NOTIZIE della scuola

# Presentazione della proposta di ricerca
# "NELL'AULA LA SCUOLA"

## Possibile percorso per il miglioramento di insegnamento e apprendimento

**Torino, 10 gennaio 2010**

Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte
AICQ (Associaz. Italiana Cultura Qualità): Piemontese,
Emilia Romagna e Marche, Tosco Ligure, Veneto
SIRQ - Scuole in rete per la Qualità
Centro Rete Qualità USR Piemonte c/o IIS D' Oria Ciriè (To)

tecnodid EDITRICE

© TECNODID Editrice - Piazza Carlo III, 42 - 80137 NA - tel. 081.441922 fax 081.210893

La ricerca si avvale di "una pluralità di esperienze e di apporti: delle scuole, della rete SIRQ[1], dell' Università, dell' USR Piemonte[2] e di alcune territoriali di AICQ (Associazione italiana cultura qualità) settore scuola.

*COMITATO di INDIRIZZO*

Ansaldi Fresia Graziella; De Cillis Federico; Infante Vito; Pelli Alfio; Ruggeri Anna; Scriva Benito; Senni Guidotti Magnani Paolo

*EQUIPE di RICERCA*

Ansaldi Fresia Graziella, Castoldi Mario, Infante Vito, Labanti Simonetta, Pelli Alfio, Ruggeri Anna, Senni Paolo, Scriva Benito, Trivisonne Pasquale, Veiluva Adriana, Vergnano Virginia

*RESPONSABILE SCIENTIFICO*

Prof. Mario Castoldi, *Università di Torino*

N. B. Si ringraziano, per i loro contributi alle attività del gruppo di ricerca, i professori dell' Istituto d' Arte di Castellamonte: Bologna Massimo e Roberto Bigano.

*GRUPPI di VALIDAZIONE*

Gruppo di Torino

Scuola secondaria di I° grado Giovanni Roncalli - IC di Corio Canavese - Dirigente: dott.sa Adriana Rita Veiluva:
Scuola Secondaria di I° grado "Michele Lessona" - Dirigente: Bartolomea Granirei
Istituto Comprensivo "Niccolo' Tommaseo" - Dirigente: Lorenza Patriarca

Gruppo del Veneto

Circolo didattico di Conselve (Veneto): Dirigente Caterina Pasqualin

Gruppo Emilia Romagna e Marche

IC 14 Bologna Referente: Fiorella Rossi
Istituto comprensivo di San Giorgio di Piano (Bologna) - Via Gramsci 15 - 051 6630820 Referente: insegnante Camilla Paolucci (a.s. 08/09) e Micaela Casotti (a. s. 09-10)
Istituto Comprensivo Bramante di Fermignano (Pesaro-Urbino) - Piazza Don Minzoni, 4, Cap: 61033 - 0722 /332167 - Dirigente: dott. Anna Maria Feduzzi

Il kit dei materiali e l'ipertesto sono distribuiti dalla rete SIRQ gammaq@gmail.com - www.sirq.it e dall' IIS "Tommaso D' Oria Ciriè (To) segreteria@iisdoria.it - www.iisdoria.it .

---

[1] SIRQ, acronimo di Scuole in Rete per la Qualità. La rete, nata nel 2001 a Torino oggi comprende 120 scuole. Capofila IIS *Tommaso D'Oria* Ciriè (To) via Prever 13. Sito: www.sirq.it e-mail gammaq@gmail.com. L' IIS D' Oria dal 2004 è anche Centro rete per lo sviluppo del Progetto Qualità dell' USR Piemonte.

[2] La D.A. Silvana Di Costanzo e la D.T. Graziella Ansaldi Fresia coordinano la Commissione Qualità USR Piemonte.

PRESENTAZIONE DEL QUADERNO "Nell'aula la scuola"
Direttore Generale Francesco de Sanctis

*La ricerca* "Nell'aula la scuola", *che vede tra i suoi committenti la Direzione Generale dell'USR Piemonte, prevede un percorso circolare di miglioramento della qualità dell'insegnamento/apprendimento, che permette di passare dal livello macro dell'istituto a quello micro di una singola classe, per introdurre azioni di miglioramento dell'insegnamento, da diffondere successivamente in tutte le classi dell'istituto, secondo un approccio alla valutazione della qualità della scuola, che individua l'aula come sottoprocesso del sistema della istituzione scolastica.*

*Il percorso delineato dal kit di materiali, mira ad attivare percorsi di sviluppo professionale dell'insegnamento, attraverso un'idea di qualità, condivisa prima a livello di istituto, attraverso l'indagine condotta con tutte le componenti scolastiche e con i genitori e, successivamente, a livello di gruppo classe.*

*Questo progetto -coordinato dal Prof. Mario Castoldi dell'Università di Torino - si collega con il Marchio SAPERI piemontese per la Qualità e l'Eccellenza, che offre alla scuola l'opportunità di coniugare l'autonomia e la qualità, nell'ottica dell'eccellenza. Dalla lettura dei materiali contenuti nella presente pubblicazione si evince, infatti, la congruenza tra gli approcci metodologici della ricerca e i principi della qualità. In altri termini, lo scenario concettuale che fa da sfondo alla ricerca è lo stesso che si ritrova nel disciplinare tecnico del Marchio piemontese. Non a caso le istituzioni scolastiche del Piemonte, dell'Emilia/Romagna, delle Marche e del Veneto - validatrici del kit - hanno utilizzato, come ricercatori, i componenti del gruppo qualità, valorizzando l'esperienza acquisita e recependo - nel Manuale della Qualità dell'istituto - i risultati della validazione, che consistono nella codificazione di una cultura organizzativa e didattica comune e riconoscibile. Grazie al Centro rete dell'USR Piemonte, situato presso l'IIS "D'Oria" di Ciriè, sarà aperto un Social Network, collegando in rete le scuole che sperimenteranno il kit. Si aprirà così una prospettiva di scambi di esperienze tra le scuole validatrici e, soprattutto, di comparazione dei risultati in termini di performance degli studenti, con l'obiettivo di elevare i livelli degli apprendimenti, coerentemente con gli obiettivi generali di carattere nazionale.*

*Il Manuale operativo della ricerca esplicita il percorso metodologico e i relativi strumenti operativi ed è già disponibile sul sito della rete SIRQ, che svolge un importante ruolo di affiancamento al lavoro del Centro Rete USR Piemonte.*

*La pubblicazione dei materiali, anche in formato cartaceo, permetterà la disseminazione della ricerca a livello nazionale, mettendo a disposizione delle scuole uno strumento particolarmente utile, in questo momento di trasformazione dell'impianto ordinamentale e metodologico-didattico del sistema scolastico italia-*

*no. Il recente Atto di indirizzo del Ministro Gelmini[3], prevede che siano "attivate e incentivate iniziative finalizzate a raccogliere, valutare e diffondere le migliori esperienze di ricerca didattica ed educativa". Il Kit "Nell'aula la scuola" possiede i requisiti per entrare nella raccolta delle esperienze eccellenti.*

*L'Europa individua in una istruzione di qualità per tutti, una delle colonne portanti per favorire lo sviluppo delle società della conoscenza. Il Ministero, coerentemente con le Raccomandazioni europee, ha fissato -tra gli obiettivi generali delle politiche educative nazionali a cui l'INVALSI dovrà attenersi- la definizione di "un modello di valutazione delle scuole, per rilevare quegli assetti organizzativi e quelle pratiche didattiche che favoriscono il miglioramento dei livelli di apprendimento degli studenti"[4].*

