Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

168
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

MANUALE DI PEER REVIEW PER L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE INIZIALE

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI

168
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

ISSN: 1590-0002

L'ISFOL, ente nazionale di ricerca, opera nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. L'ISFOL svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione e informazione fornendo un supporto tecnico-scientifico al Parlamento, al Ministero del Lavoro e ad altri Dicasteri, alle Regioni, agli Enti locali ed alle Istituzioni sulle politiche e sui sistemi della formazione ed apprendimento lungo tutto l'arco della vita, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale. Fa parte del Sistema Statistico Nazionale, e collabora con le Istituzioni comunitarie. Svolge inoltre il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme - Programma settoriale Leonardo da Vinci.

Commissario Straordinario: Matilde Mancini
Direttore Generale: Aviana Bulgarelli

Riferimenti
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. + 39 06854471
Web: www.isfol.it

La Collana
I Libri del Fondo sociale europeo
raccoglie e valorizza i risultati tecnico-scientifici conseguiti nei Piani di attività Isfol per la programmazione di FSE 2007-2013 Obiettivo Convergenza PON "Governance e Azioni di sistema" e Obiettivo Competitività regionale e occupazione PON "Azioni di sistema"

I testi pubblicati in Collana sono valutati dal Comitato tecnico scientifico interno ISFOL

La Collana I Libri del Fondo sociale europeo è curata da Isabella Pitoni responsabile del Servizio per la comunicazione e la divulgazione scientifica Isfol. Coordinamento editoriale: Valeria Cioccolo, Paola Piras

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

ISFOL

MANUALE DI PEER REVIEW PER L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE INIZIALE

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI

Il volume è stato finanziato dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei Programmi operativi nazionali a titolarità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali "Governance e azioni di sistema" (Ob. Convergenza), Asse Capacità istituzionale, Obiettivo specifico 5.4, Progetto "Governance, qualità dei sistemi e strumenti per la valutazione", "Azioni di sistema" (Ob. Competitività regionale e occupazione"), Asse Assistenza tecnica, Obiettivo specifico 5.1, Progetto "Governance, qualità dei sistemi e strumenti per la valutazione" annualità 2012 di competenza della Direzione generale per le politiche attive e passive del lavoro.

Il volume è stato realizzato dal Progetto *Reference Point nazionale per l'Assicurazione di Qualità dell'IFP* dell'ISFOL e presenta una rielaborazione ed un adattamento al contesto nazionale della guida *Peer Review in initial VET* (Progetto AT/04/C/F/TH-82000, finanziato con il supporto dalla Commissione europea), e delle linee guida *Peer Review Impact* (Progetto FI1-LEO05-01584, finanziato con il supporto dalla Commissione europea) predisposte entrambe nell'ambito del Progetto Leonardo da Vinci.

Il volume è a cura di *Ismene Tramontano* e *Giorgio Allulli*.

Si ringrazia *Concetta Fonzo* per il contributo all'editing.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico interno ISFOL.

Testo chiuso: dicembre 2011.

Copyright (C) [2012] [ISFOL]
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 3.0 Italia License.
(http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.it)

ISBN: 978-88-543-0073-6

Indice

Prefazione 9

Cap. 1 Introduzione 13
1.1 Cos'è la Peer Review? 13
1.2 I motivi alla base della Peer Review. Vantaggi e benefici della Peer Review come strumento di sviluppo e di assicurazione della qualità 14
1.3 Quali sono gli obiettivi ed i principi della procedura di Peer Review europea? 14
1.4 La Peer Review e la Raccomandazione europea sull'Assicurazione della Qualità nell'IFP 17
1.5 Chi può utilizzare la procedura di Peer Review? 18
1.6 Il ruolo degli stakeholder nella procedura di Peer Review 18
1.7 La documentazione della Peer Review 18

Cap. 2 Procedura di Peer Review - Aspetti generali 19
2.1 Coordinamento ed organizzazione della Peer Review 19
2.2 Le quattro fasi di una Peer Review 20
2.3 Stima del tempo necessario per una Peer Review 22
2.3.1 *Tempo necessario per la preparazione* 22
2.3.2 *Tempo necessario per il Rapporto e la Visita dei Pari* 22
2.3.3 *Tempo necessario per l'attuazione delle misure correttive e delle procedure di cambiamento* 23

Cap. 3 Procedura di Peer Review - Preparazione (Fase 1) 29
3.1 Avvio 29
3.1.1 *Decisione di condurre una Peer Review* 29
3.1.2 *Scelta delle Aree di Qualità* 30
3.1.3 *Documentazione ed informazioni iniziali* 31
3.1.4 *Facoltativo: Incontro di coordinamento* 32
3.2 Selezione ed invito del Gruppo di Pari 34
3.3 Autovalutazione e Self-Report 34

3.3.1 *Raccomandazioni per l'esecuzione dell'autovalutazione* 34
3.3.2 *Criteri di qualità per l'autovalutazione* 35
3.3.3 *Profilo dell'autovalutazione: valutazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento* 36
3.3.4 *Rapporto di autovalutazione (Self-Report)* 36
3.4 Preparazione della Visita dei Pari 37
3.4.1 *Compiti dell'istituto/centro di IFP* 37
3.4.2 *Compiti dei Pari* 38

Cap. 4 Procedura europea di Peer Review – Visita dei Pari (Fase 2) 41
4.1 Cosa accade durante la Visita dei Pari? 41
4.2 Raccolta dei dati 41
4.3 Analisi dei dati 43
4.4 Valutazione e feedback 44
4.4.1 *Feedback verbale* 44
4.4.2 *Valutazione finale* 45
4.4.3 *Raccomandazioni* 45
4.4.4 *Consulenza dei Pari* 46
4.4.5 *Cosa avviene se i Pari individuano questioni importanti non previste?* 46
4.5 Rispondenza agli standard di qualità 47
4.5.1 *Triangolazione* 47
4.5.2 *Validazione comunicativa* 47
4.5.3 *Regole fondamentali per i Pari* 47
4.5.4 *Gestione del tempo* 47
4.6 Durata della Visita dei Pari 48
4.7 Elementi della Visita dei Pari 48
4.7.1 *Facoltativo: "Sessione Domande e Risposte"* 48
4.7.2 *Benvenuto e prima sessione con l'istituto/centro di IFP* 48
4.7.3 *Interviste, osservazioni, visita della struttura ed analisi in tandem* 49
4.7.4 *Incontro nel Gruppo di Pari per una prima analisi interna dei risultati* 49
4.7.5 *Sessione di feedback* 49
4.7.6 *Riflessioni sui risultati e meta-valutazione del processo* 50

Cap. 5 Procedura di Peer Review europea – Rapporto della Peer Review (Fase 3) 53
5.1 Struttura del Rapporto della Peer Review 54
5.2 Principi per la stesura del Rapporto della Peer Review 54
5.3 Dalla Visita dei Pari al Rapporto finale della Peer Review 55

Cap. 6 Procedura di Peer Review - Attuazione dei Piani (Fase 4) 57
6.1 Come preparare le procedure di cambiamento 57
6.2 Come attuare le procedure di cambiamento con un approccio sistematico? 58
6.2.1 *Revisione degli obiettivi* 58
6.2.2 *Individuare le aree di miglioramento* 59
6.2.3 *Piano d'azione: definizione delle risorse e pianificazione del supporto* 63
6.2.4 *Valutazione e implementazione - Pianificazione della Peer Review successiva* 64

Cap. 7 Aree di Qualità 67
7.1 Qualità dell'offerta di IFP e definizione di Aree di Qualità 67
7.2 Rapporto tra le Aree di Qualità europee per gli istituti/centri di IFP ed i quadri istituzionali nazionali 68
7.3 Quattordici Aree di Qualità per gli istituti/centri di IFP 68
7.3.1 *Aree di Qualità Centrali e Aree di Qualità Opzionali* 68
7.4 Le Aree di Qualità ed il Modello europeo di Assicurazione della Qualità 69
7.5 Come sono specificate le Aree di Qualità 70
7.5.1 *Criteri* 70
7.5.2 *Indicatori* 70
7.5.3 *Evidenze oggettive* 71

Cap. 8 I Pari 73
8.1 Chi è un Pari? 73
8.2 Compito fondamentale dei Pari 73
8.3 Composizione del Gruppo di Pari 74
8.4 Ruoli all'interno del Gruppo di Pari 74
8.5 Requisiti di competenza ed esperienza dei Pari 76
8.6 Presentazione della candidatura a Pari 77
8.7 Preparazione e formazione dei Pari 77
8.8 Rapporti con il Facilitatore 77

Cap. 9 Letteratura e fonti 79
9.1 Letteratura 79

Cap. 10 Glossario 83

Allegati 91

Prefazione

Nell'ultimo decennio, il miglioramento e l'assicurazione della qualità hanno assunto un'importanza crescente per gli organismi che erogano Istruzione e Formazione Professionale (IFP) e per i decisori politici di tutta Europa. Per gestire e migliorare la qualità degli organismi di IFP e dei servizi formativi offerti sono stati introdotti vari sistemi di valutazione della qualità inizialmente derivati dal mondo aziendale e successivamente opportunamente adattati (per esempio, ISO, EFQM), ma anche approcci di gestione dei servizi per la qualità progettati per gli organismi di IFP (ad esempio il Sistema di Accreditamento delle Strutture Formative) e Modelli di autovalutazione[1].
Questi sistemi di gestione e di valutazione (etero ed auto) degli organismi di IFP e dei servizi offerti hanno avuto in Italia una grande diffusione sia per la crescente iniziativa assunta dagli Istituti di Istruzione e dai Centri di Formazione Professionale, sia per l'obbligatorietà prevista dalla normativa nazionale e regionale, sia anche per il radicamento sempre più profondo della cultura del risultato e del miglioramento continuo tra i diversi attori che operano in questo contesto.
Nel nostro Paese la cultura della valutazione e della gestione per la qualità si è arricchita nel tempo ed oggi assume caratteri variegati.
Nella Formazione Professionale le strutture formative hanno adottato, in virtù delle normative regionali, il Sistema di Accreditamento elaborato in una prima versione con Decreto Ministeriale 166/2001 e successivamente aggiornato con l'Accordo Stato-Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano del 20 marzo 2008, che ha definito gli standard minimi del nuovo sistema di accreditamento delle strutture formative per la qualità dei servizi. Oggi questo approccio ha una diffusione che raggiunge la totalità delle strutture di formazione.
Nel corso degli anni hanno assunto sempre maggiore importanza e diffusione altri sistemi di gestione e di valutazione per la qualità, tra i quali possiamo citare:

- le Norme UNI EN ISO 9001:2000, che nel 2008 sono state nuovamente aggiornate e sono finalizzate a creare uno strumento organizzativo/gestionale centrato sul monitoraggio/controllo dei processi fondamentali, sulla definizione delle respon-

1. Cfr. "I modelli di Qualità nel Sistema di Formazione professionale Italiano", I libri del FSE, ottobre 2007.

sabilità e sulla predisposizione delle risorse adeguate per assicurare la conformità ai requisiti del cliente ed alla sua soddisfazione;

- il Modello EFQM (*European Foundation Quality Management*), che è orientato a promuovere, gestire e valutare sistemi organizzativi improntati alla qualità totale e quindi al miglioramento continuo dei diversi fattori organizzativi ed all'eccellenza dei risultati.

Possiamo ricordare anche il modello proposto dalla Guida all'Autovalutazione per le Strutture Scolastiche e Formative, che è l'adattamento italiano realizzato dall'ISFOL della Guida Europea di Autovalutazione prodotta dal Gruppo Tecnico di Lavoro sulla Qualità dell'Istruzione e della Formazione Professionale della Commissione Europea, nel giugno 2004 ed il Modello AIQF (Associazione Italiana Qualità Formazione), che fornisce le linee guida per l'ingegneria e l'audit della qualità degli investimenti in formazione.
Inoltre, numerosi Centri di Formazione Professionale hanno messo in pratica Modelli di Autovalutazione dell'organizzazione e della qualità dei servizi offerti, promossi o prodotti dagli Organismi nazionali di appartenenza (vedi ad esempio, CNOS, CIOFS-FP, IAL, ENAIP, ecc.).
Nelle strutture scolastiche si sono riscontrate numerose iniziative di gestione e valutazione per la Qualità, che fanno riferimento ad approcci strutturati quali ad esempio: il Modello CIPP (Contesto, Input, Processi, Prodotti), ideato nel 1971 da D.L. Stufflebeam, che ha dato origine a numerosi altri Modelli di autovalutazione contestualizzati rispetto alle specificità delle Strutture scolastiche (vedi ad esempio l'esperienza del Trentino che, a partire da questa matrice, ha elaborato un proprio Modello di valutazione, esportato anche in altre Regioni) e intende raccogliere informazioni significative relative ai momenti che caratterizzano le fasi e la dinamica dell'intervento formativo; il Nuovo SIQuS (Sistema Informativo per la Qualità nella Scuola), caratterizzato da una serie significativa di "indicatori" che rappresentano in forma sintetica i risultati di performance di ogni singola scuola e producono in prima approssimazione l'autoanalisi di ogni singolo istituto, misurandone l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzazione delle proprie risorse. Infine, anche in campo scolastico sono state utilizzate le Norme UNI EN ISO 9001:2008 con i successivi aggiornamenti ed il Modello EFQM.
Questo ricco patrimonio di esperienze di valutazione e di gestione per la qualità degli organismi di IFP non esaurisce, comunque, i bisogni di miglioramento ed innovazione presenti nel sistema scolastico e formativo del nostro Paese e negli attori in esso impegnati. Infatti, i Modelli adottati sono improntati all'autovalutazione oppure all'etero-valutazione condotta da esperti o da Agenzie esterne accreditate (come nel caso delle ISO); non è prevista un'attività valutativa che sia effettuata tra Centri di Formazione Professionale o tra Istituti di Istruzione, che coinvolga cioè gli stessi attori, impegnati nelle attività, nel ruolo di valutatori, svolto sulla base delle proprie competenze di docente, di progettista o di esperto di formazione.

A questo bisogno di valutazione paritetica, che entra nel merito ed in profondità degli aspetti organizzativi, didattici e pedagogici delle attività, può rispondere questa metodologia di *Peer Review, uno strumento particolarmente promettente per lo sviluppo e l'assicurazione della qualità che consiste in una valutazione esterna, condotta da Pari (in genere docenti), provenienti da altre strutture formative. Occorre ricordare che* la *Peer Review* è molto diffusa nel campo dell'istruzione universitaria mentre, finora, ha svolto un ruolo marginale nell'Istruzione e Formazione Professionale.
Si evince dalle considerazioni precedentemente svolte che la *Peer Review* non viene calata in Italia in contesti formativi e di istruzione privi di una cultura della valutazione e di gestione per la qualità e questo potrebbe assumere un duplice significato. Potrebbe essere percepita come un ulteriore onere, un nuovo compito valutativo da svolgere, tra i tanti richiesti, da parte dei diversi attori, già caricati di molteplici responsabilità; in questo senso potrebbe suscitare una comprensibile reazione di resistenza o addirittura di rifiuto, immaginando che questo nuovo Modello richieda sforzi piuttosto che offrire vantaggi. Al contrario, potrebbe essere accolta come lo strumento valutativo che finalmente parla il linguaggio dei docenti e dei formatori, di coloro che lavorano sul campo e che hanno bisogno di confrontarsi tra loro sui problemi, sulle difficoltà e sulle buone prassi che costituiscono il loro habitat giornaliero. In tal caso, l'applicazione della *Peer Review* troverebbe negli organismo di IFP un ambiente favorevole, un terreno già arato dalle numerose esperienze di valutazione realizzate per conto delle Isituzioni regionali, nazionali ed europee. Troverebbe competenze e sensibilità valutative da parte dei diversi attori, banche dati operanti, esperienze già realizzate cui attingere informazioni e con le quali confrontare i nuovi dati raccolti. Troverebbe una cultura per la qualità diffusa e in molti casi ben radicata nelle persone e negli organismi.
Il Manuale italiano della *Peer Review* descrive una metodologia standard per la conduzione di una Valutazione tra Pari nell'Istruzione e Formazione Professionale iniziale a partire dalla procedura definita a livello europeo. La procedura è stata messa a punto nel quadro del Progetto Leonardo da Vinci "*Peer Review in initial VET*" da un gruppo di esperti di otto istituzioni provenienti da sette Paesi europei[2]. Nel 2006 sono state condotte 15 *Peer Review* pilota transnazionali in otto Paesi europei di cui 3 in Italia.
Nel 2010 la metodologia della *Peer Review* ha conosciuto un'applicazione estensiva nell'ambito di una sperimentazione finanziata dal PON FSE Ministero del Lavoro, coordinata dall'Isfol e condotta insieme a 12 strutture scolastiche e formative distribuite sull'intero territorio nazionale. L'esperienza ha consentito di sperimentare la guida su un campione più allargato di istituti/centri di formazione e di apportare gli adattamenti necessari.

---

2. Maria Gutknecht-Gmeiner, Lorenz Lassnigg, Eduard Stöger, Willem de Ridder, Peter Strahm, Elisabeth Strahm, Leena Koski, Bill Stalker, Rick Hollstein, Giorgio Allulli, Ole Bech Kristensen. Il progetto è stato coordinato dall'*öibf* - Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung (Austrian Institut for Research on Vocational Training).

Nel 2010/2011 è stato condotto, con il finanziamento dell'Unione Europea, un nuovo progetto internazionale, *Peer Review Impact*, che si è focalizzato soprattutto sull'impatto della *Peer Review* sulla struttura scolastica e formativa e su come rafforzarlo. Questo progetto ha visto la partecipazione di esperti provenienti da centri di ricerca e da strutture formative di 5 Paesi europei[3] e ha portato alla redazione di Linee guida che sono state inserite nel manuale italiano.
Le indicazioni derivanti dalle esperienze condotte a livello europeo e nell'applicazione estensiva a livello nazionale sono state recepite nella revisione della procedura di *Peer Review* europea e nel suo adattamento al contesto italiano che è contenuto in questo Manuale. Pertanto, il Manuale di *Peer Review* descrive un sistema di procedure che ha superato la prova dell'attuazione pratica e capitalizza le esperienze realizzate.
Il sistema di procedure della *Peer Review* attua i principi della Raccomandazione europea che ha introdotto un Quadro Comune per l'Assicurazione di Qualità (European Quality Assurance Reference Framework - EQAVET[4]) e, a sua volta, cerca di contribuire all'ulteriore sviluppo del modello in coerenza anche con il Piano Nazionale per la garanzia di qualità del sistema di Istruzione e Formazione Professionale in fase di avanzata preparazione. Pertanto, adotta un approccio formativo orientato allo sviluppo ed intende sostenere gli istituti/centri di IFP nei loro sforzi di offrire servizi di istruzione e formazione di qualità.
La *Peer Review* intende promuovere il miglioramento continuo della qualità creando negli organismi un clima di apertura e di fiducia reciproca che contribuisce ad aumentare la trasparenza delle scelte formative e la comparabilità delle esperienze. La buona prassi è apprezzata e l'apprendimento reciproco è incoraggiato in un processo dinamico e motivante che può risultare vantaggioso sia per gli organismi di IFP valutati sia per i Pari.
Il Manuale di *Peer Review* è destinato a coloro che operano nell'Istruzione e Formazione, è incentrato su un approccio pratico e presenta linee guida direttamente implementabili da parte di istituti/centri di IFP che intendono introdurre la *Peer Review* nelle loro procedure di valutazione e di sviluppo della qualità. Il Manuale è completato da strumenti pratici.

---

3. Leena Koski, Finnish National Board of Education, Annikki Häkkilä, Finnish National Board of Education, Tiina Halmevuo, Keuda, Kari Rantalainen, Tampere College, Maria Gutknecht-Gmeiner, IMPULSE, Christoph Kimbacher, HTL Steyr, Katalin Molnárné Stadler, M & S Consulting Kft, Katalin Otott, Ferenc Hansági, Imre Csullog, Ferenc Hansági, Ismene Tramontano, ISFOL, Giorgio Allulli, ISFOL,Willem de Ridder, ROC Aventus, Adrie J. Visscher, University of Twente.
4. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea del 8/7/2009.

1 Introduzione

1.1 Cos'è la Peer Review?

La *Peer Review* (Valutazione tra Pari) è una forma di valutazione esterna che ha l'obiettivo di supportare le strutture scolatiche e formative nelle iniziative di sviluppo e di assicurazione della qualità. Essa è stata elaborata per essere adottata su base volontaria dai centri/dagli istituti di Istruzione e Formazione Professionale. Pertanto, la procedura di *Peer Review* ha una funzione formativa, orientata allo sviluppo, e pone uno specifico accento sulla promozione del miglioramento continuo della qualità.
La procedura di *Peer Review* europea assiste i centri/istituti di Istruzione e Formazione Professionale nel definire lo stato dell'offerta formativa e fornisce suggerimenti e raccomandazioni utili per il suo miglioramento. Pertanto, i principali destinatari della procedura di *Peer Review* europea sono gli stessi istituti/centri di Istruzione e Formazione Professionale valutati. La procedura descritta nel presente Manuale è focalizzata soprattutto sulla promozione di uno sviluppo continuo della qualità.
Un gruppo esterno di esperti, definiti Pari (*Peers)*, è chiamato a valutare la qualità di alcune aree della struttura scolastica/ formativa, come per esempio la qualità dell'insegnamento/apprendimento, o dell'intera struttura. Durante il processo valutativo, i *Peer* conducono visite presso l'istituzione soggetta a valutazione.
I *Peer* sono esterni ma lavorano in un contesto simile a quello dell'istituzione valutata e sono dotati di esperienza e professionalità specifiche nella materia valutata. Sono persone indipendenti e si pongono "su base di parità" con le persone delle quali deve essere valutato il rendimento.

1.2 I motivi alla base della Peer Review. Vantaggi e benefici della Peer Review come strumento di sviluppo e di assicurazione della qualità

I benefici che gli istituti/centri europei di Istruzione e Formazione Professionale (IFP) possono attendersi da una *Peer Review*, così come proposta nel presente Manuale, sono i seguenti:

- ottenere da colleghi esperti nel campo un riscontro critico seppur amichevole sulla qualità della IFP erogata;
- essere informati sulle prospettive esterne;
- accertare la qualità dell'istruzione e della formazione erogata;
- presentare i propri punti di forza e mostrare la buona prassi;
- aumentare la responsabilità nei confronti degli *stakeholder*;
- individuare carenze e punti di debolezza;
- ricevere consigli e scoprire le buone prassi dei *Peer*;
- impegnarsi in un processo di apprendimento reciproco con i *Peer*;
- creare reti e cooperare con gli altri istituti/centri di IFP;
- ottenere un resoconto della valutazione esterna sulla qualità della loro istruzione e formazione ad un costo relativamente basso.

1.3 Quali sono gli obiettivi ed i principi della procedura di Peer Review europea?

Gli obiettivi generali della procedura di *Peer Review* europea sono:

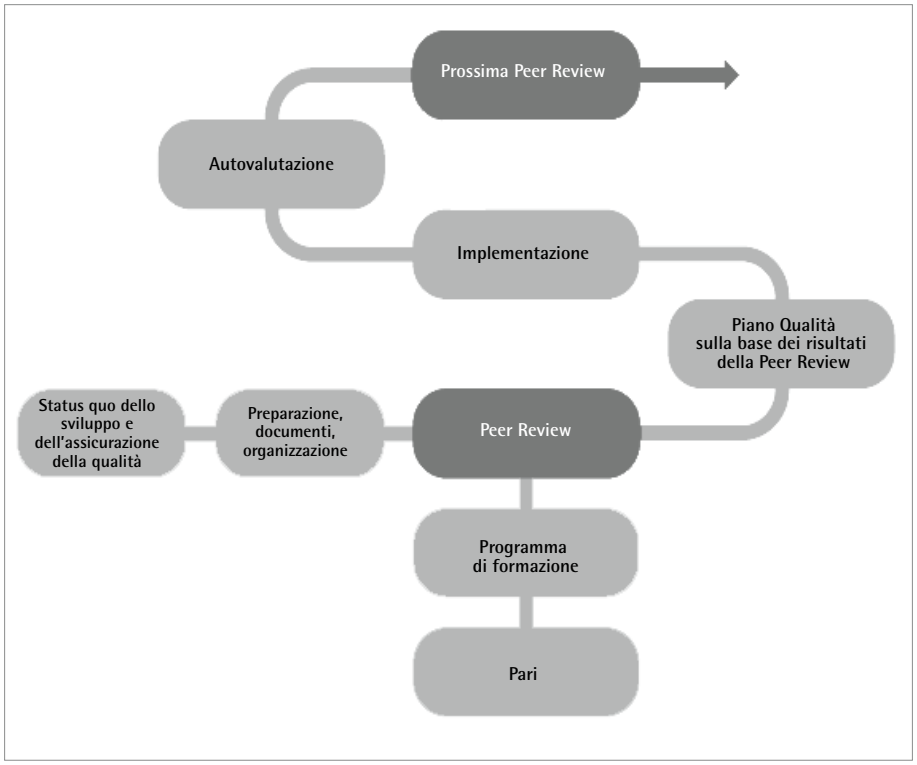
- promuovere lo sviluppo e l'assicurazione della qualità;
- migliorare la trasparenza e la comparabilità della qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale in Europa attraverso uno standard comune europeo;
- supportare le pari opportunità.

I requisiti importanti e le caratteristiche specifiche della procedura sono:

- focalizzazione dell'attenzione sulle persone coinvolte, sui loro interessi e sulle loro esigenze;
- obiettività ed imparzialità dei *Peer*;
- trasparenza di tutti gli elementi della procedura per tutte le persone coinvolte;
- adozione di regole sulla riservatezza e sull'uso dei risultati che dovranno essere definite in anticipo ed osservate da tutte le persone coinvolte;
- assenza di conflitti di interessi e di competizione diretta tra *Peer* (e l'istituzione/erogatore di provenienza) ed istituto/centro valutato;

- promozione di un atteggiamento di apertura, integrità e trasparenza come prerequisito per l'apprendimento reciproco;
- consapevolezza delle influenze culturali sull'offerta di IFP e sulla valutazione, specialmente nella *Peer Review* transnazionale;
- promozione di un atteggiamento di analisi critica sia nei *Peer* sia nell'istituzione/erogatore valutato;
- progettazione ed attuazione della *Peer Review* intesa non come procedura tecnica e burocratica ma come processo dinamico e motivante che potrà risultare vantaggioso sia per l'istituzione/erogatore valutato sia per i *Peer*.

Figura 1.1 **Miglioramento continuo con la Peer Review**



Peer Review – A cosa serve e a cosa non serve

Presentiamo una checklist che mostra a cosa serve e a cosa non serve una *Peer Review*. Utilizzando la checklist, verificare con attenzione che una *Peer Review* sia lo strumento idoneo per lo sviluppo della vostra organizzazione.

Una *Peer Review* serve a:

- ottenere un feedback critico per la vostra organizzazione dai colleghi che lavorano nello stesso campo;
- fornirvi un punto di vista esterno;
- verificare e migliorare la qualità dei servizi da voi erogati;
- presentare i vostri punti di forza;
- potenziare la responsabilità nei confronti degli stakeholder;
- individuare le "aree oscure" ed i punti di debolezza;
- instaurare reti e cooperazione con altri erogatori di IFP;
- ottenere un rapporto di valutazione esterna;
- migliorare la consapevolezza interna sui vostri punti di forza e sulle aree di miglioramento.

Una *Peer Review* non serve a:

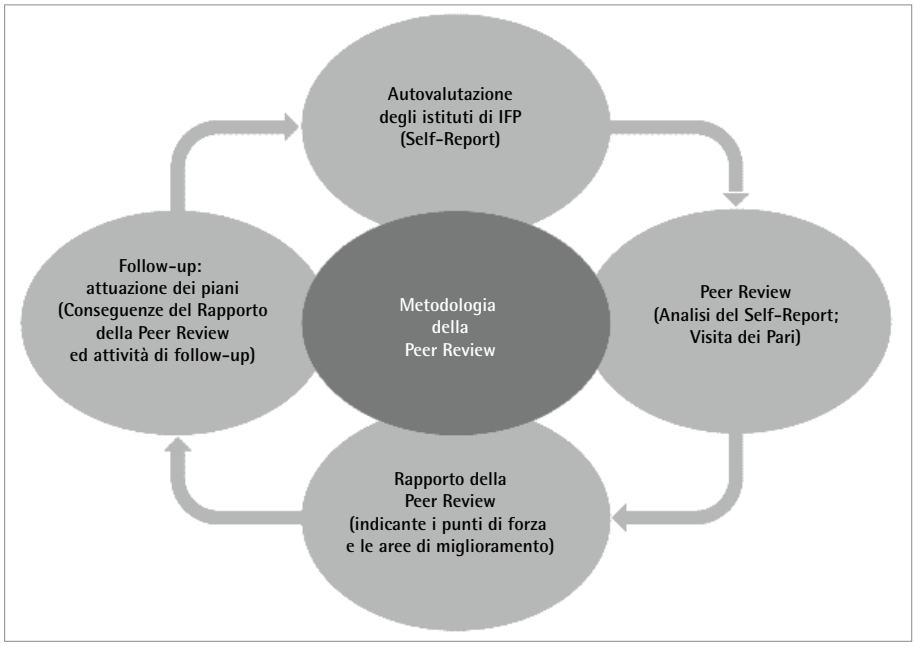
- risolvere i conflitti interni alla vostra organizzazione. Una *Peer Review* non è un dispositivo di mediazione o di gestione dei conflitti;
- esaltare la vostra organizzazione. Se i risultati della *Peer Review* indicano che, all'interno della vostra organizzazione, tutto è perfetto, avete posto le domande sbagliate!
- incolpare la vostra organizzazione. Se i risultati della *Peer Review* indicano che nella vostra organizzazione è tutto sbagliato, avete posto le domande sbagliate!
- rispondere a domande non importanti. Assicuratevi di scegliere aree di qualità importanti per il vostro ulteriore sviluppo;
- produrre documenti segreti. Tutti gli stakeholder interessati dovrebbero avere accesso ai risultati della *Peer Review*;
- fornire consulenza. Una *Peer Review* vi mostra le possibili aree di miglioramento, ma è vostro compito tradurre i risultati in azioni.

Se si utilizza la Peer Review come previsto, l'intera organizzazione beneficerà dei risultati, evidenziando i punti di forza e le aree di miglioramento.

1.4 La Peer Review e la Raccomandazione europea sull'Assicurazione della Qualità nell'IFP

La procedura di *Peer Review* descritta nel presente Manuale è stata formulata conformemente al Quadro Europeo di riferimento per la garanzia della Qualità che è alla base della Raccomandazione europea sulla Qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale (giugno 2009)[1]. All'interno del Quadro, la *Peer Review* può essere implementata come nuova metodologia per il miglioramento e l'assicurazione della qualità. Può essere utilizzata per una valutazione interna ed approfondita e per il monitoraggio esterno della qualità in ambito IFP. Inoltre, sono stati proposti criteri ed indicatori di qualità per le Aree di Qualità pertinenti. La metodologia della *Peer Review* tiene conto del Modello europeo di Assicurazione della Qualità nell'Istruzione e Formazione Professionale. I suoi elementi comprendono il circolo di gestione della qualità prevalente nei programmi di gestione della qualità allo stato dell'arte. La procedura di *Peer Review* europea, intesa come procedura sistematica, può essere descritta come segue:

Figura 1.2 **Il modello europeo di Assicurazione della Qualità e la Peer Review**



1. Informazioni più dettagliate sulla Raccomandazione europea si possono trovare sul sito del Reference Point nazionale per la qualità: www.rpnqualita.isfol.it/ e sul sito della Rete europea EQAVET: www.eqavet.eu (in inglese).

1.5 Chi può utilizzare la procedura di Peer Review?

Il principale *target* della procedura di *Peer Review* è costituito dagli istituti/centri dell'Istruzione e Formazione Professionale iniziale in Europa che hanno esperienza nello sviluppo e nell'assicurazione della qualità. Il minimo di esperienza consigliato come requisito di base per condurre una *Peer Review* è che l'istituto/centro di IFP abbia già eseguito almeno una volta un processo di autovalutazione.

