



## 1 AUTOCONSAPEVOLEZZA, STRATEGIA E SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE

### SINTESI

Le organizzazioni di apprendimento intelligenti si concentrano e comprendono l'importanza di avere una cultura organizzativa e dei valori fondamentali di supporto, di pubblicizzare chiaramente la strategia, la missione e la visione, di avere leader ispirati, di essere consapevoli di sé e di alimentare l'empatia all'interno del loro team.

## 2 APPRENDIMENTO, COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

### SINTESI

Le organizzazioni SMART che apprendono comprendono e si concentrano sulle procedure di comunicazione interna tra gli stakeholder interni, come i colleghi, e gli stakeholder esterni e la società. Utilizzano metodi formali per condividere strategie, obiettivi e valori e monitorano e valutano l'efficacia della comunicazione interna. Tutti i gruppi di lavoro contribuiscono alla missione organizzativa e i manager coinvolgono il team e gli stakeholder. Una comunicazione interna efficace si traduce in una comunicazione esterna che utilizza un linguaggio inclusivo e canali sociali. Ad esempio, nelle scuole, gli studenti, i genitori, le imprese e i contribuenti locali sono stakeholder esterni, mentre gli autisti degli autobus, gli insegnanti, i presidi e il personale scolastico sono stakeholder interni. Il successo dell'organizzazione nell'impegnarsi con la società, comprese le comunità locali, sta nel costruire relazioni positive, nel contribuire al benessere sociale e nell'allineare le iniziative con i bisogni e i valori della comunità.

## 3 L'ORGANIZZAZIONE E LE SUE PERSONE

### SINTESI

Nelle organizzazioni SMART, le persone sono il bene più prezioso. Devono essere curate, sostenute e sviluppate in linea con gli obiettivi dell'organizzazione. È essenziale riconoscere che esiste una sinergia tra sviluppo personale e sviluppo organizzativo. Le organizzazioni che hanno successo nel campo dell'apprendimento sanno che per raggiungere i propri obiettivi devono allineare le proprie esigenze con quelle delle persone. Inoltre, il feedback costruttivo sul processo è essenziale per una crescita organizzativa sostenibile e non deve essere visto come una minaccia.

## 4 I BENEFICIARI

### SINTESI

Ogni organizzazione ha dei Beneficiari, senza di essi, la maggior parte delle organizzazioni non esisterebbe. Un Beneficiario è una persona che riceve o acquista un prodotto o un servizio. Un Beneficiario può acquistare o valutare un prodotto o un servizio. La voce del Beneficiario viene spesso utilizzata per migliorare i processi organizzativi e stabilire i requisiti. L'ascolto delle esigenze dei Beneficiari, come gli studenti e gruppi simili, è fondamentale perché aiuta a personalizzare i prodotti/servizi in base alle loro preferenze specifiche, portando in ultima analisi a una maggiore soddisfazione e a risultati migliori. Questo approccio crea un ambiente reattivo che consente ai Beneficiari di avere successo e di raggiungere i propri obiettivi.

## 5 ORIENTAMENTO AL PRODOTTO / SERVIZIO

### SINTESI

L'organizzazione di apprendimento SMART dimostra un forte impegno nel garantire la qualità delle proprie offerte. Valutando gli impatti sociali, sia positivi che negativi, soprattutto all'interno delle comunità locali, garantisce che i suoi prodotti e servizi vadano a beneficio di tutti i soggetti coinvolti. L'organizzazione SMART learning assicura prodotti di alta qualità impiegando metodi specifici per analizzare come vengono percepiti da tutti gli stakeholder, consentendo di prendere decisioni informate in merito alle proprie offerte. Questo orienta anche le organizzazioni a trovare modi innovativi per creare i propri prodotti e servizi che forniscono valore a lungo termine ai clienti.

## 6 TRASFORMAZIONE DIGITALE, CONTESTO GLOBALE E SOSTENIBILITÀ

### SINTESI

Le organizzazioni che apprendono in modo intelligente si sforzano di essere sostenibili, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Questo approccio garantisce che le organizzazioni siano orientate al futuro e in grado di rispondere, anziché reagire, ai cambiamenti improvvisi del clima economico. L'istruzione, uno dei settori più importanti dell'attività umana e forza motrice della società, sta subendo un'enorme trasformazione nell'era digitale. La trasformazione digitale dell'istruzione è considerata un processo inevitabile di cambiamento dei contenuti, dei metodi e delle forme organizzative. Questo cambiamento avviene in un ambiente educativo digitale in rapido sviluppo e mira a risolvere i problemi di sviluppo socioeconomico del Paese nelle condizioni della quarta rivoluzione industriale e della formazione di economie digitali.

