari — che operano in contesti analoghi. Il valore aggiunto di questo approccio risiede nel confronto tra esperienze, nella condivisione di pratiche e nella costruzione di conoscenza professionale comune. La Valutazione tra Pari non si limita a individuare punti di forza e criticità, ma favorisce un processo di apprendimento reciproco, rafforzando la capacità degli enti di autoanalisi, innovazione e sviluppo organizzativo.

L'obiettivo principale della Valutazione tra Pari è fornire un *feedback* strutturato, oggettivo e costruttivo sugli elementi chiave dell'organizzazione formativa — processi didattici, risultati, sistemi di gestione, relazioni con il territorio e con il mercato del lavoro — contribuendo così al miglioramento della qualità dell'offerta formativa e della gestione istituzionale. Il processo rafforza inoltre la trasparenza, la responsabilità e la fiducia tra istituzioni, portatori di interesse e comunità, favorendo al contempo la comparabilità tra sistemi e pratiche in coerenza con le Raccomandazioni europee in materia di IFP e con il quadro EQAVET.

Il presente Manuale offre una guida operativa completa alla progettazione e all'attuazione della Valutazione tra Pari, illustrando in modo sistematico:

- i principi, gli obiettivi e il valore aggiunto della Valutazione tra Pari;
- i ruoli e le responsabilità dei diversi attori coinvolti (Pari, coordinatore, facilitatore, portatori di interesse);
- le fasi del processo (preparazione, visita dei Pari, rapporto finale, follow-up e piano di miglioramento), in coerenza con il ciclo della qualità;
- le Aree di Qualità, i criteri, gli indicatori e le evidenze utili per condurre l'analisi;
- gli strumenti operativi e i modelli documentali a supporto del processo.

Il Manuale si rivolge a istituti e centri di istruzione e formazione professionale, dirigenti, docenti, formatori, responsabili della qualità, decisori pubblici e portatori di interesse del sistema formativo, configurandosi come uno strumento pratico e metodologico per implementare processi di valutazione efficaci, partecipati e orientati al miglioramento.

Seguendo questa metodologia, le istituzioni di formazione possono rafforzare il proprio impegno verso l'eccellenza educativa, migliorare la qualità e la pertinenza dell'offerta formativa, sostenere l'innovazione didattica e organizzativa e rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni di discenti, lavoratori, imprese e territori.

Il Manuale sulla Valutazione tra Pari nell'Istruzione e Formazione Professionale rappresenta quindi un quadro di riferimento operativo e metodologico per la diffusione di pratiche di qualità condivise. Attraverso l'applicazione sistematica delle quattro fasi del processo (Plan-Do-Check-Act), gli istituti possono ottenere analisi approfondite e orientate al miglioramento, pianificare strategie di sviluppo sostenibili e rafforzare la collaborazione tra istituzioni, reti formative e attori del sistema, contribuendo allo sviluppo qualitativo dell'intero ecosistema della formazione professionale.

1. Le politiche europee inerenti alla qualità della formazione nel decennio 2010-2020

1.1 Il quadro europeo per la garanzia della qualità nell'IFP

A partire dai primi anni Duemila, la Commissione europea ha promosso con forza l'adozione, da parte degli Stati membri, di politiche nazionali volte a riconoscere i sistemi di istruzione e formazione professionale come leve strategiche per la coesione sociale e culturale e come investimenti fondamentali per lo sviluppo economico, occupazionale e civile dell'Europa. In questa prospettiva, il miglioramento della qualità dell'istruzione e formazione professionale, inteso come capacità di allineare efficacemente risorse formative e fabbisogni del mercato del lavoro, rappresenta un fattore determinante per ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di competenze, promuovere la cittadinanza attiva, garantire pari opportunità e rafforzare la coesione sociale.

Già con l'avvio del Processo di Copenaghen nel 2002, i Ministri dell'istruzione e della formazione dei Paesi membri hanno posto il tema della qualità al centro dell'agenda europea, avviando un percorso condiviso basato su politiche coordinate, scambio di buone pratiche e sviluppo di modelli comuni di riferimento¹. Nel corso degli anni, numerose iniziative di soft governance hanno contribuito a costruire una cornice europea per il miglioramento continuo della formazione professionale, favorendo il riconoscimento delle qualifiche e delle competenze a livello comunitario, nonché l'aumento della trasparenza, dell'attrattività e della modernizzazione dei sistemi formativi.

In questa prospettiva, a partire dal Processo di Copenaghen e, successivamente, attraverso i Comunicati di Maastricht², Helsinki³ e Bordeaux⁴, sono stati progressivamente definiti, aggiornati e rilanciati obiettivi strategici comuni da conseguire entro il 2010, contribuendo in modo significativo all'evoluzione dei sistemi di Istruzione e Formazione Professionale sia a livello nazionale sia europeo. Tali indirizzi hanno posto al centro una cooperazione rafforzata in materia di formazione professionale, il miglioramento dei sistemi informativi e statistici per favorire la comparabilità dei modelli formativi, nonché lo sviluppo di percorsi formativi sempre più individualizzati e personalizzati. Parallelamente, è stata promossa una maggiore qualità e attrattività dell'IFP e un più stretto raccordo con il mercato del lavoro, con l'obiettivo di accrescerne la competitività e la capacità di rispondere ai fabbisogni emergenti di competenze.

Un ulteriore passo in avanti in questo percorso è stato compiuto con l'adozione, nel maggio 2009, del "Quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione (ET 2020)", che ha fornito una cornice di riferimento organica per la cooperazione europea fino al 2020⁵. Il quadro ET 2020 ha posto come obiettivo prioritario il rafforzamento dei sistemi di istruzione e formazione nazionali, affinché fossero in grado di offrire a tutti i cittadini le opportunità necessarie per sviluppare pienamente il proprio potenziale, promuovendo al contempo un clima di fiducia reciproca e di comprensione tra gli Stati membri. In tal modo, esso ha sostenuto e consolidato le riforme dei sistemi nazionali di istruzione e formazione professionale, rafforzando le basi per uno spazio europeo dell'apprendimento più integrato, inclusivo e orientato alla qualità (Cedefop 2018).

¹ Commissione europea (2002), *Dichiarazione di Copenaghen sul rafforzamento della cooperazione europea nell'istruzione e formazione professionale*, Copenaghen, 29-30 novembre.

² Consiglio dell'Unione europea (2004), *Maastricht Communiqué on the future priorities of enhanced European cooperation in vocational education and training (VET)*, Maastricht, 14 dicembre.

³ Consiglio dell'Unione europea (2006), *The Helsinki Communiqué on enhanced European cooperation in vocational education and training*, 5 dicembre.

⁴ Consiglio dell'Unione europea (2008), *The Bordeaux Communiqué on enhanced European cooperation in vocational education and training*, Bordeaux, 26 novembre.

⁵ Conclusioni del Consiglio, del 12 maggio 2009, *su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione (ET 2020)*, Gazzetta ufficiale C 119 del 28 maggio 2009.

Pochi mesi dopo, è stata emanata la Raccomandazione sull'istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale (EQAVET), che ha rappresentato uno strumento concreto per tradurre in pratica e rendere operativi gli obiettivi fino ad allora delineati a livello europeo.

La Raccomandazione è stata adottata con l'intento di sostenere gli Stati membri, nel rispetto delle normative nazionali ed europee, delle risorse disponibili e delle specificità dei contesti territoriali, nello sviluppo e nel rafforzamento di politiche di istruzione e formazione professionale capaci di:

a) promuovere politiche di IFP di qualità, in grado di:

- fornire conoscenze, abilità e competenze essenziali per affrontare un mercato del lavoro in continua evoluzione e accompagnare le transizioni verso un'economia verde e digitale;
- favorire l'inclusione, le pari opportunità e la coesione sociale, contribuendo alla resilienza e alla prosperità delle comunità;
- rafforzare la dimensione internazionale dei sistemi europei di IFP, rendendoli un punto di riferimento a livello globale per la formazione professionale;

b) attivare investimenti mirati e interventi strutturali, necessari per attuare in modo efficace tali priorità;

c) conseguire gli obiettivi previsti nei quadri europei di monitoraggio, in coerenza con le politiche sociali, occupazionali e formative, tra cui i traguardi fissati per il 2025, quali:

- il raggiungimento di un tasso di occupazione di almeno l'82% tra i diplomati dell'IFP;
- la partecipazione di almeno il 60% dei neodiplomati a esperienze di apprendimento basato sul lavoro durante il percorso formativo, in tutte le sue forme (inclusi apprendistati e percorsi duali);
- la partecipazione di almeno l'8% dei discenti a esperienze di mobilità per l'apprendimento all'estero.

In questo quadro, l'EQAVET si configura come uno strumento strategico per sostenere il miglioramento continuo della qualità dell'istruzione e formazione professionale, favorendo una maggiore trasparenza, comparabilità e coerenza tra i diversi sistemi nazionali.

La Raccomandazione ha inoltre definito un insieme articolato di 36 principi, organizzati in sette macroaree, delineando una visione moderna e integrata delle politiche di istruzione e formazione professionale. Tale impostazione mira a sostenere sistemi formativi capaci di:

- adattarsi con rapidità e flessibilità ai mutamenti del mercato del lavoro e ai fabbisogni emergenti di competenze;
- valorizzare l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, promuovendo percorsi formativi flessibili, modulari e personalizzabili;
- fungere da leva per l'innovazione, la competitività e la crescita sostenibile, preparando efficacemente alle transizioni digitale ed ecologica;
- rappresentare un'opzione formativa attrattiva e qualificante, fondata su metodologie didattiche innovative, tecnologie digitali e sviluppo di competenze avanzate;
- garantire inclusione, equità e pari opportunità di accesso e successo formativo per tutti i discenti;
- radicarsi in una solida cultura della qualità, orientata alla valutazione, al monitoraggio e al miglioramento continuo;
- tradurre tali indirizzi strategici in misure e interventi concreti a livello nazionale, assicurandone l'effettiva implementazione nei sistemi di istruzione e formazione professionale.

Per rafforzare e diffondere una solida cultura della qualità nei sistemi di istruzione e formazione professionale degli Stati membri, la Raccomandazione ha promosso la partecipazione attiva alla rete europea per la qualità, nota come EQAVET (European Quality Assurance in Vocational Education and Training). In questo quadro, ogni Paese è stato chiamato a istituire dei Punti Nazionali di Riferimento (National Reference Point), con il compito

di fungere da snodo tra le politiche europee e quelle nazionali, favorendo la circolazione delle informazioni, la condivisione di pratiche e l'attuazione coerente degli indirizzi comunitari sul territorio.

Il Quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità (EQAVET Framework), introdotto con la Raccomandazione del Parlamento europeo e del consiglio del 18 giugno 2009⁶ e successivamente aggiornato con la Raccomandazione europea del 24 novembre 2020 sull'IFP, si fonda su un ciclo di qualità in quattro fasi: pianificazione, attuazione, valutazione e revisione.

Nella fase di pianificazione, vengono definiti in modo chiaro obiettivi, responsabilità, procedure, politiche e risorse necessarie. La fase di attuazione riguarda l'implementazione operativa delle azioni previste e il conseguimento degli obiettivi stabiliti. La fase di valutazione prende in esame sia i processi sia i risultati della formazione, includendo la soddisfazione e le performance di studenti e personale. L'efficacia di questa fase dipende dalla presenza di una metodologia chiara e dalla coerenza tra obiettivi, indicatori e dati raccolti. Infine, la fase di revisione consente di analizzare gli esiti della valutazione e di definire interventi correttivi e nuovi piani di miglioramento.

Un elemento distintivo della Raccomandazione del 2020 è l'enfasi posta sull'integrazione sistematica di monitoraggio, autovalutazione e valutazione interna ed esterna all'interno dei sistemi di gestione della qualità. In tale prospettiva, l'analisi strutturata dei risultati della valutazione rappresenta la base per la definizione di piani di azione mirati, orientati a un miglioramento continuo, consapevole e sostenibile della qualità dell'istruzione e della formazione professionale.

Il 30 novembre 2020, in stretta coerenza con la Raccomandazione europea sull'istruzione e formazione professionale, il Consiglio dei Ministri dell'Istruzione dell'Unione europea ha approvato la Dichiarazione di Osnabrück⁷, che riconosce l'IFP come leva strategica per la ripresa economica e per la realizzazione di transizioni giuste verso un'economia digitale e sostenibile (Boerchi *et al.* 2025). La Dichiarazione pone al centro il rafforzamento delle politiche di istruzione e formazione professionale come motore della competitività europea, da sviluppare in un quadro di equità sociale, inclusione e sostenibilità. In questa prospettiva, l'istruzione e la formazione vengono riconosciute come elementi fondamentali per la costruzione di una cittadinanza attiva, per l'accesso consapevole al mercato del lavoro e per il consolidamento di un'identità europea fondata su competenze, innovazione e partecipazione (Evangelista *et al.* 2025).

Questi orientamenti si inseriscono in un percorso già avviato con il Vertice sociale di Göteborg del 2017, durante il quale è stato proclamato il Pilastro europeo dei diritti sociali⁸. Tale iniziativa ha sancito il diritto di ogni cittadino all'istruzione, alla formazione e all'apprendimento permanente lungo tutto l'arco della vita. All'interno del Pilastro, l'assicurazione della qualità nei sistemi di istruzione e formazione professionale assume un ruolo centrale, poiché consente di sviluppare competenze adeguate ad affrontare un mercato del lavoro in trasformazione, promuovere l'occupabilità e sostenere la partecipazione attiva alla vita sociale e democratica.

Articolato in 20 principi fondamentali, il Pilastro europeo dei diritti sociali mira a garantire pari opportunità, accesso equo al mercato del lavoro, condizioni di lavoro dignitose e inclusione sociale. In tale quadro, la qualità dell'istruzione e della formazione professionale rappresenta uno dei pilastri per rafforzare il senso di appartenenza europea, valorizzare la diversità culturale e sostenere modelli di sviluppo fondati su democrazia, solidarietà e coesione sociale.

Nel corso dello stesso incontro è emersa con chiarezza l'esigenza di rafforzare, all'interno dei sistemi educativi europei, una cultura fondata sul pensiero critico, sulla valorizzazione della diversità e sulla capacità di

⁶ Parlamento e Consiglio dell'Unione europea (2009), *Raccomandazione del Parlamento europeo e del consiglio del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 155, 8 luglio.

⁷ European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) (2020), *Osnabrück Declaration 2020: On vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies*.

⁸ Commissione europea (2017), *Istituzione di un pilastro europeo dei diritti sociali*, COM(2017) 250 final, 26 aprile.

interpretare le trasformazioni sociali e geopolitiche in atto. In questo quadro, la Commissione europea ha assunto un impegno concreto per promuovere la modernizzazione dei sistemi di istruzione e formazione professionale, sostenendo l'aggiornamento continuo delle competenze e il superamento di quelle ormai non più adeguate alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

Il Vertice sociale per l'occupazione e la crescita equa ha ribadito con forza il ruolo strategico della conoscenza e dello sviluppo delle competenze come leve fondamentali per la ripresa economica, la coesione sociale e l'inclusione. In tale prospettiva, è stato fissato l'obiettivo di costruire entro il 2025 uno Spazio europeo dell'istruzione, nel quale tutti gli Stati membri possano rafforzare e migliorare la qualità dei propri sistemi di istruzione e formazione professionale, sviluppando una visione condivisa fondata sulla cooperazione, sulla fiducia reciproca, sul riconoscimento delle qualifiche e sullo scambio di buone pratiche.

In complementarità con tali iniziative, l'Unione europea ha promosso interventi mirati allo sviluppo delle competenze di discenti e formatori, garantendo opportunità di apprendimento accessibili a tutti e programmi specifici per il rafforzamento delle competenze digitali. In risposta alle criticità emerse durante la pandemia, nel 2020 è stato inoltre adottato il Nuovo Piano d'Azione per l'Educazione Digitale 2021-2027⁹, che definisce un approccio strategico di lungo periodo volto a rendere i sistemi di istruzione e formazione più resilienti, inclusivi, accessibili e orientati al futuro. Il Piano si fonda su due priorità fondamentali: da un lato, la creazione di un ecosistema educativo digitale di alta qualità; dall'altro, il potenziamento delle competenze digitali di cittadini, discenti, docenti e formatori, in coerenza con le esigenze della trasformazione tecnologica e delle nuove forme di apprendimento.

Questa esigenza si è ulteriormente intensificata con l'emergenza pandemica, che ha imposto ai sistemi educativi europei un rapido adattamento e l'adozione di politiche ancora più incisive per garantire continuità, qualità e accessibilità dell'istruzione e della formazione. In tale contesto, nel 2020 la Commissione europea ha presentato la Comunicazione sullo Spazio europeo dell'istruzione entro il 2025, con l'obiettivo di rafforzare la cooperazione tra gli Stati membri e consolidare dispositivi condivisi di assicurazione della qualità nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale.

La Comunicazione individua sei dimensioni strategiche – inclusione, qualità, trasformazione digitale, sostenibilità ambientale, ripresa economica e resilienza – considerate leve fondamentali per uno sviluppo armonico dei sistemi educativi europei, nel rispetto del principio di sussidiarietà e delle competenze degli Stati membri a livello nazionale, regionale e locale.

I risultati conseguiti negli ultimi anni evidenziano progressi significativi. Dati aggiornati al 2025 indicano che il 65,2% dei diplomati recenti nell'IFP di livello secondario ha partecipato ad esperienze di apprendimento basato sul lavoro, superando l'obiettivo europeo fissato al 60%. Questo tipo di formazione si conferma particolarmente efficace nel favorire l'acquisizione di competenze pratiche, il contatto diretto con il mondo produttivo e l'accesso a opportunità occupazionali concrete.

Parallelamente, si registra una progressiva riduzione del divario occupazionale di genere tra i diplomati IFP: il gap tra uomini e donne è diminuito dal 6,4% nel 2018 all'1,7% nel 2024, grazie soprattutto al significativo miglioramento dei tassi di occupazione femminili. Tali risultati testimoniano l'impatto positivo delle politiche europee nel rendere i sistemi di istruzione e formazione professionale più inclusivi, equi ed efficaci, contribuendo in modo concreto alla crescita sostenibile, alla coesione sociale e alla competitività dell'economia europea.

⁹ Commissione europea, Direzione generale per l'Educazione, la Gioventù, lo Sport e la Cultura (2020), *Piano d'azione per l'istruzione digitale 2021-2027: Ripensare l'istruzione e la formazione per l'era digitale*, COM(2020) 624 final.

1.2 La Raccomandazione europea del 2020 e il rafforzamento del sistema EQAVET

La Raccomandazione del Consiglio del 24 novembre 2020 sull'istruzione e la formazione professionale per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza¹⁰ rappresenta il riferimento più rilevante per l'adozione di un approccio sistemico alla qualità nell'IFP, distinguendosi per il suo carattere innovativo sia sul piano dei contenuti sia su quello metodologico. Essa sostituisce e aggiorna la Raccomandazione del 2009, integrandone e rafforzandone gli elementi alla luce degli sviluppi maturati nel decennio successivo, in un'ottica di continuità e di progressivo miglioramento delle politiche europee.

Pur non avendo carattere giuridicamente vincolante, la Raccomandazione del 2020 offre agli Stati membri un quadro di orientamento strategico coerente con i cambiamenti socioeconomici in atto e con i principi del Pilastro europeo dei diritti sociali. In tale prospettiva, essa promuove riforme innovative dei sistemi di istruzione e formazione professionale, invitando i Paesi a sviluppare politiche capaci di sostenere giovani e adulti nell'acquisizione di competenze adeguate, nel fronteggiare un mercato del lavoro in continua evoluzione e nel gestire le transizioni verso un'economia verde e digitale. Al contempo, pone un forte accento sulla promozione delle pari opportunità, dell'inclusione, dell'equità sociale e della resilienza dei sistemi formativi.

Il modello di governance sotteso alla Raccomandazione si basa sul metodo di coordinamento aperto, che favorisce forme flessibili di cooperazione tra gli Stati membri, stimolando l'apprendimento reciproco, la diffusione di buone pratiche e l'adozione di soluzioni condivise pur nel rispetto delle specificità nazionali. In questa logica, anche l'utilizzo degli indicatori di qualità è lasciato alla valutazione dei singoli Paesi, che possono selezionare e sviluppare gli strumenti più coerenti con i propri bisogni e con il proprio contesto istituzionale.

Nel periodo intercorrente tra la Raccomandazione del 2009 e quella del 2020, l'attuazione del quadro EQAVET ha certamente contribuito a promuovere riforme nei sistemi nazionali di garanzia della qualità. Tuttavia, è stato rilevato che la sua applicazione si è concentrata prevalentemente sull'istruzione e formazione professionale iniziale, senza estendersi in modo sistematico a tutti i contesti di apprendimento, compresi quelli della formazione continua, come invece auspicato a livello europeo.

Alla luce di queste evidenze, gli Stati membri sono stati nuovamente invitati ad ampliare il campo di applicazione del quadro EQAVET, affinché diventi uno strumento realmente proattivo e trasversale, capace di sostenere la qualità in tutte le tipologie di apprendimento e in tutti i contesti formativi, sia pubblici sia privati, in coerenza con gli obiettivi della Raccomandazione del 2020.

In questo quadro, gli obiettivi principali della Raccomandazione 2020 possono essere così sintetizzati:

- l'introduzione e l'utilizzo di indicatori di qualità, finalizzati a monitorare e valutare le performance dei sistemi di istruzione e formazione professionale, a livello nazionale, regionale e di singolo erogatore;
- l'applicazione sistematica del ciclo della qualità (pianificazione, attuazione, valutazione e revisione), già delineato nella Raccomandazione del 2009 e rafforzato nel nuovo quadro;
- il potenziamento delle pratiche di valutazione interna ed esterna, integrate in un approccio coerente di miglioramento continuo;
- la promozione e il consolidamento di una diffusa cultura della qualità, condivisa tra tutti gli attori del sistema.

In questo contesto, il quadro EQAVET è stato riaffermato come strumento centrale per la promozione e lo sviluppo della qualità in Europa, sottolineando il ruolo strategico dei National Reference Points. Tali organismi sono chiamati a favorire l'autovalutazione degli erogatori di formazione, a sostenere la partecipazione attiva alla rete europea EQAVET e a garantire il raccordo tra le politiche nazionali e il quadro europeo di riferimento,

¹⁰ Consiglio dell'Unione europea (2020), *Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre.

contribuendo così alla diffusione di una solida cultura della qualità nei sistemi di istruzione e formazione professionale.

Si sottolinea, inoltre, l'importanza di promuovere attività di valutazione basate sulla metodologia europea della Valutazione tra Pari, riconosciuta come uno strumento particolarmente efficace e flessibile per rafforzare la trasparenza, la coerenza e l'affidabilità dei sistemi di garanzia della qualità. Tale approccio favorisce, al tempo stesso, la costruzione di relazioni di fiducia tra gli attori coinvolti e stimola forme di cooperazione attiva tra gli Stati membri. Le valutazioni inter pares si configurano sempre come attività volontarie e rappresentano un'opportunità di apprendimento reciproco, fondata sul confronto tra pari e sullo scambio di esperienze e pratiche.

La Raccomandazione europea fornisce, inoltre, una serie di descrittori indicativi a supporto degli Stati membri per l'attuazione del quadro EQAVET, strettamente collegati alle quattro fasi del ciclo della qualità – pianificazione, attuazione, valutazione e revisione – già introdotte nella Raccomandazione del 2009. A livello di sistema, l'utilizzo di indicatori consente agli Stati membri di sviluppare una riflessione critica sui punti di forza e di debolezza dei propri dispositivi di garanzia della qualità e di monitorare i progressi nel tempo. A livello di erogatore, invece, gli indicatori rappresentano uno strumento operativo per analizzare e migliorare l'approccio alla qualità, contribuendo a rendere l'offerta formativa più efficace, pertinente e coerente con le esigenze del contesto.

Gli indicatori individuati a livello europeo sono dieci e riguardano, tra gli altri, i seguenti ambiti principali:

1. pertinenza dei sistemi di garanzia della qualità per gli erogatori di IFP, con riferimento:
 - alla quota di erogatori che applicano sistemi di garanzia della qualità definiti dalla normativa o sviluppati su iniziativa propria;
 - alla quota di erogatori accreditati.
2. Investimenti nella formazione degli insegnanti e dei formatori, che comprendono:
 - la percentuale di docenti e formatori coinvolti in attività di aggiornamento e sviluppo professionale;
 - l'entità delle risorse finanziarie destinate alla formazione, incluse quelle relative allo sviluppo delle competenze digitali.
3. Tasso di partecipazione ai programmi di Istruzione e Formazione Professionale, misurato attraverso il numero complessivo di partecipanti ai percorsi di IFP.
4. Tasso di completamento dei programmi di Istruzione e Formazione Professionale, che considera il numero di persone che portano a termine con successo i percorsi formativi in rapporto a coloro che li abbandonano.
5. Tasso di inserimento a seguito di programmi di Istruzione e Formazione Professionale, che consente di valutare l'efficacia occupazionale dei percorsi formativi, con riferimento:
 - alla destinazione dei discenti in un determinato periodo successivo al completamento del percorso formativo (occupazione, prosecuzione degli studi, inattività);
 - alla quota di discenti che risultano occupati a una certa distanza temporale dalla conclusione della formazione.
6. Utilizzo delle competenze acquisite nel contesto lavorativo, che analizza la pertinenza della formazione rispetto alle esigenze del mercato del lavoro, attraverso:
 - la rilevazione delle tipologie di occupazione svolte dai diplomati dell'IFP;
 - il grado di soddisfazione espresso sia dai lavoratori sia dai datori di lavoro rispetto alle competenze acquisite durante il percorso formativo.
7. Tasso di disoccupazione secondo criteri individuali, che consente di monitorare il rischio di disoccupazione dei diplomati IFP in relazione a specifiche caratteristiche personali, contribuendo a individuare eventuali criticità sistemiche.

8. Prevalenza e successo delle categorie vulnerabili, con riferimento:
 - alla percentuale di partecipanti all'IFP appartenenti a gruppi svantaggiati (in base a età, genere o altri fattori socio-economici) all'interno di un determinato territorio o bacino occupazionale;
 - ai tassi di successo formativo di tali categorie, analizzati per età e per genere, al fine di valutare l'efficacia delle politiche di inclusione.
9. Meccanismi per individuare i fabbisogni formativi del mercato del lavoro, che verificano:
 - l'esistenza e il funzionamento di strumenti e procedure per rilevare in modo sistematico le esigenze professionali emergenti a livello locale, regionale o nazionale;
 - l'effettivo utilizzo di tali meccanismi nella progettazione dell'offerta formativa e la loro efficacia nel ridurre il mismatch tra domanda e offerta di competenze.
10. Sistemi per migliorare l'accesso all'Istruzione e Formazione Professionale e fornire orientamento ai potenziali discenti, che riguardano:
 - la disponibilità e la qualità dei servizi di informazione, orientamento e accompagnamento rivolti ai potenziali utenti dell'IFP;
 - le evidenze relative all'efficacia di tali sistemi nel favorire l'accesso ai percorsi formativi e nel sostenere scelte consapevoli e coerenti con i progetti professionali individuali.

Nel loro insieme, questi indicatori costituiscono un sistema articolato e integrato di monitoraggio, finalizzato a garantire la qualità, l'equità e la rilevanza dell'istruzione e formazione professionale, sostenendo al contempo l'allineamento tra sistemi educativi, fabbisogni del mercato del lavoro e obiettivi di sviluppo sociale ed economico dell'Unione europea.

La Raccomandazione europea del 2020 dedica una specifica sezione all'attuazione a livello nazionale, delineando un insieme articolato di azioni operative volte a rafforzare in modo concreto i sistemi di istruzione e formazione professionale. Tra queste rientrano la promozione di partenariati strutturati a livello regionale e settoriale, che coinvolgano attori pubblici e privati, incluse le parti sociali, nonché il coordinamento e l'integrazione con gli altri strumenti e programmi europei esistenti. Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda l'esplorazione e l'utilizzo delle microcredenziali, anche nell'ambito dell'IFP (Fonzo ed Evangelista 2025b), in collaborazione con gli Stati membri e i principali portatori di interesse, anche nel contesto del gruppo consultivo EQF e in coerenza con l'Agenda europea per le competenze.

Parallelamente, la Raccomandazione sostiene la creazione e il progressivo sviluppo di piattaforme europee di centri di eccellenza per l'istruzione e la formazione professionale, finalizzate all'analisi dei profili professionali chiave a livello europeo e alla costruzione di reti di cooperazione tra istituzioni formative, imprese e altri portatori di interesse. Tali iniziative si integrano con gli strumenti europei per la trasparenza e il riconoscimento delle qualifiche, come Europass, e possono essere arricchite da contenuti digitali professionali, con l'obiettivo di facilitare la mobilità dei discenti e dei lavoratori e rendere più leggibili e comparabili le qualifiche a livello europeo. Per rendere effettivi questi obiettivi, la Raccomandazione incoraggia un utilizzo strategico e sinergico dei fondi europei e delle risorse nazionali.

Nel suo insieme, il documento persegue un duplice obiettivo strategico: nel medio periodo, orientare le politiche europee verso la ripresa e la resilienza, anche in risposta alle conseguenze della pandemia, attraverso strumenti e interventi mirati; nel lungo periodo, valorizzare il ruolo dell'istruzione e formazione professionale come leva fondamentale per lo sviluppo sostenibile, digitale e inclusivo dell'Europa, rafforzando la competitività economica e la coesione sociale.

1.3 Le recenti politiche europee per l'innovazione, la sostenibilità e la resilienza dell'IFP

A seguito della Raccomandazione del 2020, il 30 novembre dello stesso anno è stata adottata la Dichiarazione di Osnabrück, con la quale i Ministri dell'Istruzione degli Stati membri dell'Unione europea, in coerenza con gli orientamenti delineati dalla Raccomandazione, hanno individuato una serie di azioni concrete a livello europeo e nazionale per rafforzare le politiche in materia di istruzione e formazione professionale. L'obiettivo

comune è stato rilanciare la competitività dell'economia europea, ponendo al centro la sostenibilità ambientale e l'equità sociale come principi guida per una transizione verde e digitale dell'Unione.

La Dichiarazione ha definito un quadro di intervento per il periodo 2021-2025, volto sia a integrare e rendere operativi gli obiettivi strategici della Raccomandazione del 2020, sia a sostenere in modo tangibile la ripresa economica e sociale nel contesto post-pandemico.

Il documento si articola attorno a quattro direttrici strategiche, finalizzate a:

- promuovere la resilienza e l'eccellenza attraverso un'IFP di qualità, inclusiva e flessibile;
- sostenere la transizione verde e digitale;
- rafforzare una cultura dell'apprendimento permanente, centrata sull'aggiornamento continuo delle competenze e sulla loro digitalizzazione;
- sviluppare uno spazio europeo dell'istruzione e della formazione professionale fondato su cooperazione, fiducia e mobilità.

Per ciascuna di queste aree sono previsti risultati a breve e medio termine, sia a livello europeo sia nazionale. Ciò rende fondamentale il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse (istituzioni formative, parti sociali, imprese e società civile) al fine di promuovere un dialogo sociale costruttivo e rafforzare la collaborazione con il tessuto produttivo, in funzione di un più efficace inserimento dei discenti nel mercato del lavoro.

In questo quadro, la Dichiarazione di Osnabrück opera in stretta sinergia con la Raccomandazione del 2020, rafforzandone l'impianto e valorizzando ulteriormente il ruolo strategico dell'istruzione e formazione professionale come leva per superare le conseguenze sociali ed economiche della pandemia. Gli Stati membri sono stati pertanto invitati a elaborare Piani Nazionali di Attuazione, da sottoporre alla Commissione europea per il monitoraggio e la valutazione delle azioni previste.

Tali piani hanno richiesto agli Stati membri di individuare priorità e interventi coerenti con i principi della Raccomandazione del 2020 e con le quattro aree prioritarie della Dichiarazione di Osnabrück, al fine di implementare strategie efficaci per una ripresa solida, inclusiva e sostenibile. I documenti strategici nazionali sono stati elaborati attraverso processi di consultazione con i principali portatori di interesse e prevedono riforme già avviate o in corso di realizzazione.

Infine, i Piani Nazionali di Attuazione contribuiscono all'attuazione del Pilastro europeo dei diritti sociali, in particolare in relazione agli obiettivi di pari opportunità, accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, accesso ai servizi essenziali e inclusione sociale, rafforzando il ruolo dell'IFP come strumento chiave di sviluppo economico e coesione sociale in Europa.

Il Piano Nazionale di Attuazione italiano è stato approvato e ratificato nella Conferenza Unificata del 2 marzo 2023, in coerenza con gli indirizzi europei. La sua elaborazione si è fondata su due obiettivi principali:

- identificare e programmare interventi coerenti con i valori espressi nella Raccomandazione europea sull'istruzione e formazione professionale e con le priorità della Dichiarazione di Osnabrück;
- contribuire al raggiungimento degli standard e dei target fissati a livello europeo in materia di qualità, inclusione e occupabilità.

Nel definire le proprie linee di intervento, il Piano italiano è chiamato ad affrontare alcune sfide strutturali rilevanti, tra cui:

- i bassi livelli di qualificazione delle competenze di una parte della popolazione;
- la limitata diffusione delle competenze digitali;
- la scarsa attrattività dell'istruzione e formazione professionale, spesso percepita come opzione residuale;
- la complessità della governance multilivello del sistema.

Negli ultimi anni, il quadro europeo in materia di IFP ha continuato ad evolversi. In tale direzione si colloca la recente Dichiarazione di Hering¹¹ sull'istruzione e formazione professionale attrattiva e inclusiva per il periodo 2026-2030, che rafforza il percorso avviato con le precedenti Raccomandazioni e Dichiarazioni, riaffermando il ruolo centrale della qualità come leva strategica per il futuro del mercato del lavoro europeo. La Dichiarazione risponde all'esigenza di rendere i sistemi formativi più reattivi ai cambiamenti in atto, promuovendo un'IFP sempre più inclusiva, flessibile e orientata ai fabbisogni del mercato del lavoro, al fine di accrescere la competitività dell'Europa (Cedefop 2020).

Gli impegni assunti a Hering dai Ministri dell'istruzione e della formazione si orientano verso:

- il rafforzamento della cooperazione tra gli Stati membri;
- la valorizzazione dell'iniziativa europea sull'Unione delle competenze;
- il rilancio dell'IFP attraverso un maggiore allineamento tra politiche educative, fabbisogni professionali e riforme strutturali;
- la costruzione di sistemi formativi capaci di affrontare crisi e contesti emergenziali.

Nel piano di lavoro 2026-2030 è inoltre previsto un ulteriore consolidamento delle partnership con le parti sociali e con il sistema produttivo territoriale, al fine di sviluppare un sistema di IFP moderno, inclusivo, di elevata qualità e maggiormente attrattivo per discenti e lavoratori.

Rimane centrale, in questo scenario, il contributo dell'istruzione e formazione professionale alla gestione delle grandi transizioni in corso – in particolare quella digitale e quella verde – che richiedono un costante aggiornamento delle competenze e una revisione strutturale dei modelli formativi (Fonzo ed Evangelista 2025a).

In questo quadro evolutivo, gli Stati membri hanno progressivamente consolidato una visione della qualità come competenza sistemica dei sistemi formativi, strettamente connessa alla loro capacità di adattarsi ai cambiamenti, anticipare i fabbisogni professionali e generare valore per le persone, le imprese e la società nel suo complesso. Il miglioramento continuo si configura pertanto come un investimento strutturale nella governance, nei sistemi di valutazione e nell'innovazione didattica, con l'obiettivo di rendere l'IFP un pilastro fondamentale per uno sviluppo europeo sostenibile, resiliente e inclusivo.

1.4 La valutazione tra Pari (*Peer Review*) come strumento europeo di garanzia e miglioramento della qualità

Il tema della valutazione e del monitoraggio dell'istruzione e della formazione professionale ricorre in modo sistematico nei principali documenti europei in materia di IFP, nei quali vengono richiamate metodologie e strumenti differenti, con specifiche finalità e ambiti di applicazione.

Nella Raccomandazione europea del 2020 sull'istruzione e formazione professionale, l'orientamento promosso attribuisce un ruolo centrale a forme di valutazione partecipativa e orientate al miglioramento continuo, tra le quali la Valutazione tra Pari (*Peer Review*) rappresenta uno strumento metodologico privilegiato. Tale approccio viene valorizzato per le sue caratteristiche distintive rispetto ad altre forme di valutazione, in particolare per la sua capacità di coniugare apprendimento reciproco, trasparenza e sviluppo organizzativo (Evangelista e Fonzo 2023).

¹¹ Consiglio dell'Unione europea (2025), *Dichiarazione di Hering sull'istruzione e formazione professionale per il futuro delle competenze e della competitività*, documento adottato dai Ministri dell'UE il 12 settembre, Hering.

Definizione di Valutazione tra Pari o Peer Review

La Valutazione inter pares (*Peer Review*) è un'attività volontaria di apprendimento reciproco, finalizzata al miglioramento della qualità e alla trasparenza dei sistemi di garanzia della qualità, basata su una metodologia promossa dalla rete europea per la qualità dell'istruzione e formazione professionale (EQAVET).

Essa prevede il coinvolgimento di un gruppo esterno di esperti – i Pari – incaricati di valutare la qualità di specifici ambiti dell'istituto o del centro di istruzione e formazione professionale, quali ad esempio:

- la qualità dell'offerta formativa;
- l'organizzazione dei processi didattici;
- la gestione e le politiche di sviluppo dell'ente.

Il processo di valutazione si realizza generalmente attraverso una visita presso l'istituto valutato, durante la quale i Pari raccolgono evidenze, conducono interviste, osservano le attività e analizzano la documentazione disponibile, al fine di formulare un giudizio fondato su dati oggettivi e condivisi.

Fonte: Consiglio dell'Unione europea (2020), *Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre

Differenza tra Valutazione inter pares (*Peer Review*) a livello di sistema e a livello di erogatore IFP

La Valutazione tra Pari può essere applicata a due livelli distinti e complementari:

1. A livello di sistema di istruzione e formazione professionale (VET system)

In questo caso, la *Peer Review* rappresenta uno strumento di cooperazione tra Stati membri e contribuisce a:

- rafforzare la trasparenza dei sistemi di qualità;
- migliorare la comparabilità delle politiche e dei modelli formativi;
- sostenere la fiducia reciproca tra i Paesi europei.

2. A livello di erogatori di istruzione e formazione professionale (VET providers)

A livello di istituto o centro di formazione, la Valutazione tra Pari si fonda su una metodologia consolidata a livello europeo che integra:

- l'autovalutazione interna dell'ente, basata su dati, indicatori e riflessioni interne;
- la valutazione esterna dei Pari, condotta da professionisti del settore con competenze specifiche.

Questa combinazione consente di sviluppare una lettura approfondita e multidimensionale della qualità, favorendo un processo di miglioramento continuo basato su evidenze.

Fonte: Isfol *et al.* (2012)

La metodologia della Valutazione tra Pari, applicata a livello di erogatori di istruzione e formazione professionale e diffusa sia a livello nazionale sia europeo, si integra efficacemente con le strategie e le attività di assicurazione della qualità già in essere a livello nazionale (ad es. strumenti di autovalutazione del Sistema Nazionale di Valutazione). L'intreccio tra controllo della qualità e miglioramento continuo, unito al coinvolgimento di un gruppo di esperti esterni quali attori del processo valutativo, rende questo dispositivo snello, flessibile e adattabile a contesti organizzativi differenti, nei quali può essere adottato con elevata efficacia.

La Valutazione tra Pari, sia a livello di erogatore sia a livello di sistema, rappresenta inoltre uno strumento economicamente sostenibile e al contempo una significativa opportunità di crescita e apprendimento per tutti gli attori coinvolti. Si tratta di un processo fondato sul giudizio professionale dei Pari, che si concentra sull'accuratezza, la pertinenza e l'affidabilità delle informazioni raccolte. In tal senso, esso promuove una valutazione trasparente, partecipata e collegiale, capace di integrare punti di vista differenti e di restituire all'istituto o centro di formazione un *feedback* solido, fondato su evidenze e orientato al miglioramento.

Gli elementi qualificanti del processo di Valutazione tra Pari possono essere sintetizzati nei seguenti aspetti:

1. centralità del giudizio professionale: il fulcro del processo è rappresentato dalla valutazione espressa dal gruppo di Pari, intesa come giudizio professionale argomentato, che richiede analisi approfondita, confronto e capacità interpretativa;
2. rigorosità nella raccolta e nell'analisi dei dati: è fondamentale dedicare tempo e attenzione alla raccolta, alla selezione e all'interpretazione delle evidenze, valutandone attendibilità e rilevanza. Il confronto tra i Pari costituisce un momento essenziale per integrare prospettive diverse e giungere a conclusioni condivise;
3. consolidamento interno dei risultati: prima della restituzione all'istituto valutato, il gruppo di Pari si riunisce per un momento di sintesi e verifica, finalizzato ad analizzare congiuntamente i dati raccolti e a valutarne la rappresentatività rispetto agli ambiti esaminati;
4. discussione e costruzione del consenso: il processo decisionale si fonda sul dialogo e sulla valorizzazione delle diverse opinioni. Quando non sia possibile raggiungere un consenso pieno, le eventuali posizioni divergenti vengono esplicitate in modo trasparente, contribuendo alla completezza del giudizio finale.

Nel suo complesso, la Valutazione tra Pari si configura come uno strumento strategico per il miglioramento continuo e per il rafforzamento della qualità nei sistemi di istruzione e formazione professionale. Basandosi sul confronto strutturato, sulla condivisione di pratiche e sull'apprendimento reciproco, essa contribuisce a diffondere una cultura della qualità orientata allo sviluppo, all'innovazione e alla responsabilità condivisa.

Questa impostazione è pienamente coerente con gli indirizzi europei più recenti. In particolare, la Dichiarazione di Osnabrück individua nella qualità e nel miglioramento continuo leve strategiche per rendere l'IFP più resiliente, attrattiva e capace di rispondere alle transizioni digitale e verde. Analogamente, la Dichiarazione di Herning ribadisce una concezione dinamica della qualità, intesa come capacità sistemica dei sistemi formativi di adattarsi ai cambiamenti, anticipare i fabbisogni di competenze e generare valore per individui, imprese e società.

2. Valutazione tra Pari o *Peer Review*

2.1 Inquadramento teorico e definizione della Valutazione tra Pari nell'IFP

La Valutazione tra Pari, o *Peer Review*, nel settore dell'istruzione e della formazione professionale, è un metodo di valutazione volto a supportare le istituzioni scolastiche e formative, nonché i sistemi e le politiche di formazione professionale, nello sviluppo e nel miglioramento continuo della qualità.

Con la Raccomandazione europea del 2020 relativa all'istruzione e alla formazione professionale per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza, è stata introdotta a livello comunitario una definizione di Valutazione tra Pari finalizzata a migliorare la trasparenza e a rafforzare l'uniformità delle misure di assicurazione della qualità dell'IFP, promuovendo al contempo una crescente fiducia reciproca tra gli Stati membri dell'Unione europea.

La Raccomandazione del 2020, con l'obiettivo di promuovere un miglioramento rapido ed efficace della qualità dell'istruzione e della formazione professionale, ha sollecitato gli Stati membri ad adottare un approccio nazionale integrato, volto a rafforzare i sistemi di garanzia della qualità sia a livello di politiche e di sistema – *Peer Review* a livello di sistema – sia a livello dei singoli erogatori di istruzione e formazione professionale – *Peer Review* a livello di erogatore IFP.

La metodologia della Valutazione tra Pari, promossa sia a livello degli erogatori sia a livello di sistema dell'IFP, si caratterizza per una funzione formativa e orientata al miglioramento, con particolare attenzione alla promozione dello sviluppo continuo della qualità. A livello degli istituti e dei centri di istruzione e formazione professionale, essa supporta gli enti nella valutazione della propria organizzazione e dell'offerta formativa, fornendo suggerimenti e raccomandazioni utili al loro sviluppo. Pertanto, i principali destinatari dell'intera procedura sono gli stessi istituti e centri oggetto della valutazione.

Nel corso degli anni, la Valutazione tra Pari, a livello degli erogatori di istruzione e formazione professionale, è stata progressivamente perfezionata per essere utilizzata, su base volontaria, da parte degli istituti e dei centri di formazione professionale. La procedura di Valutazione tra Pari descritta in questo Manuale è principalmente orientata a promuovere lo sviluppo continuo della qualità negli istituti e nei centri che erogano istruzione e formazione professionale, sia iniziale sia continua

Differenza tra istruzione e formazione professionale iniziale e continua

L'istruzione e formazione professionale iniziale viene svolta prima dell'ingresso nel mondo del lavoro. Essa può essere erogata a diversi livelli (secondario, post-secondario o terziario) e conduce al conseguimento di una certificazione che attesta le competenze acquisite.

Per istruzione e formazione professionale continua si intendono invece le attività di apprendimento successive alla formazione iniziale o all'ingresso nel mondo del lavoro. In questa fase, l'obiettivo è migliorare e aggiornare le competenze esistenti o acquisirne di nuove in vista di un'evoluzione o di un cambiamento di carriera (riqualificazione professionale).

Fonte: traduzione e rielaborazione di definizioni del Cedefop, disponibili al seguente link:

www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary.

Nell'ambito della metodologia della Valutazione tra Pari, un gruppo di esperti, i cosiddetti Pari, è chiamato a valutare la qualità di specifiche aree all'interno dell'istituzione formativa, come ad esempio la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento, o l'efficacia complessiva della struttura.

I Pari che visitano l'istituzione oggetto di valutazione operano in contesti simili a quello dell'ente valutato, possiedono esperienza e competenze specifiche nella materia oggetto di analisi e agiscono come esperti indipendenti, su una "base di parità" rispetto ai contesti sottoposti a valutazione.

Differenza tra autovalutazione e valutazione esterna

L'autovalutazione, nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale, è un processo o una metodologia condotta sotto la propria responsabilità, finalizzata a valutare le proprie prestazioni o la propria posizione in relazione a due dimensioni principali:

- dimensione interna (livello micro) che riguarda i servizi offerti, il personale interno, i beneficiari o i clienti, le politiche e l'organizzazione interna, il piano di sviluppo, ecc.;
- dimensione esterna (livello macro) che comprende l'analisi dell'offerta formativa dell'ente rispetto ad altri soggetti operanti nello stesso ambito.

La valutazione esterna, invece, è utilizzata nel campo dell'istruzione e della formazione professionale per valutare le prestazioni di un individuo o di un'organizzazione che eroga servizi formativi o educativi, sulla base di criteri e procedure stabilite da soggetti esterni e indipendenti.

Fonte: traduzione e rielaborazione di definizioni del Cedefop, disponibili al seguente link:

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary>

2.2 Rilevanza e valore aggiunto della Valutazione tra Pari nei sistemi di Istruzione e Formazione Professionale

I vantaggi e i benefici che gli istituti e i centri di istruzione e formazione professionale possono trarre da una Valutazione tra Pari sono molteplici:

- ricevere *feedback* e un'analisi critica e costruttiva da parte di esperti del settore sulla qualità della formazione e dell'organizzazione;
- migliorare la qualità attraverso l'identificazione dei punti di forza e delle aree che necessitano di interventi di miglioramento o riqualificazione;
- verificare la qualità della formazione e garantire una maggiore trasparenza nei confronti dei portatori di interesse;
- rimanere aggiornati sulle evoluzioni del settore e ricevere proposte di miglioramento dai Pari;
- condividere esperienze, acquisire nuove competenze e attivare processi di apprendimento reciproco con altri istituti, favorendo lo scambio di buone pratiche;
- sviluppare reti di collaborazione con altri istituti e centri di formazione, promuovendo sinergie e una crescita comune;
- promuovere una cultura orientata alla qualità e al miglioramento continuo, piuttosto che all'adempimento passivo.

2.3 Caratteristiche metodologiche e i principi della procedura di Valutazione tra Pari

I requisiti principali e le caratteristiche distintive della procedura di Valutazione tra Pari possono essere descritti come segue:

- orientamento alle persone coinvolte. La Valutazione tra Pari deve porre al centro le persone riconoscendo i loro interessi, bisogni e contesti professionali. Questo orientamento assicura che il processo di valutazione non sia percepito come un controllo esterno, ma come un'opportunità di crescita condivisa e di miglioramento continuo delle competenze, delle pratiche e delle relazioni, sia interne che esterne, all'istituto o centro di formazione;
- obiettività e imparzialità dei Pari. I Pari coinvolti devono mantenere un atteggiamento neutrale, fondato su criteri oggettivi, evitando giudizi soggettivi o influenzati da pregiudizi personali o culturali.

L'imparzialità garantisce la credibilità della valutazione e la qualità dei risultati, promuovendo un clima di fiducia e rispetto reciproco tra le parti;

- chiarezza e trasparenza del processo. Tutte le fasi della procedura, dalla pianificazione alla restituzione dei risultati, devono essere chiaramente definite, documentate e comunicate a tutte le parti interessate. La trasparenza del processo consente di comprendere le finalità, i metodi e i criteri utilizzati, rafforzando la legittimità e la condivisibilità degli esiti della valutazione;
- rispetto della riservatezza e delle regole sull'utilizzo dei risultati. Devono essere stabilite in anticipo regole chiare in materia di tutela dei dati, riservatezza delle informazioni raccolte e utilizzo dei risultati della valutazione. Queste regole, condivise da tutte le parti, assicurano un uso etico e responsabile dei dati e dei *feedback*, tutelando sia i Pari che l'istituzione o il centro valutato;
- assenza di conflitti di interesse e di competizione diretta. I Pari selezionati non devono avere interessi personali, professionali o istituzionali che possano compromettere la loro indipendenza di giudizio. È essenziale evitare qualsiasi forma di competizione diretta tra i centri o istituti coinvolti, per garantire un confronto costruttivo e basato sulla cooperazione piuttosto che sulla rivalità;
- promozione di apertura, integrità e trasparenza. La procedura deve incoraggiare un clima di apertura e fiducia, in cui le istituzioni valutate si sentano libere di condividere criticità e aree di miglioramento senza timore di giudizio. L'integrità e la trasparenza del dialogo costituiscono la base per un autentico apprendimento reciproco e per la costruzione di una comunità professionale fondata sulla cooperazione;
- consapevolezza delle influenze professionali, personali e culturali. I Pari devono essere consapevoli che i contesti culturali, le tradizioni educative e le esperienze professionali influenzano le pratiche formative e i processi valutativi. Riconoscere e valorizzare tali diversità contribuisce a una valutazione più equa e contestualizzata, rafforzando la dimensione interculturale e inclusiva del processo;
- stimolo all'analisi critica e alla riflessione condivisa. La Valutazione tra Pari deve favorire la riflessione critica sui processi e sui risultati, incoraggiando il confronto tra Pari e istituzioni su pratiche, metodi e strategie. Questo confronto critico rappresenta una leva fondamentale per l'innovazione organizzativa e per il miglioramento continuo della qualità;
- concezione dinamica e partecipativa della procedura. La Valutazione tra Pari non deve essere interpretata come un adempimento burocratico o una semplice verifica tecnica, ma come un processo dinamico, partecipativo e di apprendimento reciproco. Essa genera valore aggiunto sia per l'istituzione o il centro valutato, che riceve *feedback* utili al proprio sviluppo, sia per i Pari, che arricchiscono la propria esperienza professionale attraverso l'osservazione e il confronto con altri contesti formativi;
- ricevere una consulenza di esperti del settore. Una Valutazione tra Pari individua le potenziali aree di miglioramento, ma spetta a tutti coloro che sono coinvolti nel processo di valutazione di riuscire a trasformare le indicazioni dei Pari in azioni concrete. Se la Valutazione tra Pari viene utilizzata correttamente, l'intera organizzazione trarrà vantaggio dai risultati ottenuti, mettendo in luce gli aspetti che possono essere migliorati.

Pertanto, gli obiettivi generali della procedura di Valutazione tra Pari sono i seguenti:

- sviluppare e migliorare la qualità dell'istruzione e della formazione professionale attraverso il confronto con i Pari, al fine di identificare i punti di forza e ricevere un rapporto di valutazione esterno contenente *feedback* sulle aree di miglioramento;
- favorire l'apprendimento reciproco tra istituti o centri di formazione mediante la condivisione di buone pratiche e strategie innovative, con l'obiettivo di analizzare e migliorare la qualità della formazione e dei servizi erogati;

- garantire la trasparenza e la comparabilità nelle modalità di valutazione e di erogazione dell'istruzione e della formazione professionale, attraverso l'adozione di standard comuni di riferimento;
- rafforzare la fiducia tra i portatori di interesse, coinvolgendo diversi attori nella fase di valutazione, al fine di promuovere il miglioramento continuo degli istituti e dei centri di formazione mediante l'attuazione di strategie di sviluppo basate su *feedback* esterni.

La Valutazione tra Pari è uno strumento prezioso per il miglioramento continuo e l'apprendimento reciproco, ma presenta anche alcuni limiti intrinseci che è importante riconoscere per garantirne un utilizzo corretto ed efficace.