*Processi autovalutativi -come quello proposto dal kit- avvicinano la comunità scolastica ad un approccio di valutazione esterna, perché favoriscono la comprensione del valore strategico della valutazione come precondizione per la formulazione e la realizzazione di un piano di miglioramento dell'istituzione scolastica, intesa come sistema complesso.*

*La ricerca* "Nell'aula la scuola" *è centrata su un'idea di qualità generata dalla comunità scolastica. Questa idea rappresenta la bussola che orienta tutte le indagini interne destinate e rivolte a docenti, studenti e genitori, per arrivare a formulare ipotesi di sviluppo. Grazie a questa metodologia di condivisione, diventa accettabile anche la valutazione esterna, in quanto – per esempio - raccoglie una serie di dati, come quelli relativi agli apprendimenti di italiano e matematica, dei quali si percepisce l'utilità perché permettono il confronto tra la valutazione interna, fatta dai docenti e quella esterna, dell'INVALSI.*

*Questa ricerca, raccorda gli esiti di apprendimento agli interventi metodologici, relazionali, organizzativi e alle condizioni funzionali dell'Istituto scolastico e va quindi nella direzione delineata dall'Atto di indirizzo del Ministro.*

Il Direttore Generale USR Piemonte
Francesco de Sanctis

[3] Atto di indirizzo del Ministro Gelmini, recante i criteri generali necessari ad armonizzare gli assetti pedagogici, didattici e organizzativi con gli obiettivi previsti dal regolamento emanato con DPR del 20 marzo 2009 n. 89.

[4] Direttiva n. 74/2008.

**AICQ,ASSOCIAZIONE PER LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA QUALITÀ**

## IL PERCHÈ DELL'ADESIONE DI AICQ AL PROGETTO

AICQ sin dai primi anni novanta ha sviluppato intensa e qualificata attività per la qualità nella scuola. Le prime iniziative, sviluppate nell'ambito di gruppi scuola locali per disseminare principi e tecniche della qualità, sono state rivolte agli allievi di scuole medie superiori e ai professori.

Nato successivamente il SETTORE SCUOLA nell'ambito dell'AICQ e cambiate le priorità degli Istituti, con l'avvento delle Carte del Servici e dell'Autonomia degli Istituti scolastici, l'attenzione è stata rivolta ai SISTEMI della Qualità, al miglioramento continuo, ai sistemi di autovalutazione/valutazione e alla certificazione della qualità organizzativa per il conseguimento degli obiettivi proposti/imposti, con la speranza di una qualche loro ricaduta sulla docenza.

Mentre i risultati sono stati decisamente positivi sull'organizzazione, sul piano formativo i miglioramenti sono stati decisamente inferiori.

Abbiamo quindi aderito e partecipato con vero piacere a questa ricerca, per verificare la validità dell'applicazione di principi e strumenti della qualità anche nella vita di classe - cosa da noi sempre sostenuta - in quanto l'obiettivo di un buon risultato scolastico può essere raggiunto soltanto, o almeno più facilmente, in Istituti ben organizzati e con classi efficaci.

Noi dell'AICQ speriamo che questo lavoro sia il primo di molti a venire.

Ing. Benito Scriva Barreca,
Coordinatore del Nucleo Scuola AICQ Piemontese

**ASSOCIAZIONE SIRQ – SCUOLE IN RETE PER LA QUALITÀ**

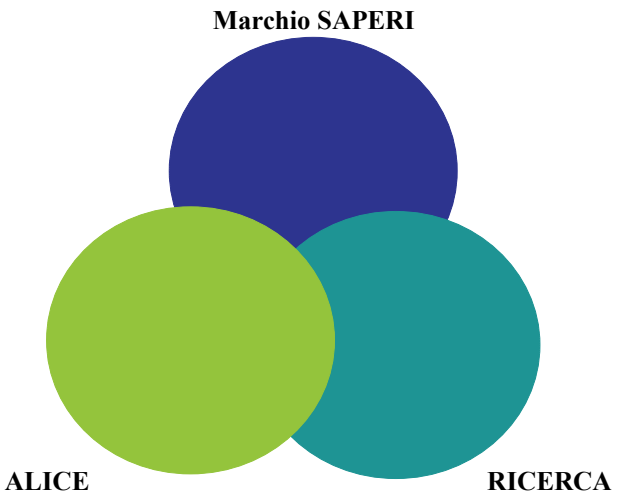
IL PERCHÈ DELL' ADESIONE ALLA RICERCA

La *rete SIRQ* è la maggiore rete italiana che si occupa di Qualità ed Eccellenza (www.sirq.it). Nata in Piemonte nel 2000 si è diffusa gradualmente in quasi tutte le regioni. Oltre a fornire un supporto alle scuole, ha svolto fino a oggi un' intensa attività di *ricerca e sperimentazione* producendo, tra l'altro, tre strumenti di grande utilità per gli istituti:

il "*Marchio Collettivo SAPERI*[5] Qualità ed Eccellenza", di proprietà dell' USR Piemonte (V. www.sirq.it)

il KIT "*Alice nel paese della qualità*", per dare ai ragazzi un riferimento di principi e di strumenti tratti dalle teorie della qualità.

la Ricerca *"Nell' aula la scuola*", per il miglioramento dell' insegnamento.




I tre sussidi costituiscono una terna coerente di metodologie e strumenti per il miglioramento continuo di tutti gli aspetti del servizio scolastico (per la documentazione di riferimento consultare www.sirq.it

D.S. Vito Infante

[5] L' USR Piemonte ha registrato il Marchio SAPERI per la Qualità e l' Eccellenza presso l' Ufficio Marchi e Brevetti di Roma nel 2007.

**KIT PER MIGLIORARE L'INSEGNAMENTO E L'APPRENDIMENTO**

*Mario Castoldi e Paolo Senni Magnani Guidotti*

## A. EPISTEMOLOGIA

*Perché l'aula*

Nonostante la crescente attenzione posta dal mondo della scuola alle problematiche valutative, la qualità dell'aula rimane una "scatola nera" inaccessibile, restia a qualsiasi tentativo di osservazione e analisi critica. A fronte di una ingente mole di studi e ricerche nel campo delle scienze dell'educazione sugli attributi metodologici, organizzativi e relazionali che qualificano l'insegnamento efficace, permane una scarsa attenzione della ricerca empirica in merito a cosa avviene nelle aule scolastiche, a quanto i precetti della ricerca educativa trovino riscontro nelle prassi operative. Alla stagione dei sistemi di analisi dell'insegnamento - con particolare riguardo alla comunicazione educativa - circolati nel nostro paese negli anni '60 e '70, è seguito un imbarazzante silenzio nei decenni successivi, a sprazzi interrotto negli ultimi anni in seguito alla diffusione delle attività di tirocinio nell'ambito della formazione iniziale degli insegnanti.

Mentre sulla valutazione degli apprendimenti e del servizio scolastico si è progressivamente accumulato un *know-how* culturale ed esperienziale vasto e diffuso, poco o nulla si registra in merito alla valutazione dell'insegnamento: la storica ritrosia degli insegnanti a mettere in discussione la propria azione professionale, la strutturale difficoltà ad assumere il processo formativo come oggetto di analisi, la relazione di non causalità che lega insegnamento e apprendimento concorrono alla rimozione della qualità dell'aula in quanto oggetto di studio e di analisi valutativa.

L'ipotesi di fondo da cui si è mosso il progetto che ha prodotto il kit è che qualsiasi intervento orientato ad accertare e migliorare il servizio scolastico (strategie autovalutative, azioni di monitoraggio, procedure di accreditamento, modelli di certificazione) non può non richiedere di fare i conti con la qualità della relazione formativa, assunta come "cuore" di una realtà organizzativa che eroga servizi formativi ai propri clienti e alle parti interessate.