1.6 Il ruolo degli stakeholder nella procedura di Peer Review

È altamente consigliabile che diversi gruppi di *stakeholder* partecipino all'intero processo di valutazione. In ambito IFP, sono da considerare *stakeholder* tutte le persone che lavorano ed apprendono nell'ambito dell'istituzione/erogatore di IFP: i docenti, gli studenti, il personale amministrativo; i partner che cooperano con l'istituzione; i genitori; i diplomati; gli istituti di formazione post-obbligo; i potenziali datori di lavoro ed il mercato del lavoro; le autorità educative, le Parti Sociali e la società nel suo complesso. Si noti che una particolare attenzione deve essere rivolta alle imprese come partner di cooperazione in ambito di IFP (programmi di apprendistato, tirocini, ecc.) ed ai futuri datori di lavoro.
Gli *stakeholder* possono partecipare alle interviste durante l'autovalutazione e la *Peer Review*. Possono anche svolgere le funzioni di Pari se hanno esperienza e competenze specifiche che possano contribuire al processo di *Peer Review*. Inoltre, gli *stakeholder* (gruppi di *stakeholder*) potrebbero anche essere interessati agli esiti della *Peer Review* (vale a dire, al Rapporto dei Pari).

1.7 La documentazione della Peer Review

L'istituto/centro di IFP dovrebbe conservare tutti i documenti relativi alla *Peer Review* in una 'Cartella dei Documenti della *Peer Review*' che contiene l'*Initial Information Sheet* (Foglio informativo iniziale), il *Self-Report* (Rapporto di autovalutazione), il *Peer Review Report* (Rapporto della *Peer Review*) ed altri documenti importanti raccolti nel processo di *Peer Review*.

2 Procedura di Peer Review - Aspetti generali

2.1 Coordinamento ed organizzazione della Peer Review

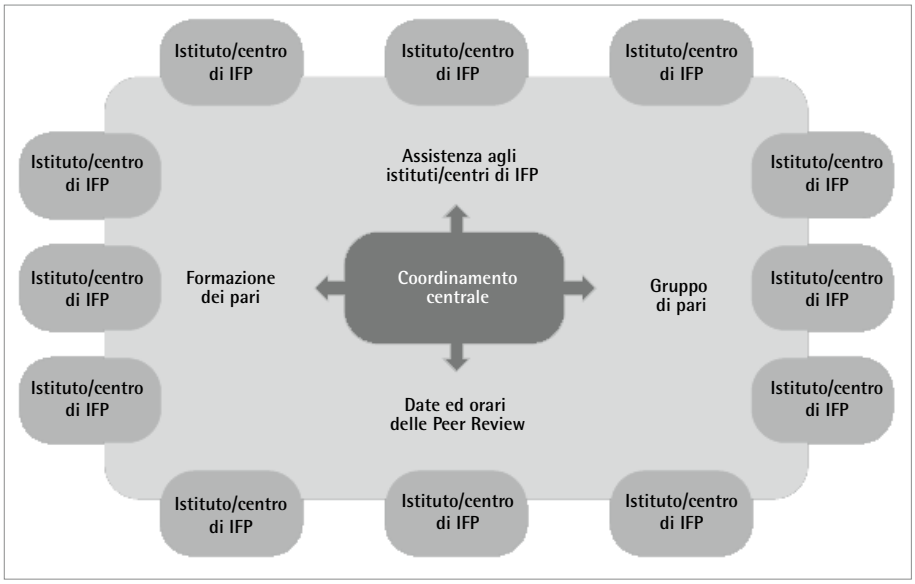
Le valutazioni tra Pari possono essere organizzate in diversi modi in funzione:
1) delle reti disponibili;
2) delle risorse (umane e finanziarie);
3) delle esigenze e dei requisiti degli istituti/centri di IFP.

Una *Peer Review* a livello di singolo istituto/centro può essere condotta da un centro/istituto di IFP che vuole ottenere un *feedback* esterno dai Pari. In questo caso non è necessaria un'ulteriore cooperazione tra l'istituto/centro di IFP valutato e gli istituti/centri di IFP ai quali appartengono i Pari.
Sono inoltre possibili *Peer Review* reciproche tra due strutture di IFP che perseguono una cooperazione più intensa e costante.
La maggior parte delle *Peer Review* vengono condotte all'interno di una rete di tre o più partner. Le reti possono già esistere o possono essere costituite appositamente per le valutazioni. In genere, ciò amplia la cooperazione, che non si limita ad un'attività *una tantum* ma porta alla creazione di una rete più estesa: possono essere introdotte attività preparatorie da svolgere insieme come, ad esempio, la selezione e la formazione dei Pari, l'assegnazione dei Pari ai singoli istituti, ed anche programmi di reportistica e monitoraggio congiunti. In genere, una rete di *Peer Review* concorda anche linee guida ed indicatori comuni. Tutto ciò richiede una rete più stabile, strutture adatte alle esigenze e risorse sufficienti. Il valore aggiunto dell'approccio basato su una rete può essere:

- sinergia tra gli istituti/centri di IFP e la rete nella conduzione della *Peer Review*;
- ampliamento del numero di potenziali Pari e del tipo di istituto/centro di provenienza;
- più ampio riconoscimento esterno della *Peer Review* (che sarà pienamente accettata, almeno all'interno della rete);
- maggiore possibilità di potenziali ricadute positive in termini di altre attività congiunte aldilà della *Peer Review*.

Se le *Peer Review* dovessero essere condotte all'interno di una rete più ampia, occorrerebbe costituire un organo di coordinamento per assicurare una qualità elevata delle Revisioni ed un coordinamento efficace dei membri della rete. Questa funzione può anche essere svolta da uno degli istituti/centri di IFP della rete. I compiti di questo organo di coordinamento sono, per esempio, la gestione della rete, il coordinamento per lo sviluppo di procedure comuni (linee guida ed indicatori), supporto e consulenza ai singoli istituti/centri di IFP, selezione e formazione dei Pari e coordinamento nonché monitoraggio della *Peer Review*.

Figura 2.1 **Organizzazione di una Peer Review in Rete**



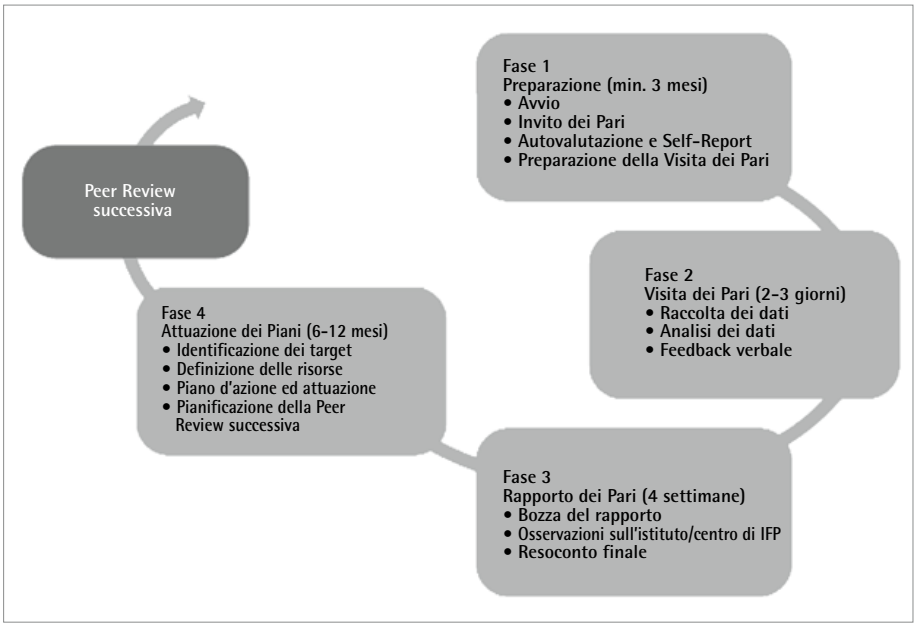
2.2 Le quattro fasi di una Peer Review

La procedura di *Peer Review* si compone di 4 fasi.

1. La *Peer Review* ha inizio con una fase preparatoria. Nella prima fase, viene organizzata la *Peer Review* e l'istituto/centro di IFP redige un Rapporto di Autovalutazione. Devono essere reclutati e formati i Pari. Vengono pianificati date ed orari della valutazione e si predispone la Visita dei Pari.
2. Nella seconda fase si svolge la Visita dei Pari che costituisce l'attività centrale della procedura di *Peer Review*: i Pari visitano l'istituto/centro di IFP ed eseguono una valutazione. La valutazione prevede una visita nei locali ed interviste con diversi gruppi di *stakeholder*. Alla fine della Visita dei Pari, questi ultimi danno un primo *feedback* verbale.

3. Dopo la Visita, i Pari elaborano una bozza del resoconto che viene commentata dall'istituto/centro di IFP. Viene quindi redatto il Rapportto finale della *Peer Review* (*Peer Review Report*).
4. La quarta fase è d'importanza cruciale per il miglioramento dell'IFP erogata e del suo sviluppo organizzativo: i risultati e le raccomandazioni derivanti dalla *Peer Review* vengono tradotti in concrete azioni di miglioramento che vengono pianificate ed attuate[1].

Figura 2.2 **Le quattro fasi di una Peer Review**



Fase 1

Preparazione (min. 3 mesi)

- Avvio
- Invito dei Pari
- Autovalutazione e *Self-Report*
- Preparazione della Visita dei Pari

Fase 2

- Visita dei Pari (2-3 giorni)

1. Sebbene molte analisi realizzate a livello europeo dimostrano che proprio la quarta fase del circolo della qualità EQAVET (Revisione) è la più debole.

- Raccolta dei dati
- Analisi dei dati
- *Feedback* verbale

Fase 3
- Rapporto dei Pari (4 settimane)
- Bozza del rapporto
- Osservazioni sull'istituto/centro di IFP
- Resoconto finale

Fase 4
- Attuazione dei Piani (6-12 mesi)
- Identificazione dei *target*
- Definizione delle risorse
- Piano d'azione ed attuazione
- Pianificazione della *Peer Review* successiva

Peer Review successiva

2.3 Stima del tempo necessario per una Peer Review

2.3.1 Tempo necessario per la preparazione

Per una preparazione ed un'organizzazione adeguata della Valutazione è necessario un congruo periodo di tempo. Se nell'organismo di IFP sono state realizzate esperienze di autovalutazione e/o di eterovalutazione dell'organizzazione e/o dei Progetti e/o dei servizi erogati attraverso dispositivi strutturati finalizzati al controllo e miglioramento per la qualità, oppure è stato applicato il Sistema di Accreditamento delle Strutture Formative per la Qualità dei Servizi, il processo di *Peer Review* può iniziare immediatamente. Tuttavia, per la preparazione e l'organizzazione della Valutazione è necessario prevedere almeno tre mesi. Il *Self-Report* dovrebbe essere disponibile almeno un mese prima della *Peer Review* per consentire ai Pari di prepararsi adeguatamente alla Visita.

2.3.2 Tempo necessario per il Rapporto e la Visita dei Pari

Generalmente una Visita dei Pari dura due o tre giorni; tuttavia potrebbe durare fino a cinque giorni in funzione delle dimensioni dell'istituto/centro valutato e della portata della *Peer Review*, cioè del numero di Aree di Qualità da valutare. L'esperienza acquisita nella fase pilota del Progetto "*Peer Review* in initial VET" indica che è opportuno prevedere due o tre giorni per la Visita dei Pari e mezza giornata di lavoro preparatorio del Gruppo di Pari prima della visita. Un solo giorno era considerato insufficiente per

condurre una valutazione approfondita e significativa (e se i Pari devono viaggiare, i fondi (limitati) per le spese di viaggio devono essere impiegati in modo efficiente) ma una Visita dei Pari di più di tre giorni sottoporrebbe i Pari e l'istituto di IFP ad un notevole stress. Si noti che la portata della *Peer Review*, cioè il numero di Aree di Qualità da valutare, deve essere in linea con questo arco temporale (vedi anche Capitoli 3 e 7).

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

Entro due mesi dal ricevimento del Rapporto finale della *Peer Review*, dovrebbe essere presentato un piano d'azione; inoltre, dovrebbe essere previsto un periodo da sei mesi ad un anno per il *follow up* delle misure da attuare e la loro entrata in vigore.

Prospetto riepilogativo delle fasi e delle responsabilità nella Peer Review

Tabella 1: Compiti degli istituti/centri di IFP, dei Pari e dell'organo di coordinamento nella procedura di Peer Review europea, in ordine cronologico.

Fase 1 - Preparazione

Centro/Istituto di IFP

Avvio:
- ☐ decisione di eseguire una *Peer Review*;
- ☐ decisione in merito all'organizzazione esterna della *Peer Review* (valutazione a livello di singolo istituto/centro, valutazione a livello di Rete);
- ☐ decisione in merito all'organizzazione interna della *Peer Review* (responsabilità e compiti);
- ☐ decisione in merito alle Aree di Qualità;
- ☐ facoltativo: organizzazione di un incontro di coordinamento tra gli istituti/centri di IFP della rete e l'organo di coordinamento.

Pari e Gruppo di Pari:
- ☐ ricerca di Pari appropriati per le Aree di Qualità da valutare;
- ☐ invito rivolto ai Pari di spedire la domanda di partecipazione all'organo di coordinamento;
- ☐ selezione dei Pari previa consultazione dell'organo di coordinamento;
- ☐ stipula dei contratti con i Pari.

Autovalutazione e *Self-Report*:
- ☐ conduzione dell'autovalutazione;
- ☐ redazione del *Self-Report*;
- ☐ invio del *Self-Report* ai Pari ed all'organo di coordinamento;
- ☐ invio di ogni altra documentazione necessaria ai Pari ed all'organo di coordinamento.

Preparazione della Visita dei Pari:
- ☐ pianificazione della Visita dei Pari: individuazione data e redazione dell'agenda della *Peer Review*;
- ☐ organizzazione dell'incontro preparatorio dei Pari;
- ☐ organizzazione della Visita dei Pari a livello locale (sale ed attrezzature, intervistati, pranzi, visita ai locali, ecc.);
- ☐ *consigliato*: organizzazione dell'incontro preparatorio tra i Pari e l'istituto/centro di IFP per definire l'assegnazione dei compiti per la Valutazione e rispondere alle domande dei Pari ("Sessione Domande e Risposte").

Pari

Pari e Gruppo di Pari:
- ☐ presentazione della domanda per svolgere le funzioni di Pari;
- ☐ firma del contratto per la Valutazione;
- ☐ preparazione alla *Peer Review* e formazione dei Pari.

Autovalutazione e *Self-Report*:
- ☐ ricevimento del *Self-Report* dagli istituti/centri di IFP;
- ☐ lettura ed analisi del *Self-Report*;
- ☐ identificazione delle aree da esaminare e dei temi da valutare durante la Valutazione.

Preparazione della Visita dei Pari:
- ☐ assistenza nella pianificazione della Visita dei Pari, soprattutto nella redazione dell'agenda della *Peer Review*;
- ☐ all'interno del Gruppo di Pari, scambio di opinioni sul contenuto del *Self-Report*, accordo sulle tematiche da valutare durante la Visita;
- ☐ preparazione delle domande per le interviste e definizione dei criteri per le osservazioni;

- ☐ partecipazione all'incontro preparatorio dei Pari per la creazione del gruppo e per la preparazione della Visita dei Pari;
- ☐ *consigliato*: partecipazione all'incontro preliminare tra i Pari e l'istituto/centro di IFP per definire l'assegnazione dei compiti e per ricevere ulteriori informazioni, se necessario ("Sessione Domande e Risposte").

Organo di coordinamento

Avvio:
- ☐ invio delle informazioni sulla procedura di *Peer Review* ai centri/agli istituti di IFP;
- ☐ raccolta degli *Initial Information Sheet*;
- ☐ redazione di un piano iniziale del processo di *Peer Review* (*master plan*) utilizzando le informazioni contenute negli *Initial Information Sheet* degli istituti/centri di IFP;
- ☐ facoltativo: organizzazione di un incontro di coordinamento tra i centri/gli istituti di IFP della rete e l'organo di coordinamento.

Pari e Gruppo di Pari:
- ☐ ricerca di Pari idonei - richiesta, elaborazione e valutazione delle domande di partecipazione;
- ☐ assegnazione dei Pari ai centri/agli istituti di IFP (tenendo conto delle Aree di Qualità da valutare);
- ☐ selezione dei Pari (previo accordo con il centro/l'istituto di IFP);
- ☐ supervisione ed assistenza nella redazione dei contratti con i Pari.

Autovalutazione e *Self-Report*:
- ☐ ricevimento dei *Self-Report* degli istituti/centri di IFP;
- ☐ inoltro del *Self-Report* ai Pari (se non è stato inviato direttamente).

Preparazione della Visita dei Pari:
- ☐ pianificazione della Visita dei Pari (previa consultazione con le strutture di IFP e con i Pari);
- ☐ organizzazione della preparazione e della formazione dei Pari.

Fase 2 - Visita dei Pari

Centro/Istituto di IFP

Supporto ai Pari nelle seguenti attività:

- ☐ messa a disposizione delle attrezzature e delle sale;
- ☐ facilitazione delle interviste e delle osservazioni;
- ☐ facilitazione per la visita dei locali;
- ☐ ricevimento del *feedback* dei Pari;
- ☐ esecuzione di una validazione comunicativa.

Pari

- ☐ raccolta dei dati;
- ☐ visita dei locali;
- ☐ conduzione di interviste ed osservazioni;
- ☐ analisi e discussione dei risultati nel Gruppo di Pari;
- ☐ esecuzione di una valutazione professionale ed adozione di conclusioni comuni;
- ☐ *feedback* verbale all'istituto/centro di IFP;
- ☐ esecuzione di una validazione comunicativa;
- ☐ esecuzione di una meta-valutazione nel Gruppo di Pari.

Organo di coordinamento

- ☐ facoltativo: partecipazione alla Visita dei Pari.

Fase 3 - Resoconto della Peer Review

Centro/Istituto di IFP

☐ osservazioni sulla bozza del Rapporto della *Peer Review*.

Pari
☐ redazione del Rapporto della *Peer Review* e presentazione al centro/all'istituto di IFP;
☐ ricevimento dei commenti del centro/dell'istituto di IFP e perfezionamento del Rapporto della *Peer Review*;
☐ fine dell'attività dei Pari.

Organo di coordinamento
☐ facoltativo: ricevimento del Rapporto dei Pari;
☐ facoltativo: partecipazione alla redazione o al perfezionamento Rapporto della *Peer Review*.

Fase 4 - Attuazione dei piani

Centro/Istituto di IFP

☐ decisione sul *follow up* da dare ai risultati della Valutazione;
☐ pianificazione delle misure correttive;
☐ attuazione delle misure correttive;
☐ pianificazione e realizzazione della *Peer Review* successiva.

Organo di coordinamento
☐ facoltativo: partecipazione al *follow up*.

3 Procedura di Peer Review – Preparazione (Fase 1)

3.1 Avvio

3.1.1 Decisione di condurre una Peer Review

La decisione di avviare una *Peer Review* deve essere preceduta da alcune considerazioni preliminari, di carattere generale relative a:

- l'esistenza all'interno della struttura di procedure sistematiche di valutazione e di AQ;
- la possibilità che la *Peer Review* si integri all'interno delle procedure già esistenti per l'AQ:
- la chiarezza degli obiettivi e il coinvolgimento di tutti i portatori di interessi.

Fatte queste considerazioni per avviare una *Peer Review* è necessario:

- decidere di condurre una procedura di *Peer Review* che richiede un forte impegno del *management* e di altri *stakeholder* rilevanti;
- decidere se la *Peer Review* deve riguardare l'intero istituto/centro o solo parti di esso[1];
- decidere gli obiettivi e le finalità della *Peer Review*;
- attribuire compiti e responsabilità e nominare un Facilitatore della Valutazione tra Pari;
- decidere quanto tempo e quante risorse assegnare alla *Peer Review*.

L'efficacia nel miglioramento della qualità dipende dal livello di cooperazione e dalla partecipazione degli interessati. Fin dall'inizio, deve essere assicurato un forte impegno dell'alto *management* (dirigente scolastico, direttore del Centro, ecc.) ma anche del personale (docente ed amministrativo) e di altri *stakeholder* rilevanti. Sarà richiesto inoltre un impegno esplicito per l'attuazione delle procedure di cambiamento come *follow up*

1. Nelle esperienze già realizzate anche nell'ambito della Rete Nazionale della *Peer Review* realizzata dall'Isfol nel corso del 2011, la valutazione si è concentrata su specifiche aree di qualità.

al Rapporto della *Peer Review* (*Peer Review Report*) nella Fase 4 della procedura di *Peer Review* (Attuazione dei piani).
La responsabilità per il coordinamento di tutte le attività concernenti la *Peer Review* dovrebbe essere assegnata al *Facilitatore*. Il Facilitatore è un membro del personale e funge da contatto tra il centro/l'istituto di IFP valutato ed il Gruppo di Pari che effettua la valutazione. Considerata la rilevanza del suo ruolo, il Facilitatore deve essere scelto con particolare attenzione.

3.1.2 Scelta delle Aree di Qualità

La fase successiva consiste nel decidere quali Aree di Qualità valutare nel corso della *Peer Review*. La decisione sulle Aree di Qualità deve essere presa dal *management* d'intesa con lo staff e, se possibile, con altri *stakeholder* importanti. I centri/istituti di IFP dovrebbero scegliere soltanto le Aree di Qualità sulle quali possono esercitare una reale influenza.

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

Per una descrizione generale delle Aree di Qualità, si rimanda al Capitolo VII.

Possibili domande da considerare nella scelta delle Aree di Qualità:
- Esistono Aree di Qualità essenziali a fronte di requisiti e di standard di qualità nazionali/regionali/locali?
- Esistono Aree di Qualità che evidenziano esempi di migliore prassi e di eccellenza?
- Esistono Aree di Qualità che richiedono una valutazione urgente, ad esempio perché sono stati individuati alcuni problemi?

- Esistono Aree di Qualità particolarmente importanti, ad esempio perché devono essere avviate nuove iniziative?
- Esistono Aree di Qualità nelle quali l'innovazione introdotta richiede una valutazione?
- Esistono Aree di Qualità di particolare interesse per importanti gruppi di *stakeholder*?

Il principio generale che guida la scelta delle Aree di Qualità è la loro rilevanza.
In aggiunta, deve essere presa in considerazione la fattibilità: quanto più ampio è il ventaglio di Aree di Qualità da valutare, tanto maggiori saranno il tempo e le risorse necessari per la Revisione. Una politica dei "piccoli passi" sarà appropriata soprattutto per gli istituti di IFP che hanno scarsa esperienza di valutazione (e potrebbero anche decidere di testare la procedura soltanto per alcune parti del loro istituto). Se la Visita dei Pari ha una durata di due giorni, si consiglia di scegliere un massimo di due Aree di Qualità - soltanto i Pari molto esperti riusciranno a gestire più Aree di Qualità in questo periodo di tempo. Si noti che un numero eccessivo di Aree di Qualità renderà la valutazione piuttosto superficiale o costringerà i Pari a concentrare l'attenzione solo su alcune tematiche selezionate all'interno delle Aree di Qualità.
Inoltre, per ottimizzare l'attività di autovalutazione, può essere utile includere nella revisione le aree già sottoposte a valutazione interna.
Possono essere anche formulate specifiche domande di valutazione per i Pari: oltre alle Aree di Qualità, gli istituti di IFP possono "assegnare" ai Pari tematiche specifiche alle quali prestare particolare attenzione o possono rivolgere domande di specifica importanza per l'istituto/centro di IFP. In tal modo, l'utilità dei risultati della *Peer Review* sarà potenziata.

3.1.3 Documentazione ed informazioni iniziali

Le decisioni fondamentali sulla conduzione della *Peer Review* dovrebbero, quindi, essere documentate dall'istituto/centro di IFP in forma scritta. Il *Peer Review Initial Information Sheet* (foglio informativo iniziale della Valutazione tra Pari) viene utilizzato come strumento di documentazione interna e di informazione esterna per l'organo di coordinamento, per i Pari, per gli altri istituti di IFP della rete. Il relativo modulo dovrebbe essere riempito ed inviato all'organo di coordinamento in tempo utile, cioè almeno tre mesi prima della *Peer Review*.
Il *Peer Review Initial Information Sheet* comprende la documentazione concernente 1) le informazioni per i contatti; 2) la situazione di partenza e la decisione di sottoporsi a *Peer Review* (ed il responsabile della decisione); 3) gli obiettivi e le finalità della *Peer Review*; 4) l'organizzazione della visita; 5) l'assegnazione interna dei compiti e delle responsabilità; 6) la sintesi della procedura ed il relativo calendario (quali misure saranno adottate e quando); 7) le Aree di Qualità; 8) gli ulteriori commenti e 9) un elenco degli eventuali Pari.

🗀 Il modulo del foglio informativo iniziale della Valutazione tra Pari è disponibile negli allegati.

3.1.4 Facoltativo: Incontro di coordinamento

Se le *Peer Review* sono organizzate sotto forma di revisioni reciproche oppure all'interno di una rete di istituti di IFP, un incontro tra i rappresentanti degli istituti/centri di IFP (e, se del caso, dell'organo di coordinamento) migliorerà l'intero processo.
Inoltre, le seguenti attività possono essere comprese nell'agenda:

- presentazione ai partecipanti, di un breve "autoritratto" degli istituti/centri di IFP;
- aspettative degli istituti/centri di IFP, motivazione del *management* e dei docenti;
- informazioni sulla procedura di *Peer Review* e relativa discussione (obiettivo, *target*, processo ed attività, risorse ed orario di lavoro delle persone coinvolte);
- profilo delle competenze dei Pari, modalità di selezione dei Pari;
- impegno del *management* e del personale che partecipa alla Valutazione;
- se del caso: informazioni e/o decisione in merito alla partecipazione di autorità;
- se del caso: rapporti contrattuali tra 1) istituti di IFP e/o 2) istituti di IFP ed organo di coordinamento;
- fasi successive, calendario dei lavori, domande.

Come aumentare l'efficacia della Peer Review: la pianificazione

Una corretta pianificazione del processo di *Peer Review* è un fattore di successo critico per promuovere l'impatto delle *Peer Review*. Una parte importante della fase di pianificazione consiste nel chiarire chi sarà coinvolto (ruolo e responsabilità), quali sono gli obiettivi della *Peer Review* e come saranno documentati i risultati delle singole fasi e delle singole attività.

☐ Al momento di selezionare le aree di qualità da valutare, il management dovrebbe prendere in considerazione la strategia complessiva dell'erogatore di IFP (possono essere identificati i punti di forza e/o le aree di miglioramento).
  - *Ad esempio, ciò implica il coinvolgimento di tutte le parti interessate nella selezione delle aree di qualità, incluso il personale direttivo a tutti i livelli.*
  - *Stabilire in primo luogo quali tematiche e questioni sono idonee per la Peer Review e quali tematiche e questioni dovrebbero essere affrontate con altri strumenti o da esperti in aree specifiche.*

☐ Assicurare che, tra l'erogatore di IFP ed il gruppo dei Pari, esista una comprensione condivisa del contenuto delle aree di qualità, dei termini e delle definizioni utilizzati nelle aree di qualità da valutare e nelle domande di valutazione alle quali è possibile rispondere.

- ☐ Quando si inizia la preparazione di una *Peer Review*, occorre elaborare un piano generale che comprenda tutte le fasi della *Peer Review*: Preparazione della *Peer Review*, Visita di Revisione tra Pari, Rapporto di *Peer Review* ed Attuazione dei piani.
- ☐ Il management dovrebbe considerare attentamente il *follow up* della *Peer Review* fin dall'inizio ed impegnarsi in tutte le fasi della *Peer Review*.
- ☐ Assicurare che l'erogatore di IFP garantisca la disponibilità di un supporto e di risorse sufficienti durante tutte le fasi della *Peer Review* e specialmente al momento dell'attuazione del piano d'azione.
- ☐ In fase di pianificazione di una *Peer Review*, definire chiaramente come saranno utilizzati i risultati della *Peer Review*:
    - *Come e quando saranno divulgati i risultati internamente (e forse anche all'esterno)?*
    - *Come e quando saranno discussi ed analizzati i risultati?*
    - *Chi deciderà in merito alle azioni da condurre?*
    - *Quando saranno prese in definitiva queste decisioni?*
    - *Chi è responsabile della conduzione delle azioni?*
    - *Come saranno monitorati e valutati gli effetti e l'impatto delle azioni?*
- ☐ L'erogatore di IFP deve presentare un Self-Report (Rapporto di autovalutazione) esauriente e di alta qualità.
- ☐ Assicurare che gli utilizzatori previsti siano autorizzati ed abbiano le risorse per dare seguito ai risultati della *Peer Review* o che abbiano il supporto delle persone autorizzate.
- ☐ Nella preparazione di una *Peer Review* occorre stabilire come devono essere monitorati i segni (indicatori di allarme precoce) che indicano che le cose non vanno secondo il previsto e, quindi, sono necessarie azioni correttive.

Tali segni potrebbero riguardare, ad esempio, le seguenti situazioni:

- *Il management non è coinvolto e non è impegnato nella fase di preparazione.*
- *Gli interessati non si presentano alle interviste o alle sessioni di feedback.*
- *Le persone coinvolte nella Peer Review non sembrano avere aspettative realistiche riguardo agli esiti della Peer Review; ad esempio si aspettano che la Peer Review fornisca una valutazione complessiva delle attività svolte dall'erogatore di IFP o la soluzione di gravi conflitti interni.*

3.2 Selezione ed invito del Gruppo di Pari

Dopo aver deciso di condurre la *Peer Review* e dopo aver selezionato le Aree di Qualità, l'istituto/centro di IFP e/o l'organo di coordinamento si attivano per il reclutamento dei Pari. Le informazioni preliminari sulla procedura di Valutazione tra Pari ed i compiti dei Pari possono essere inviati ai potenziali Pari.
I Pari possono provenire da altri istituti/centri di IFP o da istituzioni del sistema. Gli istituti/centri di IFP possono proporre Pari che ritengono idonei. In alternativa, i Pari possono presentare una candidatura di propria iniziativa. Se non esiste un organo di coordinamento, oppure se il suo ruolo è soltanto marginale, gli istituti/centri di IFP possono selezionare ed invitare direttamente i Pari. Si consiglia l'uso di un modulo standard di candidatura per i Pari.
Quando viene creato un gruppo, oltre alla competenza ed all'esperienza dei Pari, un fattore importane è anche la disponibilità. Inoltre, il calendario dei Pari deve essere compatibile con quello degli istituti/centri di IFP. Il *Peer Coordinator* (Coordinatore dei Pari) deve essere selezionato con grande cura perché sarà la figura-chiave del gruppo ed ha la responsabilità complessiva del processo di *Peer Review*, della comunicazione e del coordinamento all'interno del gruppo; della gestione del tempo; dei rapporti con l'istituto/centro di IFP, ecc. Se il processo di *Peer Review* dovesse essere diretto da un Esperto di Valutazione, sarà necessario procedere anche al suo reclutamento.

🗀 Per ulteriori informazioni sui Pari e sulla selezione dei Pari, si rimanda al Capitolo VIII.

Un modulo per la domanda di partecipazione dei Pari (*Modulo per la domanda di partecipazione dei Pari*) è disponibile negli allegati.
L'istituto/centro di IFP o l'organo di coordinamento dovrebbe comunicare ai Pari i propri doveri ed i propri compiti con sufficiente anticipo e stipulare un contratto. I Pari devono quindi ricevere l'*Initial Information Sheet* ed una sintesi delle attività da svolgere durante la Valutazione tra Pari. Queste informazioni possono essere anche allegate ad una lettera d'invito ufficiale da spedire appena sono stati selezionati i Pari idonei per i diversi istituti di IFP ed è stato fissato un calendario per la Visita.