La Valutazione tra Pari non è finalizzata ad affrontare o risolvere conflitti interni all'istituzione valutata. Non ha natura terapeutica né gestionale e non serve a dirimere tensioni o incomprensioni tra persone o gruppi. Se emergono conflitti interni, essi devono essere gestiti attraverso altri strumenti di governance o mediazione. La Valutazione tra Pari può tuttavia fornire elementi di riflessione utili a migliorare la comunicazione e la collaborazione, ma non può sostituirsi a processi di risoluzione dei conflitti.

Pertanto, la procedura non è destinata a mediare o gestire conflitti. I Pari non agiscono come mediatori o facilitatori di relazioni tra i membri dello staff dell'istituzione, ma come osservatori esterni che forniscono *feedback* costruttivi basati su evidenze e buone pratiche. Il loro compito è valutare i processi e gli esiti, non intervenire nelle dinamiche relazionali o decisionali interne, mantenendo un approccio professionale e neutrale.

La Valutazione tra Pari non deve esaltare o promuovere l'immagine dell'istituzione valutata. Non si tratta di uno strumento di marketing o di promozione, ma di un processo di analisi onesta e costruttiva dei punti di forza e delle aree di miglioramento. Se i risultati mostrano un quadro esclusivamente positivo, ciò può indicare che i criteri di valutazione non sono stati adeguatamente formulati o che il processo non ha favorito una riflessione critica. L'assenza di criticità è spesso segnale di una valutazione incompleta o troppo autoreferenziale.

La procedura non è finalizzata ad attribuire colpe o responsabilità. Non deve essere percepita come un giudizio punitivo; se i risultati restituiscono un quadro eccessivamente negativo, probabilmente il processo non è stato condotto con equilibrio critico. La Valutazione tra Pari non serve a individuare colpevoli, ma a fornire strumenti di miglioramento e sviluppo, focalizzandosi sull'apprendimento organizzativo piuttosto che sulla sanzione.

Inoltre, la Valutazione tra Pari non è volta a rispondere a quesiti irrilevanti o marginali. Per essere efficace, deve concentrarsi su aree di qualità realmente significative per l'istituzione formativa esaminata. Porre domande irrilevanti o troppo generiche riduce la capacità del processo di produrre risultati concreti e utili. È quindi fondamentale selezionare temi strategici e obiettivi coerenti con le priorità di sviluppo e con le politiche di qualità adottate.

La procedura non deve prevedere la segretezza o la non condivisione dei risultati. La trasparenza è un principio fondante; pertanto, i risultati ottenuti dovrebbero essere comunicati e condivisi con tutti i portatori di interesse (formatori, docenti, discenti, personale, enti partner, comunità locale) per promuovere un apprendimento collettivo. La riservatezza va garantita solo per i dati sensibili, ma non deve impedire la diffusione delle evidenze utili al miglioramento.

Infine, la Valutazione tra Pari non equivale a una consulenza tecnica o specialistica. Non sostituisce l'intervento di esperti o consulenti professionali. I Pari offrono osservazioni e raccomandazioni basate sulla loro esperienza e sul confronto tra pratiche, ma spetta all'istituzione valutata analizzare i *feedback* ricevuti, interpretarli nel proprio contesto e trasformarli in azioni concrete di sviluppo. Il valore aggiunto della procedura risiede proprio nella capacità dell'organizzazione di attivare un processo di apprendimento e cambiamento a partire dai risultati emersi.

Se utilizzata correttamente, la Valutazione tra Pari diventa un motore di crescita organizzativa, capace di favorire il dialogo, sia interno che esterno all'istituzione, la riflessione critica e l'innovazione nei processi

formativi. Riconoscerne i limiti non ne riduce l'efficacia, ma ne rafforza l'integrità metodologica, assicurando che il processo mantenga la sua funzione principale; ossia, promuovere il miglioramento continuo attraverso il confronto, la fiducia e la collaborazione tra professionisti.

La procedura di Valutazione tra Pari, a livello di erogatori di istruzione e formazione professionale, è rivolta principalmente agli istituti e ai centri di formazione professionale, sia di tipo iniziale che continua, che intendono promuovere lo sviluppo, il miglioramento e il rafforzamento della qualità dei propri percorsi formativi e dei servizi offerti.

Come requisito minimo, si raccomanda che l'istituto o il centro di formazione abbia già svolto almeno un processo di autovalutazione, così da disporre di una base conoscitiva e riflessiva utile a trarre il massimo beneficio dalla procedura di Valutazione tra Pari.

2.4 Coinvolgimento dei portatori di interesse nel processo di Valutazione tra Pari

È fortemente raccomandato che diversi gruppi di portatori di interesse partecipino attivamente all'intero processo di Valutazione tra Pari, contribuendo con le proprie prospettive, esperienze e competenze.

Nel contesto dell'istruzione e della formazione professionale, si considerano portatori di interesse tutte le persone che operano all'interno dell'istituto o del centro di formazione, oppure che interagiscono con esso a vario titolo. Tra questi rientrano, ad esempio: i docenti e i formatori, il personale amministrativo, i collaboratori esterni, i discenti, gli ex dicenti, gli istituti di formazione post-obbligo, i potenziali datori di lavoro e altri attori del mercato del lavoro, le autorità educative e formative, le parti sociali, nonché la società civile nel suo complesso.

Il coinvolgimento di tali soggetti garantisce una valutazione più ampia e inclusiva, capace di riflettere la complessità del sistema formativo e di rafforzare la qualità, la trasparenza e la pertinenza dei percorsi di istruzione e formazione professionale.

Portatori di interesse (*stakeholder*)

Un portatore di interesse (*stakeholder*) è un individuo, un gruppo, un'istituzione o un ente pubblico che possiede un interesse, una responsabilità o una preoccupazione rispetto a una specifica misura adottata o a una proposta avanzata da un'organizzazione.

Fonte: rielaborazione a cura degli autori, sulla base delle definizioni presenti in:

- Isfol *et al.* (2012)
- Consiglio dell'Unione europea (2020), *Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre

È importante prestare particolare attenzione al coinvolgimento delle imprese come partner di cooperazione nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale, ad esempio nei programmi di apprendistato, tirocini o altre forme di formazione duale, nonché ai futuri datori di lavoro, che rappresentano interlocutori strategici per garantire la coerenza tra formazione e mercato del lavoro.

I portatori di interesse possono essere coinvolti nel processo attraverso interviste, focus group o altre modalità di apprendimento partecipativo, sia durante la fase di autovalutazione sia nel corso della visita di Valutazione tra Pari. Se in possesso di adeguata esperienza e competenze specifiche nel settore, essi possono anche assumere il ruolo di Pari, contribuendo attivamente alla valutazione.

Inoltre, i portatori di interesse, individualmente o come gruppi organizzati, possono manifestare interesse per i risultati della Valutazione tra Pari, in particolare per il rapporto finale dei Pari, che rappresenta una fonte preziosa di informazioni, riflessioni e spunti per il miglioramento continuo della qualità formativa.

L'istituto o il centro di istruzione e formazione professionale dovrebbe archiviare in modo sistematico tutta la documentazione relativa alla Valutazione tra Pari all'interno di una cartella dei documenti della Valutazione tra Pari. Tale cartella dovrebbe contenere, almeno, i seguenti materiali:

- il foglio informativo iniziale (*Initial Information Sheet*);
- il rapporto di autovalutazione (*Self-Assessment Report*);
- il rapporto della Valutazione tra Pari (*Peer Review Report*);
- eventuali altri documenti pertinenti raccolti o prodotti durante le diverse fasi del processo di valutazione.

La corretta archiviazione di tali documenti garantisce la tracciabilità, la trasparenza e la riproducibilità della procedura, oltre a costituire una base utile per le successive attività di monitoraggio, confronto e miglioramento continuo.

2.5 Valutazione tra Pari nel quadro della Raccomandazione europea sull'IFP del 2020 e del ciclo EQAVET

La procedura di Valutazione tra Pari descritta nel presente Manuale è stata sperimentata e diffusa in Italia, anche grazie alla pubblicazione del *Manuale di Peer Review per l'Istruzione e la Formazione Professionale Iniziale* (Isfol et al. 2012). Tale manuale è stato sviluppato in coerenza con il Quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità nell'IFP, che costituisce la base della *Raccomandazione europea sulla qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale* del 2009 (Raccomandazione europea, 2009).

Nel corso degli anni, la Valutazione tra Pari è stata riconosciuta e adottata come metodologia di miglioramento e di assicurazione della qualità, principalmente nell'ambito della formazione professionale iniziale. Essa si fonda sul Quadro europeo di assicurazione della qualità nell'istruzione e nella formazione professionale proposto nel 2009 e segue il ciclo di garanzia della qualità dell'EQAVET, elemento distintivo dei moderni sistemi europei di gestione e controllo della qualità.

Oggi la Valutazione tra Pari può essere utilizzata sia come strumento di valutazione interna approfondita, sia come strumento di monitoraggio esterno della qualità nel settore dell'istruzione e della formazione professionale, tanto iniziale quanto continua.

Attraverso questa metodologia sono stati inoltre definiti, rivisti e aggiornati criteri e indicatori di qualità relativi alle aree di intervento pertinenti, con l'obiettivo di garantire una valutazione coerente, trasparente e in linea con gli standard europei di riferimento.

Nel 2020, la Raccomandazione europea del 2009 è stata sostituita dalla *Raccomandazione europea sull'istruzione e la formazione professionale per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza* (2020/C 417/01).

Quest'ultima amplia e aggiorna il Quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità (noto come Quadro europeo EQAVET), proponendolo come strumento essenziale per gli Stati membri al fine di assicurare il monitoraggio continuo e il miglioramento costante dei rispettivi sistemi di istruzione e formazione professionale.

In tal senso, la Raccomandazione del 2020 mira a rafforzare la qualità, la trasparenza e la coerenza dei sistemi di istruzione e formazione professionale nei diversi Paesi dell'Unione europea, promuovendo al contempo la fiducia reciproca e la cooperazione transnazionale.

Standard di qualità elevati e comparabili tra gli Stati membri possono essere garantiti grazie al ciclo della qualità, così come formulato nelle Raccomandazioni del 2009 e del 2020. Tale ciclo comprende quattro fasi fondamentali: pianificazione, attuazione, valutazione e revisione, applicabili sia a livello di sistema che a livello degli erogatori di istruzione e formazione professionale.

Il ciclo della qualità deve essere considerato come uno strumento flessibile che consente a ciascun Paese, sistema formativo o istituzione formativa di concentrarsi sugli elementi più adeguati al proprio contesto, al fine di monitorare e migliorare la qualità dei processi e dei risultati. Esso favorisce una combinazione equilibrata tra valutazione interna ed esterna, promuove il coinvolgimento dei portatori di interesse e sostiene la revisione continua delle pratiche formative sulla base di misurazioni e analisi, sia qualitative sia quantitative.

La Raccomandazione del 2020, con l'obiettivo di assicurare un miglioramento rapido ed efficace della qualità dell'istruzione e della formazione professionale, invita gli Stati membri a sviluppare un approccio nazionale integrato volto a rafforzare i dispositivi di garanzia della qualità, sia a livello di *policy* e di sistema, sia a livello degli erogatori di istruzione e formazione professionale.

1. Ciclo della qualità di EQAVET



Fonte: immagine elaborata degli autori

3. Struttura, organizzazione e fasi della procedura di Valutazione tra Pari

La Valutazione tra Pari rappresenta uno strumento strategico per il miglioramento della qualità formativa, che può essere adottato dagli istituti e dai centri di istruzione e formazione professionale in forme diverse, a seconda delle esigenze, delle risorse disponibili e degli obiettivi specifici.

Essa consente di promuovere un confronto costruttivo tra realtà formative, incoraggiando l'apprendimento reciproco e la condivisione di esperienze e buone pratiche.

In base al contesto, la procedura può assumere una configurazione bilaterale, quando coinvolge due istituzioni che intendono instaurare una collaborazione diretta, oppure multilaterale, quando prevede la partecipazione di più istituti o centri di formazione, come nel caso di Valutazioni tra Pari organizzate nell'ambito di reti di istituti ed enti. In quest'ultimo caso, la Valutazione tra Pari si configura come un processo partecipativo e cooperativo, capace di generare sinergie e rafforzare la qualità complessiva del sistema formativo attraverso lo scambio di conoscenze, l'analisi condivisa e la diffusione di strategie innovative.

Il processo di Valutazione tra Pari si articola generalmente in cinque fasi principali: la preparazione, la visita dei Pari, la redazione del rapporto dei Pari, l'attuazione dei piani di miglioramento e la preparazione della valutazione successiva. Ciascuna fase è essenziale per assicurare la coerenza e la solidità del percorso di valutazione, favorendo un miglioramento continuo e sostenibile nel tempo.

Per garantire l'efficacia e il rigore metodologico della procedura, è importante pianificare adeguatamente i tempi di ciascuna fase. In genere, la preparazione e l'organizzazione richiedono fino a tre mesi di lavoro, mentre la condivisione del rapporto di autovalutazione si sviluppa nell'arco di circa un mese. La visita dei Pari si svolge solitamente in due o al massimo tre giorni, durante i quali vengono osservate le attività formative in loco, raccolte informazioni di approfondimento e condotte interviste o focus group con i portatori di interesse. Infine, la fase di follow-up, dedicata all'attuazione delle azioni di miglioramento, può estendersi fino a un anno dopo la conclusione della Valutazione tra Pari, consentendo all'istituzione di mettere in pratica le raccomandazioni ricevute e di prepararsi alla valutazione successiva.

In questo modo, la Valutazione tra Pari si configura non come un evento isolato, ma come un processo ciclico e dinamico, fondato sulla collaborazione, sulla riflessione e sull'impegno costante verso la qualità e l'innovazione nei percorsi di istruzione e formazione professionale.

3.1 Modelli organizzativi e assetti di coordinamento della Valutazione tra Pari

Le Valutazioni tra Pari possono essere organizzate e strutturate in base a diversi fattori, quali le necessità e i requisiti specifici degli istituti o dei centri di istruzione e formazione professionale, le risorse umane e finanziarie disponibili e l'esistenza di reti o partenariati di cooperazione già attivi.

A livello di singolo istituto o centro di formazione, una Valutazione tra Pari può essere realizzata su iniziativa dell'organizzazione stessa, che desidera ricevere una valutazione esterna indipendente da parte di Pari provenienti da altri contesti. In questo caso, la procedura non richiede un'ulteriore cooperazione strutturata tra l'istituto valutato e le istituzioni di appartenenza dei Pari, i quali agiscono in modo autonomo e imparziale.

Sono tuttavia possibili anche Valutazioni tra Pari reciproche, in cui due o più istituti di formazione professionale scelgono di collaborare stabilmente, alternandosi nei ruoli di valutatori e valutati. Questo approccio favorisce una relazione di scambio e di apprendimento reciproco, promuovendo una cooperazione più stretta e duratura tra le istituzioni coinvolte e contribuendo a costruire una cultura condivisa della qualità e del miglioramento continuo.

La maggior parte delle Valutazioni tra Pari viene realizzata all'interno di un partenariato o di una rete di istituti ed enti composta da tre o più membri, già esistenti o costituiti appositamente per lo svolgimento delle

valutazioni. Questo approccio favorisce una cooperazione strutturata e duratura, che va oltre l'attività occasionale e contribuisce alla creazione di relazioni stabili di collaborazione e apprendimento reciproco tra gli istituti o i centri di formazione coinvolti.

All'interno di tali partenariati o reti possono essere previste attività preparatorie congiunte, come la selezione e la formazione dei Pari, l'assegnazione dei valutatori ai singoli istituti e la definizione di programmi condivisi di reportistica e monitoraggio. Inoltre, una rete di Valutazione tra Pari tende a concordare linee guida, criteri e indicatori comuni, al fine di garantire coerenza metodologica, trasparenza e comparabilità dei risultati.

Per rendere possibile tutto ciò, è necessario disporre di un consorzio o una rete solida e ben strutturata, di meccanismi organizzativi adeguati e di risorse sufficienti a sostenere l'intero processo, dalla pianificazione alla realizzazione e al follow-up delle attività di valutazione.

Il valore aggiunto di un approccio basato su un partenariato o una rete di cooperazione può includere diversi elementi che contribuiscono a rafforzare l'efficacia e l'impatto della Valutazione tra Pari. Tra i principali vantaggi si possono evidenziare:

- la creazione di sinergie tra gli istituti e i centri di istruzione e formazione professionale coinvolti, che collaborano attivamente con il consorzio o la rete nella pianificazione e nella conduzione della Valutazione tra Pari;
- l'ampliamento del numero di potenziali Pari e la diversificazione delle tipologie di istituti o centri di provenienza, favorendo una più ampia varietà di prospettive, esperienze e competenze;
- un maggiore riconoscimento esterno della Valutazione tra Pari, che acquisisce legittimità e credibilità all'interno della rete e nei contesti istituzionali di riferimento;
- opportunità di ricadute positive più ampie, con la possibilità di sviluppare ulteriori attività di cooperazione, scambio e innovazione, oltre la Valutazione tra Pari stessa.

3.2 Struttura procedurale e articolazioni in cinque fasi della Valutazione tra Pari

La procedura di Valutazione tra Pari si articola in cinque fasi principali, ciascuna delle quali comprende un insieme di attività specifiche, finalizzate a garantire la coerenza e l'efficacia dell'intero processo.

Fase 1 – Preparazione della Valutazione tra Pari

La Valutazione tra Pari inizia con una fase preparatoria, durante la quale vengono pianificate tutte le attività operative necessarie per lo svolgimento della procedura. In questa fase, l'istituto o il centro di istruzione e formazione professionale elabora il rapporto di autovalutazione (*Self-Assessment Report*), documento fondamentale che offre ai Pari una visione complessiva dell'organizzazione, dei suoi punti di forza e delle aree di miglioramento. Contestualmente, vengono reclutati e formati i Pari, selezionati in base alle competenze e all'esperienza professionale. Si procede inoltre alla pianificazione della visita, definendone date, orari e modalità di svolgimento, nonché gli aspetti logistici e organizzativi.

Fase 2 – Visita dei Pari

La seconda fase rappresenta il momento centrale della procedura. Durante la visita, i Pari si recano presso l'istituto o il centro di formazione per effettuare la valutazione diretta delle attività e dei processi. La visita include generalmente un tour dei locali, l'osservazione delle attività formative e la realizzazione di interviste e incontri con diversi gruppi di portatori di interesse (formatori, docenti, discenti, personale amministrativo, datori di lavoro o rappresentanti delle autorità formative). Al termine della visita, i Pari forniscono un primo riscontro verbale (*feedback* preliminare), che anticipa le principali osservazioni emerse e prepara la redazione del rapporto finale.

Fase 3 – Redazione del rapporto di Valutazione dei Pari

Al termine della visita, i Pari elaborano una bozza del rapporto di valutazione, che viene condivisa e discussa con l'istituto o il centro di istruzione e formazione professionale. Questo confronto consente di chiarire eventuali aspetti emersi durante la visita e di assicurare l'accuratezza delle informazioni raccolte. Successivamente, viene redatto il rapporto finale della Valutazione tra Pari (*Final Peer Review Report*), che contiene le osservazioni conclusive, le valutazioni e le raccomandazioni per il miglioramento della qualità dell'istituzione valutata.

Fase 4 – Attuazione del rapporto di Valutazione dei Pari

Attuazione dei piani di miglioramento. La quarta fase riveste un ruolo centrale nel processo di miglioramento continuo dell'istituto o del centro di formazione. I risultati e le raccomandazioni derivanti dalla Valutazione tra Pari vengono analizzati e tradotti in azioni concrete di sviluppo e potenziamento organizzativo. Tali azioni vengono poi pianificate, attuate e monitorate nel tempo, con l'obiettivo di consolidare i punti di forza e intervenire sulle aree di miglioramento individuate.

Fase 5 – Pianificazione della successiva Valutazione dei Pari

Nella quinta e ultima fase, l'istituto o il centro di formazione programma una nuova Valutazione tra Pari, in modo da verificare i progressi compiuti, valutare l'efficacia delle azioni intraprese e proseguire nel ciclo di miglioramento continuo.

2. Le 5 fasi di una Valutazione tra Pari



Fonte: immagine elaborata degli autori

3.3 Tempistiche, modalità operative e condizioni di attuazione

Tempo necessario per la preparazione

Per garantire una preparazione accurata e un'organizzazione efficace della Valutazione tra Pari, è necessario disporre di un arco temporale adeguato che consenta di pianificare con attenzione ogni fase del processo.

Qualora l'istituto o il centro di istruzione e formazione professionale abbia già maturato esperienze di autovalutazione o eterovalutazione relative all'organizzazione, ai progetti o ai servizi offerti (ad esempio attraverso strumenti strutturati di controllo e miglioramento della qualità o mediante l'adozione di un sistema di accreditamento per la qualità dei servizi formativi) il processo di Valutazione tra Pari può essere avviato in tempi relativamente brevi.

In ogni caso, è opportuno prevedere un periodo minimo di circa tre mesi per la preparazione e l'organizzazione della valutazione, al fine di garantire che tutte le attività preliminari, dalla raccolta dei dati alla redazione del rapporto di autovalutazione, fino alla definizione logistica della visita, siano svolte in modo accurato e coerente con gli obiettivi del processo.

Tempo necessario per il rapporto di autovalutazione

Il rapporto di autovalutazione dovrebbe essere reso disponibile almeno un mese prima della realizzazione della Valutazione tra Pari, in modo da consentire ai Pari di prepararsi adeguatamente alla visita e garantire un intervento efficace, approfondito e accuratamente pianificato.

Questo intervallo di tempo è necessario affinché i Pari possano analizzare nel dettaglio le informazioni contenute nel rapporto, individuando punti di forza e aree di miglioramento, nonché predisponendo domande, spunti di approfondimento e richieste di chiarimento da affrontare durante la visita. Tale preparazione preliminare consente di impostare la valutazione in modo mirato e di valorizzare al massimo il confronto diretto con l'istituto o il centro oggetto di valutazione.

Disporre del rapporto di autovalutazione con un congruo anticipo assicura dunque che la visita dei Pari possa svolgersi in modo organizzato, produttivo e costruttivo, favorendo un dialogo consapevole e un'osservazione più approfondita dei processi, dei risultati e delle pratiche formative.

Tempo necessario per la visita dei Pari

In genere, la visita dei Pari ha una durata compresa tra due e tre giorni¹². Tuttavia, essa può estendersi fino a cinque giorni, in funzione delle dimensioni dell'istituto o del centro di formazione e della portata della Valutazione tra Pari, ossia del numero e dell'ampiezza delle aree di qualità da esaminare.

Un solo giorno di visita è generalmente considerato insufficiente per condurre una valutazione approfondita e significativa. Qualora i Pari debbano spostarsi per raggiungere la sede dell'istituto valutato, è necessario pianificare con attenzione gli aspetti logistici e organizzativi, tenendo conto anche delle implicazioni economiche legate alla trasferta.

D'altro canto, una visita che superi i tre giorni può risultare eccessivamente impegnativa sia per i Pari che per l'istituto o il centro oggetto di valutazione, incidendo sulla sostenibilità complessiva del processo. È pertanto fondamentale che la portata della Valutazione tra Pari, ovvero il numero e la complessità delle aree di qualità da valutare, sia sempre coerente con la durata complessiva della visita, in modo da garantire un equilibrio tra profondità di analisi ed efficienza organizzativa.

Tempo necessario per l'attuazione delle misure correttive e delle procedure di cambiamento

Entro due mesi dalla ricezione del rapporto finale della Valutazione tra Pari, l'istituto o il centro di istruzione e formazione professionale dovrebbe elaborare e presentare un piano d'azione volto a tradurre in interventi concreti le raccomandazioni e le osservazioni emerse dal processo valutativo.

A tale fase deve seguire un periodo di follow-up, della durata compresa tra sei mesi e un anno, durante il quale vengono attuate e monitorate le misure di miglioramento individuate. Questo arco temporale consente di verificare l'efficacia delle azioni intraprese, promuovere eventuali aggiustamenti e consolidare i cambiamenti organizzativi e didattici necessari a garantire un reale avanzamento della qualità formativa.

3.4 Attuazione delle responsabilità nella Valutazione tra Pari

La struttura del processo di Valutazione tra Pari definisce in modo chiaro e coerente le fasi operative e i ruoli dei soggetti coinvolti, al fine di garantire un percorso di valutazione trasparente, condiviso e orientato al miglioramento.

La corretta attribuzione delle responsabilità consente di coordinare efficacemente le attività tra istituto valutato, Pari e organo di coordinamento, assicurando la qualità metodologica del processo.

Attraverso una sequenza organizzata di fasi, dalla preparazione alla pianificazione della valutazione successiva, la procedura si configura come un ciclo continuo di apprendimento e sviluppo. Tale impostazione favorisce la partecipazione attiva dei diversi attori e rafforza la coerenza delle azioni intraprese. In questo modo, la Valutazione tra Pari diventa uno strumento strutturato e sostenibile per il miglioramento della qualità dell'istruzione e della formazione professionale, sia iniziale che continua.

Fase 1 – Preparazione della Valutazione tra Pari

Nel processo di Valutazione tra Pari, la fase di preparazione riveste un ruolo fondamentale per garantire la qualità, la coerenza e l'efficacia dell'intera procedura. In questa fase vengono definite le responsabilità e le attività dei diversi soggetti coinvolti: istituto o centro di istruzione e formazione professionale, Pari e organo di coordinamento, attraverso una sequenza organizzata di azioni che consentono di avviare, pianificare e strutturare correttamente la valutazione.

¹² L'esperienza acquisita durante la fase pilota del Progetto *Peer Review initial VET* suggerisce che sia appropriato pianificare due o massimo tre giorni per la visita dei Pari, insieme a mezza giornata di lavoro preparatorio per il gruppo dei Pari prima della visita.

L'istituto o centro di istruzione e formazione professionale avvia il processo attraverso la decisione di realizzare una Valutazione tra Pari. Tale decisione comprende anche la scelta relativa all'organizzazione esterna della Valutazione tra Pari, che può essere realizzata a livello di singolo istituto o centro, oppure nell'ambito di un partenariato o una rete di cooperazione. Contestualmente, viene definita l'organizzazione interna della Valutazione tra Pari, con l'individuazione di ruoli, compiti e responsabilità, nonché l'identificazione delle aree di qualità oggetto di valutazione. In via facoltativa, può essere organizzato un incontro di coordinamento tra gli istituti o centri di formazione professionale della rete e l'organo di coordinamento della Valutazione tra Pari, con l'obiettivo di condividere obiettivi, tempi e modalità operative.

L'istituto o centro procede quindi alla ricerca di Pari adeguati in relazione alle aree di qualità da valutare, invitandoli a presentare la domanda di partecipazione all'organo di coordinamento. La selezione dei Pari avviene in consultazione con l'organo di coordinamento e si conclude con la stipula dei contratti o degli accordi di collaborazione con i Pari selezionati.

Successivamente, l'istituto o centro svolge l'autovalutazione interna e procede all'elaborazione del rapporto di autovalutazione (*Self-Assessment Report*). Il rapporto viene inviato ai Pari e all'organo di coordinamento, insieme a tutta la documentazione necessaria per consentire una preparazione adeguata alla visita.

A questo punto, l'istituto pianifica la visita dei Pari, definendo la data e organizzando in modo dettagliato l'agenda della Valutazione tra Pari. Viene inoltre organizzato l'incontro preparatorio dei Pari, finalizzato alla condivisione di obiettivi, criteri e modalità operative. L'istituto si occupa della gestione logistica della visita, predisponendo sale e attrezzature, selezionando gli intervistati e pianificando i momenti di accoglienza e i sopralluoghi presso i locali. È raccomandata l'organizzazione di un incontro preparatorio congiunto tra i Pari e l'istituto o centro di formazione professionale, al fine di chiarire l'assegnazione dei compiti, definire le aree di responsabilità e rispondere alle domande dei Pari in una specifica sessione di domande e risposte.

I Pari, d'altro canto, presentano la propria candidatura per ricoprire il ruolo e svolgere le funzioni previste, sottoscrivono il contratto o l'accordo di incarico per la valutazione dell'istituto o centro di formazione e si preparano alla Valutazione tra Pari, anche attraverso eventuali attività di formazione e orientamento.

I Pari ricevono il rapporto di autovalutazione da parte degli istituti e/o centri di istruzione e formazione professionale oggetto di valutazione e procedono alla sua lettura e analisi approfondita, al fine di comprendere il contesto, i punti di forza e le aree di miglioramento. Sulla base di tale analisi individuano le aree di qualità e i temi prioritari da approfondire durante la visita, definendo possibili linee di osservazione e quesiti di indagine.

I Pari supportano la pianificazione della visita, in particolare nella definizione e redazione dell'agenda della Valutazione tra Pari. All'interno del gruppo dei Pari viene svolto un confronto sul contenuto del rapporto di autovalutazione, al fine di concordare gli aspetti e le aree di qualità da approfondire durante la valutazione. I Pari elaborano le domande per le interviste e definiscono i criteri di osservazione da adottare nel corso della visita, partecipano all'incontro preparatorio dei Pari e, in via raccomandata, prendono parte all'incontro preliminare con l'istituto o centro di istruzione e formazione professionale per definire l'assegnazione dei compiti e, se necessario, acquisire ulteriori informazioni o chiarimenti nel corso di una sessione di domande e risposte.

Il coordinamento della rete di Valutazione tra Pari può essere affidato a un'organizzazione o unità competente, purché disponga di una struttura adeguata e di risorse finanziarie sufficienti. Nel presente Manuale tale struttura è denominata "organo di coordinamento". L'istituzione di un organo di coordinamento è fortemente consigliata, in particolare per la gestione di reti complesse o transnazionali di Valutazione tra Pari. Esso può assumere forme diverse, quali un'unità di coordinamento creata da una rete di istituti o centri di istruzione e formazione professionale, il personale di un progetto pilota finanziato con fondi pubblici oppure un'agenzia indipendente o semi-indipendente istituita dalle autorità educative competenti.

Il grado di influenza e la portata delle responsabilità dell'organo di coordinamento possono variare in base alla sua struttura e alla configurazione della rete. In linea generale, esso si occupa della gestione delle candidature

dei Pari, della loro selezione in base a un profilo predefinito e delle competenze richieste, dell'abbinamento dei Pari agli istituti o centri di istruzione e formazione professionale, della pianificazione del calendario delle revisioni, della raccolta e diffusione delle informazioni, dell'organizzazione delle attività di formazione per i Pari e della consulenza e assistenza tecnica agli istituti durante le diverse fasi del processo.

Nella fase di avvio, l'organo di coordinamento invia le informazioni relative alla procedura agli istituti e ai centri di istruzione e formazione professionale interessati, raccoglie i documenti informativi iniziali (*Initial Information Sheet*) ed elabora un piano iniziale per lo svolgimento del processo di Valutazione tra Pari (*Master Plan*), basato sulle informazioni fornite dagli istituti partecipanti. In via facoltativa, può organizzare un incontro di coordinamento tra i centri e gli istituti della rete e l'organo stesso, al fine di condividere obiettivi, tempistiche e modalità operative.

L'organo di coordinamento cura anche la ricerca e l'individuazione dei Pari idonei, attraverso la raccolta e la valutazione delle domande di partecipazione, assegna i Pari ai centri e agli istituti in base alle aree di qualità oggetto di valutazione e alle competenze richieste e procede alla selezione in accordo con gli istituti coinvolti. Inoltre, supervisiona e supporta la redazione e la formalizzazione dei contratti o accordi di incarico con i Pari selezionati.

L'organo di coordinamento riceve i rapporti di autovalutazione dagli istituti e li trasmette ai Pari, qualora non siano stati inviati direttamente dagli istituti o centri interessati.

Infine, l'organo di coordinamento pianifica la visita dei Pari in consultazione con gli istituti o centri di istruzione e formazione professionale e con i Pari coinvolti, definendo date, modalità e obiettivi operativi, e organizza le attività di preparazione e formazione dei Pari per garantire un approccio coerente, condiviso e metodologicamente solido durante la fase di valutazione.

Fase 2 – Svolgimento della visita dei Pari

La fase della visita dei Pari rappresenta il momento centrale del processo di Valutazione tra Pari, in cui le attività di analisi, osservazione e confronto diretto consentono di raccogliere evidenze e formulare una valutazione condivisa. In questa fase, la collaborazione tra istituto o centro di istruzione e formazione professionale, Pari e organo di coordinamento è essenziale per garantire la qualità, la trasparenza e la coerenza metodologica dell'intero processo.

Nel corso della visita, l'istituto o centro di formazione valutato fornisce supporto ai Pari nello svolgimento delle attività previste. In particolare, assicura la messa a disposizione di sale, attrezzature e materiali necessari allo svolgimento della visita e facilita lo svolgimento delle interviste o focus group e delle osservazioni, garantendo la disponibilità delle persone e dei gruppi da coinvolgere e assicurando un contesto favorevole al dialogo e alla raccolta di informazioni.

L'istituto o centro garantisce inoltre l'assistenza logistica durante la visita dei locali e delle strutture formative, curando l'accoglienza e la gestione degli spostamenti interni. Durante e al termine della visita raccoglie i *feedback* dei Pari riguardanti l'organizzazione, la logistica e l'efficacia complessiva della visita. Infine, realizza una convalida comunicativa, finalizzata a garantire la corretta comprensione e interpretazione delle informazioni condivise tra i Pari e l'istituto o centro valutato, promuovendo trasparenza e coerenza nel processo valutativo.

I Pari svolgono un insieme articolato di attività durante la visita. Essi procedono alla raccolta e analisi dei dati attraverso la consultazione di documenti, materiali e fonti informative pertinenti, effettuano la visita dei locali e osservano direttamente le attività formative e organizzative dell'istituto o centro.

Conducono inoltre interviste e osservazioni strutturate rivolte ai diversi gruppi di portatori di interesse, quali formatori, docenti, discenti, personale, partner esterni e datori di lavoro. I risultati raccolti vengono discussi e

analizzati all'interno del gruppo dei Pari, con l'obiettivo di elaborare una valutazione condivisa e fondata su evidenze.

Sulla base di tale analisi, i Pari formulano una valutazione professionale e definiscono conclusioni comuni che riflettono il consenso del gruppo. Al termine della visita, presentano un *feedback* verbale all'istituto o al centro di istruzione e formazione professionale, illustrando in modo trasparente le osservazioni preliminari e le principali raccomandazioni.

I Pari eseguono inoltre una convalida comunicativa, volta a verificare la coerenza tra quanto percepito e quanto comunicato dall'istituto valutato, e svolgono una metavalutazione interna al gruppo, finalizzata a riflettere sul processo svolto, sugli strumenti utilizzati e sulla qualità complessiva della valutazione effettuata.

L'organo di coordinamento, ove previsto, può partecipare alla visita dei Pari con funzione di osservazione, supporto organizzativo e garanzia di coerenza metodologica rispetto alle procedure previste. In questo modo contribuisce ad assicurare che la visita si svolga nel rispetto degli standard e degli obiettivi della Valutazione tra Pari.

Fase 3 – Redazione e validazione del rapporto di valutazione

La terza fase del processo di Valutazione tra Pari è dedicata alla redazione e alla condivisione del rapporto di valutazione, che rappresenta l'esito formale del lavoro svolto durante la visita. In questa fase si consolidano le evidenze raccolte, si strutturano le analisi e si formulano raccomandazioni orientate al miglioramento. Il contributo congiunto dell'istituto o centro di formazione, dei Pari e dell'eventuale organo di coordinamento garantisce la qualità, la chiarezza e la coerenza del documento finale.

L'istituto o centro di istruzione e formazione professionale analizza la bozza del rapporto della Valutazione tra Pari, formulando osservazioni, commenti o chiarimenti finalizzati a garantire la correttezza delle informazioni riportate e la coerenza con i dati forniti durante la visita.

L'istituto collabora inoltre con i Pari nella fase di revisione del rapporto, assicurando un confronto costruttivo e trasparente sui risultati della valutazione.

I Pari sono responsabili della redazione del rapporto della Valutazione tra Pari, che sintetizza le osservazioni, le analisi e le raccomandazioni emerse nel corso della visita. Essi presentano il rapporto preliminare all'istituto o al centro di formazione professionale, al fine di consentirne la verifica e la formulazione di commenti.

Successivamente, i Pari ricevono e analizzano i *feedback* provenienti dall'istituto o centro valutato e procedono al perfezionamento del rapporto finale, assicurando equilibrio, chiarezza e coerenza metodologica. La fase si conclude con la consegna del rapporto finale (Strumento 8 – RRP-01-26 Rapporto della Valutazione dei Pari) e con la restituzione di eventuali materiali utilizzati durante il processo.

L'organo di coordinamento, se previsto, può ricevere il rapporto finale dei Pari ai fini della raccolta e dell'archiviazione della documentazione o della diffusione dei risultati nell'ambito del partenariato o della rete di Valutazione tra Pari. Inoltre, in via facoltativa, può partecipare alla revisione o alla validazione del rapporto, fornendo supporto metodologico e assicurando la conformità con gli standard di qualità e le procedure previste.

Fase 4 – Attuazione e monitoraggio dei piani di miglioramento

La fase di attuazione dei piani di miglioramento rappresenta il momento in cui i risultati emersi dalla Valutazione tra Pari vengono trasformati in interventi concreti e strutturati. In questa fase l'istituto o centro di istruzione e formazione professionale assume un ruolo centrale nell'implementazione delle azioni di sviluppo, mentre l'eventuale organo di coordinamento può fornire supporto metodologico e accompagnamento. L'obiettivo è garantire che le raccomandazioni ricevute si traducano in miglioramenti reali, sostenibili e misurabili nel tempo.

La quarta fase rappresenta anche il momento in cui i risultati della Valutazione tra Pari vengono tradotti in azioni concrete di miglioramento. Essa costituisce un passaggio cruciale per assicurare la trasformazione delle raccomandazioni ricevute in interventi efficaci e proficui nel tempo.

Le principali attività comprendono la decisione sul follow-up da attuare, definendo le priorità di intervento sulla base dei risultati emersi dal rapporto finale della Valutazione tra Pari e delle risorse disponibili. Comprendono inoltre la pianificazione delle misure correttive e di sviluppo, attraverso la predisposizione di un piano d'azione dettagliato che specifichi obiettivi, tempi, responsabilità e indicatori di monitoraggio.

Questa fase include anche l'attuazione delle misure correttive e delle azioni di miglioramento, integrandole nella gestione ordinaria dell'istituto o del centro di formazione e assicurando il coinvolgimento attivo di tutto il personale e dei principali portatori di interesse. Infine, prevede il monitoraggio e la valutazione dei risultati, per verificare l'efficacia delle azioni intraprese e individuare eventuali ulteriori ambiti di potenziamento.

L'organo di coordinamento, se previsto, può partecipare alle attività di follow-up, fornendo supporto metodologico, assistenza nel monitoraggio dell'attuazione dei piani di miglioramento e facilitando la condivisione di buone pratiche all'interno del consorzio o della rete di Valutazione tra Pari.

Fase 5 – Pianificazione del ciclo successivo di Valutazione tra Pari

L'ultima fase rappresenta il momento conclusivo del ciclo di Valutazione tra Pari e, al tempo stesso, l'avvio di un nuovo percorso di miglioramento continuo. Essa consente di consolidare i risultati ottenuti, valutare l'efficacia delle azioni intraprese e programmare in modo strutturato la successiva fase di valutazione. In questa prospettiva, la pianificazione della nuova Valutazione tra Pari assicura la continuità del processo e la progressiva evoluzione della qualità formativa e organizzativa.

La quinta fase conclude il ciclo della Valutazione tra Pari e segna l'avvio di un nuovo percorso di miglioramento continuo. Essa è finalizzata a valutare l'impatto delle azioni correttive realizzate e a pianificare la successiva valutazione, in modo da garantire la continuità del processo e la progressiva evoluzione della qualità formativa e organizzativa.

Le principali attività comprendono la predisposizione dei tempi e delle scadenze necessari per completare e consolidare l'attuazione delle misure correttive individuate nella fase precedente. Comprendono inoltre la definizione degli obiettivi e dei target di miglioramento da raggiungere nel breve, medio e lungo periodo, coerenti con le priorità strategiche dell'istituto o del centro di formazione.

La fase include anche la pianificazione della successiva Valutazione tra Pari, individuando il periodo di riferimento, le aree di qualità da rivalutare e le eventuali nuove dimensioni da approfondire, sulla base dei risultati e delle esperienze maturate.

L'organo di coordinamento, se previsto, può organizzare un incontro di coordinamento tra i centri e gli istituti di istruzione e formazione professionale della rete, finalizzato a condividere i risultati del ciclo di Valutazione appena concluso, discutere gli esiti delle azioni di miglioramento e programmare in modo congiunto la successiva fase di Valutazione tra Pari.

Prospetto riepilogativo delle principali fasi e responsabilità della Valutazione tra Pari

Fase	Attività principali	Istituto o centro IFP	Pari	Organo di coordinamento
Fase 1 Preparazione	Avvio, selezione Pari, autovalutazione, pianificazione visita	Decisione avvio, organizzazione, scelta aree qualità	Candidatura, preparazione, analisi	Invio informazioni, raccolta documenti, master plan
Fase 2 Visita dei Pari	Raccolta dati, osservazioni, interviste	Supporto logistico e organizzativo	Osservazioni, interviste, <i>feedback</i>	Supporto metodologico (facoltativo)
Fase 3 Rapporto dei Pari	Redazione e validazione rapporto	Commenti e revisione	Redazione rapporto finale	Archiviazione e validazione (facoltativo)
Fase 4 Piano di miglioramento	Piano di miglioramento e monitoraggio	Attuazione azioni correttive		Supporto (facoltativo)
Fase 5 Nuova Valutazione tra Pari	Pianificazione nuova valutazione	Definizione nuovi obiettivi		Coordinamento rete (facoltativo)

4. Fase di preparazione della Valutazione tra Pari

4.1 Pianificazione e avvio della Valutazione tra Pari

La pianificazione e l'avvio della Valutazione tra Pari rappresentano una fase fondamentale per garantire l'efficacia del processo di miglioramento della qualità negli istituti e nei centri di formazione professionale e devono essere il risultato di una scelta strategica consapevole, basata su un'attenta analisi del contesto organizzativo e delle pratiche già esistenti in materia di valutazione e assicurazione della qualità; in particolare, è necessario verificare la presenza di sistemi strutturati di autovalutazione e la loro integrazione con il nuovo processo, evitando sovrapposizioni e garantendo coerenza metodologica, oltre a definire con chiarezza gli obiettivi da perseguire, considerando la Valutazione tra Pari come uno strumento utile per acquisire un punto di vista esterno qualificato capace di individuare punti di forza e ambiti di miglioramento; un elemento centrale è rappresentato dal coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, fin dalle fasi iniziali, poiché la partecipazione di dirigenti, docenti, formatori, personale e altri portatori di interesse contribuisce a rendere il processo più trasparente, condiviso ed efficace; una volta formalizzata la decisione, è necessario definire l'ambito della valutazione, stabilendo se essa riguardi l'intera organizzazione o specifiche aree e processi, mentre la selezione delle aree di qualità, guidata da criteri di rilevanza e fattibilità, consente di concentrare l'attenzione su ambiti su cui l'istituto può intervenire concretamente; parallelamente, è fondamentale organizzare il processo in modo chiaro, assegnando compiti e responsabilità, con particolare riferimento al ruolo del facilitatore, figura chiave nel coordinamento delle attività e nel collegamento con i Pari; infine, la predisposizione della documentazione iniziale e l'eventuale organizzazione di incontri di coordinamento permettono di garantire chiarezza, allineamento e condivisione tra i soggetti coinvolti, configurando la pianificazione come il primo passo verso un processo strutturato, partecipato e orientato al miglioramento continuo.

La decisione strategica di avviare la Valutazione tra Pari

La decisione di avviare una procedura di Valutazione tra Pari deve essere preceduta da un'attenta analisi preliminare e da una serie di valutazioni preparatorie. In particolare, è necessario verificare l'esistenza di procedure sistematiche di valutazione e di assicurazione della qualità già attive all'interno della struttura, nonché la possibilità di integrare la Valutazione tra Pari nei meccanismi e negli strumenti di qualità già in uso, evitando sovrapposizioni e favorendo la coerenza con i processi esistenti.

È inoltre fondamentale garantire la chiarezza degli obiettivi che si intendono perseguire attraverso la Valutazione tra Pari e assicurare il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, fin dalle fasi iniziali, al fine di promuovere partecipazione, trasparenza e condivisione del processo.

Solo a seguito della verifica di tali condizioni, la Valutazione tra Pari può essere avviata in modo efficace, assicurando che essa risponda pienamente alle esigenze di miglioramento e di sviluppo della qualità dell'istituto o del centro di formazione professionale.

Dopo aver preso in considerazione questi aspetti preliminari, per avviare la Valutazione tra Pari è necessario:

- decidere formalmente di intraprendere la procedura di Valutazione tra Pari, nella consapevolezza che essa richiede un impegno significativo da parte del management e il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse rilevanti;
- stabilire l'ambito della valutazione, definendo se la Valutazione tra Pari debba riguardare l'intero istituto o centro di formazione oppure soltanto alcune sue aree, strutture o processi specifici;
- definire con chiarezza gli obiettivi e le finalità della Valutazione tra Pari, esplicitando le motivazioni, le aspettative e i risultati attesi dal processo;

- assegnare compiti e responsabilità, individuando il team di riferimento e nominando un facilitatore della Valutazione tra Pari incaricato di coordinare le attività e di fungere da principale punto di contatto con i Pari;
- determinare tempi, risorse e modalità operative da destinare alla Valutazione tra Pari, garantendo un'adeguata pianificazione delle attività e la sostenibilità organizzativa ed economica dell'intero processo.

L'efficacia della Valutazione tra Pari nel promuovere il miglioramento della qualità dipende in larga misura dal livello di cooperazione e di partecipazione degli attori coinvolti nel processo. Fin dalle fasi iniziali, è quindi essenziale garantire un forte impegno da parte della dirigenza (dirigente scolastico, direttore del centro, ecc.), del personale docente e amministrativo e di tutti i portatori di interesse interni ed esterni.

È inoltre necessario assicurare un chiaro impegno nell'attuazione delle procedure di cambiamento derivanti dalle raccomandazioni contenute nel *Peer Review Report*, in particolare durante la fase 4 della procedura di Valutazione tra Pari, dedicata all'implementazione dei piani di miglioramento.

La responsabilità di coordinare tutte le attività connesse alla Valutazione tra Pari deve essere affidata a un facilitatore, figura chiave che, in qualità di membro del personale dell'istituto o del centro di formazione, svolge il ruolo di punto di contatto operativo tra l'organizzazione sottoposta a valutazione e il gruppo dei Pari incaricato della revisione.

Considerata la rilevanza strategica di tale funzione, il facilitatore deve essere selezionato con particolare attenzione, tenendo conto delle sue competenze organizzative, comunicative e relazionali, nonché della sua capacità di favorire la cooperazione, la trasparenza e il coinvolgimento di tutte le parti interessate.

La selezione e la definizione delle aree di qualità

La fase successiva del processo riguarda la scelta delle aree di qualità da sottoporre alla Valutazione tra Pari. Tale decisione deve essere assunta dal management dell'istituto o del centro di istruzione e formazione professionale, in collaborazione con il personale e, ove possibile, con il coinvolgimento attivo degli altri portatori di interesse, quali Discenti, famiglie, partner territoriali, imprese ed enti locali.

Gli istituti e i centri di formazione professionale dovrebbero selezionare esclusivamente le aree di qualità sulle quali possono esercitare un'influenza diretta e significativa, al fine di garantire che la Valutazione tra Pari si concentri su aspetti concreti, rilevanti e realmente gestibili nell'ambito della propria autonomia organizzativa e didattica.

Le aree di qualità complessivamente individuate sono quindici e rappresentano i principali ambiti di analisi e di miglioramento del sistema formativo.

- Area di Qualità 1 – Curriculum
- Area di Qualità 2 – Apprendimento e insegnamento
- Area di Qualità 3 – Valutazione
- Area di Qualità 4 – Esiti dell'apprendimento e risultati
- Area di Qualità 5 – Ambiente sociale e accessibilità
- Area di Qualità 6 – Gestione e amministrazione
- Area di Qualità 7 – Etica istituzionale e pianificazione strategica
- Area di Qualità 8 – Infrastrutture e risorse finanziarie
- Area di Qualità 9 – Distribuzione, reclutamento e sviluppo delle risorse umane
- Area di Qualità 10 – Condizioni di lavoro delle risorse umane
- Area di Qualità 11 – Relazioni esterne e internazionali
- Area di Qualità 12 – Interazioni e partecipazione sociale
- Area di Qualità 13 – Mainstreaming di genere
- Area di Qualità 14 – Gestione e valutazione della qualità
- Area di Qualità 15 – Transizione digitale

Per una descrizione dettagliata di ciascuna area di qualità, si rimanda allo Strumento 10 – AQ-01-26 Aree di Qualità per la Valutazione tra Pari.

La selezione delle aree di qualità rappresenta un passaggio strategico nella pianificazione della Valutazione tra Pari, poiché consente di orientare l'analisi verso gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo e il miglioramento dell'istituto o del centro di formazione. Per supportare questa scelta, può essere utile formulare alcune domande guida, utili a individuare le priorità e a bilanciare in modo equilibrato le diverse dimensioni della qualità.

In primo luogo, è opportuno chiedersi quali siano gli ambiti di qualità essenziali in relazione ai requisiti e agli standard definiti a livello nazionale, regionale o locale. Questa riflessione consente di garantire l'allineamento della valutazione con i riferimenti normativi e con le politiche di qualità vigenti nel sistema di istruzione e formazione professionale in atto.

È altresì utile considerare in quali ambiti emergano esempi di buone pratiche o risultati particolarmente positivi che possano essere valorizzati, condivisi e diffusi. La valorizzazione delle esperienze di successo favorisce infatti l'apprendimento reciproco e contribuisce alla costruzione di modelli di riferimento all'interno di un consorzio o rete di formazione.

Un'ulteriore domanda riguarda l'individuazione delle aree di qualità che richiedono una valutazione urgente a causa di criticità o problematiche emergenti. Prestare attenzione a tali ambiti consente di intervenire tempestivamente per prevenire il consolidarsi di difficoltà di natura organizzativa o pedagogica.

Occorre inoltre interrogarsi sull'esistenza di aree di qualità particolarmente rilevanti che richiedano l'avvio di nuove iniziative o riforme interne. In questo senso, la Valutazione tra Pari può essere strettamente collegata alla pianificazione strategica dell'istituto, diventando uno strumento a supporto dei processi di innovazione.

È importante, inoltre, considerare in quali aree di qualità le innovazioni introdotte necessitino di una valutazione specifica per verificarne l'efficacia e la sostenibilità nel tempo. La Valutazione tra Pari può infatti costituire un utile strumento per monitorare e validare processi innovativi, sperimentazioni didattiche o nuovi modelli organizzativi.

Infine, è opportuno riflettere su quali ambiti assumano una particolare rilevanza per specifici gruppi di portatori di interesse, quali discenti, docenti, formatori, imprese, comunità locale e autorità educative. Tenere conto della prospettiva degli stakeholder garantisce una valutazione più completa e partecipata, rafforzando al contempo la legittimità e l'impatto del processo.

In sintesi, la scelta delle aree di qualità dovrebbe essere guidata da un approccio strategico, partecipativo e realistico, capace di bilanciare l'attenzione tra punti di forza, aree di miglioramento e ambiti di innovazione, in piena coerenza con la missione e gli obiettivi dell'istituto o del centro di formazione professionale.

[La predisposizione della documentazione iniziale](#)

Il principio fondamentale che deve orientare la selezione delle aree di qualità è la loro rilevanza rispetto agli obiettivi strategici dell'istituto e alle priorità del sistema di istruzione e formazione professionale. Tuttavia, nella fase di scelta è altrettanto importante considerare la fattibilità operativa della Valutazione tra Pari.

Un numero elevato di aree di qualità da valutare richiede, infatti, tempi più lunghi e un maggiore impegno in termini di risorse organizzative e finanziarie. Per questo motivo, una politica dei "piccoli passi" può risultare più adeguata per gli istituti o i centri di formazione con minore esperienza nelle procedure di valutazione: in tali casi, è consigliabile sperimentare la Valutazione tra Pari su un numero limitato di ambiti o su specifiche sezioni dell'organizzazione, per poi estenderla progressivamente all'intera struttura.

In generale, qualora la visita dei Pari sia programmata su due giorni, si raccomanda di limitare la valutazione a un massimo di due aree di qualità. Solo i Pari con un'esperienza consolidata sono in grado di gestire efficacemente un numero maggiore di aree in un tempo così contenuto. Un'eccessiva estensione del campo

di analisi potrebbe infatti ridurre la profondità della valutazione, costringendo i Pari a concentrarsi solo su alcuni aspetti o a trattare i temi in modo superficiale.