*Cautele nello studio dell'insegnamento in aula*

A fronte delle molteplici istanze che spingono verso la valutazione dell'insegnamento si rilevano diversi problemi che ne ostacolano l'attuazione. Ciò a partire dalla constatazione che l'azione di insegnamento si presenta come un oggetto particolarmente complesso da osservare e misurare. La sua natura dinamica e fenomenologia impedisce una valutazione "a freddo", distanziata nel tempo e nello spazio, bensì richiede di fare i conti con il succedere degli eventi nel corso del loro svolgimento. La sua natura contestuale non consente l'assunzione di idealtipi di comportamento universali, bensì richiede di calibrare la realtà e le azioni in rapporto ad un "qui e ora" unico e irripetibile. La sua natura relazionale non permette di limitare l'osservazione al piano dei contenuti, bensì richiede un'assunzione delle modalità di reciproca interazione e della dinamica relazionale agita con i singoli e con il gruppo. La sua natura pragmatica - finalizzata al raggiungimento di determinati risultati di apprendimento e normativi - implica l'esigenza di commisurare i comportamenti professionali e le azioni didattiche in rapporto agli apprendimenti

effettivamente conseguiti dagli allievi. La sua natura plurale - in quanto rivolta ad un gruppo di allievi nel quale ciascuno è portatore di un proprio insieme di bisogni, motivazioni, preconoscenze, attitudini, stili di apprendimento - richiede di valutare l'efficacia in rapporto alle risposte fornite a tali diversità. La sua natura istituzionale - in quanto agita all'interno di un contesto scolastico dotato di norme, indicazioni programmatiche, codici simbolici - richiede di collocare l'azione del singolo insegnante entro un quadro interpretativo più ampio [6].

*Metodologia e principi della Qualità e insegnamento in aula*

Le caratteristiche della natura dell'insegnamento rilevabili dalla ricerca psicopedagogica trovano peraltro punti di contatto con la metodologia della Qualità e i suoi principi come è possibile vedere nelle elaborazioni più recenti che ne hanno studiato le applicazioni passando dal piano organizzativo al piano della erogazione della didattica e dell'apprendimento.

Nella seguente tabella le caratteristiche della natura dell'insegnamento sopra richiamate sono messe in relazione, coi principi della Qualità e con i criteri per l'eccellenza dell'EFQM a dimostrarne le congruenze nell'ambito del dispositivo epistemologico adottato.

Nella prima colonna della tabella "insegnamento e metodologia e principi della Qualità" sono elencate le caratteristiche dell'insegnamento e del lavoro d'aula, nella seconda i noti principi della Qualità più ad esse congruenti e nella terza i criteri del sistema EFQM per l'eccellenza ancora una volta più ad esse congruenti.

CONGRUENZA TRA INSEGNAMENTO IN AULA E METODOLOGIA E PRINCIPI DELLA QUALITÀ

| *Caratteristiche dell'insegnamento in aula* | *Copertura da parte dei principi della Qualità* | *Copertura da parte dei criteri EFQM* |
|---|---|---|
| oggetto particolarmente complesso da osservare e misurare | orientamento al cliente<br>approccio basato sui processi<br>approccio sistemico alla gestione<br>decisioni basate su dati di fatto | attenzione rivolta al cliente<br>gestione in termini di processi e fatti<br>coinvolgimento e sviluppo delle persone<br>orientamento ai risultati |
| natura dinamica e fenomenologia | Orientamento al cliente<br>approccio basato sui processi<br>approccio sistemico alla gestione<br>decisioni basate su dati di fatto | attenzione rivolta al cliente<br>gestione in termini di processi e fatti<br>coinvolgimento e sviluppo delle persone<br>apprendimento, innovazione e miglioramento continui<br>orientamento ai risultati |
| natura contestuale, "qui e ora" unico e irripetibile | Orientamento al cliente<br>approccio basato sui processi | attenzione rivolta al cliente<br>leadership e coerenza degli obiettivi |

[6] Cfr. M. Lichtner, *La qualità delle azioni formative*, Milano, Franco Angeli, 1999.

| | | |
|---|---|---|
| | approccio sistemico alla gestione<br>decisioni basate su dati di fatto<br>miglioramento continuo | gestione in termini di processi e fatti<br>coinvolgimento e sviluppo delle persone<br>apprendimento, innovazione e miglioramento continui |
| natura relazionale | Orientamento al cliente<br>approccio basato sui processi<br>approccio sistemico alla gestione<br>coinvolgimento del personale<br>decisioni basate su dati di fatto | attenzione rivolta al cliente<br>leadership e coerenza degli obiettivi<br>gestione in termini di processi e fatti<br>coinvolgimento e sviluppo delle persone<br>apprendimento, innovazione e miglioramento continui<br>orientamento ai risultati |
| natura plurale | Orientamento al cliente<br>approccio basato sui processi<br>approccio sistemico alla gestione<br>decisioni basate su dati di fatto | attenzione rivolta al cliente<br>leadership e coerenza degli obiettivi<br>gestione in termini di processi e fatti<br>coinvolgimento e sviluppo delle persone<br>apprendimento, innovazione e miglioramento continui<br>sviluppo della partnership<br>orientamento ai risultati |
| natura istituzionale | approccio basato sui processi<br>approccio sistemico alla gestione<br>leadership | leadership e coerenza degli obiettivi<br>sviluppo della partnership<br>orientamento ai risultati<br>responsabilità pubblica |

Le relazioni evidenziate in orizzontale nella tabella fra le caratteristiche dell'insegnamento e i principi della qualità sono esplicitate per esempio nel disciplinare del Marchio SAPERI (cit.) all'area "Apprendimento" con lo sviluppo dei seguenti requisiti: continuità, programmazione didattica, registri e correzione elaborati, partecipazione, dati statistici, progettazione e relative ulteriori specificazioni.

L'impostazione metodologica e concettuale del kit, oltre che dalla relazione fra caratteristiche dell'insegnamento e principi della qualità, è rappresentata nella seguente tabella dalla relazione fra approcci metodologici del kit congruenti con la metodologia e principi della Qualità, approcci ex lege e in uso nella scuola in tema di insegnamento e aula congruenti con la metodologia e i principi della Qualità e caratteristiche dell'insegnamento.

| *Approcci metodologici del kit congruenti con le caratteristiche dell' insegnamento e la metodologia e principi della Qualità* | *Approcci ex lege e in uso nella scuola in tema di insegnamento e aula congruenti con la metodologia e i principi della Qualità* | *Caratteristiche dell'insegnamento in aula* |
|---|---|---|
| L'applicazione del kit prevede fasi macro a livello di istituto e fasi micro a livello di classe<br>Partecipano al percorso studenti, genitori e parti interessate<br>Gli insegnanti compiono un approfondito percorso di autovalutazione e approfondimento individuale e di team<br>Il kit integra gli strumenti tradizionali di valutazione e misurazione dell'apprendimento con strumenti della Qualità<br>Il kit induce un progetto miglioramento dell'insegnamento concreto e realistico<br>Il kit di fatto realizza cicli modulari di miglioramento (PDCA) | Approccio sistemico<br>Centralità dell' allievo<br>Personalizzazione e coinvolgimento<br>Insegnamento come processo (input, attività, output).<br>Bisogni e prerequisiti come input<br>Osservazioni e misure di processo e di risultato<br>Sottosistema classe interagente con i diversi sottosistemi dell'IS<br>Continuità orizzontale (interna alla classe e alla scuola, esterna alla scuola) e verticale (con le scuole precedenti e successive) | oggetto particolarmente complesso da osservare e misurare<br>natura dinamica e fenomenologia<br>natura contestuale, "qui e ora" unico e irripetibile<br>natura relazionale<br>natura plurale<br>natura istituzionale |

Tre precisazioni e due implicazioni operative[7].