3.3 Autovalutazione e Self-Report

3.3.1 Raccomandazioni per l'esecuzione dell'autovalutazione

Un'analisi approfondita dei punti di forza e delle aree di miglioramento è un prerequisito della *Peer Review*. Di conseguenza, un'autovalutazione sistematica di tutte le

Aree di Qualità selezionate per la Valutazione tra Pari deve essere condotta prima della valutazione esterna dei Pari. I risultati dell'autovalutazione devono essere documentati in un *Self-Report*.
L'autovalutazione deve consistere in un'indagine a livello di istituto (o a livello di dipartimento, sede, ecc. di un'istituzione/erogatore).
La Valutazione tra Pari non prescrive una specifica procedura di autovalutazione; piuttosto gli istituti/centri di IFP sono incoraggiati ad utilizzare le valutazioni e le verifiche già condotte per evitare duplicazioni di lavoro. Quindi, se un'autovalutazione è stata condotta non troppo tempo prima della *Peer Review* (fino a due anni prima), è possibile utilizzare i risultati inserendoli semplicemente nel *Self-Report*. Per le aree o per i criteri non ancora definiti, occorre condurre valutazioni aggiuntive.
Se un istituto/centro di IFP conduce un'autovalutazione per la prima volta, si consiglia di consultare delle linee guida (e forse ricorrere anche ad una consulenza). Esistono molte linee guida e molti manuali idonei sul modo di pianificare e di condurre le autovalutazioni[2]. Come unico esempio consigliamo una guida nata dalla cooperazione europea, la "Guida all'autovalutazione per le strutture scolastiche e formative"[3].

3.3.2 Criteri di qualità per l'autovalutazione

L'autovalutazione può essere condotta in diversi modi. Gli istituti/centri di IFP possono selezionare una procedura consona ai propri interessi, esigenze ed alla propria esperienza. Tuttavia, si consiglia l'adozione di una procedura chiara e ben strutturata focalizzata su Aree di Qualità e su domande pertinenti per la valutazione. Oltre all'evidente impegno del *management* e del personale, è necessario che la procedura definisca in modo trasparente le responsabilità ed i singoli compiti.
La procedura deve:

- essere condotta in modo trasparente;
- coinvolgere tutti gli *stakeholder* importanti;
- utilizzare metodi di valutazione appropriati;
- prevedere una condivisione adeguata delle informazioni e dei risultati.

La fattibilità dell'autovalutazione, in termini di tempo e di risorse, deve essere assicurata fin dall'inizio.

---

2. A questo proposito può essere utile consultare la Prefazione alla presente Guida.
3. "Guida all'autovalutazione per le strutture scolastiche e formative", I Libri del Fondo Sociale Europeo, Isfol, giugno 2006. È parte integrante della versione cartacea della Guida un CD Rom che consente il calcolo automatico nell'applicazione dei criteri e degli indicatori contenuti nelle Griglie autovalutative. Tale guida costituisce la versione italiana della "*Sel assessment Guide*" messa a punto dal Gruppo di Lavoro Tecnico sulla Qualità nell'Istruzione e Formazione Professionale.

3.3.3 Profilo dell'autovalutazione: valutazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento

Durante l'autovalutazione, devono essere identificati i punti di forza e le aree di miglioramento in relazione alle Aree di Qualità valutate. Le azioni da intraprendere per apportare miglioramenti devono anche essere discusse e riportate nel *Self-Report*. Per esempio, un'analisi SWOT (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce) è una procedura nota, semplice, con un buon rapporto tempo-efficienza e consente di ottenere un profilo della *performance* nelle Aree di Qualità selezionate. L'Analisi SWOT è un utile strumento di supporto all'analisi del contesto (interno ed esterno) entro cui si colloca l'oggetto che viene considerato.
Questo metodo prende in esame i seguenti aspetti:

- punti di forza interni (*Strenghts*);
- punti di debolezza interni (*Weaknesses*);
- opportunità esterne (*Opportunities*);
- minacce esterne (*Threats*).

In questo modo è possibile, adottando un'ottica sistemica, mettere in luce le variabili che possono favorire oppure ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell'attività che si sta considerando, distinguendo tra fattori connessi al contesto esterno e fattori connessi invece all'organizzazione interna.
I punti di forza e le aree di miglioramento devono essere identificati rispetto ai criteri relativi alle singole Aree di Qualità (cfr. Capitolo VII). Le opportunità e le minacce riguardano il contesto esterno all'Area di Qualità considerata.

3.3.4 Rapporto di autovalutazione (Self-Report)

Il *Self-Report* è il documento principale della procedura di *Peer Review*. Esso deve contenere tutte le informazioni necessarie per la preparazione della *Peer Review*. Di conseguenza, il *Self-Report* deve indicare tutte le tematiche che saranno valutate durante la Valutazione tra Pari.
Gli istituti/centri di IFP sono liberi di scegliere i metodi e le procedure di autovalutazione, invece il *Self-Report* dovrebbe essere un rapporto standard ed uniforme al fine di promuovere la comparabilità. La descrizione dei risultati dell'autovalutazione deve essere chiara, concisa e significativa. In un allegato dovrebbero essere specificate le evidenze su cui si è basata la valutazione contenuta nel *Self-Report*.

🗀 Il modello di *Self-Report* è disponibile negli allegati.

La prima parte del Rapporto consiste in un aggiornamento dell'*Initial Information Sheet* che contiene tutti i dati pertinenti alla procedura di *Peer Review*. La seconda parte consiste in una descrizione dell'istituto/centro di IFP e dei programmi di studio offerti,

della *mission*, dei dati statistici e delle informazioni sulle questioni organizzative. La terza parte contiene i risultati dell'autovalutazione nelle Aree di Qualità selezionate. Deve fornire una valutazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento e riportare domande di valutazione specifiche per i Pari, per aiutarli a indirizzare la *Peer Review* verso le tematiche di particolare rilevanza per l'istituto di IFP. I documenti aggiuntivi possono essere riportati in un allegato.

3.4 Preparazione della Visita dei Pari

3.4.1 Compiti dell'istituto/centro di IFP

Dopo aver stabilito la data della Visita dei Pari, ed aver reclutato ed invitato i Pari, il Facilitatore della Valutazione tra Pari deve assicurarsi che i Pari abbiano ricevuto il *Self-Report* e tutta la documentazione necessaria entro e non oltre il mese precedente la Visita.
È altamente consigliabile organizzare un incontro tra l'istituto/centro di IFP ed il Gruppo di Pari al fine di chiarire le domande poste dai Pari e di discutere l'agenda della Visita dei Pari. Durante l'incontro potranno essere ulteriormente precisate le domande rivolte ai Pari in relazione alla valutazione e si potrà decidere sui metodi valutativi e sui gruppi di *stakeholder* da intervistare.
Ulteriori informazioni potranno essere fornite su richiesta dei Pari. A conclusione dell'incontro sarà redatta un'agenda dettagliata della Visita dei Pari.
Il Facilitatore deve elaborare un'agenda dettagliata e realistica per la Visita dei Pari. Nel suo compito, sarà coadiuvato dall'Esperto di Valutazione e/o dai Pari poiché l'agenda riflette il tipo di metodo valutativo che sarà utilizzato e definisce i gruppi di *stakeholder* che parteciperanno alla Visita. Un'attenta programmazione dell'agenda assicura il successo di una Visita dei Pari.

🗀 Alcuni esempi di agenda della Visita dei Pari (**Agenda**) sono disponibili negli allegati.

L'organizzazione della Visita dei Pari è compito del Facilitatore, che è responsabile del regolare andamento della Visita.
L'organizzazione implica:

- la selezione degli intervistati;
- la prenotazione delle sale e delle attrezzature;
- la preparazione di una mappa dei locali dell'istituto/centro e dell'allestimento di cartelli indicatori (facoltativo);
- l'invito degli intervistati;
- la comunicazione e l'invito di altri *stakeholder* interessati;
- l'organizzazione di pause caffè e pasti, la visita guidata dei locali, ecc.

Le sale da riservare devono essere idonee e devono consentire di lavorare indisturbati. Una sala dovrà essere riservata per l'intera giornata per permettere eventuali riunioni che potrebbero essere tenute dal Gruppo di Pari. Una sala spaziosa dovrà essere riservata al *briefing* ed alla riunione conclusiva tra i rappresentanti dell'istituto/centro di IFP ed il Gruppo di Pari.

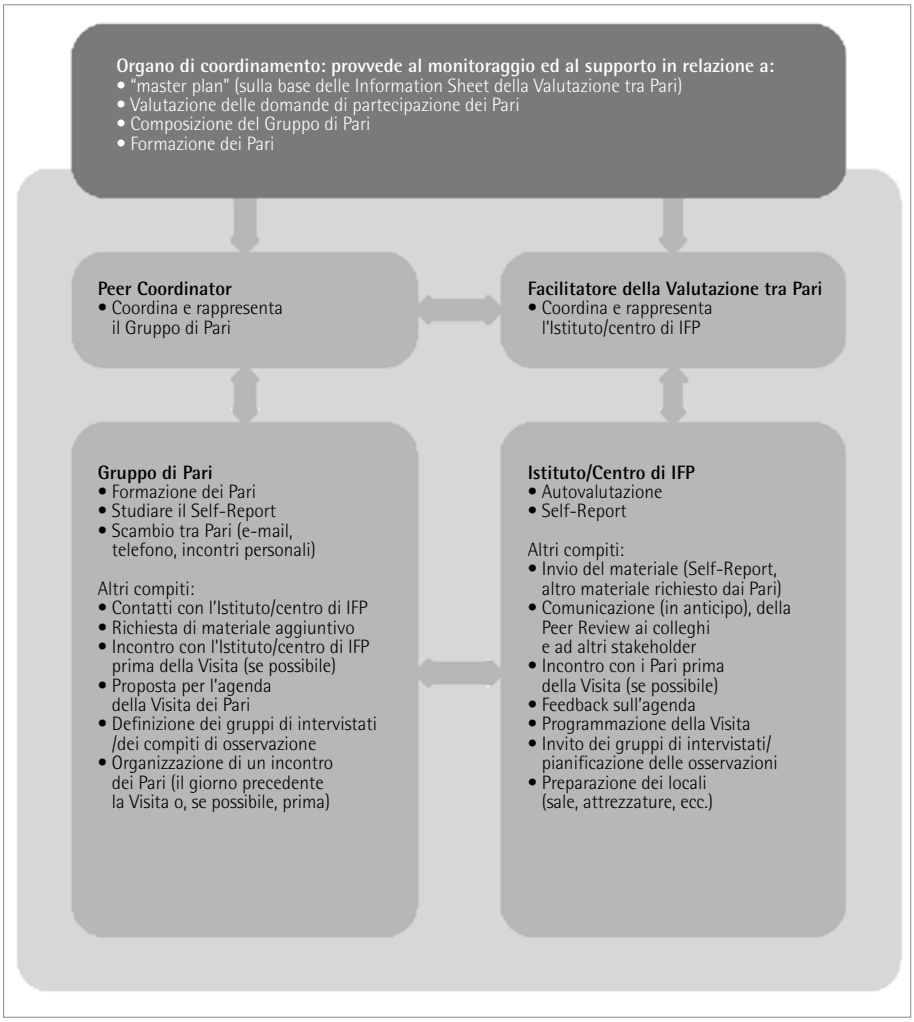
3.4.2 Compiti dei Pari

Per preparare la Valutazione, i Pari devono:

- leggere ed analizzare il Foglio informativo iniziale della Valutazione tra Pari S*heet* ed il *Self-Report* (e, se necessario, chiedere ulteriori informazioni);
- partecipare ad una riunione preliminare con l'istituto/centro di IFP;
- partecipare alla formazione dei Pari;
- scambiarsi opinioni sul contenuto del *Self-Report* all'interno del Gruppo di Pari e concordare gli aspetti da valutare nella *Peer Review*;
- contribuire all'elaborazione dell'agenda per la Visita dei Pari insieme al Facilitatore;
- partecipare ad un incontro preliminare del Gruppo di Pari (il giorno/la sera prima della Visita);
- preparare le domande delle interviste ed i criteri di osservazione.

Prima della *Peer Review*, i Pari devono assolvere un "Programma di Formazione dei Pari" che li prepara alla loro attività di valutatori esterni (cfr. Capitolo VIII.7).
È fondamentale che il Gruppo di Pari si riunisca prima della Visita per conoscersi e per preparare assieme la Visita. Ciò migliorerà il processo di formazione del gruppo e l'efficienza della cooperazione durante la Valutazione. Sarà necessario che i Pari abbiano letto ed analizzato il *Self-Report* prima di questo incontro per scambiarsi le impressioni iniziali e per discutere domande e tematiche specifiche per la Visita dei Pari. Se possibile, questo incontro deve avvenire il giorno precedente l'inizio della Visita. Inoltre i Pari possono incontrare i rappresentanti dell'istituto/centro di IFP da valutare (cfr. sopra, Capitolo III.4.1): dare l'opportunità di organizzare una "Sessione di Domande e Risposte" con l'istituto/centro di IFP, che solitamente è rappresentato dal Facilitatore, può migliorare notevolmente il processo successivo.

Figura 3.1 **Responsabilità e compiti nella preparazione della Peer Review**



4 Procedura europea di Peer Review - Visita dei Pari (Fase 2)

4.1 Cosa accade durante la Visita dei Pari?

Durante la Visita, i Pari conducono una breve e concisa valutazione che si focalizza sulle Aree di Qualità scelte dall'istituto/centro. La base per la valutazione è un'analisi del *Self Report* fornito in precedenza e di altri documenti pertinenti. Durante la Visita, i Pari controllano l'accuratezza delle indicazioni contenute nella documentazione dell'autovalutazione e conducono la propria verifica. Generalmente vengono raccolti ulteriori dati. Possono essere utilizzati diversi metodi di valutazione. Oltre all'analisi della documentazione disponibile (che può essere integrata da altre fonti scritte di informazioni nel corso della Visita), i metodi più comuni sono le interviste, le discussioni di gruppo (o *focus group*) e le osservazioni. Inizialmente i dati raccolti devono essere analizzati per poi essere discussi tra i Pari. Il primo *feedback* viene dato all'istituto/centro valutato alla fine della Visita. In funzione degli obiettivi della *Peer Review*, la Visita può essere usata anche per uno scambio più approfondito tra i Pari ed i rappresentanti dell'istituto/centro di IFP e può comprendere anche elementi di consultazione tra Pari.

4.2 Raccolta dei dati

I metodi più comuni di raccolta dei dati sono:

a) Interviste di gruppo ed individuali
Le Valutazioni tra Pari sono basate spesso sulle interviste. L'obiettivo è di raccogliere il maggior numero di informazioni possibile da diversi *stakeholder*. Le interviste possono essere individuali o di gruppo (generalmente fino a cinque-sei persone, a volte con una massimo di dieci persone). Prevalentemente i gruppi dovranno essere per lo più omogenei (*focus group*) ma possono anche essere composti da rappresentanti di diversi *stakeholder*. Nel caso di gruppi di *stakeholder* importanti, come ad esempio gli studenti ed i docenti, possono essere organizzati due diversi gruppi di intervistati per ottenere un *feedback* approfondito.

Chi sarà intervistato?

Generalmente devono essere intervistati i rappresentanti di tutti gli *stakeholder* rilevanti. La rilevanza dei gruppi di *stakeholder* dipende dall'Area/dalle Aree di Qualità valutata/e. L'istituto/centro di IFP sceglierà i tipi di *stakeholder* da intervistare e, nella sua decisione, potrà essere coadiuvato dai *Peer* e da un Esperto di Valutazione. Generalmente, i gruppi di intervistati sono:

- dirigenti scolastici, direttori di centro, ecc.;
- personale (docente e non docente);
- studenti;
- ex studenti;
- altri *stakeholder*, ad esempio, rappresentanti delle imprese, genitori, fornitori, parti sociali, altre istituzioni educative, rappresentanti istituzionali, ecc.

L'invito dei gruppi da intervistare rientra nelle responsabilità dell'istituto/centro di IFP che - per garantire la validità della procedura - deve assicurare una selezione rappresentativa di intervistati all'interno di ciascun gruppo di *stakeholder*. Tuttavia, i Pari dovrebbero fornire criteri chiari per la composizione dei gruppi da intervistare e dovrebbero monitorare la rispondenza a tali criteri. In alcuni casi è opportuno che almeno alcuni intervistati vengano scelti direttamemnte dai Pari. Nella composizione dei gruppi da intervistare occorre prestare particolare attenzione agli aspetti sociali come le gerarchie formali o informali, i conflitti esistenti, i diversi interessi, che possono influire negativamente sull'apertura degli intervistati.

🗀 I moduli per i verbali delle interviste e per l'analisi delle interviste sono disponibili negli allegati.

b) Visita ai locali dell'istituto
Nel corso di una visita guidata all'interno dell'istituto (alla quale idealmente, dovrebbe partecipare anche il Coordinatore che redige il Resoconto della *Peer Review*), il Gruppo di Pari o una coppia di Pari (*Peer Tandem*) valutano le infrastrutture e le attrezzature. Durante questa visita è possibile raccogliere ulteriori informazioni.

c) Osservazioni dei Pari (aule, laboratori, *workshop*, impianti sportivi, ecc.)
Durante una visita i Pari si possono servire dello strumento dell'Osservazione. Le osservazioni in aula sono le più frequenti ma sono possibili anche osservazioni durante la formazione pratica, nei laboratori, nei workshop, ed in altre situazioni sociali (pause, ecc.).

Se devono essere condotte osservazioni, è necessaria una buona preparazione. L'obiettivo/gli obiettivi dell'osservazione devono essere definiti in anticipo (se possibile, insieme alle persone da valutare) e deve essere messa a punto una procedura comune per prendere appunti. Nella valutazione finale, le valutazioni delle singole situazioni devono essere aggregate per arrivare a conclusioni focalizzate sull'intero istituto/centro di IFP e non sui singoli docenti[1].
Le osservazioni su specifiche attività di insegnamento e di apprendimento possono essere effettuate in concomitanza con la visita guidata dei locali ed in tal caso, occorrerà un tempo maggiore. A meno che non si tratti di una singola visita in aula che generalmente concerne un tema specifico, potrebbe accadere che alcune classi vengano osservate per un'intera giornata oppure che siano visitate tutte le classi ma per un periodo di tempo più limitato.

d) Altri metodi
È disponibile un ampio repertorio di metodi che consente di armonizzare il processo con l'obiettivo e con il contenuto della revisione. Oltre agli elementi fondamentali descritti sopra, che sono i più frequenti durante una Visita, possono essere utilizzati altri metodi come questionari e sondaggi (brevi), raccolta ed analisi di documenti pertinenti, *shadowing*, valutazione di immagini, fotografie o video, gioco di ruolo, ecc.

4.3 Analisi dei dati

Prima della Visita, i Pari devono eseguire una valutazione ed un'analisi preliminare dei dati sulla base del Rapporto di autovalutazione. Durante la Visita, è consigliabile vagliare e discutere i risultati delle singole sezioni e delle singole attività subito dopo la loro conclusione. I Pari non devono trarre conclusioni affrettate ma devono valutare attentamente le evidenze riscontrate e, se i risultati sono incoerenti, raccogliere ulteriori informazioni. Una validazione comunicativa dei risultati - soprattutto con i discenti che, in definitiva sono i beneficiari, o con il *management* responsabile - può anche contribuire a prendere maggiormente in considerazione i giudizi precedenti e consentire così di ottenere un'impressione più esaustiva. Per filtrare, analizzare e discutere le informazioni raccolte, deve essere previsto un lasso di tempo sufficiente per uno scambio ripetuto di opinioni all'interno dei *Peer Tandem* e per l'analisi finale dei risultati che sarà eseguita dall'intero Gruppo di Pari.

---

1. Se vengono individuati problemi gravi relativi ad un singolo docente, il *feedback* dovrebbe essere fornito direttamente al docente (e forse anche al direttore) ma non deve essere menzionato nel Resoconto della *Peer Review*.

Peer Review nella pratica: prevedere tempo per l'analisi

L'esperienza acquisita dai Pari nella fase pilota del Progetto "*Peer Review in initial VET*" indica che è di vitale importanza prevedere un ampio periodo di tempo da dedicare all'analisi. Se l'agenda della Visita dei Pari prevede soprattutto la raccolta di grandi quantità di dati, il tempo che resta per l'analisi e per la comprensione dei dati è troppo limitato. I Pari si sentono spiazzati, stressati e frustrati ed hanno difficoltà ad arrivare alla valutazione finale. È quindi necessario trovare un equilibrio tra l'esigenza di raccogliere dati completi dai diversi *stakeholder* (cfr. sotto, "Triangolazione") e l'esigenza di un'analisi e di una discussione approfondita dei risultati.

4.4 Valutazione e feedback

L'elemento centrale di una Valutazione tra Pari è appunto la valutazione, cioè il giudizio professionale espresso dai Pari. È necessario riservare un ampio periodo di tempo a compiti difficili come organizzare e filtrare i risultati, giudicare la loro affidabilità e pertinenza, discutere le diverse prospettive ed opinioni all'interno del Gruppo di Pari ed arrivare a conclusioni comuni.
Prima della sessione di *feedback* con l'istituto/centro di IFP, dovrebbe essere organizzato un incontro finale tra i Pari. Nel corso di questo incontro, i dati raccolti sono esaminati e vengono poi confrontati per accertarne la pertinenza e la rappresentatività. Le questioni importanti possono essere selezionate e visualizzate su lavagne a fogli mobili per consentire la loro presentazione all'istituto/centro di IFP nel corso della sessione di *feedback*. Durante gli incontri di discussione tra i Pari, dovrebbero essere considerate le diverse opinioni espresse dai singoli membri del Gruppo di Pari. È consigliabile che i Pari raggiungano il consenso sulle conclusioni; qualora non venisse raggiunto un accordo sarà opportuno esprimere le proprie opinioni dissenzienti. Tutte le valutazioni devono essere motivate.

🗀 Un modulo per la valutazione delle Aree di Qualità è disponibile negli allegati.

4.4.1 Feedback verbale

Un elemento molto utile è costituito dalla sessione di *feedback* alla fine della Valutazione tra Pari, durante la quale i Pari comunicano i loro risultati (e forse formulano le loro raccomandazioni) all'istituto/centro valutato. Ciò consente una validazione comunicativa - con commenti diretti da parte della struttura valutata e richiesta di eventuali chiarimenti - oltre che uno scambio tra i Pari e l'istituto/centro valutato.

Il *feedback* può essere piuttosto descrittivo - e limitarsi a descrivere i risultati della Visita dei Pari - oppure può riferire sulla valutazione, identificare i punti di forza e le aree di miglioramento. Nel caso di una *Peer Review* vale generalmente la seconda ipotesi[2].
Fornire e ricevere un *feedback* è ovviamente un compito delicato. I Pari devono essere pienamente consapevoli della loro responsabilità nel fornire un *feedback* utile e critico all'istituto/centro di IFP in modo cordiale e professionale. Le valutazioni presentate nel corso della sessione di *feedback* verbale alla fine della Visita dei Pari, devono essere preparate e formulate con grande attenzione per non offendere i rappresentanti della struttura di IFP e non provocare conflitti.
D'altra parte, i rappresentanti dell'istituto/centro di IFP non devono mai iniziare mettendosi sulla difensiva o sostenere la propria causa contestando i risultati, ma devono accettare il *feedback* e considerarlo un'informazione utile per lo sviluppo e il miglioramento. L'obiettivo centrale di questo scambio verbale deve quindi essere una totale comprensione del *feedback*.
Di conseguenza, i Pari e l'istituto/centro di IFP devono collaborare ad una gestione costruttiva del *feedback*. È utile che il personale della struttura valutata assuma un atteggiamento di sicurezza di sé ma accetti anche le critiche. I Pari devono astenersi da affermazioni generiche o da affermazioni riferite specificamente ad una persona. Tutti i partecipanti devono utilizzare una forma di linguaggio non offensiva e le descrizioni devono essere per quanto possibile chiare e non astratte; i Pari devono concentrarsi sul comportamento e non su caratteristiche personali presunte. Oltre agli aspetti negativi, devono essere menzionati anche gli aspetti positivi e pertanto i giudizi e le conclusioni devono essere basati su fatti ed osservazioni.

🗀 Una *checklist* relativa al *feedback* riflessivo e costruttivo è disponibile negli allegati (vedi Regole Fondamentali per i Pari).

4.4.2 Valutazione finale

I Pari devono procedere alla valutazione finale soltanto dopo la sessione di *feedback* (e la validazione comunicativa) per tenere conto dei commenti e del *feedback* dell'istituto/centro di IFP. Le valutazioni e le conclusioni saranno riportate nel Rapporto della *Peer Review*.

4.4.3 Raccomandazioni

Generalmente le raccomandazioni sono parte delle procedure di valutazione. In una *Peer Review*, questi ultimi specificheranno le aree di miglioramento nel Rapporto della *Peer Review*, indicando alle strutture di IFP i provvedimenti da adottare in materia.

---

2. Il *feedback* sarà descrittivo se 1) l'istituto di IFP chiede espressamente questo tipo di *feedback* o 2) gli atteggiamenti culturali nei confronti del *feedback* e/o la mancanza o l'esperienza negativa dell'istituto di IFP relativamente alla valutazione esterna suggeriscono una procedura improntata alla cautela.

I Pari dovrebbero formulare raccomandazioni diverse da questa valutazione indicativa soltanto se l'istituto di IFP ne fa espressamente richiesta. Se l'istituto/centro non desidera ricevere raccomandazione dai Pari, è necessario chiarire la questione prima della Visita - nella fase di assegnazione dei compiti ai Pari - o almeno in tempo utile, prima della sessione di *feedback*.
Qualora siano richieste, le raccomandazioni possono essere presentate e discusse durante la Visita dei Pari in uno scambio aperto tra i Pari ed i rappresentanti dell'istituto/centro di IFP. In tal caso, la discussione deve essere incentrata sullo scambio e sull'apprendimento reciproco.

4.4.4 Consulenza dei Pari

Come già rilevato, un valido *feedback* è l'elemento centrale per il miglioramento della qualità e per l'apprendimento reciproco nel processo di *Peer Review*. Il *feedback* può essere una comunicazione a senso unico ma può anche concretizzarsi in un dialogo tra i Pari e la struttura valutata. In una discussione sui punti di forza e sulle aree di miglioramento, i Pari possono anche fornire una consulenza su alcune tematiche, ma è necessario procedere con cautela: i Pari dovrebbero incentrare l'attenzione in modo chiaro sulla situazione esistente e non cercare di "proselitizzare" l'istituto di IFP valutato convincendolo ad adottare soluzioni che hanno funzionato bene nel loro istituto/centro di provenienza. Ripetiamo che i Pari devono assumere il ruolo aggiuntivo di consulenti soltanto dietro richiesta espressa dell'istituto/centro di IFP.

4.4.5 Cosa avviene se i Pari individuano questioni importanti non previste?

Anche se la Valutazione tra Pari dovrebbe focalizzarsi sopratutto sulle Aree di Qualità selezionate, può avvenire che i Pari individuino alcuni aspetti importanti non rientranti nelle Aree di Qualità (selezionate). In tal caso, i Pari e l'istituto/centro di IFP dovrebbero decidere insieme come gestire i risultati. Anche se le deviazioni rispetto alle tematiche concordate dovessero essere limitate, un *feedback* essenziale non dovrebbe essere automaticamente eliminato qualora non rientrasse nell'ambito concordato in precedenza. I risultati aggiuntivi possono essere presentati soltanto verbalmente (ad esempio, nella sessione di *feedback*) o, se tutte le parti sono d'accordo, potrebbero essere riportati in un allegato al Rapporto della *Peer Review*.

4.5 Rispondenza agli standard di qualità

4.5.1 Triangolazione[3]

Il ricorso a metodi diversi ed a fonti d'informazione diverse nella raccolta dei dati contribuisce alla qualità della valutazione sotto il profilo dell'obiettività, dell'affidabilità e della validità. La sollecitazione di punti di vista diversi da differenti *stakeholder* durante la Visita consente ai Pari di ottenere un quadro della situazione più accurato e completo.

4.5.2 Validazione comunicativa

La validazione comunicativa è utilizzata anche nella ricerca sociale qualitativa per potenziare la validità dei risultati: il *feedback* sui risultati è richiesto sistematicamente a diversi *stakeholder* per sottoporre a verifica i dati raccolti e la loro interpretazione. Nel processo di Valutazione tra Pari, una validazione comunicativa può essere eseguita ogni volta che si rende necessaria, ma sarà per lo più utilizzata nelle fasi conclusive della Visita, cioè poco prima, durante o dopo la sessione di *feedback* con l'istituto/centro di IFP.

4.5.3 Regole fondamentali per i Pari

Il comportamento professionale dei Pari è un requisito di qualità essenziale. Esso riguarda il rispetto degli impegni assunti, l'assunzione di atteggiamenti adguati alle situazioni complesse che vengono vissute, il corredo di capacità e competenze relazionali e comunicative che deve essere acquisito e messo in atto.I Pari devono assumere un atteggiamento critico ma rimanere aperti e capaci di ascoltare il punto di vista degli altri.

🗀 *Un elenco delle Regole fondamentali per favorire adeguati atteggiamenti e comportamenti dei Pari è disponibile negli allegati.*

4.5.4 Gestione del tempo

Una buona gestione del tempo è il fulcro del successo di una Valutazione tra Pari. Un'agenda di una *Peer Review* realistica è assolutamente indispensabile dato che, generalmente, le attività tendono a richiedere più tempo del previsto: se l'agenda è troppo serrata, anche un lieve ritardo potrebbe causare problemi gravi allo svolgimento del processo (riduzione del tempo disponibile per le interviste, ritardo nell'inizio delle osservazioni, accumulo di ritardi, necessità di rinviare alcune attività con brevissimo preavviso, ecc.). Per questo, un agenda dovrebbe anche fissare l'orario tenendo conto dell'esigenza di recuperare dei ritardi (per esempio prevedendo pause più lunghe).
Durante la Visita dei Pari, la puntualità è essenziale. Il Facilitatore della Valutazione tra Pari è responsabile dell'organizzazione - disponibilità degli intervistati e delle aule du-

3. Nella ricerca sociale, l'approccio che include metodologie e fonti diverse è definito triangolazione. Vedi la definizione presente nel Glossario.

rante il periodo di raccolta dei dati, organizzazione dell'incontro finale, organizzazione del *catering* e dei trasporti (se necessario) durante tutta la Visita dei Pari.
Da ultimo, ma non meno importante, ai Pari si chiede un alto livello di disciplina nel rispetto dei tempi. Il *Peer Coordinator* (Coordinatore dei Pari) (che può essere coadiuvato dall'Esperto di Valutazione) è il diretto responsabile della gestione del tempo nel Gruppo di Pari e deve assicurare che gli orari stabiliti nell'agenda siano rispettati, che i Pari siano puntuali, che le sessioni di discussione all'interno del Gruppo non si protraggano oltre l'orario stabilito e, che in caso di problemi, si decida su come usare al meglio il tempo limitato disponibile.

4.6 Durata della Visita dei Pari

La durata della Visita dipende dalle dimensioni dell'istituto/centro di IFP, dall'estensione delle Aree di Qualità e dal tempo disponibile. È consigliabile pianificare Visite piuttosto brevi poiché 1) una Visita dei Pari sconvolge, in una certa misura, le routine dell'istituto e 2) i Pari non possono assentarsi dal lavoro per un periodo di tempo troppo lungo. Si consigliano Visite della durata di 2 o 3 giorni al massimo.

4.7 Elementi della Visita dei Pari

4.7.1 Facoltativo: "Sessione Domande e Risposte"

Se i Pari hanno bisogno di informazioni o di chiarimenti aggiuntivi dall'istituto/centro di IFP, ad esempio, in merito al *Self-Report*, a tematiche concernenti la valutazione o ad altri questioni rilevanti - deve essere previsto un certo lasso di tempo per una "Sessione Domande e Risposte" in presenza del Facilitatore della Valutazione tra Pari e/o di altri rappresentanti della struttura.
Idealmente, questa sessione dovrebbe svolgersi prima della *Peer Review*, durante l'incontro tra i Pari e l'istituto/centro di IFP quando si discute l'agenda oppure, in alternativa, prima o dopo l'incontro tra i Pari il giorno precedente la Visita. Se non è possibile, è necessario prevedere del tempo per le domande e le risposte all'inizio della Visita dei Pari, per esempio durante la sessione di benvenuto.