## 7 RISULTATI E BENCHMARKING

### SINTESI

Un'organizzazione di apprendimento SMART stabilisce KPI e obiettivi e ha la capacità di analizzare e spiegare i risultati raggiunti. Inoltre, l'organizzazione comprende il mercato e può creare una strategia di benchmarking di successo.

A		<b>Cultura organizzativa e valori fondamentali</b>	<p><b>IN UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tutti i soggetti coinvolti sono consapevoli e comprendono appieno i valori dell'organizzazione;</li> <li>La diversità è riconosciuta come una parte importante della cultura ed è vista come un bene prezioso;</li> <li>La cultura e i valori fondamentali sono accettati e considerati motivanti per l'intera forza lavoro.</li> </ul>
B		<b>Strategia, missione, visione</b>	<p><b>IN UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tutti i soggetti coinvolti conoscono e comprendono i valori dell'organizzazione;</li> <li>Tutti i soggetti coinvolti sanno dove trovare informazioni sulla strategia dell'organizzazione;</li> <li>Le parti interessate (persone, partner, beneficiari, ecc.) sono coinvolte nello sviluppo e nel miglioramento della strategia.</li> </ul>
C		<b>Leadership ispirata</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART HA LEADER CHE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hanno un impatto positivo sugli altri</li> <li>Promuovono lo sviluppo del team</li> <li>Sono in grado di fornire feedback, indicazioni e supporto;</li> <li>Incoraggiano il lavoro di squadra per trovare le soluzioni migliori;</li> <li>Sono in grado di mediare con successo le discussioni sui conflitti;</li> <li>Fungere da modello per gli altri (ispirando e coltivando la creatività e lo sviluppo personale).</li> </ul>
A		<b>Colleghi</b>	<p><b>IN UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I colleghi comunicano bene con gli altri membri del team che hanno competenze, profili e abilità diverse;</li> <li>Tutti i dipendenti lavorano bene insieme, indipendentemente dal fatto che siano liberi professionisti, volontari o osservatori esterni provenienti da altre istituzioni pubbliche ed private di formazione e apprendimento, incaricati per legge di supervisionare i processi di apprendimento;</li> <li>I team collaborano e comunicano con coloro che rappresentano diverse professioni, ad esempio analisti, progettisti/fundraiser, coordinatori/direttori didattici, tutor/mentori, responsabili amministrativi e finanziari;</li> <li>I colleghi lavorano alla missione organizzativa meglio insieme che da soli.</li> </ul>
B		<b>Stakeholder esterni</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende e analizza gli stakeholder esterni e il loro coinvolgimento;</li> <li>Rispetta i ruoli unici degli stakeholder;</li> <li>Collabora con gli stakeholder per aumentare il sostegno al raggiungimento degli obiettivi;</li> <li>Impegna e coinvolge gli stakeholder nel processo decisionale.</li> </ul>
C		<b>Società</b>	<p><b>IN UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esistono chiari canali di comunicazione con la società (ad esempio, la comunità locale);</li> <li>C'è un allineamento con le esigenze e le aspettative della società e della comunità locale;</li> <li>Esistono metodi per raccogliere e analizzare il feedback della comunità locale.</li> </ul> <p><b>IN QUESTA PARTE DELLA VALUTAZIONE LA SOCIETÀ SI RIFERISCE A:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le diverse comunità di beneficiari diretti e indiretti;</li> <li>"Comunità educanti" (educazione basata sulla comunità o apprendimento e sviluppo della comunità);</li> <li>Le organizzazioni sociali/partner (sindacati, associazioni settoriali dei datori di lavoro);</li> <li>Gli stakeholder istituzionali a diversi livelli (ministeri nazionali, assessori regionali).</li> </ul>
A		<b>Sistema di gestione e processi</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART FORNISCE LE CONDIZIONI PER LO SVILUPPO DELLE PERSONE, SIA DI SE STESSO CHE DELL'AMBIENTE DI LAVORO, E QUESTO INCLUDE TRE ELEMENTI IMPORTANTI:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Condizioni di lavoro;</li> <li>Ruoli e responsabilità</li> <li>Modello/struttura aziendale.</li> </ol> <p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica i processi rilevanti che sono direttamente coinvolti nell'efficacia e nelle prestazioni dell'organizzazione;</li> <li>Persegue obiettivi ben definiti, comprensibili e facilmente attuabili, che vengono costantemente aggiornati, rispondendo alle esigenze delle persone e del management;</li> <li>Stabilisce processi che vanno di pari passo con la capacità delle persone di gestire il proprio tempo e il proprio impegno nell'organizzazione;</li> <li>Si concentra sulla promozione della capacità delle persone di adattarsi a situazioni mutevoli;</li> <li>Comprende le sfide che le persone devono affrontare quando si collegano ai processi definiti e come vengono gestite;</li> <li>Segue e implementa con successo le innovazioni del modello di business.</li> </ul>