*Tre precisazioni*

Per realizzare gli scopi della pre-ricerca che ha prodotto il kit e della sua applicazione nelle classi, chiarite le congruenze fra le caratteristiche dell'insegnamento e la metodologia e i principi della Qualità, si definiscono ora i seguenti tre ambiti concettuali del kit con alcune implicazioni operative:

Qualità di un servizio educativo. La seguente definizione "*Livello di soddisfazione di requisiti, bisogni, interessi ed aspettative del sistema cliente* inteso come *insieme di committenti (es. lo Stato che oltre ad erogare risorse prescrive una serie di requisiti cogenti…*), *portatori d' interessi e beneficiari diretti"* dispone attualmente della sua dettagliata articolazione in macro e micro aree da sviluppare secondo il modello dei più avanzati sistemi di eccellenza nel Marchio Saperi[8]

[7] Il presente paragrafo è un adattamento dei contributi del prof. Federico De Cillis, membro dello staff di ricerca, al dispositivo epistemologico della ricerca

[8] Istituto Superiore T. D'Oria Ciriè (To), Centro Rete Qualità USR Piemonte, *Il Marchio Qualità nella scuola,* 2007, www.sirq.it (Servizi, Apprendimenti, Pari opportunità, Etica, Relazioni, Integrazione

Specifiche di riferimento del servizio educativo di una Istituzione Scolastica. Il riferimento è il Piano della Offerta formativa della Istituzione scolastica, progettato e implementato secondo la metodologia e i principi della Qualità

Rapporto tra aula e istituzione scolastica. In un sistema, sia esso un Sistema di gestione per la Qualità o un sistema desunto dall'assetto normativo e dall'esperienza tutte le sue parti concorrono al perseguimento dello scopo della organizzazione che è quello di evolvere per adeguarsi al contesto e quindi poter sopravvivere e svilupparsi. La linea evolutiva (cosa l'istituzione desidera essere), definibile col termine "visione", implica una "missione" intesa come individuazione del campo di azione caratterizzante l'organizzazione. La missione è quindi tradotta in linee operative che per una istituzione scolastica sono formalizzate nel POF (e Carta dei Servizi). É il momento e il luogo dello snodo che collega principi di visione sistemica e di miglioramento qualitativo a risorse/vincoli/prescrizioni (specifiche) dell'ambiente di riferimento del sistema istituzione scolastica. In questo snodo va situata la relazione tra *"aula"* e l'organizzazione istituzione scolastica: *aula* come "parte" del sistema istituzione scolastica o come attività (o sottoprocesso) del processo principale. Ne consegue che l"*aula*", sia che sia vista come attività di un singolo docente all'interno del processo principale (scuola primaria) sia che sia vista come sottoprocesso di una parte del sistema (scuola secondaria superiore) non possa essere comunque considerata come elemento a se stante , indipendente, dal sistema istituzione scolastica.

*Due implicazioni operative*

Miglioramento dell'insegnamento in aula – miglioramento del POF. Il miglioramento della qualità dell'insegnamento in aula non può essere significativo se non progettato ed implementato intenzionalmente dalla istituzione scolastica secondo la metodologia e i principi della Qualità. Possono infatti migliorare in modo significativo (cioè non casuale e permanente) i risultati (in termini di performance) di un gruppo classe laddove il POF sia progettato ed implementato secondo i principi della Qualità. In altre parole non può esistere una qualità (miglioramento) in *aula* in assenza di una qualità (miglioramento) del POF, cioè della qualità della azione complessiva del sistema istituzione scolastica.

Professionalità e competenza dei docenti. La "competenza"[9] del docente va valutata (o autovalutata) in riferimento:

- ai risultati conseguiti dagli alunni in coerenza con quelli, educativi e formativi, previsti nel POF o eventuale documentazione operativa dallo stesso derivata;
- al contributo offerto dal docente per il miglioramento continuo della attività di insegnamento in *aula*.

[9] Si intende come competenza "la capacità di un individuo di utilizzare le proprie conoscenze al fine di ottenere una performance di qualità in rapporto alle caratteristiche del contesto in cui opera".

B. STRUTTURA

Il kit di materiali si compone di strumenti e piste di lavoro scanditi in quattro passaggi: il primo e l'ultimo gestiti a livello di Istituto scolastico sulla definizione dell'idea di insegnamento e sulla codificazione di linee guida per la sua conduzione, quelli intermedi gestiti a livello d'aula sulla conduzione di un percorso di analisi e miglioramento relativo alla qualità dell'insegnamento.

La Tav. 1 riassume l'itinerario di lavoro, di cui presenteremo sinteticamente le quattro fasi in cui si articola.

Tav. 1 Itinerario di lavoro

| *LIVELLO MACRO - ISTITUTO (gruppo qualità)* | *LIVELLO MICRO - CLASSE (consigli di classe o gruppi professionali di classe)* |
|---|---|
| 1. MAPPA DELLA QUALITA'<br>*1.1 Focus group parti interessate*<br>*1.2 Incontro di sintesi* | |
| | 2. AUTOVALUTAZIONE<br>*2.1 Q-sort docenti*<br>*2.2 Analisi pratiche di insegnamento*<br>*2.3. Indagine con studenti e genitori*<br>*2.4 Sintesi dei risultati* |
| | 3. MIGLIORAMENTO<br>*3.1 Individuazione proposte di sviluppo*<br>*3.2 Progettazione e attuazione*<br>*3.3 Monitoraggio in itinere*<br>*3.4 Valutazione e riprogettazione* |
| 4. MESSA A REGIME<br>*4.1 Sintesi esiti indagine autovalutativa*<br>*4.2 Documentazione azioni di miglioramento*<br>*4.3 Elaborazione linee guida*<br>*4.4 Indicazioni operative* | |

I fase – Mappa della qualità

La prima fase si rivolge al gruppo Qualità operante nell'Istituto ed è centrata sull'esplorazione dell'idea di qualità dell'insegnamento emergente dalla comunità scolastica, in quanto cornice di riferimento entro cui sviluppare le successive fasi del progetto. In particolare vengono proposte le seguenti fasi di lavoro al gruppo Qualità:

- assunzione della proposta complessiva e dei suoi significati;
- realizzazione di *focus-group* sull'idea di qualità dell'insegnamento con rappresentanti delle diverse componenti scolastiche;

incontro di sintesi ed elaborazione della mappa della qualità dell'insegnamento.