4.7.2 Benvenuto e prima sessione con l'istituto/centro di IFP

Il Facilitatore della Valutazione tra Pari dà il benvenuto al Gruppo di Pari e verifica che tutti gli aspetti organizzativi siano stati completati. I Pari si presentano all'istituto/centro di IFP. Il Facilitatore espone una sintesi dell'obiettivo e del *target* del processo di *Peer Review* ed illustra l'orario. A questa sessione di benvenuto possono essere presenti i responsabili di dipartimento.

4.7.3 Interviste, osservazioni, visita della struttura ed analisi in tandem

Gli intervistati (*stakeholder*, come studenti, ex studenti, docenti, rappresentanti degli *stakeholder*, ecc.) sono intervistati in gruppi di circa 5 persone per 45-60 minuti. Non è opportuno preparare più di 5 o 6 domande per ciascun gruppo. Se i gruppi da intervistare sono composti da più di 5 persone, è necessario ridurre il numero delle domande, altrimenti, a causa dei limiti di tempo, non tutti potranno rispondere ad ogni domanda.
Per contribuire al regolare andamento delle varie attività nel corso di una Visita dei Pari, è consigliabile pianificare l'organizzazione delle interviste e le altre attività e tracciare un grafico dal quale risulti chi deve essere intervistato/soggetto ad osservazione, da chi, quando e dove. L'ordine programmato può anche essere allegato all'agenda della Visita.
Se vengono eseguite osservazioni, è necessario elaborare linee guida per le osservazioni, analizzarle e sintetizzarle alla fine della sessione di osservazione.
Deve essere previsto tempo sufficiente per l'analisi delle interviste/delle osservazioni. Per un'ora di interviste, una prima analisi richiederà almeno mezz'ora. Per elaborare un'agenda realistica è necessario tenere conto delle pause.

4.7.4 Incontro nel Gruppo di Pari per una prima analisi interna dei risultati

Nel corso dell'analisi interna al Gruppo, l'obiettivo è di tracciare un quadro generale dei principali risultati al fine di preparare l'incontro finale con l'istituto/centro di IFP. Si svolge una discussione strutturata, monitorata dal *Peer Coordinator* o dall'Esperto di Valutazione. Viene preparato un *feedback* conciso e significativo per i docenti, per il personale non docente e per il *management*. Se la Visita dura due giorni, per questo compito dovrebbero essere previste almeno tre ore.

4.7.5 Sessione di feedback

Come è già stato rilevato, l'incontro finale della Visita dei Pari è un elemento centrale della *Peer Review*. Il suo scopo principale è di fornire un *feedback* all'istituto/centro di IFP e di eseguire una validazione comunicativa dei risultati.
Alla sessione di *feedback* dovrebbero essere presenti tutti i Pari. In tale sessione i Pari possono partecipare attivamente alla comunicazione del *feedback* (parlando a rotazione), oppure, in alternativa, può essere scelta una persona che presenterà il *feedback* - generalmente il *Pari Coordinatore*. L'Esperto di Valutazione può assumere la presidenza dell'incontro finale.
Per l'istituto/centro di IFP, all'incontro finale dovrebbero essere presenti almeno il *management* ed il Facilitatore della Valutazione tra Pari. I partecipanti possono essere più numerosi in funzione della strategia interna della struttura.
La presentazione dei risultati della valutazione a numerosi docenti e ad altro personale dell'istituto/centro di IFP valutato può essere utile perché rende l'intero processo molto trasparente per tutti i partecipanti e permette una reazione immediata. Probabilmente

aumenta anche la consapevolezza dei problemi in modo più efficace di un semplice rapporto scritto. Inoltre, è garantita la divulgazione dei risultati all'interno dell'istituto/centro. Tuttavia, una riunione con molti partecipanti è costosa e può creare alla struttura problemi di organizzazione. Di conseguenza, per la divulgazione del risultati all'interno dell'organizzazione possono essere adottati metodi diversi.
I Pari presentano una sintesi dei risultati e delle valutazioni per ciascuna area valutata (ad esempio, visualizzandoli con una presentazione in PowerPoint, su lavagne a fogli mobili, ecc.). I docenti ed il *management* sono invitati ad esprimere i loro commenti. Se la consulenza dei Pari è uno dei principali obiettivi della *Peer Review*, l'incontro tra i Pari e l'istituto/centro di IFP dovrebbe essere esteso e prevedere ulteriori sessioni di discussione.

🗀 *Modelli di agenda e di organizzazione per la Visita dei Pari sono disponibili negli allegati.*

4.7.6 Riflessioni sui risultati e meta-valutazione del processo

Dopo la validazione comunicativa, i Pari si riuniscono per rivedere i risultati e le valutazioni. La Visita si conclude con un esame retrospettivo del Gruppo di Pari.
La riunione finale dei Pari risponde a due obiettivi:

- è necessario riflettere sui commenti e sulle domande emersi dalla riunione finale e discuterli nuovamente. I Gruppi rivedono la loro valutazione delle Aree di Qualità;
- in una meta-valutazione, i membri del Gruppo di Pari riflettono sulle loro esperienze fornendo indicazioni sull'ulteriore sviluppo della procedura di *Peer Review*.

🗀 *Un foglio per la documentazione sulla meta-Peer Review è disponibile negli allegati.*

Come aumentare l'efficacia della Peer Review: la Visita dei pari

Una solida preparazione della visita di revisione tra Pari richiede uno studio attento del Manuale di *Peer Review* per l'IFP, delle linee guida generali e delle linee guida per la fase di preparazione. Vorremmo formulare soltanto alcune raccomandazioni che si aggiungono alle linee guida:

☐ Durante una Visita dei Pari tendono a verificarsi situazioni impreviste. Il Facilitatore della *Peer Review* ed altri partecipanti che rappresentano l'erogatore di IFP dovrebbero essere consapevoli dell'esigenza di rimanere flessibili e di reagire adeguatamente.

- *Alcuni esempi: un Pari si ammala; gli intervistati (soprattutto se esterni) non si presentano; gli intervistati arrivano in ritardo; vi sono sfasamenti temporali; l'agenda deve essere modificata per tenere conto di tali sfasamenti, ecc.*

☐ Il processo di *Peer Review* dovrebbe essere monitorato ed adattato continuamente per prevenire o risolvere problemi quali:

- *il mancato impegno e/o il mancato coinvolgimento del management*;
- *la mancata presentazione alle sessioni di intervista*;
- *le aspettative irrealistiche in relazione agli esiti della Peer Review.*

☐ Essere consapevoli del fatto che, a causa di cambiamenti inattesi, gli esiti possono avere una qualità diversa da quella attesa. Tuttavia, durante l'intero processo di *Peer Review* occorre assicurare che gli esiti siano di qualità sufficiente e che l'organizzazione sottoposta a valutazione possa trarre beneficio da tali esiti.

☐ Assicurare che tutte le fonti di informazione pertinenti (che variano in funzione del contesto e dell'area di qualità selezionata) siano disponibili durante la Visita di Revisione tra Pari. In caso contrario, il Facilitatore della *Peer Review* e/o il manager dell'istituto erogatore di IFP dovrebbero fornire informazioni aggiornate ai Pari.

5 Procedura di Peer Review europea - Rapporto della Peer Review (Fase 3)

Il Rapporto della *Peer Review* (*Peer Review Report*) è il documento finale. Tutti i Pari dovrebbero contribuire al Rapporto ma la sua stesura può essere affidata ad una o due persone che terranno conto dei commenti degli altri Pari. È consigliabile attribuire la responsabilità della stesura del Rapporto al *Peer Coordinator* assieme all'Esperto di Valutazione.
Generalmente, i Pari devono arrivare a conclusioni ed a raccomandazioni comuni attraverso le discussioni e le argomentazioni; se non è possibile, possono essere anche presentate opinioni diverse.

La Peer Review nella pratica: stesura del Rapporto

La fase pilota del Progetto "*Peer Review in initial VET*" ha indicato chiaramente che la stesura del Rapporto dovrebbe iniziare durante la Visita dei Pari: quando i Pari sono tornati al consueto posto di lavoro, la conclusione del Rapporto potrebbe essere rinviata per settimane ed addirittura per mesi. Inoltre, dopo la Visita una comunicazione diretta tra i Pari è generalmente impossibile.
È quindi altamente consigliabile che i Pari arrivino a conclusioni comuni durante la Visita e che i principali risultati della *Peer Review* siano immessi direttamente nei moduli durante la fase di analisi (Modulo di Valutazione delle Aree di Qualità; Rapporto della *Peer Review*). Gli adattamenti (generalmente limitati) che dovessero risultare necessari dopo una validazione comunicativa con l'istituto/centro di IFP, dovrebbero essere apportati immediatamente affinché la bozza del Rapporto della *Peer Review* - a parte gli ultimi ritocchi - sia disponibile alla fine della Visita.

Viene elaborata una bozza di Rapporto, sulla quale la struttura valutata dovrebbe avere l'opportunità di dare il proprio *feedback*. Il Rapporto finale dovrebbe tenere conto di questi commenti. Nella *Peer Review*, il Rapporto finale si rivolge in primo luogo all'istituto/centro di IFP. Tutti i gruppi interni di *stakeholder* interessati (docenti, studenti, personale non docente, ecc.) dovrebbero avere accesso al Rapporto.

Inoltre, l'istituto/centro di IFP può anche trasmettere il Rapporto della *Peer Review* a *stakeholder* esterni importanti e/o alle autorità educative. Spesso, parti del Rapporto (generalmente il sommario) sono resi accessibili ad un pubblico più ampio, ad esempio su internet.

5.1 Struttura del Rapporto della Peer Review

Per motivi di coerenza e di trasparenza, una *Peer Review* dovrebbe avere la stessa struttura e lo stesso formato del *Self-Report*. Dovrebbe indicare i punti di forza e le aree di miglioramento e, se possibile - qualora lo chieda l'istituto/centro di IFP valutato - dovrebbe formulare raccomandazioni.

Il Rapporto della Peer Review contiene:
Titolo, indice, (glossario ed abbreviazioni, se necessario)

1. Foglio dati (*Data sheet*)
2. Breve descrizione della struttura di IFP (circa 1 pagina)
3. Procedura di *Peer Review*
4. Valutazione delle Aree di Qualità
5. Valutazione complessiva
6. Allegati: ad esempio, agenda per la Visita dei Pari, linee guida per le interviste, linee guida per le osservazioni

🗀 *Il modulo per il Rapporto della Peer Review è riportato in Allegato.*

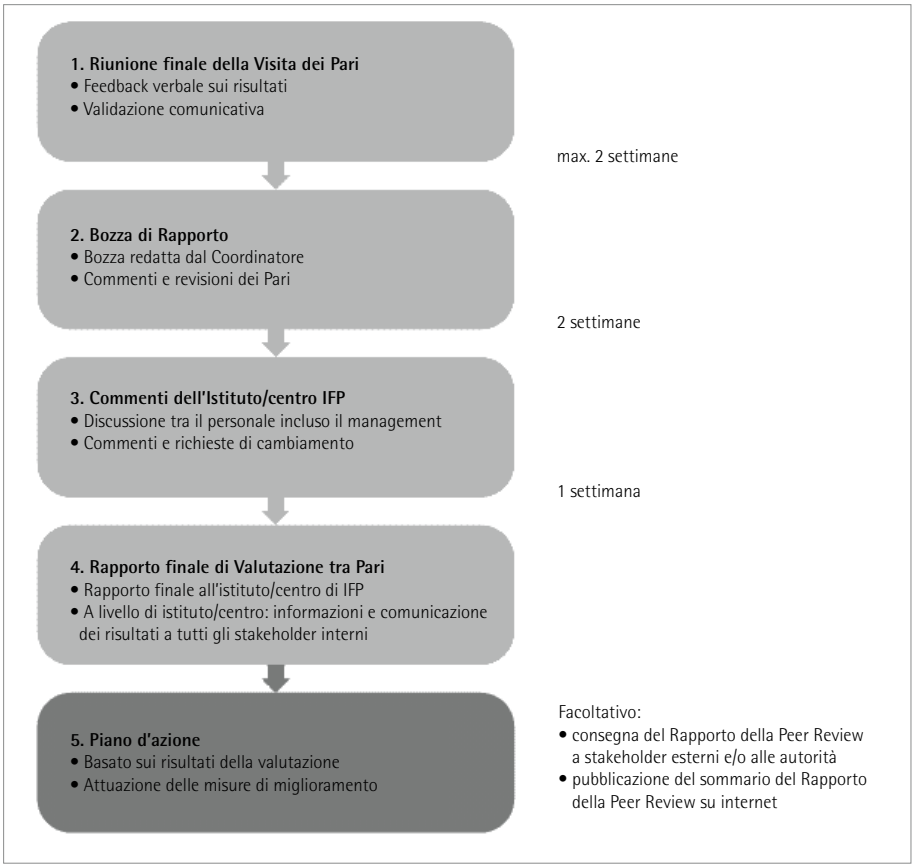
5.2 Principi per la stesura del Rapporto della Peer Review

Il Rapporto scritto dal Coordinatore viene rivisto dagli altri Pari e dovrebbe fornire una descrizione dei risultati della *Peer Review* ed una valutazione di questi risultati da parte dei Pari. Sono indicati i punti di forza e le aree di miglioramento e sono presentate le conclusioni. Se l'istituto/centro di IFP è d'accordo, il Rapporto può anche contenere alcune raccomandazioni.
Il Rapporto dovrebbe contenere unicamente i risultati presentati all'istituto/centro di IFP (per esempio, durante la validazione comunicativa). Il Rapporto non dovrebbe né contenere elementi che potrebbero cogliere alla sprovvista l'istituto/centro di IFP né commenti su singoli individui.
La bozza di Rapporto è letta e validata dalla struttura di IFP che può presentare i suoi commenti.

5.3 Dalla Visita dei Pari al Rapporto finale della Peer Review

La procedura del rapporto è sintetizzata nella figura seguente.

Figura 5.1 **Procedura e tempi del Rapporto della Peer Review**



Come aumentare l'efficacia della Peer Review: il Rapporto di Peer review

In relazione al Rapporto di *Peer Review*, desideriamo formulare le seguenti raccomandazioni:

- ☐ l'erogatore di IFP dovrebbe adottare procedure informative e di comunicazione ampie e trasparenti che comprendano i principi e le procedure per la diffusione e l'utilizzo dei risultati della valutazione.
  - *Ad esempio, dovrebbe essere chiaro a chi, e attraverso quali canali, saranno divulgati e comunicati i risultati della Peer Review.*
- ☐ Durante il processo di *Peer Review*, il Rapporto di *Peer Review* deve essere a disposizione degli utilizzatori previsti, considerando tempestivamente le loro esigenze e preferenze (quante informazioni è possibile elaborare, e in quale formato).

6 Procedura di Peer Review - Attuazione dei Piani (Fase 4)

Le valutazioni devono sempre avere un effetto sul lavoro pratico: è necessario trarre le conclusioni ed attuare le procedure di cambiamento per giustificare il tempo e gli sforzi investiti nel processo di revisione. Pertanto l'attuazione pratica dei risultati della *Peer Review* è il vero elemento critico del successo della Valutazione tra Pari in termini di miglioramento sistematico, continuo e sostenibile della qualità. È responsabilità del *management* assicurare che i risultati della *Peer Review* siano utilizzati coerentemente (cfr. anche Capitolo III.1.1).

6.1 Come preparare le procedure di cambiamento

Per tradurre i risultati in azioni pratiche, si propone un processo sistematico basato sul ciclo della qualità, conformemente a quanto previsto dalla Raccomandazione Europea sulla Qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale (giugno 2009).
La Raccomandazione Europea si basa sul Quadro Comune di Assicurazione della Qualità (EQAVET) che si sviluppa attraverso quattro fasi che sono orientate a prendere delle decisioni per il miglioramento dell'attività/processo considerato:

- Pianificazione, ossia: preparare, progettare e pianificare; la pianificazione riflette una visione strategica condivisa dai soggetti interessati e comprende scopi/obiettivi, azioni e indicatori espliciti.
- Attuazione, ossia: realizzare ciò che è stato deciso nella fase di pianificazione; i piani attuativi vanno elaborati in consultazione con i soggetti interessati e includono regole esplicite.
- Valutazione, ossia: verificare i risultati conseguiti confrontandoli con gli obiettivi che si erano definiti nella fase di pianificazione; una valutazione dei risultati e dei processi va effettuata regolarmente con l'aiuto di misurazioni.
- Revisione, ovvero: intervenire sull'attività/processo che si intende correggere o migliorare.

Il processo dovrebbe essere sostenuto da una politica informativa che assicuri a tutti gli *stakeholder* rilevanti accesso ai risultati della *Peer Review*. Se possibile, l'attuazione delle procedure di cambiamento dovrebbe essere preceduta da un dibattito aperto all'interno dell'organizzazione. Tutto ciò migliorerà la qualità delle decisioni adottate ed aumenterà la motivazione e l'impegno a livello di istituto.

6.2 Come attuare le procedure di cambiamento con un approccio sistematico?

6.2.1 Revisione degli obiettivi

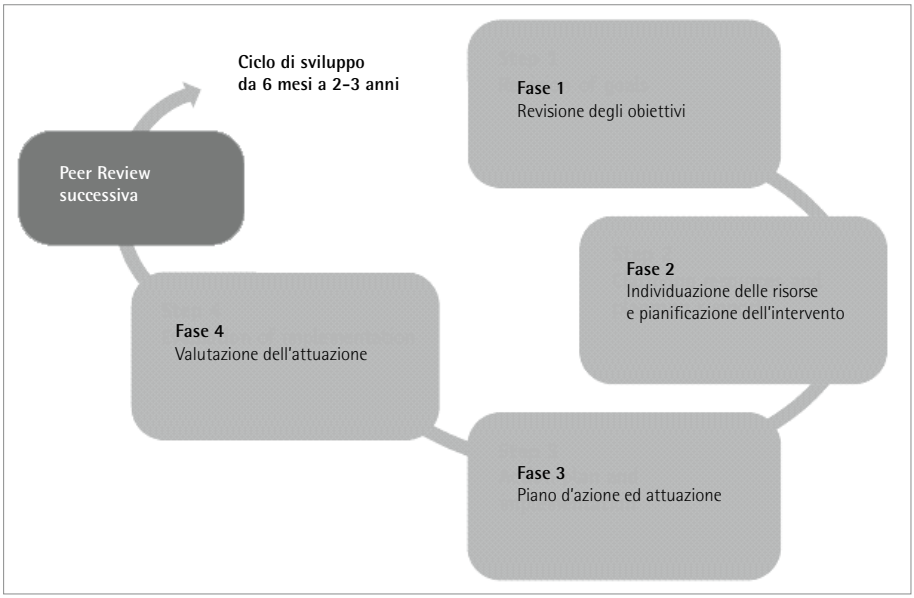
Se possibile, le procedure di cambiamento dovrebbero essere pianificate su base collaborativa all'interno dell'istituto/centro di IFP. Il processo deve iniziare con la revisione degli obiettivi di qualità e con la pianificazione basata sui risultati dell'autovalutazione e della *Peer Review*. Il processo di cambiamento deve prevedere azioni a livello sia strategico che operativo. La gestione del cambiamento richiede una pianificazione attenta ed un'implementazione sensibile e soprattutto la consultazione ed il coinvolgimento delle persone interessate al cambiamento. Se il cambiamento viene imposto, sorgeranno problemi: vi saranno paure, resistenze, azioni di boicottaggio, ecc. Il cambiamento deve essere realistico, realizzabile e misurabile.
Al momento di programmare le azioni ed i compiti da espletare dopo il ricevimento del Rapporto di *Peer Review*, i compiti relativi all'anno scolastico, i piani di azione annuali ed i piani strategici a lungo termine dovrebbero essere attentamente allineati ed armonizzati. Il piano e le azioni dovrebbero essere integrati nel piano generale di sviluppo dell'erogatore/dell'organizzazione di IFP. Nel corso della pianificazione dovrebbero essere definiti attentamente la tempistica, gli intervalli e le scadenze. Gli obiettivi operativi dovrebbero essere definiti in termini di obiettivi SMART:

S **S**pecifico
M **M**isurabile
A **A**ttraente
R **R**ealistico
T **T**empo- correlato

Per consentire l'attuazione dei piani dovrebbero essere assegnate risorse adeguate e dovrebbero essere adottate le altre misure di supporto necessarie.
Anche il *follow up* dei piani di miglioramento e delle procedure di cambiamento è determinante ai fini del successo. È necessario definire chiaramente la responsabilità e la tempistica per il *follow up*. Gli indicatori forniscono le informazioni necessarie a tale scopo. Anche gli appositi template rappresentano strumenti molto utili.

Infine, la valutazione della *Peer Review* ed il processo di sviluppo ci aiutano a capire come abbiamo realizzato un progresso e come abbiamo conseguito i nostri obiettivi di sviluppo. Tale valutazione fornisce anche informazioni sull'esigenza di altri cambiamenti.

Figura 6.1 **Dalla conoscenza all'azione**



6.2.2 Individuare le aree di miglioramento

a) **Uno strumento operativo: il workshop di miglioramento**
L'**obiettivo primario** del 'Workshop di miglioramento' è di **selezionare e progettare concettualmente le azioni di miglioramento** che l'organizzazione (ad esempio un erogatore di IFP) dovrà varare per il suo sviluppo individuale/miglioramento. Scopo del workshop è di comunicare i risultati/i riscontri della *Peer Review*, per ottenere l'approvazione del management e per prioritizzare le opportunità di miglioramento.
I **partecipanti** al workshop sono i membri dell'alto management dell'organizzazione, il Facilitatore della *Peer Review*, altri membri del project team della *Peer Review* (le persone incaricate della *Peer Review* all'interno dell'organizzazione) ed i dipendenti (soprattutto quelli che hanno partecipato alla *Peer Review*). Per quanto concerne i partecipanti, occorre sottolineare che il **workshop** non può essere organizzato e **non può essere realizzato senza la partecipazione dell'alto management**.
Gli **input** al workshop sono i risultati/i riscontri del Rapporto di *Peer Review* ed i punti di forza e le aree di miglioramento raccolti ed identificati dai Pari per le singole aree di qualità in esame.

La **durata necessaria** del workshop dipende in notevole misura dalle dimensioni dell'organizzazione, dal numero delle aree di qualità selezionate e dalla loro complessità (che influisce sull'estensione dell'area da valutare), dalla qualità dei dati raccolti e dalla loro analisi da parte del gruppo dei Pari, ma anche dalla misura in cui il management ha partecipato attivamente alla preparazione ed all'attuazione del processo di *Peer Review*. Per la definizione stessa di obiettivo, l'**output** primario del workshop comprende **sia le azioni di miglioramento** che l'organizzazione desidera intraprendere sulla base dei risultati dell'attività di *Peer Review* **sia la concezione di tali azioni**.

Tabella 6.1 **Ipotesi di workshop di miglioramento**

Agenda	Obiettivo	Durata	Responsabile
1. Introduzione dell'obiettivo e programma del workshop	Introduzione, definizione delle condizioni generali	10 min.	Leader dell'organizzazione
2. Breve descrizione della Peer Review - Descrizione del processo di *Peer Review* - Descrizione dei risultati del processo di *Peer Review*: punti di forza ed aree di miglioramento identificati	Breve descrizione del lavoro completato, risultati conseguiti ed approvazione da parte del management	30 min.	Facilitatore della *Peer Review* Membro designato del Team della *Peer Review*
3. Classificazione/prioritizzazione dei miglioramenti - Comprensione ed approvazione dei criteri per la classificazione/la prioritizzazione dei miglioramenti - Prioritizzazione delle aree di miglioramento approvate - Selezione dei miglioramenti da attuare	Scelta dei miglioramenti da attuare	120 min.	Facilitatore della *Peer Review*
4. Definizione di azioni/progetti di miglioramento - Elaborazione della concezione di azione di miglioramento (preparazione di un elenco di azioni di miglioramento)	Elaborazione della concezione di azioni di miglioramento	60 min.	Leader dell'organizzazione
5. Sintesi: - Sintesi dei punti di apprendimento del processo di *Peer Review* - Sintesi dei punti di apprendimento della giornata - Accordo sugli ulteriori compiti	Sintesi dei punti di apprendimento, accordo sugli ulteriori compiti	20 min.	Facilitatore della *Peer Review*
	Durata totale:	**240 min.**	**(escluse le pause)**

Se, durante il 'Workshop di miglioramento', un compito specifico è stato assegnato a gruppi separati, è necessario riservare più tempo alla discussione generale sui risultati del lavoro di gruppo. Questo potrebbe aumentare il tempo necessario per il workshop.

b) La **Classificazione delle aree di miglioramento**
Durante il 'Workshop di miglioramento', è possibile utilizzare criteri diversi per la classificazione delle aree di miglioramento che, nel loro complesso, possono essere suddivise in due gruppi, ad esempio: **importanza** per il presente e per il futuro dell'organizzazione, e **fattibilità** in considerazione delle condizioni esterne ed interne.
In relazione all'**importanza** è opportuno considerare tre criteri:
Obiettivi dell'organizzazione - Deve essere valutato l'impatto del miglioramento sugli obiettivi dell'organizzazione. Quanto più elevati sono il livello e la rilevanza degli obiettivi che richiedono un miglioramento, tanto più importante potrà essere il miglioramento in termini di sviluppo/di miglioramento dell'organizzazione.
Impatto sulla prestazione dell'organizzazione - Deve essere valutato l'impatto sullo specifico miglioramento della prestazione dell'organizzazione. Per stabilire questo dato è necessaria soprattutto la perfetta conoscenza dei processi fondamentali/principali/centrali dell'organizzazione.
Coinvolgimento dei membri dell'organizzazione - Deve essere stimato il grado di percezione, vale a dire fino a che punto il risultato del miglioramento sarà visibile ai membri dell'organizzazione e quali partner saranno interessati (come i clienti, i partner principali, il personale oppure altri partner e stakeholder) ed in quale misura l'effetto positivo del miglioramento potrà essere percepito dai partner nel loro campo di attività.

Ogni area di miglioramento deve essere valutata inizialmente sulla base dei tre criteri menzionati ed i punteggi assegnati ad un singolo criterio devono essere sommati. La valutazione realizzata in funzione dell'importanza dell'area di miglioramento: poco importante (punteggio 1), mediamente (abbastanza) importante (punteggio 3), molto importante (punteggio 5). Una volta aggregati in questo modo, i punteggi mostreranno l'importanza di ogni singola area di miglioramento in considerazione dei tre criteri (la tabella che segue fornisce un ausilio al processo di classificazione).

Aree di miglioramento Devono essere elencate le aree di miglioramento identificate nel corso della *Peer Review* ed approvate dal management.	**Valutazione dell'importanza** (L'importanza di ogni singola area specifica di miglioramento deve essere valutata rispetto a tutti i tre criteri).			**Indice di priorità** (può essere calcolato aggregando i singoli punteggi)	**Osservazioni**
	Obiettivi dell'organiazzazione	**Impatto sulla prestazione dell'organizzazione**	**Coinvolgimento dei membri dell'organizzazione**		
	1 - Poco importante 3 - Mediamente (abbastanza) importante 5 - Molto importante				

Quanto più elevato è il punteggio assegnato ad un'area di miglioramento, tanto più importante è la sua attuazione. Questo processo aiuta a selezionare le prime 10-15 aree di miglioramento più importanti tra tutte quelle identificate nel corso della *Peer Review*. Nel passaggio successivo/nella fase successiva, le 10-15 aree selezionate devono essere ulteriormente esaminate dall'organizzazione, al fine di identificare i possibili miglioramenti che daranno un contributo decisivo al suo sviluppo/al suo miglioramento. Seguirà un'analisi delle 10-15 aree selezionate in base alla loro importanza dal punto di vista della fattibilità. Anche per la valutazione della **fattibilità**, occorre rilevare tre criteri:
Portata dell'attuazione - Devono essere valutate la misura in cui il miglioramento può essere attuato nell'ambito dei poteri conferiti all'organizzazione e la misura in cui l'attuazione richiede un supporto centrale. Quanto più fattibile è il miglioramento nell'ambito dei poteri conferiti all'organizzazione, tanto più alto sarà il punteggio assegnato.
Risorse necessarie per l'attuazione - Devono essere valutate le risorse necessarie per l'attuazione di un miglioramento specifico. In questo caso, la necessità di minori risorse porterà ad un punteggio più alto.
Tempo prevedibile per il raggiungimento della percezione dei risultati attesi - Deve essere esaminato e valutato il tempo necessario per il conseguimento dei risultati attesi in termini di miglioramento. Quanto più rapidamente i risultati del miglioramento saranno visibili e percepibili, tanto più alto dovrebbe essere il punteggio assegnato alla fattibilità.

La valutazione deve essere condotta utilizzando un sistema analogo a quello usato per valutare l'importanza, cioè adottando la stessa scala a tre punti (poco - mediamente - molto) presentata sopra. Per la valutazione della fattibilità può essere utilizzata la tabella che segue:

Aree di miglioramento Devono essere elencate le aree di miglioramento selezionate in base alla loro importanza.	**Valutazione della fattibilità** (Deve essere valutata la fattibilità di ogni singola area specifica di miglioramento rispetto a tutti i tre criteri).				
	Portata dell'attuazione	**Risorse necessarie per l'attuazione**	**Tempo prevedibile per il raggiungimento della percezione dei risultati attesi**	**Indice di priorità** (può essere calcolato sommando i singoli punteggi relativi alla fattibilità)	**Osservazioni**
	1 - (poco) difficile da attuare 3 - mediamente (abbastanza) difficile da attuare 5 - (molto) facile da attuare				

Anche in questo caso, quanto più alto è il punteggio assegnato ad un'area di miglioramento, tanto più facile e rapida sarà l'attuazione. In generale, i miglioramenti importanti per l'organizzazione e facili da attuare dovranno essere varati per primi.
Al contempo, è molto importante sottolineare che questa classificazione è un semplice strumento di supporto al processo decisionale del management. In tutti i casi, è compito e responsabilità del management stabilire quali miglioramenti varare dopo la fase preliminare dei preparativi per il processo decisionale, al fine di migliorare l'organizzazione. Per questo motivo è molto importante che l'alto management dell'organizzazione partecipi personalmente al 'Workshop di miglioramento', dato che in quella sede saranno scelti i miglioramenti da attuare e sarà definita la concezione dei progetti di miglioramento.
Al momento di scegliere i miglioramenti, è opportuno considerare il numero di azioni di miglioramento che l'organizzazione dovrà varare. Come regola generale, perché vi sia una remunerazione degli sforzi investiti nell'autovalutazione e nella *Peer Review* in termini di risultati, si consiglia di varare almeno tre miglioramenti. Per stabilire il numero massimo di miglioramenti da avviare, è necessario considerare le risorse disponibili presso l'organizzazione. Assicuratevi che non siano varati più miglioramenti di quanti l'organizzazione è in grado di mettere in atto contemporaneamente ai compiti/alle operazioni ordinarie/normali (il numero medio proposto di miglioramenti da varare è da 3 a 6.)

6.2.3 Piano d'azione: definizione delle risorse e pianificazione del supporto

Per tradurre in azione un piano, è necessario definire le risorse disponibili ed integrare il piano nell'intero processo di sviluppo dell'istituto/centro. In questo processo, devono essere considerate le esigenze individuali e della struttura:

- come iniziare? Quali sono le fasi successive? Quali sono le priorità?
- cosa dobbiamo fare per raggiungere l'obiettivo?
- gli obiettivi di medio termine e le relative evidenze sono adeguati?
- quali forze di supporto esistono e possono essere utilizzate (es. reti, docenti)?
- quali strutture di supporto possono essere attivate (es. gruppi di qualità, osservazioni reciproche in classe, *mentoring*, supervisione, *peer coaching*, gruppi di progetto, ecc.)?
- quali risorse finanziarie, umane (interne ed esterne) e di tempo sono disponibili?
- chi è coinvolto o responsabile?
- a quali ostacoli ed intralci occorre prestare attenzione?
- come possiamo gestire le situazioni difficili?
- come affrontiamo le resistenze?
- sarebbe utile nominare un gruppo direttivo?
- chi deve approvare il piano d'azione?
- come possiamo comunicare il piano d'azione?
- abbiamo bisogno di consulenza? Perché? Per cosa? Chi può fornirla?