Per rafforzare l'efficacia dell'autovalutazione e garantire continuità nel miglioramento, può inoltre essere utile includere nella revisione anche aree già oggetto di precedenti valutazioni interne, così da monitorare i progressi conseguiti e consolidare nel tempo le pratiche di qualità.

È inoltre possibile formulare domande di valutazione specifiche da sottoporre ai Pari, al fine di orientare l'osservazione e l'analisi verso aspetti ritenuti prioritari. Oltre alla selezione delle aree di qualità, gli istituti o centri di formazione possono infatti affidare ai Pari tematiche mirate o proporre quesiti di particolare rilevanza per la propria realtà formativa. Questo approccio consente di valorizzare ulteriormente i risultati della Valutazione tra Pari, rendendoli più pertinenti, utili e pienamente contestualizzati rispetto alle esigenze specifiche dell'istituto o del centro di formazione.

Le decisioni fondamentali relative alla conduzione della Valutazione tra Pari devono essere formalizzate e documentate in forma scritta dall'istituto o dal centro di istruzione e formazione professionale. A tal fine, viene utilizzato l'*Initial Information Sheet* (foglio informativo iniziale della Valutazione tra Pari), che costituisce al contempo uno strumento di documentazione interna e una fonte informativa esterna per l'organo di coordinamento, per i Pari e per gli altri istituti o centri di formazione appartenenti alla rete.

Tale modulo deve essere compilato con particolare attenzione e trasmesso all'organo di coordinamento con un anticipo di almeno tre mesi rispetto alla data prevista per la realizzazione della Valutazione tra Pari, così da consentire un'adeguata pianificazione delle attività, la selezione dei Pari e una preparazione metodologicamente solida dell'intero processo di valutazione.

Il *Peer Review Initial Information Sheet* rappresenta uno strumento fondamentale per l'avvio e la corretta pianificazione della Valutazione tra Pari, in quanto raccoglie in modo sistematico tutte le informazioni necessarie a orientare il lavoro dei Pari e dell'organo di coordinamento.

Il documento deve innanzitutto contenere i dati di contatto dell'istituto o centro di formazione e dei referenti designati, così da garantire una comunicazione efficace tra tutti i soggetti coinvolti. È inoltre necessario includere una descrizione della situazione di partenza e delle motivazioni che hanno condotto alla decisione di sottoporsi alla Valutazione tra Pari, indicando anche il nominativo del responsabile che ha assunto tale decisione.

Il modulo deve poi esplicitare con chiarezza gli obiettivi e le finalità della Valutazione tra Pari, insieme alle informazioni relative all'organizzazione della visita, quali le date previste, la durata e le modalità operative. Un elemento essenziale è rappresentato anche dall'assegnazione interna dei compiti e delle responsabilità, con l'individuazione del facilitatore della Valutazione tra Pari, che svolge il ruolo di riferimento operativo per l'intero processo.

La scheda deve inoltre contenere una sintesi della procedura e del calendario correlato, con l'indicazione delle misure da adottare e delle relative tempistiche, nonché l'elenco delle aree di qualità oggetto di valutazione. A queste informazioni si possono aggiungere eventuali osservazioni o indicazioni utili ai Pari o all'organo di coordinamento, al fine di facilitare la preparazione della visita e l'analisi del contesto.

Infine, il documento deve includere l'elenco dei potenziali Pari proposti o già selezionati per la valutazione. Un modello del modulo "Foglio informativo iniziale della Valutazione tra Pari" è disponibile negli allegati del presente Manuale e costituisce un utile riferimento operativo per la compilazione, consultare: Strumento 1 – FII-01-26 Foglio informativo iniziale per la Valutazione tra Pari.

L'eventuale incontro preliminare di coordinamento

Quando le Valutazioni tra Pari vengono realizzate come revisioni reciproche o nell'ambito di un partenariato o una rete di istituti e centri di formazione, l'organizzazione di un incontro di coordinamento tra i

rappresentanti delle istituzioni partecipanti, ed eventualmente dell'organo di coordinamento, può contribuire in modo significativo a rafforzare la qualità complessiva del processo.

Tale incontro rappresenta un'importante occasione per favorire la condivisione di informazioni, obiettivi ed aspettative, nonché per consolidare la cooperazione tra i soggetti coinvolti e creare le condizioni per un lavoro efficace e coordinato.

Nel corso dell'incontro, l'agenda può prevedere una breve presentazione degli istituti e dei centri di formazione partecipanti, al fine di condividere il contesto, la missione e le caratteristiche organizzative di ciascuno. Può inoltre includere una discussione sulle aspettative degli istituti e dei centri di formazione, sulle motivazioni del management e sul livello di coinvolgimento di formatori, docenti e personale.

L'incontro può proseguire con l'illustrazione della procedura di Valutazione tra Pari, accompagnata da un confronto sugli obiettivi, sui target, sulle fasi del processo e sulle principali attività, nonché sulle risorse disponibili e sull'organizzazione dei tempi di lavoro delle persone coinvolte. A ciò si affianca la condivisione delle conoscenze e delle competenze dei Pari, con indicazioni sulle modalità di selezione e di assegnazione ai diversi istituti.

Ulteriori momenti dell'incontro possono essere dedicati alla conferma dell'impegno del management e del personale a partecipare attivamente alla procedura, alla definizione di eventuali aspetti istituzionali o decisionali, comprese le modalità di partecipazione delle autorità educative o formative, e al chiarimento dei rapporti contrattuali o amministrativi, sia tra gli istituti di formazione professionale sia tra questi e l'organo di coordinamento.

Infine, l'incontro consente di affrontare le fasi successive del processo, definendo l'articolazione del calendario dei lavori e discutendo eventuali quesiti o criticità operative.

L'incontro di coordinamento si configura dunque come un momento essenziale di condivisione, allineamento e costruzione della fiducia reciproca, contribuendo a garantire un processo di Valutazione tra Pari coerente, trasparente e partecipato.

4.2 Selezione e costituzione del gruppo dei Pari

Dopo aver assunto la decisione di avviare la Valutazione tra Pari e aver individuato le aree di qualità oggetto di analisi, l'istituto o il centro di formazione e/o l'organo di coordinamento procedono alla selezione e al reclutamento dei Pari.

In questa fase, è opportuno fornire ai potenziali candidati informazioni preliminari chiare e complete, riguardanti la procedura di Valutazione tra Pari, le finalità del processo, i compiti richiesti e le tempistiche previste, così da favorire una partecipazione consapevole e informata.

I Pari possono provenire da altri istituti o centri di formazione, oppure da altre istituzioni del sistema formativo o del mondo professionale, purché dispongano delle competenze richieste e di una conoscenza adeguata del contesto di riferimento. Gli istituti e i centri di formazione possono proporre direttamente candidati ritenuti idonei, oppure accogliere candidature spontanee presentate da professionisti interessati a ricoprire il ruolo di Pari.

Nel caso in cui non sia previsto un organo di coordinamento, o qualora il suo ruolo risulti limitato, gli istituti o centri di formazione possono gestire in autonomia le attività di selezione e di invito dei Pari, nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità e coerenza con le finalità della Valutazione tra Pari.

A tal fine, si raccomanda l'utilizzo di un modulo standard di candidatura, che consenta di raccogliere in modo strutturato informazioni dettagliate sul profilo professionale dei candidati, sulle loro competenze, sulle esperienze pregresse e sulle motivazioni a partecipare al processo di Valutazione tra Pari.

Durante la costituzione del gruppo dei Pari è fondamentale considerare non soltanto le competenze tecniche e professionali dei partecipanti, ma anche la loro effettiva disponibilità a prendere parte all'intero processo di Valutazione tra Pari, comprendendo sia la visita sia la fase di redazione del rapporto. È inoltre necessario coordinare il calendario dei Pari con quello dell'istituto o del centro di istruzione e formazione professionale, al fine di garantire una pianificazione efficiente e la massima efficacia organizzativa.

Particolare attenzione deve essere dedicata alla selezione del coordinatore dei Pari (cosiddetto *Peer Coordinator*), figura centrale del gruppo, cui è affidata la responsabilità complessiva del processo di Valutazione tra Pari. Il *Peer Coordinator* ha il compito di assicurare il buon andamento della procedura, curando il coordinamento interno del gruppo, la gestione dei tempi, la comunicazione tra i Pari e i rapporti con l'istituto o il centro di formazione oggetto della valutazione.

Nel caso in cui la Valutazione tra Pari preveda il coinvolgimento di un esperto di valutazione esterno, sarà necessario procedere anche al suo reclutamento sulla base di criteri di competenza, imparzialità e coerenza con gli obiettivi del processo.

Per ulteriori dettagli relativi al ruolo dei Pari e alle modalità di selezione si rimanda al Capitolo dedicato del presente Manuale. Un modello per la domanda di partecipazione dei Pari (Modulo per la domanda di candidatura dei Pari) è disponibile negli allegati e costituisce un utile riferimento operativo per la raccolta delle candidature, consultare: Strumento 2 - MCP-01-26 Modulo per la candidatura dei Pari.

L'istituto o centro di formazione, oppure l'organo di coordinamento, dovrebbero informare i Pari con adeguato anticipo in merito ai loro doveri, compiti e responsabilità, procedendo altresì alla stipula di un contratto o di un accordo formale che disciplini la collaborazione. I Pari devono inoltre ricevere l'*Initial Information Sheet* e una sintesi delle attività previste durante la Valutazione tra Pari. Tali informazioni possono essere trasmesse attraverso una lettera di invito ufficiale, da inviare non appena i Pari idonei siano stati selezionati e il calendario della visita sia stato definito.

4.3 Autovalutazione istituzionale e redazione del rapporto

L'autovalutazione istituzionale e la redazione del relativo rapporto rappresentano una fase centrale della Valutazione tra Pari, in quanto consentono all'istituto o al centro di formazione di sviluppare una comprensione approfondita dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento prima della valutazione esterna. Questo processo deve essere condotto in modo sistematico, partecipato e documentato, valorizzando, ove possibile, le valutazioni già realizzate per evitare duplicazioni e garantire un uso efficiente delle risorse. L'autovalutazione si basa sulle aree di qualità selezionate e su criteri metodologici chiari, che prevedono la definizione di ruoli e responsabilità, il coinvolgimento attivo dei portatori di interesse e l'utilizzo di strumenti e metodi coerenti con gli obiettivi dell'analisi. In tale contesto, particolare rilevanza assume l'individuazione strutturata dei punti di forza e delle criticità, anche attraverso strumenti come l'analisi SWOT, che consente di integrare la lettura dei fattori interni ed esterni e di orientare in modo strategico le azioni di miglioramento. I risultati dell'autovalutazione confluiscono nel rapporto di autovalutazione, documento chiave che offre ai Pari una rappresentazione chiara, sintetica e coerente dell'organizzazione, delle aree analizzate e delle priorità individuate. Il rapporto, redatto preferibilmente secondo uno schema standard, deve includere la descrizione del contesto istituzionale, i risultati dell'analisi con evidenze a supporto, le principali questioni da approfondire e, ove opportuno, specifiche domande di valutazione rivolte ai Pari. In questo modo, esso non solo costituisce la base informativa per la preparazione della visita, ma diventa anche uno strumento strategico per orientare il confronto, sostenere il miglioramento continuo e rafforzare la qualità complessiva dell'organizzazione.

Le linee guida metodologiche per l'autovalutazione

Un'analisi approfondita dei punti di forza e delle aree di miglioramento rappresenta un prerequisito essenziale per la realizzazione efficace della Valutazione tra Pari. Prima di procedere con la visita e con la valutazione

esterna da parte dei Pari, è quindi necessario condurre una autovalutazione sistematica delle aree di qualità selezionate e redigere il relativo rapporto di autovalutazione.

I risultati di questa autovalutazione devono essere raccolti, analizzati e descritti nel rapporto di autovalutazione (*Self-Assessment Report*), che costituisce un documento chiave per la comprensione del contesto, delle pratiche e delle priorità dell'istituto o del centro di formazione. Il rapporto rappresenta infatti la base informativa su cui i Pari fondano la preparazione della visita e l'analisi successiva.

L'autovalutazione deve essere condotta a livello di istituto; nei casi più complessi, può essere realizzata anche a livello di dipartimento, sede o unità organizzativa specifica dell'ente erogatore, in funzione della struttura e della dimensione dell'organizzazione. In ogni caso, è importante garantire un approccio sistematico, partecipato e documentato, che consenta di restituire un quadro realistico e coerente della qualità dei processi e dei risultati formativi.

La Valutazione tra Pari non impone una procedura specifica per l'autovalutazione; al contrario, gli istituti e i centri di formazione sono incoraggiati a valorizzare le autovalutazioni e valutazioni già realizzate, al fine di evitare inutili duplicazioni di lavoro e di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili.

Qualora un'autovalutazione sia stata condotta di recente, ovvero entro i due anni precedenti la Valutazione tra Pari, i risultati possono essere utilizzati e integrati direttamente nel nuovo rapporto di autovalutazione. Tuttavia, per le aree o i criteri che non siano stati ancora analizzati o aggiornati, sarà necessario procedere con ulteriori attività valutative, così da garantire la completezza e l'attualità delle informazioni.

Nel caso in cui un istituto o centro di formazione realizzi un'autovalutazione per la prima volta, è consigliabile fare riferimento a linee guida dedicate e, se opportuno, avvalersi del supporto di esperti o consulenti con esperienza nel campo della valutazione della qualità.

I criteri di qualità per l'autovalutazione

L'autovalutazione può essere realizzata attraverso modalità differenti, in funzione delle caratteristiche, degli interessi e delle esigenze specifiche di ciascun istituto o centro di formazione. Ogni organizzazione ha pertanto la possibilità di adottare la procedura più adeguata al proprio contesto operativo e al livello di esperienza maturato nel campo della valutazione della qualità.

È tuttavia raccomandabile adottare un approccio chiaro, strutturato e metodologicamente solido, che si fondi sulle aree di qualità selezionate e si sviluppi a partire da domande di valutazione pertinenti e ben definite. Oltre al coinvolgimento del management e del personale, la procedura di autovalutazione deve prevedere una definizione trasparente di ruoli, responsabilità e compiti, assicurando una chiara ripartizione delle attività e una gestione efficace del processo.

In sintesi, una procedura di autovalutazione di qualità dovrebbe essere condotta in modo trasparente, rendendo esplicite le fasi, i criteri e gli strumenti utilizzati; coinvolgere tutti i portatori di interesse pertinenti, garantendo la partecipazione attiva di coloro che contribuiscono ai processi formativi o ne sono direttamente interessati; applicare metodi di valutazione appropriati e coerenti con gli obiettivi e le caratteristiche delle aree di qualità analizzate; assicurare un'adeguata condivisione delle informazioni e dei risultati, favorendo la comprensione e l'utilizzo dei dati raccolti da parte di tutto il personale; e garantire la fattibilità del processo in termini di tempo, risorse e carico di lavoro, attraverso una pianificazione accurata delle attività. Un'autovalutazione condotta secondo questi criteri consente di ottenere risultati affidabili, condivisi e realmente utili sia per la successiva fase di Valutazione tra Pari sia per la definizione e l'attuazione dei piani di miglioramento.

L'analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento

Nel corso dell'autovalutazione, è fondamentale identificare in modo sistematico i punti di forza e le aree di miglioramento relativi alle aree di qualità selezionate per la Valutazione tra Pari. L'analisi deve consentire di

mettere in evidenza sia gli aspetti che risultano efficaci all'interno dell'istituto o del centro di formazione, sia gli ambiti in cui sono necessari interventi di sviluppo o di adeguamento.

A supporto di questa fase può essere utilmente impiegato lo strumento dell'analisi SWOT, ampiamente riconosciuto come una metodologia efficace per la valutazione strategica di progetti, programmi o organizzazioni. L'analisi SWOT consente di esaminare in modo integrato le caratteristiche interne dell'organizzazione – individuando punti di forza e di debolezza – e di analizzarne le relazioni con il contesto esterno, attraverso l'identificazione di opportunità e minacce.

L'adozione di questo approccio permette di definire strategie coerenti e realistiche per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, di individuare i fattori interni sui quali è possibile intervenire direttamente e di monitorare i fattori esterni, riducendo i rischi e valorizzando le opportunità di sviluppo.

Le azioni di miglioramento individuate dovrebbero essere discusse all'interno del gruppo di lavoro e successivamente integrate nel rapporto di autovalutazione, in modo da fornire ai Pari un quadro chiaro delle strategie pianificate e delle priorità operative. In questo modo, il rapporto di autovalutazione diventa uno strumento essenziale non solo per la fase di analisi, ma anche per l'orientamento delle successive azioni di sviluppo e miglioramento continuo.

L'integrazione dell'analisi SWOT nel processo di autovalutazione consente di costruire una visione complessiva, equilibrata e strategicamente orientata della qualità dell'organizzazione, offrendo ai Pari un quadro interpretativo chiaro e utile per la successiva fase di valutazione esterna.

Tale analisi si basa su una matrice articolata in quattro elementi principali, che permettono di esaminare in modo integrato i fattori interni ed esterni che influenzano il funzionamento e lo sviluppo dell'organizzazione. In primo luogo, i punti di forza (*strengths*) rappresentano gli aspetti positivi interni, quali risorse disponibili, competenze professionali, esperienze consolidate, buone pratiche o vantaggi competitivi che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi. Accanto a questi, i punti di debolezza (*weaknesses*) individuano gli elementi interni che possono limitare l'efficacia dell'organizzazione o ostacolarne il successo, come carenze di risorse, mancanza di competenze specifiche, inefficienze nei processi o criticità gestionali.

L'analisi considera inoltre i fattori esterni, distinguendo tra opportunità (*opportunities*) e minacce (*threats*). Le opportunità comprendono i fattori favorevoli che l'organizzazione può cogliere per sostenere la propria crescita e migliorare i servizi offerti, quali nuove tendenze del mercato del lavoro, innovazioni tecnologiche, collaborazioni strategiche o cambiamenti normativi vantaggiosi. Le minacce, invece, riguardano quei fattori esterni potenzialmente critici che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi, come l'aumento della concorrenza, le crisi economiche, i mutamenti sociali o le riforme normative sfavorevoli.

Attraverso questa lettura integrata dei fattori interni ed esterni, l'analisi SWOT favorisce una maggiore consapevolezza strategica, orienta la definizione delle priorità di intervento e contribuisce a rafforzare la coerenza tra autovalutazione, pianificazione e miglioramento continuo.

L'utilizzo dell'analisi SWOT nell'ambito dell'autovalutazione offre numerosi vantaggi, contribuendo a rafforzare la qualità del processo valutativo e la sua utilità strategica. In primo luogo, consente di ottenere una visione chiara, organica e strutturata del contesto organizzativo, attraverso una raccolta e un'interpretazione sistematica dei dati disponibili. A partire da questa base conoscitiva, diventa possibile elaborare strategie mirate ed efficaci, fondate sull'analisi dei bisogni reali e sull'individuazione di soluzioni concrete e praticabili. L'analisi SWOT favorisce inoltre il dialogo, il confronto e la costruzione del consenso tra i diversi attori coinvolti, facilitando la condivisione di obiettivi e priorità comuni.

Attraverso un approccio sistemico, essa permette di mettere in evidenza le variabili che influenzano il raggiungimento degli obiettivi dell'attività analizzata, distinguendo in modo chiaro tra fattori esterni – legati al contesto socioeconomico e istituzionale – e fattori interni, riferiti alla struttura, alle risorse e ai processi dell'organizzazione. In questo quadro, l'individuazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento deve

essere strettamente collegata ai criteri specifici delle singole aree di qualità, così da garantire coerenza e pertinenza rispetto agli obiettivi della Valutazione tra Pari.

È tuttavia importante essere consapevoli anche dei limiti dell'analisi SWOT. Il principale rischio è rappresentato da una possibile semplificazione eccessiva della realtà, che può ridurre la complessità dei problemi a un elenco di fattori non sempre esaustivo o sufficientemente approfondito.

Per questo motivo, affinché l'analisi SWOT esprima pienamente il suo potenziale, è essenziale che il processo si svolga in un ambiente di lavoro collaborativo, aperto e orientato alla condivisione. Solo in presenza di una visione comune e partecipata, infatti, l'analisi può tradursi in uno strumento realmente utile per orientare le decisioni e sostenere il miglioramento continuo, evitando il rischio di ridursi a un esercizio puramente formale o teorico, disconnesso dalla realtà operativa dell'istituto o del centro di formazione professionale.

La struttura e contenuti del rapporto di autovalutazione

Il rapporto di autovalutazione rappresenta il documento centrale dell'intera procedura di Valutazione tra Pari. Esso raccoglie e organizza in modo sistematico tutte le informazioni necessarie per la preparazione della valutazione esterna, offrendo ai Pari un quadro chiaro, sintetico e coerente dell'organizzazione e delle aree oggetto di analisi.

All'interno del rapporto devono essere presentate in modo esplicito le aree di qualità selezionate, i risultati emersi dall'autovalutazione e le questioni prioritarie che l'istituto o il centro di formazione intende sottoporre all'attenzione dei Pari durante la visita. In questo modo, il documento diventa uno strumento di orientamento fondamentale per la valutazione, oltre che una base condivisa per il confronto e il dialogo.

Pur lasciando agli istituti e ai centri di formazione la libertà di scegliere i metodi e le procedure di autovalutazione più adeguati al proprio contesto, è fortemente raccomandato che il rapporto di autovalutazione sia redatto secondo uno schema standard e uniforme. Ciò consente di facilitare la comparabilità dei risultati e di rendere più agevole il lavoro dei Pari durante l'analisi e la visita.

La presentazione dei risultati deve essere chiara, concisa e pertinente, evitando ridondanze e concentrandosi sugli aspetti più rilevanti ai fini della valutazione. È inoltre opportuno allegare al rapporto la documentazione di supporto e le evidenze utilizzate per motivare le conclusioni e le valutazioni espresse, quali dati statistici, rapporti interni, esiti di indagini o altri materiali ritenuti significativi.

Un modello di riferimento per la redazione del rapporto di autovalutazione (*Self-Assessment Report Template*) è disponibile negli allegati del presente Manuale e può essere utilizzato come guida operativa per la predisposizione del documento, consultare: Strumento 3 - SRP-01-26 Rapporto di autovalutazione per la Valutazione tra Pari.

La prima parte del rapporto di autovalutazione consiste in un aggiornamento dell'*Initial Information Sheet* e contiene tutti i dati essenziali, aggiornati e pertinenti relativi alla procedura di Valutazione tra Pari. Questa sezione fornisce il quadro di riferimento generale, utile ai Pari per comprendere il contesto in cui si colloca la valutazione. La seconda parte del rapporto è dedicata alla descrizione dell'istituto o del centro di formazione. In essa vengono presentate le informazioni principali relative ai programmi di formazione offerti, alla missione e alla visione istituzionale, ai dati statistici più rilevanti (quali la popolazione dell'istituto o ente, il personale e i risultati formativi), nonché agli aspetti organizzativi e gestionali più significativi. La terza parte illustra i risultati dell'autovalutazione con riferimento alle aree di qualità selezionate. In questa sezione devono essere identificati e descritti in modo chiaro i punti di forza e le aree di miglioramento, accompagnati, ove possibile, da evidenze documentali a supporto delle analisi e delle valutazioni espresse. È inoltre opportuno includere nel rapporto alcune domande di valutazione specifiche rivolte ai Pari, con l'obiettivo di orientare la Valutazione tra Pari verso gli aspetti e le tematiche di maggiore rilevanza per l'istituto o il centro di formazione. Eventuali documenti integrativi o materiali di supporto – quali report interni, dati statistici aggiuntivi o esempi di buone

pratiche – possono essere allegati al rapporto, costituendo un utile complemento informativo per una comprensione più completa e approfondita del contesto e delle evidenze considerate.

4.4 Pianificazione e organizzazione della visita dei Pari

La preparazione della Visita dei Pari rappresenta una fase operativa decisiva della Valutazione tra Pari, in cui l'attenzione si concentra sull'organizzazione concreta delle attività e sul coordinamento tra l'istituto o centro di formazione e il gruppo dei Pari. In questa fase, una pianificazione accurata, una comunicazione efficace e una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità risultano essenziali per garantire il buon esito della visita. L'istituto, attraverso il facilitatore, è chiamato a predisporre tutte le condizioni organizzative e logistiche necessarie, mentre i Pari devono prepararsi in modo adeguato al loro ruolo di valutatori esterni, assicurando un approccio condiviso, rigoroso e coerente con gli obiettivi della valutazione.

Le responsabilità organizzative dell'istituto o centro di formazione

Dopo aver stabilito la data della Visita dei Pari e completate le procedure di selezione e di invito dei partecipanti, il facilitatore della Valutazione tra Pari deve assicurare che il gruppo dei Pari riceva il rapporto di autovalutazione e tutta la documentazione di supporto necessaria con un anticipo minimo di un mese rispetto alla visita.

È fortemente raccomandato organizzare un incontro preparatorio tra l'istituto o centro di formazione e il gruppo dei Pari, con l'obiettivo di chiarire eventuali quesiti o osservazioni emersi nella fase di analisi preliminare, definire congiuntamente l'agenda della visita e concordare i metodi di valutazione da utilizzare, quali ad esempio interviste, focus group, osservazioni e analisi documentale. Tale incontro consente inoltre di individuare i gruppi di portatori di interesse da coinvolgere nelle diverse attività di valutazione.

Nel corso dell'incontro preparatorio, le domande di valutazione possono essere ulteriormente affinate in relazione alle aree di qualità selezionate e alle specificità del contesto dell'istituto o centro di formazione. Eventuali ulteriori informazioni o materiali integrativi potranno essere successivamente forniti, su richiesta dei Pari, al fine di facilitare la loro preparazione e garantire la piena efficacia della visita.

Al termine dell'incontro preparatorio, deve essere redatta un'agenda dettagliata della Visita dei Pari, che definisca in modo chiaro la sequenza delle attività previste e i tempi dedicati a ciascuna di esse.

Il facilitatore è responsabile della predisposizione di un'agenda strutturata e realistica, elaborata in collaborazione con l'esperto di valutazione (se previsto) e/o con i Pari stessi. L'agenda deve riflettere il metodo di valutazione scelto; ad esempio, interviste, focus group, osservazioni o analisi documentale, e specificare i gruppi di portatori di interesse che parteciperanno alla visita, indicando per ciascuno il ruolo e il momento dell'incontro.

Una pianificazione accurata dell'agenda rappresenta un elemento cruciale per il buon esito della Visita dei Pari, in quanto consente un utilizzo efficiente del tempo, assicura un'adeguata copertura delle aree di qualità selezionate e favorisce un confronto costruttivo con tutti i soggetti coinvolti.

L'organizzazione logistica e operativa della visita ricade sotto la responsabilità del facilitatore, che deve garantire il corretto svolgimento di tutte le attività e il coordinamento tra i partecipanti.

Esempi di agende per la Visita dei Pari (denominate Agenda) sono disponibili negli allegati del presente Manuale e possono essere adattati in funzione delle esigenze specifiche dell'istituto o del centro di formazione, consultare: Strumento 4 - AGP-01-26 Modello di Agenda per la visita dei Pari.

L'organizzazione della Visita dei Pari comprende una serie di attività preparatorie finalizzate a garantire il corretto svolgimento della valutazione. In particolare, essa prevede la selezione degli intervistati in base alle aree di qualità da analizzare e ai gruppi di portatori di interesse coinvolti, nonché la prenotazione delle sale e delle attrezzature necessarie per lo svolgimento delle diverse attività, quali riunioni, interviste, focus group, osservazioni e sessioni di lavoro del gruppo dei Pari.

Rientra tra le attività organizzative anche la predisposizione di una mappa dei locali dell'istituto o del centro e, ove opportuno, l'allestimento di cartelli segnaletici per facilitare l'orientamento dei partecipanti. È inoltre necessario provvedere all'invio degli inviti agli intervistati e alla comunicazione ufficiale della visita agli altri portatori di interesse coinvolti nel processo. A ciò si aggiungono gli aspetti logistici legati all'organizzazione delle pause, nonché, se ritenuto utile, di una visita guidata dei locali dell'istituto o del centro.

Le sale prenotate devono essere adeguate alle esigenze operative della visita e garantire un ambiente di lavoro tranquillo, riservato e privo di distrazioni. È consigliabile riservare una sala dedicata per l'intera giornata al gruppo dei Pari, affinché possano riunirsi, confrontarsi e lavorare in autonomia. Inoltre, è opportuno predisporre una sala ampia e accogliente per la riunione conclusiva, che coinvolge i rappresentanti dell'istituto o del centro di formazione e il gruppo dei Pari.

I compiti e la preparazione del gruppo dei Pari

Prima dell'avvio della valutazione, i Pari dovrebbero partecipare e completare un programma di formazione dei Pari, finalizzato a prepararli al ruolo di valutatori esterni; tale formazione risulta particolarmente opportuna, e in molti casi indispensabile, per coloro che non conoscono in modo approfondito la metodologia della Valutazione tra Pari e non hanno familiarità con i metodi e le tecniche di valutazione applicate a livello degli erogatori di istruzione e formazione professionale.

Tale formazione è fondamentale per garantire un approccio omogeneo, una comprensione condivisa della metodologia e un comportamento coerente con i principi della Valutazione tra Pari. È inoltre essenziale che il gruppo dei Pari si riunisca prima della Visita, al fine di conoscersi reciprocamente, pianificare le attività e definire un approccio comune alla valutazione. Questo momento di confronto favorisce la coesione del gruppo e contribuisce a migliorare l'efficacia complessiva della collaborazione durante la Visita dei Pari.

I Pari devono aver letto e analizzato attentamente il rapporto di autovalutazione prima di tale incontro, così da poter condividere le prime impressioni, le osservazioni preliminari e le domande di approfondimento, nonché discutere le tematiche specifiche da esplorare nel corso della visita. Se possibile, l'incontro preparatorio dovrebbe svolgersi il giorno precedente l'inizio della Visita, in modo da garantire un adeguato allineamento tra i membri del gruppo e un'organizzazione efficiente delle attività.

In aggiunta, i Pari possono incontrare i rappresentanti dell'istituto o del centro di formazione oggetto della valutazione. La possibilità di organizzare una "Sessione di Domande e Risposte" (Q&A Session) con il facilitatore e con altri referenti dell'istituto o centro di formazione può migliorare significativamente la qualità e l'efficacia della valutazione, favorendo un dialogo trasparente e una comprensione più approfondita del contesto.

Per garantire una preparazione efficace alla Valutazione tra Pari, ciascun Pari è tenuto a svolgere una serie di attività preliminari finalizzate a comprendere il contesto, pianificare il lavoro e assicurare la coerenza dell'intervento valutativo.

In primo luogo, i Pari devono leggere e analizzare attentamente il Foglio informativo iniziale della Valutazione tra Pari (*Initial Information Sheet*) e il rapporto di autovalutazione (*Self-Assessment Report*), richiedendo, ove necessario, ulteriori informazioni o chiarimenti utili a una piena comprensione del contesto.

È inoltre prevista la partecipazione a una riunione preliminare con l'istituto o centro di formazione, finalizzata a discutere il processo, chiarire eventuali dubbi e condividere le aspettative reciproche. Qualora sia prevista una formazione specifica, i Pari devono prenderne parte, al fine di approfondire la metodologia, gli strumenti e le modalità operative della Valutazione tra Pari.

Un momento centrale della preparazione è rappresentato dal confronto all'interno del gruppo dei Pari, durante il quale vengono condivise opinioni e osservazioni sul contenuto del rapporto di autovalutazione e vengono concordati i principali ambiti e temi da approfondire nel corso della visita. In questa fase, i Pari

collaborano anche con il facilitatore alla definizione e alla strutturazione dell'Agenda della Visita, contribuendo a garantire un'organizzazione coerente e funzionale delle attività.

È inoltre raccomandata la partecipazione a un incontro preparatorio del gruppo dei Pari, da svolgersi preferibilmente il giorno o la sera precedente la visita, per condividere strategie, distribuire i compiti e armonizzare l'approccio valutativo.

Infine, ciascun Pari è chiamato a preparare le domande guida per le interviste e i criteri di osservazione, in coerenza con le aree di qualità selezionate e con gli obiettivi della valutazione, così da contribuire a un processo di analisi rigoroso, mirato ed efficace.

4.5 Pianificazione strategica e l'efficacia della Valutazione tra Pari

Una pianificazione accurata del processo di Valutazione tra Pari costituisce un elemento fondamentale per massimizzarne l'efficacia e l'impatto in termini di miglioramento della qualità. Questa fase consente di garantire coerenza, trasparenza e partecipazione, ponendo le basi per un processo valutativo strutturato, condiviso e orientato ai risultati.

Un aspetto centrale della pianificazione riguarda la definizione chiara dei soggetti coinvolti, con l'esplicitazione dei ruoli e delle responsabilità di ciascun attore, degli obiettivi specifici della Valutazione tra Pari e delle modalità di documentazione dei risultati in ogni fase del processo. Una chiara distribuzione dei compiti facilita la comunicazione tra tutte le parti interessate e favorisce un coordinamento efficace delle attività operative.

Nella selezione delle aree di qualità da sottoporre a valutazione, il management dell'erogatore di IFP dovrebbe fare riferimento alla propria strategia complessiva di sviluppo, individuando con attenzione sia i punti di forza da valorizzare sia le aree di miglioramento su cui concentrare l'analisi. L'allineamento tra la Valutazione tra Pari e gli obiettivi strategici dell'istituzione consente di orientare la revisione verso risultati concreti, rafforzando l'impatto del processo sul miglioramento della qualità organizzativa e formativa.

È, ad esempio, fondamentale coinvolgere tutte le parti interessate nella scelta delle aree di qualità, includendo i diversi professionisti che, a vario titolo, partecipano alle attività dell'istituto o del centro di formazione. Un approccio partecipativo consente di costruire una visione più ampia e condivisa delle priorità, contribuendo al tempo stesso a rafforzare il senso di appartenenza e la corresponsabilità nei processi di miglioramento della qualità.

Nelle fasi iniziali è inoltre importante individuare con chiarezza quali tematiche e questioni risultino effettivamente pertinenti per la Valutazione tra Pari e quali, invece, sia più opportuno affrontare attraverso altri strumenti di analisi interna o con il supporto di esperti in ambiti specifici. Questa distinzione permette di concentrare la Valutazione tra Pari sugli aspetti in cui essa può generare il maggiore valore aggiunto, in termini di confronto professionale, apprendimento reciproco e sviluppo organizzativo.

È inoltre essenziale garantire una comprensione condivisa tra l'erogatore di istruzione e formazione professionale e il gruppo dei Pari in merito al contenuto delle aree di qualità, ai termini utilizzati e alle definizioni operative adottate. Una chiara convergenza terminologica e concettuale consente infatti a tutti i partecipanti di interpretare in modo coerente le aree di valutazione e le domande chiave formulate, facilitando un'analisi accurata e favorendo un dialogo costruttivo sia durante la visita sia nella successiva fase di redazione del rapporto.

All'avvio della preparazione di una Valutazione tra Pari è inoltre necessario predisporre un piano generale che comprenda tutte le fasi del processo: la preparazione, la visita dei Pari, la redazione del rapporto di Valutazione tra Pari, la definizione e l'attuazione dei piani di miglioramento e la pianificazione della successiva Valutazione tra Pari. Una pianificazione di questo tipo permette di definire con chiarezza obiettivi, tempistiche, ruoli e risorse, assicurando coerenza, continuità e integrazione tra le diverse fasi della procedura.

Il management dell'istituto o del centro di formazione deve prestare particolare attenzione alla fase di follow-up già a partire dalle prime fasi della pianificazione, garantendo un impegno costante e un coinvolgimento

attivo lungo l'intero percorso di Valutazione tra Pari. L'attuazione delle raccomandazioni rappresenta infatti il passaggio decisivo per tradurre i risultati della valutazione in interventi concreti e per avviare un processo di miglioramento reale e duraturo della qualità.

È pertanto fondamentale che l'erogatore di istruzione e formazione professionale assicuri un adeguato supporto organizzativo e metta a disposizione risorse sufficienti per tutte le fasi della Valutazione tra Pari, con particolare attenzione alla realizzazione del piano d'azione successivo alla valutazione. Una corretta allocazione delle risorse – in termini di personale, tempi e mezzi finanziari – costituisce una condizione indispensabile per garantire l'efficacia, la continuità e la sostenibilità del processo di miglioramento continuo.

Durante la fase di pianificazione di una Valutazione tra Pari è fondamentale definire con chiarezza le modalità di utilizzo dei risultati del processo, affinché le conclusioni della valutazione si traducano effettivamente in azioni concrete di miglioramento. A tal fine, è necessario stabilire sin dall'inizio le modalità e le tempistiche di diffusione dei risultati, sia all'interno dell'istituto o del centro di formazione, sia all'esterno, qualora si ritenga opportuno condividere gli esiti con altri soggetti o partner istituzionali. Occorre inoltre definire i momenti e le modalità dedicate alla discussione e all'analisi dei risultati, garantendo la partecipazione attiva del management, del personale e degli altri portatori di interesse coinvolti. È altresì indispensabile individuare con chiarezza i soggetti responsabili delle decisioni relative alle azioni da intraprendere a seguito della Valutazione tra Pari, nonché stabilire i tempi e le modalità di formalizzazione di tali decisioni e l'attribuzione delle responsabilità per l'attuazione delle misure di miglioramento. La pianificazione deve includere anche la definizione delle procedure di monitoraggio e valutazione degli effetti e dell'impatto delle azioni intraprese, al fine di verificare l'efficacia degli interventi e garantire la continuità del miglioramento. In questo quadro, è necessario prevedere l'obbligo per l'erogatore di istruzione e formazione professionale di predisporre un rapporto di autovalutazione (*Self-Assessment Report*) completo, coerente e di elevata qualità, che costituisca una base solida per la Valutazione dei Pari. È inoltre importante assicurare che i soggetti incaricati dell'attuazione dei risultati dispongano dell'autorizzazione e delle risorse necessarie, oppure possano contare sul supporto di figure abilitate a facilitare l'implementazione delle misure.

Infine, già nella fase iniziale di pianificazione, è opportuno stabilire con precisione le modalità di controllo degli indicatori di monitoraggio precoce, in modo da individuare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi previsti e intervenire con azioni correttive adeguate e tempestive.

Tali segnali di allerta possono manifestarsi in diverse forme e rappresentano indicatori utili per individuare tempestivamente eventuali criticità nel processo. Tra questi si possono riscontrare, ad esempio, un coinvolgimento limitato o discontinuo del management nella fase preparatoria della Valutazione tra Pari; una scarsa partecipazione dei portatori di interesse alle interviste o l'assenza di contributi e *feedback* significativi; oppure la presenza di aspettative non realistiche da parte dei soggetti coinvolti, come nel caso in cui si ritenga che la Valutazione tra Pari debba esprimere un giudizio complessivo sull'intera attività dell'erogatore di IFP o addirittura risolvere conflitti interni all'organizzazione. Una gestione attenta e preventiva di questi aspetti consente di preservare la coerenza metodologica del processo, di rafforzarne la credibilità e di aumentarne l'utilità pratica, contribuendo a valorizzare la Valutazione tra Pari come strumento efficace per il miglioramento continuo della qualità.

5. Visita del gruppo dei Pari

5.1 Pianificazione e organizzazione della visita dei Pari

Presso l'istituto o centro di formazione valutato, il gruppo dei Pari conduce un'analisi valutativa approfondita, sistematica e strutturata delle aree di qualità precedentemente selezionate dall'istituto o centro. Questa fase corrisponde alla visita dei Pari, ossia al momento centrale del processo di Valutazione tra Pari, durante il quale le informazioni raccolte nella fase di preparazione vengono verificate, approfondite e integrate attraverso un confronto diretto con il contesto organizzativo e formativo dell'ente valutato.

La valutazione si basa principalmente sul rapporto di autovalutazione fornito dall'istituto o centro e su altri documenti rilevanti, che costituiscono la base informativa iniziale per l'analisi. Tali elementi vengono tuttavia integrati da evidenze raccolte direttamente durante la visita, attraverso il contatto con i diversi attori coinvolti e l'osservazione delle attività formative e organizzative. I Pari hanno il compito di verificare l'accuratezza, la completezza e la coerenza delle informazioni contenute nella documentazione di autovalutazione, svolgendo una propria analisi indipendente e raccogliendo ulteriori dati qualitativi e quantitativi utili alla formulazione di un giudizio fondato, equilibrato e contestualizzato.

Per realizzare questa analisi, i Pari utilizzano una pluralità di metodi di valutazione, selezionati in base agli obiettivi della revisione, alle aree di qualità considerate e alle caratteristiche specifiche dell'istituto o centro di formazione. Oltre all'analisi della documentazione disponibile, possono essere impiegati strumenti quali interviste individuali o di gruppo con dirigenti, docenti, formatori, discenti, personale amministrativo e altri portatori di interesse; focus group, finalizzati a raccogliere opinioni, percezioni e punti di vista condivisi su aspetti chiave della qualità; nonché osservazioni dirette di lezioni, laboratori, attività formative o processi organizzativi.

L'integrazione di queste diverse fonti informative consente ai Pari di sviluppare una comprensione approfondita e multidimensionale della realtà valutata, di triangolare le evidenze raccolte e di elaborare una valutazione complessiva solida, coerente e utile per orientare i successivi processi di miglioramento.

I dati raccolti durante la visita vengono inizialmente analizzati e discussi all'interno del gruppo dei Pari, al fine di elaborare una valutazione condivisa, coerente e formulata sulla base di criteri oggettivi e di evidenze verificabili. Questo momento di confronto interno è fondamentale per integrare i diversi punti di vista dei valutatori, garantire la coerenza delle interpretazioni e giungere a conclusioni equilibrate e ben argomentate.

Al termine della visita, i Pari forniscono un primo *feedback* verbale all'istituto o al centro valutato, illustrando in modo chiaro e trasparente i principali punti di forza individuati e le aree di miglioramento emerse nel corso della valutazione. Tale restituzione rappresenta un momento importante di sintesi e di dialogo, che consente all'istituzione di avere una prima lettura condivisa degli esiti della visita e di avviare una riflessione immediata sulle possibili azioni di sviluppo.

A seconda degli obiettivi specifici della Valutazione tra Pari, la visita può inoltre costituire un'importante occasione di scambio professionale e di apprendimento reciproco tra i membri del gruppo dei Pari e i rappresentanti dell'istituto o centro di formazione. In questo senso, il processo può includere momenti di consultazione, riflessione condivisa e confronto costruttivo, favorendo la circolazione di esperienze, pratiche efficaci e soluzioni innovative utili al miglioramento continuo della qualità.

5.2 Metodologia e strumenti per la raccolta delle evidenze durante la visita

Durante la Visita dei Pari vengono applicati diversi metodi di raccolta dei dati, al fine di ottenere una visione il più possibile completa, equilibrata e attendibile della qualità dell'istituto o del centro di formazione. Tra le tecniche maggiormente utilizzate vi sono le interviste, che possono essere condotte sia in forma individuale sia in piccoli gruppi. Le interviste rappresentano infatti uno degli strumenti principali della Valutazione tra Pari, poiché consentono di raccogliere informazioni dirette, qualitative e contestualizzate da una pluralità di portatori di interesse.

Interviste di gruppo ed individuali

In funzione degli obiettivi della valutazione e del numero di partecipanti coinvolti, le interviste possono assumere configurazioni differenti. Le interviste individuali risultano particolarmente utili per approfondire aspetti specifici o raccogliere testimonianze dettagliate da figure chiave dell'organizzazione, quali direttori, dirigenti, coordinatori o esperti. Le interviste di gruppo, invece, sono generalmente composte da cinque o sei persone, ma possono estendersi fino a dieci partecipanti qualora il gruppo sia eterogeneo o rappresentativo di più categorie di portatori di interesse.

I gruppi intervistati possono essere organizzati in modo omogeneo oppure misto. Nel primo caso, si configurano come focus group composti da persone appartenenti alla stessa categoria (ad esempio docenti, formatori o discenti), al fine di favorire l'emersione di percezioni condivise e di esperienze comuni. Nel secondo caso, possono includere rappresentanti di diversi portatori di interesse, così da stimolare il confronto tra prospettive differenti e arricchire l'analisi attraverso punti di vista complementari.

Per i gruppi di attori più rilevanti – come discenti, formatori o docenti – è comunque consigliabile prevedere sessioni di intervista separate, in modo da ottenere un *feedback* più approfondito, libero e mirato, evitando possibili condizionamenti o influenze reciproche tra i partecipanti e garantendo un ambiente di dialogo aperto e autentico.

In linea generale, è importante che le interviste coinvolgano rappresentanti di tutti i portatori di interesse rilevanti, così da garantire una visione ampia, equilibrata e rappresentativa delle aree di qualità oggetto di valutazione. La rilevanza dei diversi gruppi di portatori di interesse può tuttavia variare in funzione delle specifiche aree analizzate e degli obiettivi della Valutazione tra Pari, richiedendo quindi una selezione mirata e coerente con il focus della revisione.

L'istituto o il centro di formazione è responsabile della selezione dei portatori di interesse da intervistare, potendo avvalersi, ove opportuno, del supporto dei Pari o di un esperto di valutazione, al fine di assicurare la pertinenza, la rappresentatività e l'equilibrio dei gruppi coinvolti. In genere, i gruppi di intervistati includono:

- dirigenti scolastici e direttori di centro;
- personale docente e non docente;
- discenti;
- ex discenti (Discenti diplomati o qualificati);
- altri portatori di interesse esterni, quali rappresentanti delle imprese, genitori, fornitori, parti sociali, altre istituzioni educative e rappresentanti delle autorità pubbliche o istituzionali.

Un'adeguata selezione e composizione dei gruppi di intervistati contribuisce in modo determinante alla qualità delle informazioni raccolte e, di conseguenza, alla solidità e all'utilità dei risultati della Valutazione tra Pari.

L'invito ai gruppi da intervistare è a carico dell'istituto o del centro di formazione, che ha la responsabilità di garantire una composizione adeguatamente rappresentativa all'interno di ciascun gruppo, così da assicurare la validità, l'equilibrio e l'affidabilità complessiva del processo di valutazione.

I Pari dovrebbero fornire criteri chiari e condivisi per la formazione dei gruppi (ad esempio in termini di numero di partecipanti, equilibrio tra ruoli e categorie professionali, nonché varietà di esperienze) e verificare che tali criteri vengano effettivamente rispettati nella selezione degli intervistati.

In alcune situazioni, può risultare opportuno che una parte degli intervistati venga individuata direttamente dai Pari, al fine di rafforzare l'equilibrio e l'indipendenza della raccolta dei dati e di evitare possibili distorsioni nella selezione dei partecipanti.

È inoltre fondamentale prestare particolare attenzione agli aspetti sociali e relazionali nella composizione dei gruppi, tenendo conto delle gerarchie formali e informali, dell'eventuale presenza di conflitti interni o della coesistenza di interessi divergenti. Tali dinamiche, infatti, possono incidere sulla spontaneità, sull'apertura e sulla disponibilità degli intervistati, influenzando in modo significativo la qualità delle informazioni raccolte.

Negli allegati sono disponibili i modelli per la redazione dei verbali delle interviste e per la successiva analisi dei risultati, consultare: Strumento 6 - VIG-01-26 Verbale di intervista e linee guida per l'analisi.

Visita ai locali dell'istituto o centro di formazione

Nel corso di una visita guidata all'interno dell'istituto o del centro di formazione, il gruppo dei Pari o, in alcuni casi, un *Peer Tandem* ha l'opportunità di osservare direttamente le infrastrutture, gli ambienti di apprendimento e le attrezzature utilizzate per lo svolgimento delle attività formative. Questa fase consente di acquisire una conoscenza concreta e contestualizzata delle condizioni operative in cui si realizzano i processi educativi e formativi.

È opportuno che a tale visita partecipi anche il coordinatore dei Pari, responsabile della redazione del resoconto finale della Valutazione tra Pari, così da garantire una comprensione completa, coerente e documentata del contesto osservato.

Durante la visita, i Pari possono raccogliere ulteriori informazioni qualitative utili a integrare, verificare e approfondire i dati già presenti nel rapporto di autovalutazione. In particolare, l'osservazione diretta consente di analizzare aspetti quali l'organizzazione degli spazi, le condizioni di sicurezza, il livello di accessibilità, la funzionalità e l'adeguatezza delle attrezzature, nonché la coerenza tra le risorse disponibili e gli obiettivi formativi perseguiti dall'istituto o dal centro formazione.

Osservazioni dei Pari (aule, laboratori ecc.)

Durante la visita dei Pari, può essere utilizzato anche lo strumento dell'osservazione diretta, finalizzato a raccogliere evidenze empiriche sulle pratiche didattiche, organizzative e formative dell'istituto o del centro formazione. Questo metodo consente ai Pari di osservare in modo immediato e contestualizzato il funzionamento delle attività e delle dinamiche educative, integrando le informazioni provenienti dall'analisi documentale e dalle interviste.

Le osservazioni in aula rappresentano la modalità più frequente, ma l'osservazione può essere estesa anche ad altri contesti significativi, quali le attività di formazione pratica, i laboratori, i workshop, nonché situazioni informali o momenti di interazione sociale, come le pause o gli scambi tra discenti e personale. L'osservazione di una pluralità di contesti consente di cogliere in modo più completo il clima organizzativo, le modalità relazionali e la coerenza tra progettazione e realizzazione delle attività formative.

Affinché le osservazioni siano realmente efficaci e significative, è essenziale prevedere una preparazione accurata. Gli obiettivi dell'osservazione devono essere definiti in anticipo, preferibilmente in collaborazione con le persone coinvolte, e deve essere predisposta una procedura standardizzata per la raccolta sistematica delle note e delle evidenze, così da garantire coerenza, tracciabilità e comparabilità dei dati raccolti.

Le osservazioni devono essere sempre condotte in modo rispettoso, discreto e non invasivo, preservando la naturalezza delle attività osservate e tutelando il clima di fiducia tra i partecipanti. L'obiettivo non è valutare singole prestazioni individuali, ma comprendere i processi, le pratiche e il funzionamento complessivo dell'organizzazione.

In sede di valutazione finale, le evidenze raccolte attraverso l'osservazione in diversi contesti devono essere analizzate e integrate in modo sistematico, così da formulare conclusioni complessive che riflettano l'andamento dell'intero istituto o centro di formazione, evitando di focalizzarsi su singoli docenti, formatori, o su episodi isolati.

Le osservazioni delle attività didattiche e formative possono essere svolte anche in concomitanza con la visita guidata dei locali; tuttavia, questa modalità richiede tempi di osservazione più estesi per garantire una raccolta di dati significativa. A seconda degli obiettivi della valutazione, l'osservazione può essere organizzata secondo modalità differenti; essa può riguardare una o più aule per l'intera giornata, al fine di consentire un'analisi approfondita delle dinamiche didattiche, oppure può coinvolgere tutte le aule per un periodo di tempo più breve, con l'obiettivo di ottenere una visione d'insieme delle pratiche formative dell'istituto.

Altri metodi

È possibile ricorrere a un'ampia gamma di metodi complementari per adattare il processo di Valutazione tra Pari agli obiettivi specifici e ai contenuti della revisione. L'utilizzo integrato di strumenti diversi consente infatti di ottenere una comprensione più ricca e articolata del contesto valutato, rafforzando la qualità e l'affidabilità delle evidenze raccolte.

Oltre agli strumenti fondamentali già descritti – quali interviste, osservazioni dirette e analisi documentale – possono essere impiegati ulteriori metodi di raccolta e analisi dei dati, tra cui: questionari o brevi sondaggi, utili per raccogliere percezioni e opinioni da un numero più ampio di partecipanti; la raccolta e l'analisi di documenti pertinenti, come piani formativi, report di monitoraggio, materiali didattici o verbali di riunioni; attività di shadowing (osservazione partecipante), che permettono di seguire una persona o un gruppo nello svolgimento delle attività quotidiane, al fine di comprendere in modo diretto i processi organizzativi e formativi; la valutazione di immagini, fotografie o video, funzionale a documentare e analizzare ambienti, procedure o attività formative; nonché giochi di ruolo o altre attività partecipative, che favoriscono la riflessione condivisa e il confronto tra i diversi attori coinvolti.

La scelta dei metodi da utilizzare deve essere sempre coerente con gli obiettivi della valutazione, con il tempo disponibile e con le risorse dell'istituto o centro di formazione. Al tempo stesso, è necessario garantire che i metodi adottati assicurino affidabilità, trasparenza e la partecipazione attiva di tutti i soggetti interessati, contribuendo a rendere il processo di Valutazione tra Pari efficace, credibile e utile ai fini del miglioramento continuo.

5.3 Conduzione delle interviste e le osservazioni sul campo

Prima dell'inizio della Visita dei Pari, il gruppo dei valutatori deve condurre una valutazione preliminare e un'analisi iniziale dei dati contenuti nel rapporto di autovalutazione e nella documentazione fornita dall'istituto o centro di istruzione e formazione professionale.

Durante la visita, è consigliabile che i Pari analizzino e discutano i risultati parziali delle diverse attività (interviste, osservazioni, focus group, ecc.) subito dopo il loro svolgimento, in modo da confrontare le impressioni, verificare la coerenza delle informazioni raccolte e, se necessario, pianificare ulteriori approfondimenti.