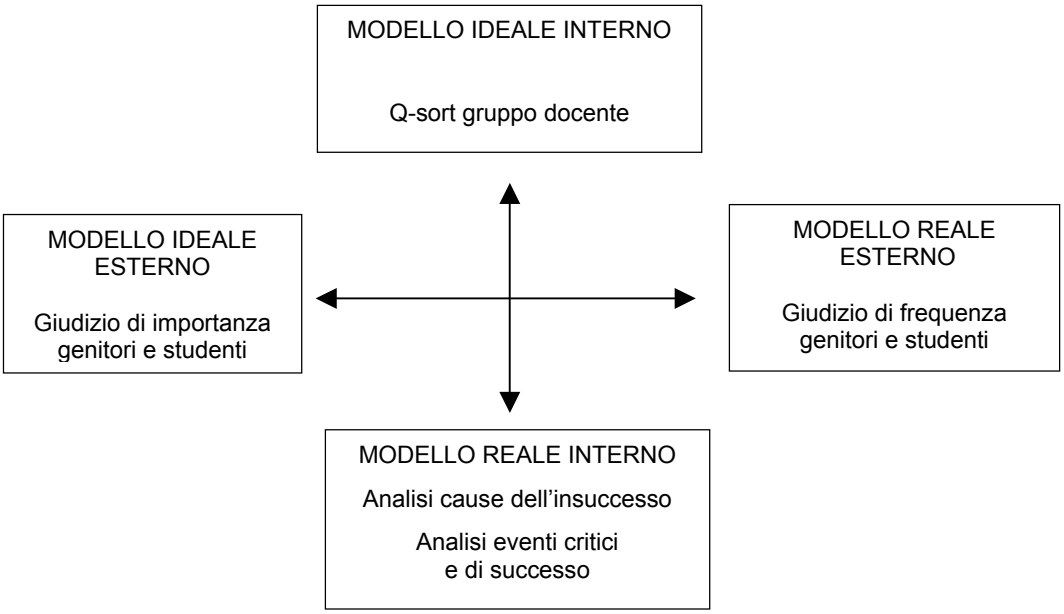
II Fase - Autovalutazione

La seconda fase si rivolge ai Consigli di classe o ai team docenti ed è centrata sull'analisi della qualità dell'insegnamento a livello di classe allo scopo di mettere a punto ed attuare progetti di miglioramento dell'azione didattica ed educativa. A partire da uno o più problemi condivisi di gestione dell'azione educativo-didattica, si

propone di analizzare la qualità dell'insegnamento erogato mettendo a confronto molteplici prospettive di lettura (vd. Tav. 2):

- l'idea di qualità dell'insegnamento emergente dal gruppo docente (modello ideale interno);
- l'idea di qualità dell'insegnamento emergente dai genitori e/o allievi (modello ideale esterno);
- l'osservazione del processo di insegnamento e dei suoi risultati (modello reale interno);
- la percezione del processo di insegnamento da parte di genitori e/o studenti (modello reale esterno).

Tav. 2 Struttura indagine autovalutativa




Più analiticamente vengono proposte le seguenti fasi di lavoro al gruppo professionale:

- esplorazione dell'idea di qualità dell'insegnamento nel gruppo docente attraverso la metodologia del Q-sort;
- analisi delle cause dell'insuccesso;
- analisi di alcuni eventi critici e di successo agiti dai docenti;
- indagine sulla rappresentazione dell'insegnamento da parte dei genitori (solo per il ciclo primario);
- indagine sulla rappresentazione dell'insegnamento da parte degli studenti (solo per il ciclo secondario ed, eventualmente, per la scuola secondaria di 1 grado);
- sintesi interpretativa delle risultanze dell'indagine auto valutativa.

III Fase – Miglioramento

La terza fase si rivolge ai consigli di classe e ai team docenti e prevede la definizione e implementazione di un piano di sviluppo della qualità dell'insegnamento. Si tratta di produrre una lettura di sintesi dell'indagine sull'insegnamento svolta e, sulla base delle criticità emerse e della mappa della qualità definita nella prima fase, elaborare un progetto di miglioramento che coinvolga collegialmente il gruppo di docenti (consiglio di classe, team o gruppo di programmazione). Tale progetto sarà poi implementato e monitorato sulla base dei traguardi che si andranno a definire.

Più analiticamente vengono proposte le seguenti fasi di lavoro al gruppo professionale:

- analisi criticità e individuazione proposte di miglioramento;
- progettazione delle azioni migliorative previste;
- monitoraggio in itinere delle azioni migliorative pianificate;
- misurazioni - valutazione – eventuale riprogettazione.

È importante che il piano di sviluppo preveda un orizzonte temporale limitato, non superiore ai due mesi e mezzo, in modo da assicurare maggiore concretezza all'intervento e rispettare i tempi complessivi della ricerca.

IV Fase – Messa a regime

La quarta fase si rivolge al gruppo qualità presente nell'Istituto ed è centrata sulla sintesi del lavoro svolto a livello di classe nelle fasi 2 e 3 e sulla elaborazione di linee-guida per la gestione del processo di insegnamento a livello di Istituto da inserire nel POF. Sulla base della mappa della qualità dell'insegnamento messa a punto nella prima fase e dei percorsi di ricerca a livello di classe svolti nella seconda e terza fase si tratta di portare a conoscenza dell'istituto gli strumenti e le strategie utilizzati per risolvere alcuni problemi di apprendimento e di insegnamento nelle classi e di definire e condividere alcune linee guida di Istituto per l'erogazione della didattica e dell'azione di insegnamento.

Più analiticamente si prevede per il gruppo di lavoro di scuola un percorso articolato nei seguenti passaggi:

a. sintesi esiti indagine autovalutativa;
b. documentazione delle azioni di miglioramento;
c. revisione mappa della qualità dell'insegnamento ed elaborazione linee-guida per la gestione del processo di insegnamento;
d. indicazioni per la messa a regime del processo auto valutativo

Scuola, aula, aula, scuola: in questa successione si susseguono le quattro fasi del percorso di ricerca proposto alle scuole, in una struttura circolare che dal macro passa al micro per ritornare al macro.

Quasi a riecheggiare il titolo della ricerca: NELL'AULA LA SCUOLA.

## C. RIFERIMENTI E CHIAVI DI LETTURA

*La filigrana del kit-pensiero*

Le istanze e i connotati del kit afferiscono agli ambiti della vita delle classi e degli istituti secondo le seguenti quattro categorie che ne costituiscono la filigrana e che disegnano il profilo del kit-pensiero: due descrittive della struttura superficiale ed evidente del kit (a. metodo e approcci e b. contenuti) e due descrittive delle finalità del livello meta (c. cambiamento e professionalità e d. sistema cliente).

Ognuna delle quattro categorie sopra indicate trova nel kit i seguenti descrittori:

a. metodo e approcci

il kit si pone come un percorso con senso compiuto e con una sua storia

il kit si pone come un processo di ricerca modulare e riproducibile in più classi, più volte nella stessa classe, in sottoparti di una stessa classe

il kit si pone come una struttura aperta e adattabile alle situazioni

il kit si propone di raggiungere risultati tangibili ed evidenti

il kit tende ad integrare le classi nell'istituto e generalizza le buone pratiche

b. contenuti:

condivisione nell'IS dell'analisi dell'erogazione della didattica e degli apprendimenti come input del kit-processo

le cinque dimensioni dell'insegnamento, della vita nell'aula, ma anche nell'istituto: organizzazione, metodologia, relazione, progettazione e valutazione;

l'autovalutazione intesa come ricerca e come elaborazione di dati anche quali-quantitativi

il miglioramento come: analisi delle cause dell'apprendimento e del non apprendimento

il miglioramento come ciclo di ricerca di miglioramento continuo verso l'eccellenza

c. professionalità e cambiamento

il percorso del kit è formativo per i docenti (ma anche per genitori e studenti) sul versante della ricerca-azione, ricerca-formazione, metodologia e principi della qualità, soluzione didattiche alternative

le operazioni previste dal kit inducono costante abitudine a ricerca di cause, confronto fra pensato e agito e fra ideale e reale, individuale e gruppale

le operazioni previste dal kit inducono i docenti ad autovaluatarsi senza colpevolizzarsi grazie agli strumenti di mediazione utilizzati e al lavoro in gruppo in ottica di miglioramento continuo

le operazioni previste dal kit favoriscono il decentramento e la deautorefenziazione;

le operazioni previste dal kit arricchiscono la professionalità dei docenti introducendo nuove figure e competenze: insegnante ricercatore, referente della ricerca, responsabile della ricerca; analisi statistica, conduzione di focus group, pianificazione, analisi costi-benefici

la realizzazione del kit induce una pianificazione funzionale e temporale anche con strumenti tipici della Qualità.

d. sistema cliente
il kit coinvolge docenti, genitori e allievi
il kit motiva l'utenza e facilita i rapporti scuola-famiglia
il kit utilizza e valorizza il Gruppo Qualità
il kit valorizza le risorse umane dell'Istituto
il kit generalizza le buone pratiche nell'istituto
il kit qualifica e migliora il POF
il kit, se condotto in rete con più istituti scolastici, favorisce il confronto e il miglioramento.