- abbiamo bisogno della formazione dei formatori, di nuovi metodi o di nuovi modelli d'azione?
- i programmi di formazione per i docenti sono appropriati e sufficienti?

Deve essere elaborato un piano d'azione realistico e motivante e devono essere pianificati gli orari sulla base delle informazioni concernenti le risorse ed il supporto.
Le fasi di sviluppo possono essere registrate in un piano d'azione:

Tabella 6.2 **Piano d'azione**

Attività *Cosa è necessario fare?*	**Priorità** *Cosa è urgente?*	**Scadenze** *Entro quando?*	**Responsabile** *Chi è?*	**Risorse** *Di cosa abbiamo bisogno?*

6.2.4 Valutazione e implementazione - Pianificazione della Peer Review successiva

Tutti i piani di sviluppo a livello di individuo e di istituto/centro richiedono una verifica del raggiungimento degli obiettivi definiti.
Le domande-guida per stabilire il successo delle misure di miglioramento possono essere:

- come facciamo a sapere se abbiamo realizzato un progresso? Come possiamo stabilire se abbiamo raggiunto i nostri obiettivi? Quali criteri ed indicatori di successo possiamo formulare? Quali metodi di *feedback* applichiamo?
- verso chi dobbiamo essere affidabili? A chi dobbiamo riferire? Chi ci ricorda di perseguire i nostri obiettivi ed i nostri piani se li trascuriamo?
- quali conseguenze positive ci attendiamo dal raggiungimento dei nostri obiettivi? In che modo ci premiano se raggiungiamo i nostri obiettivi? Quali sono le conseguenze del mancato raggiungimento dei nostri obiettivi?

Un'autovalutazione sull'attuazione delle procedure di cambiamento può anche essere integrata da un *feedback* esterno attraverso la *Peer Review* - partendo dal ciclo successivo di un processo di miglioramento continuo.

Come aumentare l'efficacia della Peer Review: attuazione dei Piani

Gli erogatori di IFP dovrebbero essere consapevoli del fatto che il vero lavoro inizia dopo aver ricevuto il Rapporto di *Peer Review*. In questa fase, il piano generale predisposto durante la fase di preparazione (Fase 1) dovrebbe essere specificato più dettagliatamente allo scopo di elaborare e realizzare i piani di miglioramento.

- ☐ L'erogatore di IFP dovrebbe aver attuato una procedura interna di *follow up*, ad esempio, per:
  - *definire gli indicatori ed il livello richiesto per ciascun indicatore al fine di monitorare l'impatto delle azioni di miglioramento*;
  - *chiarire chi sarà responsabile per specifiche attività di follow up e quando saranno condotte tali attività*;
  - *preparare un rapporto di follow up*;
  - *organizzare riunioni di follow up*;
  - *iscrivere le attività di follow up sull'agenda delle riunioni del management*
- ☐ L'erogatore di IFP dovrebbe essere consapevole del fatto che l'attuazione dei piani potrebbe richiedere supporto e risorse aggiuntive.
- ☐ L'erogatore di IFP dovrebbe monitorare sistematicamente l'attuazione delle decisioni sulle azioni di miglioramento da condurre in base alla *Peer Review* e la portata del loro impatto.

7 Aree di Qualità

7.1 Qualità dell'offerta di IFP e definizione di Aree di Qualità

Cos'è la "qualità dell'offerta IFP"? Il termine "qualità" è un termine generico. La qualità dipende dal contesto. Ciò significa che, per definire la qualità, è necessario conoscere il contesto concreto. La qualità va posta in relazione al conseguimento degli obiettivi connessi con l'offerta di IFP, vale a dire analizzare la realtà confrontandola con le aspettative:

Qualità = Esperienza (Realtà) / Aspettative (Obiettivi)

Pertanto, al fine di stabilire quale offerta di IFP è di qualità e quale ne è priva, deve essere chiaro quali sono gli obiettivi dell'offerta di IFP specifici per il contesto. Gli obiettivi sono riscontrabili ai diversi livelli dei sistemi IFP e, in una certa misura, variano da Paese a Paese e da istituto/centro di IFP ad istituto/centro di IFP. Quindi, non esistono una definizione o una descrizione generalmente accettate degli aspetti-chiave di un'offerta formativa di qualità.
Tuttavia, il successo di una *Peer Review* dipende dall'individuazione di Aree di Qualità significative e rilevanti per la valutazione. Inoltre, la trasparenza e la comparabilità tra diverse *Peer Review* possono essere assicurate unicamente se viene utilizzato un quadro comune come punto di partenza.
Di conseguenza per la procedura di *Peer Review* europea è stato definito un quadro di Aree di Qualità che:

- comprende le aree cruciali per un istituto/centro di IFP di qualità e le presenta in forma chiara, pratica e funzionale;
- copre gran parte delle Aree di Qualità nazionali dei Paesi partner, facilitandone l'uso a livello europeo;
- serve come strumento per la lettura incrociata di diversi quadri nazionali di riferimento, favorendo la trasparenza e la comparabilità in Europa.

7.2 Rapporto tra le Aree di Qualità europee per gli istituti/centri di IFP ed i quadri istituzionali nazionali

Di conseguenza, la serie di Aree di Qualità (inclusi i criteri e gli indicatori) non intende affatto sostituirsi alle indicazioni nazionali in materia. Invece, intende supportare la cooperazione europea nella valutazione a livello di istituto/centro di IFP: un quadro comune di Aree di Qualità può essere utilizzato per facilitare la *Peer Review* transnazionale e/o può servire come elemento di confronto per le revisioni eseguite in un contesto nazionale.
Ovviamente, a questo quadro possono essere aggiunti specifici elementi nazionali/istituzionali per la qualità, a seconda delle richieste nazionali e/o istituzionali. I quadri nazionali possono sostituire le Aree di Qualità proposte di seguito unicamente al fine di applicare la procedura di *Peer Review* europea a livello nazionale.

7.3 Quattordici Aree di Qualità per gli istituti/centri di IFP

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

7.3.1 Aree di Qualità Centrali e Aree di Qualità Opzionali

Quattro delle 14 Aree di Qualità si riferiscono direttamente alla "attività-chiave" degli istituti/centri di IFP, ossia ai processi di apprendimento e di insegnamento, e per questo sono definite "Aree di Qualità Centrali". Dato che, generalmente, le quattro aree rientrano nell'ambito del potere decisionale a livello di struttura formativa, gli istituti/centri di IFP di tutta l'Europa avranno la competenza per mettere in pratica i risultati

della valutazione esterna in queste stesse aree. Al fine di evidenziare la loro importanza, queste Aree di Qualità occupano i primi quattro posti del quadro proposto per la qualità dell'IFP a livello di istituto.
Per una procedura di *Peer Review* europea, è consigliabile valutare almeno una delle quattro "Aree di Qualità Centrali".

Quindi, le **4 Aree di Qualità Centrali** sono:
Area Qualità 1: **Curriculum**
Area Qualità 2: **Apprendimento ed insegnamento**
Area Qualità 3: **Valutazione**
Area Qualità 4: **Esiti dell'apprendimento e risultati**

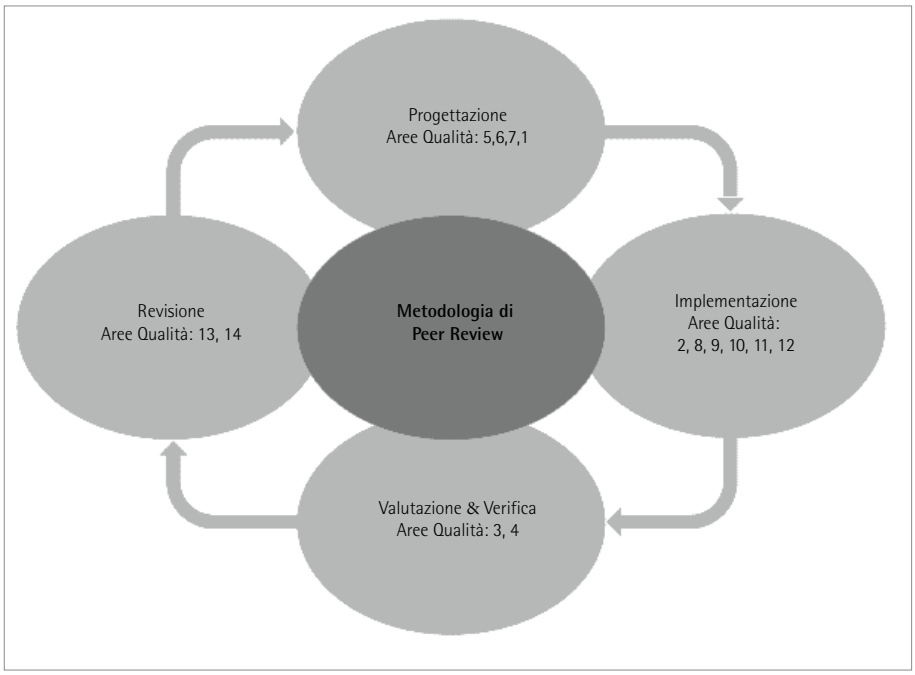
Le altre 10 Aree di Qualità - Aree di Qualità Opzionali - sono considerate comunque necessarie per la gestione dell'istituto/centro di IFP e supportano i processi delle Aree di Qualità Centrali.
Si consiglia, inoltre, di **raccogliere in ogni caso gli indicatori proposti dal Criterio Contesto sociale nell'Area di qualità 5**, *Ambiente sociale ed accessibilità*, perché sono essenziali per effettuare un'analisi di tutte le altre Aree alla luce delle caratteristiche del contesto locale.

7.4 Le Aree di Qualità ed il Modello europeo di Assicurazione della Qualità

Come è stato più volte precisato, la procedura di *Peer Review* europea è basata sul Modello Comune di Assicurazione della Qualità (EQAVET) che è alla base della Raccomandazione europea sulla qualità dell'IFP.
Qual è la relazione tra Aree di Qualità ed il Modello di Assicurazione della Qualità?

1. Le stesse Aree di Qualità possono essere attribuite direttamente ad uno degli elementi del modello - pianificazione, **attuazione**, valutazione, verifica e revisione. In questo modo, le Aree di Qualità sono correlate ad un quadro logico di miglioramento continuo.
2. Inoltre, all'interno della procedura europea di *Peer Review*, tutti gli elementi del circolo di qualità saranno considerati, integralmente e sistematicamente, nella valutazione delle Aree di Qualità. La progettazione, l'implementazione, la valutazione e la verifica, la revisione e le procedure di cambiamento devono essere parte sia dell'autovalutazione sia della *Peer Review*. Tutto ciò per assicurare che vi sia una strategia della qualità coerente e comprensiva ed un collegamento sistematico tra la valutazione ed il miglioramento. Poiché la *Peer Review* dovrebbe promuovere il miglioramento continuo della qualità, un accento particolare è posto sul processo di *follow up*.

Figura 7.1 **Le Aree di Qualità all'interno del Modello di Assicurazione della Qualità EQAVET**



7.5 Come sono specificate le Aree di Qualità

7.5.1 Criteri

Ciascuna Area di Qualità è articolata in una serie di criteri. Questi criteri identificano gli aspetti chiave della qualità nell'area pertinente; essi pertanto rappresentano i principi che guidano le iniziative di sviluppo e di assicurazione della qualità nella specifica Area di Qualità.

In una *Peer Review*, per ciascuna Area di Qualità selezionata dovrebbero essere esaminati almeno 2 criteri. Tuttavia, l'elenco di criteri non pretende di essere completo; ciò significa che è possibile aggiungere ulteriori criteri in base ad esigenze specifiche. Tutti i criteri da valutare devono essere contenuti nell'autovalutazione e nel *Self-Report*.

7.5.2 Indicatori

I criteri sono ulteriormente specificati da indicatori che servono ad illustrare i criteri. Sono semplici suggerimenti e **non sono vincolanti** per la procedura di *Peer Review*. Ciò significa che possono essere scambiati o integrati da altri indicatori, ove necessario. Alcuni degli indicatori sono basati su dati quantitativi misurabili (es. percentuale di abbandoni). Alcuni di essi saranno forniti dal centro/dall'istituto di IFP nel *Self-Report*.

La maggior parte degli indicatori riportano informazioni qualitative sull'esistenza di determinate condizioni o tendenze. Gli indicatori riportati nel presente Manuale sono formulati in modo preciso e prescrivono i requisiti per il soddisfacimento del singolo indicatore.

7.5.3 Evidenze oggettive

Questa categoria è considerata un supporto per l'istituto/centro di IFP e per i Pari. Le evidenze oggettive indicano esempi e suggerimenti su dove, e come, localizzare e documentare i requisiti specifici per gli indicatori.

🗀 L'intero elenco delle Aree di Qualità con i criteri, gli indicatori e le evidenze oggettive è disponibile negli allegati.

8 I Pari

8.1 Chi è un Pari?

Un Pari è una persona che:

- è uguale a, o su base di parità con, la persona/le persone la cui *performance* è valutata;
- lavora in un contesto simile (e/o in un'istituzione/erogatore simile);
- è esterno (proviene da un'istituzione/erogatore diverso) ed indipendente (non ha "interessi" personali/istituzionali nel processo di valutazione);
- ha esperienza e competenze professionali specifiche nel campo (condivisione di valori, competenza professionale, atteggiamenti, lingua, ecc.);
- di conseguenza può immettere nel processo conoscenze "dirette" sull'oggetto della revisione apportando, al tempo stesso, la visione esterna di chi viene da una diversa organizzazione ("*insider* esterno").

A volte i Pari sono definiti '*critical friends*' (amici critici).

8.2 Compito fondamentale dei Pari

Il compito fondamentale dei Pari è di giungere ad una comprensione della particolare situazione del centro/dell'istituto di IFP valutato e di dare un *feedback* critico. Le raccomandazioni e le soluzioni ai problemi dovrebbero essere formulate soltanto dietro richiesta espressa dell'istituto/centro di IFP.

8.3 Composizione del Gruppo di Pari

Le *Peer Review* saranno condotte da un gruppo di 3-4 Pari. È consigliabile che il gruppo incaricato della revisione sia costituito da un numero pari di membri, in quanto le interviste ai vari rappresentanti degli *stakeholder* dovrebbero essere condotte in gruppi da due (*Peer Tandem*). Se vengono utilizzati gruppi più ampi, il numero di Pari non deve essere superiore ad 8.
La composizione dei Gruppi di Pari dipende dalla tematica della *Peer Review,* considerato che la competenza nelle Aree di Qualità valutate costituisce il primo e il più importante requisito. Tuttavia, è importante ricordare che le competenze richieste in relazione alle aree di qualità devono essere possedute dal gruppo nel suo complesso e non necessariamente dai singoli membri. In particolare, un Gruppo di Pari che conduce una *Peer Review* dovrebbe essere costituito da esperti con il seguente *background* professionale: almeno la metà dei Pari dovrebbero essere "veri" Pari, cioè colleghi dei docenti, dei consulenti, dei *manager*, degli esperti qualità. Questi professionisti in ambito IFP dovrebbero avere esperienza nei campi seguenti: 1) tematiche in esame nella revisione; 2) processi di insegnamento ed apprendimento (almeno 5 anni di esperienza di insegnamento) e 3) procedure di assicurazione della qualità e di sviluppo della qualità (per esempio, approcci gestionali alla qualità, metodi di valutazione, ecc.). È, inoltre, consigliabile che due dei Pari svolgano il lavoro di insegnanti o formatori.
Inoltre, del Gruppo di Pari può fare parte un rappresentante (o rappresentanti) degli *stakeholder*. Il Pari può provenire, per esempio, da "partner esterni di cooperazione", ad esempio, istituzioni a diversi livelli educativi (per esempio, livello secondario inferiore, università, politecnici), dal vicino mondo dell'imprenditoria (rappresentanti di imprese) o da altri *stakeholder* rilevanti (esperti del mercato del lavoro, Parti Sociali, genitori, ecc.).
È consigliabile che un membro del Gruppo di Pari svolga il ruolo di "Esperto di Valutazione" con esperienza nella valutazione, nella moderazione e nella comunicazione. Questo Pari può anche provenire da un'istituzione non in ambito di IFP (per esempio, valutazione, ricerca, consulenza, ecc.). Tuttavia, deve anche avere sufficiente esperienza in ambito formativo poiché assolverà le funzioni di un "normale" Pari e la funzione di Esperto di Valutazione. L'Esperto di Valutazione non deve essere necessariamente reclutato al di fuori dell'ambito di IFP, ma anche un "vero" Pari proveniente da un'altra istituzione/erogatore di IFP, può svolgere il ruolo di Esperto di Valutazione se ha la qualifica e l'esperienza necessarie.

8.4 Ruoli all'interno del Gruppo di Pari

All'interno di un Gruppo di Pari deve essere presente un *Pari Coordinatore* (possibilmente un Esperto di Valutazione).

I Pari analizzano il *Self-Report*, elaborano un piano di valutazione (chi deve essere intervistato, linee guida per le interviste, ecc.) e conducono la *Peer Review* (raccolgono le informazioni, conducono le interviste, analizzano i risultati, danno il *feedback*, ecc.). Oltre a svolgere le funzioni di Pari, il *Pari Coordinatore* è il leader del gruppo. È il principale contatto per l'istituto/centro di IFP, coordina e pianifica le attività dei Pari ed assume il ruolo di moderatore del processo di revisione e gestisce inoltre il tempo. È anche responsabile della stesura del Rapporto della *Peer Review*. Il *Pari Coordinatore* svolge quindi un ruolo fondamentale e deve avere un livello elevato di competenza nella valutazione, nel coordinamento di gruppi di lavoro, nella comunicazione, nella moderazione e nella gestione del tempo e, pertanto, deve essere selezionato molto attentamente.
Nei Gruppi di Pari, la figura dell'*Esperto di Valutazione* è utile per assicurare che almeno una persona sia dotata di una vasta esperienza nella valutazione, nella moderazione e nella comunicazione. Questo ruolo può essere svolto dal *Pari Coordinatore* o da uno degli altri Pari.
Se il Gruppo di Pari non è molto esperto nella valutazione, l'Esperto di Valutazione guiderà il Gruppo di Pari e coadiuverà il *Pari Coordinatore* nei suoi compiti. In questo caso, l'Esperto di Valutazione può essere responsabile della moderazione della/e riunione/i per le analisi interne nel corso delle quali il gruppo discute i risultati dei diversi *Peer Tandem* e prepara il *feedback* da dare ai docenti, al personale non docente ed al *management*. Inoltre, l'Esperto di Valutazione può moderare la riunione conclusiva. Può anche assistere il *Pari Coordinatore* nella stesura del Rapporto della *Peer Review*. Se possibile, l'Esperto di Valutazione assisterà i Pari nella fase preparatoria contribuendo, ad esempio, all'elaborazione delle linee guida per le interviste.
La presenza di un *Pari transnazionale* è facoltativa, ma nel caso di una *Peer Review* europea transnazionale, il reclutamento di un Pari transnazionale è essenziale. Da un lato, l'invito di un Pari proveniente da un altro Paese può essere un'esperienza che arricchisce tutte le parti coinvolte - il Pari transnazionale, l'Istituto/centro di IFP e gli altri Pari. Il confronto reciproco tra sistemi e pratiche diverse può aumentare l'apprendimento reciproco ed il trasferimento delle innovazioni. Inoltre, spesso, l'indipendenza e l'evidente distanza di un Pari transnazionale stimola una particolare atmosfera di apertura e di riflessione critica.
Dall'altro, l'inclusione di un Pari transnazionale richiede un'attenta preparazione ed il soddisfacimento di determinate condizioni da parte dell'istituto di IFP e dei Pari. In primo luogo, tutte le parti coinvolte devono essere consapevoli degli sforzi aggiuntivi richiesti. In particolare, devono essere considerati attentamente la questione linguistica, la diversità dei sistemi di IFP e delle culture. Generalmente, l'invito di un Pari transnazionale richiede mezzi finanziari aggiuntivi, ad esempio, per il viaggio o per la traduzione.

Tabella 8.1 **Composizione del Gruppo di Pari: ruoli, background professionale e competenze**

Numero di Pari (4 Pari)	Background professionale	Competenze richieste
2 "Veri" Pari (minimo)	**Professionisti degli altri istituti/centri di IFP** (docenti, consulenti, *manager*, esperti della qualità, ecc.)	• Conoscenza delle Aree di Qualità da valutare • Esperienza nei processi di insegnamento & apprendimento • Esperienza nelle procedure di AQ e SQ
1 Pari "Stakeholder"	**Rappresentanti di altri gruppi di stakeholder** (altri livelli educativi, imprese, Parti Sociali, ecc.)	• Conoscenza delle Aree di Qualità da valutare • Esperienza nelle procedure di AQ e SQ
1 Esperto di Valutazione	**Valutatore professionista/ valutatore della qualità** (ad esempio, da istituto di ricerca/ università, organismo indipendente di *auditing*/accreditamento, anche da un istituto/centro di IFP)	• Esperienza nella valutazione, moderazione e comunicazione • Conoscenza del sistema di IFP
1 Pari transnazionale (facoltativo)	**come sopra, generalmente professionista in ambito IFP**	• Conoscenza delle Aree di Qualità da valutare • Esperienza nei processi di insegnamento & apprendimento • Esperienza nelle procedure di AQ e SQ

8.5 Requisiti di competenza ed esperienza dei Pari

Nel complesso, i Gruppi di Pari devono avere esperienza nei campi seguenti:

- insegnamento ed apprendimento;
- sviluppo ed assicurazione della qualità;
- aree di Qualità da valutare.

Inoltre, un Pari dovrebbe possedere competenze tali da assolvere il ruolo di Esperto di Valutazione. Poiché la procedura di *Peer Review* illustrata nel presente Manuale intende essere uno strumento transnazionale, è consigliabile che partecipi almeno un Pari proveniente dall'estero. Per la selezione di un esperto transnazionale, l'esperienza transnazionale, le competenze interculturali e le abilità linguistiche sono fattori essenziali.

8.6 Presentazione della candidatura a Pari

Il Manuale fornisce anche un modulo di domanda per le persone che sono interessate a divenire Pari ed hanno la necessaria esperienza. I Pari che desiderano partecipare ad una *Peer Review* devono riempire e inviare l'apposito modulo di domanda.

🗀 Un modulo per la domanda di partecipazione dei Pari è riportato negli allegati.

8.7 Preparazione e formazione dei Pari

I Pari sono tenuti ad analizzare il *Self-Report* dell'istituto/centro di IFP ed a contribuire alla preparazione della Visita dei Pari partecipando alle riunioni con la struttura di IFP e con gli altri Pari, fissando un'agenda per la Visita dei Pari e formulando le domande di valutazione per la *Peer Review*.
Prima della *Peer Review*, i Pari dovrebbero seguire un "Programma di Formazione dei Pari" che li prepara al lavoro di valutatori esterni. Il programma di formazione dovrebbe presentare la *Peer Review* come metodologia di valutazione, spiegare in modo approfondito le diverse fasi della *Peer Review* e chiarire il ruolo nonché i compiti dei Pari. Inoltre, se necessario, può essere fornita formazione all'analisi quantitativa e qualitativa dei dati e ai metodi di valutazione qualitativa (interviste ed osservazioni). Il programma dovrebbe essere completato dalla formazione nelle *soft skill* (saperi trasversali), ossia abilità sociali, comunicative e di moderazione.
Se è possibile una formazione in presenza (*face-to-face*), la formazione dei Pari potrebbe essere utile anche come supporto nella preparazione della Visita dei Pari, ad esempio, per fornire un orientamento nell'analisi del *Self-Report* e/o una consulenza nella preparazione del disegno della Valutazione e dell'agenda della Visita dei Pari (ad esempio, quali metodi utilizzare per determinate tematiche, chi intervistare/osservare, come preparare le domande per le linee guida delle interviste o le griglie con i criteri di come condurre le osservazioni, ecc.).

8.8 Rapporti con il Facilitatore

Nel corso dell'intero processo, il Facilitatore della Valutazione tra Pari è il contatto principale per il Gruppo di Pari. Ha il compito di mettere a disposizione l'ulteriore documentazione accessibile su richiesta ed è responsabile degli aspetti organizzativi della preparazione e della conduzione della *Peer Review* (invito alle persone da intervistare, prenotazione delle sale e delle altre attrezzature necessarie, logistica durante la revisione, ecc.). Pertanto, il ruolo centrale del Facilitatore è di assicurare un'efficace

funzionamento dei canali di comunicazione tra il centro/l'istituto di IFP ed il Gruppo di Pari (in particolare il *Pari Coordinatore)*. Il Facilitatore non è un membro del Gruppo di Pari e non condurrà le valutazioni delle tematiche esaminate. Non dovrebbe essere presente durante le interviste o durante le discussioni interne al Gruppo di Pari.

9 Letteratura e fonti

9.1 Letteratura

Allulli, Giorgio; Grando, Tiziana (2004): Il progetto di Autovalutazione di Istituto 2001-2004, Provincia autonoma di Trento, Assessorato all'Istruzione e alle Politiche giovanili, Comitato Provinciale di Valutazione del Sistema Scolastico e Formatvo (ed.), Trento.

Allulli, Giorgio; Tramontano, Ismene; Verdi Vighetti, Leonardo (2006): Guida all'autovalutazione per le strutture scolastiche e formative, I libri del Fondo Sociale Europeo

Allulli, Giorgio; Tramontano, Ismene (2007): I modelli di qualità nel sistema di formazione professionale italiano, I libri del Fondo Sociale Europeo

Basel, Sven (2004): Peer-Evaluation in beruflichen Schulen als Beitrag zur schulischen Qualitätsentwicklung. In: berufsbildung Heft 90 (2004), 43-45.

European Commission (1999): Evaluating quality in school education. A European pilot project. Final Report, Report prepared by John MacBeath, Denis Meuret, Michael Schratz, Lars Bo Jakobsen.

European Commission (2001): European Report on the Quality of School Education. Sixteen Quality Indicators, Report based on the work of the Working Committee on Quality Indicators.

Faurschou, Kim (2002): Quality management approaches for vocational education and training. European Forum on Quality in VET, The Technical Group.

Faurschou, Kim (2003): Quality Standards and Norms in European VET, Technical Working Group on Quality in VET.

Gerriets, Elke; Giebenhain, Dagmar; Basel, Sven; Möller, Karl-Heinz (2004): Modellversuch eiver, 1. Zwischenbericht "Evaluation im Verbund als Beitrag zur Qualitätsentwicklung beruflicher Schulen in regionalen Bildungsnetzwerken", Modellversuch des Hessischen Landesinstituts für Pädagogik, Wiesbaden.

Gutknecht-Gmeiner, Maria (2006): Externe Evaluierung durch *Peer Review*. Vergleichende Analyse gängiger Verfahren, Neudefinition von *Peer Review* sowie Einsatzmöglichkeiten für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der beruflichen Erstausbildung. Doctoral Thesis, University of Klagenfurt.

Gutknecht-Gmeiner, Maria (2006): Peer-Review in der beruflichen Erstausbildung in Europa. In: Basel, S., Giebenhain, D. und Rützel, J. (Hg.): Peer-Evaluation an beruflichen Schulen - Impuls für dauerhafte Schulentwicklung durch Öffnung nach Außen, Paderborn, 117-139.

Handbook for academic review (2000): published by the Quality Assurance Agency for Higher Education, Gloucester.

Handbook for academic review: England, 2004, for review of directly funded higher education in further education colleges (2004): published by the Quality Assurance Agency for Higher Education (www.qaa.ac.uk, 2.11.2004).

HM Inspectorate of Education (2002): How good is our school? Self-evaluation using quality indicators, Scotland.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994): The programme evaluation standards. How to assess evaluations of educational programs, Thousand Oaks, Sage.

Keller, Hans (1999): Chancen, Möglichkeiten und Grenzen eines *Peer Reviews*, ms., Bülach.

Kozar, Gerhard (1999): Hochschul-Evaluierung - Aspekte der Qualitätssicherung im tertiären Bildungsbereich [= Schriftenreihe des Fachhochschulrats, Band 3], Vienna.

Peer Assistance and *Peer Review*. An AFT/NEA Handbook (1998), prepared for "Shaping the Profession that shapes the future". An AFT/NEA Conference on Teacher Quality, Washington D.C. (www.aft.org/pubs-reports/downloads/teachers/parhndbk.pdf, 24.2.2005).

Provincia Autonoma di Trento, Assessorato all'Istruzione e alle Politiche giovanili (2005): Strumenti per l'autovalutazione d'istituto, Trento.

Ravnmark, Lise-Lotte (2003): A European Guide on Self-assessment for VET-providers, Technical Working Group on Quality in VET.

Regulation of the FH Council on the Evaluation in the Austrian FH Sector 5/2004 (Evaluation Regulation 5/2004; EvalVO) (http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt_en/00_documents/evaluation_regulation.pdf, 15.1.2005).

Leo-Rhynie, Elsa (1999): Gender mainstreaming in Education: A reference manual for governments and other stakeholders, London.

Seyfried, Erwin (2003): A limited set of coherent quality indicators proposed by the Technical Working Group on Quality.

Stamm, Margrit; Büeler, Xaver (1999), *Peer Review* an sechs Bernischen Schulen, Aarau.

Strahm, Peter (2004b): Manual *Peer Review* IPS 2004, ms., Bern.

Technical Working Group 'Quality in VET'(2004): Fundamentals of a 'Common Quality Assurance Framework' (*CQAF*) for VET in Europe. European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Vocational training: Development of vocational training policy.

The Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education (SICI) (2003): Effective school self-evaluation (http://sici.org.uk/ESSE/index.htm, 31.3.2007).

Thune, Christian; Holm, Tine; Sørup, Rikke; Biering-Sørensen, Mads (2003): Quality procedures in European Higher Education. An ENQA survey, [=ENQA Occasional Papers 5], Danish Evaluation Institute, European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki.

10 Glossario

Autovalutazione di un istituto/centro di IFP
L'autovalutazione è una valutazione condotta direttamente dagli organismi di IFP. È un approccio importante per promuovere lo sviluppo e l'assicurazione della qualità a livello di istituto/Centro. Prima di una *Peer Review* deve essere stata condotta un'autovalutazione, utilizzando uno o più Modelli tra quelli a disposizione in Italia (vedi ad esempio la Prefazione contenuta in questo Manuale). I risultati dell'autovalutazione costituiscono una base importante per la Valutazione tra Pari. Generalmente, questi risultati sono riportati in un *Self-Report*.

Centro/Istituzione di IFP
Nel Manuale di *Peer Review*, il termine "erogatore/*istituzione* di IFP" indica le istituzioni responsabili dello sviluppo e dell'assicurazione della qualità soprattutto a livello di scuola/di università ma anche a livello della soggetto che coordina le iniziative di sviluppo e di assicurazione della qualità (*maintaining institution*) se lo sviluppo e l'assicurazione della qualità sono coordinati in quella sede. Nel presente Manuale, i termini "erogatore di IFP" ed "*istituzione* di IFP" sono usati come sinonimi.

Coppie di Pari (Peer Tandem)
Per tutte le attività concernenti la raccolta dei dati si consiglia, in ogni momento, la presenza di due Pari. È un prerequisito importante per un procedimento giusto ed equo in quanto, con la partecipazione di due Pari, può essere notevolmente ridotta la probabilità di giudizi soggettivi ed arbitrari (principio del controllo duale). Inoltre, due persone saranno in grado di elaborare più informazioni di una sola persona. In pratica, ciò significa che il Gruppo di Pari si divide in coppie o *Peer Tandem* e svolge contemporaneamente attività diverse, aumentando in tal modo l'efficienza del processo.