B		<b>Autoconsapevolezza sociale dell'organizzazione</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE SMART CHE APPRENDE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende lo stato emotivo generale delle persone che vi lavorano;</li> <li>Alimenta l'empatia tra i membri del team costruendo un ambiente rispettoso;</li> <li>È consapevole della capacità del personale di comprendere e promuovere la struttura del team in base ai loro ruoli;</li> <li>Comprende che le persone e i loro bisogni sono collegati a molte di queste aree chiave:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Consapevolezza di sé - intelligenza emotiva;</li> <li>Orientamento ai risultati;</li> <li>Adattabilità al cambiamento</li> <li>Sviluppo professionale continuo</li> <li>Benessere e prospettive positive;</li> <li>Resilienza e gestione dello stress;</li> <li>Creatività e potenziale di innovazione.</li> </ol> </li> </ul>
C		<b>Autogestione e impegno personale</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende che lo sviluppo è fortemente influenzato dalla capacità di gestire e promuovere le proprie competenze;</li> <li>Comprende le ambizioni e le aspirazioni dei propri dipendenti;</li> <li>Comprende le competenze necessarie per stabilire sistemi e processi efficienti ed efficaci, riconoscendo le competenze più forti all'interno dell'organizzazione;</li> <li>Definisce piani d'azione che portano a risultati specifici e misurabili;</li> <li>Monitora, valuta e aggiorna le aree in cui è necessario (il feedback è fondamentale);</li> <li>Comprende le esigenze dei propri dipendenti in merito ai cambiamenti organizzativi e la direzione è consapevole di dove sia necessario un ulteriore sviluppo;</li> <li>Comprende che il suo impegno per lo sviluppo a lungo termine dei dipendenti influenza direttamente il loro impegno e il loro contributo al successo dell'organizzazione.</li> </ul>
A		<b>Approccio centrato sul Beneficiario</b>	<p><b>IN UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I Beneficiari sono partecipanti attivi al proprio apprendimento piuttosto che ricettori passivi di informazioni;</li> <li>I Beneficiari sono visti come individui con bisogni e interessi unici;</li> <li>I processi sono progettati per rispondere ai bisogni dei Beneficiari e per costruire sui loro punti di forza;</li> <li>I processi sono un'esperienza di apprendimento personalizzata, coinvolgente ed efficace che consente ai Beneficiari di raggiungere il loro pieno potenziale;</li> <li>L'apprendimento è ottimizzato e i bisogni individuali dei Beneficiari sono determinati;</li> <li>Vengono scelti gli educatori giusti per creare un ambiente di apprendimento positivo;</li> <li>L'individuo è supportato nell'ambiente di apprendimento;</li> <li>Gli ambienti di apprendimento misti sono progettati per fornire agli studenti esperienze altrettanto valide di quelle in ambienti fisici (ad esempio, flipped learning)".</li> </ul>
B		<b>Inclusione e diversità</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inserisce l'equità e l'inclusione nella progettazione, nella pianificazione e nell'attuazione dei programmi e delle attività di apprendimento;</li> <li>Impegna il team ad apprendere e ad arricchire le proprie capacità di pensare in modo critico e creativo;</li> <li>Coinvolge le conversazioni attraverso le differenze;</li> <li>Rispetta le capacità e gli attributi di tutti i discenti.</li> </ul>
A		<b>Orientamento al prodotto/servizio e creazione di valore</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crea un prodotto/servizio tangibile e accettabile per tutti gli stakeholder coinvolti nell'organizzazione;</li> <li>Sviluppa prodotti/servizi strettamente correlati agli scopi e agli obiettivi dell'organizzazione;</li> <li>Promuove la cooperazione continua nello sviluppo di prodotti/servizi;</li> <li>Stabilisce una metodologia o un approccio specifico per garantire che i prodotti sviluppati siano in linea con i principi fondamentali dell'organizzazione;</li> <li>Comprende i valori dei clienti per il processo decisionale;</li> <li>Riflette sui valori e sul modo in cui le persone percepiscono i prodotti/servizi.</li> </ul>
