

Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals





Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals



Informazioni su Eaqals

Eaquals (Evaluation and Accreditation of Quality in Language Services - Valutazione e accreditamento della qualità nei servizi linguistici) è un'associazione internazionale di istituzioni e organizzazioni coinvolte nell'insegnamento fondata nel 1991.

Il suo obiettivo è promuovere e garantire un'alta qualità nell'insegnamento e apprendimento delle lingue.

Per ulteriori informazioni su Eaqals, visitare il sito www.eaquals.org

Ringraziamenti

Eaquals è particolarmente grata al gruppo di lavoro per aver sviluppato il quadro di riferimento e ai vari individui e membri che hanno contribuito al progetto in vari modi:

- George Pickering (Responsabile del progetto), Membro individuale Eaqals
- Martyn Clarke, NILE, Membro accreditato Eaqals
- Gillian Davidson, EC English, Membro accreditato Eaqals
- Ania Kolbuszewska, Ispettore Eaqals e Membro individuale
- Maureen McGarvey
- Nergis Uyan, Università Ozyegin, Membro accreditato Eaqals

Eaquals desidera, inoltre, rendere un omaggio speciale all'idea iniziale e al lavoro svolto su questo progetto da Maria Matheidesz. Ciò ha fornito un prezioso punto di partenza da cui costruire e sviluppare il quadro di riferimento.



Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals

Indice

Introduzione	2
Panoramica del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals	2
Obiettivi del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica	3
Qualità e valori della dirigenza alla base del contenuto del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica	4
Soggetti beneficiari del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica	4
Applicazioni del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica	5
Griglia di valutazione del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals	7
Descrittori del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals	10
Diagramma a ragno e strumenti di profilazione: Istruzioni per l'uso	18
Appendici	
I. Diagramma a ragno e strumento di profilazione per singoli dirigenti	
II. Diagramma a ragno per team	



Introduzione

La missione principale di Eaquals (www.eaquals.org) è contribuire al miglioramento della qualità dell'insegnamento e apprendimento linguistico. In linea con questa missione, è stato concepito il Quadro Eaquals per la formazione e lo sviluppo degli insegnanti di lingue (Quadro TD Eaquals) al fine di fornire principi e strumenti guida. Partendo da questa missione, è stato poi progettato il Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica (AMCF) Eaquals per fornire principi guida e strumenti simili ai dirigenti.

Panoramica del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals

Qual è l'obiettivo del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica?

Il Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica o AMCF comprende descrittori che abbracciano quattro livelli di sviluppo per rappresentare la gamma di competenze richieste nel ruolo di dirigente accademico.

L'AMCF non è una dichiarazione definitiva sulle competenze necessarie nel ruolo di dirigente accademico, ma è inteso come strumento per aiutare i dirigenti a prendere coscienza dei propri punti di forza e dei possibili percorsi di sviluppo.

L'AMCF è un **documento di lavoro**. Il ruolo di dirigente accademico ha molte varianti a seconda del contesto in cui opera e tali contesti si evolvono nel tempo. Pertanto, il quadro di riferimento sarà soggetto a una revisione ciclica basata sul feedback degli utenti e sull'evoluzione del contesto professionale.

Che cosa contiene il Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica?

I descrittori del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica coprono otto categorie chiave:

- Autogestione
- Sistemi e processi per le persone
- Sviluppo professionale
- Progettazione di corsi e valutazioni
- Pianificazione e amministrazione
- Gestione delle risorse
- Gestione del cambiamento
- Qualità e servizio clienti, marketing



Le categorie chiave sono ulteriormente suddivise in sottocategorie che si concentrano sulle competenze componenti in modo più dettagliato di ciascuna categoria chiave.

Cosa si intende per "livello"?

Per la maggior parte delle categorie chiave, i quattro livelli di sviluppo contengono descrittori basati sulle seguenti competenze generali:

Livello 1: sono in grado di fornire sistemi e processi esistenti

Livello 2: posso valutare le mie attività e provare opzioni diverse

Livello 3: sono in grado di creare nuovi sistemi e di valutare a livello istituzionale

Livello 4: sono in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi per accrescere la capacità organizzativa

Autogestione: Questa categoria si differenzia dalle altre in quanto si occupa di competenze incentrate sul sé, piuttosto che sul ruolo nel contesto di un'organizzazione. Pertanto, i livelli per questa categoria non sono definiti come sopra, ma semplicemente come numeri 1-4.

Quali sono i principi fondamentali della struttura dell'AMCF?

1. Il principio di un "atteggiamento positivo": Una competenza può includere conoscenze teoriche ed esperienziali, ma è evidenziata particolarmente nel contesto professionale dalla capacità pratica di agire con efficacia.

2. Il "principio di differenziazione": Anche se molte aree possono sovrapporsi, ciascun ruolo di dirigente accademico avrà un'enfasi diversa in termini di responsabilità e priorità. Ciò ha due implicazioni:

i) Alcune categorie potrebbero non essere applicabili a un ruolo specifico.

ii) Per un ruolo specifico, potrebbero essere richiesti diversi livelli di sviluppo all'interno di una categoria.