Amici critici ("Critical Friends")
Sinonimo di Pari, con i quali viene stabilita una relazione professionale franca e leale, che consente di formulare osservazioni critiche ma nel contempo rispettose del punto

di vista dell'altro. L'osservazione critica va espressa nell'ottica del servizio e del miglioramento, senza svalutare né denigrare.

Esperto di Valutazione

L'Esperto di Valutazione è un Pari con competenze ed esperienze aggiuntive nella valutazione. Oltre a svolgere le attività di Pari, assisterà il Gruppo di Pari nella preparazione delle domande delle interviste durante la Visita, modererà le sessioni interne di discussione del gruppo durante la Visita dei Pari e la sessione di validazione comunicativa con i rappresentanti dell'istituto di IFP a conclusione della Visita. Può anche guidare/coadiuvare il *Peer Coordinator* nella stesura del Resoconto della *Peer Review*.

Facilitatore della Valutazione tra Pari

Il Facilitatore della Valutazione tra Pari è la persona responsabile dell'organizzazione e del regolare svolgimento della *Peer Review* presso il centro/l'istituto di IFP. Il Facilitatore assicurerà la selezione e la convocazione dei Pari in tempo utile, la preparazione del *Self-Report* ed il suo invio ai Pari nonché la preparazione della Visita dei Pari. È inoltre il principale contatto per i Pari durante l'intera procedura di *Peer Review*.

IFP

IFP è l'acronimo di "**I**struzione e **F**ormazione **P**rofessionale".

Management di un istituto di IFP

La persona/le persone resposabile/i della gestione dell'istituto: può trattarsi di direttori, presidi, amministratori delegati, ecc. o anche di direttori di dipartimento ed altre persone che ricoprono ruoli di responsabilità (ad esempio, responsabili amministrativi, responsabili della qualità, ecc.).

Organo di coordinamento della Peer Review

Se sono disponibili una struttura adeguata e finanziamenti sufficienti, il coordinamento della rete di *Peer Review* può essere affidato ad un'organizzazione/un'unità competente. Nel presente Manuale, questa struttura di supporto è definita "organo di coordinamento". L'istituzione di un tale organo è consigliata per la gestione di reti complesse (transnazionali) di *Peer Review*.

L'organo di coordinamento può essere fondamentale per il coordinamento e l'organizzazione della *Peer Review*. Può essere un'unità di coordinamento creata da una rete di istituti/centri di IFP, dal personale di un progetto pilota di *Peer Review* (finanziato con i fondi pubblici) oppure da un'agenzia (più o meno) indipendente di *Peer Review* creata dalle autorità educative.

Il grado di influenza e la portata dei compiti dell'organo di coordinamento possono variare secondo la sua struttura. Tali compiti possono essere: l'elaborazione delle domande

di partecipazione inviate dai Pari, la selezione dei Pari in base ad un profilo predefinito, la scelta di Pari idonei per specifici istituti/centri di IFP, l'elaborazione del calendario delle Revisioni, la raccolta e la divulgazione delle informazioni, l'organizzazione della formazione dei Pari e la consulenza agli istituti/centri di IFP nel corso dell'intero processo.

Pari (Peers)
I Pari sono quasi sempre colleghi di altri erogatori/istituzioni di IFP (docenti, *manager*, consulenti, altri membri del personale). Sono esterni ma lavorano in un contesto simile ed hanno esperienze e competenze professionali specifiche nella materia valutata. Sono indipendenti e "su base di parità" con le persone delle quali valutano la *performance*. A volte i Pari sono definiti anche "*critical friends*".

Quadro Comune Europeo di Assicurazione della Qualità
Il Quadro Comune Europeo di Assicurazione della Qualità costituisce un quadro di riferimento europeo per lo sviluppo e l'assicurazione della qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale ed è basato sui principi chiave dei principali modelli di assicurazione della qualità esistenti. Esso è alla base della Raccomandazione Europea sulla Qualità dell'Istruzione e Formazione professionale (EQAVET).
Il Quadro comune si articola in:

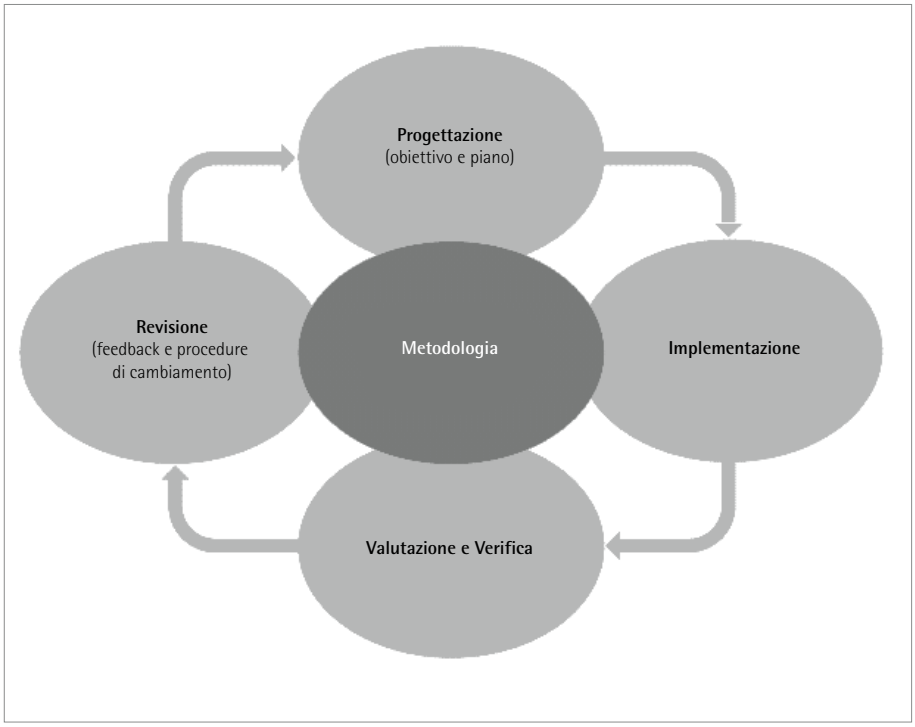
- un modello (4 criteri centrali comuni);
- una metodologia per la valutazione e la revisione dei sistemi: l'accento è posto sull'autovalutazione associata alla valutazione esterna;
- un sistema di monitoraggio: che dovrebbe essere appropriato a livello nazionale e/o regionale, se possibile associato ad attività volontaria di Valutazione tra Pari a livello europeo;
- uno strumento di misurazione: costituito da un set di indicatori di riferimento che hanno l'obiettivo di facilitare agli Stati membri il monitoraggio e la valutazione dei loro sistemi nazionali o regionali.

Il modello presenta le 4 fasi necessarie per l'assicurazione della qualità: Progettazione, Attuazione, Valutazione e Revisione (*feedback* e procedure di cambiamento):

- **Progettazione** (obiettivo e piano) che consiste sia nella definizione degli output, dei risultati attesi, degli obiettivi da conseguire, sia nella determinazione di un piano che li traduca in azioni;
- **Implementazione** che comporta l'attuazione delle strategie individuate nella fase precedente, l'acquisizione e la gestione delle risorse (umane, tecnologiche, finanziarie, ecc.) e l'attivazione delle condizioni organizzative necessarie;
- **Valutazione** che comprende la verifica del prodotto realizzato, del conseguimento parziale o totale dei risultati previsti con la conseguente analisi dei fattori responsabili del rendimento;

- **Revisione** (*feedback* e procedure di cambiamento) che riguarda i cambiamenti da introdurre, la diffusione dei risultati conseguiti;
- **Metodologia di monitoraggio/valutazione** che pone al centro di questa strategia di miglioramento continuo il processo di autovalutazione, combinato con un momento di verifica realizzato da soggetti esterni rispetto all'organismo.

Il modello EQAVET



Qualità dell'Istruzione e della Formazione Professionale

"Qualità" è un termine generico e dipende dal contesto al quale si riferisce. Infatti, la Qualità nell'Istruzione o nella Formazione Professionale può riguardare i processi formativi, i risultarti conseguiti, le risorse impiegate, le *performance* ottenute nel mercato del lavoro, ecc. Pertanto il termine "Qualità" ha un'accezione molto ampia e comporta la definizione di criteri, di standard rispetto ai quali confrontare i rendimenti, di condizioni da rispettare. In altri termini, la qualità è la realtà esperita e misurata a fronte di aspettative dichiarate e definite (obiettivi). Per la procedura *di Peer Review* europea sono state definite importanti Aree di Qualità che forniscono un'indicazione sul significato del termine qualità nella Istruzione e Formazione Professionale iniziale.

Rapporto della Peer Review (Peer Review Report)
È Il rapporto finale del *Peer Review* ed è elaborato dai Pari. Generalmente il *Peer Coordinator*, 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.

Rapporto di autovalutazione (Self-Report)
Il Rapporto contiene i risultati dell'autovalutazione condotta dall'istituto/centro di IFP prima di una *Peer Review*. È un documento di base per la *Peer Review*.

Rete di Peer Review
Molto spesso, le *Peer Review* sono condotte in reti di centri/istituti di IFP. La rete può essere creata per la conduzione di una *Peer Review* o, in alternativa, può trattarsi di una rete esistente che ha deciso di condurre Revisioni tra Pari. Le Reti di *Peer Review* possono rivelarsi un utile mezzo per lo scambio di buone prassi e per lavorare insieme al miglioramento dell'intero settore IFP.

Valutazione tra Pari (Peer Review)
La Valutazione tra Pari è una forma di valutazione esterna che ha l'obiettivo di supportare gli istituti educativi valutati nelle iniziative di sviluppo e di assicurazione della qualità. Un gruppo esterno di esperti, i Pari, sono chiamati a valutare la qualità di diversi settori dell'istituto, ad esempio, la qualità dell'istruzione e della formazione erogata dai singoli dipartimenti o dall'intera organizzazione. Durante il processo di valutazione, generalmente i Pari visitano l'istituto valutato.

Portatori di interesse (Stakeholder)
Portatori di interesse in ambito IFP sono:
- studenti;
- personale (gestori, docenti, consulenti e personale amministrativo);
- imprese (come partner che cooperano nell'erogazione dell'IFP, come potenziali datori di lavoro);
- istituzioni educative che indirizzano all'Istruzione e Formazione Professionale (istituti di istruzione obbligatoria) o alle quali i diplomati in ambito IFP si iscrivono (settore post-secondario/secondario);
- famiglie;
- Parti Sociali;
- autorità educative, ecc.

Si consiglia di includere diversi gruppi rilevanti di *stakeholder* nell'intero processo di revisione. Innanzitutto, una valutazione di alta qualità richiede la partecipazione degli *stakeholder* al processo. In secondo luogo, l'importanza degli *stakeholder* nello sviluppo e nell'assicurazione della qualità è stata ripetutamente evidenziata come aspetto importante degli indirizzi politici europei e nazionali in ambito IFP.

Studenti/allievi (in ambito IFP)
Il termine "studenti/allievi" è utilizzato per indicare i partecipanti all'Istruzione e Formazione Professionale iniziale.

Triangolazione
Nella ricerca sociale, la metodologia che prevede l'inclusione di metodi e fonti diverse viene definita triangolazione. L'uso di metodi diversi e di fonti diverse di informazione nella raccolta dei dati (tecniche qualitative e tecniche quantitative, quali: *cluster analysis*, analisi delle corrispondenze, analisi di rete, analisi del discorso, *content analysis,* simulazione), contribuisce alla qualità della valutazione in termini di obiettività, affidabilità e validità. La sollecitazione di punti di vista diversi da vari *stakeholder* durante la Visita dei Pari fornirà ai Pari un quadro della situazione più accurato e completo.

Validazione comunicativa
La validazione comunicativa è una tecnica utilizzata nella ricerca sociale qualitativa per potenziare la validità dei risultati: il *feedback* sui risultati è richiesto sistematicamente ai diversi *stakeholder* per verificare i dati raccolti e la loro interpretazione. Nel processo di *Peer Review*, una validazione comunicativa può essere eseguita ogni volta che è necessario ed in gran parte dei casi sarà utilizzata nelle fasi finali della Visita, ad esempio, poco prima, durante o dopo la sessione di *feedback* con l'istituto/centro di IFP.

Valutazione formativa
La valutazione formativa è una valutazione continua che ha l'obiettivo di migliorare ("formare") l'oggetto della valutazione che può essere, per esempio, un'Area di Qualità, un'intera organizzazione, un programma, un progetto, un prodotto, un intervento, una *policy* oppure una persona. Nel caso della *Peer Review*, una valutazione formativa è eseguita in determinate aree o dipartimenti del centro/istituto di IFP.

Valutazione sommativa
La valutazione sommativa ha lo scopo di trarre le conclusioni finali sulla qualità e sull'utilità dell'oggetto della valutazione che può essere, per esempio, un'Area di Qualità, un'intera organizzazione, un programma, un progetto, un prodotto, un intervento, una

policy oppure una persona. La valutazione sommativa è orientata al controllo della qualità ed alla rendicontazione esterna. Utilizza spesso informazioni quantitative e comparative per fornire raccomandazioni sulle possibili azioni, come il mantenimento, l'ampliamento o la limitazione dell'oggetto della valutazione. Pertanto, la valutazione sommativa sostiene anche il processo decisionale delle autorità politiche e degli enti finanziatori.

Allegati

A) Foglio informativo iniziale della Valutazione tra Pari

1) Informazioni per il contatto

Denominazione dell'istituto/centro di IFP:
Indirizzo e contatto

Persone da contattare	Nome	Contatto
Direttore		
Facilitatore della *Peer Review*		
Altri responsabili		

2) Situazione di partenza (ad esempio, precedenti valutazioni, requisiti nazionali di qualità applicabili, ecc.) e decisione di condurre una *Peer Review* (adottata quando e da chi?)

3) Obiettivi e finalità della Peer Review

4) Organizzazione esterna

- ☐ *Peer Review* a livello di singolo istituto/centro
- ☐ *Peer Review* reciproca
- ☐ *Peer Review* a livello di rete

5) Organizzazione interna: descrivere i responsabili ed i relativi compiti

6) Prospetto riepilogativo della procedura e degli orari:

Attività	Orari e date previste
Autovalutazione	
Self-Report (entro e non oltre 1 mese prima della Visita)	
Preparazione della Visita dei Pari	
Visita dei Pari	Indicare 2 date possibili (prevedere una settimana intera) Data 1: Data 2:

Rapporto della Revisione dei Pari
Piano d'azione e miglioramenti

7) Aree di Qualità

7.1) Se applicabile: speciali domande di valutazione per i Pari

7.2) Se applicabile: richieste concernenti i Pari - esperienza, istituzione/erogatore di provenienza, ecc.

8) Ulteriori commenti e richieste all'organo di coordinamento

9) Allegare un elenco dei possibili Pari, specificando nome, indirizzo ed informazioni per il contatto.

B) Modulo per la candidatura dei Pari

Dati personali

Cognome _____ Nome _____
Sesso: ☐ Uomo ☐ Donna
Data di nascita: Luogo di nascita:
Nazionalità:
Indirizzo:
Recapiti telefonici personali:
Email:

Dati Professionali

Ruolo/Funzione:
Istituto/CFP di appartenenza
Sede lavorativa
Indirizzo completo
Telefono sede di appartenenza
Email sede di appartenenza

Esperienza di insegnamento
Esperienza di insegnamento: ☐ Si ☐ No

Anni di esperienza di insegnamento:

Principali discipline/moduli insegnati	Da	A

Ha altra esperienza professionale pertinente per il lavoro di Peer Review? ☐ Si ☐ 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	**Livello d'esperienza** *1 (eccellente), 2 (buono), 3 (discreto), 4 (elementare)*	Note
Valutazione		
Dialogo interculturale		
Orientamento e consulenza		
Formazione di insegnanti/formatori		
Elaborazione 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 revisione/audit? ☐ Si ☐ No

Quale	Dove	Ruolo	Anno

Lei o il suo CFP/Istituto è stato mai valutato? ☐ Si ☐ No

Tipo di procedura di revisione	Condotta da	Quando

Ulteriori competenze pertinenti per il lavoro di Revisione tra Pari/Peer Review

Data: _____

Luogo: _____

Firma pari: _____

Firma dirigente/direttore o referente: _____

C) Self-Report per la Revisione tra Pari

1. INFORMAZIONI[1]

Denominazione Istituto/CFP: .....

Indirizzo completo:. ....., c.a.p. ....., Prov. (.....)
Tel. 0039 .....-..... **Fax.** 0039 .....-.....
E-mail: .....

Persone da contattare	Cognome e Nome	Contatto
Dirigente Scolastico/ Direttore CFP		Tel:_____ Fax:_____ E-mail:_____
Referente Istituto/CFP		Tel:_____ Fax:_____ E-mail:_____
Altri responsabili (eventuali)		Tel:_____ Fax:_____ E-mail:_____

a) Situazione di partenza (ad esempio valutazioni precedenti, requisiti di qualità nazionali applicabili, riferimenti normativi, ecc.) e decisione di condurre una Revisione tra Pari (adottata quando e da chi?)

b) Obiettivi e finalità della Revisione tra Pari (cosa vuoi ottenere attraverso la **Revisione tra Pari**/*Peer Review*?)

c) Organizzazione interna: descrivere l'organizzazione scolastica/formativa indicando i responsabili e i relativi compiti (es. organigramma e compiti)

1. Il self-report deve essere elaborato facendo riferimento all'ultimo anno scolastico/formativo.

d) Pianificazione attività per la realizzazione della Visita di Revisione tra Pari/Peer Review:

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, etc.)	
Self-Report (realizzazione 1-2 mesi prima della visita e invio definitivo 1 mese prima della Revisione tra Pari alla segreteria tecnica e ai pari)	
Preparazione visita di Revisione tra Pari (formazione interna alle risorse umane coinvolte e informazione agli intervistati - previsto 1 o 2 mesi prima della visita di Revisione tra Pari)	
Visita di Revisione tra Pari (2,5 giorni, come concordato con la segreteria tecnica del progetto)	
Rapporto finale visita di Revisione tra Pari (entro un mese dalla visita di revisione tra pari, responsabilità: peer 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 Revisione tra Pari, responsabilità: referente istituto/CFP)	

e) Aree di qualità richieste da sottoporre a valutazione (max. 2 da Manuale Peer Review)
Area qualità __: _____
Area qualità __: _____

2. DESCRIZIONE dell'ISTITUTO/CFP

La seguente sezione comprende:

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. iniziative di sviluppo e azioni di miglioramento intraprese;
5. dati statistici (cfr. prospetto);
6. informazioni sul contesto

2.1 *Descrizione dell'offerta dell'Istituto/CFP*
Max 1-2 pg.

2.2 *Mission*
Max 0,5-1 pg.

2.3 *Pianificazione obiettivi per la qualità*
Max 0,5-1 pg.
pg.

2.4 *Iniziative 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 del progetto)

2.5 *Informazioni statistiche*

	F	M	Totale
Numero di docenti			
Numero di dipendenti non docenti			
Numero di iscritti			
Ultimo anno			
Anno precedente			
Numero studenti/allievi, per indirizzo di studio (specificare)			
Indirizzo:			
Indirizzo:			
Indirizzo:			
Indirizzo:			
Indirizzo:			
Indirizzo:			
Rapporto Studenti/Docenti			

Abbandoni		
Anno	N. 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	
Studenti	
Altro	
Totale	100,0

2.6 *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 studenti con *background* migratorio
Percentuale di studenti 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* socio-economico/educativo degli studenti, situazione socio-economica nella regione, ecc.):

3. PROCEDURE DI AUTOVALUTAZIONE

3.1 *Valutazione complessiva della qualità dell'offerta dell'Istituto/CFP*

L'analisi e i dati saranno raccolti attraverso attività di Autovalutazione realizzate dall'istituto/CFP (es. report di istituto/sede, riesame della direzione, altro) Max 1 pg

3.2 *Riflessione complessiva*

Max 1 pg

3.3 *Azioni realizzate dopo l'autovalutazione dell'Istituto/CFP*

Max 1 pg

4. VALUTAZIONE delle AREE DI QUALITÀ (max. 3 aree del Manuale Peer Review)

4.1 *Area qualità n.ro___ descrizione* _____
Punti di forza e aree di miglioramento, ordinati per criterio (incluse le evidenze oggettive)

Criterio 1:
Criterio 2:
Criterio ...:

Valutazione complessiva dell'area qualità

Criticità dell'area:

Misure di miglioramento intraprese

Domande di valutazione per i pari (facoltative)

4.2 *Area qualità n.ro___ descrizione* _____
Punti di forza e aree di miglioramento, ordinati per criterio (incluse le evidenze oggettive)

Criterio 1:
Criterio 2:
Criterio ...:

Valutazione complessiva dell'area qualità

Criticità dell'area:

Misure di miglioramento

Domande di valutazione per i pari (facoltative)

Firme

Cognome e nome referente _____
Luogo _____
Data _____

D) Modello di Agenda per la Peer Review

Giorno precedente la Visita dei Pari: (indicare la data)

Ora	
15.00 - 18.00 Preparazione della Valutazione	Gruppo dei Pari
Sera	Incontro e cena dei Pari

Giorno 1: (indicare la data)

Ora	**a) Intervistati o unità osservate** **b)** *Peer Tandem* **1&2** **c) Sala riservata**	
8.30 - 8.40 Benvenuto	a) Preside & Facilitatore b) 1&2 c) Ufficio del preside	
8.40 - 9.20 *Input* Aree di Qualità 1 & 2 Domande e discussione 9.20 - 9.30 - *Briefing* 9.30 - 10.15 Tornata di interviste 1	a) 2 studenti (Area Qualità 1) / 2 studenti (Area Qualità 2) b) 1&2 c) Sala (specificare)	
	a) Studenti 4&5 (Area Qualità 2; valutazione il (indicare la data))	
	a) Studenti 1 (AQ 1) b) 2 c) Sala (specificare)	a) Studenti 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 14.00 - 14.45 Tornata di interviste 2	a) Studenti 3 b) 1&2 c) Scuola	
	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* Incl. *Pausa caffè*	b) 2 c) Sala (specificare)	b) 1 c) Sala (specificare)
15.30 - 16.15 Tornata di interviste 3	a) Diplomati 2 (AQ 2) b) 2 c) Sala (specificare)	a) Imprese (AQ 2) b) 1 c) Sala (specificare)
16.15 - 16.45 Analisi in *Peer Tandem*	b) 2 c) Sala (specificare)	b) 1 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) Intervistati o unità osservate** **b)** *Peer Tandem* **1&2** **c) Sala riservata**	
8.30 - 9.15 Tornata di interviste 4	a) Studenti 4 b) 1 c) Sala (specificare)	a) Studenti 5 (AQ 2) b) 2 c) Sala (specificare)
9.15 - 9.45 Analisi in Gruppi di Pari	b) 1 c) Sala (specificare)	b) 2 c) Sala (specificare)
9.45 - 10.15 Pausa caffè	c) Sala (specificare)	
10.15 - 11.00 Tornata di interviste 5	a) Studenti 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 & Preparazione riunione finale	b) 1&2 c) Sala (specificare)	

14.30 - 15.00 Pausa caffè	b) 1&2 c) Sala (specificare)
15.00 - 16.30 Riunione finale bilingue	a) Istituto/centro di IFP b) 1&2 c) Ristorante
16.30 - 17.30 (Meta)riflessione	b) 1&2 c) Sala (specificare)

Fonte: * Basato su un'agenda per la Visita dei Pari redatta da Eva Dousset, Tourismusschule Wassermanngasse Wien 21.

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	
xx.xx.xxxx Istituto/centro di IFP	09.00-09.45	a) Studenti 1 .... b) c)	a) Ex studenti .... b) c)
	10.45-11.30	a) Visita dei locali Facilitatore della Revisione tra Pari +..... b) c)	a) *Stakeholder* (ad esempio, imprese, genitori, autorità) b) c)
	13.30-14.15	a) Studenti 2 ..... b) c)	a) *Management* ..... b) c)
	15.15 - 16.00	a) Docenti 1 ..... b) c)	a) Docenti 2 ed altro personale b) 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**		
xx.xx.xxxx Istituto/centro di IFP	09.00-09.45	a) Studenti 1 ..... b) c)	a) Visita in classe ..... b) c)	a) Visita Facilitatore della Revisione tra Pari +..... b) c)
	10.45-11.30	a) Studenti 2 ..... b) c)	a) Genitori 3 ..... b) c)	a) Visita al laboratorio b) c)
	13.30-14.15	a) Docenti 1 ..... b) c)	a) Docenti 2 ..... b) c)	a) *Management* ..... b) c)

E) Verbale di intervista e linee guida per l'analisi

Verbale di intervista e linee guida per l'analisi (da riempirsi a cura del Peer Tandem)

Nome dell'istituto/centro di IFP	
Data ed ora	
Gruppo di intervistati	[ad esempio studenti, docenti, *manager*, ecc.]
Numero di intervistati	
Nome dell'intervistatore	
Nome della persona che redige il verbale	
Area Qualità	
Criterio/criteri	
Indicatori	
Osservazioni	

Raccomandazioni per il verbale dell'intervista e la procedura di analisi:

- Annotare ogni domanda posta durante l'intervista ed il criterio/l'indicatore al quale è attribuita. Si noti che le domande dell'intervista sono le domande effettivamente poste nel corso delle interviste; non utilizzare le frasi che specificano gli indicatori; nella maggior parte dei casi saranno troppo generiche per sollecitare risposte utili. Inoltre, le domande poste nelle interviste devono essere coerenti con lo specifico gruppo di intervistati (la stessa domanda potrebbe essere formulata in modo piuttosto diverso se viene posta 1) a studenti o 2) a docenti).
- Lasciare nel modulo spazio sufficiente per riportare le informazioni raccolte.
- Stampare il modulo dei verbali prima delle interviste. In alternativa, il modulo può essere messo a disposizione anche su un *laptop*/*notebook*. Assicurarsi che tutti i Pari abbiano la modulistica necessaria prima dell'inizio dell'intervista.
- Prendere appunti annotando le parole chiave e le risposte ad ogni domanda posta durante l'intervista.
- Il *Peer Tandem* dovrebbe successivamente discutere e sintetizzare le informazioni raccolte durante l'intervista in relazione alle seguenti domande:
  1) Quali sono le domande-chiave dell'intervista in relazione agli indicatori ed ai criteri?
  2) Quali possono essere considerati punti di forza e quali aree di miglioramento?
  3) Quanto sono credibili ed affidabili le informazioni raccolte durante questa intervista?
  4) Quali informazioni aggiuntive ritenute significative ed insolite (nel senso che non rientrano negli indicatori/nei criteri) possono essere delineate?
  5) Si vogliono registrare ulteriori questioni, ipotesi od incoerenze?

1. Verbale di intervista

Criterio/Indicatore: ...
Domanda 1: ...

Criterio/Indicatore:
Domanda 2: ...

Criterio/Indicatore: ...
Domanda 3: ...

Criterio/Indicatore: ...
Domanda 4: ...

Criterio/Indicatore: ...
Domanda 5: ...

Criterio/Indicatore: ...
Domanda 6: ...

Criterio/Indicatore: ...
Domanda 7: ...

Domanda 8: Osservazioni/domande conclusive: cos'altro si intende comunicare all'istituto/centro di IFP (ulteriori problematiche e/o desideri)?

Informazioni particolari e caratteristiche distintive al di fuori del tema dell'intervista?

2. Linee guida per l'analisi delle interviste del Peer Tandem

1) Quali sono le domande-chiave dell'intervista in relazione ai diversi indicatori e criteri?

2) Quanto sono credibili ed affidabili le informazioni raccolte durante questa intervista?

3) Quali informazioni aggiuntive ritenute significative ed insolite (non rientrano negli indicatori/nei criteri) possono essere delineate?

4) Si vogliono registrare ulteriori questioni, ipotesi od incoerenze?

F) Regole fondamentali per i Pari

Regole generali concernenti la Visita dei Pari

Durante la Visita, il Gruppo di Pari deve osservare le seguenti regole:

- I Pari lavorano ai compiti di valutazione assegnati loro dall'istituto/centro di IFP.
- I Pari si attengono agli orari concordati.
- I Pari si attengono alle regole stabilite per le interviste.
- I Pari trattano i dati a loro affidati ed il *feedback* come dati riservati.
- I Pari cercano di ascoltare e di riferire le affermazioni in modo oggettivo.
- I Pari lavorano in gruppi e si coadiuvano reciprocamente nell'esecuzione dei compiti e nel *feedback*.
- I Pari sono preparati a gestire eventi imprevisti.

Regole concernenti la comunicazione e le interviste

- Atteggiamento di base: curioso, aperto e tollerante, desideroso di comprendere, senza interpretazioni o giudizi generici affrettati.
- Usare un linguaggio appropriato.
- Stabilire un contatto, assumere un atteggiamento di apertura e cordialità, ascoltare attivamente e dimostrare interesse.
- Durante l'intervista: parlare brevemente e chiaramente, porre domande brevi e concise, interporre silenzi e pause, non interrompere il corso del pensiero dell'intervistato.
- Porre domande brevi per consentire all'intervistato di parlare il più a lungo possibile!
- Ripetere la domanda: Ho capito bene? Chiedere fatti ed esempi, soprattutto se le risposte sono troppo generiche.
- Seguire il principale filo conduttore, riportare il discorso sul tema principale. Concludere l'intervista in orario.
- Lasciare spazio ad alcune domande critiche concernenti le interviste od il *Peer Review.* Prendere nota delle osservazione e dei commenti critici.

Caratteristiche del feedback riflessivo e costruttivo

Il *feedback* riflessivo e costruttivo

- Promuove la riflessione nel contesto di un dialogo tra l'emittente ed il ricevente del *feedback*. Entrambe le parti sono impegnate nell'ascoltare, nel pensare, nel riferire e nel rispondere.
- È focalizzato sui processi e non sulla persona. Si riferisce a ciò che un individuo fa e non a quello che riteniamo che sia.
- È descrittivo e non valutativo. Evitare di utilizzare un linguaggio valutativo riduce il bisogno di un individuo di rispondere sulla difensiva.
- È specifico e non generico.
- Promuove la riflessione sulle strategie e sul rispetto dello studente o dell'osservatore in merito ad una strategia specifica.
- È diretto ad un comportamento che il ricevente può modificare.
- Considera le esigenze del ricevente e dell'emittente del *feedback*.

- È sollecitato e non imposto. Il *feedback* è più utile quando il ricevente cerca attivamente il *feedback* e può discuterne in un ambiente supportivo.
- Implica più una condivisione delle informazioni che una consulenza, lascia libero l'individuo di apportare cambiamenti in armonia con gli obiettivi e le esigenze personali.
- Considera la quantità di informazioni che il ricevente è in grado di utilizzare e non la quantità di informazioni che l'osservatore vorrebbe dare. Sovraccaricare un individuo con un eccesso di *feedback* riduce la probabilità di un utilizzo efficace delle informazioni.
- Richiede un rapporto di supporto e di confidenza, costruito sulla fiducia, sull'onestà e su un interesse genuino.

G) Modulo di valutazione delle Aree di Qualità

(*Da riempirsi a cura dell'intero Gruppo di Pari*)

Descrivere i risultati della *Peer Review* in un testo continuo (utilizzare le tabelle solo a scopo illustrativo).
La descrizione di ciascuna Area di Qualità dovrebbe riportare i criteri basati sugli indicatori selezionati per esaminare l'Area di Qualità. Riportare i principali risultati in modo breve e conciso. Le domande specifiche sulla valutazione, formulate dall'istituto/centro di IFP, dovrebbero essere trattate nell'Area di Qualità di pertinenza.