*Lo scenario*

Fra gli strumenti di presentazione e illustrazione del kit ne è stato elaborato uno denominato "procedura". Si tratta di un insieme di cinque tabelle in cui sono rappresentate le quattro fasi del kit, più una fuori percorso per la presentazione nel Collegio dei docenti o nel Gruppo Qualità della proposta del kit.

In essa lo svolgersi del kit nelle quattro fasi è visto come un concatenarsi di sotto-fasi con azioni legate agli strumenti e ai prodotti da esse previsti.

Le quattro tabelle sono costruite ognuna con tante righe quante sono le sotto-fasi previste e tutte hanno otto colonne in cui sono dichiarati gli elementi costitutivi: input (dato di partenza; spesso è l'output della sotto-fase precedente), azione (ciò che avviene), strumento (i materiali previsti), attori (chi agisce), quando (la calendarizzazione), quanto (il tempo necessario in ore), output (il prodotto della sottofase, documento), tutor (la previsione o meno di un facilitatore esterno).

Fa parte della valenza formativa del kit anche il potenziamento della competenza metacognitiva dei singoli docenti, dei team e dei gruppi qualità e quindi di riflettere prima, durante e dopo la sperimentazione del kit sulla valenza e sul significato delle fasi, sottofasi, strumenti, concettualizzazione e lessico del kit.

Questo è il motivo per cui la colonna dei riferimenti ai metodi, ai contenuti, alla cambiamento professionale e al sistema cliente è lasciato bianco e alla libera interpretazione degli insegnanti sperimentatori..

## LE TRAME CONCETTUALI DELLA QUALITÀ NELLA RICERCA

*Vito Infante*

IL CONCETTO DI QUALITÀ[10]

Il concetto di qualità è stato definito in molti modi: [Qualità è] fare bene le cose la prima volta, massimizzare il valore per il cittadino/cliente, è Efficacia ed Efficienza; è *Capacità di un bene o di un servizio di soddisfare i requisiti e le attese dei clienti, è il grado in cui una serie di caratteristiche intrinseche soddisfano i requisiti.*

*Per erogare servizi con caratteristiche di qualità, un' organizzazione deve rispettare al suo interno alcuni principi generali* (la centralità dei cittadini/clienti, l' azione trainante della leadership, la necessità del coinvolgimento di tutte le componenti, la gestione per processi, l' impostazione sistemica, l' importanza di decisioni basate su dati di fatto, la responsabilità sociale). Per ottenere questo risultato ha a disposizione una grande scelta di strumenti operativi e gestionali.

Il percorso proposto dalla ricerca è un processo originale che si sviluppa in quattro fasi secondo i principi e gli strumenti della qualità..

L'APPROCCIO

*FASE 1.* L' obiettivo di questa fase è l' esplorazione dell' idea di qualità dell'insegnamento *a livello d' istituto* dei destinatari e dei portatori d' interesse: studenti, famiglie, personale interno, partner, territorio, le cui attese devono essere rispettate e conciliate (nel rispetto dei fini istituzionali).. Questa fase rispetta il principio della centralità dei destinatari e dei portatori d' interesse. Richiede una leadership coinvolgente e partecipativa.

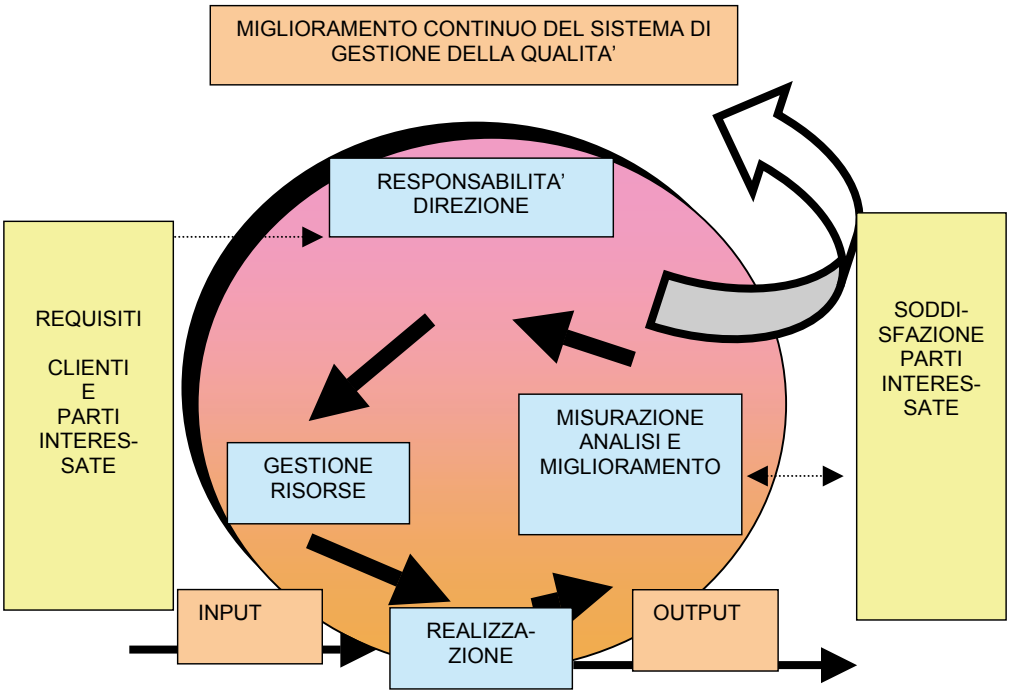
*FASE 2*. Analisi della qualità dell'insegnamento *a livello di classe*. Sono centrali in questa fase strumenti quali il diagramma di Hishikawa per la comprensione delle cause dei risultati negativi, le carte di controllo e gli strumenti classici della statistica.

*FASE 3*. Miglioramento *a livello di classe.* In questa fase il Consiglio di classe individua e realizza azioni di miglioramento.

*FASE 4*. Il miglioramento deve poi gradualmente essere diffuso in tutto il sistema. In questa fase possono risultare utili altri strumenti fondamentali della qualità, il sistema di gestione della qualità ISO 9001:2008, e metodi per l' autovalutazione (Marchio SAPERI, metodologie EFQM e CAF).

[10]Definizione ISO 9000: 2005:*Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfano i requisiti* - Definizione risalente ad Aristotele: *La Qualità è la caratteristica più vicina alle attese del soggetto.*

IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA' ISO 9001:2008




IL MARCHIO SAPERI[11] E GLI APPROCCI AL MIGLIORAMENTO

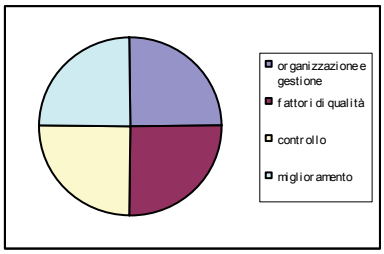
Uno strumento che può essere utilizzato sia per l' autovalutazione che per la gestione e il miglioramento è rappresentato dal Marchio Collettivo SAPERI.