Pertanto, affinché un dirigente possa operare efficacemente nel suo ruolo attuale e nel suo contesto, non si può presumere che le competenze del livello 4 siano necessarie.

3. La necessità di standard comuni

Obiettivi del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica

Obiettivi più ampi dell'AMCF:

- Sostenere la professionalizzazione della dirigenza nel settore dell'insegnamento linguistico aumentando la percezione condivisa delle sue funzioni.
- Riconoscere l'importanza del ruolo della dirigenza nell'erogazione di un'istruzione di qualità.
- Chiarire i possibili ruoli del dirigente.
- Favorire ulteriormente la valutazione della qualità della dirigenza.



- Promuovere l'apprendimento e l'impegno permanenti dei dirigenti nello sviluppo professionale continuo.
- Rendere la dirigenza più allettante e fornire prospettive di carriera.

Adattato da Sostenere lo sviluppo delle competenze degli insegnanti per migliorare i risultati di apprendimento (Commissione europea 2013)

Qualità e valori della dirigenza alla base del contenuto del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica

L'AMCF non sostiene un approccio particolare alla dirigenza, poiché riconosce che l'adeguatezza in questo caso può dipendere dal contesto. Tuttavia, le qualità e i valori che seguono sono considerati alla base del costrutto di professionalità gestionale dell'AMCF:

1. *Un dirigente prende decisioni basate su prove e analisi critiche. L'approccio o il corso d'azione in qualsiasi situazione sarà, quindi, una selezione di principio piuttosto che una risposta puramente abituale o soggettiva.*
2. *Un dirigente riconosce la diversità ed è inclusivo nella sua pratica, contestando comportamenti eventualmente contrari a tali principi.*
3. *Un dirigente riflette sulla propria pratica e persegue attivamente un approccio ai propri compiti basato sull'indagine.*
4. *Un dirigente cerca di migliorare il benessere dei propri collaboratori e si impegna a soddisfare le esigenze organizzative senza impatti negativi in quest'area.*
5. *Un dirigente si appropria delle proprie azioni e si assume la responsabilità del loro impatto.*

Chi trae vantaggio dall'utilizzo del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica?

Chiunque abbia un ruolo nel raggiungimento dei risultati organizzativi, compresi, ma non solo, i seguenti soggetti:

Dirigenti accademici
Dirigenti generali
Formatori di dirigenti

Organizzazioni
Responsabili di progetto
Proprietari di scuole

Direttori
Insegnanti di alto livello
Dirigenti futuri



Applicazioni del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica

Applicazione	Esempi (per casi di studio specifici, vedere sotto)
Autoconsapevolezza	<ul style="list-style-type: none">• Desidero approfondire il ruolo dirigenziale• Desidero identificare i miei punti di forza e le aree di sviluppo• Desidero sviluppare una determinata area di competenza• Mi è stato appena affidato un ruolo di dirigente• Sto pensando di assumere un ruolo dirigenziale• Devo diventare più efficace nell'uso del mio tempo
Gestione di linea	<ul style="list-style-type: none">• Devo esaminare le prestazioni di un dirigente• Devo effettuare le valutazioni del personale fra 3 mesi• Desidero migliorare le modalità di collaborazione del mio team
Formazione	<ul style="list-style-type: none">• Desidero scegliere un corso dirigenziale• Desidero supportare i quadri intermedi nella gestione del cambiamento• Desidero stabilire un budget per la formazione per il prossimo anno
Reclutamento	<ul style="list-style-type: none">• Desidero candidarmi per una posizione di dirigente• Desidero scrivere una descrizione delle mansioni• Ho bisogno di assumere un dirigente• Desidero pianificare la successione
Sviluppo organizzativo	<ul style="list-style-type: none">• Desidero monitorare e valutare l'introduzione di una nuova struttura retributiva• Desidero rivedere i nostri processi operativi• Desidero migliorare la misurazione della nostra efficacia• Devo superare un'ispezione di accreditamento
Gestione dei progetti	<ul style="list-style-type: none">• Desidero formare un team di progetto• Devo redarre un piano di progetto



Nina è la Direttrice di un gruppo di scuole di lingue. Si propone di capire meglio le capacità del suo team di gestione e, pertanto, chiede a ciascuno dei dirigenti di condurre un'auto-analisi utilizzando l'AMCF e la sua guida orientativa. A questo punto, si impegnano insieme a capire in che modo le competenze esistenti identificate all'interno del team possano essere condivise nelle aree opportune in seno all'organizzazione e a individuare le competenze che richiedono interventi di formazione esterni. Nina utilizza, inoltre, i risultati dell'audit per identificare team di progetto equilibrati in caso di necessità.

Penelope sta pensando di fare domanda per un lavoro come Direttrice scolastica di un corso estivo e desidera prepararsi per il colloquio. Consulta l'AMCF per individuare le competenze menzionate nella documentazione del lavoro e annota gli esempi di quando le ha dimostrate nella sua carriera professionale.