Raccomandazioni per la procedura di valutazione:

1. Tutte le informazioni pertinenti raccolte nel corso della Visita (sulla base dei verbali delle interviste, delle scalette delle osservazioni, ecc.) dovrebbero essere classificate in base alla loro rilevanza: 1) per l'Area di Qualità e 2) per i criteri. I risultati dovrebbero essere quindi analizzati e classificati come esempi di punti di forza o di aree di miglioramento. Potrebbe non essere sempre facile attribuire risultati ad una delle due categorie e, inoltre, i singoli Pari possono avere opinioni divergenti. È necessario prendere atto delle divergenze e discuterle in modo approfondito.
2. Per ciascun criterio, sintetizzare i punti di forza e le aree di miglioramento.
3. Esaminare l'intera Area di Qualità sulla base della valutazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento in relazione a questi criteri. Indicare brevemente anche le evidenze oggettive.
4. I risultati che non rientrano nelle Aree di Qualità selezionate per la valutazione possono essere allegati in attesa dell'accordo con l'istituto di IFP.
5. Se richiesto dall'istituto/centro di IFP, è possibile anche allegare le raccomandazioni.
6. Dopo aver valutato ciascuna Area di Qualità sulla base di quanto indicato, dovrebbe essere relativamente facile procedere alla valutazione complessiva delle Aree di Qualità esaminate, fornire il *feedback* verbale all'istituto/centro di IFP e redigere il Rapporto della *Peer Review*.

1. Area di Qualità 1: (specificare)

1.1 Criterio 1: (specificare)
Punti di forza ed aree di miglioramento, per criterio
(se possibile, con riferimento agli indicatori)

1.2 Criterio 2: (specificare)
Punti di forza ed aree di miglioramento, per criterio
(se possibile, con riferimento agli indicatori)

1.3 Criterio 3, ecc.: (specificare)
Punti di forza ed aree di miglioramento, per criterio
(se possibile, con riferimento agli indicatori)

2. Valutazione complessiva dell'Area di Qualità
(Valutazione verbale sulla base delle evidenze principali riscontrate a livello di criteri e di indicatori. Riportare brevemente anche le evidenze oggettive)

3. Area Qualità 2, ecc.

H) Meta valutazione - Peer Review

Revisione di	
Paese	
Data della Visita dei Pari	

1. Gruppo di Pari
Elenco dei membri del Gruppo di Pari e relativi dati professionali

	Nome	Istituzione	Professione
Esperto di Valutazione			
Coordinatore			
Pari			

Riflessione complessiva di: (elencare le persone)

2. Visita dei Pari: metodi per la raccolta dei dati e delle fonti
max. 0,5 - 1 pagina.

3. Riflessione complessiva
Elabori una riflessione complessiva indicando la Sua esperienza nell'intero processo di *Peer Review* ed in particolare nella Visita dei Pari.
La riflessione complessiva potrebbe riferirsi alle seguenti tematiche:
Cosa è andato bene? Cosa non è andato bene? Quali lezioni abbiamo appreso? Quali esiti e quali esperienze, inconsueti e/o inattesi si sono verificati? Come può essere migliorata la procedura di *Peer Review*?
Le opinioni divergenti dei singoli Pari possono essere riportate separatamente.

4. Allegato
Agenda per la Visita dei Pari

I. Rapporto della Revisione dei Pari

Indicazioni generali per la redazione del Report finale Visita di Revisione tra Pari
Il Verbale della Valutazione dei Pari è il documento/report finale dell'intero processo. Tutti i Pari contribuiscono alla stesura del verbale finale, ma durante la revisione tra pari la sua stesura può essere affidata ad una o due persone che terranno conto dei commenti degli altri Pari.
È consigliabile, durante la revisione tra pari, attribuire la responsabilità della stesura del Verbale al Peer Coordinator assieme all'eventuale esperto di valutazione o altra persona incaricata dal Peer coordinatore.
Il Verbale finale contiene:

- Foglio dati (con informazioni rilevate dal self-report)
- Breve descrizione dell'organizzazione valutata
- Procedura Revisione tra Pari/*Peer Review*
- Valutazione Aree di Qualità
- Valutazione complessiva
- Buone prassi/Miglioramenti da inserire nella comunità di pratiche.

Documenti: Report finale
Responsabilità: elaborato dal gruppo dei Pari durante la verifica di revisione tra Pari e revisionato dal coordinatore dei Peer. Inviato al referente/facilitatore dell'istituto/CFP e dirigente/direttore. Il coordinatore ha anche il compito di aggiornare la comunità di pratiche con tutti i file (interviste, altri strumenti utilizzati, meta valutazione, file buone prassi, agenda di lavoro, report finale visita di revisione tra pari, ecc.)
Quando: bozza report entro 15 giorni dalla verifica di revisione al referente per ricevere commenti e invio report definitivo al referente/facilitatore entro 30 giorni dalla visita insieme all'aggiornamento della comunità di pratiche.
Data/e visita Revisione tra Pari/*Peer Review*: _____

1. INFORMAZIONI

Denominazione Istituto/CFP: .....
Indirizzo completo:. ....., c.a.p. ....., Prov. (.....)
Tel. 0039 .....-..... **Fax.** 0039 .....-.....
E-mail: .....

Persone da contattare	Cognome e Nome	Contatto
Dirigente Scolastico/Direttore CFP		Tel:_____ Fax:_____ E-mail:_____
Referente Istituto/CFP		Tel:_____ Fax:_____ E-mail:_____
Altri responsabili (eventuali)		Tel:_____ Fax:_____ E-mail:_____

a) Situazione di partenza (ad esempio valutazioni precedenti, requisiti di qualità nazionali applicabili, riferimenti normativi, ecc.) e decisione di condurre una Revisione tra Pari (adottata quando e da chi?)

b) Obiettivi e finalità della Revisione tra Pari (cosa vuoi ottenere attraverso la **Revisione tra Pari**/*Peer Review*?)

c) Organizzazione interna: descrivere l'organizzazione scolastica/formativa indicando i responsabili e i relativi compiti (es. organigramma e compiti)

d) Pianificazione attività per la realizzazione della Visita di Revisione tra Pari/Peer Review:

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.)	
Self-Report (realizzazione 1-2 mesi prima della visita e invio definitivo 1 mese prima della Revisione tra Pari alla segreteria tecnica e ai pari)	
Preparazione visita di Revisione tra Pari (formazione interna alle risorse umane coinvolte e informazione agli intervistati - previsto 1 o 2 mesi prima della visita di Revisione tra Pari)	
Visita di Revisione tra Pari (2,5 giorni, come concordato con la segreteria tecnica del progetto)	
Rapporto finale visita di Revisione tra Pari (entro un mese dalla visita di revisione tra pari, responsabilità: peer 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 Revisione tra Pari, responsabilità: referente istituto/CFP)	
e) Aree di qualità richieste da sottoporre a valutazione Area qualità __: _____ Area qualità __: _____	
f) Elenco di speciali domande di valutazione per i Pari	

2. 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.

3. Procedure di Peer Review
3.1 Obiettivi/Target della Revisione tra Pari/Peer Review
max. 10-15 linee

3.2 Gruppo di Pari
Elenco dei membri del Gruppo di Pari e relativi dati professionali

	Cognome e Nome	CFP/Istituzione di appartenenza	Funzione/Professione
Coordinatore (Peer Coordinator)			
Pari			

3.3 Metodi per la raccolta di dati e fonti (cfr. anche la meta valutazione)
max. 0,5 - 1 pg.

Riportare in allegato l'agenda per la visita dei Pari

4. Valutazione delle Aree di Qualità
Descrivere i risultati della Revisione tra Pari/*Peer Review* in un testo continuo (utilizzare le tabelle solo a fini illustrative).
Ciascuna Area di Qualità e ciascun criterio devono essere valutati separatamente (max 1 pagina per criterio). La descrizione relativa a ciascuna Area di Qualità dovrebbe riportare i criteri (e se possibile, singoli indicatori) specificando le Aree di Qualità. Si tratta della parte principale.
Le domande di valutazione formulate dall'istituto/CFP dovrebbero essere trattate nell'ambito dell'Area di Qualità corrispondente.

Raccomandazioni per la procedura di valutazione:

1. Tutte le informazioni pertinenti raccolte nel corso della Visita (sulla base dei verbali delle interviste, delle scalette delle osservazioni, ecc.) dovrebbero essere classificate in base alla loro rilevanza:
   1) per l'Area di Qualità;
   2) per i criteri.
   I risultati dovrebbero essere quindi analizzati e classificati come esempi di punti di forza o di aree di miglioramento. Potrebbe non essere sempre facile attribuire risultati ad una delle due categorie e, inoltre, i singoli Pari possono avere opinioni divergenti. È necessario prendere atto delle divergenze e discuterle in modo approfondito.
2. Per ciascun criterio, dovrebbero essere sintetizzati i punti di forza e le aree di miglioramento.
3. Successivamente, l'intera Area di Qualità dovrebbe essere esaminata sulla base della valutazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento a livello di criteri. Indicare in breve anche le evidenze oggettive.
4. I risultati non attribuibili alle Aree di Qualità selezionate per la revisione possono essere allegati in attesa dell'accordo con l'istituto/CFP.
5. Qualora lo richieda l'istituto/CFP, possono essere allegate anche delle raccomandazioni.
6. Dopo aver valutato ciascuna Area di Qualità, sulla base di quanto indicato, dovrebbe essere relativamente facile procedere alla valutazione complessiva delle Aree di Qualità esaminate, fornire il feedback verbale all'istituto/CFP e redigere il Rapporto della Valutazione dei Pari.

4.1 Area Qualità n.ro ..... 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) ecc.
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)

4.2 Area Qualità n.ro ..... 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), ecc.
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)

5. Valutazione globale

5.1 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

6. 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:_____

L) Le 14 Aree di Qualità

Specifiche delle Aree di Qualità europee: criteri, esempi di indicatori ed evidenze oggettive

Area di Qualità 1: Curriculum		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Curricula dell'istituto/ centro[1]	• Curriculum: esiste un curriculum (programma scolastico/formativo) che fissa gli obiettivi didattici fondamentali. Questi obiettivi sono trasparenti per i docenti e per gli studenti. • Fattibilità: sia i docenti sia gli studenti/allievi percepiscono che il tempo entro il quale devono essere raggiunti gli obiettivi dell'apprendimento contemplati dal curriculum è fattibile: il programma può essere completato con successo entro il limite previsto. • Spazio: gli obiettivi didattici del curriculum danno agli insegnanti sufficiente spazio per creare un modello personale del processo di insegnamento ed apprendimento. • Correlazione tra curriculum e pratica professionale: il curriculum assicura lo sviluppo di competenze professionali ed ha legami chiari con la pratica professionale. • I curricula sono aggiornati regolarmente per adattarli ai cambiamenti nella pratica professionale e nella società nel suo complesso.	Curricula Documenti di pianificazione dei curricula Verbali del Consiglio di istituto/centro, incontri di dipartimento e di area per i curricula Piani di istituto/centro/dipartimento
Struttura organizzativa dell'insegnamento	• Struttura organizzativa: ciò che serve per le lezioni (tempistica, assegnazione dei contenuti didattici, eccetera) è appropriato per raggiungere gli obiettivi dell'apprendimento, le idee ed i valori pedagogici fondamentali. La struttura organizzativa (piano di studio, distribuzione/organizzazione delle materie, eccetera) contribuisce al raggiungimento degli obiettivi didattici. • Durata: i programmi didattici rispondono ai requisiti formali concernenti la durata. • Ulteriori opportunità di insegnamento: per promuovere interessi e talenti specifici, la scuola fornisce alternative speciali agli studenti (materie alternative, corsi di recupero, eccetera).	Curricula Documenti di pianificazione dei curricula Informazioni su altre opportunità di apprendimento

›››

1. La valutazione di questo criterio ha senso unicamente se il centro/l'istituto di IFP ha un potere decisionale sul (su parte del) curriculum dell'istituto/centro.

segue

Area di Qualità 1: Curriculum		
Contenuto dei curricula	• Adeguatezza del contenuto dei curricula: i curricula sono ampi ed equilibrati (conoscenze generali vs. conoscenze approfondite) e sono giustificabili in termini sia di curriculum nazionale sia di programmi dell'istituto. I curricula riflettono lo stato dell'arte in campo professionale. • I curricula sono coerenti con le qualificazioni degli studenti: in relazione alla struttura ed alla conduzione dei programmi didattici, sono state prese in considerazione le differenze tra i partecipanti in relazione alle loro possibilità ed esigenze educative (programmi personalizzati, programmi di studio individuali). • Formulazione degli obiettivi dell'apprendimento: le qualifiche finali sono state tradotte correttamente in obiettivi di apprendimento per il programma didattico o i suoi componenti. Il contenuto del programma offre agli studenti l'opportunità di conseguire la qualifica finale. • Combinazione e coerenza di diversi contenuti didattici: il contenuto insegnato in una parte del programma è ben integrato con le altre parti del programma. I programmi didattici mostrano sequenze appropriate e facilitano l'evoluzione coerente nel corso degli anni. • Relazione con la formazione pregressa e futura: il contenuto del programma didattico è in relazione con la formazione pregressa e futura.	Curricula Interviste
Promozione delle competenze chiave e trasversali	• I curricula prevedono l'acquisizione di competenze chiave e trasversali. Includono, per esempio, competenze di apprendimento, competenze sociali, competenze di comunicazione, competenze di (auto-) gestione e competenze di risoluzione dei problemi. • Una particolare attenzione è inoltre dedicata al conseguimento di competenze base generali come competenze alfabetiche, di matematica ed informatica, eccetera.	
Formazione pratica	• Formazione pratica: il curriculum prevede esperienze di formazione pratica esterna. Esiste una forte coesione tra l'insegnamento dell'istituto/centro e la formazione pratica. • Verifica: l'istituto/centro verifica se il contenuto della formazione pratica corrisponde ai requisiti curriculari e se la supervisione dell'azienda/dell'organizzazione sia sufficiente.	Elenco di soggetti erogatori di tirocini pratici e tipologia dell'inserimento disponibile
Qualifica finale del programma di studio	• Conformità con altri certificati: le qualifiche finali del programma si attengono ai requisiti richiesti in Europa per una laurea nel settore di pertinenza. • Conformità con profili/competenze professionali: le qualifiche finali sono basate sui profili professionali e/o sulle competenze professionali definite dai, od assieme ai, professionisti del settore.	

Area di Qualità 2: Apprendimento ed insegnamento		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Contenuti didattici	• Coerenza tra i contenuti didattici e gli obiettivi dell'istituto/centro: i contenuti didattici attuano gli obiettivi dell'insegnamento e seguono i curricula. • Il materiale didattico utilizzato è aggiornato ed adeguato ed è di supporto a metodi di apprendimento diversificati.	Curricula Osservazione dei processi di apprendimento e di insegnamento Interviste al personale Materiale didattico Lavoro svolto dagli studenti
Pianificazione delle lezioni	• Coerenza tra obiettivi dell'istituto/centro e l'insegnamento/apprendimento: i processi di insegnamento e di apprendimento si fondano sui valori e sugli obiettivi curriculari dell'istituto/centro. • Le lezioni sono pianificate attentamente dai docenti. i piani delle lezioni sono trasparenti e possono essere condivisi in istituto/centro. • L'adeguatezza e l'efficacia dei piani delle lezioni sono riesaminate regolarmente.	Piani delle lezioni e registri dei lavori Interviste al personale (inclusi obiettivi e finalità delle lezioni)
Elaborazione di processi di apprendimento e di insegnamento (ad esempio, questioni metodologico-didattiche)	• I metodi di insegnamento (lezioni frontali, *workshop* formativi, *e-learning*) sono efficaci, vengono definiti con attenzione al momento di avvio e lasciano spazio allo studio autonomo del discente. • Comprensione delle finalità dell'insegnamento: gli insegnanti si assicurano che gli studenti/allievi comprendano gli scopi dell'insegnamento. • Spiegazione di tematiche complesse: gli insegnanti riescono a spiegare argomenti complessi utilizzando un linguaggio appropriato. • Coinvolgimento: gli insegnanti riescono a suscitare l'interesse degli studenti rispetto al contenuto dell'insegnamento. • Collaborazione attiva degli studenti: la metodologia di insegnamento consente ed incentiva la collaborazione tra studenti. • Responsabilità degli studenti: gli insegnanti riescono a sensibilizzare gli studenti sulla loro responsabilità rispetto al processo di apprendimento ed al relativo successo (gli studenti si sentono responsabili del proprio successo). • Combinazione di teoria e pratica**:** i metodi di insegnamento incoraggiano gli studenti a combinare la teoria e la pratica (e la propria esperienza).	Materiali di apprendimento e di insegnamento Osservazione dell'apprendimento e dell'insegnamento Interviste al personale (inclusi scopi ed obiettivi delle lezioni) Interviste agli studenti/allievi Sondaggi sulle percezioni Supporti informatici

›››

segue

Area di Qualità 2: Apprendimento ed insegnamento		
Acquisizione delle competenze chiave (soft skill)	• Acquisire qualifiche chiave: l'insegnamento promuove l'acquisizione - oltre alle materie specifiche - di competenze chiave (obiettivi di apprendimento indipendenti dalle materie). l'organizzazione dell'insegnamento (sia metodologica sia didattica) incoraggia l'acquisizione di queste qualifiche chiave. • Competenze di apprendimento: agli studenti si insegnano competenze di apprendimento. Per esempio, viene insegnato loro a riflettere sul proprio apprendimento (promozione della riflessione critica). • Competenze sociali/competenze di comunicazione: l'organizzazione della didattica prevede diverse forme di collaborazione da parte di studenti; tali forme assicurano sia processi di comunicazione intensi sia processi di riflessione su queste procedure di comunicazione. • Competenza di risoluzione dei problemi: agli studenti si insegna come risolvere problemi complessi (competenza di risoluzione dei problemi), promuovendo tale competenza attraverso appropriati metodi di apprendimento e di insegnamento (ad esempio, progetti, studi di casi).	Sondaggi sulle percezioni Interviste Osservazioni
Orientamento e consulenza per gli studenti	• Riconoscimento dei fabbisogni individuali e sostegno adeguato: sia la pianificazione delle lezioni sia i tempi di insegnamento tengono conto dello sviluppo individuale degli studenti. • Orientamento e consulenza: gli insegnanti tengono conto delle esigenze di orientamento e di sostegno dei singoli studenti incoraggiandoli nella loro attività. Gli insegnanti adottano misure individuali per rispondere alle esigenze specifiche di ciascuno studente. • Competenza: gli insegnanti possiedono competenze specifiche (un insieme di comportamenti e misure adeguate) per guidare e consigliare gli studenti.	Piani personalizzati di apprendimento e sostegno Compiti del personale preposto al sostegno ed all'orientamento Sondaggi sulle percezioni
Informazioni agli studenti	• Informazioni prima del programma didattico: le informazioni fornite agli studenti prima del programma relative al contenuto, alla struttura del programma ed agli esami sono precise, realistiche e tempestive. • Informazioni nel corso di svolgimento del programma didattico: agli studenti vengono fornite informazioni precise e tempestive su tutti gli elementi rilevanti nel corso dello svolgimento del programma.	Accesso alle informazioni

Area di Qualità 3: Valutazione		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Concetto di valutazione	• Qualità del concetto di valutazione: L'istituto/centro adotta un concetto coerente di valutazione e verifica. • Valutazione formativa: l'insegnamento include anche una valutazione formativa della prestazione (ad esempio, analisi della situazione degli studenti rispetto allo sviluppo dell'apprendimento che non ha conseguenze sulla valutazione finale).	Politiche e procedure di valutazlone Strumenti di valutazione Schemi e criteri di valutazione Interviste
Funzione della valutazione nei processi di apprendimento ed insegnamento	• Controllo sistematico dei risultati: l'insegnamento prevede un controllo sistematico dei risultati che mira ad ottenere una conoscenza approfondita delle capacità degli studenti. • Gli studenti ricevono ad intervalli regolari un *feedback* equilibrato sui loro punti di forza e di debolezza. Gli insegnanti discutono sugli errori commessi dagli studenti e li aiutano a migliorare.	Politiche e procedure di valutazione Interviste agli insegnanti Interviste agli studenti Lavoro valutato
Assegnazione dei voti	• Trasparenza: le procedure di valutazione e di assegnazione dei voti sono trasparenti per gli studenti. Gli studenti conoscono i criteri di valutazione usati dagli insegnanti. • Valutazione equa della prestazione: gli insegnanti verificano che gli studenti percepiscano come equa ed adeguata la valutazione della prestazione. Un *feedback* negativo porta al miglioramento della procedura di valutazione.	Politiche e procedure di valutazione Interviste agli insegnanti Interviste agli studenti Lavoro valutato
Esame finale	• Esame finale: l'istituto adotta un sistema trasparente per l'esame finale. • 'Sistema di avvertimento': esiste un sistema di informazione che avverte gli studenti di un possibile fallimento all'esame finale. • Analisi dei fallimenti: i fallimenti (soprattutto all'esame finale) vengono analizzati per verificarne le potenziali cause ed adottare idonee misure di miglioramento.	Politiche e procedure di valutazione Interviste agli insegnanti Interviste agli studenti

Area di Qualità 4: Esiti dell'apprendimento e risultati		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Piano di sviluppo	Indicatori qualitativi: • Misurazione appropriata del progresso dell'apprendimento**:** i risultati dell'apprendimento degli studenti/allievi sono misurati e valutati con adeguati strumenti e procedure ad intervalli periodici. • Raggiungimento degli obiettivi di apprendimento: gran parte degli studenti raggiunge gli obiettivi di apprendimento definiti. • Comparazione dei risultati dell'apprendimento: l'istituto/centro esegue misurazioni per confrontare i propri risultati di insegnamento con quelli di altri istituti simili. Indicatori quantitativi: • Distribuzione degli studenti/allievi qualificati per livelli di rendimento.	Interviste con il personale Interviste con gli studenti Votazioni conseguite nei corsi Autovalutazione dell'apprendimento degli studenti Bilancio dei progressi Risultati degli esami nazionali/locali
Risultati dell'apprendimento e performance professionali	Indicatori qualitativi: • Accesso ai ed utilizzo dei dati pertinenti: l'istituto ha accesso ai dati sui risultati dell'apprendimento ed il *management* utilizza attivamente questi dati nella sua *policy* di istituto. • Informazioni circa la *performance* di carriera degli studenti/allievi: l'istituto/centro ha strumenti per ottenere informazioni sul successo dei suoi diplomati. • Discussioni aperte sui *feedback* negativi: il *feedback* negativo dei diplomati viene discusso apertamente e, se possibile, vengono attuate misure correttive. Indicatori quantitativi: • Risultati dell'apprendimento: i programmi didattici portano a risultati di apprendimento che soddisfano le aspettative dell'istituto/centro. • Percentuale di diplomati: la percentuale di diplomati risponde alle aspettative dell'istituto/centro. • Durata degli studi: i tempi per il conseguimento di un diploma rispondono alle aspettative dell'istituto/centro. • Percentuale di abbandoni: la percentuale degli abbandoni scolastici risponde alle aspettative dell'istituto/centro. • Transizione verso la vita lavorativa: i dati relativi alle percentuali di impiego dopo gli studi rispondono alle aspettative dell'istituto/centro.	Abbandoni scolastici Durata e motivazione del ritardo nell'apprendimento Esperienza lavorativa Destinazione degli studenti/allievi dopo i corsi Interviste al personale Dettagli e registrazione dei risultati conseguiti dagli studenti/allievi Dati sul *benchmarking*

Area di Qualità 5: Ambiente sociale ed accessibilità		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Contesto sociale	Situazione economica regionale Caratteristiche della popolazione • livello di istruzione • reddito • capitale culturale e sociale Esistenza di particolari gruppi vulnerabili (ad esempio immigrati, disoccupati, ecc. - da definire anche in base alla situazione locale)	Statistiche ufficiali Indagini Dati del mercato del lavoro
Accesso e diversità: politiche e procedure di ammissione	• Una politica di accoglienza assicura la diversità dell'utenza in termini di *background* e di fabbisogni. • Una politica di accoglienza è realizzata attraverso iniziative di reclutamento, informazione, valutazione adeguata ed inserimento. • La procedura di reclutamento si adatta alle varie tipologie di candidati ed assicura una rispondenza tra le esigenze degli studenti/allievi, il profilo dell'istituto/centro ed i programmi didattici.	Politiche e procedure di reclutamento Materiale informativo Moduli di ammissione Interviste al personale Interviste agli studenti/allievi Informazioni statistiche
Accesso e diversità: sostegno e permanenza	• La permanenza degli studenti provenienti da contesti diversi e con fabbisogni diversi è assicurata attraverso un'offerta formativa adeguata, opportunità di formazione pratica, metodi di apprendimento e di sostegno personalizzati oltre ad idonee attrezzature e materiali didattici. • I servizi di orientamento e consulenza rispondono alle esigenze degli studenti con fabbisogni diversi; si cerca la collaborazione di agenzie esterne specializzate. • È garantita l'accessibilità alle strutture per gli studenti con bisogni speciali.	Interviste agli studenti/allievi Sondaggi sulle percezioni Interviste agli insegnanti ed al personale Servizi Tecnologie di supporto Ambiente fisico Attrezzature

›››

segue

Area di Qualità 5: Ambiente sociale ed accessibilità		
Accesso e diversità: risultati	Indicatori quantitativi: • Numero di studenti con bisogni speciali • Gruppi vulnerabili tra gli studenti: - Percentuale di studenti con genitori nati all'estero - Percentuale di studenti con disabilità certificata - Percentuale di altri gruppi svantaggiati (da definire) • Carriera scolastica degli studenti: Percentuale di studenti che frequentano la scuola con: - precedenti risultati scolastici molto inferiori alla media - precedenti risultati scolastici inferiori alla media nazionale - precedenti risultati scolastici nella media nazionale - precedenti risultati scolastici al di sopra della media nazionale - precedenti risultati scolastici molto al di sopra della media nazionale. • Gli indicatori quantitativi possono riferirsi anche al contesto sociale entro il quale si colloca l'istituto/centro (cfr. sopra, ambiente sociale)	Informazioni statistiche

Area di Qualità 6: Gestione ed amministrazione		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Stile manageriale	• Stile manageriale partecipativo: la direzione adotta uno stile manageriale basato sulla partecipazione; i gruppi interessati sono coinvolti nei processi decisionali. Si tratta di circostanze che facilitano l'assunzione di responsabilità (ad esempio, trasferimento delle competenze, processi poco gerarchizzati). • Comunicazione aperta: la comunicazione tra la direzione, i docenti ed il personale amministrativo è caratterizzata da un flusso continuo ed aperto di informazioni, da affidabilità e fiducia reciproca. I conflitti sono discussi apertamente e risolti. • Rispetto: la direzione mostra rispetto per le richieste di autonomia degli insegnanti. Viene assicurata l'equità (la distribuzione equa di lavoro, nessuna preferenza ingiusta).	Formazione del *management* Numero di reclami Interviste al personale Valutazioni della *leadership*
Processo decisionale	• Trasparenza: le decisioni ed i processi decisionali sono trasparenti per l'intero personale e vengono assegnati, quando possibile, al personale preposto. • Competenze decisionali: esiste una chiara definizione sia dei livelli e delle competenze decisionali della direzione e del personale sia delle opportunità di partecipazione effettive. • Organi interni: esistono organi partecipativi che assicurano una composizione ampia e collettiva delle opinioni. • Intervento della direzione: la direzione ha il potere di intervenire tempestivamente in caso di necessità di nomine e decisioni. • Partecipazione degli studenti/allievi: l'istituto/centro di IFP definisce le modalità di partecipazione degli studenti/allievi. Esiste un consiglio degli alunni coinvolto in questioni importanti della struttura.	Verifica del personale Riunioni del personale Verifica degli studenti
Linee guida per conferenze e riunioni	• Gestione efficiente: la direzione assicura una gestione efficiente delle riunioni e delle conferenze (ordine del giorno, moderatori, redattori di verbali, durata, ecc.). • Decisioni trasparenti: la direzione assicura decisioni trasparenti durante le conferenze e le riunioni. Inoltre, assicura l'attuazione delle decisioni adottate.	Sondaggi sulle percezioni

›››

Area di Qualità 6: Gestione ed amministrazione		
Assegnazione dei compiti	• Criteri di trasparenza: i criteri e le procedure concernenti l'assegnazione dei compiti e dei ruoli sono trasparenti ed idonee. • Funzioni dell'insegnante all'interno della comunità formativa: l'istituto/centro adotta un concetto che delimita le responsabilità degli insegnanti in relazione alla comunità (sviluppo istituzionale, supervisione degli studenti, relazioni con il pubblico, eccetera).	Registri della valutazione e dello sviluppo del personale Interviste con il personale e gli studenti/allievi Orari del personale
Amministrazione	• Amministrazione adeguata: l'istituto/centro ha adottato le seguenti misure organizzative che assicurano una corretta gestione economica: - Piano di assegnazione delle aule migliore possibile; - Regole trasparenti in caso di lezioni annullate o sostituite. - Consegna di certificati (diploma, prove, registrazione dati) organizzata in modo affidabile e puntuale che consente di risparmiare tempo. - Gestione dei manuali, dei supporti multimediali e dei documenti organizzata con idonee procedure. • Considerazioni a lungo termine: le procedure di lavoro ricorrenti (strutturazione dell'orario, acquisto di materiali, eccetera) sono organizzate sistematicamente e basate su considerazioni a lungo termine. • Capacità dell'ufficio: la capacità dell'ufficio è in linea con le esigenze. È utilizzata efficientemente per la regolare attività scolastica (pianificazione e gestione di attività interne ed esterne, eccetera). • Attrezzatura tecnica: l'attrezzatura tecnica dell'amministrazione soddisfa le esigenze di una organizzazione efficiente.	

Area di Qualità 7: Etica istituzionale e pianificazione strategica		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Piano di sviluppo	Indicatori qualitativi: • Piano di sviluppo e definizione della missione. Esiste un piano di sviluppo scritto. L'istituto/centro ha determinato la sua strategia, la sua *mission*, i suoi valori e le sue priorità. • Obiettivi e misure concrete per l'attuazione pratica del piano di sviluppo: l'istituto/centro definisce obiettivi e misure adeguate su come attuare e misurare il piano di sviluppo (con elementi chiave quali la definizione della missione). • Identificazione: il personale si identifica interamente con i compiti ed i concetti centrali. Inoltre gli obiettivi ed i concetti centrali sono usati per riflettere sui principi fondamentali per la valutazione e per la messa a punto degli obiettivi.	Interviste al personale a tutti i livelli Piani strategici ed operativi dell'istituto e dei dipartimenti Definizione della missione, ecc.
Qualità della leadership	• Visione e stile manageriale: la direzione dimostra una efficace capacità di *leadership* ed agisce in conformità con la visione e con i valori dell'istituto/centro, che sono riconosciuti dal personale.	
Orientamento pedagogico generale	• Discussioni su tematiche pedagogiche fondamentali**:** le questioni-chiave pedagogiche sono regolarmente discusse fra gli insegnanti allo scopo di trovare un consenso generalizzato o di stabilire una comprensione reciproca. • Misure attuative: l'istituto/centro dispone accordi vincolanti in relazione alle tematiche pedagogiche più importanti. L'attuazione di tali accordi viene monitorata.	Sondaggi sulle percezioni
Il personale si identifica con l'istituto/centro	• Iniziative per favorire l'identificazione: iniziative appropriate (feste, eventi, eccetera) promuovono l'identificazione con l'istituto/centro e la coesione tra il corpo docente. • Progetti che coinvolgono l'intera struttura: esistono progetti che coinvolgono l'intero istituto/centro ed incentivano sia la collaborazione tra il corpo docente sia la comunicazione tra i discenti.	Numero di eventi Numero di progetti che coinvolgono l'intero istituto/centro Partecipazione ad eventi sociali

Area di Qualità 8: Infrastrutture e risorse finanziarie		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Qualità delle struttura e delle attrezzature	Indicatori qualitativi: • Adeguatezza: la ricettività e le attrezzature sono commisurate alla necessità di impartire una formazione adeguata. • Sistemazione delle classi e delle aule di formazione: la qualità delle classi, delle aule di formazione e delle attrezzature è adeguata per il conseguimento degli obiettivi dell'apprendimento e delle qualifiche finali. • Accesso: gli studenti hanno accesso ai locali ed alle attrezzature dell'istituto/centro di IFP (fotocopiatrici, biblioteca, eccetera) per lavorare in maniera efficiente ed indipendente. • Spazi aperti: l'istituto possiede spazi aperti confortevoli ed idonei locali di servizio che assicurano una piacevole permanenza nei dintorni delle aree in cui sono ubicate le classi. L'organizzazione di queste infrastrutture facilita opportunità di incontro e comunicazione. • Salute e sicurezza: la sistemazione dell'istituto/centro (spazi aperti, uso di energia, attrezzature delle aule, attrezzature per le aule di formazione) garantisce l'igiene e la sicurezza. Inoltre, tiene conto delle esigenze ambientali. Indicatori quantitativi: • Struttura: - Rapporti risorse fisiche (aule, laboratori, computer, biblioteca, volumi, ecc./studenti)	Classi, aule di formazione, laboratori Risparmio energetico - uso totale di energia Riduzione degli sprechi Uso di materiale riciclato, ecc. Materiali ed attrezzature in inventario Osservazione sulla ricettività Uso di risorse ICT Sondaggi sulle percezioni
Manutenzione	• Regolare pulizia: gli edifici e le aule sono regolarmente puliti ed ispezionati per individuare eventuali carenze. • Responsabilità: le responsabilità per le risorse materiali sono ben definite. Esistono procedure di manutenzione (manutenzione programmata, ecc.). • Ispezioni tempestive: le riparazioni necessarie sono individuate tempestivamente per consentire puntuali riparazioni con le risorse finanziarie necessarie.	Libretti di manutenzione Interviste al personale Interviste agli studenti Rapporti di *auditor* esterni

›››

segue

Area di Qualità 8: Infrastrutture e risorse finanziarie	
Risorse finanziarie	Indicatori qualitativi: • Sufficienza: sufficienza dei finanziamenti disponibili. • Contabilità trasparente: la contabilità è trasparente. Prende in considerazione i centri di costo interessati. Vengono presi in considerazione anche il controllo pubblico dei finanziamenti ed il loro utilizzo. • Coinvolgimento: le autorità responsabili sono opportunamente coinvolte in decisioni su impegni di spesa importanti. Indicatori quantitativi: • Spesa media per studente. • Uso efficiente delle risorse: spesa media per studente rispetto ad istituti/centri simili.