È importante che i Pari non affrettino la formulazione delle conclusioni, ma dedichino il tempo necessario a valutare attentamente le evidenze raccolte, prestando particolare attenzione a eventuali discrepanze o

incoerenze nei risultati. In tali casi, è opportuno raccogliere dati aggiuntivi o chiarimenti prima di procedere alla valutazione finale.

Una convalida comunicativa dei risultati, soprattutto con i discenti, principali beneficiari dei processi formativi, o con il management dell'istituto o centro valutato, può contribuire a migliorare la qualità e la completezza delle conclusioni, integrando le evidenze con percezioni dirette e aggiornate.

È essenziale prevedere un tempo adeguato per filtrare, analizzare e discutere le informazioni raccolte. Tale processo dovrebbe prevedere un confronto continuo all'interno dei *Peer Tandem* e una riflessione collettiva finale da parte dell'intero gruppo dei Pari, in modo da giungere a una valutazione condivisa, equilibrata e fondata su evidenze solide.

Il gruppo dei valutatori è chiamato a svolgere un'attenta fase di analisi preparatoria, finalizzata a esaminare in modo sistematico le informazioni contenute nel rapporto di autovalutazione e nella documentazione messa a disposizione dall'istituto o centro di formazione. Questa fase preliminare, realizzata prima della Visita dei Pari, consente ai Pari di costruire un primo quadro interpretativo del contesto, individuare le principali aree di attenzione e definire ipotesi di approfondimento da verificare nel corso della visita.

Durante lo svolgimento della visita, è opportuno che i Pari dedichino momenti strutturati di confronto interno, analizzando e discutendo i risultati parziali emersi dalle diverse attività (interviste, osservazioni, focus group ecc.) immediatamente dopo il loro svolgimento. Questo approccio consente di mettere a confronto le diverse impressioni, verificare la coerenza delle informazioni raccolte e, se necessario, riorientare il piano di lavoro prevedendo ulteriori approfondimenti o chiarimenti.

È fondamentale che il gruppo dei Pari eviti di giungere a conclusioni affrettate e si prenda il tempo necessario per valutare in modo accurato e ponderato tutte le evidenze raccolte, prestando particolare attenzione a eventuali discrepanze, incoerenze o elementi non sufficientemente documentati. In presenza di tali situazioni, è opportuno procedere con la raccolta di ulteriori dati o con la richiesta di chiarimenti, così da rafforzare la solidità dell'analisi e la credibilità delle conclusioni.

La convalida comunicativa dei risultati, in particolare attraverso il confronto con i discenti, principali beneficiari dei processi formativi, e con il management dell'istituto o centro valutato, può contribuire in modo significativo a migliorare la qualità e la completezza dell'interpretazione dei dati, integrando le evidenze raccolte con percezioni dirette e aggiornate.

Infine, è essenziale prevedere un tempo adeguato per la selezione, l'analisi e la discussione delle informazioni raccolte. Tale processo dovrebbe includere momenti di confronto continuo all'interno dei *Peer Tandem* e concludersi con una riflessione collettiva dell'intero gruppo dei Pari, finalizzata a giungere a una valutazione condivisa, equilibrata e fondata su evidenze solide e coerenti.

Quando l'agenda della Visita dei Pari è eccessivamente focalizzata sulla raccolta di informazioni, attraverso interviste, osservazioni, focus group o altre attività, a discapito dei momenti dedicati alla riflessione e al confronto interno, il tempo disponibile per l'analisi e l'interpretazione dei dati risulta spesso insufficiente. In tali condizioni, i Pari possono trovarsi in una situazione di sovraccarico informativo, disorientamento o pressione operativa, con il rischio di compromettere la qualità, la coerenza e la profondità della valutazione finale.

È pertanto fondamentale trovare un equilibrio tra due esigenze complementari e ugualmente rilevanti. Da un lato, è necessario garantire una raccolta di dati completa, rappresentativa e diversificata, che coinvolga i diversi portatori di interesse e consenta di applicare il principio della triangolazione delle fonti. Dall'altro, è indispensabile prevedere tempi adeguati per la riflessione condivisa, la discussione critica e l'elaborazione di una sintesi interpretativa accurata dei risultati.

Solo assicurando spazi strutturati per l'analisi e il confronto all'interno del gruppo dei Pari è possibile trasformare le informazioni raccolte in conoscenza significativa, favorendo una comprensione approfondita del contesto valutato e garantendo una valutazione finale solida, equilibrata e realmente orientata al miglioramento continuo.

5.4 Analisi condivisa delle evidenze e formulazione dei giudizi valutativi

La formulazione del giudizio professionale da parte dei Pari, basato sulle evidenze raccolte, rappresenta il fulcro dell'intero processo di Valutazione tra Pari. Questa fase valutativa costituisce l'elemento centrale della procedura e richiede un'attenzione particolare, nonché un adeguato investimento di tempo e di confronto. Essa comprende attività complesse e strettamente interconnesse, quali: l'organizzazione e la sintesi dei risultati raccolti; la valutazione della loro attendibilità, coerenza e rilevanza; la discussione delle diverse interpretazioni e opinioni emerse all'interno del gruppo dei Pari; la definizione di conclusioni condivise, motivate e documentate.

Prima della sessione di *feedback* con l'istituto o centro di formazione professionale, è opportuno pianificare un incontro di sintesi finale tra i Pari. In questa occasione, i dati raccolti vengono riesaminati e messi a confronto, al fine di verificarne la pertinenza, la coerenza e la rappresentatività rispetto alle aree di qualità oggetto di analisi.

Le questioni più rilevanti e ricorrenti possono essere sintetizzate visivamente, ad esempio attraverso lavagne a fogli mobili o presentazioni digitali, così da facilitare una restituzione chiara, strutturata ed efficace durante la sessione di *feedback* con l'istituto o centro valutato.

Durante le discussioni interne, è essenziale considerare e valorizzare le diverse prospettive dei membri del gruppo, poiché la pluralità dei punti di vista rappresenta uno dei principali punti di forza della metodologia della Valutazione tra Pari. Idealmente, i Pari dovrebbero giungere a un consenso sulle conclusioni finali; qualora emergano opinioni divergenti, è comunque importante registrare e motivare le posizioni dissenzianti, garantendo trasparenza e tracciabilità al processo valutativo.

Tutte le valutazioni formulate devono essere adeguatamente giustificate, basate su evidenze verificabili e chiaramente collegate alle aree e agli indicatori di qualità individuati.

Un modulo per la valutazione delle aree di qualità è disponibile negli allegati, come supporto operativo per la strutturazione della fase di analisi e *feedback*, consultare: Strumento 5 - MVQ-01-26 Modulo di valutazione delle Aree di Qualità.

Feedback verbale

La sessione di *feedback* che conclude la visita dei Pari rappresenta uno dei momenti di maggiore valore dell'intero processo di Valutazione tra Pari. In questa fase, i Pari presentano all'istituto o centro di formazione gli esiti della valutazione e, ove opportuno, le raccomandazioni emerse nel corso della revisione.

Questo momento costituisce un passaggio fondamentale di validazione comunicativa, durante il quale i rappresentanti della struttura valutata hanno la possibilità di formulare commenti, osservazioni o richieste di chiarimento, favorendo così un dialogo aperto, trasparente e costruttivo tra le parti coinvolte. Il *feedback* può assumere due forme principali:

- un *feedback* descrittivo, che si limita a presentare in modo oggettivo le osservazioni e i risultati emersi durante la visita;
- un *feedback* valutativo, che mette in evidenza i punti di forza e le aree di miglioramento, offrendo al contempo spunti di riflessione e suggerimenti operativi.

Nella maggior parte dei casi, si adotta la seconda modalità, in quanto consente di valorizzare la dimensione formativa della Valutazione tra Pari e di orientare il processo verso il miglioramento continuo.

Fornire e ricevere *feedback* è un compito delicato che richiede attenzione, equilibrio e competenze comunicative adeguate. I Pari devono essere pienamente consapevoli della responsabilità connessa al loro ruolo e impegnarsi a formulare un *feedback* critico ma costruttivo, espresso in modo chiaro, rispettoso e professionale, evitando giudizi personali, generalizzazioni o formulazioni ambigue che potrebbero generare incomprensioni o tensioni.

Allo stesso modo, i rappresentanti dell'istituto o del centro di formazione sono invitati ad accogliere il *feedback* con un atteggiamento aperto, disponibile e orientato al miglioramento, evitando reazioni difensive o contestazioni immediate. Il *feedback* dovrebbe essere interpretato come una risorsa preziosa per la crescita organizzativa, capace di orientare le scelte strategiche, rafforzare le pratiche efficaci e individuare con maggiore chiarezza le aree su cui intervenire.

L'obiettivo principale di questo scambio verbale è quello di garantire una piena e condivisa comprensione del *feedback*, favorendo un allineamento tra il punto di vista dei Pari e la percezione dell'istituto o centro valutato. Per raggiungere tale obiettivo, è fondamentale che entrambe le parti collaborino in modo aperto e costruttivo, ponendo domande di chiarimento, esplicitando eventuali dubbi e verificando la corretta interpretazione dei contenuti emersi.

In questo senso, la sessione di *feedback* non deve essere intesa come un momento di giudizio unilaterale, ma come uno spazio di dialogo professionale, di confronto e di apprendimento reciproco, capace di rafforzare la fiducia tra i soggetti coinvolti e di porre le basi per un miglioramento continuo e condiviso della qualità formativa e organizzativa.

È auspicabile che il personale della struttura valutata mantenga un atteggiamento sicuro e professionale, ma al tempo stesso aperto al dialogo e disponibile ad accogliere anche osservazioni critiche in una prospettiva di miglioramento. Parallelamente, i Pari sono chiamati a evitare affermazioni generiche o commenti riferiti a singoli individui, concentrando la propria analisi su processi, pratiche e risultati osservabili, in coerenza con i principi di oggettività e imparzialità.

Tutti i partecipanti devono adottare un linguaggio rispettoso, chiaro e non offensivo, formulando osservazioni precise, circostanziate e fondate su evidenze concrete. È essenziale che le valutazioni si focalizzino su comportamenti e pratiche professionali, evitando riferimenti a caratteristiche personali o giudizi di valore non supportati da dati verificabili.

Il *feedback* deve inoltre mantenere un equilibrio tra elementi positivi e criticità, includendo non solo le aree di miglioramento ma anche il riconoscimento esplicito dei punti di forza e dei risultati positivi emersi durante la valutazione. Ogni giudizio o conclusione deve essere supportato da fatti osservabili, dati oggettivi e analisi condivise, così da garantire trasparenza, credibilità e utilità operativa ai fini del miglioramento continuo.

Negli allegati è disponibile una checklist per un *feedback* riflessivo e costruttivo, con riferimento alle Regole fondamentali per i Pari, utile per supportare la conduzione efficace di questa fase cruciale del processo di Valutazione tra Pari, consultare: Strumento 9 - RFP-01-26 Regole fondamentali per i Pari.

Valutazione finale

La valutazione finale deve essere formulata dai Pari solo dopo lo svolgimento della sessione di *feedback* e della convalida comunicativa, così da poter integrare pienamente i commenti, le osservazioni e i chiarimenti forniti dall'istituto o centro di formazione. Questo passaggio consente di consolidare e affinare il giudizio complessivo, assicurando che le conclusioni riflettano in modo fedele e completo la realtà osservata e che eventuali malintesi o interpretazioni parziali siano stati opportunamente chiariti.

Le valutazioni conclusive, insieme alle relative motivazioni, devono essere accuratamente documentate nel Rapporto della Valutazione tra Pari (*Peer Review Report*), in modo da garantire trasparenza, tracciabilità e coerenza metodologica dell'intero processo valutativo.

Raccomandazioni

Le raccomandazioni costituiscono una componente essenziale della Valutazione tra Pari, in quanto traducono i risultati dell'analisi valutativa in indicazioni operative orientate al miglioramento. Nel Rapporto della Valutazione tra Pari, i Pari individuano le principali aree di miglioramento emerse durante l'analisi e la visita, fornendo indicazioni concrete e mirate sui possibili provvedimenti, azioni o strategie che l'istituto o centro di formazione potrebbe adottare per rafforzare la qualità dei propri processi e dei risultati formativi.

Le raccomandazioni devono essere formulate in modo costruttivo, chiaro e realistico, tenendo conto delle caratteristiche del contesto organizzativo, delle risorse disponibili e delle condizioni operative dell'ente valutato. È inoltre opportuno che esse distinguano tra interventi a breve, medio e lungo termine, così da supportare una pianificazione progressiva e sostenibile delle azioni di miglioramento.

Il *feedback* assume invece una natura prevalentemente descrittiva nei seguenti casi:

1. quando l'istituto o il centro di formazione richiede esplicitamente una restituzione di tipo descrittivo;
2. quando il contesto organizzativo o culturale, ad esempio per precedenti esperienze negative con valutazioni esterne, per una limitata familiarità con tali processi o per una scarsa predisposizione al confronto valutativo, suggerisce l'adozione di un approccio più cauto, graduale e orientato alla costruzione della fiducia.

In questi casi, una restituzione descrittiva può rappresentare un primo passo utile per avviare un percorso di riflessione condivisa, favorendo nel tempo un progressivo sviluppo di una cultura della valutazione e del miglioramento continuo.

Le raccomandazioni dovrebbero essere formulate dai Pari, in modo distinto rispetto alle osservazioni descrittive e alle valutazioni indicative, solo nel caso in cui l'istituto o il centro di formazione ne faccia esplicita richiesta. Qualora l'ente valutato non intenda ricevere raccomandazioni, tale orientamento deve essere chiarito preventivamente, preferibilmente già nella fase di assegnazione dei compiti ai Pari o, in ogni caso, con un congruo anticipo rispetto alla sessione di *feedback*, così da evitare fraintendimenti e garantire una comunicazione trasparente e condivisa.

Quando invece le raccomandazioni sono richieste, esse possono essere presentate e discusse già nel corso della Visita dei Pari, favorendo un confronto aperto, costruttivo e orientato all'apprendimento reciproco tra il gruppo dei valutatori e i rappresentanti dell'istituto o del centro valutato. In questa fase, il dialogo dovrebbe concentrarsi non soltanto sull'individuazione delle aree di miglioramento, ma anche sulla valorizzazione delle buone pratiche e delle esperienze positive, promuovendo uno scambio professionale ricco e una riflessione condivisa sui possibili percorsi di sviluppo futuro.

Feedback dei Pari

Come già evidenziato, un *feedback* efficace costituisce un elemento essenziale per il miglioramento della qualità e per la promozione dell'apprendimento reciproco all'interno del processo di Valutazione tra Pari.

Il *feedback* può assumere la forma di una comunicazione unidirezionale, in cui i Pari presentano osservazioni e conclusioni, oppure evolversi in un dialogo aperto e bidirezionale tra i Pari e i rappresentanti dell'istituto o centro di istruzione e formazione professionale. Quest'ultima modalità è particolarmente utile quando si desidera favorire la riflessione condivisa e il confronto sulle strategie di miglioramento.

Durante la discussione sui punti di forza e sulle aree di miglioramento, i Pari possono, se opportuno, offrire consulenza su tematiche specifiche, mettendo a disposizione la propria esperienza e competenza professionale. Tuttavia, tale attività deve essere condotta con estrema cautela e rispetto dell'autonomia dell'istituto o centro valutato.

I Pari devono infatti limitarsi a fornire suggerimenti pertinenti e contestualizzati, evitando di "proselitizzare" o di tentare di convincere la struttura a replicare soluzioni che hanno avuto successo nel proprio contesto di provenienza, ma che potrebbero non essere adeguate o trasferibili in altri ambienti.

È fondamentale sottolineare che i Pari possono assumere il ruolo di consulenti soltanto su esplicita richiesta dell'istituto o centro di formazione professionale. In tal caso, il loro contributo deve essere inteso come supporto tecnico e riflessivo, volto a facilitare la definizione autonoma, da parte dell'istituto, di strategie di miglioramento coerenti con la propria missione, cultura organizzativa e risorse disponibili.

All'interno del processo di Valutazione tra Pari, un valido *feedback* rappresenta uno strumento fondamentale per sostenere il miglioramento della qualità e favorire l'apprendimento reciproco tra i soggetti coinvolti. Un *feedback* efficace, infatti, contribuisce a rendere il processo valutativo realmente utile, orientato allo sviluppo e capace di generare cambiamento.

Il *feedback* può assumere la forma di una comunicazione unidirezionale, nella quale i Pari presentano le proprie osservazioni e conclusioni, oppure evolversi in un dialogo aperto e bidirezionale tra i Pari e i rappresentanti dell'istituto o centro di formazione. Quest'ultima modalità risulta particolarmente efficace quando si intende promuovere una riflessione condivisa e un confronto costruttivo sulle strategie di miglioramento.

Nel corso della discussione sui punti di forza e sulle aree di miglioramento, i Pari possono, se opportuno, offrire un contributo professionale su tematiche specifiche, mettendo a disposizione la propria esperienza e competenza. Tale contributo, tuttavia, deve essere sempre fornito con cautela e nel pieno rispetto dell'autonomia dell'istituto o centro valutato.

I Pari sono infatti chiamati a formulare osservazioni pertinenti e contestualizzate, evitando qualsiasi forma di imposizione di modelli o soluzioni predefinite o il tentativo di trasferire in modo acritico soluzioni adottate nei propri contesti di provenienza, che potrebbero non essere adeguate o replicabili in altri ambienti organizzativi.

È importante sottolineare che i Pari possono assumere un ruolo consulenziale esclusivamente su esplicita richiesta dell'istituto o centro di formazione. In tal caso, il loro contributo deve essere inteso come un supporto tecnico e riflessivo, volto ad accompagnare l'istituto nella definizione autonoma di strategie di miglioramento coerenti con la propria missione, la propria cultura organizzativa e le risorse disponibili.

Cosa succede se i Pari identificano questioni rilevanti non previste

Nel corso della visita e dell'analisi, può emergere che i Pari individuino aspetti o questioni rilevanti che non erano stati inizialmente inclusi tra le aree di qualità oggetto di valutazione. Sebbene la Valutazione tra Pari debba rimanere focalizzata principalmente sugli ambiti definiti in fase di pianificazione, questa eventualità non è infrequente e può offrire spunti di riflessione significativi.

In tali situazioni, è opportuno che i Pari e l'istituto o centro di formazione collaborino per valutare come gestire i risultati emersi, considerando attentamente la loro pertinenza e il loro possibile impatto sul processo complessivo di valutazione.

Pur dovendo rimanere eccezionali e circoscritte, queste deviazioni dai temi concordati non dovrebbero impedire la condivisione di un *feedback* significativo e costruttivo, qualora gli elementi emersi risultino rilevanti per il miglioramento della qualità. I risultati aggiuntivi possono essere:

- comunicati verbalmente durante la sessione di *feedback*, come spunto di riflessione o approfondimento; oppure
- inclusi come allegato o appendice separata al Rapporto della Valutazione tra Pari, previo consenso di tutte le parti coinvolte.

Questa flessibilità consente di valorizzare l'emersione di elementi imprevisi ma rilevanti, mantenendo al contempo la trasparenza, la coerenza metodologica e il rispetto dell'accordo iniziale tra i Pari e l'istituto o centro valutato.

5.5 Restituzione del feedback preliminare all'istituto o centro di IFP

La restituzione del *feedback* preliminare rappresenta un momento chiave della Valutazione tra Pari, in cui i risultati emersi durante la visita vengono condivisi con l'istituto o centro di formazione professionale in modo strutturato e trasparente. Questa fase non costituisce soltanto una sintesi delle osservazioni raccolte, ma si configura come un'occasione di confronto costruttivo, finalizzata a verificare la coerenza delle evidenze, chiarire eventuali interpretazioni e promuovere una comprensione condivisa dei punti di forza e delle aree di miglioramento. Attraverso un approccio metodologicamente rigoroso, basato su principi quali la triangolazione delle fonti, la convalida comunicativa e una gestione efficace del tempo, il *feedback* preliminare contribuisce a rafforzare la qualità e l'affidabilità della valutazione, favorendo al contempo un dialogo aperto e orientato al miglioramento continuo.

Triangolazione

Una valutazione di qualità si fonda sull'impiego di metodi e fonti di informazione diversificate nella raccolta dei dati, condizione essenziale per garantirne l'obiettività, l'affidabilità e la validità complessiva. Questo principio, noto come triangolazione, consiste nel combinare più approcci metodologici, quali interviste, focus group, osservazioni e analisi documentale, e nel raccogliere prospettive differenti provenienti dai diversi portatori di interesse.

Durante la Visita dei Pari, l'applicazione della triangolazione consente di costruire una visione più ampia e articolata della realtà organizzativa e formativa dell'istituto o centro di formazione. Il confronto tra fonti e metodi diversi permette infatti di verificare la coerenza delle informazioni raccolte, di limitare il rischio di interpretazioni soggettive e di rafforzare la solidità delle evidenze su cui si basa la valutazione.

In questo modo, l'integrazione di molteplici prospettive e strumenti metodologici consente ai Pari di formulare un giudizio più equilibrato, fondato su evidenze convergenti e orientato al miglioramento continuo della qualità dell'istruzione e formazione professionale.

Convalida comunicativa

Nel contesto della Valutazione tra Pari, la convalida comunicativa rappresenta un momento essenziale di verifica e confronto, volto a garantire la correttezza, la pertinenza e la coerenza dei risultati emersi. Questa pratica, ampiamente utilizzata anche nella ricerca sociale qualitativa, consiste nel richiedere in modo sistematico un riscontro sui risultati provvisori da parte dei diversi portatori di interesse, così da confermare l'accuratezza dei dati raccolti, la validità delle interpretazioni e la solidità delle conclusioni formulate.

La convalida comunicativa può essere attuata ogniqualvolta si renda necessario chiarire o approfondire aspetti specifici emersi durante la raccolta o l'analisi dei dati. Tuttavia, essa viene generalmente realizzata

nelle fasi finali della visita dei Pari, ossia poco prima, durante o immediatamente dopo la sessione di *feedback* con l'istituto o centro di formazione.

Questo momento rappresenta un passaggio cruciale di dialogo e verifica reciproca, in cui i risultati della valutazione vengono confrontati con la percezione e l'esperienza diretta dei soggetti coinvolti. In tal modo, è possibile ridurre il rischio di fraintendimenti, aumentare la trasparenza del processo e rafforzare la qualità complessiva della Valutazione tra Pari.

Principi essenziali per i Pari

Il comportamento professionale dei Pari rappresenta un elemento determinante per garantire la qualità, la credibilità e l'affidabilità dell'intero processo di Valutazione tra Pari.

Essere professionali significa, innanzitutto, rispettare gli impegni assunti, mantenendo puntualità, riservatezza e coerenza nelle azioni svolte. Implica inoltre la capacità di adottare atteggiamenti appropriati anche in situazioni complesse o delicate, preservando un clima di fiducia e collaborazione con l'istituto o centro di istruzione e formazione professionale.

I Pari devono dimostrare competenze relazionali e comunicative solide, basate sull'ascolto attivo, sulla chiarezza espressiva e sul rispetto reciproco. Devono saper mantenere un approccio critico e analitico, ma al contempo aperto, equilibrato e disponibile al confronto, accogliendo prospettive diverse e riconoscendo il valore dei contributi altrui.

Il comportamento dei Pari dovrebbe sempre ispirarsi ai principi di integrità, imparzialità, obiettività e trasparenza, elementi essenziali per il buon esito della valutazione e per la costruzione di un apprendimento reciproco autentico.

Negli allegati è disponibile un elenco delle Regole fondamentali per i Pari, contenente indicazioni pratiche per promuovere comportamenti e atteggiamenti professionali adeguati durante tutte le fasi della Valutazione tra Pari, consultare: Strumento 9 - RFP-01-26 Regole fondamentali per i Pari.

Gestione del tempo

Il successo di una Valutazione tra Pari dipende in modo significativo da una gestione attenta ed efficace del tempo. A tal fine, è indispensabile disporre di un'agenda realistica e ben strutturata, considerando che le attività pianificate richiedono spesso più tempo del previsto.

Un'agenda eccessivamente densa può compromettere la qualità del processo: anche un piccolo ritardo può generare effetti a catena, riducendo il tempo a disposizione per le interviste, ritardando l'avvio delle osservazioni e costringendo a posticipare o abbreviare alcune attività con scarso preavviso.

Per questo motivo, l'agenda dovrebbe mantenere un certo grado di flessibilità, prevedendo margini di recupero in caso di imprevisti, ad esempio attraverso pause più lunghe o sessioni di riserva. Durante la Visita dei Pari, la puntualità rappresenta un requisito imprescindibile per garantire l'ordine e l'efficienza complessiva delle attività.

Il facilitatore della Valutazione tra Pari è responsabile dell'organizzazione logistica e del coordinamento operativo dell'intero processo, assicurando la disponibilità degli intervistati, delle aule e degli spazi necessari alla raccolta dei dati. Egli cura inoltre la gestione dell'incontro finale e degli aspetti pratici, quali l'accoglienza dei Pari, gli spostamenti (se necessari) e l'organizzazione dei momenti di pausa.

Parallelamente, ai Pari è richiesto un elevato livello di autodisciplina e di rispetto dei tempi stabiliti. Il *Peer Coordinator* (Coordinatore dei Pari), eventualmente supportato dall'esperto di Valutazione, assume la responsabilità diretta della gestione del tempo all'interno del gruppo dei Pari. Spetta a lui garantire il rispetto

degli orari previsti dall'agenda, assicurare la puntualità dei membri del gruppo e monitorare che le sessioni di discussione interna non si protraggano oltre il tempo assegnato. In presenza di ritardi o difficoltà organizzative, il coordinatore deve essere in grado di adottare decisioni tempestive per ottimizzare l'uso del tempo residuo, preservando al contempo la qualità e l'equilibrio del processo valutativo.

5.6 Validazione comunicativa dei risultati della visita

La durata della visita dei Pari dipende da diversi fattori, tra cui le dimensioni dell'istituto o del centro di formazione, il numero e la complessità delle aree di qualità selezionate, nonché il tempo complessivamente disponibile per lo svolgimento delle attività.

In generale, è consigliabile programmare visite di durata contenuta; da un lato, perché la presenza dei Pari incide inevitabilmente sull'organizzazione quotidiana dell'istituto, modificandone temporaneamente le routine; dall'altro, perché i Pari stessi devono conciliare la partecipazione alla valutazione con i propri impegni professionali.

Per queste ragioni, si raccomanda di prevedere visite della durata massima di due o tre giorni. Una pianificazione concentrata ma ben strutturata consente di raccogliere informazioni sufficienti e significative, mantenendo al contempo elevato il livello di attenzione, di energia e di qualità del lavoro svolto dal gruppo dei Pari.

Qualora le dimensioni dell'istituto o l'ampiezza delle aree di qualità lo richiedano, è possibile articolare la visita in modo modulare, distribuendo le attività in modo equilibrato tra le diverse giornate e garantendo adeguati momenti di analisi, confronto interno e sintesi dei risultati. In ogni caso, una durata contenuta, accompagnata da una preparazione accurata e da un'agenda ben organizzata, rappresenta la soluzione più efficace per assicurare una Valutazione tra Pari rigorosa, sostenibile e orientata al miglioramento continuo.

5.7 Elementi della visita dei Pari

Gli elementi della visita dei Pari rappresentano l'insieme strutturato di attività e momenti operativi che scandiscono lo svolgimento della valutazione sul campo, garantendone coerenza, efficacia e qualità. Dalla fase di accoglienza iniziale fino alla restituzione del *feedback* finale, ogni passaggio è progettato per favorire la raccolta sistematica delle evidenze, il confronto tra i diversi portatori di interesse e la costruzione di un giudizio condiviso e fondato. Una pianificazione accurata, un'organizzazione chiara delle attività e un approccio metodologico rigoroso consentono ai Pari di operare in modo efficace, promuovendo un dialogo costruttivo con l'istituto o centro di formazione e orientando l'intero processo verso lo sviluppo e la garanzia continua della qualità.

Facoltativo: "sessione domande e risposte"

Quando i Pari hanno bisogno di chiarimenti o informazioni aggiuntive, ad esempio sul contenuto del rapporto di autovalutazione, sulle aree di qualità selezionate o su altri aspetti rilevanti per la valutazione, è opportuno prevedere un momento dedicato di confronto, organizzato sotto forma di "sessione domande e risposte".

A questo incontro dovrebbero partecipare il facilitatore della Valutazione tra Pari e, se necessario, altri referenti dell'istituto o centro di formazione, in modo da poter fornire risposte puntuali e complete. L'obiettivo è garantire che tutti i Pari dispongano, prima dell'avvio della visita, di informazioni chiare, condivise e sufficientemente approfondite, così da rendere la successiva fase di analisi più efficace e coerente.

La sessione domande e risposte dovrebbe essere organizzata prima della visita dei Pari, preferibilmente in occasione dell'incontro preliminare tra il gruppo dei Pari e l'istituto o centro di formazione, quando viene definita l'agenda della visita. Qualora ciò non sia possibile, la sessione può essere programmata il giorno

precedente la visita, al termine dell'incontro interno dei Pari, oppure all'inizio della prima giornata, nell'ambito della sessione di accoglienza.

In ogni caso, è fondamentale che questo momento sia pianificato e gestito in modo strutturato, con tempi e modalità ben definiti, affinché i Pari possano ottenere tutte le informazioni necessarie senza incidere negativamente sull'organizzazione complessiva della Valutazione tra Pari.

Accoglienza e prima sessione con l'istituto o centro di formazione

L'accoglienza del gruppo dei Pari segna l'avvio ufficiale della visita e rappresenta un momento fondamentale per instaurare un clima di collaborazione, fiducia e trasparenza. Il facilitatore della Valutazione tra Pari accoglie i valutatori al loro arrivo, verificando preventivamente che tutti gli aspetti organizzativi e logistici siano stati adeguatamente predisposti (come ad esempio sale, attrezzature, materiali, agenda aggiornata e disponibilità degli intervistati).

Successivamente prende avvio la sessione di benvenuto, durante la quale il facilitatore presenta sinteticamente l'istituto o il centro di formazione, illustrando l'organizzazione della visita e richiamando gli obiettivi principali del processo di Valutazione tra Pari. In questa fase viene inoltre condiviso il programma delle attività, con particolare attenzione ai momenti chiave della visita, quali interviste, osservazioni, sessioni di lavoro interno del gruppo dei Pari e incontro finale di restituzione.

Il gruppo dei Pari si presenta a sua volta, esplicitando competenze, ruoli e responsabilità all'interno del *team*, inclusa l'eventuale funzione di *Peer Coordinator*. Vengono inoltre richiamate le principali regole di collaborazione, con riferimento alla riservatezza, al rispetto dei tempi e alle modalità di interazione con i portatori di interesse coinvolti.

Alla sessione di accoglienza possono partecipare anche responsabili di dipartimento, figure di coordinamento interno o altri rappresentanti istituzionali rilevanti, al fine di garantire un avvio chiaro e condiviso del processo e facilitare l'accesso ai principali interlocutori dell'istituto o centro.

Questa fase iniziale riveste anche una funzione strategica; contribuisce a costruire fin da subito un contesto relazionale positivo e orientato al dialogo, favorendo uno scambio aperto e costruttivo tra i Pari e l'organizzazione valutata. Una comunicazione chiara e ben strutturata in questo momento permette di allineare le aspettative, prevenire possibili incomprensioni e ottimizzare l'impiego del tempo a disposizione durante l'intera visita.

Interviste, osservazioni, visita della struttura e analisi collaborativa

Per garantire un'organizzazione fluida ed efficace delle attività durante la visita dei Pari, è opportuno predisporre un piano operativo dettagliato che indichi in forma tabellare chi deve essere intervistato o osservato, da quale Pari, in quale luogo e in quale fascia oraria. Questo schema, allegato all'Agenda della Visita, facilita il coordinamento delle attività, assicura la puntualità degli incontri e consente una gestione più ordinata del tempo.

Gli intervistati, ossia i principali portatori di interesse, come discenti, ex-discenti, docenti, formatori, personale e rappresentanti delle imprese, vengono generalmente coinvolti in gruppi di circa cinque persone per sessioni della durata compresa tra 45 e 60 minuti. Per garantire la qualità del confronto, è consigliabile non prevedere più di cinque o sei domande per ciascun gruppo. Qualora il numero dei partecipanti sia superiore, è opportuno ridurre ulteriormente il numero delle domande, in modo da consentire a tutti di intervenire in modo adeguato nel tempo disponibile.

Nel caso in cui siano previste attività di osservazione, è essenziale definire in anticipo linee guida chiare che specifichino gli obiettivi dell'osservazione, gli indicatori da considerare e le modalità di raccolta delle

evidenze. Al termine delle osservazioni, le informazioni raccolte devono essere discusse, analizzate e sintetizzate all'interno del gruppo dei Pari, in modo da contribuire alla costruzione di una valutazione condivisa e fondata su dati concreti.

È inoltre fondamentale prevedere tempi adeguati all'analisi dei dati raccolti; a titolo indicativo, per ogni ora di interviste è opportuno riservare almeno mezz'ora per una prima analisi. Nella definizione dell'agenda complessiva, è quindi necessario includere non solo i tempi tecnici delle attività, ma anche pause sufficienti a mantenere un ritmo di lavoro sostenibile e a garantire la qualità e l'accuratezza dell'intero processo valutativo.

Riunione del gruppo di Pari per una prima analisi interna dei risultati

L'obiettivo della riunione di analisi interna del gruppo dei Pari è elaborare e organizzare in modo strutturato i principali risultati emersi, così da preparare in maniera efficace l'incontro finale con l'istituto o il centro di formazione. In questa fase, i Pari costruiscono una visione complessiva e condivisa della valutazione, individuando i punti chiave da restituire nel *feedback*.

La discussione si svolge in modo ordinato e approfondito ed è moderata dal *Peer Coordinator* o dall'esperto di valutazione, al fine di garantire equilibrio negli interventi, chiarezza argomentativa e coerenza nell'interpretazione dei dati raccolti.

Durante la riunione, il gruppo elabora un *feedback* chiaro, sintetico e significativo, rivolto ai formatori e docenti, al personale non docente e al management dell'istituto. Se la visita dei Pari si articola su due giornate, è consigliabile dedicare almeno tre ore a questa attività, così da consentire un'analisi approfondita, una riflessione condivisa e la formulazione di conclusioni solide e ben motivate.

Sessione di restituzione del feedback

L'incontro finale della visita dei Pari, come già evidenziato, costituisce uno dei momenti più rilevanti dell'intero processo di Valutazione tra Pari, in quanto è dedicato alla restituzione del *feedback* e alla validazione comunicativa dei risultati emersi. In questa sede, i Pari condividono con l'istituto o il centro di formazione le principali evidenze, interpretazioni e conclusioni, favorendo un confronto diretto e trasparente.

Durante la sessione di *feedback* è importante che tutti i Pari siano presenti. Essi possono contribuire attivamente alla presentazione dei risultati intervenendo a rotazione, oppure si può individuare una figura di riferimento, generalmente il *Peer Coordinator*, incaricata di esporre in modo organico e coerente il *feedback* complessivo. Qualora sia presente un esperto di valutazione, questi può assumere il ruolo di moderatore o presidente dell'incontro, facilitando il dialogo e assicurando che la comunicazione si svolga in modo chiaro, rispettoso e costruttivo.

Da parte dell'istituto o centro di formazione, è auspicabile la partecipazione almeno del management e del facilitatore della Valutazione tra Pari. La composizione del gruppo dei partecipanti può tuttavia variare in funzione della strategia interna dell'organizzazione. Coinvolgere un numero più ampio di docenti, formatori e membri del personale può risultare particolarmente utile, poiché rende il processo più trasparente, consente una reazione immediata ai risultati presentati e favorisce una più ampia condivisione delle informazioni.

Questo approccio contribuisce ad accrescere la consapevolezza sui punti di forza e sulle criticità dell'organizzazione, spesso con maggiore efficacia rispetto alla sola diffusione del rapporto scritto. Occorre tuttavia considerare che incontri con un elevato numero di partecipanti possono comportare maggiori costi organizzativi e richiedere un'attenta gestione logistica da parte della struttura.

Di conseguenza, la diffusione dei risultati all'interno dell'organizzazione può avvenire attraverso modalità diverse, scelte in funzione delle esigenze comunicative e della struttura interna dell'istituto o del centro di

formazione. Durante l'incontro finale, i Pari presentano una sintesi chiara e strutturata dei risultati e delle valutazioni relative a ciascuna area di qualità esaminata, avvalendosi, ad esempio, di presentazioni digitali, supporti visivi o lavagne a fogli mobili.

In questa fase, docenti, formatori e management sono invitati a partecipare attivamente, formulando osservazioni, richieste di chiarimento e commenti, così da favorire una comprensione condivisa degli esiti della valutazione e promuovere un confronto costruttivo sui possibili sviluppi futuri.

Qualora la consulenza dei Pari rappresenti uno degli obiettivi principali della Valutazione tra Pari, l'incontro può essere ulteriormente articolato, prevedendo momenti aggiuntivi di approfondimento e discussione. Tali sessioni consentono di analizzare in modo più dettagliato specifiche aree di miglioramento, di esplorare possibili strategie operative e di valorizzare lo scambio di esperienze e buone pratiche tra i Pari e i rappresentanti dell'istituto o centro di formazione.

Negli allegati sono disponibili modelli di agenda e di organizzazione per la visita dei Pari, consultare: Strumento 4 - AGP-01-26 Modello di Agenda per la visita dei Pari.

Riflessioni sui risultati e valutazione del processo

La fase conclusiva della visita prevede un momento di riflessione interna del gruppo dei Pari, che si svolge dopo la sessione di *feedback* e la relativa validazione comunicativa. In questa riunione finale, i Pari si riuniscono per riesaminare in modo critico i risultati e le valutazioni formulate, alla luce delle osservazioni, delle domande e dei chiarimenti emersi durante il confronto con l'istituto o centro di formazione.

Questo momento di analisi ha un duplice obiettivo. Da un lato, consente ai Pari di riflettere sui commenti ricevuti, riconsiderandoli e discutendoli nuovamente, al fine di verificare la coerenza, la solidità e la pertinenza delle conclusioni raggiunte nelle diverse aree di qualità. Dall'altro lato, offre l'opportunità di condurre una metavalutazione del processo, durante la quale i membri del gruppo riflettono sulla propria esperienza nel ruolo di valutatori, individuando punti di forza, criticità e possibili miglioramenti della metodologia adottata.

Questa riflessione retrospettiva rappresenta un passaggio fondamentale per rafforzare la qualità e l'efficacia delle future Valutazioni tra Pari, favorendo un apprendimento continuo anche da parte dei valutatori stessi.

Negli allegati è disponibile un modello per la documentazione della metavalutazione tra Pari, consultare: Strumento 7 - MVP-01-26 Metavalutazione durante la Valutazione tra Pari.

Come migliorare l'efficacia della Valutazione tra Pari: la visita dei Pari

Per organizzare in modo efficace la visita dei Pari, è fondamentale fare riferimento al presente Manuale di Valutazione tra Pari, alla Raccomandazione europea del 2020 e alle indicazioni specifiche fornite dalla rete europea EQAVET¹³. Una consultazione attenta di questi strumenti consente di orientare correttamente tutte le attività e di prevenire possibili criticità organizzative.

In aggiunta a tali riferimenti, è opportuno tenere conto di alcune raccomandazioni operative. In primo luogo, è importante mantenere flessibilità e capacità di adattamento; durante la visita dei Pari possono infatti emergere situazioni impreviste che richiedono decisioni tempestive. Il facilitatore della Valutazione tra Pari e gli altri rappresentanti dell'erogatore di formazione devono essere consapevoli della necessità di gestire tali circostanze con equilibrio, garantendo al contempo la qualità e la coerenza del processo valutativo.

¹³ Per maggiori informazioni sulla rete europea EQAVET consultare il seguente link: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/eqavet-european-quality-assurance-vocational-education-and-training_en.

È inoltre essenziale prepararsi a gestire eventuali imprevisti di natura organizzativa. Tra le situazioni più frequenti si possono verificare l'indisposizione improvvisa di un Pari, l'assenza o il ritardo di alcuni intervistati, in particolare tra i portatori di interesse esterni, lo slittamento delle attività rispetto ai tempi programmati o la necessità di modificare l'agenda per recuperare o riorganizzare alcune sessioni. Per questo motivo, una pianificazione accurata dovrebbe sempre prevedere margini di flessibilità e tempi di recupero, così da poter affrontare tali eventualità senza compromettere il buon andamento della visita e la qualità complessiva della Valutazione tra Pari.

Il processo di Valutazione tra Pari dovrebbe essere costantemente monitorato e, quando necessario, adattato, al fine di prevenire o affrontare tempestivamente eventuali criticità, quali:

- mancanza di impegno e/o coinvolgimento da parte del management, che può compromettere la qualità dell'intero processo;
- assenza o scarsa partecipazione alle sessioni di intervista da parte dei portatori di interesse invitati, con il rischio di una raccolta dati insufficiente o non rappresentativa;
- aspettative irrealistiche sui risultati della Valutazione tra Pari, ad esempio attendersi soluzioni immediate a problemi complessi o una valutazione globale dell'istituto non prevista dalla metodologia;
- possibili scostamenti tra risultati attesi e risultati effettivi dovuti a cambiamenti improvvisi o a fattori imprevisti. È comunque essenziale garantire che gli esiti della Valutazione restino di qualità adeguata e producano un valore concreto per l'organizzazione valutata;
- disponibilità incompleta delle fonti informative (che variano in base al contesto e all'area di qualità selezionata) necessarie durante la Visita dei Pari. In tali casi, il facilitatore della Valutazione tra Pari e/o il management dell'istituto dovrebbero assicurare ai Pari informazioni aggiornate e pertinenti, così da evitare lacune nella valutazione.

Inoltre, per garantire l'efficacia e la qualità del processo, la Valutazione tra Pari dovrebbe essere oggetto di un monitoraggio continuo e, ove necessario, di adeguamenti tempestivi. Questo approccio consente di intercettare eventuali criticità e di intervenire in modo mirato, preservando la coerenza e l'utilità dell'intero percorso valutativo.

Tra le principali situazioni che richiedono particolare attenzione rientra, innanzitutto, il livello di impegno e di coinvolgimento del management; una partecipazione limitata o discontinua da parte della dirigenza può infatti compromettere la qualità del processo e ridurre l'impatto sul miglioramento organizzativo. Analogamente, l'assenza o la scarsa partecipazione dei portatori di interesse alle sessioni di intervista può comportare una raccolta di dati incompleta o poco rappresentativa, con conseguenze sulla solidità delle conclusioni.

Un ulteriore aspetto da monitorare riguarda la gestione delle aspettative. In alcuni casi, le persone coinvolte possono nutrire attese irrealistiche rispetto agli esiti della Valutazione tra Pari, ad esempio immaginando che essa possa fornire soluzioni immediate a problemi complessi o esprimere un giudizio complessivo sull'intera organizzazione, al di là del perimetro definito dalla metodologia.

Occorre inoltre considerare la possibilità di scostamenti tra risultati attesi e risultati effettivi, dovuti a cambiamenti imprevisti o a fattori esterni sopravvenuti durante il processo. Anche in tali circostanze, è fondamentale garantire che la Valutazione tra Pari mantenga standard qualitativi adeguati e produca un valore concreto per l'organizzazione valutata.

Infine, particolare attenzione deve essere posta alla disponibilità delle fonti informative necessarie durante la visita dei Pari. Qualora tali informazioni risultino incomplete o non aggiornate, in funzione del contesto o

delle aree di qualità selezionate, il facilitatore della Valutazione tra Pari e/o il management dell'istituto sono chiamati a fornire tempestivamente ai Pari dati pertinenti e aggiornati, evitando lacune che possano compromettere la qualità dell'analisi.

6. Rapporto finale della Valutazione tra Pari: struttura, principi e utilizzo per il miglioramento continuo

La redazione del rapporto conclusivo della Valutazione tra Pari (*Peer Review Report*) rappresenta l'ultima fase del processo di valutazione e ha l'obiettivo di restituire in modo organico, chiaro e documentato gli esiti della valutazione. Si tratta di un documento collegiale, costruito a partire dai contributi di tutti i membri del gruppo dei Pari, anche se la stesura operativa può essere affidata a una o due persone incaricate di raccogliere, integrare e armonizzare i diversi apporti.

È buona prassi attribuire la responsabilità principale della redazione al *Peer Coordinator*, in collaborazione con l'esperto di valutazione, al fine di garantire coerenza metodologica, chiarezza espositiva e qualità complessiva del documento.

Nel corso della fase di analisi, i Pari sono chiamati a confrontarsi e ad argomentare le proprie posizioni, con l'obiettivo di giungere a conclusioni e raccomandazioni condivise. Tuttavia, qualora non sia possibile raggiungere un consenso pieno su tutti gli aspetti, è comunque ammissibile riportare nel rapporto eventuali opinioni divergenti, purché esse siano chiaramente esplicitate, motivate e contestualizzate.

La Valutazione tra Pari nella pratica: redazione del rapporto finale

L'esperienza maturata nell'applicazione della metodologia ha dimostrato con chiarezza l'importanza di avviare la redazione del rapporto finale già nel corso della visita dei Pari. Una volta conclusa la visita e rientrati nelle rispettive sedi di lavoro, infatti, la finalizzazione del documento tende spesso a subire ritardi anche significativi, mentre la comunicazione tra i Pari può diventare più difficile e meno frequente.

Per questo motivo, è fortemente raccomandato che il gruppo dei Pari giunga a conclusioni condivise già durante la visita, inserendo tempestivamente i principali risultati nei moduli di lavoro previsti, quali il Modulo di Valutazione delle aree di qualità e il Rapporto finale della Valutazione tra Pari (vedi: Strumento 5 - MVQ-01-26 Modulo di valutazione delle Aree di Qualità e Strumento 8 - RRP-01-26 Rapporto finale della Valutazione dei Pari).

Gli eventuali aggiustamenti successivi, generalmente di entità limitata, derivanti dalla validazione comunicativa con l'istituto o centro di formazione dovrebbero essere apportati immediatamente, così da mantenere coerenza e continuità nel processo. In questo modo, una bozza sostanzialmente completa del rapporto finale può essere resa disponibile già al termine della visita, richiedendo soltanto alcuni ritocchi conclusivi prima della sua versione definitiva.

Difatti, la metodologia prevede la predisposizione di una bozza del rapporto, sulla quale la struttura valutata deve poter esprimere il proprio *feedback*. Il documento finale deve quindi essere rielaborato tenendo conto delle osservazioni, dei chiarimenti e dei commenti ricevuti, in modo da assicurare l'accuratezza delle informazioni, la coerenza delle interpretazioni e la piena aderenza al contesto dell'istituto o centro di formazione.

Nel quadro della Valutazione tra Pari, il rapporto finale è destinato in primo luogo all'istituto o al centro di formazione oggetto della revisione. È tuttavia fondamentale che tutti i gruppi interni di portatori di interesse coinvolti (docenti, formatori, discenti, personale non docente e altri attori rilevanti) possano accedere al documento, così da favorire trasparenza, condivisione e responsabilizzazione rispetto agli esiti della valutazione e alle azioni di miglioramento da intraprendere.

L'istituto o il centro di formazione può inoltre decidere di condividere il rapporto con portatori di interesse esterni significativi e/o con le autorità educative competenti, rafforzando la dimensione di *accountability* e di apertura verso il contesto. In molti casi, alcune sezioni del rapporto, in particolare il sommario esecutivo,

vengono rese disponibili a un pubblico più ampio, ad esempio attraverso la pubblicazione online, contribuendo alla diffusione delle buone pratiche e alla valorizzazione dei risultati raggiunti.

Una gestione attenta della diffusione del rapporto consente quindi non solo di documentare gli esiti della Valutazione tra Pari, ma anche di attivare processi di apprendimento organizzativo, di rafforzare la cultura della qualità e di sostenere il miglioramento continuo dell'istituto o centro di formazione.

6.1 Struttura e contenuti del rapporto finale della Valutazione tra Pari

Una struttura standardizzata del rapporto finale è essenziale per assicurare coerenza, trasparenza e comparabilità tra diverse Valutazioni tra Pari. Per questo motivo, il documento dovrebbe mantenere un'impostazione uniforme, coerente con quella adottata per il rapporto di autovalutazione. Una struttura chiara e condivisa facilita la lettura, aiuta i diversi portatori di interesse a orientarsi agevolmente tra le sezioni e rende il rapporto uno strumento operativo efficace per la pianificazione delle azioni di miglioramento.

Il rapporto deve presentare in modo equilibrato sia i punti di forza sia gli aspetti che richiedono un potenziamento, basandosi su evidenze raccolte durante la visita dei Pari. Qualora richiesto dall'istituto o centro di formazione, il documento può includere anche raccomandazioni operative, finalizzate a supportare la definizione di strategie di sviluppo e il miglioramento continuo della qualità.

Il rapporto finale della Valutazione tra Pari include:

Titolo, indice e, se necessario, glossario e abbreviazioni

Una sezione introduttiva che fornisce una navigazione chiara e definisce la terminologia utilizzata, garantendo accessibilità anche ai lettori meno esperti.

1. Foglio dati (data sheet)

Contiene le informazioni essenziali sull'istituto o centro di formazione e sulla procedura svolta.

Riassume i dati chiave, come:

- tipologia e dimensioni della struttura;
- aree di qualità esaminate;
- composizione del gruppo dei Pari;
- date della visita e principali attività svolte.

Questa sezione offre una visione immediata del contesto della valutazione.

2. Sintesi della struttura di formazione (circa 1 pagina)

Presenta un quadro sintetico ma completo dell'istituto o centro di formazione, includendo:

- mission e visione dell'organizzazione;
- programmi formativi e profili professionali;
- struttura organizzativa e governance interna;
- caratteristiche del territorio e del bacino di utenza;
- dati significativi (iscritti, tassi di completamento, collaborazioni esterne).

Questa panoramica permette a chi legge di comprendere appieno il contesto in cui si colloca la valutazione.

3. Procedura di Valutazione tra Pari

Descrive in modo dettagliato:

- le fasi del processo;
- i metodi e gli strumenti utilizzati (interviste, osservazioni, analisi documentale ecc.);
- i gruppi di portatori di interesse coinvolti;
- eventuali criticità incontrate e modalità di gestione.

Questa sezione garantisce trasparenza metodologica e permette di valutare la robustezza del processo.

4. Valutazione delle Aree di Qualità

È la parte centrale del rapporto. Per ciascuna area selezionata, vengono presentati:

- i punti di forza, descritti con esempi concreti ed evidenze osservate;
- le aree di miglioramento, formulate in modo costruttivo e supportate da elementi oggettivi;
- eventuali raccomandazioni operative, se richieste dall'istituto o centro di formazione.

Le valutazioni devono essere chiare, basate su dati attendibili e coerenti con le evidenze raccolte dai Pari.

5. Valutazione complessiva

Offre una sintesi interpretativa dei risultati, mettendo in relazione gli elementi emersi nelle diverse aree di qualità. Questa sezione consente alla struttura valutata di comprendere:

- le principali tendenze osservate;
- le priorità di intervento;
- le opportunità di sviluppo a breve e lungo termine.

È una parte cruciale per orientare la pianificazione strategica dell'istituto o centro di formazione.

6. Allegati

Possono includere, ad esempio:

- l'agenda dettagliata della visita dei Pari;
- gli strumenti utilizzati (linee guida per interviste e osservazioni);
- tabelle, grafici o ulteriori evidenze;
- documenti integrativi forniti dall'istituto o centro di formazione.

Gli allegati contribuiscono a dare maggiore completezza e trasparenza all'intero processo.

Un modello standard del rapporto finale della Valutazione tra Pari è disponibile negli allegati del presente Manuale, consultare: Strumento 8 - RRP-01-26 Rapporto finale della Valutazione dei Pari.

6.2 Principi metodologici e criteri redazionali del rapporto di Valutazione tra Pari

La redazione del rapporto della Valutazione tra Pari deve rispettare criteri elevati di chiarezza, coerenza, trasparenza e rigore metodologico. La responsabilità principale della stesura è generalmente affidata al Coordinatore dei Pari, mentre gli altri membri del gruppo contribuiscono alla revisione e all'integrazione del testo, così da garantire una prospettiva equilibrata, condivisa e rappresentativa dell'intero processo valutativo.

Il rapporto deve fornire una descrizione strutturata, accurata e comprensibile dei risultati emersi, accompagnata da una valutazione professionale elaborata dai Pari. In tale descrizione devono essere

evidenziati in modo bilanciato sia i punti di forza sia le aree di miglioramento, formulando conclusioni motivate e supportate da evidenze raccolte attraverso interviste, osservazioni dirette e analisi documentale.

Qualora l'istituto o il centro di formazione lo richieda esplicitamente, il rapporto può includere raccomandazioni di carattere operativo o strategico. Tali indicazioni devono essere formulate con attenzione, in modo costruttivo e rispettoso dell'autonomia decisionale della struttura valutata, con l'obiettivo di sostenere i processi di sviluppo e miglioramento continuo.