I requisiti del Marchio sono descritti nel disciplinare tecnico (www.sirq.it area marchio SAPERI), in cui i processi della scuola sono raccolti in sei macroaree[12]. Ogni macroarea, compresa quella centrale degli apprendimenti, è analizzata secondo quattro fasi simili a quelle del ciclo di Deming-Steward per il miglioramento continuo (V. figure segg). SAPERI attribuisce a ogni fase un punteggio in base all' autovalutazione per facilitare l' individuazione delle azioni di miglioramento.

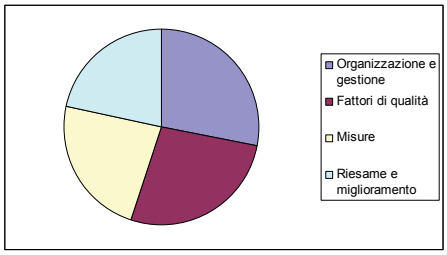
[11] Il Marchio Collettivo Qualità ed Eccellenza SAPERI è stato registrato nel 2007 dall' USR Piemonte presso l' Ufficio Marchi e Brevetti di Roma. I requisiti sono stati approvati dalle principali parti interessate a livello regionale (USR Piemonte, Scuole, Università, Ansas, Unioncamere, Sindacati, AICQ, Regione, ANCI, Unione delle province.

[12] S (servizi), A (apprendimenti), P (pari opportunità), E (etica), R (ricerca, innovazione), I (integrazione con le scuole e il territorio).

CICLO IDEALE DEMING




CICLO REALE SAPERI




Il Marchio è collegato a diversi possibili approcci di miglioramento, che sono strettamente legati ai punteggi ottenuti. Le strategie per il miglioramento sono collegate a un modello interpretativo dei risultati basato sul concetto di *ciclo di vita* di una scuola.

## MODALITÀ DI UTILIZZO DEL KIT

*Graziella Ansaldi Fresia*

*Soggetti e ruoli*

In numerose istituzioni scolastiche esiste il gruppo qualità ed è individuata la figura del Responsabile. In questi casi le competenze consolidate, grazie alle relative esperienze, faciliteranno l'attività del gruppo di lavoro, finalizzata alla sperimentazione del Kit "Nell'aula la scuola" che potrà coincidere con le figure inserite nel sistema gestione della qualità. Questa convergenza di ruoli non determina una sovrapposizione di compiti, ma una integrazione degli approcci al KIT con la metodologia e i principi della qualità, che sono strettamente congruenti [13].

Resta esterna, la figura dell'eventuale esperto utilizzato, per esempio, per la conduzione dei focus group; la sua posizione di indipendenza, rispetto all'istituzione scolastica, garantisce la libera espressione a tutti i partecipanti[14].

È importante una chiara definizione e ripartizione di compiti tra i diversi soggetti coinvolti nella sperimentazione e precisamente:

il Dirigente Scolastico: ricopre un ruolo strategico, in quanto promuove la partecipazione di tutte le componenti e assicura il consenso degli organi collegiali dell'istituzione scolastica; in particolare promuove l'adesione della classe/i per l'utilizzazione del KIT. Nel caso di partecipazione di più classi, è opportuno assicurare che siano di diverso livello, per garantire un ampio spettro di esperienze. Per evitare rischi di ansia nei docenti, escluderà esplicitamente ricadute valutative individuali, connesse alla partecipazione alla sperimentazione [15].

il Gruppo professionale di docenti ricercatori: individuazione di un Referente che coordina l'attività del gruppo e mantiene i collegamenti - insieme al Dirigente Scolastico - con l'equipe di ricerca nazionale;

il Consiglio di classe nella scuola secondaria di I e II grado[16], team docenti nella scuola primaria, équipe pedagogiche nella scuola dell'infanzia: decidono quali strumenti delle fasi micro adottare, esaminano i dati raccolti e concordano le proposte di miglioramento;

il Tutor (componente l'equipe di ricerca nazionale): gestisce gli incontri in presenza, supporta e controlla la validazione del KIT.

*Come organizzare la sperimentazione*

Il gruppo di lavoro/qualità dell'istituzione scolastica deve prioritariamente verificare le *condizioni di fattibilità* della sperimentazione, individuando i docenti disponibili a rivedere le proprie pratiche didattiche e a lavorare in gruppo, in un'ottica di aiuto tra pari. I docenti del consiglio di classe -che assumendo un profilo professio-

---

[13] V. Infante *Le trame concettuali della Qualità e la ricerca "Nell'aula la scuola*".

[14] Per questa professionalità si potrà ricorrere ai tecnici IRRE(ora ANSAS), che fecero parte di appositi team incaricati del monitoraggio dell'autonomia (Monipof).

[15] Nella costruzione della mappa della qualità, gli indicatori concordati, risultanti dai focus group, devono essere centrati sul processo di insegnamento, evitando di deviare sul soggetto docente, per evitare connotazioni di controllo.

[16] Nella scuola secondaria può essere coinvolto un gruppo ristretto di minimo 3-4 docenti, operanti nella stessa classe.

nale di ricercatori si impegnano per l'utilizzo del KIT- saranno individuati in funzione di questi elementi di qualità.

Il tutor, componente l'équipe di ricerca nazionale, insieme al gruppo di lavoro/qualità presenterà i materiali del KIT e precisamente:

*Procedura*. Schematizzata in tabelle dove sono dettagliatamente esplicitate le "azioni", gli "strumenti", gli "attori" e i "tempi" del progetto di ricerca. Nella "Struttura del kit" si possono vedere le due tabelle riguardanti il livello d'Istituto (macro) e comprendono le FASI I e IV e due il livello del consiglio di classe o gruppo professionale (micro) e sono le FASI II e la III.

*Manuale operativo*. Contiene il Kit di materiali organizzato a struttura modulare, in modo da permettere agli utilizzatori di ritagliare la parte più adatta alle proprie esigenze e alle risorse disponibili. Nel Manuale è dettagliatamente esplicitato il percorso metodologico e i relativi strumenti operativi ed è disponibile sia in formato cartaceo, sia ipertestuale.

Nella prima FASE si costruisce la *Mappa della Qualità dell'insegnamento*[17] a livello di Istituto, raccogliendo - con la tecnica del focus group - le opinioni espresse dai rappresentanti delle diverse componenti della comunità scolastica (docenti, studenti, genitori, ATA)[18].

La costruzione della Mappa della Qualità dell'insegnamento costituisce un passaggio obbligato e centrale della ricerca, perché permette di classificare sistematicamente -secondo categorie concettuali- i fattori di qualità rilevati nel corso dei focus group. Infatti, "la complessità dell'azione di insegnamento, in quanto oggetto plurifattoriale, richiede un approccio sistemico e comprensivo delle principali dimensioni in gioco"[19], che sono cinque e precisamente:

La *dimensione progettuale*: intesa come momento preliminare all'azione di insegnamento;

La *dimensione relazionale*: intesa come gestione della relazione comunicativa docenti-allievi;

La *dimensione metodologica*: come gestione della mediazione didattica tra soggetti in apprendimento e oggetto di apprendimento;

La *dimensione organizzativa*: riguardante la gestione del setting formativo;

La *dimensione valutativa* che riguarda il momento successivo all'azione di insegnamento.