Iman, un Amministratore delegato, si sta preparando per la revisione delle prestazioni della Direttrice scolastica, che negli ultimi 6 mesi ha avuto problemi con la gestione del tempo. Iman chiede alla Direttrice di effettuare un'auto-analisi sfruttando la sottocategoria di gestione del tempo nell'AMCF, applicandola lui stesso alla Direttrice, con l'obiettivo di confrontare i due risultati e sensibilizzare la Direttrice sulle aree da migliorare. Utilizza l'AMCF per aiutare la Direttrice a stabilire gli obiettivi di sviluppo per i 6 mesi successivi.

Phouthavong è un Direttore e sta aprendo una nuova sede più piccola della sua scuola specializzata nell'insegnamento per giovani studenti in un'altra città. Phouthavong utilizza l'AMCF per identificare le categorie e i livelli di competenza necessari a un nuovo direttore di filiale per garantirne una gestione efficace, oltre a stabilire quali aree di competenza possono essere collocate all'interno dell'attuale dirigenza della sede centrale.

Lech è dirigente accademico di una scuola che ha presentato domanda di accreditamento Equals e sta completando il Modulo di autovalutazione. Per prima cosa, fa riferimento alla sottocategoria Riflessione sulle prestazioni personali per individuare eventuali aree in cui richiede aiuto per la compilazione del modulo di autovalutazione. Utilizza poi queste conoscenze facendo riferimento alle categorie Sistemi e processi delle persone e Gestione delle risorse per analizzare le prestazioni del suo team e i loro processi al fine di completare la sezione: "*Esiste una struttura di gestione e coordinamento accademico, corredata da sistemi di supporto, che assicura l'attuazione della filosofia educativa dell'istituzione*". (Guida consultiva all'accREDITAMENTO Equals, p. 4)

Bahar è Direttrice di una scuola che si propone di sviluppare un nuovo programma di studi per ampliare la portata della scuola sul mercato. Bahar fa riferimento alle aree dell'AMCF intitolate Progettazione di corsi e valutazioni e Gestione delle risorse per valutare il livello di competenza del suo team e identificare i soggetti idonei a collaborare al progetto. Consulta, inoltre, l'area relativa alle competenze nella Gestione dei progetti per autovalutare le proprie competenze nella gestione di un progetto e identificare le aree da sviluppare per gestire il progetto in modo efficace.



Griglia di valutazione del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals

Categoria	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4
Autogestione				
Riflessione sulle prestazioni personali e sull'impatto su altri				
Gestione del tempo				
Gestione dello stress				
Processo decisionale				
Sviluppo professionale				
Sistemi e processi per le persone				
Assunzione e selezione				
Inserimento				
Valutazione delle prestazioni				
Gestione dei conflitti				
Definizione e raggiungimento degli obiettivi				
Sviluppo professionale				
Valutazione delle esigenze del personale				
Osservazioni				
Feedback				
Formazione e sviluppo del personale				
Coaching e mentoring				
Sviluppo di carriera				



Progettazione di corsi e valutazioni				
Analisi dei bisogni				
Strutturazione di un corso				
Supporto tecnico per l'insegnamento				
Supporto accademico agli studenti				
Revisione dei corsi				
Valutazione				
Pianificazione e amministrazione				
Pianificazione degli orari				
Riunioni				
Strategia e pianificazione				
Creazione e aggiornamento di sistemi amministrativi efficaci				
Gestione delle risorse				
Finanza (calcolo dei costi e budget)				
Gestione delle strutture				
Gestione di hardware e software				
Risorse per il personale e gli studenti				
Gestione del cambiamento				
Pianificazione della gestione del cambiamento				
Implementazione della gestione del cambiamento				



Valutazione della gestione del cambiamento				
Gestione dei progetti				
Qualità e servizio clienti, marketing				
Sistemi di feedback (ciclo della qualità)				
Garanzia della qualità				
Autovalutazione istituzionale				
Assistenza clienti interna				
Assistenza clienti esterna				
Marketing				



Descrittori del Quadro di riferimento per le competenze della dirigenza accademica Eaquals