Area di Qualità 9: Distribuzione, reclutamento e sviluppo delle risorse umane		
Criteri[2] (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Piano di sviluppo	Indicatori qualitativi: • Distribuzione delle funzioni del personale: l'assegnazione delle funzioni e dei compiti del personale assicura la realizzazione degli obiettivi didattici e dei compiti istituzionali. • Descrizione dei compiti e delle responsabilità: i vari compiti, responsabilità e competenze decisionali sono chiaramente descritti e resi trasparenti per tutti i membri dell'istituto/centro. • Competenze: il personale è sufficiente per assicurare che il programma didattico sia conforme allo standard richiesto. Il personale è idoneamente qualificato per assicurare la realizzazione degli obiettivi relativi ai contenuti, alla didattica ed all'organizzazione del programma didattico. Indicatori quantitativi: • Consistenza degli organici - Rapporto insegnanti/alunni - Rapporto tra altro personale/ alunni	Struttura dell'organizzazione Descrizioni dei compiti Sondaggi sulle percezioni Qualifiche professionali ed accademiche del corpo docente
Reclutamento e sviluppo delle risorse umane	• Idonee procedure di reclutamento**:** esiste un'appropriata procedura di assunzione che assicura un'adeguata valutazione dei requisiti personali, delle capacità e delle attitudini di apprendimento del personale. • "Colloquio di carriera"**:** esiste la nozione di "Colloquio di carriera" (conversazione periodica tra l'insegnante ed il direttore di dipartimento/direttore) allo scopo di promuovere il potenziale di sviluppo delle risorse umane. Gli strumenti ed i criteri utilizzati sono trasparenti per tutto lo staff. • Formazione continua: esiste un valido percorso di sviluppo del personale focalizzato sia sui requisiti personali sia sugli obiettivi dell'istituto/centro. • Programma di inserimento: esiste un programma di accoglienza e inserimento per tutti i nuovi dipendenti con riferimento all'istituto, alle classi ed ai colleghi.	Partecipazione e tassi di successo nelle attività formative Interviste con il personale Valutazioni dell'efficacia delle attività di sviluppo delle risorse umane Valutazioni del rendimento del personale Piani e programmi per lo sviluppo delle risorse umane

›››

2. L'Area di qualità è stata definita a livello europeo e come tale viene riportata. Non tutti gli indicatori di questa area potranno essere utilizzati per il contesto italiano.

segue

Area di Qualità 9: Distribuzione, reclutamento e sviluppo delle risorse umane		
Distribuzione del lavoro ed orario delle lezioni	• Distribuzione trasparente del lavoro: i criteri e le procedure per la distribuzione del lavoro e l'organizzazione degli orari sono trasparenti ed idonei. • Relazione tra gli obiettivi e la distribuzione del lavoro: i criteri per la distribuzione delle materie e delle lezioni fanno riferimento alla missione definita ed agli obiettivi dell'istituto/centro (inclusione di testimoni esterni, ad esempio, genitori, artigiani; valorizzazione della collaborazione fra il corpo docente, flessibilità per progetti interdisciplinari, eccetera). • Lavoro al di fuori dell'orario di lezione: l'insegnamento prevede attività svolte al di fuori dell'orario di cattedra.	Numero di reclami Schemi di lavoro, piani didattici
Risorse temporali	• Risorse di tempo sufficienti: la pianificazione temporale dei diversi compiti corrisponde all'effettivo utilizzo del tempo. • Flessibilità: la determinazione dei tempi di lavoro consente una gestione flessibile di situazioni e di richieste di prestazioni inattese.	

Area di Qualità 10: Condizioni di lavoro delle risorse umane		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Piano di sviluppo	Indicatori qualitativi: • Benessere: tutti i dipendenti si sentono a proprio agio nell'istituto/centro. L'equilibrio tra stress e soddisfazione è ritenuto ragionevole. • Discussioni aperte sui problemi: i problemi e le difficoltà nel lavoro quotidiano possono essere discussi apertamente in rispettose conversazioni fra colleghi. • Limiti di influenza: esiste una valutazione realistica di fattibilità in relazione ai risultati pedagogici (ad esempio, consapevolezza dei problemi nei rapporti con studenti provenienti da ambiti familiari e sociali difficili). Indicatori quantitativi: • Livelli di assenteismo o malattia • Tassi di *turnover* del personale • Numero di reclami • Partecipazione ad eventi sociali	Sondaggi sulle percezioni Assenza per malattia Reclami del personale Numero di domande Flusso del personale
Cultura della comunicazione tra il personale dell'istituto/ centro	• Adeguate strutture di comunicazione ed informazione interna: la presenza di strutture dell'istituto, di mezzi di comunicazione, di informazione e collaborazione assicura uno stretto lavoro di squadra tra il corpo docente. • Comunicazione aperta fra il corpo docente: la comunicazione fra gli insegnanti è aperta, tollerante e significativa. Esistenza di un clima aperto di stima personale e di apprezzamento reciproco del corpo docente. • Regole di *feedback*: presenza di regole e di accordi trasparenti su come gestire la comunicazione ed i problemi (regole di comunicazione e *feedback*). • Riconoscimenti**:** i punti di forza personali e gli impegni sono apprezzati (ad esempio, elogiati dai colleghi).	Riunioni del personale Verifica del personale Manuale per il personale Sondaggi di percezione
Collaborazione tra il personale docente	• Regole: l'istituto/centro ha regole che garantiscono la collaborazione. Queste regole sono accettate ed attuate nella vita quotidiana. • Colloqui regolari: sono previsti colloqui regolari tra gli insegnanti a diversi livelli e di diverse materie concernenti i seguenti temi: organizzazione, materie ed aspetti pedagogici. • Gruppi di progetto: vengono formati gruppi di progetto in relazione a determinate situazioni ed occasioni lavorative.	Verifica del personale Riunioni del personale Gruppi di progetto Sondaggi sulle percezioni

Area di Qualità 11: Relazioni esterne ed internazionali		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Piano di sviluppo	• Dépliant informativi: i dépliant informativi dell'istituto/centro di IFP sono realizzati per fornire informazioni pertinenti agli interessati.	Dépliant informativi sulle attività Numero di premi e di riconoscimenti Sito web dell'istituto/centro
Identificazione e collaborazione con i rilevanti portatori di interessi	• Identificazione di tutti i rilevanti portatori di interessi: l'istituto/centro identifica tutti i gruppi di *stakeholder* rilevanti (studenti/allievi, genitori, personale, aziende, Parti Sociali, autorità educative, ecc.). • Scambio regolare di informazioni con *stakeholder* rilevanti per ottenere il *feedback* sull'istruzione erogata ed informarli sui piani di sviluppo della scuola, sugli obiettivi didattici, sui nuovi progetti, eccetera. • Contatti con il mondo del lavoro regionale/locale/con i potenziali datori di lavoro: l'istituto/centro ottimizza i contatti tra i datori di lavoro regionali/locali e la struttura. • Scambio regolare di informazioni con i partner esterni della formazione/istruzione: esiste un metodo che assicura lo scambio regolare di informazioni con i partner esterni nel campo della formazione/istruzione. • Genitori: l'istituto/centro promuove la partecipazione attiva dei genitori alla vita della scuola/centro di formazione per dare informazioni pertinenti sugli obiettivi formativi, sulle attività, sullo sviluppo degli studenti, ecc.	Programmi dei corsi Corrispondenza con gruppi ed aziende locali Verbali sulle "giornate aperte" Sito web Progetti od iniziative in collaborazione Sondaggi sulle percezioni
Contatti internazionali	Indicatori qualitativi: • Studi all'estero: l'istituto/centro offre agli studenti la possibilità di studiare all'estero ed ha definito *target* proporzionati alle proprie dimensioni. L'istituto/centro ha fissato la percentuale di studenti stranieri. L'istituto/centro ha un preciso *target* finanziario per assicurarsi i finanziamenti europei. Indicatori quantitativi: • La percentuale di studenti che si recano all'estero ogni anno (in relazione alla percentuale pianificata) • La percentuale di studenti provenienti dall'estero (in relazione alla percentuale pianificata) • L'importo dei finanziamenti europei ottenuti (in relazione al *target*)	

Area di Qualità 12: Interazioni & partecipazione sociale		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Piano di sviluppo	Indicatori qualitativi: • Benessere degli studenti/allievi: i discenti si trovano bene nell'istituto/centro. Si assumono responsabilità in determinate situazioni. • Eventi sociali: la scuola/il centro di formazione organizza diversi eventi sociali per assicurare uno stretto contatto tra tutti gli studenti/allievi, da un lato, e gli insegnanti (al di fuori dell'orario di lezione) e i discenti dall'altro. • Partecipazione: gli studenti/allievi sono invitati a partecipare alle decisioni importanti concernenti questioni rilevanti per la scuola/il centro di formazione. Indicatori quantitativi: • Numero di reclami • Numero di eventi sociali • Partecipazione degli studenti/allievi ad eventi sociali	
Interazione tra insegnanti e discenti	Indicatori qualitativi: • Obiettivi dell'istituto/centro e relazioni: l'interazione tra insegnanti e discenti risponde ai valori ed agli obiettivi dell'istituto/centro (ad esempio, *mission statement*). • Relazioni improntate sul rispetto reciproco: l'interazione tra insegnanti e studenti/allievi è personale, basata sulla stima, cordiale e rispettosa. • Orientamento degli studenti/allievi: il programma di studio prevede un sistema di orientamento individuale per i partecipanti. In caso di seri problemi concernenti i progressi di apprendimento, i programmi didattici prevedono un orientamento sociale e personale per gli studenti/allievi. • Reclami: esiste una procedura formale per la gestione dei reclami avanzati dagli studenti/allievi. Indicatori quantitativi: • Numero di reclami • Numero di provvedimenti disciplinari	*Feedback* scritto/verbale Interazione tra studenti e personale
Interazione tra gli studenti/allievi	• Interazione improntata sul rispetto reciproco: gli studenti /allievi mostrano rispetto reciproco. • Attenzione degli insegnanti: gli insegnanti assicurano che gli studenti/allievi imparino ad esprimere le proprie convinzioni e ad ascoltare gli altri, anche quando hanno opinioni diverse.	

Area di Qualità 13: Mainstreaming di genere		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Piano di sviluppo	Indicatori qualitativi: • Attività: l'istituto/centro predispone piani, strutture e risorse per promuovere l'uguaglianza di genere. Esistono misure adeguate per attuare il *mainstreaming* di genere. • Curriculum e materiali didattici: il curriculum prevede una serie di metodi di insegnamento che promuovono la partecipazione attiva di uomini e di donne nell'apprendimento. È fornita consulenza sulle scelte personali per assicurare che né gli uomini né le donne limitino le proprie opportunità formative ed occupazionali a causa del corso di studi seguito. I libri di testo, gli altri materiali didattici e gli esami sono attenti agli aspetti di genere per quanto concerne il linguaggio, le immagini e gli esempi. • Processi decisionali: nei processi decisionali esiste un'uguale rappresentanza di uomini e di donne. • Attività extra curriculari (sport, impianti ricreativi): sono disponibili diverse attività co-curriculari sia per gli studenti sia per le studentesse. • Risorse: nella distribuzione delle risorse, (tempo, istruzione/formazione, denaro, ecc.) esiste un'uguale rappresentanza di donne ed uomini. • Norme e valori: suddivisione paritaria del lavoro per genere. Nessuna disuguaglianza nel valore attribuito ad uomini e donne. • Diritti: nessuna discriminazione sessuale diretta ed indiretta. Uguali opportunità. Indicatori quantitativi: • Raccolta dei dati: i dati raccolti sono disaggregati per genere allo scopo di misurare le percentuali di partecipazione di donne ed uomini. • Statistiche delle iscrizioni: uguale partecipazione percentuale di donne e di uomini (in relazione alle serie temporali). • Partecipazione per genere alle aree di corso/programma (in relazione alle serie temporali) • Percentuale di abbandoni degli studenti per genere. • Percentuali di rendimento degli studenti per genere. • Composizione per genere dell'organo di gestione: nell'organo di gestione esiste una proporzione paritaria di donne e di uomini? • Composizione per genere del corpo docente: esiste una ragionevole proporzione di uomini e di donne nel corpo docente, nel personale amministrativo/di segreteria e nel personale ausiliario.	Sondaggi sulle percezioni Analisi dell'impatto di genere

Area di Qualità 14: Gestione e valutazione della qualità		
Criteri (valutare almeno 2 criteri)	**Esempi di indicatori** (non vincolanti, gli indicatori proposti possono essere (s)cambiati)	**Evidenze oggettive**
Il management applica un sistema di qualità sistematico	• Sistema di assicurazione della qualità: l'istituto/centro applica un sistema di assicurazione della qualità coerente, olistico e sistematico che costituisce parte integrante della politica complessiva dell'organizzazione. Gli obiettivi della qualità, i compiti e le responsabilità sono ben definiti. • Raggiungimento degli obiettivi di qualità: la direzione lavora sistematicamente alla realizzazione degli obiettivi di qualità formulati. • Valutazione della qualità dell'istruzione/formazione con il coinvolgimento dei principali portatori d'interesse: la direzione coinvolge gli *stakeholder* rilevanti nella valutazione della qualità dell'offerta formativa erogata e, in fase di definizione degli obiettivi di qualità, tiene conto dei loro desideri.	Interazione con i gruppi di *stakeholder* Rapporto sulla promozione della qualità Piani strategici ed operativi Interviste al personale ed agli studenti/allievi Valutazione dell'apprendimento e dell'insegnamento Rapporti di autovalutazione Dati sul *benchmarking*
Feedback ed ulteriore sviluppo a livello individuale	• Regolare *feedback*: gran parte del personale (*manager*, insegnanti) ottiene un *feedback* regolare da soggetti diversi. Il *feedback* è apprezzato ed utilizzato come preziosa fonte di conoscenze per l'apprendimento e il miglioramento continui. • Miglioramento: il *feedback* è utilizzato per migliorare la *performance* individuale. Esistono diverse misure di miglioramento basate sui risultati del *feedback*.	Verifica da parte dei gruppi rilevanti Calendario delle riunioni per il *feedback*
Valutazione e sviluppo dell'istituto/ centro	• Valutazione dell'istituto/centro: l'organizzazione conduce valutazioni su base regolare che assicurano un processo di sviluppo permanente (piano d'azione). • Concetto di valutazione: l'istituto/centro ha definito un concetto formale di valutazione. I periodi, le procedure, la selezione degli aspetti da valutare ed i contributi, eccetera, sono precisati e trasparenti. Sono state stabilite le competenze e le responsabilità.	Risultati delle valutazioni Valutazione dell'apprendimento e dell'insegnamento Rapporti di autovalutazione Dati sul *benchmarking*

Collana editoriale
I libri del Fondo sociale europeo

I file pdf dei volumi della collana sono disponibili nella sezione Europalavoro del sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (area "Prodotti editoriali", http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneEuropaLavoro/DGPOF/ProdottiEditoriali/CollaneEditoriali/LibriFSE/)

1. **I termini della formazione.** *Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, 2002
2. **Compendio normativo del FSE.** *Manuale 2000-2006*, 1a edizione 2002, 2a edizione aggiornata 2003
3. **Compendio normativo del FSE.** *Guida operativa*, 1a edizione ed. 2002, 2a edizione aggiornata 2003
4. **Il FSE nel web.** *Analisi della comunicazione attraverso Internet*, 2002
5. **Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione**, 2003
6. **Politiche regionali per la formazione permanente.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
7. **Sviluppo del territorio nella new e net economy**, 2003
8. **Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro**, 2003
9. **L'attuazione dell'obbligo formativo.** *Terzo rapporto di monitoraggio*, 2003
10. **Manuale per il tutor dell'obbligo formativo.** *Manuale operativo e percorsi di formazione*, 2003
11. **Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2000-2001*, 2003
12. **Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione**, 2003
13. **Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione**, 2003
14. **I contenuti per l'apprendistato**, 2003
15. **Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese**, 2003
16. **L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job**, 2003
17. **L'offerta di formazione permanente in Italia.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
18. **Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso.** *Primo rapporto nazionale sulla domanda*, 2003
19. **La qualità dell'e-learning nella formazione continua**, 2003

20. **Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning**, 2003
21. **Apprendimento in età adulta.** *Modelli e strumenti*, 2004
22. **Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori**, 2004
23. **La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione**, 2004
24. **La formazione continua nella contrattazione collettiva**, 2004
25. **Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE** (volume + cd rom), 2004
26. **Appunti sull'impresa sociale**, 2004
27. **Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies.** *Synthesis report*, 2004
28. **Formazione continua e grandi imprese** (volume + cd rom), 2004
29. **Guida al mentoring.** *Istruzioni per l'uso*, 2004
30. **Gli appalti pubblici di servizi e il FSE.** *Guida operativa*, 2004
31. **La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema.** *Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, 2004
32. **Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione**, 2004
33. **Tecnici al lavoro.** *Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, 2004
34. **Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego**, 2004
35. **Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego**, 2004
36. **Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O.** *Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, 2004
37. **L'attuazione dell'obbligo formativo.** *Quarto rapporto di monitoraggio*, 2004
38. **Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia**, 2004
39. **Accreditamento delle sedi orientative** (8 volumi in cofanetto), 2004
40. **Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione**, 2004
41. **Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi**, 2004
42. **Guida al mentoring in carcere**, 2004
43. **Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi.** *Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, 2004
44. **Certificazione delle competenze e life long learning.** *Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, 2004
45. **Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione**, 2004
46. **Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione**, 2004
47. **Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione** (volume + cd rom), 2005
48. **L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio**, 2005
49. **I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa**, 2005
50. **Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord.** *Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, 2005
51. **La rete, i confini, le prospettive.** *Rapporto apprendistato 2004*, 2005
52. **La spesa per la formazione professionale in Italia**, 2005
53. **La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario** (volume + cd rom), 2005
54. **Informare per scegliere.** *Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, 2005
55. **Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.** *Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, 2005

56. **Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani.** *V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2005
57. **La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society** (volume + cd rom), 2005
58. **La domanda di lavoro qualificato.** *Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, 2005
59. **La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto.** *Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, 2005
60. **La moltiplicazione del tutor.** *Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, 2005
61. **Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2002-2003*, 2005
62. **La Ricerca di lavoro.** *Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, 2005
63. **I formatori della formazione professionale.** *Come (e perché) cambia una professione*, 2005
64. **I sistemi regionali di certificazione: monografie**, 2005
65. **Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive.** *Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, 2005
66. **Trasferimento di buone pratiche: case study.** *Terzo volume*, 2005
67. **Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1.** *Seconda sperimentazione in ambito regionale*, 2005
68. **L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti**, 2005
69. **Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006**, 2005
70. **La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione.** *Indagini placement Obiettivo 3*, 2006
71. **Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro.** *I risultatidi due indagini*, 2006
72. **La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004**, 2006
73. **Insegnare agli adulti: una professione in formazione**, 2006
74. **Il governo locale dell'obbligo formativo.** *Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo*, 2006
75. **Dipendenze e Mentoring. Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia**, 2006
76. **Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative.** *Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop*, 2006
77. **Modelli e metodologie per la formazione continua nelle Azioni di Sistema.** *I progetti degli Avvisi 6 e 9 del 2001 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, 2006
78. **Esiti dell'applicazione della politica delle pari opportunità e del mainstreaming di genere negli interventi di FSE.** *Le azioni rivolte alle persone e le azioni rivolte all'accompagnamento lette secondo il genere*, 2006
79. **La transizione dall'apprendistato agli apprendistati.** *Monitoraggio 2004-2005*, 2006
80. **Plus Partecipation Labour Unemployment Survey.** *Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro*, 2006
81. **Valutazione finale del Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 3 2000-2006. The 2000-2006 Objective 3 Community Support Framework Final Evaluation.** *Executive Summary*, 2006
82. **La comunicazione per l'Europa: politiche, prodotti e strumenti**, 2006
83. **Le Azioni Innovative del FSE in Italia 2000-2006.** *Sostegno alla diffusione e al trasferimento dell'innovazione. Complementarità tra il FSE e le Azioni Innovative (ex art. 6 FSE)*, 2006

84. **Organizzazione Apprendimento Competenze.** *Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, 2006
85. **L'offerta regionale di formazione permanente.** *Rilevazione delle attività cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo*, 2007
86. **La valutazione di efficacia delle azioni di sistema nazionali: le ricadute sui sistemi regionali del Centro Nord Italia**, 2007
87. **Il Glossario e-learning per gli operatori del sistema formativo integrato. Uno strumento per l'apprendimento in rete**, 2007
88. **Verso il successo formativo.** *Sesto rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2007
89. **xformare.it Sistema Permanente di Formazione on line.** *Catalogo dei percorsi di formazione continua per gli operatori del Sistema Formativo Integrato. Verso un quadro europeo delle qualificazioni*, 2007
90. **Impiego delle risorse finanziarie in chiave di genere nelle politiche cofinanziate dal FSE.** *Le province di Genova, Modena e Siena*, 2007
91. **I Fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione**, 2007
92. **Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia?** *Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento*, 2007
93. **La riflessività nella formazione: pratiche e strumenti**, 2007
94. **La domanda di lavoro qualificato in Italia. Le inserzioni a modulo nel 2005**, 2007
95. **Gli organismi per le politiche di genere.** *Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa*, 2007
96. **L'apprendistato fra regolamentazioni regionali e discipline contrattuali.** *Monitoraggio sul 2005-06*, 2007
97. **La qualità nei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: Linee guida e Carta dei Servizi**, 2007
98. **Analisi della progettazione integrata.** *Elementi della programmazione 2000/2006 e prospettive della nuova programmazione 2007/2013*, 2007
99. **L'Atlante dei Sistemi del lavoro: attori e territori a confronto.** *I risultati del SIST II mercato del lavoro attraverso una lettura cartografica*, 2007
100. **Procedure per la gestione della qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego.** *Manuale operativo*, 2007
101. **I modelli di qualità nel sistema di formazione professionale italiano**, 2007
102. **Sviluppo, Lavoro e Formazione. L'integrazione delle politiche.** *Atti del Seminario "Sistemi produttivi locali e politiche della formazione e del lavoro"*, 2007
103. **I volontari-mentori dei soggetti in esecuzione penale e le buone prassi nei partenariati locali**, 2007
104. **Guida ai gruppi di auto-aiuto per il sostegno dei soggetti tossicodipendenti e delle famiglie**, 2007
105. **Gli esiti occupazionali dell'alta formazione nel Mezzogiorno.** *Indagine placement sugli interventi cofinanziati dal FSE nell'ambito del PON Ricerca 2000-2006*, 2007
106. **La riflessività nella formazione: modelli e metodi**, 2007
107. **L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: esiti del secondo triennio**, 2007
108. **Rapporto annuale sui corsi IFTS.** *Esiti formativi ed occupazionali dei corsi programmati nell'annualità 2000-2001 e Monitoraggio dei corsi programmati nell'annualità 2002-2003*, 2007
109. **La formazione permanente nelle Regioni.** *Approfondimenti sull'offerta e la partecipazione*, 2007
110. **Le misure di inserimento al lavoro in Italia (1999-2005)**, 2008
111. **Dieci anni di orientamenti europei per l'occupazione (1997-2007).** *Le politiche del lavoro in Italia nel quadro della Strategia europea per l'occupazione*, 2008

112. **Squilibri quantitativi, qualitativi e territoriali del mercato del lavoro giovanile.** *I risultati di una indagine conoscitiva*, 2008
113. **Verso la qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei centri per l'impiego.** *Risultati di una sperimentazione. Atti del Convegno*, 2008
114. **Il lavoro a termine dopo la Direttiva n. 1999/70/CE**, 2008
115. **Differenziali retributivi di genere e organizzazione del lavoro.** *Una indagine qualitativa*, 2008
116. **La formazione dei rappresentanti delle parti sociali per lo sviluppo della formazione continua**, 2008
117. **Fostering the participation in lifelong learning.** *Measures and actions in France, Germany, Sweden, United Kingdom. Final research report*, (volume + cd rom), 2008
118. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Svezia, Regno Unito - Vol. 1 Il Rapporto di ricerca*, 2008
119. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Regno Unito, Svezia - Vol. 2 Le specifiche misure*, 2008
120. **Partecipazione e dispersione.** *Settimo rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2008
121. **Strumenti e strategie di governance dei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume I*, 2008
122. **Strumenti e strategie di attivazione nei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume II*, 2008
123. **La domanda di istruzione e formazione degli allievi in diritto-dovere all'istruzione e formazione.** *I risultati dell'indagine ISFOL*, 2008
124. **La partecipazione degli adulti alla formazione permanente.** *Seconda Rilevazione Nazionale sulla Domanda*, 2008
125. **Il bene apprendere nei contesti e-learning**, 2008
126. **Il bisogno dell'altra barca. Percorsi di relazionalità formativa**, 2008
127. **I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro**, 2008
128. **Contributi per l'analisi delle politiche pubbliche in materia di immigrazione**, 2008
129. **Quattordici voci per un glossario del welfare**, 2008
130. **Il capitale esperienza. Ricostruirlo, valorizzarlo.** *Piste di lavoro e indicazioni operative*, 2008
131. **Verso l'European Qualification Framework**, 2008
132. **Le competenze per la governance degli operatori del sistema integrato**, 2008
133. **Donne sull'orlo di una possibile ripresa.** *Valutazione e programmazione 2007-2013 come risorse per la crescita dell'occupazione femminile*, 2009
134. **Monitoraggio dei Servizi per l'impiego 2008**, 2009
135. **Le misure per il successo formativo.** *Ottavo rapporto di monitoraggio del diritto-dovere*, 2009
136. **La prima generazione dell'accreditamento: evoluzione del dispositivo normativo e nuova configurazione delle agenzie formative accreditate**, 2009
137. **Le pari opportunità e il mainstreaming di genere nelle "azioni rivolte alle strutture e ai sistemi" cofinanziate dal FSE**, 2009
138. **Apprendimenti e competenze strategiche nei percorsi formativi triennali: i risultati della valutazione**, 2010
139. **Il Nuovo Accreditamento per l'Obbligo di Istruzione/Diritto-Dovere Formativo.** *La sfida di una sperimentazione in corso*, 2010
140. **Rapporto orientamento 2009.** *L'offerta di orientamento in Italia*, 2010
141. **Apprendistato: un sistema plurale.** *X Rapporto di Monitoraggio*, 2010
142. **Rompere il cristallo.** *I risultati di un'indagine ISFOL sui differenziali retributivi di genere in Italia*, 2010

143. **Formazione e lavoro nel Mezzogiorno.** *La Valutazione degli esiti occupazionali degli interventi finalizzati all'occupabilità cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo 2000-2006 nelle Regioni Obiettivo 1*, 2010
144. **Valutare la qualità dell'offerta formativa territoriale.** *Un quadro di riferimento*, 2010
145. **Perché non lavori?** *I risultati di una indagine Isfol sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro*, 2010
146. **Le azioni sperimentali nei Centri per l'impiego.** *Verso una personalizzazione dei servizi*, 2010
147. **La ricerca dell'integrazione fra università e imprese.** *L'esperienza sperimentale dell'apprendistato alto*, 2010
148. **Occupazione e maternità: modelli territoriali e forme di compatibilità**, 2011
149. **Anticipazione dei fabbisogni professionali nel settore Turismo**, 2011
150. **Rapporto orientamento 2010**. *L'offerta e la domanda di orientamento in Italia*, 2011
151. **Lisbona 2000-2010**. *Rapporto di monitoraggio ISFOL sulla Strategia europea per l'occupazione*, 2011
152. **Il divario digitale nel mondo giovanile**. *il rapporto dei giovani italiani con le ICT*, 2011
153. **Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia**, 2011
154. **La terziarizzazione del sommerso**. *Dimensioni e caratteristiche del lavoro nero e irregolare nel settore dei servizi*, 2011
155. **Donne e professioni**. *Caratteristiche e prospettive della presenza delle donne negli ordini professionali*, 2011
156. **Valutazione delle misure per l'inserimento al lavoro: i tirocini formativi e di orientamento**, 2011
157. **La buona occupazione**. *I risultati delle indagini ISFOL sulla Qualità del lavoro in Italia*, 2011
158. **La flexicurity come nuovo modello di politica del lavoro**, 2011
159. **Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva**, 2011
160. **Paradigmi emergenti di apprendimento e costruzione della conoscenza**, 2012
161. **Qualità dell'offerta e-learning e valorizzazione delle competenze dei formatori**, 2012
162. **Dimensioni e caratteristiche del lavoro sommerso/irregolare in agricoltura**, 2012
163. **Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa**, 2012
164. **Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia.** *Indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*, 2012
165. **Strumenti per la formazione esperienziale dei manager**, 2012
166. **Etnie e Web.** *La rappresentazione delle popolazioni migranti e rom nella rete Internet*, 2012
167. **Indagine Plus. Il mondo del lavoro tra forma e sostanza**. *Terza annualità*, 2012
168. **Manuale di Peer Review per l'Istruzione e la Formazione Professionale iniziale**, 2012

Finito di stampare nel mese di agosto 2012
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it

La *Peer Review*, combinando l'autovalutazione con la valutazione esterna, intende promuovere il miglioramento continuo della qualità creando nelle strutture scolastiche e formative un clima di apertura e di fiducia reciproca aumentando la trasparenza delle scelte formative e la comparabilità delle esperienze. La buona prassi è apprezzata e l'apprendimento reciproco è incoraggiato in un processo dinamico e motivante che può risultare vantaggioso sia per gli organismi di IFP valutati sia per i Pari. Il manuale, destinato a coloro che, operando nell'Istruzione e Formazione, vogliono migliorare la qualità della loro offerta formativa, propone un approccio pratico alla valutazione, presentando linee guida direttamente implementabili da parte di istituti e centri di IFP che intendono introdurre la *Peer Review* nelle loro procedure di valutazione e di sviluppo della qualità. È completato da strumenti pratici e rappresenta una rielaborazione ed un adattamento al contesto nazionale della guida predisposta nell'ambito del Progetto Leonardo da Vinci *Peer Review in initial VET* (Progetto AT/04/C/F/TH-82000).

ISSN 1590-0002

ISBN 978-88-543-0073-6