Un principio fondamentale consiste nel garantire che il rapporto includa esclusivamente i risultati e le conclusioni già presentati e discussi durante la sessione di validazione comunicativa. In coerenza con tale principio, non devono comparire nel documento informazioni che possano sorprendere o mettere in difficoltà l'istituto o il centro di formazione, né giudizi o commenti riferiti a singoli individui, né contenuti non verificati o privi di riscontro nelle evidenze raccolte.

Una volta predisposta la bozza del rapporto finale, essa deve essere condivisa con la struttura valutata, che ha il diritto di esaminarla attentamente e di formulare osservazioni, richieste di chiarimento o segnalazioni di eventuali imprecisioni fattuali. I Pari sono tenuti a considerare con attenzione tali contributi e a integrare il documento finale laddove ciò sia pertinente, garantendo al contempo il mantenimento della propria autonomia valutativa e della coerenza metodologica dell'analisi svolta.

Per garantire la massima qualità del documento, è inoltre importante che il rapporto sia redatto in un linguaggio chiaro, professionale e privo di ambiguità, capace di rendere immediatamente comprensibili contenuti, analisi e conclusioni. Il testo dovrebbe mantenere un adeguato equilibrio tra la dimensione descrittiva e quella analitica, evitando sia un'eccessiva elencazione di dati sia formulazioni generiche o giudizi poco circostanziati.

È altresì fondamentale che il rapporto includa esclusivamente informazioni pertinenti e direttamente collegate agli obiettivi della Valutazione tra Pari, in modo da garantire coerenza e utilità operativa. L'organizzazione del documento deve seguire una struttura chiara e coerente con le indicazioni fornite nel presente Manuale, così da facilitare la lettura, la consultazione e il confronto tra diverse valutazioni.

Seguendo questi principi, il rapporto non rappresenta soltanto il resoconto finale della Valutazione tra Pari, ma diventa uno strumento strategico di orientamento e di supporto al miglioramento continuo dell'istituto o del centro di formazione, contribuendo a rafforzarne la qualità, la trasparenza e la capacità di sviluppo nel tempo.

6.3 Dalla visita dei Pari al rapporto finale: processo di elaborazione, validazione e utilizzo dei risultati

La trasformazione delle evidenze raccolte durante la visita dei Pari in un rapporto finale chiaro, coerente e utile per la pianificazione del miglioramento rappresenta una fase cruciale dell'intera procedura di Valutazione tra Pari. Questo processo richiede un'organizzazione accurata, il rispetto di passaggi metodologici ben definiti e una gestione attenta delle tempistiche, al fine di garantire qualità, trasparenza e un coinvolgimento attivo di tutti i soggetti interessati.

Al termine della visita, il gruppo dei Pari avvia una fase di sistematizzazione e analisi delle informazioni raccolte, verificando la coerenza delle evidenze e consolidando le conclusioni emerse durante le discussioni interne e la sessione di *feedback*. Sulla base di tale lavoro, viene predisposta una prima bozza del rapporto, che sintetizza in modo strutturato i risultati della valutazione, i punti di forza e le aree di miglioramento.

La bozza del rapporto viene quindi condivisa con l'istituto o centro di formazione, che ha la possibilità di esaminarla e fornire osservazioni, chiarimenti o segnalazioni di eventuali inesattezze. Questa fase di confronto consente di garantire l'accuratezza delle informazioni e la piena comprensione reciproca dei risultati.

Successivamente, i Pari rivedono il documento alla luce dei contributi ricevuti e procedono alla redazione della versione finale del rapporto della Valutazione tra Pari, assicurandone coerenza metodologica, chiarezza espositiva e completezza informativa. Il rapporto finale viene quindi trasmesso all'istituto o centro valutato e costituisce la base di riferimento per la fase successiva di pianificazione delle azioni di miglioramento.

A partire dalle indicazioni contenute nel rapporto, l'istituto o centro di formazione elabora infatti un piano d'azione, definendo priorità, obiettivi, responsabilità, tempi di attuazione e modalità di monitoraggio. In questo modo, la Valutazione tra Pari si traduce concretamente in un percorso strutturato di sviluppo e innovazione, orientato al miglioramento continuo della qualità dell'offerta formativa e dei servizi erogati.

Di seguito si propone una sequenza operativa delle principali fasi, dal termine della visita fino alla definizione del piano d'azione.

BOX 1 — Chiusura della visita e validazione comunicativa
Tempistica indicativa: entro 2 settimane dalla visita

Al termine della Visita dei Pari, il gruppo dei valutatori presenta una restituzione verbale dei risultati preliminari all'istituto o centro di formazione. Vengono evidenziati in modo equilibrato i principali punti di forza e le aree di miglioramento emerse.

Segue la fase di convalida comunicativa, durante la quale la struttura valutata può chiarire, confermare o integrare alcune informazioni. Questo passaggio consente di verificare l'accuratezza delle evidenze e di costruire una comprensione condivisa dei risultati.

BOX 2 — Redazione della bozza del rapporto finale
Tempistica indicativa: entro 2 settimane dalla convalida

Il coordinatore dei Pari, eventualmente con il supporto dell'esperto di valutazione, elabora una prima bozza del rapporto finale sulla base delle evidenze raccolte durante la visita.

La bozza viene successivamente condivisa con l'intero gruppo dei Pari, che contribuisce alla revisione, alla validazione delle analisi e al perfezionamento delle conclusioni, assicurando coerenza metodologica e visione condivisa.

BOX 3 — Revisione da parte dell'istituto o centro di formazione
Tempistica indicativa: entro 1 settimana dalla consegna della bozza

La bozza del rapporto viene trasmessa all'istituto o centro di formazione, che la esamina internamente coinvolgendo management, docenti, formatori e personale.

La struttura può formulare osservazioni, richiedere chiarimenti o segnalare eventuali imprecisioni fattuali. Tali contributi sono finalizzati a migliorare l'accuratezza del documento, senza interferire con l'autonomia del giudizio professionale dei Pari.

BOX 4 — Finalizzazione e diffusione del rapporto

Il gruppo dei Pari integra le osservazioni ritenute pertinenti e redige la versione definitiva del Rapporto della Valutazione tra Pari, che viene formalmente consegnato all'istituto o centro di formazione.

La struttura è responsabile della diffusione interna dei risultati, rendendo il rapporto accessibile ai portatori di interesse (docenti, formatori, discenti, personale amministrativo, organi interni), al fine di promuovere trasparenza e condivisione.

BOX 5 — Piano di miglioramento e attuazione

A partire dai risultati della valutazione, l'istituto o centro elabora un piano d'azione orientato agli obiettivi strategici e alle priorità individuate.

Il piano definisce azioni, responsabilità, tempi e indicatori di monitoraggio. Le misure di miglioramento vengono quindi attuate in modo progressivo e integrate nei processi ordinari dell'organizzazione.

BOX 6 — Diffusione esterna e valorizzazione (facoltativo)

In una logica di trasparenza e valorizzazione dei risultati, l'istituto o centro può decidere di condividere il rapporto con portatori di interesse esterni, partner territoriali o autorità competenti.

In molti casi, una sintesi del rapporto (*Executive Summary*) viene resa pubblica, ad esempio tramite pubblicazione online, per rafforzare la visibilità, la credibilità e l'*accountability* dell'istituzione.

6.4 Utilizzo del rapporto e le strategie per l'efficacia della Valutazione tra Pari

Per garantire che il rapporto della Valutazione tra Pari sia realmente efficace come strumento di miglioramento continuo e non rimanga un mero documento descrittivo, è fondamentale accompagnarne la diffusione e l'utilizzo con un insieme di azioni organizzate e coerenti.

In primo luogo, l'erogatore di formazione dovrebbe adottare procedure informative e comunicative chiare, strutturate e trasparenti, definendo in modo esplicito i principi, gli obiettivi e le modalità di diffusione dei risultati. È importante stabilire preventivamente chi saranno i destinatari del rapporto, quale versione verrà condivisa (completa o sintetica) e attraverso quali canali (riunioni interne, piattaforme digitali, comunicazioni ufficiali, momenti di confronto collegiale ecc.). Una strategia di comunicazione ben pianificata contribuisce ad aumentare la comprensione, l'appropriazione e l'accettazione dei risultati da parte di tutti i portatori di interesse coinvolti.

In secondo luogo, il rapporto della Valutazione tra Pari deve essere facilmente accessibile e fruibile per i diversi destinatari, adattandosi alle loro esigenze informative e ai diversi livelli di responsabilità. Ciò implica curare attentamente la struttura del documento, la chiarezza espositiva, l'equilibrio tra sintesi e approfondimento e l'uso di strumenti di supporto alla lettura, quali sintesi esecutive, schemi riepilogativi, grafici o tabelle. È inoltre opportuno valutare il formato più adeguato alla diffusione (digitale, cartaceo, presentazione, infografica), così da favorire una comprensione immediata e un utilizzo concreto dei contenuti. La qualità della presentazione e dell'accessibilità del rapporto rappresenta infatti un fattore determinante affinché i risultati possano essere realmente compresi, condivisi e tradotti in azioni di miglioramento.

7. Dalla valutazione all'azione: attuazione dei piani di miglioramento

Il valore della Valutazione tra Pari si realizza pienamente solo quando i risultati del processo valutativo vengono tradotti in azioni concrete e in decisioni operative. Questa fase segna il passaggio dalla riflessione all'azione e rappresenta l'avvio di un percorso strutturato di miglioramento continuo della qualità.

In tale prospettiva, l'attuazione delle indicazioni emerse dalla valutazione non costituisce un momento accessorio, ma il fulcro dell'intera procedura; è infatti attraverso l'implementazione delle azioni di miglioramento che si giustificano il tempo, le energie e le risorse investite nel processo di Valutazione tra Pari.

È pertanto responsabilità del management dell'istituto o del centro di formazione garantire che i risultati vengano utilizzati in modo coerente, strategico e sistematico, assicurando che le azioni di miglioramento siano pianificate, monitorate e integrate stabilmente nei processi ordinari dell'organizzazione.

7.1 Pianificare il cambiamento

Per garantire che i risultati della Valutazione tra Pari si traducano in azioni concrete, coerenti e sostenibili nel tempo, è opportuno adottare un approccio sistematico fondato sul ciclo della garanzia della qualità. Il ciclo di qualità, delineato inizialmente dalla Raccomandazione europea del 2009¹⁴ e successivamente aggiornato nella Raccomandazione del 2020¹⁵, costituisce un riferimento teorico e operativo solido, ampiamente riconosciuto a livello internazionale.

Tale impostazione è pienamente coerente con il Quadro europeo per l'assicurazione della qualità nell'istruzione e formazione professionale (EQAVET Framework) e con i relativi indicatori di qualità, organizzati secondo le quattro fasi del ciclo (Plan, Do, Check, Act), tra loro integrate e interdipendenti. L'applicazione di questo modello consente di orientare in modo strutturato le decisioni strategiche e operative, promuovendo un miglioramento continuo, monitorabile e basato su evidenze, a beneficio dell'attività o del processo oggetto di valutazione.

Box 1 - Pianificazione

La fase di pianificazione consiste nel preparare, progettare e organizzare in modo sistematico le attività necessarie allo sviluppo o al miglioramento di un processo.

Essa richiede innanzitutto una visione strategica condivisa tra tutti i soggetti coinvolti, che permetta di orientare le scelte in modo coerente e consapevole.

In questa fase è necessario definire obiettivi chiari, realistici e pertinenti, identificare le azioni da intraprendere, le responsabilità e le risorse necessarie, nonché individuare indicatori misurabili che consentano di monitorare l'avanzamento e valutare i risultati.

Una pianificazione accurata rappresenta la base per garantire coerenza, sostenibilità e capacità di monitoraggio nel tempo, elementi essenziali per il successo del ciclo di miglioramento.

¹⁴ Parlamento e Consiglio dell'Unione europea (2009), *Raccomandazione del Parlamento europeo e del consiglio del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 155, 8 luglio.

¹⁵ Consiglio dell'Unione europea (2020), *Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre.

Box 2 - Attuazione

La fase di attuazione riguarda la messa in pratica delle attività previste nella pianificazione e rappresenta il momento operativo del ciclo di qualità.

In questa fase i piani devono essere condivisi con tutti i soggetti interessati, al fine di favorire partecipazione, responsabilizzazione e coinvolgimento attivo. È necessario definire procedure chiare, tempi realistici e modalità operative precise, assicurando al contempo un supporto adeguato (organizzativo, professionale e logistico) a tutte le persone coinvolte.

È inoltre importante prevedere modalità di raccolta periodica dei dati utili al monitoraggio e alla successiva valutazione. L'efficacia dell'attuazione dipende anche dalla capacità dell'organizzazione di mantenere flessibilità e adattabilità, senza perdere coerenza con gli obiettivi iniziali.

Box 3 - Valutazione

La fase di valutazione consiste nel verificare i risultati ottenuti, mettendoli a confronto con gli obiettivi definiti nella fase di pianificazione.

Questa attività richiede una valutazione regolare dei processi e degli esiti, basata su strumenti di misurazione adeguati e su indicatori affidabili. La valutazione deve considerare sia la qualità delle attività implementate sia gli effetti prodotti, analizzando in modo critico il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'efficacia della valutazione dipende dalla presenza di una metodologia chiara, condivisa e coerente con le finalità della revisione e con il contesto organizzativo.

Box 4 - Revisione

La fase di revisione consiste nell'analizzare i risultati emersi dalla valutazione al fine di individuare le aree che richiedono modifiche o miglioramenti.

In questa fase i risultati devono essere discussi con i portatori di interesse pertinenti, così da interpretare correttamente le evidenze raccolte e comprenderne le implicazioni operative. Il confronto tra i diversi attori consente di elaborare nuovi piani d'azione mirati, realistici e coerenti con i problemi riscontrati.

La revisione rappresenta quindi il momento in cui il ciclo si rinnova, assicurando un miglioramento continuo, sistematico e sostenibile della qualità.

Un elemento fondamentale per sostenere l'attuazione delle azioni di miglioramento è la definizione di una politica informativa chiara, strutturata e accessibile, che garantisca a tutti i portatori di interesse pertinenti una conoscenza trasparente dei risultati della Valutazione tra Pari. Prima di avviare le procedure di cambiamento, è inoltre opportuno promuovere momenti di confronto aperto all'interno dell'organizzazione, favorendo la partecipazione attiva di coloro che saranno direttamente coinvolti nell'attuazione delle misure.

Tali pratiche contribuiscono a migliorare la qualità delle decisioni, ad accrescere la consapevolezza rispetto agli obiettivi da raggiungere e a rafforzare il senso di responsabilità, la motivazione e l'impegno a livello istituzionale, creando le condizioni per un cambiamento realmente condiviso e sostenibile.

7.2 Implementare il cambiamento con un approccio sistematico

Rivedere e ridefinire gli obiettivi

La gestione del cambiamento richiede un approccio strutturato e partecipativo, fondato su una pianificazione accurata, un'implementazione coerente e un coinvolgimento attivo delle persone interessate. Il processo dovrebbe avviarsi con una revisione degli obiettivi di qualità, per poi svilupparsi attraverso una pianificazione delle azioni basata sui risultati dell'autovalutazione e della Valutazione tra Pari.

Il cambiamento deve essere progettato e attuato sia a livello strategico sia a livello operativo, accompagnato da una comunicazione chiara, continua e trasparente. Un'efficace gestione del cambiamento presuppone infatti la partecipazione consapevole dei portatori di interesse; in assenza di un adeguato coinvolgimento, possono emergere timori, resistenze o atteggiamenti di opposizione, che rischiano di compromettere l'efficacia e la sostenibilità dell'intero processo.

Il cambiamento deve essere realistico, concretamente attuabile e misurabile nel tempo. Nella fase di pianificazione delle azioni successive alla ricezione del rapporto di Valutazione tra Pari, è essenziale assicurare un allineamento con la programmazione temporale dell'anno scolastico o delle sessioni formative, con i piani d'azione già in corso e con le strategie di sviluppo di medio e lungo periodo.

Le nuove iniziative devono essere integrate in modo organico nel piano complessivo di sviluppo dell'istituto o del centro di formazione, evitando sovrapposizioni, dispersioni di risorse o duplicazioni di interventi. Questa integrazione favorisce la coerenza tra le diverse azioni di miglioramento e ne aumenta l'efficacia, contribuendo a costruire un percorso di sviluppo continuo, sostenibile e orientato ai risultati.

Durante la fase di pianificazione è indispensabile definire con chiarezza tempi, fasi intermedie, responsabilità e scadenze operative, così da rendere il processo governabile, monitorabile e coerente con gli obiettivi prefissati. Una strutturazione accurata delle attività consente infatti di seguire l'avanzamento delle azioni, individuare tempestivamente eventuali criticità e adottare, se necessario, misure correttive.

Per rendere gli obiettivi operativi chiari, concreti e verificabili, è fortemente raccomandato adottare i criteri SMART, che permettono di tradurre le raccomandazioni emerse dalla Valutazione tra Pari in interventi strutturati e orientati ai risultati. Gli obiettivi dovrebbero quindi essere formulati in modo specifico, ossia chiaro, concreto e ben delimitato, evitando ambiguità interpretative; devono inoltre essere misurabili, attraverso criteri e indicatori che consentano di monitorarne l'avanzamento e valutarne in modo oggettivo il raggiungimento. È altrettanto importante che siano percepiti come rilevanti e motivanti per le persone coinvolte, così da favorire partecipazione e impegno, e che risultino realistici, ossia effettivamente raggiungibili in relazione alle risorse disponibili, ai vincoli organizzativi e al contesto operativo. Infine, ogni obiettivo deve essere definito nel tempo, con scadenze precise e un arco temporale ben delineato, che permetta di programmare, verificare e valutare le azioni intraprese.

L'applicazione sistematica di questi criteri rafforza la qualità della pianificazione e consente di rendere le azioni di miglioramento più efficaci, sostenibili e monitorabili nel tempo, contribuendo a un processo di cambiamento concreto, progressivo e duraturo.

Per garantire un'attuazione realmente efficace dei piani di miglioramento, è indispensabile prevedere un'adeguata allocazione delle risorse e predisporre le necessarie misure di supporto organizzativo, professionale e operativo, così da mettere l'istituto o il centro di formazione nelle condizioni concrete di realizzare le azioni previste. In questo quadro, il monitoraggio continuo dei piani di miglioramento e delle procedure di cambiamento assume un ruolo centrale; è quindi fondamentale definire con chiarezza responsabilità, ruoli e tempistiche del follow-up, assicurando una regia stabile e una supervisione costante del processo.

Gli indicatori rappresentano uno strumento essenziale per accompagnare questa fase, poiché consentono di rilevare in modo sistematico i progressi, individuare tempestivamente eventuali criticità e valutare gli esiti delle attività intraprese. L'adozione di strumenti operativi strutturati, quali template, griglie di monitoraggio o sistemi di reporting periodico, può facilitare in modo significativo la raccolta dei dati, la documentazione delle evidenze e la revisione periodica dei risultati, rendendo il processo più trasparente e governabile.

Infine, la valutazione complessiva dell'intero processo di Valutazione tra Pari, insieme alla revisione del percorso di sviluppo attivato, permette di consolidare una visione critica e consapevole dei risultati raggiunti. Questa fase conclusiva consente di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, valorizzare i progressi

compiuti e individuare eventuali ulteriori interventi necessari, contribuendo a rafforzare e stabilizzare nel tempo il miglioramento della qualità.

Individuare e prioritizzare le aree di miglioramento

L'individuazione e la prioritizzazione delle aree di miglioramento rappresentano una fase strategica del processo successivo alla Valutazione tra Pari, in cui i risultati emersi vengono tradotti in decisioni operative e azioni concrete. In questo contesto, è fondamentale adottare un approccio strutturato e partecipato, che consenta di selezionare in modo consapevole gli interventi più rilevanti e sostenibili per lo sviluppo dell'organizzazione. Attraverso strumenti operativi come il workshop di miglioramento e criteri chiari di analisi, l'istituto o centro di formazione può orientare le proprie scelte, bilanciando l'importanza strategica degli interventi con la loro effettiva fattibilità, al fine di garantire un miglioramento continuo, realistico e coerente con i propri obiettivi.

Uno strumento operativo: il workshop di miglioramento

Il workshop di miglioramento costituisce uno strumento operativo centrale per trasformare in modo sistematico i risultati della Valutazione tra Pari in azioni concrete e orientate al miglioramento. La sua finalità principale è quella di individuare, selezionare e progettare a livello concettuale le azioni prioritarie che l'organizzazione, in qualità di erogatore di istruzione e formazione professionale, è chiamata a intraprendere per rafforzare il proprio sviluppo e innalzare la qualità dei servizi offerti.

Questo momento di lavoro svolge una funzione strategica sotto diversi profili. Consente innanzitutto di condividere in modo strutturato i risultati e i *feedback* emersi dalla Valutazione tra Pari, favorendo una comprensione comune delle evidenze raccolte; permette inoltre di consolidare il coinvolgimento e l'impegno del management, condizione essenziale per avviare processi di cambiamento efficaci e sostenibili; infine, supporta la definizione delle priorità di intervento, orientando la scelta delle azioni di miglioramento sulla base della loro rilevanza strategica, dell'urgenza e della fattibilità operativa.

Alla sessione di lavoro partecipano generalmente i membri dell'alta direzione, il facilitatore della Valutazione tra Pari, gli altri componenti del gruppo coinvolti nelle diverse fasi del processo e, ove opportuno, il personale che ha contribuito alla raccolta dei dati o che è stato coinvolto nelle interviste durante la valutazione. Questa composizione eterogenea favorisce un confronto ampio e partecipato, arricchendo l'analisi con punti di vista differenti e aumentando la probabilità che le azioni individuate risultino condivise, realistiche e sostenibili nel tempo.

È fondamentale sottolineare che il workshop non può essere né organizzato né condotto senza il coinvolgimento attivo dell'alto management; la cui partecipazione rappresenta una condizione imprescindibile per conferire legittimità al processo e per garantire che le azioni di miglioramento individuate possano essere effettivamente sostenute, approvate e realizzate. Gli elementi di partenza utilizzati durante il workshop derivano direttamente dai risultati e dai *feedback* contenuti nel rapporto della Valutazione tra Pari. In particolare, vengono analizzati i punti di forza e le aree di miglioramento evidenziati dai Pari nelle diverse aree di qualità, che costituiscono la base per una riflessione condivisa e per la definizione delle priorità di intervento.

La durata e l'articolazione del workshop possono variare in funzione di diversi fattori, tra cui la dimensione dell'organizzazione, il numero e la complessità delle aree di qualità esaminate e la quantità e qualità delle evidenze raccolte durante la Valutazione tra Pari. Anche il grado di coinvolgimento del management nelle fasi preparatorie e nella successiva attuazione delle azioni di miglioramento incide in modo significativo sulla profondità del lavoro svolto e sull'efficacia dei risultati raggiunti.

Al termine del workshop vengono definiti gli output principali, rappresentati dall'insieme delle azioni di miglioramento che l'organizzazione intende intraprendere in risposta ai risultati della Valutazione tra Pari e

dalla loro progettazione operativa. Ciò comporta la definizione di tempi, responsabilità, risorse necessarie e indicatori di monitoraggio, in modo da rendere le azioni pianificate concrete, verificabili e coerenti con gli obiettivi strategici dell'istituto o del centro di formazione.

La classificazione delle aree di miglioramento

Nel corso del workshop di miglioramento, le aree che richiedono interventi possono essere classificate secondo criteri che ne facilitino la prioritarizzazione e la gestione operativa. In particolare, è utile distinguerle in base a due dimensioni principali: da un lato, l'importanza strategica che tali aree rivestono per il presente e il futuro dell'organizzazione; dall'altro, il grado di fattibilità degli interventi, in relazione alle condizioni interne (risorse, competenze, assetto organizzativo) ed esterne (vincoli normativi, contesto territoriale, opportunità di collaborazione).

Questa doppia prospettiva consente di orientare le decisioni in modo più consapevole ed equilibrato, favorendo la selezione di azioni che siano al tempo stesso rilevanti dal punto di vista strategico e realisticamente attuabili nel contesto specifico dell'istituto o centro di formazione.

Per valutare l'importanza delle aree di miglioramento individuate, è utile adottare un insieme di criteri che permettano di analizzarne in modo sistematico la rilevanza per lo sviluppo dell'organizzazione. In primo luogo, occorre considerare il grado di coerenza con gli obiettivi dell'ente, valutando in che misura il miglioramento proposto contribuisca al raggiungimento delle priorità strategiche e operative. Quanto più un intervento incide su risultati ritenuti centrali, tanto maggiore sarà il suo valore per il rafforzamento complessivo dell'istituto o del centro di formazione. Un secondo criterio riguarda l'impatto sulle prestazioni dell'organizzazione, ossia la capacità del miglioramento di influenzare in modo significativo i processi chiave e le attività fondamentali. Questa analisi richiede una conoscenza approfondita del funzionamento interno dell'ente, poiché solo comprendendo a fondo i meccanismi organizzativi è possibile stimare con precisione gli effetti che il cambiamento produrrà in termini di efficienza, efficacia e qualità dei risultati. Infine, è necessario considerare il livello di coinvolgimento dei membri dell'organizzazione e degli altri portatori di interesse. È importante valutare quali gruppi saranno direttamente interessati dagli interventi (ad esempio docenti, formatori, personale amministrativo, discenti, partner esterni) e in che misura potranno percepire concretamente i benefici del cambiamento nelle loro attività quotidiane. Un'analisi attenta di questo aspetto consente di comprendere meglio la portata del miglioramento e di prevederne gli effetti sul clima organizzativo, sulla partecipazione e sulle dinamiche operative interne.

Ciascuna area di miglioramento deve essere quindi analizzata in modo sistematico, applicando i tre criteri precedentemente descritti e attribuendo a ciascuno di essi un punteggio specifico. I valori assegnati vengono successivamente sommati, così da ottenere una valutazione complessiva dell'importanza relativa dell'area considerata. La scala di riferimento prevede tre livelli: poco importante (1 punto), mediamente importante (3 punti) e molto importante (5 punti).

L'aggregazione dei punteggi consente di disporre di un'indicazione sintetica ma significativa del livello di priorità, facilitando il confronto tra le diverse aree di miglioramento. In questo modo, l'organizzazione può orientare in maniera più consapevole la pianificazione degli interventi, concentrando le risorse disponibili sulle azioni che presentano il maggiore impatto strategico e operativo. All'aumentare del punteggio attribuito a ciascuna area di miglioramento, cresce la priorità della sua attuazione all'interno della strategia complessiva dell'organizzazione. Questo processo consente di operare una selezione ragionata delle aree più rilevanti, individuando indicativamente le 10–15 priorità principali tra tutte quelle emerse nel corso della Valutazione tra Pari.

In una fase successiva, tali aree prioritarie vengono ulteriormente analizzate dall'organizzazione, con l'obiettivo di individuare gli interventi che possono produrre il maggiore impatto sullo sviluppo e sul miglioramento complessivo. A questo punto, accanto alla valutazione dell'importanza, è necessario

esaminare ciascuna area anche dal punto di vista della fattibilità, così da definire quali azioni siano realmente attuabili nel contesto organizzativo specifico.

La fattibilità deve essere valutata considerando tre dimensioni fondamentali. La prima riguarda la portata dell'attuazione, ossia il grado in cui il miglioramento può essere realizzato direttamente dall'organizzazione nell'ambito delle proprie competenze e dei propri poteri decisionali, oppure se richiede il coinvolgimento o l'autorizzazione di livelli istituzionali superiori. Quanto più l'intervento è realizzabile in autonomia, tanto maggiore sarà il punteggio assegnato. La seconda dimensione concerne le risorse necessarie per l'attuazione, includendo risorse umane, finanziarie e organizzative. Gli interventi che richiedono un impegno più contenuto di risorse, a parità di efficacia, sono generalmente da considerarsi più fattibili e, quindi, ottengono un punteggio più elevato. La terza dimensione riguarda il tempo necessario per ottenere risultati percepibili. È importante valutare quanto rapidamente gli effetti dell'intervento possano diventare visibili e misurabili: gli interventi in grado di produrre risultati nel breve o medio periodo tendono ad avere una maggiore fattibilità operativa e, di conseguenza, ricevono un punteggio più alto.

Anche per la valutazione della fattibilità si adotta lo stesso sistema utilizzato per l'importanza, basato su una scala a tre livelli (poco, mediamente, molto), così da mantenere coerenza metodologica e rendere confrontabili i risultati. Su questa base può essere costruita una tabella di sintesi che consenta di incrociare importanza e fattibilità, facilitando l'individuazione delle priorità operative e la definizione delle azioni di miglioramento più efficaci e sostenibili.

Scheda operativa per ogni area di miglioramento

Area di miglioramento:

Dimensione criterio	Punteggio (1-3-5)
Importanza	
Impatto sugli obiettivi dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5
Impatto sulle prestazioni e sui processi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5
Coinvolgimento dei portatori di interesse	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5
Totale Importanza	_____ / 15
Fattibilità	
Portata dell'attuazione	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5
Risorse necessarie	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5
Tempo per ottenere risultati	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5
Totale Fattibilità	_____ / 15

Un punteggio elevato assegnato alla fattibilità indica, anche in questo caso, che l'area di miglioramento può essere attuata con maggiore rapidità ed efficacia. In termini generali, gli interventi che risultano al tempo stesso altamente rilevanti per lo sviluppo dell'organizzazione e concretamente realizzabili nel breve-medio periodo dovrebbero essere considerati prioritari. È tuttavia importante ribadire che questa classificazione costituisce uno strumento di supporto al processo decisionale del management e non un meccanismo automatico o vincolante di selezione.

La responsabilità finale nella scelta dei miglioramenti da attuare spetta sempre al management dell'istituto o del centro di formazione, che deve orientare tali decisioni in coerenza con la strategia complessiva di sviluppo dell'organizzazione. Per questa ragione, la partecipazione attiva dell'alto management al workshop di miglioramento è essenziale; è infatti in tale sede che vengono selezionate le priorità di intervento, definite le linee progettuali e impostate le prime fasi operative delle azioni da realizzare.

Nel momento della selezione, è inoltre opportuno valutare con attenzione il numero complessivo di interventi che l'organizzazione è in grado di gestire, al fine di mantenere un equilibrio sostenibile tra ambizione strategica e capacità attuativa. Avviare un numero eccessivo di azioni rischia infatti di disperdere le risorse disponibili e di ridurre l'efficacia complessiva del processo di miglioramento.

Come indicazione generale, per assicurare un adeguato ritorno rispetto agli sforzi investiti nelle attività di autovalutazione e nella Valutazione tra Pari, è consigliabile avviare almeno tre interventi di miglioramento. La definizione del numero massimo di azioni, tuttavia, deve sempre tener conto delle risorse umane, organizzative e finanziarie disponibili. In termini operativi, un intervallo compreso tra tre e sei interventi rappresenta solitamente una soluzione equilibrata; consente di ottenere risultati significativi e visibili nel tempo, senza compromettere la continuità e la qualità delle attività ordinarie dell'organizzazione.

Il piano di azione: risorse, responsabilità e supporto operativo

L'attuazione dei piani di miglioramento rappresenta la fase in cui le decisioni strategiche vengono trasformate in azioni concrete e sostenibili all'interno dell'organizzazione. Affinché il piano si traduca in interventi efficaci, è necessario sviluppare una visione operativa chiara e condivisa delle azioni da intraprendere, accompagnata da una definizione precisa delle responsabilità e delle modalità di attuazione. Ciò implica individuare chi sarà concretamente coinvolto nelle diverse attività, quali competenze saranno richieste e quali forme di coordinamento dovranno essere attivate per garantire coerenza e continuità nel processo.

Parallelamente, è fondamentale prevedere adeguati meccanismi di accompagnamento e di supporto alle persone coinvolte, affinché possano operare con consapevolezza, motivazione e competenza. In questo senso, possono risultare particolarmente utili azioni di formazione mirata, momenti di confronto tra pari, attività di tutoraggio interno o la creazione di comunità di pratica, che favoriscano lo scambio di esperienze e il consolidamento delle competenze professionali.

Un ulteriore elemento chiave riguarda la definizione di strumenti e modalità di monitoraggio dell'attuazione del piano. È importante stabilire fin dall'inizio come verranno raccolti i dati, con quale frequenza saranno analizzati e chi sarà responsabile della loro interpretazione. Questo consente di verificare in modo continuo lo stato di avanzamento delle azioni, di individuare tempestivamente eventuali criticità e di apportare gli aggiustamenti necessari.

Infine, per garantire la sostenibilità nel tempo, il piano di miglioramento dovrebbe essere accompagnato da momenti periodici di verifica e revisione, in cui i risultati ottenuti vengano discussi con i portatori di interesse e messi in relazione con gli obiettivi iniziali. In questo modo, il processo non si esaurisce in una serie di azioni isolate, ma si configura come un percorso dinamico e ciclico di apprendimento organizzativo, capace di alimentare in modo continuo lo sviluppo e la qualità dell'istituto o del centro di formazione.

Una componente essenziale del piano riguarda la definizione puntuale delle risorse necessarie; non soltanto quelle di natura finanziaria, ma anche le risorse umane — interne ed esterne — e, in modo particolare, il tempo da dedicare alle diverse attività. Parallelamente, è indispensabile stabilire con chiarezza chi sarà coinvolto nel processo, chi assumerà la responsabilità delle singole azioni e quali ostacoli o criticità potrebbero emergere lungo il percorso. L'individuazione preventiva dei possibili rischi, insieme alla definizione di strategie per affrontarli, consente di ridurre l'imprevedibilità e di gestire con maggiore consapevolezza eventuali resistenze al cambiamento.

A supporto di questo processo, può risultare opportuno istituire un gruppo direttivo incaricato di supervisionare l'attuazione del piano e di garantire coerenza nelle scelte e nelle priorità. Allo stesso tempo, è importante definire con precisione le responsabilità decisionali, individuando chi sarà chiamato ad approvare il piano d'azione e a monitorarne l'attuazione. Una pianificazione efficace richiede inoltre una

strategia di comunicazione chiara, che consenta di diffondere il piano all'interno dell'organizzazione e, ove opportuno, anche verso interlocutori esterni, favorendo trasparenza e condivisione.

Un ulteriore elemento da considerare riguarda il possibile ricorso a forme di consulenza esterna. È necessario identificare con attenzione gli ambiti nei quali un supporto specialistico può apportare valore aggiunto e selezionare le figure professionali più adeguate. In parallelo, la formazione del personale — e in particolare dei docenti e formatori — rappresenta una leva strategica per il successo del cambiamento; occorre quindi verificare l'adeguatezza dei percorsi formativi esistenti e valutare eventuali integrazioni o azioni di rafforzamento.

Solo dopo aver chiarito in modo organico tutti questi aspetti sarà possibile elaborare un piano d'azione realistico, sostenibile e motivante, pienamente allineato alle risorse disponibili. È altresì fondamentale documentare in modo sistematico tutte le fasi di sviluppo e attuazione del piano, utilizzando strumenti operativi dedicati che ne facilitino il monitoraggio e la revisione nel tempo.

Valutare i risultati e avviare il ciclo successivo

La verifica dei risultati e dei progressi rappresenta una fase imprescindibile di ogni piano di sviluppo, sia a livello individuale sia a livello di istituto o centro di formazione professionale. L'attività di valutazione non deve essere considerata come un momento conclusivo e isolato, ma come un passaggio strategico di apprendimento e riflessione, capace di orientare le decisioni future e rafforzare la qualità del processo di miglioramento nel suo complesso.

Per svolgere una valutazione efficace, è opportuno partire dalla definizione delle modalità con cui monitorare i progressi compiuti. Ciò implica individuare quali evidenze raccogliere, quali criteri adottare e quali indicatori utilizzare per misurare in modo oggettivo il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Parallelamente, è necessario selezionare i metodi di raccolta del *feedback* più adeguati (come interviste, questionari, osservazioni dirette o analisi dei risultati) così da ottenere informazioni affidabili, complete e significative.

Un ulteriore elemento fondamentale riguarda la definizione delle responsabilità; è necessario chiarire chi è chiamato a rendere conto dei risultati raggiunti, chi sostiene e accompagna il percorso di miglioramento e chi ha il compito di monitorarne l'attuazione. La chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità contribuisce a rafforzare la trasparenza del processo e a mantenere alta l'attenzione sugli obiettivi condivisi.

Infine, è importante riflettere sugli effetti attesi del miglioramento, valutando le ricadute positive che il raggiungimento degli obiettivi può generare sull'organizzazione, sui discenti, sul personale e sugli altri portatori di interesse. Allo stesso tempo, occorre considerare anche le possibili conseguenze derivanti dal mancato raggiungimento dei risultati previsti, così da poter attivare in modo tempestivo eventuali azioni correttive e garantire la continuità del processo di sviluppo.

L'autovalutazione delle azioni di miglioramento avviate rappresenta un momento fondamentale per verificare l'efficacia delle procedure di cambiamento e per consolidare una cultura organizzativa orientata alla qualità. Attraverso questo processo, l'istituto o il centro di formazione può monitorare i progressi compiuti, valutare i risultati raggiunti e individuare eventuali ulteriori ambiti di sviluppo.

Tuttavia, il valore di questa riflessione interna può essere ulteriormente potenziato attraverso l'apertura a un confronto esterno. L'avvio di un nuovo ciclo di Valutazione tra Pari consente infatti di integrare prospettive diverse, arricchire l'analisi critica e stimolare un apprendimento reciproco più ampio. Il contributo dei Pari permette di validare i progressi realizzati, di identificare nuove opportunità di miglioramento e di rafforzare la coerenza tra le azioni intraprese e gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Questo approccio ciclico, pienamente coerente con il modello europeo di assicurazione della qualità e con il quadro EQAVET, favorisce uno sviluppo progressivo e strutturato nel tempo. La reiterazione delle fasi di

pianificazione, attuazione, valutazione e revisione consente all'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti, di apprendere dall'esperienza e di consolidare un percorso di miglioramento continuo consapevole, partecipato e sostenibile nel lungo periodo.

Rafforzare l'efficacia della Valutazione tra Pari: il follow-up dei piani di miglioramento

Il momento successivo alla ricezione del Rapporto di Valutazione tra Pari rappresenta l'avvio della fase più operativa e decisiva dell'intero processo di miglioramento. È in questa fase che il piano generale definito durante la preparazione deve essere ulteriormente sviluppato, articolato e tradotto in azioni concrete, coerenti e sostenibili nel tempo.

Per assicurare l'efficacia di questo passaggio, l'erogatore di formazione professionale è chiamato a dotarsi di una procedura interna strutturata di follow-up, in grado di monitorare, documentare e valutare in modo sistematico i progressi compiuti. Tale procedura dovrebbe prevedere, in primo luogo, la definizione di indicatori chiari e dei livelli attesi per ciascuno di essi, indispensabili per misurare l'impatto delle azioni di miglioramento. È altresì necessario attribuire con precisione responsabilità e compiti, stabilendo tempi, priorità e modalità operative per ogni attività di follow-up.

Un ulteriore elemento fondamentale è la predisposizione di un rapporto di follow-up, che consenta di documentare lo stato di avanzamento delle azioni intraprese, di evidenziare i risultati conseguiti e di segnalare eventuali criticità. A ciò si affianca la pianificazione di riunioni periodiche di follow-up, dedicate alla verifica dei progressi, alla discussione degli ostacoli e all'eventuale ridefinizione delle strategie. Per garantire continuità e attenzione costante al processo, le attività di follow-up dovrebbero essere inserite stabilmente nell'agenda delle riunioni del management.

È importante, inoltre, che l'erogatore di formazione professionale tenga conto del fatto che l'attuazione dei piani di miglioramento può richiedere risorse aggiuntive, sia in termini di tempo, sia di personale o di supporto esterno. L'investimento in tali risorse costituisce una condizione essenziale per rendere realmente attuabili i cambiamenti programmati.

Infine, l'organizzazione dovrebbe attivare un sistema di monitoraggio continuo delle decisioni adottate e delle azioni implementate, verificando in modo sistematico che le misure concordate vengano effettivamente realizzate e producano i risultati attesi. Solo attraverso questo monitoraggio costante è possibile orientare in modo consapevole il percorso di miglioramento, consolidare i risultati raggiunti e avviare un nuovo ciclo virtuoso di sviluppo e crescita della qualità.

8. Le aree di qualità nella Valutazione tra Pari

8.1 Qualità dell'offerta formativa e la definizione delle aree di qualità

La qualità dell'offerta di istruzione e formazione professionale deve essere intesa come la capacità dell'organizzazione formativa di rispondere in modo efficace, pertinente e sostenibile ai bisogni dei propri portatori di interesse (discenti, imprese, comunità locali, istituzioni ecc.). Tale concetto, per sua natura complesso e multidimensionale, assume significati differenti in relazione al contesto in cui si colloca, alle finalità educative perseguite e alle caratteristiche del sistema socioeconomico di riferimento.

Per questa ragione, la qualità non può essere valutata in modo astratto o generico, ma deve essere ancorata a criteri chiari, indicatori misurabili e parametri coerenti con il contesto operativo e con i fabbisogni formativi e professionali del territorio.

Una valutazione rigorosa della qualità richiede pertanto di verificare in che misura gli obiettivi formativi e organizzativi siano stati effettivamente raggiunti, mettendo a confronto i risultati conseguiti con le aspettative degli utenti e con le esigenze espresse dal mercato del lavoro. Questo processo comparativo consente di individuare con precisione gli scostamenti tra risultati attesi e risultati reali, di valorizzare i punti di forza e di riconoscere le aree che necessitano di interventi di miglioramento.

In tale prospettiva, la qualità dell'offerta formativa non si esaurisce nella valutazione degli esiti, ma riguarda anche la coerenza dei processi, l'adeguatezza delle risorse, l'efficacia delle metodologie didattiche, la capacità di innovazione e il livello di integrazione con il sistema produttivo e con il territorio. Solo attraverso un'analisi integrata di questi elementi è possibile garantire un'offerta formativa realmente pertinente, aggiornata e capace di sostenere l'occupabilità e lo sviluppo professionale dei discenti.

Infine, la qualità deve essere considerata come un processo dinamico e in continua evoluzione; i risultati della valutazione devono tradursi in azioni di miglioramento, alimentando un ciclo continuo di pianificazione, attuazione, monitoraggio e revisione. In questo modo, l'erogatore di istruzione e formazione professionale può consolidare nel tempo un sistema di qualità orientato all'eccellenza, alla responsabilità e al miglioramento continuo.

Quanto più l'esperienza vissuta dai discenti si avvicina o supera le aspettative iniziali, tanto più elevata sarà la percezione della qualità dell'offerta di istruzione e formazione professionale. La qualità, infatti, non è determinata unicamente dalla conformità a standard formali, ma anche, e soprattutto, dal valore percepito da coloro che fruiscono direttamente dei servizi formativi.

Per poter stabilire se un'offerta di istruzione e formazione professionale possa essere considerata di qualità, è necessario partire da una definizione chiara, esplicita e condivisa degli obiettivi specifici che essa intende perseguire, sempre in relazione al contesto sociale, economico e istituzionale di riferimento. Gli obiettivi formativi, organizzativi e professionali possono variare sensibilmente in funzione dei diversi livelli del sistema di istruzione e formazione professionale, delle priorità strategiche nazionali o regionali e delle caratteristiche specifiche di ciascun istituto o centro di formazione.

Ne consegue che non esiste una definizione universale e valida in ogni contesto di ciò che costituisce un'offerta formativa di qualità, né un insieme rigido e standardizzato di caratteristiche applicabili indistintamente a tutte le realtà. La qualità deve essere interpretata e valutata in modo situato, tenendo conto delle specificità dell'organizzazione, delle esigenze del territorio e delle aspettative dei portatori di interesse.

In questo quadro, il successo della Valutazione tra Pari dipende in larga misura dalla capacità dell'istituto o centro di formazione e del gruppo dei Pari di individuare e definire aree di qualità rilevanti, pertinenti e coerenti con il contesto operativo. La selezione accurata di tali aree consente di costruire un quadro di

riferimento condiviso, che rende possibile un'analisi strutturata, un confronto significativo e l'individuazione di interventi di miglioramento mirati.

In altre parole, la definizione e la scelta delle aree di qualità rappresentano il presupposto metodologico che permette alla Valutazione tra Pari di essere non solo uno strumento di analisi, ma anche un processo efficace di apprendimento organizzativo e di sviluppo continuo della qualità dell'offerta formativa.

Al fine di assicurare trasparenza, coerenza metodologica e comparabilità tra le diverse esperienze di Valutazione tra Pari, risulta fondamentale adottare un quadro di riferimento comune e condiviso. A questo scopo è stato definito un sistema strutturato di aree di qualità specificamente progettato per la procedura di Valutazione tra Pari.

Tale quadro svolge una duplice funzione. Da un lato, individua e organizza in modo chiaro, operativo e facilmente applicabile gli ambiti fondamentali che caratterizzano un istituto o centro di formazione di elevata qualità, offrendo così una guida concreta per l'analisi e la valutazione. Dall'altro lato, rappresenta uno strumento di raccordo tra i diversi sistemi e modelli di assicurazione della qualità adottati a livello nazionale e regionale, favorendo la lettura comparata dei risultati e promuovendo una maggiore trasparenza tra contesti formativi differenti.

L'adozione di questo quadro comune consente quindi di uniformare il linguaggio, i criteri e gli approcci valutativi, facilitando il dialogo tra istituzioni e rafforzando la credibilità del processo di Valutazione tra Pari come strumento condiviso di miglioramento della qualità nell'istruzione e formazione professionale.

8.2 Aree di qualità e i quadri istituzionali nazionali

L'insieme delle aree di qualità, corredato da criteri e indicatori, non è concepito per sostituire i quadri di riferimento e le linee guida già esistenti a livello nazionale o regionale. Al contrario, esso è stato sviluppato con l'obiettivo di rafforzare la cooperazione tra istituti e centri di formazione nell'ambito della valutazione, offrendo un linguaggio comune e una struttura condivisa che facilitino il confronto e lo scambio di esperienze.

Un quadro condiviso di Aree di Qualità può essere utilizzato in contesti diversi, sostenendo l'attuazione della Valutazione tra Pari anche in reti transnazionali o interregionali, e può allo stesso tempo costituire un utile riferimento integrativo per le procedure di valutazione condotte a livello nazionale. La sua flessibilità consente infatti di adattarlo e arricchirlo con elementi specifici del contesto istituzionale o territoriale, in modo da rispondere pienamente alle esigenze locali e alle priorità strategiche dei sistemi formativi.

L'eventuale sostituzione delle aree di qualità proposte nel presente Manuale con quadri nazionali o regionali è possibile solo quando la Valutazione tra Pari viene realizzata esclusivamente all'interno di un determinato contesto istituzionale. Anche in questi casi, tuttavia, è fondamentale garantire il rispetto dei principi fondanti della metodologia, quali trasparenza, comparabilità, coerenza metodologica e orientamento al miglioramento continuo, che costituiscono il valore distintivo dell'approccio della Valutazione tra Pari.

8.3 Aree di qualità per gli istituti e i centri di formazione professionale

Le quindici Aree di Qualità proposte costituiscono un quadro di riferimento organico e articolato per l'analisi, la valutazione e il miglioramento delle molteplici dimensioni che concorrono alla qualità dell'offerta di istruzione e formazione professionale. Esse coprono in modo integrato gli aspetti pedagogici, organizzativi, gestionali, relazionali e trasversali, includendo anche le dimensioni emergenti connesse alla trasformazione digitale e all'innovazione dei processi formativi.

Queste aree consentono di esaminare l'istituto o il centro di formazione in una prospettiva sistemica, mettendo in relazione le pratiche didattiche con i modelli organizzativi, la leadership, la gestione delle risorse, i rapporti con il territorio e i risultati conseguiti dai discenti. In tal modo, la Valutazione tra Pari non si limita

a osservare singoli aspetti isolati, ma offre una visione complessiva e coerente del funzionamento dell'organizzazione.

L'utilizzo di un insieme strutturato di Aree di Qualità permette inoltre di orientare l'analisi verso ambiti ritenuti strategici per il miglioramento, facilitando l'individuazione di punti di forza e di aree di sviluppo e favorendo un confronto significativo tra istituti o centri di formazione diversi. Questo approccio contribuisce a rafforzare la coerenza metodologica della Valutazione tra Pari e a promuovere una cultura della qualità condivisa, fondata su evidenze, partecipazione e apprendimento reciproco.

Le 15 aree di qualità sono

Area di Qualità 1 – Curriculum

Area di Qualità 2 – Apprendimento e insegnamento

Area di Qualità 3 – Valutazione

Area di Qualità 4 – Esiti dell'apprendimento e risultati

Area di Qualità 5 – Ambiente sociale e accessibilità

Area di Qualità 6 – Gestione e amministrazione

Area di Qualità 7 – Etica istituzionale e pianificazione strategica

Area di Qualità 8 – Infrastrutture e risorse finanziarie

Area di Qualità 9 – Distribuzione, reclutamento e sviluppo delle risorse umane

Area di Qualità 10 – Condizioni di lavoro delle risorse umane

Area di Qualità 11 – Relazioni esterne e internazionali

Area di Qualità 12 – Interazioni e partecipazione sociale

Area di Qualità 13 – Mainstreaming di genere

Area di Qualità 14 – Gestione e valutazione della qualità

Area di Qualità 15 - Transizione digitale

Le Aree di qualità centrali e opzionali

Quattro delle quindici Aree di Qualità sono strettamente collegate alle attività fondamentali degli istituti e dei centri di istruzione e formazione professionale, in quanto riguardano direttamente i processi di insegnamento e apprendimento. Per questo motivo sono definite Aree di Qualità centrali e rappresentano il nucleo essenziale dell'azione educativa e formativa.

Queste aree coincidono con la parte operativa delle istituzioni formative e, nella maggior parte dei contesti, rientrano pienamente nella sfera decisionale e gestionale degli istituti e dei centri di formazione. Ciò significa che le organizzazioni hanno la possibilità concreta di intervenire in modo diretto su tali ambiti, traducendo le indicazioni emerse dalla Valutazione tra Pari in azioni di miglioramento immediatamente attuabili.

Per evidenziarne il valore strategico, le Aree di Qualità centrali occupano le prime posizioni nel quadro di riferimento complessivo e costituiscono il punto di partenza privilegiato per l'analisi della qualità a livello istituzionale. Nell'ambito della procedura di Valutazione tra Pari, è pertanto fortemente raccomandato che almeno una di queste aree venga inclusa tra quelle oggetto di valutazione, così da garantire un'attenzione mirata agli aspetti più rilevanti e direttamente incidenti sulla qualità dei processi formativi e sugli esiti dell'apprendimento.

Le quattro Aree di Qualità centrali sono:

- Area di Qualità 1 – Curriculum
- Area di Qualità 2 – Apprendimento e insegnamento
- Area di Qualità 3 – Valutazione
- Area di Qualità 4 – Esiti dell'apprendimento e risultati

Le restanti undici Aree di Qualità, definite Aree di Qualità opzionali, rappresentano un insieme di dimensioni fondamentali per garantire una gestione efficace, coerente e sostenibile degli istituti e dei centri di formazione. Pur non riguardando direttamente i processi didattici, esse svolgono una funzione di supporto strategico e organizzativo, rafforzando e rendendo più solidi i processi analizzati all'interno delle Aree di Qualità centrali. Il loro contributo è quindi determinante per assicurare un funzionamento complessivo dell'intera organizzazione formativa.

Le Aree di Qualità opzionali consentono di ampliare lo sguardo sulla qualità, includendo aspetti gestionali, relazionali, organizzativi e di contesto che incidono in modo significativo sull'efficacia dell'offerta formativa. Esse permettono di analizzare l'istituto o il centro di formazione in una prospettiva sistemica, cogliendo le interconnessioni tra i diversi ambiti di attività e individuando fattori trasversali che possono sostenere o ostacolare il miglioramento.

8.4 Aree di qualità e il modello europeo EQAVET

Il quadro EQAVET, riferimento della Raccomandazione europea sulla qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale del 2020, costituisce la base metodologica su cui si fonda la procedura di Valutazione tra Pari, sia a livello di erogatori che a livello di sistemi di formazione. In questo quadro, la relazione tra le Aree di Qualità e quadro EQAVET è stretta, strutturata e funzionale alla promozione del miglioramento continuo. In primo luogo, ciascuna Area di Qualità può essere ricondotta a uno degli elementi fondamentali del ciclo della qualità (figura 2.1), ossia pianificazione, attuazione, valutazione e revisione. Questa corrispondenza consente di collocare le Aree di Qualità all'interno di una logica coerente di sviluppo e miglioramento, facilitando l'analisi dei processi e l'individuazione di azioni correttive e di potenziamento. In secondo luogo, nella procedura di Valutazione tra Pari, tutti gli elementi del ciclo della qualità sono considerati in modo integrato e sistematico nell'analisi delle aree di qualità selezionate. Ciò significa che, sia nella fase di autovalutazione

sia durante la Valutazione tra Pari, vengono presi in esame la progettazione delle attività, la loro attuazione, i risultati ottenuti, i meccanismi di verifica e le modalità di revisione e miglioramento.