AUTOGESTIONE	1	2	3	4
Riflessione sulle prestazioni personali e sull'impatto su altri	Comprende l'importanza della riflessione e sa effettuare una revisione supportata dalle proprie prestazioni di dirigente rispetto agli standard organizzativi definiti quando necessario.	È in grado di analizzare autonomamente le proprie prestazioni rispetto agli standard organizzativi, utilizzando tecniche pertinenti.	Ha un approccio criticamente riflessivo al proprio ruolo e sa esplorare e mettere in discussione le proprie convinzioni sulla dirigenza e sui requisiti dell'organizzazione, rispondendo in modo costruttivo.	Sa promuovere lo sviluppo di approcci professionali riflessivi in tutta l'organizzazione attraverso l'esempio personale e i processi di lavoro.
Gestione del tempo	È in grado di assegnare tempo sufficiente per completare i compiti gestionali come richiesto.	È in grado di prioritizzare i compiti gestionali e di individuare modalità di lavoro che consentano un uso efficace del tempo, tra cui la pianificazione, la delega, lo sfruttamento delle risorse informatiche, ecc.	È in grado di esaminare i processi e di formulare raccomandazioni e implementare cambiamenti per migliorare la gestione del tempo all'interno di un'unità di lavoro.	Sa promuovere lo sviluppo di approcci efficaci ed efficienti alle operazioni in tutta l'organizzazione.
Gestione dello stress	Comprende le possibili cause e i sintomi dello stress ed è in grado di chiedere aiuto, se necessario.	È in grado di diagnosticare le cause dello stress e di reagire in modo appropriato sia con i propri comportamenti che con la gestione dell'ambiente.	Adotta approcci attivi al ruolo gestionale che riducono al minimo lo stress per sé e i colleghi.	Sa promuovere lo sviluppo di una cultura lavorativa consapevole dello stress e favorevole al benessere di tutti i colleghi.
Processo decisionale	È in grado di prendere decisioni basate su prove fornite seguendo le pratiche dell'organizzazione.	È in grado di identificare e ottenere dati appropriati per prendere decisioni basate sull'evidenza, seguendo le pratiche dell'organizzazione.	È in grado di prendere decisioni basate sulla consapevolezza e sull'analisi critica delle proprie prospettive e di giungere a decisioni efficaci sulla base di prove incomplete/complesse.	Sa promuovere lo sviluppo di un ambiente di lavoro che valorizzi e favorisca la capacità decisionale basata sull'evidenza di tutti i membri del personale.
Sviluppo professionale	Comprende le proprie esigenze e cerca i mezzi necessari per soddisfarle.	Riflette regolarmente sulle proprie esigenze e ha sviluppato obiettivi e attività adeguati per raggiungerle e valutarle.	È in grado di pianificare e valutare efficacemente una serie di opportunità di ulteriore sviluppo professionale e di allinearle alle esigenze dell'organizzazione.	Funge da esempio in termini di sviluppo continuo ed è in grado di formare e sviluppare altri per potenziare le loro esigenze di sviluppo professionale.



SISTEMI E PROCESSI PER LE PERSONE	1 Sono in grado di fornire sistemi e processi esistenti	2 Posso valutare le mie attività e provare opzioni diverse	3 Sono in grado di creare nuovi sistemi e di valutare a livello istituzionale	4 Sono in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi per accrescere la capacità organizzativa
Assunzione e selezione (R&C)	Comprende le politiche e procedure esistenti di R&C ed è in grado di attuarle.	Ha una profonda consapevolezza della teoria alla base di R&C ed è in grado di valutare le pratiche attuali.	È in grado di pianificare e implementare processi volti a migliorare le pratiche attuali e di valutarne l'efficacia.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di assunzione e selezione
Inserimento (I)	Comprende le politiche e procedure di inserimento esistenti ed è in grado di attuarle.	Ha una profonda consapevolezza degli scopi dell'inserimento. È in grado di utilizzare una serie di tecniche di inserimento e di valutare le pratiche correnti.	È in grado di pianificare, implementare e valutare un programma di inserimento efficace in una varietà di contesti e di valutarne l'efficacia.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa per un inserimento efficace.
Valutazione delle prestazioni (PR)	Comprende le politiche e procedure esistenti di PR ed è in grado di implementarle.	È consapevole di una serie di tecniche di PR e della teoria che le sottende e sa valutare le pratiche attuali.	È in grado di pianificare, eseguire e valutare un sistema di PR. Personalizza le strategie di PR per soddisfare le esigenze dei singoli individui e delle istituzioni.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di valutazione delle prestazioni.
Gestione dei conflitti (CM)	Comprende il conflitto e i principi di CM; è in grado di riconoscere le occasioni di applicazione di tali principi.	Ha una profonda consapevolezza della gamma di fattori che contribuiscono a gestire con successo i conflitti; è in grado di gestire i conflitti in situazioni specifiche (familiari).	Sa ideare e implementare processi di gestione dei conflitti a livello individuale, di team e istituzionale.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di processi di gestione dei conflitti.
Definizione e raggiungimento degli obiettivi (OSA)	È in grado di definire gli obiettivi.	È consapevole della gamma di fattori coinvolti nella definizione degli obiettivi e nella valutazione del loro raggiungimento.	È in grado di pianificare, implementare e monitorare efficacemente un sistema OSA che soddisfi le esigenze individuali e organizzative.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di definizione, raggiungimento e valutazione degli obiettivi.