B		<b>Concentrarsi sulla qualità</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crea criteri per valutare i prodotti/servizi (tangibili e identificabili);</li> <li>Sviluppa metodi efficaci che consentono la valutazione dei risultati;</li> <li>Dispone di processi per valutare l'impatto e se ci sono effetti osservabili;</li> <li>Utilizza studi pilota per migliorare i risultati per tutti gli alunni/studenti;</li> <li>Valuta l'affidabilità dell'implementazione.</li> </ul>
C		<b>Sostenibilità del prodotto/servizio</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effettua una valutazione complessa del ciclo di vita del prodotto/servizio;</li> <li>Analizza l'efficacia delle diverse fasi di produzione</li> <li>Comprende l'influenza del prodotto/servizio (effetti positivi e negativi) sulla società (ad esempio, sulla comunità locale);</li> <li>Conosce gli effetti del prodotto/servizio e il risultato finale del suo utilizzo;</li> <li>Fornisce il prodotto e il servizio in modo rispettoso dell'ambiente.</li> </ul>
A		<b>Orientamento al contesto globale e sostenibilità</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende le caratteristiche del cambiamento generazionale a livello locale e globale;</li> <li>Monitora regolarmente le tendenze globali</li> <li>Crea piani di sviluppo strategico a lungo termine che promuovono la crescita sostenibile, la stabilità economica e il progresso sociale;</li> <li>Segue le linee guida delineate dalle Nazioni Unite per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.</li> </ul>
B		<b>Innovazione e trasformazione digitale</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sfrutta l'innovazione tecnologica</li> <li>Coinvolge le parti interessate nel processo di trasformazione digitale</li> <li>Istituisce un'unità consultiva per facilitare la trasformazione digitale;</li> <li>Crea una visione della trasformazione digitale per ogni azienda;</li> <li>Collabora e offre supporto durante tutto il processo di trasformazione digitale;</li> <li>Sviluppa un programma che integra la trasformazione digitale e corrisponde alle caratteristiche della società digitale;</li> <li>Collabora e offre supporto durante tutto il processo di trasformazione digitale;</li> <li>Può creare comunità di apprendimento spontanee condividendo risorse didattiche aperte.</li> </ul>
C		<b>Focus ambientale</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ha atteggiamenti e politiche chiare nei confronti delle questioni ambientali e di sostenibilità;</li> <li>Educa i propri dipendenti e i gruppi target a un atteggiamento responsabile verso l'ambiente nelle attività quotidiane;</li> <li>Tiene conto del potenziale impatto ambientale nella progettazione di prodotti e servizi;</li> <li>Smaltisce responsabilmente i beni fisici che non sono più necessari.</li> </ul>
A		<b>Risultati degli stakeholder e del business</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE DI APPRENDIMENTO SMART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilisce gli indicatori chiave di prestazione (KPI) e il valore target per ciascuno di essi;</li> <li>Spiega i risultati raggiunti alle parti interessate</li> <li>Analizza i risultati delle percezioni degli stakeholder e delle prestazioni organizzative utilizzando dati quantitativi e qualitativi;</li> <li>Confronta i risultati attesi con i risultati ottenuti e utilizza metodi per prevedere il successo futuro;</li> <li>Percepisce i risultati e capisce a che punto è il suo percorso verso la realizzazione della missione;</li> <li>Analizza i risultati e capisce se la strategia adottata funziona e viene attuata bene o se deve essere modificata.</li> </ul>
B		<b>Benchmarking e Benchlearning</b>	<p><b>UN'ORGANIZZAZIONE SMART CHE APPRENDE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende la propria posizione organizzativa ed esamina le misurazioni per confrontarsi e migliorare all'interno e all'esterno del proprio settore;</li> <li>Crea una strategia di benchmarking di successo per misurare e valutare vari elementi della propria organizzazione e per promuovere lo sviluppo organizzativo;</li> <li>Analizza e comprende i risultati dei confronti con le organizzazioni di benchmarking e può trarne le conseguenze;</li> <li>Impara dalle buone pratiche e le implementa all'interno dell'organizzazione;</li> <li>È trasparente e condivide le migliori pratiche con gli stakeholder.</li> </ul>