Questo approccio assicura la coerenza complessiva della strategia di qualità, creando un collegamento diretto e continuo tra la valutazione e i processi di sviluppo dell'organizzazione. In particolare, poiché la Valutazione tra Pari è concepita come uno strumento orientato al miglioramento continuo, viene attribuita un'attenzione specifica e sistematica alla fase di follow-up, considerata parte integrante e imprescindibile dell'intero ciclo di qualità.

8.5 Struttura delle aree di qualità: criteri, indicatori ed evidenze

All'interno del quadro delle Aree di Qualità, i criteri, gli indicatori e le evidenze costituiscono un sistema integrato di riferimento che consente di tradurre i principi generali della qualità in elementi concreti, osservabili e valutabili.

I criteri definiscono gli aspetti fondamentali da presidiare in ciascuna area, gli indicatori ne chiariscono i contenuti attraverso elementi descrittivi e misurabili, mentre le evidenze forniscono esempi pratici e riferimenti utili per documentare sia i processi che gli esiti formativi. Insieme, questi tre livelli permettono di strutturare in modo coerente l'autovalutazione e la Valutazione tra Pari, facilitando una lettura condivisa dei risultati, una maggiore trasparenza del processo e un orientamento efficace alle azioni di miglioramento.

I criteri

I criteri rappresentano gli elementi costitutivi di ciascuna Area di Qualità, poiché ne descrivono in modo puntuale gli aspetti essenziali e ne definiscono i contenuti operativi. Ogni Area di Qualità è infatti articolata in una serie di criteri, che svolgono la funzione di principi guida per le attività di sviluppo e per i processi di assicurazione della qualità.

Nel corso di una Valutazione tra Pari, per ciascuna Area di Qualità selezionata, è raccomandato analizzare almeno due criteri, così da garantire un esame sufficientemente approfondito e significativo. Tuttavia, l'elenco dei criteri non deve essere considerato esaustivo o vincolante; infatti, esso può essere integrato con ulteriori elementi, qualora emergano esigenze specifiche legate al contesto dell'istituto o del centro di formazione.

È fondamentale che tutti i criteri scelti per la valutazione siano esplicitamente inclusi sia nel processo di autovalutazione sia nel relativo rapporto di autovalutazione, in modo da assicurare coerenza, trasparenza e allineamento tra le diverse fasi della Valutazione tra Pari.

Gli indicatori

Gli indicatori costituiscono il livello di dettaglio operativo dei criteri, poiché ne chiariscono il contenuto e ne rendono più concreta l'applicazione nella pratica valutativa. Ciascun criterio è infatti accompagnato da una serie di indicatori, che fungono da riferimenti pratici e orientativi per guidare il processo di Valutazione tra Pari.

Tali indicatori non hanno carattere prescrittivo; difatti, rappresentano strumenti quali-quantitativi che possono essere adattati, sostituiti o integrati in base alle specificità del contesto dell'istituto o del centro di formazione. Questa flessibilità consente di rendere la valutazione più pertinente e coerente con le reali esigenze organizzative e formative.

Alcuni indicatori si basano su dati quantitativi misurabili, ad esempio il tasso di abbandono o altri indicatori statistici, che devono essere forniti dall'istituto o centro di formazione all'interno del rapporto di autovalutazione. Accanto a questi, molti indicatori hanno natura qualitativa e forniscono informazioni relative all'esistenza di determinate condizioni, pratiche organizzative o tendenze evolutive.

Nel presente Manuale, gli indicatori sono formulati in modo chiaro e operativo, definendo i requisiti minimi necessari affinché ciascun indicatore possa essere considerato soddisfatto. In questo modo, essi supportano i Pari e le istituzioni valutate nella raccolta delle evidenze, nell'analisi dei risultati e nella formulazione di giudizi coerenti e fondati.

Le evidenze oggettive

Le evidenze oggettive rappresentano un supporto operativo fondamentale sia per gli istituti e i centri di formazione sia per i Pari coinvolti nel processo di valutazione. Le evidenze oggettive costituiscono infatti un riferimento concreto che aiuta a rendere osservabili, verificabili e documentabili i requisiti previsti per ciascun indicatore.

Attraverso esempi, riferimenti e indicazioni pratiche, le evidenze guidano i soggetti coinvolti nell'individuazione delle informazioni pertinenti, nella scelta delle fonti più adeguate e nella raccolta di dati coerenti con i criteri di qualità. Questo approccio contribuisce a rendere il processo valutativo più solido, affidabile e trasparente, facilitando al tempo stesso una comprensione condivisa dei risultati e delle conclusioni raggiunte.

L'elenco completo delle aree di qualità, comprensivo di criteri, indicatori ed evidenze oggettive, è reperibile negli allegati, consultare: Strumento 10 - AQ-01-26 Aree di Qualità per la Valutazione tra Pari.

9. Ruolo dei Pari nel processo di valutazione

9.1 Profilo dei Pari

Un Pari è un professionista che contribuisce al processo di valutazione ponendosi su un piano di uguaglianza rispetto ai soggetti valutati, operando in un contesto analogo o in un'istituzione con caratteristiche comparabili. Pur provenendo da un'organizzazione diversa, il Pari agisce in modo indipendente, senza interessi personali o istituzionali che possano influenzare il giudizio, garantendo così imparzialità e credibilità al processo.

Grazie alla propria esperienza e alle competenze professionali specifiche nel settore dell'istruzione e formazione professionale, il Pari condivide linguaggi, valori e riferimenti operativi con l'istituto o centro oggetto di valutazione, ed è quindi in grado di comprendere in profondità i processi e le pratiche osservate. Allo stesso tempo, la sua provenienza esterna gli consente di offrire uno sguardo critico e costruttivo, capace di arricchire l'analisi con prospettive nuove e stimoli al miglioramento.

Per questa duplice funzione – interna per competenze e conoscenza del contesto, esterna per indipendenza e capacità critica – i Pari sono spesso definiti *critical friends* (“amici critici”); ossia figure che coniugano supporto professionale, rigore valutativo e orientamento al miglioramento continuo.

Definizione di “critical friend” (amico critico)

Il termine *critical friend* è utilizzato come sinonimo di Pari e indica una figura con la quale si instaura una relazione professionale fondata su fiducia, trasparenza e lealtà. Il *critical friend* è in grado di formulare osservazioni critiche in modo chiaro e argomentato, mantenendo al contempo un atteggiamento rispettoso verso il punto di vista dell'altro.

La dimensione critica non ha finalità giudicanti o svalutative, ma si colloca in un'ottica di valutazione e miglioramento continuo. Le osservazioni vengono quindi espresse in modo costruttivo, evitando qualsiasi forma di denigrazione o delegittimazione, e mirano a stimolare la riflessione, il confronto professionale e lo sviluppo della qualità.

Fonte: Isfol *et al.* (2012)

9.2 Compito dei Pari: feedback critico e costruttivo

Fornire una valutazione sotto forma di un *feedback* critico e costruttivo sulla base di una comprensione approfondita del contesto rappresenta il compito centrale dei Pari nel processo di Valutazione tra Pari. A tal fine, i Pari sono chiamati innanzitutto a comprendere in modo accurato la situazione specifica dell'istituto o del centro di formazione oggetto della valutazione, analizzandone le pratiche formative, le dinamiche organizzative e i risultati ottenuti.

Il contributo dei Pari si concretizza principalmente nell'elaborazione di osservazioni fondate su evidenze e orientate al miglioramento. Le eventuali raccomandazioni o proposte di soluzione ai problemi individuati devono tuttavia essere formulate esclusivamente su esplicita richiesta dell'istituto o del centro di formazione, nel rispetto della sua autonomia decisionale e delle sue priorità strategiche.

In questo modo, la Valutazione tra Pari mantiene il suo carattere di valutazione professionale e di apprendimento reciproco, evitando approcci prescrittivi e favorendo invece un dialogo aperto e responsabile tra pari.

La Valutazione tra Pari viene generalmente realizzata da un gruppo composto da tre o quattro Pari (quest'ultimo rappresenta un numero idoneo), selezionati in base alle competenze e all'esperienza rilevanti per le aree di qualità oggetto di analisi. È preferibile che il gruppo sia formato da un numero pari di membri,

così da consentire lo svolgimento delle attività di raccolta dati, in particolare le interviste ai diversi portatori di interesse, in coppia, secondo la modalità del *Peer Tandem*.

La conduzione delle interviste in tandem favorisce un confronto immediato tra i Pari, permette di raccogliere osservazioni più complete e riduce il rischio di interpretazioni parziali, contribuendo così a rafforzare la qualità e l'affidabilità complessiva della valutazione.

Definizione di coppia di Pari (Peer Tandem)

Le coppie di Pari rappresentano una modalità operativa attraverso la quale il gruppo dei Pari si organizza e si suddivide durante la Valutazione tra Pari. Ogni coppia opera in parallelo rispetto alle altre, svolgendo attività differenti (interviste, osservazioni, raccolta dati), contribuendo così a rendere il processo più efficiente e ben distribuito nel tempo.

La presenza di due Pari per ciascuna attività costituisce inoltre una garanzia metodologica fondamentale. Il lavoro in tandem consente infatti di confrontare punti di vista, validare le informazioni raccolte e ridurre in modo significativo il rischio di interpretazioni soggettive o arbitrarie, applicando il principio del controllo duale. Questo approccio rafforza l'affidabilità e la credibilità complessiva della Valutazione tra Pari.

Fonte: Isfol *et al.* (2012)

Nel caso in cui il gruppo sia più numeroso di 4 Pari, è opportuno che il numero complessivo non superi le otto unità, al fine di garantire un coordinamento efficace, una gestione equilibrata delle attività e una comunicazione fluida all'interno del team.

La composizione del gruppo deve essere definita in funzione delle tematiche oggetto della Valutazione tra Pari, attribuendo priorità alla presenza di competenze pertinenti rispetto alle aree di qualità selezionate. È importante sottolineare che tali competenze devono essere garantite a livello di gruppo nel suo insieme, e non necessariamente possedute da ciascun singolo membro.

In linea generale, almeno la metà dei componenti dovrebbe essere costituita da Pari, ovvero professionisti appartenenti allo stesso ambito operativo dei soggetti valutati (docenti, formatori, consulenti, manager o esperti di qualità nel settore dell'istruzione e formazione professionale). Questa composizione assicura un adeguato equilibrio tra conoscenza diretta del contesto e capacità di analisi critica.

I Pari dovrebbero possedere esperienze e competenze diversificate, che nel loro insieme coprano almeno i seguenti ambiti: le tematiche specifiche oggetto della revisione; i processi di insegnamento e apprendimento, con un'esperienza significativa (indicativamente almeno cinque anni) nell'attività didattica o formativa; e le procedure di assicurazione e sviluppo della qualità, comprese le metodologie di gestione della qualità e gli strumenti di valutazione.

Una composizione equilibrata e multidisciplinare del gruppo dei Pari rappresenta un fattore determinante per garantire la completezza, l'affidabilità e la qualità dell'intero processo di Valutazione tra Pari.

È inoltre opportuno prevedere, all'interno del gruppo dei Pari, la presenza di almeno due membri che svolgano attualmente attività di docenza o di formazione, così da garantire un contributo diretto e aggiornato rispetto alle pratiche didattiche e ai processi di apprendimento.

Parallelamente, per arricchire la prospettiva valutativa e favorire una lettura più ampia e integrata del contesto, il gruppo dei Pari dovrebbe includere anche uno o più rappresentanti dei portatori di interesse. Questi possono provenire da diversi ambiti e contesti, quali partner esterni di cooperazione (ad esempio istituzioni di altri livelli del sistema educativo, come scuole secondarie inferiori, università o istituti tecnici superiori), dal mondo imprenditoriale e produttivo (rappresentanti di aziende o associazioni di categoria),

oppure da altri attori rilevanti, come esperti del mercato del lavoro, parti sociali o rappresentanti della comunità locale.

La presenza di queste figure contribuisce a rafforzare la dimensione partecipativa della Valutazione tra Pari, garantendo una maggiore apertura verso l'esterno e favorendo l'allineamento dell'offerta formativa con i fabbisogni del territorio, del sistema produttivo e della società.

All'interno del gruppo dei Pari, inoltre, è raccomandabile individuare una figura con funzioni di coordinamento metodologico e supporto valutativo, che assuma il ruolo di "esperto di valutazione". Questo Pari contribuisce in modo significativo alla qualità dell'intero processo, mettendo a disposizione competenze specifiche nell'ambito della valutazione, della moderazione dei lavori di gruppo e della comunicazione dei risultati.

L'esperto di valutazione può provenire anche da contesti professionali diversi da quello strettamente legato all'istruzione e formazione professionale, ad esempio da organizzazioni che operano nei campi della ricerca, della valutazione o della consulenza. In ogni caso, è indispensabile che disponga di una solida conoscenza del settore formativo, poiché è chiamato a svolgere non solo le funzioni tipiche di un Pari, ma anche a garantire la correttezza metodologica del processo valutativo e a facilitare il confronto tra i membri del gruppo.

È importante sottolineare che tale ruolo non deve necessariamente essere affidato a un soggetto esterno; difatti, anche un Pari "interno al sistema", proveniente da un'altra istituzione o ente di formazione professionale, può assumere la funzione di esperto di valutazione, purché possieda l'esperienza e le competenze richieste. In questo modo, si garantisce un equilibrio tra conoscenza del contesto e rigore metodologico, rafforzando l'efficacia complessiva della Valutazione tra Pari.

9.3 Ruoli e funzioni all'interno del gruppo dei Pari

La funzione di coordinamento all'interno del gruppo dei Pari è essenziale per garantire coerenza, efficacia e qualità all'intero processo di Valutazione tra Pari. Per questo motivo, è necessario designare un Pari Coordinatore, preferibilmente coincidente con l'esperto di valutazione, così da integrare competenze metodologiche e capacità organizzative.

Nel corso della Valutazione tra Pari, il gruppo dei Pari analizza il *Self-Assessment report* (rapporto di autovalutazione), elabora un piano di valutazione dettagliato (definendo, ad esempio, i soggetti da intervistare, le linee guida per le interviste e gli strumenti di raccolta dati) e conduce la visita, raccogliendo informazioni, realizzando le interviste, analizzando i risultati e formulando il *feedback*.

Oltre a partecipare attivamente alle attività di valutazione come gli altri membri del gruppo, il Pari Coordinatore svolge un ruolo di guida e di riferimento per l'intero team. Egli rappresenta il principale punto di contatto tra il gruppo dei Pari e l'istituto o centro di formazione, coordina e pianifica le attività del gruppo, garantisce il rispetto dell'agenda e delle tempistiche e supervisiona l'intero processo di revisione.

Tra le sue responsabilità rientrano anche la gestione del tempo durante la visita, la facilitazione delle discussioni interne tra i Pari e la supervisione della redazione del Rapporto della Valutazione tra Pari, assicurando coerenza, chiarezza e qualità metodologica del documento finale.

In sintesi, il ruolo del Pari Coordinatore è determinante per il buon esito dell'intera procedura di Valutazione tra Pari e richiede un insieme articolato di competenze professionali. Egli deve possedere solide capacità di valutazione, coordinamento di gruppi di lavoro, comunicazione efficace, moderazione dei processi partecipativi e gestione del tempo; per questo motivo, la sua individuazione deve avvenire con particolare attenzione, assicurando un profilo adeguato alla complessità del compito.

All'interno del gruppo dei Pari, la presenza di un esperto di valutazione rappresenta un ulteriore elemento di garanzia della qualità del processo. Questa figura assicura che almeno un membro del team disponga di

competenze avanzate nella valutazione, nella conduzione di gruppi e nella gestione della comunicazione. Il ruolo di esperto di valutazione può essere assunto dal Pari Coordinatore stesso oppure da un altro componente del gruppo, in funzione delle competenze disponibili.

Nel caso in cui il gruppo dei Pari non disponga di un'esperienza consolidata nei processi valutativi, l'esperto di valutazione assume una funzione di supporto e orientamento metodologico; egli guida il gruppo nell'applicazione corretta degli strumenti di analisi, facilita la riflessione critica sui risultati e affianca il Pari Coordinatore nella gestione delle attività, contribuendo a garantire coerenza, rigore e qualità all'intero processo di Valutazione tra Pari.

In questo quadro operativo, l'esperto di valutazione può assumere un ruolo attivo di facilitazione e moderazione delle principali fasi di lavoro del gruppo dei Pari. In particolare, può coordinare le riunioni di analisi interna, nelle quali vengono discussi e confrontati i risultati raccolti dai diversi Peer Tandem, e contribuire alla costruzione di un *feedback* strutturato e coerente da restituire a docenti, personale non docente e management dell'istituto o centro valutato. Può inoltre moderare l'incontro conclusivo della visita, garantendo una comunicazione chiara, equilibrata e rispettosa, e affiancare il Pari Coordinatore nella redazione del Rapporto della Valutazione tra Pari, contribuendo alla qualità metodologica e alla chiarezza espositiva del documento finale. Quando possibile, il suo contributo può estendersi anche alla fase preparatoria, ad esempio supportando la definizione delle linee guida per le interviste e degli strumenti di raccolta dati.

9.4 Competenze del gruppo dei Pari

Le competenze richieste al gruppo dei Pari devono essere considerate in modo complessivo e integrato, poiché è l'insieme delle esperienze presenti nel team a garantire la qualità e la solidità del processo di valutazione. In generale, i gruppi di Pari dovrebbero possedere una solida esperienza in ambiti chiave quali l'insegnamento e l'apprendimento — con particolare attenzione all'uso di metodologie didattiche innovative —, lo sviluppo e l'assicurazione della qualità, inclusi i processi di miglioramento continuo e l'impiego di strumenti di valutazione, nonché una conoscenza approfondita delle specifiche aree di qualità oggetto della revisione, in relazione agli standard nazionali e internazionali di riferimento.

All'interno del gruppo, è inoltre necessario che almeno un Pari disponga delle competenze richieste per assumere il ruolo di esperto di valutazione. Ciò implica capacità di analisi critica, familiarità con criteri e metodologie valutative e abilità nel formulare osservazioni e raccomandazioni costruttive, chiare e orientate al miglioramento.

È altresì auspicabile che i Pari abbiano una buona conoscenza dei quadri normativi e degli standard di qualità adottati in diversi contesti e sistemi di istruzione e formazione professionale, unita alla capacità di adattare il proprio approccio valutativo alle specificità istituzionali, organizzative e culturali degli enti esaminati. Questa combinazione di competenze consente di assicurare una valutazione equilibrata, contestualizzata e realmente utile per lo sviluppo dell'istituto o centro di formazione.

Il presente Manuale mette a disposizione un apposito modulo di candidatura rivolto ai professionisti interessati a svolgere il ruolo di Pari e in possesso dei requisiti di esperienza e competenza richiesti. Questo strumento rappresenta il primo passaggio formale per entrare a far parte del processo di Valutazione tra Pari.

Coloro che intendono partecipare in qualità di Pari sono tenuti a compilare il modulo di domanda in tutte le sue parti, fornendo informazioni dettagliate sul proprio profilo professionale, sulle esperienze maturate nel settore dell'istruzione e formazione professionale, nonché sulle competenze specifiche relative alla valutazione, alla qualità e alle aree tematiche oggetto delle revisioni. Il modulo, una volta completato, deve essere inviato secondo le modalità indicate, così da consentire la verifica dei requisiti e l'eventuale inserimento del candidato nel gruppo dei Pari disponibili.

Questa procedura garantisce trasparenza, coerenza e qualità nella selezione dei Pari, assicurando che i valutatori coinvolti dispongano delle competenze necessarie per contribuire in modo efficace, professionale e costruttivo al processo di Valutazione tra Pari.

Un esempio del modulo di candidatura per i Pari è disponibile negli allegati, consultare: Strumento 2 - MCP-01-26 Modulo per la candidatura dei Pari.

9.5 Preparazione e formazione dei Pari

La preparazione della Visita dei Pari richiede un coinvolgimento attivo e responsabile di tutti i membri del gruppo di valutazione. In questa fase preliminare, i Pari sono chiamati ad analizzare attentamente il *Self-Assessment report* dell'istituto o del centro di formazione, al fine di comprenderne il contesto, gli obiettivi, le aree di qualità selezionate e le principali evidenze emerse dall'autovalutazione.

Sulla base di tale analisi, i Pari contribuiscono in modo collaborativo alla progettazione della visita, partecipando a riunioni di coordinamento sia con la struttura da valutare sia con gli altri membri del gruppo di valutazione. Durante questi incontri vengono definiti l'agenda della visita, l'organizzazione delle attività (interviste, osservazioni, focus group) e le domande di valutazione che guideranno la raccolta delle evidenze.

Per garantire la qualità e la coerenza del processo, è fortemente raccomandato che, prima dell'avvio della Valutazione tra Pari, tutti i membri del gruppo partecipino a un percorso di formazione dei Pari. Questo percorso formativo ha l'obiettivo di fornire una preparazione adeguata al ruolo di valutatori esterni, presentando la Valutazione tra Pari come metodologia strutturata, illustrando nel dettaglio le diverse fasi del processo e chiarendo ruoli, responsabilità e standard di comportamento attesi.

Il programma di formazione dovrebbe inoltre includere, ove necessario, moduli dedicati all'analisi dei dati quantitativi e qualitativi, nonché ai principali metodi di valutazione qualitativa, quali la conduzione di interviste, l'osservazione diretta e l'analisi documentale. In questo modo, i Pari saranno messi nelle condizioni di operare con competenza, rigore metodologico e consapevolezza, contribuendo in modo efficace al miglioramento della qualità dell'istruzione e formazione professionale.

Il programma di formazione dovrebbe integrare, accanto agli aspetti metodologici, anche una componente specifica dedicata allo sviluppo delle *soft skill*, quali le competenze relazionali, comunicative e di moderazione. Tali abilità risultano fondamentali per garantire un'interazione efficace con i portatori di interesse, facilitare il dialogo durante le interviste e sostenere un clima collaborativo e costruttivo nel corso dell'intero processo di valutazione.

Qualora sia possibile organizzare sessioni formative in presenza, queste possono rappresentare un valore aggiunto significativo, poiché favoriscono l'apprendimento esperienziale, lo scambio diretto tra i partecipanti e la simulazione di situazioni tipiche della visita dei Pari. In questo contesto, la formazione può sostenere in modo concreto la preparazione operativa della visita, offrendo orientamenti pratici per l'analisi del rapporto di autovalutazione e per la progettazione della valutazione.

In particolare, i momenti formativi possono fornire indicazioni utili per la costruzione dell'agenda della visita, la selezione dei metodi più appropriati per affrontare specifiche tematiche, l'individuazione dei soggetti da intervistare o osservare e la definizione degli strumenti di raccolta dati. Ciò include, ad esempio, il supporto nella formulazione delle domande per le linee guida delle interviste, la predisposizione di griglie di osservazione basate su criteri condivisi e la definizione di approcci coerenti con gli obiettivi della Valutazione tra Pari.

In questo modo, il programma di formazione contribuisce non solo a rafforzare le competenze tecniche dei Pari, ma anche a consolidare la qualità complessiva del processo valutativo, garantendo coerenza metodologica, efficacia operativa e affidabilità dei risultati.

9.6 Rapporto tra Pari e facilitatore

Durante l'intero processo, il facilitatore della Valutazione tra Pari funge da contatto principale per il Gruppo di Pari. Il suo compito è fornire la documentazione aggiuntiva richiesta e gestire gli aspetti organizzativi della preparazione e dello svolgimento della Valutazione tra Pari, inclusi gli inviti alle persone da intervistare, la prenotazione delle sale e delle attrezzature necessarie, nonché la logistica durante la revisione.

Il ruolo chiave del facilitatore è garantire un'efficace comunicazione tra il centro o l'istituto di istruzione e formazione professionale e il gruppo di Pari, in particolare con il Pari coordinatore. È importante notare che il facilitatore non è un membro del gruppo di Pari e non parteciperà alle valutazioni delle tematiche in esame. Inoltre, non dovrebbe essere presente durante le interviste o le discussioni interne del gruppo di Pari.

Il facilitatore della Valutazione tra Pari rappresenta il principale punto di riferimento operativo e comunicativo tra l'istituto o centro di formazione e il gruppo dei Pari. Il suo ruolo è essenziale per garantire il corretto svolgimento dell'intero processo, assicurando coordinamento, chiarezza organizzativa ed efficienza logistica.

Nel corso di tutte le fasi della Valutazione tra Pari, il facilitatore ha il compito di gestire gli aspetti organizzativi e di fornire al gruppo dei Pari tutta la documentazione e le informazioni necessarie. Ciò include, ad esempio, la raccolta e la trasmissione di materiali integrativi richiesti dai Pari, l'organizzazione degli inviti ai portatori di interesse da intervistare, la predisposizione delle sale e delle attrezzature necessarie, nonché il coordinamento degli aspetti logistici durante la visita.

Una funzione centrale del facilitatore è quella di assicurare un flusso di comunicazione efficace e continuo tra la struttura valutata e il gruppo dei Pari, con particolare attenzione al raccordo con il Pari Coordinatore. Questa attività di mediazione contribuisce a prevenire incomprensioni, a garantire il rispetto dell'agenda e a facilitare la risoluzione di eventuali criticità organizzative.

È importante sottolineare che il facilitatore non fa parte del gruppo dei Pari e non partecipa alla formulazione dei giudizi valutativi. Per preservare l'indipendenza e l'obiettività del processo, egli non dovrebbe essere presente durante lo svolgimento delle interviste né durante le riunioni interne di analisi del gruppo dei Pari. Il suo ruolo rimane dunque di supporto organizzativo e di coordinamento, senza interferire con le attività valutative.

Conclusioni

La Valutazione tra Pari si configura come uno strumento strategico e consolidato per il miglioramento della qualità nell'istruzione e formazione professionale, poiché promuove un approccio partecipativo, trasparente e orientato al miglioramento continuo.

Il processo delineato in questo Manuale consente agli istituti e ai centri di formazione di analizzare in modo critico e sistematico le proprie pratiche, confrontarsi con professionisti ed esperti del settore e sviluppare azioni di miglioramento fondate su evidenze oggettive e condivise.

L'adozione di una Valutazione tra Pari strutturata e metodologicamente solida genera molteplici benefici, tra cui:

- una lettura critica, costruttiva e sistemica dell'offerta formativa, organizzativa e gestionale;
- il confronto diretto con professionisti del settore, che favorisce l'apprendimento reciproco e lo scambio di esperienze;
- il rafforzamento della trasparenza, della responsabilità e della fiducia tra istituti, enti, portatori di interesse e comunità di riferimento;
- l'individuazione e la valorizzazione di buone pratiche trasferibili e replicabili in contesti diversi;
- l'adozione di azioni di miglioramento basate su dati, evidenze e raccomandazioni mirate.

L'efficacia della Valutazione tra Pari dipende in modo determinante dalla qualità dell'organizzazione del processo, dal coinvolgimento attivo dei portatori di interesse e dalla capacità degli istituti di tradurre i risultati della valutazione in interventi concreti e sostenibili. In tale prospettiva, la partecipazione di dirigenti, direttori, docenti, formatori, personale amministrativo, discenti, imprese e altri stakeholder rappresenta una condizione essenziale per generare un impatto reale sulla qualità della formazione sia iniziale che continua.

Per essere realmente efficace, la Valutazione tra Pari deve inoltre essere intesa come un processo ciclico e sistematico, in linea con il ciclo della qualità (figura 2.1) (pianificazione, attuazione, valutazione e revisione). La qualità, infatti, non costituisce un risultato statico, ma un traguardo dinamico in costante evoluzione: il monitoraggio degli esiti, la verifica dei progressi e la programmazione di nuove revisioni rappresentano quindi passaggi indispensabili per garantire un miglioramento continuo e duraturo.

Attraverso un utilizzo consapevole, strutturato e strategico della Valutazione tra Pari, gli istituti e i centri di formazione possono non solo rafforzare la propria offerta educativa e formativa, ma anche contribuire in modo significativo allo sviluppo qualitativo dell'intero sistema dell'istruzione e formazione professionale, favorendo al contempo una maggiore coerenza con i fabbisogni del mercato del lavoro e della società.

Glossario

Glossario	Descrizione
Accreditamento di un corso o un percorso formativo	<p>Il processo di garanzia della qualità attraverso il quale un programma di istruzione o formazione viene ufficialmente riconosciuto e approvato dalle autorità legislative o professionali competenti, a seguito della verifica del rispetto di standard prestabiliti.</p> <p>Fonte: CICIC (2003), <i>Guide to terminology in usage in the field of credentials recognition and mobility</i>, Toronto, Canadian Information Centre For International Credentials</p>
Accreditamento di un'agenzia formativa	<p>Il controllo ex-ante della qualità finalizzato al riconoscimento e all'approvazione ufficiale di un erogatore di servizi di istruzione o formazione da parte di un'autorità competente, giuridica o professionale, a seguito della verifica della conformità a standard prestabiliti.</p> <p>Fonte: Cedefop (2014), <i>Terminology of European education and training policy. A selection of 130 key terms</i>, Luxembourg, Publications Office of the European Union</p>
Amico critico (critical friend)	<p>Si utilizza come sinonimo di Pari, con il quale si instaura una relazione professionale franca e leale, che consente di formulare osservazioni critiche nel pieno rispetto del punto di vista dell'altro. L'osservazione critica deve essere espressa in un'ottica di valutazione e miglioramento, evitando qualsiasi forma di svalutazione o denigrazione.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Apprendimento tra pari (Peer learning)	<p>Attività di apprendimento reciproco, basata su uno scambio vicendevolmente vantaggioso di conoscenze, idee ed esperienze tra i partecipanti. Le pratiche di apprendimento tra pari favoriscono l'interazione tra soggetti con pari ruolo, offrendo l'opportunità di apprendere gli uni dagli altri attraverso attività condivise e di perseguire obiettivi di sviluppo educativo, professionale e/o personale.</p> <p>Fonte: Erasmus Plus (2025), <i>Guida al programma (Versione 1)</i>, Erasmus Plus</p>
Area di qualità	<p>La qualità dell'offerta degli istituti e dei centri di istruzione e formazione professionale dipende dal contesto in cui operano e dal grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Essa può essere valutata confrontando l'esperienza reale con le aspettative, secondo la relazione: qualità = esperienza (realtà) / aspettative (obiettivi).</p> <p>Poiché gli obiettivi possono variare tra i diversi Paesi membri e tra i singoli istituti o centri di formazione, non esiste una definizione universale di qualità. Tuttavia, per garantire trasparenza e comparabilità nella Valutazione tra Pari, è stato definito un quadro europeo di Aree di Qualità, che individua gli aspetti chiave dell'offerta formativa, facilita il confronto tra sistemi nazionali e contribuisce a rafforzare la qualità della valutazione a livello europeo.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Assicurazione/garanzia della qualità	<p>Nell'ambito dell'istruzione e della formazione, si definisce come insieme di attività volte a garantire che l'offerta formativa — inclusi i contenuti dei programmi, i curricula, le modalità di valutazione e la convalida dei risultati di apprendimento — soddisfi i requisiti di qualità attesi dai diversi portatori di interesse.</p> <p>Fonte: Cedefop (2011), <i>Glossary. Quality in education and training</i>, Luxembourg, Publications Office of the European Union</p>

Glossario	Descrizione
Autovalutazione di un istituto o centro di formazione	<p>L'autovalutazione è condotta direttamente dagli istituti e dai centri di istruzione e formazione professionale e rappresenta un approccio fondamentale per l'assicurazione e lo sviluppo della qualità a livello di istituto o centro. Essa viene realizzata prima della Valutazione tra Pari, utilizzando uno o più modelli tra quelli disponibili. I risultati dell'autovalutazione costituiscono una base essenziale per la successiva Valutazione tra Pari e sono generalmente raccolti e presentati in un rapporto di autovalutazione.</p> <p>Fonte: Cedefop (2002) <i>Technical working group on quality in VET: a proposal of grid to collect information on standards in European VET systems</i>, Working document [unpublished]</p>
Erogatore e/o istituzione di IFP	<p>Nel Manuale della Valutazione tra Pari, il termine "erogatore/istituzione di IFP" si riferisce alle organizzazioni responsabili dell'assicurazione e dello sviluppo della qualità, principalmente a livello di scuola, istituto o centro di istruzione e formazione professionale, ma anche a livello dell'ente o del soggetto che coordina tali attività, qualora le funzioni di assicurazione e sviluppo della qualità siano gestite centralmente.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Ciclo della qualità (noto come PDCA)	<p>Nell'istruzione e nella formazione, processo iterativo di risoluzione dei problemi in quattro fasi, tipicamente utilizzato nel miglioramento dei processi aziendali.</p> <p>Oppure</p> <p>In ambito educativo e formativo, ciclo di quattro fasi da attraversare per realizzare il miglioramento continuo, come descritto da Deming:</p> <p>P (plan): fase di progetto; D (do): fase di esecuzione; C (check): fase di controllo; A (act): fase di azione, adattamento e correzione.</p> <p>Fonte: EIPA (2006), <i>CAF 2006: the common assessment framework (CAF): improving an organisation through self-assessment</i>, Maastricht, European Institute of Public Administration</p>
Controllo della qualità	<p>Nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, il controllo della qualità consiste in un processo sistematico volto a verificare che standard e criteri definiti siano effettivamente rispettati. Esso si concentra prevalentemente sugli esiti e sulla conformità ai parametri prestabiliti, prevedendo interventi correttivi in caso di scostamenti o non conformità rilevate.</p> <p>Rielaborazione degli autori delle seguenti fonti: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol; Erasmus Plus (2025), <i>Guida al programma (Versione 1)</i>, Erasmus Plus</p>
Coppia di Pari (Peer Tandem)	<p>La coppia di Pari rappresenta una modalità operativa di suddivisione del gruppo di valutatori coinvolto nella Valutazione tra Pari. Ogni coppia svolge in parallelo attività diverse, contribuendo ad aumentare l'efficienza e la copertura del processo valutativo.</p> <p>La presenza di due Pari per ciascuna attività costituisce inoltre un elemento essenziale di garanzia per l'equità e l'oggettività della valutazione; il confronto tra i due membri della coppia consente infatti di ridurre in modo significativo il rischio di giudizi soggettivi o arbitrari, in linea con il principio del controllo duale.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>

Glossario	Descrizione
Criterio di qualità	<p>Nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale, è una caratteristica o un elemento distintivo utilizzato per valutare la qualità di un sistema educativo o delle attività formative svolte da un'organizzazione.</p> <p>Fonte: Parlamento e Consiglio dell'Unione europea (2009), <i>Raccomandazione del Parlamento europeo e del consiglio del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 155, 8 luglio</p>
Descrittore di qualità	<p>Nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale, è un termine di riferimento utilizzato per descrivere e identificare specifici elementi di qualità, quali risultati dell'apprendimento, livelli di qualifica o standard di prestazione, contribuendo a rendere chiari e comparabili i requisiti attesi.</p> <p>Fonte: Merriam-Webster (2022), <i>Descriptor</i>, online dictionary <www.merriam-webster.com/dictionary/descriptor>; Consiglio dell'Unione europea (2020), <i>Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre</p>
Esperto di valutazione	<p>L'esperto di valutazione è un Pari dotato di competenze ed esperienze specifiche e avanzate nel campo della valutazione. Oltre a svolgere le funzioni proprie del ruolo di Pari, supporta il gruppo di Pari nella preparazione delle domande per le interviste e nella definizione degli strumenti di raccolta dei dati. Durante la visita dei Pari, modera le sessioni interne di analisi e discussione del gruppo e facilita la sessione di validazione comunicativa con i rappresentanti dell'istituto o del centro di formazione al termine della visita. Può inoltre affiancare o supportare il Peer Coordinator nella redazione del Rapporto della Valutazione tra Pari.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Facilitatore della Valutazione tra Pari	<p>Il facilitatore della Valutazione tra Pari è la persona responsabile dell'organizzazione e del corretto svolgimento dell'intero processo presso l'istituto o centro di formazione. Egli assicura la selezione e la convocazione tempestiva dei Pari, coordina la preparazione del rapporto di autovalutazione e ne cura la trasmissione al gruppo dei Pari, nonché l'organizzazione logistica e operativa della visita dei Pari. Inoltre, svolge il ruolo di principale punto di riferimento e di contatto per i Pari durante tutte le fasi della procedura di Valutazione tra Pari.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
IFP	<p>IFP è l'acronimo di "Istruzione e Formazione Professionale". Si tratta di un insieme di percorsi formativi finalizzati a fornire a giovani e adulti conoscenze, abilità e competenze richieste per specifiche professioni o, più in generale, per l'inserimento e la permanenza nel mercato del lavoro.</p> <p>Fonte: European Commission, Cedefop (2021), <i>Towards a structured and consistent terminology on transversal skills and competences. 3rd report to ESCO Member States Working Group on a terminology for transversal skills and competences (TSCs)</i>; Consiglio dell'Unione europea (2020), <i>Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre</p>

Glossario	Descrizione
Indicatore di qualità	<p>Nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, un indicatore di qualità è una misura, quantitativa o qualitativa, utilizzata per monitorare, valutare e descrivere il livello di qualità di un sistema, di un processo o di un'attività formativa. Gli indicatori consentono di verificare in che misura gli obiettivi di qualità sono stati raggiunti, di individuare punti di forza e aree di miglioramento e di supportare il processo decisionale basato su evidenze.</p> <p>Fonte: Parlamento e Consiglio dell'Unione europea (2009), <i>Raccomandazione del Parlamento europeo e del consiglio del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 155, 8 luglio; <i>ISO 8402-1994: Quality Management and Quality Assurance: Vocabulary</i>, Geneva, International Organization for Standardization</p>
ISO	<p>L'<i>International Organization for Standardization</i> (Organizzazione internazionale per la standardizzazione) è l'ente internazionale, con sede a Ginevra, che ha il compito di armonizzare le norme elaborate dagli organismi di normazione dei diversi Paesi, in particolare per quanto riguarda procedure tecniche e metrologiche; le direttive stabilite a livello internazionale sono denominate norme ISO.</p> <p>Fonte: Treccani (s.d.), <i>ISO</i>, Significato ed etimologia - Vocabolario</p>
Management della qualità	<p>Nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, è l'insieme dei processi e delle attività finalizzati a pianificare, monitorare e migliorare il livello delle prestazioni, attraverso l'utilizzo di indicatori di performance e di qualità, sia nell'ambito dell'autovalutazione sia nell'ambito delle verifiche o ispezioni esterne.</p> <p>Fonte: HM Inspectorate of Education (2006), <i>Quality management in education. Self-evaluation for quality improvement</i>, Livingston Scotland, HM Inspectorate of Education</p>
Management di un istituto di IFP	<p>L'insieme delle persone responsabili della gestione dell'istituto o centro di formazione; può trattarsi di direttori, dirigenti scolastici, amministratori delegati o figure equivalenti, nonché di responsabili di dipartimento e di altri ruoli di coordinamento e responsabilità (ad esempio responsabili amministrativi, responsabili della qualità, ecc.).</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Modello di assicurazione qualità di EQAVET	<p>Il modello EQAVET (<i>European Quality Assurance in Vocational Education and Training</i>) costituisce il quadro europeo di riferimento per lo sviluppo, il monitoraggio e il miglioramento continuo della qualità nell'Istruzione e Formazione Professionale. Basato su un ciclo di qualità in quattro fasi – pianificazione, attuazione, valutazione e revisione – esso fornisce una struttura metodologica condivisa per definire obiettivi, implementare azioni, verificarne i risultati e introdurre miglioramenti. Il modello rispetta l'autonomia dei sistemi nazionali ed è di natura volontaria, ma offre agli Stati membri e agli erogatori di IFP strumenti comuni per garantire trasparenza, coerenza e comparabilità. EQAVET integra autovalutazione e valutazione esterna, prevede un sistema di monitoraggio supportato da indicatori di riferimento e promuove l'uso di pratiche come la Valutazione tra Pari per sostenere un approccio sistematico e partecipato al miglioramento della qualità.</p> <p>Fonte: Consiglio dell'Unione europea (2020), <i>Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre</p>
Monitoraggio della qualità	<p>Nel contesto dell'istruzione e della formazione professionale, il monitoraggio della qualità consiste nella raccolta e nell'analisi sistematica di indicatori di qualità, finalizzate a verificare se i servizi formativi erogati rispondono agli standard e agli obiettivi prefissati.</p> <p>Fonte: Cedefop (2011), <i>Glossary. Quality in education and training</i>, Luxembourg, Publications Office of the European Union</p>

Glossario	Descrizione
Organo di coordinamento della Valutazione tra Pari	<p>Struttura organizzativa incaricata di pianificare, supportare e supervisionare l'implementazione della Valutazione tra Pari all'interno di una rete di istituti o centri di formazione. Può assumere diverse configurazioni (unità di rete, team di progetto o agenzia dedicata) ed è attivato laddove siano disponibili adeguate risorse e competenze. Il suo ruolo principale è garantire coerenza metodologica, qualità organizzativa e continuità del processo, specialmente in contesti complessi. Tra le funzioni chiave rientrano la gestione delle candidature dei Pari, la loro selezione e assegnazione, la pianificazione delle visite, l'organizzazione della formazione, nonché la raccolta e la diffusione delle informazioni. L'organo di coordinamento fornisce inoltre supporto tecnico e consulenziale agli istituti o centri di formazione lungo tutte le fasi della Valutazione tra Pari, contribuendo al miglioramento continuo dei processi di qualità.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Pari (Peer)	<p>I Pari sono professionisti dell'Istruzione e Formazione Professionale provenienti da altri istituti o organizzazioni, quali dirigenti, docenti, consulenti o membri del personale con competenze specifiche nelle aree oggetto di valutazione. Pur essendo esterni all'ente valutato, operano in contesti analoghi e condividono esperienze e conoscenze professionali comparabili. Agiscono in modo indipendente, senza interessi diretti nel processo valutativo, e si pongono su un piano di pari livello rispetto alle persone e alle strutture che esaminano. Grazie a questa posizione di "pari tra pari", sono in grado di offrire un contributo competente, equilibrato e credibile. In alcuni contesti sono anche definiti <i>critical friend</i>, poiché combinano capacità di analisi critica con un approccio costruttivo orientato al miglioramento.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Piano di miglioramento	<p>Il piano di miglioramento rappresenta uno strumento fondamentale per tradurre i risultati della Valutazione tra Pari in un percorso concreto di crescita e sviluppo organizzativo. Esso si fonda sui <i>feedback</i> e sulle evidenze emerse durante la Valutazione tra Pari e consente di definire obiettivi chiari, traguardi specifici e azioni operative finalizzate ad accrescere l'efficacia e la qualità degli istituti e dei centri di formazione.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Portatori di interesse (stakeholder)	<p>Un individuo, un gruppo, un'istituzione o un ente pubblico o privato che ha un interesse diretto o indiretto rispetto alle attività, alle decisioni o ai risultati di un'organizzazione. I portatori di interesse possono essere influenzati dalle azioni dell'organizzazione oppure contribuire a influenzarne le scelte e gli esiti, manifestando esigenze, aspettative o preoccupazioni in relazione a specifiche politiche, misure o proposte.</p> <p>Rielaborazione degli autori delle seguenti fonti: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol; Consiglio dell'Unione europea (2020), <i>Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre</p>
Quadro (europeo) della qualità	<p>Quadro di riferimento volto a sostenere le autorità degli Stati membri e dei Paesi aderenti nel promuovere, sviluppare e monitorare il miglioramento continuo dei sistemi di istruzione e formazione professionale. La metodologia proposta dal quadro si fonda su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un ciclo di qualità articolato in quattro fasi — pianificazione, attuazione, valutazione e revisione — applicabile sia agli enti erogatori sia ai sistemi di IFP; • criteri di qualità e descrittori indicativi per ciascuna fase del ciclo, utili a orientare le pratiche di gestione e sviluppo della qualità; • un insieme di indicatori comuni per la valutazione degli obiettivi, dei metodi, dei processi e dei risultati della formazione, alcuni dei quali basati su dati statistici, altri di natura qualitativa. <p>Fonte: Cedefop (2014), <i>Terminology of European education and training policy. A selection of 130 key terms</i>, Luxembourg, Publications Office of the European Union</p>

Glossario	Descrizione
Qualità dell'istruzione e della formazione Professionale	<p>Il termine "qualità" è per sua natura ampio e assume significati differenti a seconda del contesto di riferimento. Nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale, la qualità può riguardare molteplici dimensioni, tra cui i processi formativi, i risultati di apprendimento, le risorse impiegate, l'efficacia organizzativa e le performance nel mercato del lavoro. Per questo motivo, la qualità deve essere definita attraverso criteri e standard espliciti, rispetto ai quali confrontare i risultati ottenuti e le condizioni operative.</p> <p>In termini operativi, la qualità può essere intesa come il grado di corrispondenza tra i risultati effettivamente conseguiti e gli obiettivi dichiarati o le aspettative dei portatori di interesse. In altre parole, la qualità rappresenta la relazione tra la realtà osservata e gli esiti attesi.</p> <p>Nel quadro della procedura di Valutazione tra Pari, il concetto di qualità è ulteriormente articolato attraverso specifiche Aree di Qualità, che forniscono un riferimento strutturato per interpretare e valutare la qualità dell'istruzione e della formazione.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Rapporto della Valutazione tra Pari	<p>Il rapporto finale del Valutazione tra Pari ed è elaborato dai Pari. Generalmente il <i>Peer coordinator</i>, coadiuvato dall'Esperto di Valutazione, scrive il Rapporto sulla base degli appunti presi dai Pari, delle discussioni interne tra Pari e dell'esito della validazione comunicativa. Tutti i Pari contribuiscono al Rapporto in quanto il Gruppo di Pari è responsabile collegialmente del Rapporto stesso.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Rapporto di autovalutazione (Self-Assessment report)	<p>Il Rapporto di autovalutazione è il documento che raccoglie e presenta in modo sistematico i risultati dell'autovalutazione realizzata dall'istituto o centro di formazione prima della Valutazione tra Pari. Esso fornisce una descrizione chiara e strutturata del contesto, delle aree di qualità analizzate, dei punti di forza e delle aree di miglioramento, costituendo la base informativa di riferimento per la preparazione e lo svolgimento della Valutazione tra Pari.</p> <p>Rielaborazione degli autori delle seguenti fonti: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol; Consiglio dell'Unione europea (2020), <i>Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre</p>
Rete di Valutazione tra Pari	<p>Le Valutazioni tra Pari si svolgono generalmente all'interno di reti di istituti o centri di istruzione e formazione professionale. La rete può essere costituita appositamente per realizzare una specifica Valutazione tra Pari oppure può trattarsi di una rete già esistente che decide di adottare questa metodologia. Le reti di Valutazione tra Pari rappresentano uno strumento particolarmente efficace per promuovere lo scambio di buone pratiche, favorire l'apprendimento reciproco tra le organizzazioni coinvolte e sostenere, in modo collaborativo, il miglioramento continuo dell'intero sistema di IFP.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Sistema di management della qualità	<p>Nel campo dell'istruzione e della formazione, il sistema di management della qualità comprende l'insieme di procedure, meccanismi e strumenti finalizzati a monitorare, valutare e migliorare in modo continuo la qualità e l'efficacia delle attività e dei sistemi formativi. Esso riguarda diversi ambiti, tra cui la definizione degli obiettivi, la progettazione dei programmi e dei curricula, la gestione delle infrastrutture e dei materiali didattici, la valutazione e la convalida dei risultati dell'apprendimento, la selezione e la valutazione dei fornitori, nonché la formazione e lo sviluppo professionale di docenti e formatori.</p> <p>Fonte: Cedefop (2003), <i>Quality in training. Glossary, Working paper</i> https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/eu/pub/cedefop/virtual/quality_glossary_2003.pdf</p>

Glossario	Descrizione
Sistema di qualità	<p>Nel contesto dell'istruzione e della formazione professionale, il sistema di qualità è costituito dall'insieme coordinato di processi, strumenti e metodologie finalizzati a garantire e migliorare in modo continuo la qualità dell'offerta formativa. Esso rappresenta una componente integrante della politica complessiva dell'organizzazione e viene generalmente applicato dal management in modo sistematico, al fine di assicurare coerenza, efficacia ed efficienza nei processi formativi e nei risultati conseguiti.</p> <p>Rielaborazioni degli autori delle seguenti fonti: Parlamento e Consiglio dell'Unione europea (2009), <i>Raccomandazione del Parlamento europeo e del consiglio del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 155, 8 luglio; Consiglio dell'Unione europea (2020), <i>Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza</i>, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 417, 2 dicembre</p>
Standard di qualità	<p>Nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, gli standard di qualità sono specifiche tecniche e criteri misurabili, definiti e approvati da organismi riconosciuti a livello regionale, nazionale o internazionale. Essi costituiscono parametri di riferimento per orientare, valutare e migliorare risorse, processi, azioni e risultati dell'apprendimento, garantendo coerenza, trasparenza e comparabilità tra diversi contesti formativi.</p> <p>Fonte: Cedefop (2003), <i>Quality in training. Glossary</i>, Working paper https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/eu/pub/cedefop/virtual/quality_glossary_2003.pdf</p>
Validazione comunicativa	<p>La validazione comunicativa è una tecnica utilizzata nella ricerca sociale qualitativa per rafforzare la validità e l'affidabilità dei risultati. Essa consiste nel richiedere in modo sistematico un <i>feedback</i> ai diversi portatori di interesse, al fine di verificare l'accuratezza dei dati raccolti, la correttezza delle interpretazioni e la coerenza delle conclusioni formulate. Nel processo di Valutazione tra Pari, la validazione comunicativa può essere applicata in diversi momenti, ogniqualvolta si renda necessario chiarire o approfondire specifici aspetti. Nella maggior parte dei casi, essa viene realizzata nelle fasi finali della visita dei Pari, ad esempio immediatamente prima, durante o subito dopo la sessione di <i>feedback</i> con l'istituto o il centro di formazione.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Valutazione esterna	<p>Nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, la valutazione esterna consiste nell'analisi delle prestazioni di un individuo, di un programma o di un'organizzazione erogatrice di servizi formativi, condotta da un soggetto indipendente rispetto alla struttura valutata. Tale processo mira a garantire un giudizio imparziale e fondato su criteri oggettivi, contribuendo a verificare la qualità dei servizi offerti e a individuare opportunità di miglioramento.</p> <p>Fonte: Cedefop (2002), <i>Technical working group on quality in VET: a proposal of grid to collect information on standards in European VET systems</i>, Working document [unpublished]</p>
Validazione formativa	<p>La validazione formativa è un processo di valutazione continuo, orientato al miglioramento dell'oggetto analizzato. Può riguardare, ad esempio, un'area di qualità, un'organizzazione, un programma, un progetto, un prodotto, un intervento o una persona. Nel contesto della Valutazione tra Pari, la validazione formativa viene generalmente applicata a specifiche aree o dipartimenti dell'istituto o centro di formazione, con l'obiettivo di supportarne lo sviluppo e il miglioramento progressivo.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>

Glossario	Descrizione
Valutazione interna	<p>La Valutazione tra Pari può essere utilizzata non solo come strumento di monitoraggio esterno, ma anche come modalità di valutazione interna, basata su criteri condivisi e indicatori di qualità. In questo caso, il processo coinvolge attivamente dirigenti, docenti, formatori e discenti in un’analisi collaborativa, favorendo trasparenza, responsabilità e innovazione. L’autovalutazione, integrata dal confronto con altri professionisti o esperti, consente di individuare punti di forza e aree di miglioramento, orientando azioni strategiche mirate a rafforzare l’efficacia dell’offerta formativa e la sua coerenza con le esigenze del mercato del lavoro.</p> <p>Fonte: Invalsi (2010), <i>Quadro di riferimento teorico della Valutazione del sistema scolastico e delle scuole</i>, Roma, Invalsi</p>
Valutazione sommativa	<p>La valutazione sommativa ha l’obiettivo di formulare un giudizio conclusivo sulla qualità e sull’utilità dell’oggetto della valutazione, che può riguardare, ad esempio, un’area di qualità, un’organizzazione nel suo complesso, un programma, un progetto, un prodotto, un intervento o una persona. È principalmente orientata al controllo della qualità e alla rendicontazione verso l’esterno. Si basa frequentemente su dati quantitativi e su analisi comparative, utili a supportare decisioni quali il mantenimento, l’estensione, la modifica o la cessazione dell’oggetto valutato. In questo senso, la valutazione sommativa costituisce uno strumento rilevante anche per il processo decisionale delle autorità pubbliche e degli enti finanziatori.</p> <p>Fonte: Isfol, Tramontano I., Allulli G. (a cura di) (2012), <i>Manuale di peer review per l’istruzione e la formazione professionale iniziale</i>, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol</p>
Valutazione tra pari (Peer Review)	<p>La Valutazione tra Pari (<i>inter pares</i>) è un’attività volontaria di apprendimento reciproco, orientata al miglioramento continuo e alla trasparenza dei sistemi di garanzia della qualità. Essa si fonda su una metodologia strutturata promossa nell’ambito della rete europea per la qualità dell’istruzione e formazione professionale. Il processo prevede il coinvolgimento di un gruppo esterno di esperti – i Pari – che operano su base di indipendenza e parità, con il compito di analizzare e valutare specifiche aree di qualità dell’istituto o del centro di formazione, come l’organizzazione dell’offerta formativa, i processi di insegnamento-apprendimento o la gestione complessiva della qualità. La valutazione si basa su evidenze documentali, interviste, osservazioni e altri metodi di raccolta dati, e comprende generalmente una visita presso l’istituto o il centro oggetto di valutazione. Al termine del processo, i Pari forniscono un <i>feedback</i> strutturato che evidenzia punti di forza e aree di miglioramento, contribuendo allo sviluppo della qualità e all’apprendimento organizzativo.</p> <p>Fonte: Consiglio dell’Unione europea (2020), <i>Raccomandazione del 24 novembre 2020 relativa all’istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l’equità sociale e la resilienza</i>, Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, C 417, 2 dicembre</p>

Allegati

Strumento 1 – FII-01-26 Foglio informativo iniziale per la Valutazione tra Pari

INFORMAZIONI PER IL CONTATTO

Istituto/centro di IFP

Denominazione:	
Indirizzo:	
E-mail	
Telefono	

Persone da contattare

Ruolo:	Direttore
Nominativo:	
E-mail:	
Telefono/Cellulare:	

Ruolo:	Facilitatore
Nominativo:	
E-mail:	
Telefono/Cellulare:	

Ruolo:	Altri
Nominativo:	
E-mail:	
Telefono/Cellulare:	

Situazione di partenza

(ad esempio, precedenti valutazioni, requisiti nazionali di qualità applicabili, ecc.) e decisione di condurre una Valutazione tra Pari (adottata quando e da chi?)