SVILUPPO PROFESSIONALE	1	2	3	4
	Sono in grado di fornire sistemi e processi esistenti	Valuto le mie attività e posso provare opzioni diverse	Sono in grado di creare nuovi sistemi e di valutare a livello istituzionale	Sono in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi per accrescere la capacità organizzativa
Valutazione delle esigenze del personale	Sa utilizzare i processi consolidati per valutare le esigenze del personale.	È consapevole della teoria alla base della valutazione dei bisogni e sa valutare le pratiche attuali.	Sa sviluppare un processo per valutare le esigenze del personale e valutarne l'efficacia.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di valutazione delle esigenze del personale
Osservazioni	Sa utilizzare gli strumenti di osservazione consolidati per condurre osservazioni e fornire feedback per favorire lo sviluppo del personale.	Ha una profonda consapevolezza dell'applicazione pratica dell'osservazione. Sa utilizzare una serie di schemi di osservazione e valutare le attuali pratiche di osservazione.	È in grado di progettare un programma di osservazione istituzionale efficace per una varietà di contesti, che promuova lo sviluppo del personale e un feedback efficace, e sa valutare l'efficacia.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in termini di pratiche di osservazione.
Feedback	È in grado di fornire feedback al personale affidandosi agli strumenti e ai sistemi in uso.	È consapevole di una serie di tecniche di feedback e della teoria alla base ed è in grado di valutare le pratiche correnti.	È in grado di personalizzare le strategie di feedback che riguardano o fanno riferimento ai requisiti istituzionali e di valutare l'efficacia della personalizzazione.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa nei diversi approcci di feedback, nonché nelle tempistiche e modalità di applicazione.
Formazione e sviluppo del personale (T&D)	Comprende i processi di sviluppo professionale ed è in grado di offrire la formazione del personale come previsto dal contesto.	È consapevole della gamma di elementi che contribuiscono all'area di T&D ed è in grado di incorporare le esigenze degli individui e del gruppo.	È in grado di progettare, pianificare ed eseguire un programma T&D coerente, basato sulle esigenze del team di docenti, che può essere erogato in contesti diversi.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di progettazione, pianificazione ed esecuzione di un programma T&D coerente e adeguato.
Coaching e mentoring	Comprende la differenza tra coaching e mentoring e sa applicare una gamma limitata di tecniche.	È consapevole di una più ampia gamma di tecniche di coaching/mentoring e sa prendere decisioni informate sull'uso appropriato a seconda del contesto.	È in grado di progettare e implementare un sistema di coaching e/o mentoring che soddisfi le esigenze dell'individuo e della cultura organizzativa.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di sistemi di mentoring e coaching.



Sviluppo di carriera (CD)	Comprende i principi di sviluppo di carriera e può implementare gli attuali sistemi organizzativi, se disponibili.	Ha una consapevolezza sviluppata delle opzioni di sviluppo di carriera disponibili al personale e di come implementarle.	Ha una consapevolezza sofisticata in campo di CD ed è in grado di pianificare, implementare, valutare e migliorare la gamma di opportunità disponibili al personale.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in termini di promozione dello sviluppo di carriera.
----------------------------------	--	--	--	---

PROGETTAZIONE DI CORSI E VALUTAZIONI	1	2	3	4
	Sono in grado di fornire sistemi e processi esistenti	Posso valutare le mie attività e provare opzioni diverse	Sono in grado di creare nuovi sistemi e di valutare a livello istituzionale	Sono in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa
Analisi dei bisogni	Comprende e sa utilizzare l'analisi delle esigenze esistenti per strumenti/sistemi/procedure.	È in grado di valutare l'efficacia di un'analisi dei bisogni e di provare domande/metodi o strumenti alternativi.	Sa creare nuove analisi dei bisogni per diversi contesti di apprendimento e valutarne l'efficacia.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di creazione e valutazione dell'analisi dei bisogni per vari contesti di apprendimento.
Strutturazione di un corso	Comprende le basi della progettazione dei corsi e come è applicabile nella struttura dei corsi attualmente vigente nella propria organizzazione.	Comprende ed è competente nella ricerca e sa applicare e valutare modifiche ai corsi correnti.	È in grado di creare la struttura di un corso che risponda agli obiettivi richiesti e di valutarne l'efficacia.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa nel processo di creazione dei corsi.
Supporto tecnico per l'insegnamento	Comprende in che modo la tecnologia esistente supporta l'erogazione dei corsi correnti.	È in grado di valutare l'efficacia delle attuali alternative di tecnologia e ricerca e il loro impatto sull'apprendimento.	Sa implementare nuove tecnologie accademiche e valutarne l'impatto sull'apprendimento.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa nel processo di collaudo e valutazione di nuove soluzioni tecnologiche.
Supporto accademico agli studenti	È in grado di sfruttare il sistema attuale per sostenere gli studenti a livello accademico.	Comprende il ruolo del supporto accademico per gli studenti e sa valutare l'efficacia dell'attuale gamma di interventi.	Sa creare un regime di supporto accademico per gli studenti che abbia un effetto positivo sui loro risultati di apprendimento.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di supporto efficace agli studenti e di valutazione dell'impatto generato.