--

Obiettivi e finalità della Valutazione tra Pari

--

Risultati attesi della Valutazione tra Pari

--

--

Organizzazione esterna
<input type="checkbox"/> Valutazione tra Pari a livello di singolo istituto/centro <input type="checkbox"/> Valutazione tra Pari reciproca <input type="checkbox"/> Valutazione tra Pari a livello di rete

Organizzazione interna (Descrivere i responsabili ed i relativi compiti)

B) Prospetto riepilogativo della procedura e degli orari

Attività	Orari e date previste
Autovalutazione:	
Rapporto di Autovalutazione:	(entro e non oltre 1 mese prima della Visita)
Preparazione della visita dei Pari:	Indicare 2 date possibili (prevedere una settimana intera) Data 1: Data 2:
Rapporto della Valutazione dei Pari Piano d'azione e miglioramenti:	

Aree di qualità (Se applicabile: speciali domande di valutazione per i Pari) (Se applicabile: richieste concernenti i Pari - esperienza, istituzione/erogatore di provenienza, ecc.)

Criteri selezionati per ciascuna area.
Indicatori/domande guida.

Gruppi di portatori di interesse da coinvolgere nella visita.

Modalità di utilizzo dei risultati e diffusione.
Responsabili del follow-up.

Ulteriori commenti e richieste all'organo di coordinamento.

Allegare un elenco dei possibili Pari, specificando nome, indirizzo ed informazioni per il contatto.

Strumento 2 – MCP-01-26 Modulo per la candidatura dei Pari

MODULO PER LA CANDIDATURA DEI PARI - DATI PERSONALI

Cognome:	Nome:
Sesso	<input type="checkbox"/> Uomo <input type="checkbox"/> Donna
Data di Nascita:	Luogo di Nascita:
Nazionalità:	
Indirizzo:	
Recapiti telefonici personali:	
E-mail:	

Dati Professionali

Ruolo/Funzione:
Istituto/CFP di appartenenza
Sede lavorativa
Indirizzo completo
Telefono sede di appartenenza
E-mail sede di appartenenza

Esperienza di insegnamento

Esperienza di insegnamento:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
-----------------------------	---

Anni di esperienza di insegnamento:

Principali discipline/moduli insegnanti:	DA	A

Ha altra esperienza professionale pertinente per il lavoro di <i>Peer Review</i> ?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
--	---

Indichi i settori nei quali ha acquisito esperienza ed attribuisca al livello di esperienza un punteggio su una scala da 1(eccellente) a 4(elementare). Se non ha alcuna esperienza lasci il riquadro bianco. Per le 3 aree nelle quali ritiene di avere maggiore esperienza, utilizzi lo spazio laterale Note per spiegare come ha acquistato questa esperienza.

Campo di competenza Valutazione	Livello d'esperienza 1(eccellente), 2 (buono) 3 (discreto) 4 (elementare)	Note
Orientamento e consulenza		
Formazione di insegnanti/formatori		
Elaborazioni di metodologie didattiche		
Progettazione di corsi di formazione		
Elaborazione materiale didattico		
Accompagnamento al lavoro		
Cooperazione tra istituti /enti di formazione		
Professionale, imprese e/o Parti sociali		
Servizi alle imprese		
Mainstreaming di genere		
Qualità		
Altro- specificare		
Altro- specificare		
Altro- specificare		

Formazione e certificazione nella gestione della qualità

ATTIVITÀ SVOLTE	DA	A

Ha mai condotto una valutazione (interna /esterna)?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
---	-----------------------------	-----------------------------

QUALE	DOVE	RUOLO	ANNO

Lei o il suo CFP/Istituto è stato mai valutato?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
---	-----------------------------	-----------------------------

Tipo di procedura di valutazione	Condotta da	Quando

Esperienza nella Valutazione tra Pari (Peer Review)

Indicare eventuali esperienze pregresse in attività di *Peer Review* (come Pari, Coordinatore o Esperto di valutazione):

.....

Disponibilità a ricoprire ruoli specifici

- Pari
- Pari Coordinatore
- Esperto di Valutazione
- Disponibile a lavorare in Peer Tandem

Conoscenza dei sistemi di qualità e del modello EQAVET

Indicare il livello di conoscenza di sistemi di assicurazione qualità (es. EQAVET, ISO, altri modelli):

- Base Intermedio Avanzato

Eventuali esperienze rilevanti:

.....

Dichiarazione di indipendenza e assenza di conflitti di interesse

Il/La sottoscritto/a dichiara di non avere interessi personali o istituzionali nei confronti delle organizzazioni oggetto di valutazione e di operare con imparzialità, indipendenza e riservatezza.

- Sì No

Consenso al trattamento dei dati personali (privacy)

Il/La sottoscritto/a autorizza il trattamento dei dati personali ai fini della gestione del processo di Valutazione tra Pari, nel rispetto della normativa vigente.

- Sì No

Referenze professionali (facoltativo)

Nome e contatto di una persona di riferimento (ente/organizzazione):

.....

Formazione specifica sulla Valutazione tra Pari o sulla valutazione enti educativi e formativi

Indicare eventuali corsi o percorsi formativi seguiti (Valutazione tra Pari, EQAVET, valutazione, accreditamento ecc.):

.....
.....

Ulteriori competenze pertinenti per il lavoro di Pari alla Valutazione tra Pari

Data: ____

Luogo: ____

Firma pari: _____

Firma Dirigente/direttore o referente: _____

Strumento 3 – SRP-01-26 Rapporto di autovalutazione per la Valutazione tra Pari

INFORMAZIONI DELL'ISTITUTO O CENTRO DI FORMAZIONE

Denominazione Istituto/CFP:	
Indirizzo completo:	
c.a.p.	
Prov:	
Tel.:	
e-mail:	

Persone da contattare	Cognome e Nome	Contatto
Dirigente Scolastico/Direttore CFP		
Referente Istituto/CFP		
Altri responsabili (eventuali)		

a) Situazione di partenza (ad esempio, precedenti valutazioni, requisiti nazionali di qualità applicabili ecc.) e decisione di condurre una *Valutazione tra Pari* (adottata quando e da chi?)

--

Obiettivi e finalità della Valutazione tra Pari (cosa vuoi ottenere attraverso la Valutazione tra Pari?)

--

Obiettivi della Valutazione tra Pari

Motivazioni della richiesta di valutazione	Descrivere le ragioni principali
Obiettivi specifici della valutazione	Indicare obiettivi concreti
Risultati attesi	Descrivere cosa si desidera ottenere
Aspettative verso i Pari	<i>Feedback</i> , raccomandazioni, consulenza (se richiesta)

Il rapporto di autovalutazione deve essere elaborato facendo riferimento all'ultimo anno scolastico/formativo.

c) Organizzazione interna (descrivere l'organizzazione scolastica/formativa indicando i responsabili e i relativi compiti (es. organigramma e compiti))

Pianificazione attività per la realizzazione della visita dei Pari:

ATTIVITÀ	PERIODO (date/settimane di realizzazione dell'attività)
(Auto)-valutazione (es. modello di autovalutazione e/o report di istituto/sede, riesame della direzione, altri strumenti di autovalutazione utilizzati, ecc.)	
Rapporto di Autovalutazione (realizzazione 1-2 mesi prima della visita e invio definitivo 1 mese prima della Valutazione tra Pari alla segreteria tecnica e ai Pari)	
Preparazione visita dei Pari (formazione interna alle risorse umane coinvolte e informazione agli intervistati - previsto 1 o 2 mesi prima della visita tra Pari)	

Visita dei Pari (2/3 giorni, come concordato con la segreteria dell'istituto/centro di formazione)	
Rapporto finale visita dei Pari (entro un mese dalla visita di Valutazione tra Pari, responsabilità: Pari coordinatore con la collaborazione dei Pari ed eventualmente del referente istituto/CFP)	
Piano d'azione e miglioramenti da intraprendere (entro 1 mese dal rapporto finale visita tra Pari, responsabilità: referente istituto/CFP)	

b) Aree di qualità richieste da sottoporre a valutazione (max. 2 del presente Manuale)

Area di qualità:	
Area di qualità:	

<p>2) DESCRIZIONE dell'ISTITUTO/CFP</p> <p>La seguente sezione comprende:</p> <ol style="list-style-type: none">1.una breve descrizione del tipo di offerta del CFP/istituto, una breve descrizione del contesto (situazione socio-economica regionale/provinciale, problemi ed opportunità del contesto territoriale di riferimento, requisiti normativi ecc.);2.la missione dell'Istituto/CFP;3.pianificazione degli obiettivi per la qualità;4.iniziativa di sviluppo e azioni di miglioramento intraprese;5.datI statistici (cfr. prospetto);6.informazioni sul contesto
<p>2.1 Descrizione dell'offerta dell'Istituto/CFP</p> <p>Max 1-2 pg.</p>
<p>Mission</p> <p>Max 0,5-1 pg.</p>
<p>Pianificazione obiettivi per la qualità</p> <p>Max 0,5-1 pg.</p>
<p>Iniziativa di sviluppo e azioni di miglioramento intraprese (alcune azioni di miglioramento con relative evidenze oggettive/file possono essere riportate al punto 5 Esperienze/buone prassi da inserire nella COMUNITÀ DI PRATICHE</p>

Strategia, missione e pianificazione

Mission e visione dell'istituto	Inserire testo
Obiettivi strategici principali	Elencare obiettivi
Collegamento con le Aree di Qualità selezionate	Spiegare la coerenza strategica

2.5 Informazioni statistiche

	F	M	TOTALE
Numero docenti/formatori			
Numero di dipendenti non docenti			
Numero iscritti			
Ultimo anno			
Anno precedente			
Numero discenti per indirizzo di studio/corso (specificare)			
Indirizzo			
Indirizzo			
Indirizzo			
Indirizzo			
Indirizzo			
Indirizzo			
Rapporto discenti/docenti/formatori			

ABBANDONI		
Anno	Numero Abbandoni	Percentuale rispetto agli iscritti

Esiti post qualifica o postdiploma (ad un anno dal conseguimento del titolo di studio)

Percentuali di (indicare la condizione prevalente):	
Occupati a tempo pieno	
Occupati a tempo parziale	
In cerca di occupazione	
Discenti	
Altro	
Totale	100,00

Informazioni sul contesto

Se possibile, fornire informazioni quantitative o qualitative sulle voci seguenti: Contesto socio-economico, caratteristico della regione

Grado di istruzione dei genitori Professione dei genitori

Percentuale di Discenti con background migratorio

Percentuale di Discenti con bisogni speciali (disabilità fisica, psicologica, di apprendimento)

Se non sono disponibili dati statistici, descrivere verbalmente il contesto nel quale viene offerta Istruzione e Formazione Professionale nella vostra scuola/centro (background socioeconomico/ educativo degli Discenti, situazione socio-economica nella regione ecc.):

3.Procedure di autovalutazione

<p>3.1 Valutazione complessiva della qualità dell'offerta dell'Istituto/CFP</p> <p>L'analisi e i dati saranno raccolti attraverso attività di Autovalutazione realizzate dall'istituto/ CFP (es. report di istituto/sede, riesame della direzione, altro)</p> <p>Max 1 pg</p>

<p>3.2 Riflessione complessiva</p> <p>Max 1 pg</p>

<p>3.3 Azioni realizzate dopo l'autovalutazione dell'Istituto/CFP</p> <p>Max 1 pg</p>

4.Valutazione delle Aree di qualità (max. 3 aree del presente Manuale)

AREA QUALITÀ N°	
Descrizione	
Punti di forza e Aree di miglioramento, ordinati per criterio (Incluse le evidenze oggettive)	

Criterio 2:

Criterio 3:

Valutazione complessiva dell'area qualità:

Criticità dell'area:

Misure di miglioramento intraprese:

Domande di valutazione per i pari (facoltative)

AREA QUALITÀ N°	
Descrizione	
Punti di forza e Aree di miglioramento, ordinati per criterio (Incluse le evidenze oggettive)	

Criterio 1:

Criterio 2:

Criterio 3:

Valutazione complessiva dell'area qualità:

Criticità dell'area:

Misure di miglioramento:

Domande di valutazione per i pari (facoltative)

Evidenze documentali

Documenti disponibili	Elencare regolamenti, report, procedure
Strumenti di monitoraggio	Questionari, database, ecc.
Allegati previsti	Indicare eventuali allegati

Coinvolgimento dei portatori di interesse

Stakeholder coinvolti	Docenti, Discenti, imprese, ecc.
Modalità di coinvolgimento	Interviste, questionari, focus group
Sintesi dei contributi ricevuti	Descrivere brevemente

Informazioni organizzative per la Visita dei Pari

Sedi e strutture coinvolte	Descrivere
Attività osservabili	Lezioni, laboratori, ecc.
Disponibilità per interviste	Elencare stakeholder disponibili
Esigenze logistiche	Sale, attrezzature, ecc.

Allegati

Elenco allegati	Inserire elenco documenti allegati
-----------------	------------------------------------

Firme

Cognome e nome referente

Luogo

Data

Strumento 4 – AGP-01-26 Modello di Agenda per la visita dei Pari

MODELLO DI AGENDA PER LA VALUTAZIONE TRA PARI GIORNO PRECEDENTE LA VISITA DEI PARI: (INDICARE LA DATA)

Ora	
15.00 - 18.00 Preparazione della Valutazione	Gruppo dei pari
Sera	Incontro dei Pari

Giorno 1: (indicare la data)

Ora	a) Intervista o unità osservate b) Peer Tandem 1&2 c) Sala riservata	
08:30 - 08:40 Benvenuto	a) Preside & Facilitatore b) 1&2 c) Ufficio del preside	
8.40 - 9.20 Input Aree di Qualità 1 & 2 Domande e discussione	a) 2 Discenti (Area Qualità 1) / 2 Discenti (Area Qualità 2) b) 1&2 c) Sala (specificare)	
9.20 - 9.30 Briefing	a) Discenti 4&5 (Area Qualità 2; valutazione il (indicare la data))	
9.30 - 10.15 Tornata di interviste 1	A) Discenti 1 (AQ 1) b) 2 c) Sala (specificare)	A) Discenti 2 (AQ 1) b) 1 c) Sala (specificare)
10.15 - 11.00 Analisi in Peer Tandem Incl. Pausa caffè	b)2 c) Sala (specificare)	b)1 c) Sala (specificare)
11.00 - 11.45 Osservazione classi	a) Classe 1 b) Tandem 1 c) Sala (specificare)	a) Classe 2 b) Tandem 2 c) Sala (specificare)
11.45 - 12.30 Analisi in Peer Tandem	b) 1&2 c) Sala (specificare)	
12.30 - 13.30 Pranzo	c) Ristorante	
13:30 - 14:00 Visita guidata della Scuola	a) Discenti 3 b) 1&2 c) Scuola	
14:00 - 14:45 Tornata di interviste 2	a) Docenti 1 (AQ1) b) 2 c) Sala (specificare)	a) Diplomati 1 (AQ 1) b) 1 c) Sala (specificare)
14.45 - 15.30 Analisi in Peer Tandem	b) 2 c) Sala (specificare)	b) 1 c) Sala (specificare)

Incl. Pausa caffè	
15.30 - 16.15 Tornata di interviste 3	a) Diplomatici 2 (AQ 2) a) Imprese (AQ 2) b) 2 b) 1 c) Sala (specificare) c) Sala (specificare)
16.15 - 16.45 Analisi in Peer Tandem	b) 2 b) 1 c) Sala (specificare) c) Sala (specificare)
16.45 - 17.30 Analisi interna I & (meta) riflessione	b) 1&2 c) Sala (specificare)
Sera	Libera (incontro facoltativo)

Giorno 2 della visita dei Parti: (indicare la data)

Ora a) Intervista o unità osservate b) Peer Tandem 1&2 c) Sala riservata	
08:30 - 09:15 Tornata di interviste 4	a) Docenti 1 (AQ1) a) Diplomatici 1 (AQ 1) b) 2 b) 1 c) Sala (specificare) c) Sala (specificare)
09.15 - 09.45 Analisi in gruppi di Pari	b) 2 b) 1 c) Sala (specificare) c) Sala (specificare)
09:45 - 10.15 Pausa caffè	c) Sala (specificare)
10.15 - 11.00 Tornata di interviste 5	a) Discenti 6 (AQ 2) b) 1 c) Sala (specificare)
11.00 - 11.30 Analisi in Peer Tandem	b) 1 c) Sala (specificare)
11.30 - 12.30 Analisi interna II	b)1&2 c) Sala (specificare)
12.30 - 13.30 Pranzo	c) Ristorante
13:30 – 14:30 Analisi interna I & (meta) riflessione	b) 1&2 c) Scuola
14:30 – 15:00 Pausa caffè	c) Sala (specificare)
15.00 - 16.30 Riunione finale bilingue	a) Istituto/centro di IFP b) 1&2 c) Ristorante
16:30 – 17:00 (Meta) riflessioni	b) 1&2 c) Sala (specificare)

Prospetto di una visita dei Pari basata sulle interviste (4 Pari)

Data Istituto/centro di IFP	Ora	a) Intervistati: gruppo di 5 persone b) Peer Tandem c) Sala riservata
Istituto/centro di IFP	09.00-09.45	a) Discenti 1 a) ex Discenti b)..... b) c)..... c)
	10:45- 11:30	a) Visita dei locali a) Portati di interessi Facilitatore della Valutazione tra Pari b) b) c)..... c).....
	13:30- 14:15	a) Discenti 2 a) Management b) b) c)..... c).....
	15:15 – 16:00	a) Docenti 1 a) Docenti 2 b) b) Altro personale c) c).....

Prospetto di una Visita dei Pari con interviste ed osservazioni (6 Pari)

Data Istituto/centro di IFP	Ora	a) Intervistati o unità osservate b) Peer Tandem c) Sala riservata
Istituto/centro di IFP	09.00-09.45	

Data Istituto/centro di IFP	Ora	a) Intervistati o unità osservate b) Peer Tandem c) Sala riservata
Istituto/centro di IFP	09.00-09.45	a) Discenti 1 a) Visita in classe a) Visita b)..... b)..... Facilitatore della c)..... c)..... Valutazione tra Pari +..... b) c)
	10:45- 11:30	a) Discenti 2 a) Genitori 3 a) Visita al laboratorio b)..... b)..... b) c)..... c)..... c)
	13:30- 14:15	a) Docenti 1 a) Docenti 2 a) Management b)..... b)..... b)..... c)..... c)..... c).....

Strumento 5 – MVQ-01-26 Modulo di Valutazione delle Aree di Qualità

MODULO DI VALUTAZIONE DELLE AREE DI QUALITÀ (Da compilarsi a cura dell'intero Gruppo di Pari)

I risultati della Valutazione tra Pari devono essere descritti in forma narrativa continua; le tabelle possono essere utilizzate esclusivamente a supporto illustrativo. Per ciascuna Area di Qualità, la descrizione dovrebbe fare esplicito riferimento ai criteri selezionati e ai relativi indicatori utilizzati per l'analisi. I principali risultati devono essere riportati in modo sintetico, chiaro e pertinente. Le eventuali domande di valutazione specifiche formulate dall'istituto o centro di formazione devono essere affrontate nell'ambito dell'Area di Qualità a cui si riferiscono.

INDICAZIONI OPERATIVE PER LA COMPILAZIONE DEL MODULO

1. ORGANIZZAZIONE E CLASSIFICAZIONE DELLE INFORMAZIONI

Tutte le informazioni raccolte durante la visita dei Pari (verbali delle interviste, osservazioni, documentazione analizzata ecc.) devono essere esaminate e classificate in base alla loro rilevanza:

- rispetto all'Area di Qualità analizzata;
- rispetto ai criteri specifici presi in esame. I risultati devono quindi essere interpretati e organizzati distinguendo tra punti di forza e aree di miglioramento. In presenza di interpretazioni divergenti tra i Pari, tali differenze devono essere esplicitate e discusse fino a raggiungere una posizione condivisa o, se necessario, adeguatamente motivata.

2. SINTESI PER CRITERIO

Per ciascun criterio valutato, devono essere sintetizzati in modo chiaro e strutturato:

- i principali punti di forza;
- le principali aree di miglioramento.

3. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA DI QUALITÀ

Sulla base delle analisi condotte per i singoli criteri, deve essere elaborata una valutazione complessiva dell'Area di Qualità. Tale sintesi deve includere:

- una lettura integrata dei risultati;
- il riferimento alle evidenze oggettive raccolte;
- una motivazione coerente delle conclusioni espresse.

4. GESTIONE DI RISULTATI NON RIENTRANTI NELLE AREE SELEZIONATE

Eventuali risultati rilevanti che non rientrano nelle Aree di Qualità oggetto della valutazione possono essere riportati in allegato, previo accordo con l'istituto o centro di formazione.

5. EVENTUALI RACCOMANDAZIONI

Qualora richiesto dall'istituto o centro di formazione, possono essere formulate raccomandazioni operative. Tali raccomandazioni devono essere:

- pertinenti;
- realistiche;
- coerenti con il contesto organizzativo.

6. SINTESI FINALE E UTILIZZO DEI RISULTATI

Una volta completata la valutazione delle singole Aree di Qualità, il gruppo dei Pari è in grado di:

- formulare una valutazione complessiva delle Aree esaminate;
- fornire un *feedback* verbale strutturato all'istituto o centro di formazione;
- redigere il Rapporto finale della Valutazione tra Pari in modo coerente, trasparente e fondato su evidenze.

1. INFORMAZIONI GENERALI SULLA VALUTAZIONE TRA PARI

Istituto/Centro di IFP valutato	Inserire dati...
Periodo della Visita dei Pari	Inserire dati...
Aree di Qualità selezionate	Inserire dati...
Componenti del Gruppo dei Pari	Inserire dati...
Pari Coordinatore	Inserire dati...
Esperto di Valutazione (se presente)	Inserire dati...
Facilitatore della Valutazione	

2. VALUTAZIONE PER AREA DI QUALITÀ

Compilare una scheda per ciascuna Area di Qualità analizzata. Area di Qualità: _____	
Criteri analizzati	Inserire informazioni...
Indicatori considerati	Inserire informazioni...
Fonti di evidenza (interviste, documenti, osservazioni, dati)	Inserire informazioni...
Punti di forza rilevati	Inserire informazioni...
Aree di miglioramento	Inserire informazioni...
Giudizio sintetico (Eccellente/Adeguito/Parzialmente adeguato/Critico)	Inserire informazioni...
Raccomandazioni (se richieste): Inserire raccomandazioni operative e priorità di intervento...	

3. Sintesi complessiva della Valutazione

Punti di forza trasversali	Inserire sintesi...
Aree di miglioramento trasversali	Inserire sintesi...
Priorità di intervento	Inserire sintesi...
Implicazioni per il Piano di Miglioramento	Inserire sintesi...

4. Validazione e tracciabilità	
Data di compilazione	Inserire dati...
Firma del Pari Coordinatore	Inserire dati...
Firme dei membri del Gruppo dei Pari	Inserire dati...
Versione del documento	Inserire dati...

Strumento 6 – VIG-01-26 Verbale di intervista e linee guida per l'analisi

VERBALE DI INTERVISTA E LINEE GUIDA PER L'ANALISI (DA COMPILARSI A CURA DEL PEER TANDEM)

Dati generali dell'intervista
Nome dell'istituto/centro di IFP:
Data e ora dell'intervista:
Gruppo di intervistati: (es. discenti, docenti, management, stakeholder esterni ecc.)
Nome dell'intervistatore:
Nome del verbalizzatore:
Area di Qualità:
Criterio/i di riferimento:
Indicatori di riferimento:
Osservazioni generali:
Indicazioni operative per la conduzione e la verbalizzazione dell'intervista
Annotare tutte le domande effettivamente poste durante l'intervista, indicando per ciascuna il criterio e/o l'indicatore di riferimento.
Le domande devono essere formulate in modo adeguato al gruppo di intervistati (es. discenti, docenti, management), evitando di utilizzare in modo diretto le formulazioni degli indicatori, spesso troppo generiche.
Prevedere spazio sufficiente per la registrazione delle risposte e delle osservazioni.
Predisporre il modulo in anticipo (in formato cartaceo o digitale) e assicurarsi che tutti i Pari dispongano della documentazione necessaria prima dell'intervista.
Durante l'intervista, annotare parole chiave, esempi significativi, citazioni rilevanti e osservazioni contestuali.
Al termine dell'intervista, il Peer Tandem deve confrontarsi immediatamente per rielaborare e sintetizzare le informazioni raccolte.

1. Verbale di intervista
Domande e risposte
Criterio/Indicatore: Domanda 1: Risposte principali / evidenze:
Criterio/Indicatore: Domanda 2: Risposte principali / evidenze:
Criterio/Indicatore: Domanda 3: Risposte principali / evidenze:
Criterio/Indicatore: Domanda 4: Risposte principali / evidenze:
Criterio/Indicatore: Domanda 5: Risposte principali / evidenze:
Criterio/Indicatore: Domanda 6: Risposte principali / evidenze:
Criterio/Indicatore: Domanda 7: Risposte principali / evidenze:
Domanda conclusiva: <i>C'è altro che desiderate segnalare o comunicare all'istituto/centro di IFP (criticità, suggerimenti, esigenze, buone pratiche)?</i>
Risposte principali:
Ulteriori osservazioni rilevanti
(Informazioni significative emerse che non rientrano direttamente nei criteri o indicatori analizzati)

2. Linee guida per l'analisi dell'intervista (Peer Tandem)
Al termine dell'intervista, il Peer Tandem elabora una sintesi interpretativa sulla base delle seguenti domande guida:
Quali sono le informazioni chiave emerse in relazione ai criteri e agli indicatori analizzati?
Al termine dell'intervista, il Peer Tandem elabora una sintesi interpretativa sulla base delle seguenti domande guida:
Quali sono le informazioni chiave emerse in relazione ai criteri e agli indicatori analizzati?
quali evidenze supportano i risultati
quali aspetti ricorrono con maggiore frequenza
Quali elementi possono essere classificati come punti di forza e quali come aree di miglioramento?
Qual è il livello di credibilità e affidabilità delle informazioni raccolte?
coerenza delle risposte
convergenza con altre fonti (triangolazione)
Quali elementi possono essere classificati come punti di forza e quali come aree di miglioramento?
Sono emerse informazioni significative o inattese non previste dagli indicatori?
Sono presenti criticità, incoerenze, ipotesi interpretative o elementi da approfondire ulteriormente?
Sintesi finale del Peer Tandem
Punti di forza principali:
Aree di miglioramento:
Questioni da approfondire:
Osservazioni generali:

Strumento 7 – MVP-01-26 Metavalutazione durante la Valutazione tra Pari

Metavalutazione della <i>Peer Review</i>
Dati generali della Valutazione tra Pari
Valutazione di (istituto/centro di IFP):
Paese:
Data/e della Visita dei Pari:
Aree di Qualità valutate:
Numero complessivo di interviste/attività svolte:
1. Gruppo dei Pari
Composizione del Gruppo

Ruolo	Nome	Istituzione di provenienza	Profilo professionale
Esperto di Valutazione			
Coordinatore dei Pari			
Pari			
Pari			
Pari			

Riflessione complessiva elaborata da:
(elencare i membri del gruppo che contribuiscono alla metavalutazione)

2. Metodi e fonti utilizzati durante la visita dei Pari
<i>(max. 0,5 – 1 pagina)</i>
Descrivere in modo sintetico ma completo:
metodi di raccolta dei dati utilizzati (interviste, focus group, osservazioni, analisi documentale, ecc.);
varietà e triangolazione delle fonti;
adeguatezza dei metodi rispetto agli obiettivi della valutazione;
qualità e disponibilità delle evidenze fornite dall'istituto;
eventuali limiti o difficoltà incontrate nella raccolta dei dati.

3. Valutazione della qualità del processo di Valutazione tra Pari
3.1 Preparazione della visita
chiarezza del <i>Self-Assessment Report</i>
adeguatezza delle informazioni preliminari
qualità del coordinamento con il facilitatore
efficacia dell'incontro preparatorio
3.2 Organizzazione e logistica
gestione del tempo e dell'agenda
adeguatezza degli spazi e delle risorse
puntualità e rispetto del programma
3.3 Qualità metodologica della valutazione
coerenza tra criteri, indicatori e strumenti utilizzati
qualità delle interviste e delle osservazioni
triangolazione delle fonti
attendibilità delle evidenze raccolte
3.4 Dinamiche e funzionamento del gruppo dei Pari
collaborazione e comunicazione interna
gestione delle differenze di opinione
ruolo del Coordinatore e dell'Esperto di Valutazione
equilibrio nella partecipazione dei membri
3.5 Qualità del feedback fornito
chiarezza, pertinenza e coerenza delle osservazioni
equilibrio tra punti di forza e aree di miglioramento
utilità delle indicazioni per l'istituto
qualità della comunicazione durante la sessione finale

3.6 Aspetti etici e professionali
imparzialità e indipendenza
rispetto e riservatezza
correttezza nella gestione delle informazioni
atteggiamento professionale nei confronti dei portatori di interesse

4. Riflessione complessiva sull'esperienza
Elaborare una riflessione globale sull'intero processo, considerando:
Cosa ha funzionato particolarmente bene
Quali criticità sono emerse
Quali insegnamenti sono stati appresi
Quali elementi inattesi o innovativi sono emersi
Quali aspetti della metodologia potrebbero essere migliorati
Eventuali opinioni divergenti tra i Pari possono essere riportate separatamente.

5. Impatto e valore aggiunto della Valutazione tra Pari
Descrivere, sulla base delle osservazioni del gruppo:
il valore della Valutazione tra Pari per l'istituto/centro valutato
il potenziale impatto sui processi di miglioramento
il valore formativo per i Pari stessi
il contributo allo scambio di buone pratiche

6. Raccomandazioni per il miglioramento della metodologia
Formulare suggerimenti per migliorare:
la procedura di Valutazione tra Pari
gli strumenti utilizzati
la formazione dei Pari
l'organizzazione delle visite
il processo di follow-up

7. Allegati
Agenda della visita dei Pari
Eventuali strumenti utilizzati (griglie, tracce di intervista, ecc.)
Altri documenti rilevanti

Strumento 8 – RRP-01-26 Rapporto finale della Valutazione tra Pari

RAPPORTO DELLA VALUTAZIONE TRA PARI

INDICAZIONI GENERALI PER LA REDAZIONE DEL REPORT FINALE DELLA VISITA DI VALUTAZIONE TRA PARI

Il Rapporto della Valutazione tra Pari costituisce il documento conclusivo dell'intero processo di Valutazione tra Pari e rappresenta il principale strumento di restituzione dei risultati all'istituto o centro di formazione.

La redazione del rapporto è un compito condiviso da tutti i membri del gruppo di Pari; tuttavia, per garantire coerenza, chiarezza e uniformità stilistica, la stesura operativa può essere affidata a una o due persone incaricate di raccogliere, organizzare e integrare i contributi dell'intero gruppo.

È fortemente raccomandato che la responsabilità principale della redazione sia attribuita al Pari Coordinatore, in collaborazione con l'esperto di valutazione (ove presente) o con un altro membro designato dal coordinatore.

Contenuti del Rapporto finale

Il Rapporto della Valutazione tra Pari dovrebbe includere almeno le seguenti sezioni:

- foglio dati (con le principali informazioni tratte dal Self-Report e dai dati contestuali dell'istituto/centro di IFP);
- descrizione sintetica dell'organizzazione valutata (mission, contesto, offerta formativa, caratteristiche principali);
- descrizione della procedura di Valutazione tra Pari (metodologia, fasi, strumenti utilizzati, composizione del gruppo dei Pari);
- valutazione delle Aree di Qualità selezionate (punti di forza, aree di miglioramento, evidenze a supporto);
- valutazione complessiva (considerazioni di sintesi e giudizio globale sulla qualità dell'offerta formativa e dei processi analizzati);
- buone pratiche individuate e suggerimenti di miglioramento (da condividere anche nella comunità di pratiche).

Responsabilità e gestione documentale

Il Rapporto finale:

- è elaborato collegialmente dal gruppo dei Pari durante e immediatamente dopo la Visita;
- è revisionato e finalizzato dal Pari Coordinatore, con il supporto dell'esperto di valutazione (se presente);
- è trasmesso al referente/facilitatore dell'istituto/centro di formazione e al dirigente/direttore.

Il Pari Coordinatore è inoltre responsabile dell'aggiornamento della comunità di pratiche, caricando la documentazione completa relativa alla Valutazione tra Pari, tra cui:

- verbali delle interviste
- strumenti utilizzati (griglie, tracce, modelli)
- metavalutazione
- documentazione delle buone pratiche
- agenda della visita
- rapporto finale della *Peer Review*

Tempistiche

- Entro 15 giorni dalla visita dei Pari: invio della bozza del rapporto al referente dell'istituto/centro di IFP per eventuali osservazioni e richieste di chiarimento.
- Entro 30 giorni dalla visita dei Pari: invio del rapporto finale definitivo, integrato con i commenti ricevuti e contestuale aggiornamento della comunità di pratiche.

Dati della Visita

- Data/e della visita di Valutazione tra Pari: _____
- Istituto/Centro di formazione valutato: _____
- Paese: _____

Informazioni

Denominazione Istituto/CFP:	
Indirizzo completo:	
C.A.P.	
Prov.	
Tel.	
E-mail	

Persone da contattare	Cognome e Nome	Contatto
Dirigente Scolastico/Direttore CFP		
Referente Istituto/CFP		
Altri responsabili (eventuali)		

Situazione di partenza (ad esempio, precedenti valutazioni, requisiti nazionali di qualità applicabili, ecc.) e decisione di condurre una <i>Valutazione tra Pari</i> (adottata quando e da chi?)

Obiettivi e finalità della Valutazione tra Pari (cosa vuoi ottenere attraverso la Valutazione tra Pari?)

Organizzazione interna (descrivere l'organizzazione scolastica/formativa indicando i responsabili e i relativi compiti (es. organigramma e compiti)

Pianificazione attività per la realizzazione della Visita di Valutazione tra Pari:

Attività	Periodo (date/settimane di realizzazione dell'attività)
(Auto)-valutazione (es. modello di autovalutazione e/o report di istituto/sede, riesame della direzione, altri strumenti di autovalutazione utilizzati, ecc.)	
Rapporto di autovalutazione (realizzazione 1-2 mesi prima della visita e invio definitivo 1 mese prima della Valutazione tra Pari alla segreteria tecnica e ai pari)	
Preparazione visita di Valutazione tra Pari (formazione interna alle risorse umane coinvolte e informazione agli intervistati - previsto 1 o 2 mesi prima della visita di Valutazione tra Pari)	

Visita di Valutazione tra Pari (2/3 giorni, come concordato con la segreteria tecnica del progetto)	
Rapporto finale visita di Valutazione tra Pari (entro un mese dalla visita di Valutazione tra Pari, responsabilità: Pari coordinatore con la collaborazione dei pari ed eventualmente del referente istituto/CFP)	
Piano d'azione e miglioramenti da intraprendere (entro 1 mese dal rapporto finale visita di Valutazione tra Pari, responsabilità: referente istituto/CFP)	

a) Aree di qualità richieste da sottoporre a valutazione

Area di qualità:	
Area di qualità:	

b) Elenco di speciali domande di valutazione per i Pari

Descrizione dell'istituto/centro di CFP: La seguente sezione riporta un sommario della corrispondente sezione del Self-Report che, in pratica, non dovrebbe superare le due pagine

Procedure di Valutazione tra Pari

Obiettivi/Target della Valutazione tra Pari max. 10-15 righe

Gruppo di Pari

Elenco dei membri del gruppo di Pari e relativi dati professionali

	Nominativo	CFP/Istituzione di appartenenza	Funzione/Professione
Coordinatore (Peer Coordinator)			
Pari			

Metodi per la raccolta di dati e fonti (cfr. anche la metavalutazione) max. 0,5 - 1 pg.

Valutazione delle Aree di Qualità

I risultati della Valutazione tra Pari devono essere descritti in forma discorsiva e coerente, utilizzando le tabelle esclusivamente a scopo illustrativo e di supporto alla lettura. Ciascuna Area di Qualità deve essere analizzata in modo sistematico, valutando separatamente i singoli criteri (e, ove possibile, i relativi indicatori). Per garantire chiarezza e leggibilità, si raccomanda di non superare indicativamente una pagina per ciascun criterio. La descrizione delle Aree di Qualità rappresenta la parte centrale del rapporto e deve evidenziare in modo esplicito i criteri utilizzati, le evidenze raccolte e le valutazioni formulate. Le eventuali domande di valutazione specifiche formulate dall'istituto o dal centro di formazione devono essere affrontate all'interno dell'Area di Qualità corrispondente, integrandole nell'analisi dei risultati.

Indicazioni operative per la procedura di valutazione

1. **Classificazione e organizzazione delle informazioni**

Tutte le informazioni pertinenti raccolte durante la visita dei Pari (ad esempio, verbali delle interviste, osservazioni, documentazione analizzata, ecc.) devono essere classificate in base alla loro rilevanza:

- rispetto all'Area di Qualità;
- rispetto ai singoli criteri.

I risultati devono essere successivamente analizzati e interpretati, distinguendo tra:

- punti di forza;
- aree di miglioramento.

È possibile che emergano difficoltà nell'attribuzione univoca delle evidenze o che si verifichino divergenze di interpretazione tra i Pari: tali divergenze devono essere esplicitate, discusse e, ove possibile, ricondotte a una sintesi condivisa.

2. **Sintesi per criterio**

Per ciascun criterio esaminato, devono essere sintetizzati in modo chiaro e conciso:

- i principali punti di forza;
- le principali aree di miglioramento.

3. **Valutazione complessiva dell'Area di Qualità**

L'Area di Qualità nel suo complesso deve essere valutata sulla base dell'analisi dei criteri. La sintesi finale deve:

- integrare i risultati emersi dai diversi criteri;
- richiamare le evidenze oggettive più significative;
- fornire un giudizio complessivo coerente e motivato.

4. **Gestione dei risultati non direttamente riconducibili alle Aree selezionate**

Eventuali risultati rilevanti ma non attribuibili alle Aree di Qualità oggetto della valutazione possono essere documentati separatamente e allegati al rapporto, previo accordo con l'istituto o centro di formazione.

5. **Raccomandazioni (su richiesta)**

Qualora l'istituto o centro di formazione lo richieda esplicitamente, possono essere formulate raccomandazioni mirate e contestualizzate, in coerenza con i risultati emersi.

6. **Passaggio alla valutazione complessiva e al feedback**

Una volta completata la valutazione delle singole Aree di Qualità, il gruppo dei Pari potrà procedere in modo strutturato a:

- elaborare la valutazione complessiva;
- preparare e fornire il *feedback* verbale all'istituto o centro di formazione;
- redigere il Rapporto finale della Valutazione tra Pari.

Area di qualità N°	
Denominazione	
Specificare	

Criterio 1: (specificare)
Punti di forza e aree di miglioramento per criterio se è possibile con riferimento agli indicatori) Valutazione del criterio

Criterio 2: (specificare)
Punti di forza e aree di miglioramento per criterio se è possibile con riferimento agli indicatori) Valutazione del criterio

Criterio 3: (specificare)
Punti di forza e aree di miglioramento per criterio se è possibile con riferimento agli indicatori) Valutazione del criterio

Valutazione globale dell'Area di Qualità
(Valutazione verbale sulla base delle evidenze principali riscontrate a livello di criteri e di indicatori. Riportare in forma sintetica anche le evidenze oggettive)

Area qualità N°	
Denominazione	
Specificare	

Criterio 1: (specificare)
Punti di forza e aree di miglioramento per criterio se è possibile con riferimento agli indicatori) Valutazione del criterio

Criterio 2: (specificare) Punti di forza e aree di miglioramento per criterio se è possibile con riferimento agli indicatori) Valutazione del criterio

Criterio 3: (specificare) Punti di forza e aree di miglioramento per criterio se è possibile con riferimento agli indicatori) Valutazione del criterio

2.Valutazione globale.

Valutazione globale delle Aree di Qualità esaminate, in relazione alla qualità generale dell'offerta dell'istituto/CFP. Max. 1,5 -2 pg. Punti di forza

Aree di miglioramento
Valutazione globale

Collegamento con il ciclo della qualità (EQAVET)	<p>Per ciascuna Area di Qualità analizzata, esplicitare il collegamento con il ciclo di qualità EQAVET:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elementi di pianificazione (obiettivi, progettazione) • modalità di attuazione (azioni realizzate) • monitoraggio e valutazione (indicatori, strumenti, evidenze) • revisione e miglioramento (azioni correttive e sviluppo futuro)
Validazione comunicativa	<p>Indicare chiaramente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • quando si è svolta la validazione comunicativa • chi ha partecipato (management, docenti, stakeholder ecc.) • eventuali chiarimenti, integrazioni o correzioni emerse • eventuali modifiche apportate ai risultati o alle interpretazioni
Raccomandazioni strutturate (se richieste)	<p>Inserire una sezione dedicata con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • raccomandazioni strategiche (orientate allo sviluppo complessivo) • raccomandazioni operative (azioni concrete) • livello di priorità (alta/media/bassa) • eventuali indicazioni su tempi e condizioni di attuazione
Prioritizzazione dei miglioramenti	<p>Presentare una sintesi delle priorità individuate, sulla base di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • importanza strategica per l'organizzazione • fattibilità (risorse, tempi, competenze) <p>Le aree che risultano contemporaneamente importanti e realizzabili dovrebbero essere indicate come prioritarie</p>
Prioritizzazione dei miglioramenti	<p>Presentare una sintesi delle priorità individuate, sulla base di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • importanza strategica per l'organizzazione • fattibilità (risorse, tempi, competenze) <p>Le aree che risultano contemporaneamente importanti e realizzabili dovrebbero essere indicate come prioritarie</p>
Implicazioni per il piano di miglioramento (follow-up)	<p>Collegare esplicitamente i risultati al piano d'azione dell'istituto/centro di IFP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • come i risultati devono tradursi in azioni concrete • tempi suggeriti (breve, medio, lungo termine) • responsabilità indicative per l'attuazione • integrazione con i processi strategici esistenti
Diffusione e utilizzo del Rapporto	<p>Specificare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • destinatari del Rapporto (interni ed esterni) • modalità di diffusione (riunioni, piattaforme, pubblicazione) • eventuale pubblicazione del sommario esecutivo • utilizzo del Rapporto come strumento di miglioramento e pianificazione

Allegati strutturati	Inserire un elenco standard degli allegati, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> • agenda della Visita dei Pari • strumenti e griglie di intervista • elenco dei documenti analizzati • strumenti di osservazione • verbali sintetici • metavalutazione • buone pratiche individuate
----------------------	---

Firme del Gruppo di Pari

Cognome e Nome Pari coordinatore _____ Firma _____

Cognome e Nome Pari _____ Firma _____

Cognome e Nome Pari _____ Firma _____

Cognome e Nome Pari _____ Firma _____

Data: _____

Strumento 9 – RFP-01-26 Regole fondamentali per i Pari

REGOLE FONDAMENTALI PER I PARI

Ambito	Principi operativi per i Pari
Approccio generale durante la visita	<ul style="list-style-type: none"> - Operare nel rispetto degli obiettivi e dei compiti di valutazione assegnati. - Attenersi all’agenda e rispettare rigorosamente gli orari stabiliti. - Collaborare attivamente all’interno del gruppo dei Pari, condividendo analisi e risultati. - Gestire con flessibilità eventuali imprevisti organizzativi. - Mantenere riservatezza su tutte le informazioni raccolte. - Riportare dati e osservazioni in modo oggettivo e basato su evidenze.
Comunicazione e conduzione delle interviste	<ul style="list-style-type: none"> - Adottare un atteggiamento aperto, rispettoso e non giudicante. - Utilizzare un linguaggio chiaro, professionale e adeguato agli interlocutori. - Porre domande brevi, mirate e comprensibili. - Favorire l’ascolto attivo, lasciando spazio all’intervistato. - Chiedere esempi concreti e chiarimenti quando necessario. - Mantenere il focus sui temi della valutazione e rispettare i tempi dell’intervista. - Registrare in modo accurato le informazioni raccolte.
Gestione del feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire un <i>feedback</i> riflessivo e costruttivo. - Concentrarsi su processi e pratiche, non sulle persone. - Formulare osservazioni descrittive, specifiche e basate su evidenze. - Evidenziare sia punti di forza sia aree di miglioramento. - Offrire indicazioni realistiche e orientate al miglioramento. - Adattare il <i>feedback</i> alle esigenze e al contesto dell’istituto. - Favorire un dialogo aperto e non difensivo.
Principi etici e professionali	<ul style="list-style-type: none"> - Operare con integrità, imparzialità e trasparenza. - Rispettare la dignità e il ruolo di tutti gli interlocutori. - Evitare giudizi personali o generalizzazioni. - Garantire equità nella raccolta e nell’interpretazione dei dati. - Contribuire a un clima di fiducia, collaborazione e apprendimento reciproco.

Strumento 10 – AQ-01-26 Aree di Qualità per la Valutazione tra Pari

AREA DI QUALITÀ 1 - CURRICULUM

Criteria

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Curricula dell'istituto/centro

Indicatori

- Esistenza di un curriculum formale (programma scolastico/formativo) che definisce in modo chiaro gli obiettivi didattici fondamentali, accessibili e trasparenti per docenti e discenti.
- Fattibilità del curriculum: docenti e discenti percepiscono come realistici i tempi previsti per il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento.
- Spazio pedagogico: il curriculum consente ai docenti di adattare e personalizzare i processi di insegnamento e apprendimento.
- Coerenza con la pratica professionale: il curriculum promuove lo sviluppo di competenze professionali ed è chiaramente collegato al contesto lavorativo.
- Aggiornamento periodico dei curricula in funzione dei cambiamenti della pratica professionale e delle esigenze sociali.

Evidenze oggettive

- Curricula ufficiali
- Documenti di pianificazione didattica
- Verbali del Consiglio di istituto/centro e dei dipartimenti
- Piani di istituto/centro/dipartimento

2. Struttura organizzativa dell'insegnamento

Indicatori

- La struttura organizzativa (orari, distribuzione delle discipline, articolazione dei moduli) è coerente con gli obiettivi di apprendimento e con l'impianto pedagogico dell'istituto.
- I programmi rispettano i requisiti formali di durata previsti dalle normative.
- Sono previste opportunità formative aggiuntive (percorsi opzionali, corsi di recupero, moduli di approfondimento) per valorizzare interessi e talenti individuali.

Evidenze oggettive

- Curricula e piani di studio
- Documenti di pianificazione didattica
- Offerta formativa aggiuntiva e integrativa

3. Contenuti dei curricula

Indicatori

- I curricula risultano equilibrati tra conoscenze generali e specialistiche e coerenti con gli standard nazionali e i programmi dell'istituto.
- I contenuti riflettono lo stato dell'arte del settore professionale di riferimento.
- I programmi tengono conto delle differenze tra i discenti, prevedendo percorsi personalizzati o adattamenti didattici.
- Gli obiettivi di apprendimento sono coerenti con le qualifiche finali e consentono il loro conseguimento.
- I contenuti didattici sono coerenti e integrati tra loro, organizzati in sequenze logiche e progressive.
- Il curriculum è in continuità con i percorsi formativi precedenti e successivi.

Evidenze oggettive

- Curricula
- Interviste a docenti e discenti
- Documentazione didattica

4. Promozione delle competenze chiave e trasversali

Indicatori

- Il curriculum promuove lo sviluppo di competenze chiave e trasversali (apprendimento, competenze sociali, comunicative, organizzative e di problem solving).
- È garantito lo sviluppo delle competenze di base (alfabetiche, matematiche, digitali).

Evidenze oggettive

- Curricula
- Piani didattici
- Documentazione delle attività formative

5. Formazione pratica

Indicatori

- Il curriculum include esperienze strutturate di formazione pratica esterna (stage, tirocini, alternanza).
- È garantita la coerenza tra formazione teorica e pratica.
- L'istituto verifica la qualità delle esperienze pratiche e la coerenza con gli obiettivi curriculari.
- È assicurata un'adeguata supervisione da parte delle aziende o delle organizzazioni ospitanti.

Evidenze oggettive

- Elenco dei soggetti ospitanti
- Convenzioni e accordi di tirocinio
- Report e schede di monitoraggio degli stage

6. Qualifica finale del programma di studio

Indicatori

- Le qualifiche finali sono conformi agli standard europei e nazionali di riferimento.
- I profili professionali sono definiti in collaborazione con il mondo del lavoro.
- Le competenze finali corrispondono ai fabbisogni del settore professionale.

Evidenze oggettive

- Documenti di qualifica
- Standard professionali
- Accordi con imprese e parti sociali

Nota metodologica

La valutazione di questa Area di Qualità è particolarmente significativa nei casi in cui l'istituto o centro di formazione dispone di autonomia decisionale (totale o parziale) nella progettazione e nell'aggiornamento del curriculum.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Contenuti didattici
Indicatori
Coerenza tra contenuti didattici e obiettivi dell'istituto/centro: i contenuti supportano in modo diretto il raggiungimento degli obiettivi formativi e sono allineati ai curricula.
I materiali didattici utilizzati sono aggiornati, pertinenti e adeguati ai diversi stili di apprendimento.
I contenuti favoriscono l'integrazione tra conoscenze teoriche e applicazioni pratiche.
Evidenze oggettive
Curricula e programmi didattici
Materiali didattici utilizzati
Osservazioni delle attività didattiche
Elaborati dei discenti
Interviste al personale e ai discenti

2. Pianificazione delle lezioni
Indicatori
Coerenza tra obiettivi dell'istituto e progettazione didattica.
Le lezioni sono pianificate in modo strutturato, con obiettivi chiari e condivisi.
I piani di lezione sono documentati e condivisibili all'interno dell'organizzazione.
I piani didattici vengono riesaminati periodicamente per verificarne efficacia e adeguatezza.
Evidenze oggettive
Piani di lezione e registri didattici
Documentazione di programmazione
Interviste al personale docente

3. Metodologie di insegnamento e apprendimento
Indicatori
Le metodologie didattiche adottate (lezione frontale, laboratorio, project work, e-learning, ecc.) sono efficaci e diversificate.
Gli insegnanti esplicitano chiaramente gli obiettivi di apprendimento ai discenti.
I docenti sono in grado di spiegare contenuti complessi con linguaggio accessibile e appropriato.
Le attività didattiche stimolano interesse, motivazione e partecipazione attiva.
È promossa la collaborazione tra discenti.
I discenti sono responsabilizzati rispetto al proprio apprendimento.
È favorita l'integrazione tra teoria, pratica ed esperienza.
Evidenze oggettive
Osservazioni in aula
Interviste a docenti e discenti
Materiali didattici e piattaforme digitali
Questionari di soddisfazione

4. Sviluppo delle competenze chiave e trasversali (soft skills)
Indicatori
L'insegnamento promuove lo sviluppo di competenze trasversali oltre alle competenze tecnico-professionali.
I discenti sviluppano capacità di apprendimento autonomo e riflessione critica.
Sono promosse competenze sociali e comunicative attraverso attività collaborative.
Viene sviluppata la capacità di problem solving attraverso metodologie attive (progetti, casi studio, simulazioni).
Evidenze oggettive
Osservazioni didattiche
Questionari di percezione
Interviste
Progetti e lavori di gruppo

5. Orientamento e supporto ai discenti
Indicatori
I percorsi didattici tengono conto delle esigenze individuali dei discenti.
Sono previste attività di orientamento e supporto personalizzato.
I docenti possiedono competenze specifiche per l'accompagnamento educativo.
Sono attuate misure individualizzate per il successo formativo.
Evidenze oggettive
Piani personalizzati di apprendimento
Documentazione di orientamento e tutoring
Ruoli e funzioni del personale di supporto
Questionari di soddisfazione

6. Informazione ai discenti
Indicatori
I discenti ricevono informazioni chiare, complete e tempestive prima dell'avvio del percorso formativo (contenuti, struttura, modalità di valutazione).
Durante il percorso, le informazioni relative a organizzazione, valutazione e opportunità formative sono comunicate in modo trasparente e continuo.
Evidenze oggettive
Guide per i discenti
Siti web e piattaforme informative
Comunicazioni ufficiali
Questionari di soddisfazione
Nota metodologica
La valutazione dell'Area di Qualità 2 consente di analizzare il cuore del processo formativo, ovvero la qualità dell'interazione tra insegnamento e apprendimento. Per questo motivo è fortemente raccomandato includere questa area nella Valutazione tra Pari.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Concetto e sistema di valutazione
Indicatori
L'istituto/centro adotta un sistema di valutazione coerente, strutturato e condiviso, in linea con gli obiettivi formativi e i curricula.
Sono definiti criteri, strumenti e procedure di valutazione chiari e documentati.
La valutazione include anche una dimensione formativa, finalizzata a sostenere lo sviluppo dell'apprendimento (es. analisi dei progressi dei discenti senza effetti diretti sul voto finale).
Il sistema di valutazione è conosciuto e compreso da docenti e discenti.
Evidenze oggettive
Politiche e procedure di valutazione
Strumenti e griglie di valutazione
Regolamenti interni
Interviste a docenti e discenti

2. Funzione della valutazione nei processi di apprendimento e insegnamento
Indicatori
Il processo di insegnamento prevede un monitoraggio sistematico dei risultati di apprendimento.
La valutazione consente di ottenere una conoscenza approfondita delle competenze e dei progressi dei discenti.
I discenti ricevono <i>feedback</i> regolari, equilibrati e costruttivi sui propri punti di forza e sulle aree di miglioramento.
I docenti discutono con i discenti gli errori e li supportano nel miglioramento continuo.
La valutazione è utilizzata come strumento per migliorare le pratiche didattiche.
Evidenze oggettive
Politiche e procedure di valutazione
Interviste a docenti e discenti
Elaborati valutati dei discenti
Registri e sistemi di monitoraggio

3. Trasparenza e equità nell'assegnazione dei voti
Indicatori
I criteri di valutazione sono esplicitati, accessibili e comprensibili agli discenti.
Le modalità di assegnazione dei voti sono trasparenti e coerenti.
Gli discenti percepiscono il sistema di valutazione come equo e affidabile.
I <i>feedback</i> negativi sono utilizzati per migliorare sia l'apprendimento dei discenti sia le pratiche di valutazione.
Sono previste procedure per garantire imparzialità e coerenza tra docenti.
Evidenze oggettive
Regolamenti e procedure di valutazione
Interviste a docenti e discenti
Elaborati valutati
Schemi di attribuzione dei voti

4. Esame finale e certificazione delle competenze
Indicatori
L'istituto/centro adotta procedure trasparenti e standardizzate per l'esame finale.
I discenti ricevono informazioni chiare su modalità, criteri e requisiti dell'esame.
È presente un sistema di "allerta precoce" per individuare gli discenti a rischio di insuccesso.
I risultati degli esami, in particolare gli esiti negativi, vengono analizzati per individuare cause e azioni di miglioramento.
Le certificazioni finali sono coerenti con i profili professionali e gli standard di riferimento.
Evidenze oggettive
Regolamenti d'esame
Dati sugli esiti finali
Analisi dei risultati
Interviste a docenti e discenti
Nota metodologica
L'Area di Qualità 3 consente di valutare la coerenza, l'equità e l'efficacia del sistema di valutazione, non solo come strumento di misurazione, ma soprattutto come leva per il miglioramento dell'apprendimento e della qualità dell'offerta formativa.

AREA DI QUALITÀ 4 – ESITI DELL'APPRENDIMENTO E RISULTATI

Criteria

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Monitoraggio e valutazione dei risultati di apprendimento
Indicatori qualitativi
I risultati di apprendimento dei discenti sono misurati e monitorati regolarmente attraverso strumenti e procedure adeguate.
L'istituto/centro verifica sistematicamente il progresso dei discenti nel tempo.
La maggior parte dei discenti raggiunge gli obiettivi di apprendimento previsti dal curriculum.
L'istituto/centro realizza attività di confronto (benchmarking) dei propri risultati con quelli di istituzioni analoghe.
Indicatori quantitativi
Distribuzione dei discenti per livelli di rendimento e competenze acquisite.
Percentuale di discenti che raggiungono gli standard minimi e avanzati.
Evidenze oggettive
Interviste al personale e agli studenti
Risultati degli esami e delle valutazioni
Registri dei voti e sistemi di monitoraggio
Bilanci di progresso e report di apprendimento
Risultati di prove nazionali o locali
Dati di benchmarking

2. Esiti dell'apprendimento e performance dei discenti
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro ha accesso a dati aggiornati sui risultati di apprendimento e li utilizza attivamente nella gestione e nella pianificazione strategica.
Sono disponibili strumenti per raccogliere informazioni sul percorso formativo e professionale dei diplomati.
I <i>feedback</i> dei diplomati e dei portatori di interesse sono analizzati e discussi sistematicamente, anche quando critici, e utilizzati per migliorare l'offerta formativa.
Indicatori quantitativi
I risultati di apprendimento complessivi sono coerenti con gli obiettivi formativi e le aspettative dell'istituto/centro.
Tasso di successo in linea con gli obiettivi dell'organizzazione.
Durata media della formazione coerente con i tempi previsti.
Tasso di abbandono monitorato e contenuto entro valori attesi.

Tasso di inserimento lavorativo o prosecuzione della formazione al termine del corso/percorso.
Coerenza tra formazione ricevuta e occupazione conseguita.
Evidenze oggettive
Dati sugli abbandoni scolastici/formativi
Informazioni sulla durata degli studi/della formazione e sui ritardi
Dati sull'inserimento lavorativo e sulle destinazioni post-formazione
Interviste a docenti, formatori e discenti
Tracciamento delle carriere dei diplomati/formati
Registri e database istituzionali dei risultati
Dati comparativi (benchmarking)
Nota metodologica
Questa Area di Qualità consente di valutare l'efficacia complessiva dell'offerta formativa in termini di risultati di apprendimento, successo formativo e impatto occupazionale. L'analisi integrata di indicatori qualitativi e quantitativi permette di collegare i risultati ottenuti con le strategie didattiche, organizzative e di miglioramento continuo dell'istituto o ente.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Contesto sociale di riferimento
Indicatori
<ul style="list-style-type: none">• L'istituto/centro analizza sistematicamente il contesto socioeconomico territoriale.• Sono considerate le caratteristiche della popolazione di riferimento, quali:<ul style="list-style-type: none">○ livello di istruzione,○ condizioni economiche e reddito,○ capitale culturale e sociale.• Vengono identificati e monitorati eventuali gruppi vulnerabili presenti nel territorio (ad es. migranti, disoccupati, giovani NEET, persone con disabilità o altre condizioni di svantaggio).
Evidenze oggettive
<ul style="list-style-type: none">• Statistiche ufficiali e dati territoriali• Indagini socioeconomiche• Dati sul mercato del lavoro• Analisi interne dell'istituto/centro

2. Accesso e diversità – politiche e procedure di ammissione
Indicatori
L'istituto/centro adotta una politica di accoglienza inclusiva, finalizzata a garantire la diversità dell'utenza.
Sono previste attività strutturate di: <ul style="list-style-type: none"> • orientamento, • informazione, • reclutamento, • valutazione iniziale, • inserimento dei discenti.
Le procedure di ammissione sono flessibili e adattabili ai diversi profili dei discenti e assicurano coerenza tra: <ul style="list-style-type: none"> • bisogni formativi dei discenti, • offerta formativa, • profilo dell'istituto/centro.
Evidenze oggettive
Politiche e procedure di reclutamento
Materiali informativi e di orientamento
Moduli di ammissione
Dati statistici sugli accessi
Interviste a personale e discenti

3. Accesso e diversità – sostegno, inclusione e permanenza
Indicatori
L'istituto/centro promuove la permanenza e il successo formativo di discenti con background e bisogni differenti.
Sono disponibili: <ul style="list-style-type: none"> • percorsi personalizzati, • misure di sostegno didattico, • opportunità di formazione pratica, • servizi di tutoring e mentoring.
I servizi di orientamento e consulenza sono adeguati ai diversi fabbisogni e, ove necessario, coinvolgono agenzie esterne specializzate.
Le strutture e le attrezzature garantiscono l'accessibilità fisica e digitale, in particolare per discenti con bisogni speciali.
Evidenze oggettive
Interviste a discenti, docenti, formatori e personale
Questionari di percezione
Servizi di supporto e orientamento
Tecnologie assistive
Accessibilità degli spazi e delle attrezzature

4. Accesso e diversità – risultati e composizione dell’utenza
Indicatori quantitativi
Numero di discenti con bisogni educativi speciali.
Presenza di gruppi vulnerabili tra i discenti, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> • discenti con genitori nati all’estero, • discenti con disabilità certificata, • altri gruppi svantaggiati definiti a livello locale.
Distribuzione dei discenti in base ai livelli di competenza iniziale (precedenti risultati scolastici).
Indicatori di successo formativo e permanenza per i diversi gruppi.
Indicatori qualitativi
L’istituto/centro monitora sistematicamente l’impatto delle politiche di inclusione.
I risultati ottenuti dai diversi gruppi sono analizzati per migliorare l’equità e l’efficacia dell’offerta formativa.
Evidenze oggettive
Dati statistici sui discenti
Analisi delle carriere scolastiche
Report di monitoraggio
Dati comparativi sul contesto sociale
Nota metodologica
Questa Area di Qualità consente di valutare l’equità, l’inclusività e l’accessibilità dell’offerta formativa, mettendo in relazione il contesto territoriale con le politiche di accesso, i servizi di supporto e i risultati ottenuti. Una lettura integrata di questi elementi permette di verificare in che misura l’istituto o centro di formazione sia in grado di garantire pari opportunità di apprendimento e successo formativo per tutti i discenti.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Stile manageriale e leadership
Indicatori
La direzione adotta uno stile di leadership partecipativo, coinvolgendo attivamente il personale nei processi decisionali.
Sono promosse responsabilità diffuse e autonomia professionale, attraverso delega e processi poco gerarchizzati.
La comunicazione interna è trasparente, continua e basata sulla fiducia reciproca.
I conflitti vengono affrontati in modo aperto e costruttivo.
La direzione garantisce equità nella distribuzione del lavoro e rispetto dell'autonomia professionale del personale.
Evidenze oggettive
Piani di formazione del management
Valutazioni della leadership
Interviste al personale
Numero e tipologia di reclami/criticità

2. Processi decisionali e partecipazione
Indicatori
I processi decisionali sono trasparenti, formalizzati e comunicati a tutto il personale.
Sono chiaramente definiti: <ul style="list-style-type: none"> • livelli decisionali, • responsabilità, • spazi di partecipazione.
Esistono organi collegiali e partecipativi rappresentativi delle diverse componenti dell'istituto.
La direzione è in grado di intervenire tempestivamente nei processi decisionali quando necessario.
I discenti sono coinvolti attraverso organi di rappresentanza.
Evidenze oggettive
Verbali di riunioni e organi collegiali
Linee guida interne per riunioni e processi decisionali
Interviste a personale e discenti
Documentazione sui processi partecipativi

3. Gestione delle riunioni e comunicazione organizzativa
Indicatori
Le riunioni e le conferenze sono pianificate in modo efficiente, con: <ul style="list-style-type: none"> • ordine del giorno definito, • ruoli chiari (moderatore, verbalizzatore), • gestione efficace dei tempi.
Le decisioni prese nelle riunioni sono documentate, comunicate e monitorate nella loro attuazione.
I flussi comunicativi interni favoriscono la circolazione delle informazioni e il coordinamento tra i diversi livelli organizzativi.
Evidenze oggettive
Verbali delle riunioni
Agenda e pianificazione delle attività
Questionari di percezione interna
Comunicazioni ufficiali

4. Assegnazione dei ruoli e gestione del personale
Indicatori
I criteri di assegnazione dei ruoli e dei compiti sono chiari, trasparenti e coerenti con le competenze del personale.
È definito il ruolo dell'insegnante all'interno della comunità professionale, includendo responsabilità quali: <ul style="list-style-type: none"> • sviluppo dell'istituto, • tutoraggio e accompagnamento dei discenti, • relazioni con il territorio
Sono previsti sistemi di monitoraggio e sviluppo professionale del personale.
La distribuzione degli incarichi e degli orari è equa e funzionale agli obiettivi dell'organizzazione.
Evidenze oggettive
Organigrammi e mansionari
Piani di sviluppo del personale
Orari e assegnazioni incarichi
Interviste a personale e discenti
5. Amministrazione e gestione delle risorse
Indicatori
L'istituto/centro dispone di una gestione amministrativa efficiente e trasparente, che include: <ul style="list-style-type: none"> • pianificazione e utilizzo ottimale degli spazi e delle aule, • procedure chiare per sostituzioni e variazioni dei corsi, • gestione puntuale di certificazioni, diplomi e documentazione.
I processi amministrativi (materiali didattici, risorse multimediali, archivi) sono organizzati in modo sistematico e affidabile.
Le attività ricorrenti sono pianificate secondo logiche di medio-lungo periodo.
Le risorse amministrative (personale, strumenti, tecnologie) sono adeguate e proporzionate alle esigenze dell'istituto.
L'infrastruttura tecnica e digitale supporta in modo efficace i processi amministrativi.
Evidenze oggettive
Procedure amministrative formalizzate
Documentazione organizzativa
Sistemi informativi e gestionali
Interviste al personale amministrativo
Dati di gestione e report interni
Nota metodologica
L'Area di Qualità 6 consente di valutare la capacità gestionale e organizzativa dell'istituto o centro di formazione, in relazione alla qualità dei processi decisionali, alla leadership, alla gestione del personale e all'efficienza amministrativa. Una gestione efficace rappresenta un fattore abilitante fondamentale per il miglioramento continuo e per la qualità complessiva dell'offerta formativa.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Piano di sviluppo, missione e valori
Indicatori
L'istituto/centro dispone di un piano di sviluppo formalizzato, che definisce in modo chiaro:
<ul style="list-style-type: none"> • missione, • visione strategica, • valori fondanti, • priorità di sviluppo.
Il piano strategico è tradotto in obiettivi operativi misurabili e in azioni concrete di attuazione.
Sono definiti indicatori e strumenti di monitoraggio per verificare l'avanzamento del piano.
Il personale conosce e condivide i principi e gli obiettivi strategici, utilizzandoli come riferimento per la valutazione e il miglioramento.
La missione e i valori dell'istituto orientano le scelte educative, organizzative e gestionali.
Evidenze oggettive
Piano strategico e piani operativi
Documento di missione e valori
Piani di sviluppo di dipartimento
Interviste al personale (tutti i livelli)
Strumenti di monitoraggio del piano

2. Leadership etica e qualità della direzione
Indicatori
La direzione esercita una leadership coerente con i valori etici e la missione dell'istituto/centro.
Il management promuove integrità, responsabilità, equità e trasparenza nei processi decisionali.
La leadership è percepita come credibile, coerente e orientata allo sviluppo da parte del personale.
Le decisioni strategiche sono coerenti con la visione educativa e con le esigenze dei portatori d'interesse.
Evidenze oggettive
Interviste al personale
Sondaggi di percezione sulla leadership
Documenti di indirizzo e linee guida etiche
Atti di programmazione strategica

3. Orientamento pedagogico e cultura professionale
Indicatori
Le tematiche pedagogiche fondamentali sono oggetto di confronto sistematico tra i docenti.
Esiste una visione pedagogica condivisa, costruita attraverso momenti di riflessione collegiale.
Sono definiti accordi e linee guida vincolanti su aspetti didattici e metodologici rilevanti.
L'istituto monitora l'attuazione delle scelte pedagogiche condivise.
Il confronto professionale favorisce coerenza didattica e miglioramento continuo.
Evidenze oggettive
Verbali di riunioni pedagogiche
Linee guida didattiche e metodologiche
Documentazione di progetti educativi
Sondaggi di percezione del personale

4. Identità istituzionale e coinvolgimento del personale
Indicatori
L'istituto promuove iniziative che favoriscono il senso di appartenenza e la coesione interna.
Sono realizzati eventi, attività e momenti collegiali che rafforzano l'identità dell'organizzazione.
Sono attivati progetti trasversali che coinvolgono più dipartimenti o l'intera comunità educativa.
Il personale si identifica con i valori, gli obiettivi e la missione dell'istituto.
La collaborazione interna favorisce un clima organizzativo positivo e partecipativo.
Evidenze oggettive
Programmazione di eventi e iniziative interne
Numero e tipologia di progetti trasversali
Tassi di partecipazione del personale
Interviste e sondaggi di clima organizzativo
Nota metodologica
L'Area di Qualità 7 analizza la coerenza tra valori, visione strategica e pratiche organizzative dell'istituto o centro di formazione.
Una solida etica istituzionale e una pianificazione strategica condivisa costituiscono la base per:
<ul style="list-style-type: none"> • una governance efficace, • una cultura organizzativa orientata al miglioramento, • una qualità sostenibile nel tempo.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Qualità delle strutture e delle attrezzature
Indicatori qualitativi
Adeguatezza degli spazi: le strutture, le aule, i laboratori e le attrezzature sono coerenti con gli obiettivi formativi e con le qualifiche previste.
Idoneità degli ambienti di apprendimento: la disposizione delle aule e degli spazi formativi supporta metodologie didattiche efficaci e diversificate.
Accessibilità alle risorse: i discenti hanno accesso a biblioteche, laboratori, strumenti digitali e altri servizi per favorire autonomia e apprendimento.
Qualità degli spazi comuni: l'istituto dispone di spazi comuni confortevoli e funzionali, che favoriscono socializzazione, collaborazione e benessere.
Salute, sicurezza e sostenibilità: gli ambienti rispettano gli standard di sicurezza, igiene e sostenibilità ambientale (consumi energetici, gestione rifiuti, materiali ecologici).
Indicatori quantitativi
Rapporto tra risorse fisiche e numero di discenti (aule, laboratori, PC, postazioni, volumi ecc.).
Dotazione tecnologica per discente.
Consumi energetici e indicatori di sostenibilità ambientale.
Evidenze oggettive
Inventari di attrezzature e materiali
Dati sull'utilizzo delle risorse ICT
Piani di sicurezza e documentazione ambientale
Osservazione diretta delle strutture
Sondaggi di percezione di discenti e personale

2. Manutenzione e gestione delle infrastrutture
Indicatori
Pulizia e cura degli ambienti: gli spazi sono regolarmente puliti, controllati e mantenuti in buono stato.
Responsabilità definite: sono chiaramente individuati i responsabili della gestione e manutenzione delle strutture.
Manutenzione programmata: esistono procedure sistematiche di manutenzione preventiva e correttiva.
Tempestività degli interventi: eventuali problemi o guasti vengono segnalati e risolti in tempi adeguati.
Controlli periodici: sono effettuate verifiche regolari interne ed esterne sulle condizioni degli ambienti e delle attrezzature.
Evidenze oggettive
Registri e piani di manutenzione
Rapporti di valutazione interni o esterni
Interviste a personale e discenti
Segnalazioni e registri di intervento

3. Gestione delle risorse finanziarie
Indicatori qualitativi
Adeguatezza delle risorse finanziarie: i fondi disponibili sono sufficienti per garantire qualità dell'offerta formativa e funzionamento dell'istituto.
Trasparenza contabile: il sistema di gestione finanziaria è trasparente e consente la tracciabilità dei costi e dei centri di spesa.
Controllo e responsabilità: sono previste procedure di controllo interno e rispetto delle normative pubbliche di finanziamento.
Coinvolgimento decisionale: le principali decisioni di spesa coinvolgono le figure responsabili e, ove opportuno, gli organi collegiali.
Indicatori quantitativi
Spesa media per discente.
Confronto della spesa con istituti analoghi (benchmarking).
Percentuale di investimenti in innovazione, formazione e attrezzature.
Evidenze oggettive
Bilanci e documenti contabili
Piani di investimento
Analisi dei costi per area/centro di costo
Confronti con dati di sistema o benchmark
Nota metodologica
L'Area di Qualità 8 valuta la coerenza tra risorse disponibili, gestione economica e qualità dell'ambiente formativo. Infrastrutture adeguate e una gestione finanziaria trasparente rappresentano condizioni essenziali per: <ul style="list-style-type: none"> • garantire efficacia dell'offerta formativa, • sostenere l'innovazione didattica, • assicurare un ambiente di apprendimento sicuro, inclusivo e sostenibile.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Pianificazione e distribuzione delle risorse umane
Indicatori qualitativi
Coerenza con gli obiettivi istituzionali: l'assegnazione dei ruoli e dei compiti del personale è funzionale al raggiungimento degli obiettivi didattici e organizzativi dell'istituto/centro.
Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità: compiti, responsabilità e livelli decisionali sono formalizzati, comunicati e comprensibili a tutto il personale.
Adeguatezza delle competenze: il personale è numericamente e qualitativamente adeguato a garantire standard elevati nella didattica, nella gestione e nell'organizzazione.
Equilibrio degli organici: la composizione del personale assicura un corretto bilanciamento tra docenti, personale tecnico e amministrativo.
Indicatori quantitativi
Rapporto docenti/formatori e discenti
Rapporto personale non docente/discenti
Distribuzione del carico di lavoro per area o funzione
Evidenze oggettive
Organigramma e funzionigramma
Descrizioni di ruolo e mansionari
Dati sugli organici e sul carico di lavoro
Sondaggi di percezione del personale
Curriculum e qualifiche del personale

2. Reclutamento e sviluppo professionale
Indicatori qualitativi
Procedure di reclutamento trasparenti e coerenti: i processi di selezione garantiscono la verifica delle competenze professionali, delle attitudini e della coerenza con i valori dell'istituto.
Valorizzazione del personale: sono previsti momenti strutturati di confronto (colloqui di sviluppo o di carriera) tra personale e direzione per sostenere crescita professionale e motivazione.
Formazione continua: esiste un piano di sviluppo professionale coerente con i bisogni del personale e con gli obiettivi strategici dell'istituto.
Inserimento dei nuovi assunti: è attivo un programma di accoglienza e accompagnamento per favorire l'integrazione dei nuovi membri dello staff.
Indicatori quantitativi
Tasso di partecipazione alla formazione
Ore medie di formazione per dipendente
Tasso di successo/efficacia delle attività formative
Evidenze oggettive
Piani e programmi di sviluppo del personale
Registri delle attività formative
Valutazioni di efficacia della formazione
Interviste al personale
Schede di valutazione delle prestazioni

3. Organizzazione del lavoro e gestione degli orari
Indicatori qualitativi
Trasparenza nella distribuzione del lavoro: criteri e procedure per l'assegnazione delle materie, delle attività e degli orari sono chiari, equi e condivisi.
Coerenza con la missione e gli obiettivi formativi: la distribuzione del lavoro supporta le priorità pedagogiche e organizzative (interdisciplinarietà, collaborazione, apertura al territorio ecc.).
Flessibilità organizzativa: l'organizzazione consente di gestire progetti, attività extracurricolari e iniziative interdisciplinari.
Valorizzazione delle competenze interne: la distribuzione dei compiti tiene conto delle competenze e delle specializzazioni del personale.
Evidenze oggettive
Orari delle lezioni
Piani di lavoro e programmazioni didattiche
Documentazione su attività extra-curricolari
Numero di reclami o segnalazioni relative all'organizzazione del lavoro

4. Gestione del tempo e sostenibilità del carico di lavoro
Indicatori qualitativi
Adeguatezza delle risorse temporali: il tempo assegnato alle diverse attività (didattica, preparazione, coordinamento, progettazione) è coerente con il carico di lavoro richiesto.
Equilibrio e sostenibilità: l'organizzazione del lavoro consente un equilibrio tra attività professionali, benessere del personale e qualità dell'insegnamento.
Flessibilità nella gestione delle attività: l'istituto è in grado di adattare tempi e organizzazione a esigenze impreviste o a nuovi progetti.
Evidenze oggettive
Orari e calendari delle attività
Pianificazione annuale delle attività
Interviste al personale
Dati su straordinari, carichi aggiuntivi o turnazioni
Nota metodologica
L'Area di Qualità 9 valuta in che misura l'istituto o ente: <ul style="list-style-type: none"> • dispone delle competenze professionali necessarie, • gestisce in modo efficace il personale, • promuove lo sviluppo continuo delle risorse umane, • garantisce un'organizzazione del lavoro equa, sostenibile e coerente con la missione formativa.
Una gestione strategica delle risorse umane è una leva fondamentale per la qualità dell'offerta formativa e per il miglioramento continuo dell'organizzazione.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri per Area di Qualità)

Indicatori (esempi non vincolanti)

(gli indicatori possono essere adattati o integrati in funzione del contesto)

Evidenze oggettive

1. Benessere organizzativo e clima di lavoro
Indicatori qualitativi
Benessere percepito: il personale dichiara un buon livello di benessere lavorativo, con un equilibrio sostenibile tra carico di lavoro, stress e soddisfazione professionale.
Clima relazionale positivo: i rapporti tra colleghi sono improntati al rispetto, alla fiducia e alla collaborazione.
Gestione delle criticità: problemi e difficoltà possono essere discussi apertamente in un clima costruttivo e rispettoso.
Consapevolezza dei limiti operativi: l'organizzazione riconosce i limiti di intervento in relazione a situazioni complesse (ad esempio, contesti sociali svantaggiati) e adotta strategie realistiche.
Indicatori quantitativi
Tasso di assenteismo e malattia
Tasso di turnover del personale
Numero di reclami o segnalazioni interne
Partecipazione ad eventi e iniziative interne
Evidenze oggettive
Sondaggi di clima organizzativo
Dati su assenze e turnover
Registro reclami del personale
Partecipazione a eventi interni

2. Comunicazione interna e cultura organizzativa
Indicatori qualitativi
Strutture di comunicazione efficaci: l'istituto dispone di canali e strumenti chiari per la comunicazione interna e la condivisione delle informazioni.
Comunicazione aperta e trasparente: il dialogo tra docenti, personale amministrativo e direzione è continuo, rispettoso e costruttivo.
Regole di comunicazione e <i>feedback</i> : esistono procedure condivise per gestire il confronto, i <i>feedback</i> e le eventuali criticità.
Riconoscimento e valorizzazione: l'impegno e i risultati del personale sono riconosciuti e valorizzati, contribuendo alla motivazione.
Evidenze oggettive
Verbali di riunioni del personale
Strumenti di comunicazione interna (newsletter, piattaforme, ecc.)
Manuale del personale
Sondaggi di percezione

3. Collaborazione professionale e lavoro in team
Indicatori qualitativi
Regole e pratiche collaborative: l'istituto promuove e sostiene forme strutturate di collaborazione tra docenti e personale.
Confronto professionale continuo: sono previsti incontri regolari tra docenti (per dipartimenti, aree disciplinari o gruppi interdisciplinari) su temi organizzativi, didattici e pedagogici.
Lavoro per progetti: l'istituto attiva gruppi di progetto per affrontare specifiche sfide, innovazioni o iniziative di sviluppo.
Apprendimento tra pari: sono incoraggiate pratiche di scambio professionale e di apprendimento reciproco tra docenti.
Indicatori qualitativi
Regole e pratiche collaborative: l'istituto promuove e sostiene forme strutturate di collaborazione tra docenti e personale.
Confronto professionale continuo: sono previsti incontri regolari tra docenti (per dipartimenti, aree disciplinari o gruppi interdisciplinari) su temi organizzativi, didattici e pedagogici.
Lavoro per progetti: l'istituto attiva gruppi di progetto per affrontare specifiche sfide, innovazioni o iniziative di sviluppo.
Apprendimento tra pari: sono incoraggiate pratiche di scambio professionale e di apprendimento reciproco tra docenti.
Evidenze oggettive
Calendario e verbali delle riunioni di dipartimento
Documentazione dei gruppi di progetto
Piani di lavoro collegiali
Sondaggi sulla collaborazione interna

4. Partecipazione, motivazione e senso di appartenenza
Indicatori qualitativi
Coinvolgimento attivo del personale: i dipendenti partecipano alla vita dell'istituto e ai processi decisionali in modo attivo e responsabile.
Identificazione con l'istituto: il personale si riconosce nei valori, nella missione e negli obiettivi dell'organizzazione.
Iniziative di coesione: sono promosse attività e momenti di socialità che rafforzano il senso di appartenenza e la cultura organizzativa.
Motivazione professionale: il personale percepisce il proprio lavoro come significativo e riconosciuto.
Evidenze oggettive
Partecipazione a eventi e iniziative interne
Sondaggi di soddisfazione del personale
Interviste al personale
Dati su partecipazione a gruppi e attività interne
Nota metodologica
L'Area di Qualità 10 analizza in che misura l'istituto: <ul style="list-style-type: none"> • garantisce condizioni di lavoro positive, sostenibili e motivate, • promuove una cultura organizzativa collaborativa e trasparente, • sostiene il benessere e la crescita professionale del personale.
Un ambiente di lavoro sano e partecipativo è infatti una condizione essenziale per assicurare qualità nei processi formativi e nei risultati dell'apprendimento.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri)

Esempi di indicatori

(non vincolanti, adattabili al contesto)

Evidenze oggettive

1. Comunicazione istituzionale e visibilità esterna
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro dispone di strumenti informativi chiari, aggiornati e accessibili (dépliant, brochure, sito web, materiali digitali) che illustrano l'offerta formativa, i servizi e le opportunità disponibili.
La comunicazione istituzionale è coerente con l'identità, i valori e gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
Le informazioni fornite agli stakeholder sono pertinenti, trasparenti e aggiornate.
Evidenze
Dépliant e materiale informativo
Sito web istituzionale e canali digitali
Numero di premi, riconoscimenti o certificazioni ottenute
Materiali di comunicazione istituzionale

2. Identificazione e coinvolgimento dei portatori di interesse
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro identifica in modo sistematico tutti i portatori di interesse rilevanti (discenti, famiglie, personale, imprese, parti sociali, enti locali, autorità educative ecc.).
Esistono modalità strutturate e periodiche di consultazione e coinvolgimento degli stakeholder per raccogliere <i>feedback</i> sull'offerta formativa e sui processi educativi.
Le informazioni raccolte dai portatori di interesse sono utilizzate per orientare le decisioni e migliorare l'offerta formativa.
Evidenze
Elenco e mappatura degli stakeholder
Sondaggi di soddisfazione
Verbali di incontri con stakeholder
Report di consultazione

3. Collaborazione con il territorio e con il mondo del lavoro
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro sviluppa relazioni strutturate con imprese, organizzazioni del territorio e potenziali datori di lavoro.
Esistono collaborazioni attive (stage, tirocini, progetti congiunti, testimonianze professionali, laboratori, co-progettazione formativa).
Lo scambio di informazioni con i partner territoriali è continuo e finalizzato al miglioramento dei curricula e dell'occupabilità dei discenti.
Evidenze
Accordi e convenzioni con imprese
Progetti in collaborazione
Verbali di incontri con aziende e partner territoriali
Elenco di tirocini e percorsi in alternanza

4. Collaborazione con altri soggetti educativi e con le famiglie
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro mantiene rapporti sistematici con altri enti di istruzione e formazione (scuole, università, enti di formazione).
Sono attivi canali di comunicazione e collaborazione con le famiglie, che sono coinvolte nella vita dell'istituto/centro.
Vengono organizzate iniziative di partecipazione (giornate aperte, incontri informativi, eventi formativi).
Evidenze
Programmi dei corsi
Verbali delle giornate aperte
Comunicazioni con le famiglie
Progetti di rete con altri enti formativi

5. Internazionalizzazione e mobilità
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro promuove opportunità di mobilità internazionale per discenti e personale (programmi Erasmus+, scambi, stage all'estero).
Sono definiti obiettivi e target realistici per la partecipazione a esperienze internazionali.
L'istituto/centro attiva strategie per attrarre discenti stranieri e per partecipare a progetti europei e internazionali.
Indicatori quantitativi
Percentuale di discenti in mobilità internazionale (rispetto agli obiettivi)
Percentuale di discenti stranieri accolti
Ammontare dei finanziamenti europei ottenuti
Evidenze
Progetti europei e internazionali
Accordi di mobilità
Report sulle esperienze all'estero
Dati su finanziamenti e partecipazione
Nota metodologica
L'analisi dell'Area di Qualità 11 deve considerare in modo integrato: <ul style="list-style-type: none"> • la capacità dell'istituto/centro di costruire relazioni solide con il territorio, • il livello di coinvolgimento dei portatori di interesse, • l'efficacia delle strategie di comunicazione, • il grado di apertura e cooperazione a livello nazionale e internazionale.
Questi elementi contribuiscono in modo determinante alla qualità complessiva dell'offerta formativa, alla sua pertinenza rispetto al mercato del lavoro e alla sua capacità di innovazione.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri)

Esempi di indicatori

(non vincolanti, adattabili al contesto)

Evidenze oggettive

1. Benessere dei discenti e clima sociale
Indicatori qualitativi
I discenti percepiscono l'istituto/centro come un ambiente accogliente, inclusivo e favorevole all'apprendimento.
I discenti sono incoraggiati ad assumersi responsabilità, partecipando attivamente alla vita della comunità scolastica/formativa.
L'istituto/centro promuove il benessere psicologico e relazionale di discenti attraverso iniziative strutturate.
Indicatori quantitativi
Numero di reclami formali presentati dai discenti
Numero di eventi sociali organizzati
Tasso di partecipazione dei discenti alle attività sociali
Evidenze
Sondaggi di percezione sul clima scolastico
Registro degli eventi sociali
Report sulle attività di partecipazione dei discenti

2. Partecipazione dei discenti alla vita dell'istituto/centro
Indicatori qualitativi
I discenti sono coinvolti nei processi decisionali riguardanti aspetti rilevanti della vita scolastica (organi di rappresentanza, consultazioni, gruppi di lavoro).
Sono previste modalità strutturate di ascolto delle opinioni e dei bisogni dei discenti.
L'istituto/centro promuove una cultura della partecipazione attiva e della cittadinanza responsabile.
Evidenze
Verbali di organi collegiali con rappresentanza dei discenti
Regolamenti di partecipazione
Questionari di consultazione

3. Qualità delle relazioni tra docenti/formatori e discenti
Indicatori qualitativi
Le relazioni tra docenti e discenti sono improntate al rispetto reciproco, alla fiducia e alla collaborazione.
L'interazione educativa è coerente con i valori e la mission dell'istituto/centro.
Sono attivi sistemi di orientamento e tutoraggio personalizzato per sostenere il percorso dei discenti.
Esiste una procedura chiara e trasparente per la gestione dei reclami e delle segnalazioni dei discenti.
Indicatori quantitativi
Numero di reclami o segnalazioni ricevute
Numero di provvedimenti disciplinari
Evidenze
Regolamenti interni
Procedure di gestione reclami
Interviste a discenti e docenti
Report di orientamento e tutoraggio

4. Qualità delle relazioni tra discenti
Indicatori qualitativi
I discenti dimostrano comportamenti improntati al rispetto reciproco, all'inclusione e alla collaborazione.
L'istituto/centro promuove attivamente lo sviluppo di competenze sociali e relazionali.
I docenti favoriscono il dialogo, il confronto costruttivo e l'ascolto reciproco anche in presenza di opinioni divergenti.
Evidenze
Osservazioni in aula e nei contesti informali
Sondaggi di percezione
Attività di gruppo e progetti collaborativi

5. Eventi sociali e vita comunitaria
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro organizza eventi sociali, culturali e formativi che favoriscono la coesione tra discenti, docenti e personale.
Le attività extracurricolari contribuiscono a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità formativa.
Gli eventi promuovono l'inclusione, la partecipazione e lo sviluppo personale dei discenti.
Indicatori quantitativi
Numero di eventi organizzati
Livello di partecipazione alle iniziative
Evidenze
Calendario eventi
Documentazione fotografica e report attività
Questionari di soddisfazione
Nota metodologica
La valutazione dell'Area 12 deve considerare in modo integrato: <ul style="list-style-type: none"> • la qualità del clima relazionale e del benessere dei discenti, • il livello di partecipazione attiva alla vita dell'istituto, • la qualità delle relazioni tra discenti, docenti e personale, • l'efficacia delle iniziative di socializzazione e coesione.
Questi elementi sono determinanti per creare un ambiente di apprendimento positivo, inclusivo e motivante, capace di sostenere il successo formativo e lo sviluppo personale dei discenti.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri)

Esempi di indicatori

(non vincolanti, adattabili al contesto)

Evidenze oggettive

1. Politiche e strategie per l'uguaglianza di genere
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro dispone di politiche, piani e strumenti operativi per promuovere l'uguaglianza di genere e il mainstreaming di genere.
Sono previste strutture, responsabilità e risorse dedicate all'attuazione delle politiche di pari opportunità.
Il tema dell'equità di genere è integrato nei documenti strategici e nei piani di sviluppo dell'organizzazione.
Evidenze
Piano di sviluppo dell'istituto/centro
Documenti di policy e regolamenti interni
Report sulle azioni di pari opportunità

2. Curriculum e materiali didattici inclusivi
Indicatori qualitativi
I curricula e i metodi didattici promuovono la partecipazione attiva e paritaria di discenti.
Viene garantito un orientamento educativo e professionale che contrasti stereotipi di genere e favorisca scelte libere e consapevoli.
I materiali didattici, i libri di testo e le prove di valutazione utilizzano linguaggi, immagini ed esempi inclusivi e rispettosi delle differenze di genere.
Evidenze
Curricula e programmi didattici
Materiali didattici e prove di esame
Interviste a docenti e discenti

3. Equità nei processi decisionali e nella gestione delle risorse
Indicatori qualitativi
Nei processi decisionali è garantita una rappresentanza equilibrata di donne e uomini.
La distribuzione delle risorse (tempo, formazione, incarichi, finanziamenti) avviene in modo equo tra i generi.
L'organizzazione promuove una cultura istituzionale fondata sul rispetto, sull'uguaglianza e sull'assenza di discriminazioni dirette o indirette.
Evidenze
Composizione degli organi decisionali
Documentazione sulla distribuzione delle risorse
Regolamenti interni e codice etico

4. Attività formative ed extra-curricolari inclusive
Indicatori qualitativi
Le attività extracurricolari (sportive, culturali, ricreative) sono progettate in modo inclusivo e accessibili a tutti i generi.
L'istituto/centro promuove iniziative di sensibilizzazione sui temi delle pari opportunità e del rispetto delle differenze.
Evidenze
Programmazione delle attività extracurricolari
Report e documentazione di eventi e iniziative
Sondaggi di partecipazione

5. Monitoraggio e analisi dei dati disaggregati per genere
Indicatori quantitativi
I dati relativi a iscrizioni, partecipazione, rendimento e abbandoni sono raccolti e analizzati per genere.
Percentuale di partecipazione di discenti ai diversi indirizzi e corsi (serie storiche).
Percentuali di abbandono e successo formativo disaggregate per genere.
Composizione per genere degli organi di gestione, del personale docente, amministrativo e ausiliario.
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro utilizza i dati raccolti per monitorare eventuali squilibri e definire azioni correttive.
Evidenze
Banche dati interne
Report statistici
Analisi di impatto di genere

6. Clima organizzativo e diritti
Indicatori qualitativi
Non si registrano discriminazioni di genere dirette o indirette.
I diritti e le opportunità sono garantiti in modo equo a tutti i membri della comunità formativa.
Il clima organizzativo promuove il rispetto reciproco e la valorizzazione delle differenze.
Evidenze
Sondaggi di percezione
Reclami e segnalazioni
Report sul benessere organizzativo
Nota metodologica
La valutazione dell'Area 13 deve considerare in modo integrato: <ul style="list-style-type: none"> • l'esistenza di politiche e strategie per l'uguaglianza di genere; • l'integrazione della dimensione di genere nei curricula e nelle pratiche didattiche; • l'equità nei processi decisionali e nella gestione delle risorse; • il monitoraggio sistematico dei dati disaggregati per genere; • il clima organizzativo e il rispetto dei diritti.
Un'efficace attuazione del mainstreaming di genere contribuisce a garantire pari opportunità, a prevenire discriminazioni e a promuovere uno sviluppo formativo e professionale equo e inclusivo per tutte e tutti.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri)

Esempi di indicatori

(non vincolanti, adattabili al contesto)

Evidenze oggettive

1. Sistema di gestione della qualità
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro applica un sistema di gestione e assicurazione della qualità strutturato, coerente e integrato nella strategia complessiva dell'organizzazione.
Gli obiettivi di qualità sono chiaramente definiti, condivisi e collegati alla missione e al piano di sviluppo.
Ruoli, responsabilità e processi relativi alla qualità sono esplicitati e comunicati in modo trasparente.
Il sistema di qualità è orientato al miglioramento continuo e fondato su evidenze.
Evidenze
Politiche e manuali di qualità
Piano strategico e piano di sviluppo
Organigramma e mansionari
Report sulla qualità

2. Coinvolgimento dei portatori di interesse
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro coinvolge sistematicamente i principali portatori di interesse (discenti, docenti, personale, imprese, partner esterni, autorità) nella valutazione della qualità dell'offerta formativa.
I contributi dei portatori di interesse sono presi in considerazione nella definizione e revisione degli obiettivi di qualità.
Esistono canali strutturati di comunicazione e consultazione.
Evidenze
Questionari e sondaggi di soddisfazione
Verbali di incontri con stakeholder
Report di consultazione
Interviste a personale e discenti

3. Valutazione dell'insegnamento e dell'apprendimento
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro monitora e valuta in modo sistematico i processi di insegnamento e apprendimento.
Sono utilizzati strumenti strutturati di autovalutazione e valutazione esterna.
I risultati delle valutazioni sono analizzati e utilizzati per migliorare la qualità didattica.
Evidenze
Rapporti di autovalutazione
Dati di monitoraggio e benchmarking
Report sulle performance dei discenti
Osservazioni didattiche

4. Feedback e sviluppo professionale
Indicatori qualitativi
Il personale riceve <i>feedback</i> regolare da diverse fonti (direzione, colleghi, discenti, portatori di interesse).
Il <i>feedback</i> è percepito come utile e viene utilizzato per l'apprendimento professionale e il miglioramento continuo.
Sono attivate azioni di sviluppo individuale basate sui risultati del <i>feedback</i> (formazione, coaching, mentoring ecc.).
Evidenze
Sistemi di valutazione del personale
Piani di sviluppo professionale
Calendari e report di incontri di <i>feedback</i>
Verifiche da parte degli stakeholder

5. Valutazione e sviluppo dell'istituto/centro
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro conduce valutazioni periodiche della propria performance organizzativa.
È definito un quadro metodologico chiaro per la valutazione (tempi, procedure, ambiti, strumenti, responsabilità).
I risultati della valutazione sono utilizzati per elaborare e aggiornare il piano di miglioramento.
Il processo di valutazione è continuo e orientato allo sviluppo istituzionale.
Evidenze
Rapporti di autovalutazione
Piani di miglioramento e piani d'azione
Report di valutazioni interne ed esterne
Dati di benchmarking

6. Collegamento con il ciclo della qualità (EQAVET – PDCA)
L'Area di Qualità 14 deve evidenziare in modo esplicito l'integrazione del ciclo:
Pianificazione (Plan): definizione degli obiettivi di qualità e degli indicatori
Attuazione (Do): implementazione delle azioni e dei processi formativi
Valutazione (Check): monitoraggio, autovalutazione e analisi dei risultati
Revisione (Act): definizione di azioni correttive e migliorative
Nota metodologica:
La qualità della gestione e valutazione dell'istituto/centro si misura nella capacità di: <ul style="list-style-type: none"> • strutturare un sistema di qualità integrato e coerente, • coinvolgere attivamente i portatori di interesse, • monitorare e valutare in modo sistematico i processi e i risultati, • utilizzare i <i>feedback</i> per il miglioramento continuo, • tradurre le evidenze in azioni di sviluppo strategico e operativo.
Un sistema di qualità efficace rappresenta il motore del miglioramento continuo e garantisce coerenza, trasparenza e affidabilità dell'intero processo formativo.

Criteri

(valutare almeno 2 criteri)

Esempi di indicatori

(non vincolanti, adattabili al contesto)

Evidenze oggettive

1. Strategia digitale dell'istituto/centro
Indicatori qualitativi
L'istituto/centro dispone di una strategia digitale formalizzata, coerente con la missione e con il piano di sviluppo.
La strategia definisce obiettivi chiari per l'innovazione didattica, la digitalizzazione dei processi e lo sviluppo delle competenze digitali.
La leadership promuove attivamente la trasformazione digitale come leva per il miglioramento della qualità
Evidenze
Piano strategico digitale
Piano di sviluppo dell'istituto o ente
Policy ICT e innovazione
Documenti di governance digitale

2. Infrastrutture digitali e accesso alle tecnologie
Indicatori qualitativi
Le infrastrutture digitali (reti, piattaforme, dispositivi, software) sono adeguate, aggiornate e accessibili.
I discenti e il personale hanno accesso equo agli strumenti digitali necessari per apprendere e lavorare.
L'istituto garantisce sicurezza informatica, protezione dei dati e continuità dei servizi digitali.
Indicatori quantitativi
Rapporto dispositivi/discenti
Copertura della rete e qualità della connettività
Utilizzo delle piattaforme digitali
Evidenze
Inventario delle attrezzature ICT
Piani di manutenzione e aggiornamento
Policy di sicurezza e privacy
Dati di utilizzo delle piattaforme

3. Competenze digitali di discenti e personale
Indicatori qualitativi
I curricula includono lo sviluppo delle competenze digitali, in linea con i framework europei (es. DigComp).
Il personale docente e amministrativo possiede adeguate competenze digitali per l'insegnamento e la gestione dei processi.
Sono previste attività di formazione continua e aggiornamento digitale per il personale.
Indicatori quantitativi
Partecipazione a corsi di formazione digitale
Livelli di competenze digitali rilevati
Certificazioni digitali acquisite
Evidenze
Piani di formazione del personale
Programmi didattici con componenti digitali
Attestati e certificazioni
Sondaggi sulle competenze digitali

4. Innovazione metodologica e didattica digitale
Indicatori qualitativi
L'istituto utilizza metodologie didattiche innovative (blended learning, e-learning, flipped classroom, simulazioni digitali ecc.).
Le tecnologie digitali supportano l'apprendimento attivo, collaborativo e personalizzato.
I discenti sono coinvolti in esperienze di apprendimento autentico attraverso strumenti digitali.
Evidenze
Piani didattici digitali
Materiali e-learning
Piattaforme LMS utilizzate
Osservazioni in classe
Lavori digitali di discenti

5. Digitalizzazione dei processi organizzativi e amministrativi
Indicatori qualitativi
I processi amministrativi e gestionali sono digitalizzati (iscrizioni, registri elettronici, gestione documentale, comunicazioni).
I dati sono utilizzati per supportare il monitoraggio, la valutazione e il miglioramento dei processi.
I sistemi digitali facilitano la trasparenza e l'efficienza organizzativa.
Evidenze
Sistemi informativi e gestionali
Registri elettronici
Archivi digitali
Report di gestione e monitoraggio

6. Inclusione digitale e accessibilità
Indicatori qualitativi
L'istituto o ente promuove l'inclusione digitale, garantendo pari opportunità di accesso alle tecnologie.
Sono adottate soluzioni accessibili per discenti con bisogni educativi speciali.
Sono previste azioni per ridurre il digital divide.
Evidenze
Piani per l'inclusione digitale
Tecnologie assistive
Interventi di supporto ai discenti
Sondaggi sull'accessibilità

7. Collaborazione digitale e apertura all'esterno
Indicatori qualitativi
L'istituto utilizza strumenti digitali per collaborare con imprese, partner educativi e stakeholder.
Sono attivi progetti digitali nazionali e internazionali (es. Erasmus+, piattaforme collaborative).
I discenti partecipano a esperienze digitali connesse al mondo del lavoro.
Evidenze
Progetti digitali e partnership
Piattaforme collaborative
Attività di mobilità virtuale
Accordi con imprese

8. Monitoraggio e miglioramento della transizione digitale
Indicatori qualitativi
L'istituto o ente monitora sistematicamente l'uso delle tecnologie e l'impatto della digitalizzazione.
I dati raccolti sono utilizzati per migliorare le pratiche didattiche e organizzative.
Esiste un processo di revisione continua della strategia digitale.
Evidenze
Report di monitoraggio digitale
Indicatori di performance digitale
Valutazioni interne ed esterne
Piano di miglioramento digitale
Nota metodologica
La qualità della transizione digitale si riflette nella capacità dell'istituto/centro di: <ul style="list-style-type: none"> • integrare la dimensione digitale nella propria strategia e nei processi; • garantire accesso equo e infrastrutture adeguate; • sviluppare competenze digitali diffuse; • innovare la didattica e l'organizzazione; • utilizzare i dati per migliorare continuamente.

Acronimi	Descrizione
CPI	Centri per l'Impiego
DID	Dichiarazione di Immediata Disponibilità
GOL	Garanzia Occupabilità Lavoratori
LEP	Livelli essenziali delle prestazioni
NASpl/DisColl	Nuova assicurazione sociale per l'impiego/Indennità di disoccupazione per i lavoratori con rapporto di collaborazione coordinata e continuativa
PAR	Piano di Attuazione Regionale
PNC	Piano Nuove Competenze
PNRR	Piano Nazionale Ripresa Resilienza
RdC	Reddito di Cittadinanza
SAP	Scheda Anagrafico – Professionale
SIU	Sistema Informativo Unitario

Bibliografia

- Boerchi D., Evangelista L., Fonzo C. (2025), The contribution of VET to twin transition: quality, competence and participatory improvement through Peer Review, in Capogna S., De Angelis M.C. (eds.) *Workshop Proceedings n. 6 of the 11th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'25). Empowering Change Navigating Twin Transitions and Enhancing Civic Engagement in Higher Education*, Quaderni di Comunità. Persone, Educazione e Welfare nella Società 5.0, Roma, Eurilink University Press, pp.89-99
- Cedefop (2020), *Vocational education and training in Europe, 1995–2035. Scenarios for European vocational education and training in the 21st century*, Cedefop reference series n. 114, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Cedefop (2018), *European cooperation in VET: one process, many stops. Developments in vocational education and training policy 2015-17*, Cedefop reference series n. 110, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Evangelista L., Fonzo C. (2023), La metodologia europea della Peer Review: prima sperimentazione tra istituti scolastici e Centri di Formazione Professionale, *Rassegna CNOS. Problemi, esperienze, prospettive per l'istruzione e la formazione professionale*, 39, n.1, pp.117-129
- Evangelista L., Fonzo C., Forleo M. (2025), La qualità nell'istruzione e formazione in Europa: strategie integrate per contrastare le disuguaglianze e promuovere l'inclusione sociale, *Rassegna CNOS. Problemi, esperienze, prospettive per l'istruzione e la formazione professionale*, 41, n.1, pp.71-80
- Fonzo C., Evangelista L. (2025a), *La nuova strategia "Union of skills": un ponte tra competenze, qualità e valutazione in Europa*, Quaderni di Comunità: persone, educazione e welfare nella società 5.0 n.2, Roma, Eurilink University Press, pp.67-76
- Fonzo C., Evangelista L. (2025b), The role of quality assurance in supporting micro-credentials in European Education and Training Systems, in Capogna S., De Angelis M.C. (eds.) *Workshop Proceedings n. 6 of the 11th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'25). Empowering Change Navigating Twin Transitions and Enhancing Civic Engagement in Higher Education*, Quaderni di Comunità. Persone, Educazione e Welfare nella Società 5.0, Roma, Eurilink University Press, pp.115-123
- Freddano M. (2024), Il RAV per le sedi formative accreditate che erogano percorsi di Istruzione e Formazione Professionale: la sperimentazione INVALSI, *Rassegna CNOS*, 40, n.1, pp.51-63
- Isfol, Tramontano I., Allulli G. (2012), *Manuale di peer review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale*, I Libri del Fondo sociale europeo n.168, Roma, Isfol
- Liuti S., Marchetta C. (2025), Promuovere la qualità nell'istruzione degli adulti: il contributo della valutazione tra pari, in Evangelista L., Fonzo C. (a cura di) (2025), *The challenges and opportunities of evaluation: from theory to practice*, Quaderni di Comunità: persone, educazione e welfare nella società 5.0 n.2, Roma, Eurilink University Press, pp.59-66
- Melo D., Oliveira C. M., Martins, E. (2023), Implementation of people management system into the QMS aligned with the EQAVET framework: Action-research in a vocational education school, *Management in Review*, 1, n.1, pp.1-10



COLLANA
FOCUS
Inapp