Revisione dei corsi	Può utilizzare i processi esistenti per esaminare i corsi e valutare il loro impatto sui progressi degli studenti.	Ha una buona conoscenza dei diversi metodi e processi di revisione dei corsi.	Sa creare un processo di revisione dei corsi che misuri efficacemente l'impatto del corso.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di processi di revisione dei corsi.
Valutazione	Comprende gli attuali requisiti/esigenze e principi di valutazione dell'LTO (Organizzazione di insegnamento linguistico) e come si applicano al contesto.	Ha una buona conoscenza delle ultime ricerche sulla valutazione ed è in grado di valutare l'efficacia dell'attuale regime di valutazione sulla base di tali ricerche.	Sa ricercare e formulare procedure di valutazione per un nuovo corso o contesto e valutarne l'efficacia.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di teorie di valutazione e delle modalità di applicazione.

	1	2	3	4
PIANIFICAZIONE E AMMINISTRAZIONE	Sono in grado di fornire sistemi e processi esistenti	Posso valutare le mie attività e provare opzioni diverse	Sono in grado di creare nuovi sistemi e di valutare a livello istituzionale	Sono in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi per accrescere la capacità organizzativa
Pianificazione degli orari (TT)	Sa implementare un sistema TT esistente.	Comprende i principi alla base della TT e sa adattare i sistemi esistenti in modo appropriato.	È in grado di sviluppare e implementare sistemi TT per soddisfare le esigenze di tutte le parti interessate.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di utilizzo dei sistemi di pianificazione degli orari.
Riunioni	Comprende gli scopi delle riunioni e le modalità di attuazione.	Ha una profonda consapevolezza dei principi delle riunioni e di come pianificare, presiedere, contribuire e approfondire in modo efficace.	È in grado di progettare un sistema efficace di riunioni per una varietà di contesti e di valutarne l'efficacia.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in termini di un utilizzo efficace delle riunioni.
Strategia e pianificazione	È in grado di svolgere con competenza compiti di pianificazione e amministrazione di base in linea con le priorità dell'unità.	Sa guidare la pianificazione e il raggiungimento delle priorità dell'unità e degli obiettivi strategici più ampi.	Ha una buona comprensione della strategia organizzativa complessiva e può contribuire ai passi interni ed esterni necessari per raggiungerla.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa nel raggiungimento di un allineamento strategico a livello di unità e di organizzazione.
Creazione e	Sa implementare i	Ha una profonda	È in grado di valutare e	È in grado di facilitare lo



aggiornamento di sistemi amministrativi efficaci	sistemi esistenti.	consapevolezza dei sistemi attuali e sa apportare certi miglioramenti.	sviluppare i processi amministrativi in modo più sistematico.	sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in termini di un'integrazione efficace dei sistemi.
---	--------------------	--	---	--



GESTIONE DELLE RISORSE	1	2	3	4
	Sono in grado di fornire sistemi e processi esistenti	Posso valutare le mie attività e provare opzioni diverse	Sono in grado di creare nuovi sistemi e di valutare a livello istituzionale	Sono in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa
Finanza (calcolo dei costi e budget)	Capisce come distribuire le risorse esistenti e il budget di cui è responsabile.	Ha una profonda consapevolezza di come prioritizzare le spese di cui è responsabile per raggiungere gli obiettivi strategici dell'LTO.	Ha una buona consapevolezza di una serie di sistemi e processi finanziari, come la determinazione dei costi, la stesura di una gara d'appalto, ecc., e sa come utilizzarli in modo appropriato ed efficace.	Ha la responsabilità di supervisione del budget totale ed è in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di gestione finanziaria.
Gestione delle strutture	Capisce cosa prevede la gestione delle strutture e sa sfruttare le procedure esistenti per mantenere la qualità delle strutture.	Ha una buona consapevolezza della gamma e della portata della gestione delle strutture e sa apportare miglioramenti a livello di base per potenziare la qualità delle strutture.	Ha una profonda consapevolezza delle esigenze e delle richieste relative alle strutture ed è in grado di gestirle e di stanziarne il budget in modo efficiente ed efficace.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di sfruttamento di tutti gli aspetti delle strutture e di un utilizzo efficace.
Gestione di hardware e software	Conosce l'hardware e il software in uso ed è capace di supportare il personale nel loro utilizzo a livello di base.	Comprende i sistemi che migliorano l'efficienza e l'efficacia in tutti gli aspetti dell'LTO ed è in grado di utilizzarli e valutarli criticamente.	È in grado di condurre una verifica dei sistemi [hardware e software], analizzare i dati e formulare raccomandazioni per modifiche o miglioramenti sulla base del budget, dei dati e delle proprie conoscenze più ampie.	Ha la responsabilità di supervisione dell'efficacia e dell'affidabilità di tutti i sistemi hardware e software ed è in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di gestione informatica.
Risorse per il personale e gli studenti	È in grado di reperire risorse utili e pertinenti per il personale e gli studenti e di organizzare e mantenere le risorse a un buon livello.	Ha una profonda consapevolezza delle esigenze del personale e degli studenti in materia di risorse e fornisce una gamma equilibrata ed evolutiva di risorse.	È in grado di valutare le risorse per garantire che rimangano aggiornate e pertinenti alle esigenze del personale e degli studenti.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di aggiornamento di risorse adeguate per il personale e gli studenti.



GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	1	2	3	4
	Sono in grado di fornire sistemi e processi esistenti	Posso valutare le mie attività e provare opzioni diverse	Sono in grado di creare nuovi sistemi e di valutare a livello istituzionale	Sono in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa
Gestione del cambiamento – pianificazione	Comprende le esigenze e le capacità degli stakeholder e sa pianificare semplici attività per raggiungere gli obiettivi prefissati.	Sa progettare un piano d'azione multi-attività che contribuisca allo sviluppo di un'iniziativa di cambiamento su larga scala.	È in grado di progettare un piano d'azione per il cambiamento a livello di LTO sostenuto da un approccio basato su principi.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di pianificazione del cambiamento.
Gestione del cambiamento – implementazione	Sa implementare o supportare altri nell'implementazione di un piano d'azione per una singola attività al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.	Sa implementare o supportare altri nell'implementazione di un piano d'azione multi-attività che può allinearsi a un'iniziativa di cambiamento su larga scala.	Sa implementare o supportare altri nell'implementazione di un piano d'azione per il cambiamento a livello di LTO.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di implementazione di piani d'azione per il cambiamento a tutti i livelli operativi e di iniziative ad attività singola o multiple.
Gestione del cambiamento – valutazione	È in grado di monitorare e valutare l'efficacia delle attività di cambiamento per il raggiungimento degli obiettivi e l'impatto immediato delle attività di cambiamento sulle parti interessate.	Sa monitorare e valutare l'impatto delle attività di cambiamento sulla pratica dell'LTO a più lungo termine e utilizzare i dati per un'ulteriore pianificazione.	È in grado di monitorare e valutare l'impatto delle attività di cambiamento sui risultati definiti della pratica dell'LTO e di utilizzare i dati per un'ulteriore pianificazione.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di valutazione della pratica.
Gestione dei progetti	Comprende i principi della gestione dei progetti e li applica durante l'esecuzione delle azioni di un progetto.	È in grado di pianificare, condurre, implementare e valutare l'efficacia di progetti basilari.	È in grado di pianificare, condurre, attuare e valutare progetti complessi in contesti diversi.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di pianificazione, conduzione, implementazione e valutazione dei progetti.



QUALITÀ E SERVIZIO CLIENTI, MARKETING	1 Sono in grado di fornire sistemi e processi esistenti	2 Posso valutare le mie attività e provare opzioni diverse	3 Sono in grado di creare nuovi sistemi e di valutare a livello istituzionale	4 Sono in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa
Sistemi di feedback (ciclo della qualità)	Conosce i sistemi di feedback, come sondaggi e focus group, e sa come condurli.	È in grado di progettare, distribuire e analizzare il feedback e di identificare e intraprendere azioni appropriate sulla base delle questioni sollevate.	È in grado di analizzare il feedback, di collegarlo agli scopi e agli obiettivi istituzionali e di intraprendere azioni di miglioramento.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di progettazione, implementazione e valutazione dei sistemi di feedback.
Garanzia della qualità (QA)	Comprende i principi di garanzia della qualità e come applicarli.	È in grado di pianificare, rivedere e migliorare i sistemi QA dell'unità.	È in grado di integrare i sistemi e i risultati di QA dell'unità nei meccanismi di QA dell'LTO e di soddisfare i requisiti di enti esterni.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di pianificazione e implementazione dei sistemi QA pertinenti.
Autovalutazione istituzionale (ISA)	Comprende i principi fondamentali dell'ISA e come applicarli.	È in grado di utilizzare gli strumenti ISA esistenti e di valutarli e perfezionarli ove necessario.	È in grado di integrare l'ISA dell'unità nell'ISA più ampia dell'LTO e di soddisfare i requisiti di enti esterni.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di conduzione di autovalutazioni istituzionali.
Assistenza clienti interna	Comprende i principi del customer care interno e come implementare i sistemi esistenti.	Sa utilizzare i sistemi esistenti per identificare le aspettative e le esigenze di clienti interni e rivederle con l'obiettivo di migliorare il customer journey.	È in grado di potenziare i sistemi di customer care interno e soddisfare meglio le esigenze di clienti interni in base agli scopi e obiettivi istituzionali.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di progettazione, valutazione e miglioramento dei sistemi di assistenza ai clienti interna.
Assistenza clienti esterna	Comprende i principi del customer care interno e come implementare i sistemi esistenti.	Sa utilizzare i sistemi esistenti per identificare le aspettative e le esigenze di clienti esterni e rivederle con l'obiettivo di migliorare il customer journey.	È in grado di potenziare i sistemi di customer care esterno e soddisfare meglio le esigenze di clienti esterni in base agli scopi e obiettivi istituzionali.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità organizzativa in campo di progettazione, valutazione e miglioramento dei sistemi di assistenza ai clienti



				esterna.
Marketing	Comprende i principi del marketing e come applicarli.	È in grado di comprendere e contribuire alla creazione di piani di marketing con obiettivi basati su audit interni ed esterni.	Sa collegare efficacemente il marketing dell'unità con le iniziative di marketing più ampie dell'LTO, nonché contribuire efficacemente alle decisioni di marketing.	È in grado di facilitare lo sviluppo di persone e processi al fine di accrescere la capacità per una comprensione e partecipazione efficace ad attività di marketing pertinenti.

Diagramma a ragno e strumenti di profilazione: istruzioni per l'uso

Al documento sull'AMCF sono allegati due file Excel:

1. Diagramma a ragno e strumento di profilazione per singoli dirigenti
2. Diagramma a ragno per team

Questi file devono essere utilizzati congiuntamente all'insieme completo di categorie, sottocategorie e descrittori di livello dell'AMCF.

Diagramma a ragno e strumento di profilazione per singoli dirigenti

Il file "AMCF_spidergram_and_profile_tool" include le seguenti schede (in fondo alla schermata):



Le prime due schede (data input sheet EXAMPLE; spidergram EXAMPLE) mostrano un esempio di diagramma a ragno creato per tutte le categorie dell'AMCF.

Per visualizzare i cambiamenti dell'esemplare di diagramma a ragno, modificare i valori nella colonna evidenziata. Il valore massimo è 4 e quello minimo è 1.

Per creare il proprio diagramma a ragno per tutte le categorie dell'AMCF, nonché diagrammi a ragno per ogni categoria separata, procedere come segue:

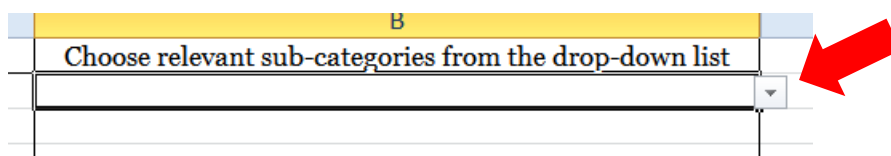
1. Andare a "data input sheet BLANK".



2. Inserire la propria valutazione del livello per ciascuna sottocategoria nella colonna evidenziata in giallo
3. Andare a "spidergram all categories" per visualizzare il proprio diagramma a ragno per tutte le categorie dell'AMCF e a "spidergram categories" per visualizzare i diagrammi a ragno separati per ciascuna delle 8 categorie dell'AMCF. Le proprie valutazioni saranno rappresentate da una linea marrone.
4. Le uniche celle modificabili sono quelle evidenziate in giallo, mentre tutte le altre sono bloccate.

La scheda "PROFILE drop-down list" sulla destra può essere utilizzata per creare un profilo di lavoro o per scegliere sottocategorie all'interno di ciascuna categoria dell'AMCF che risultano più rilevanti in un determinato contesto. Per creare un profilo del genere, procedere come segue:

1. Fare clic sulla prima cella alla voce "Choose relevant sub-categories from the drop-down list" – si vedrà apparire una piccola freccia sulla destra

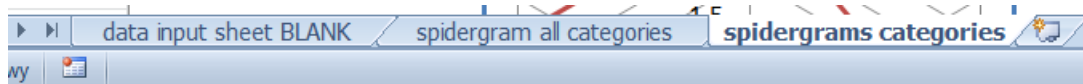


2. Fare clic sulla piccola freccia per accedere a un elenco a discesa
3. Scegliere una sottocategoria pertinente
4. Passare alla riga successiva, fare clic sulla cella per accedere a un elenco a discesa e scegliere un'altra sottocategoria pertinente
5. L'elenco a discesa per ognuna delle 8 categorie dell'AMCF è diverso e contiene le sottocategorie per la categoria in questione
6. Una volta scelte le sottocategorie pertinenti per ciascuna categoria dell'AMCF, viene creato un profilo specifico che può essere stampato, salvato in formato pdf o copiato in un documento Word.

Diagramma a ragno per team

Questo file permette di creare profili di diagramma a ragno di team con un massimo di 20 membri.

Il file "AMCF_spidergram_TEAMS" include le seguenti schede (in fondo alla schermata):



Per creare un profilo di diagramma a ragno del proprio team, procedere come segue:

1. In "data input sheet BLANK", inserire la valutazione di ciascun membro del team per ogni sottocategoria nei campi gialli; le Persone da 1 a 20 sono i membri del team e si possono inserire i loro nomi al posto di P1, P2, ecc.



2. Inserire il numero di membri del proprio team; in caso contrario, non sarà possibile visualizzare le medie del proprio team per categoria o sottocategoria e i diagrammi a ragno non verranno generati
3. Una volta inseriti tutti i dati, sarà possibile visualizzare il diagramma a ragno del team per tutte le categorie e quelli relativi a ciascuna categoria separatamente
4. Sarà possibile inserire dati solo nelle celle gialle – tutte le altre celle sono state bloccate



www.eaquals.org

info@eaquals.org



Organizzazione benefica registrata nel Regno Unito: 1143547

Registrata in Inghilterra e Galles: 07727406

Sede legale: 1° piano, Arthur Stanley House, 40–50 Tottenham Street, Londra W1T 4RN