La Mappa, così costruita, [20] rappresenta un punto di partenza nella costruzione del percorso di ricerca. È, infatti, utilizzata -nella Fase II- sia per l'autovalutazione dei docenti, attraverso il Q-Sort, sia ai fini della predisposizione dei questionari da somministrare ai genitori e agli studenti, per indagare sull'idea di qualità dell'insegnamento di questi soggetti.

---

[17] L'azione di insegnamento è definita come: "Una relazione comunicativa finalizzata all'apprendimento di un determinato patrimonio culturale e agita in un contesto istituzionale" . Manuale operativo, pag. 20.

[18] Nel Manuale la fase I è descritta da pag. 4 a pag. 27. La fase IV da pag. 79 a pag. 83.

[19] M.Castoldi, *L'efficacia dell'insegnamento. Percorsi e strumenti per l'autovalutazione,* Milano, F. Angeli, 2007, pag. 95.

[20] Si veda lo schema di mappa vuoto e l'esempio di mappa compilata.

I Dirigenti scolastici delle scuole validatrici del KIT, hanno valutato positivamente la mappa, come strumento per dare una rappresentazione anche visiva delle cinque categorie dell'insegnamento, utilizzandola, all'inizio dell'anno scolastico, come raffigurazione caratterizzante l'Istituzione scolastica, da presentare e valorizzare nel Collegio Docenti come elemento di discussione, in vista dell'aggiornamento del POF.

Le Fasi II e III, sono centrate sull'autovalutazione della qualità dell'insegnamento a livello di classe e si sviluppano attraverso i seguenti step:

Definizione dell'idea di qualità, partendo dalla mappa costruita nella prima fase; si confrontano - attraverso l'autosservazione - i diversi significati attribuiti, prima individualmente e poi dal gruppo dei docenti all'idea di insegnamento efficace (modello Q-Sort).

Analisi dei dati degli scrutini [21] e diagramma a lisca di pesce (Hishikawa), per analizzare le cause dell'insuccesso; narrazione di eventi critici e di successo;

Rappresentazione dell'idea di qualità dell'insegnamento di genitori e studenti, mettendo a confronto -attraverso l'utilizzo di questionari- un modello ideale e un modello reale[22];

Sintesi interpretativa delle risultanze emerse, attraverso tre possibili strumenti di esplorazione[23]. Questa indagine finale dovrà individuare le cause delle criticità rilevate, concentrando l'attenzione sulle variabili –soprattutto di processo- sulle quali è possibile intervenire (variabili malleabili[24]), evitando situazioni colpevolizzanti nei confronti dei docenti;

Pianificazione – da parte del gruppo di docenti sperimentatori- di azioni di miglioramento, sia individuali, sia collettive.

Dall'esperienza delle scuole validatrici è risultato che -per realizzare il percorso completo previsto dal KIT- sono necessari due anni scolastici.

La Fase IV, relativa al livello macro si potrà quindi sviluppare nell'anno scolastico successivo. "Per motivi di studio e per facilità di trattazione, infatti, può essere conveniente creare un modello dell'Istituzione e studiarne le parti separatamente, però non si può mai dimenticare che non si tratta di compartimenti isolati l'uno dall'altro"[25]. Si possono quindi condurre sperimentazioni separate, in tempi diversi, destinate a singole classi bersaglio e/o a gruppi di classi, ma è necessario ricondurre l'attività - con la Fase IV - ad un approccio sistemico, allargando l'indagine, a livello macro, all'Istituzione scolastica .

---

[21] Si raccomanda di utilizzare i dati degli scrutini dell'anno in corso, per mettere a fuoco situazioni di insuccesso attuali. A questo scopo si potrà ricorrere agli esiti interperiodali, spesso oggetto di comunicazione alle famiglie.

[22] Con il contributo propositivo delle scuole validatrici, i questionari sono stati semplificati, rendendone l'utilizzo più accessibile a tutti i soggetti coinvolti nella ricerca.

[23] Modello Parasuraman, modello Johari, diagramma di Swot.

[24] Le variabili malleabili sono quelle per le quali esiste un'effettiva possibilità di miglioramento.

[25] P.Senni Guidotti Magnani, in AAVV, *USR Emilia Romagna, rapporto regionale 2004 sul sistema scolastico e formativo in Emilia Romagna*, Editcomp, Bologna 2004.

Per contenere i tempi della ricerca si possono enucleare alcuni strumenti di lavoro, accantonandone altri. Il KIT contiene una varietà molto ampia di strumenti ed offre così la possibilità agli sperimentatori, di fare delle scelte in funzione della situazione ambientale nella quale i docenti si trovano a operare, anche in relazione alle esigenze diversificate connesse ai diversi ordini di scuola. I docenti delle scuole validatrici, che hanno contribuito a migliorare gli strumenti, hanno messo in evidenza l'esigenza di un utilizzo mirato del KIT, in funzione dei bisogni emergenti dal lavoro in situazione, condivisi dalla comunità scolastica.

Non a caso è stato adottato -dal coordinatore scientifico del progetto- il riferimento al termine *KIT di utensili*, per richiamare l'attenzione sulla metafora del montaggio e rimontaggio dell'azione di apprendimento/insegnamento, inteso come processo flessibile da adattare alle caratteristiche del contesto. In altri termini si individuano gli utensili, intesi come strumenti metodologici, adatti all'azione di sviluppo e le ricadute migliorative saranno codificate in Linee Guida, codici, protocolli di Istituto, contenenti i criteri che regolano il processo.

L'attività delle istituzioni scolastiche sarà assistita e monitorata dall'equipe di ricerca nazionale, che si avvarrà anche di attività on line, sia in modalità sincrone (esempio audio/video conferenza), che in modalità asincrone (esempio forum). A questo scopo sarà attivato un Social Network, che renderà possibile l'interazione tra le scuole/classi sia tra loro, sia con i tutor e l'equipe di ricerca nazionale, nell'ottica della comunità di pratica. Grazie alla cooperazione telematica e alla successiva pubblicazione dei risultati, sul sito SIRQ[26], sarà possibile proiettare all'esterno l'esperienza prodotta all'interno della rete.

Questa organizzazione è resa possibile grazie alla rete SIRQ, sul cui sito sono già disponibili i materiali del KIT [27].

Conclusioni

Il percorso di sviluppo dovrà prioritariamente individuare –con l'ausilio degli strumenti di indagine delle cause dell'insuccesso- un *obiettivo prioritario* sul quale il gruppo professionale costruirà un piano di miglioramento. Per esempio, se dall'indagine sui risultati degli scrutini emerge una criticità negli esiti di matematica, con riferimento alla dimensione organizzativa che attiene alla gestione del setting formativo, si dovranno individuare azioni di miglioramento, ad esempio lavorare in gruppo, all'interno della classe e/o per classi parallele[28]. Il percorso sarà ripetuto nell'anno successivo -con riferimento ad un'altra criticità individuata- nell'ottica del miglioramento continuo.

È necessaria la condivisione –più ampia possibile- di tutte le componenti. Già si è detto della restituzione della Mappa al Collegio Docenti, all'inizio dell'anno scolastico successivo alla sperimentazione, ma può essere utile raccogliere l'autosservazione dell'intero gruppo docente sulla mappa della qualità dell'insegnamento. Se si assume questa decisione, si dovrà somministrare il modello Q-Sort a tutti i docenti della scuola e parallelamente si potrà completare l'indagine,

[26] Alla rete costituita nel 2001, hanno aderito 105 Istituti. L'Istituto capofila è l'IIS "D'Oria" di Ciriè (To), Centro Rete dell'USR Piemonte.

[27] Grazie alla competenza professionale della DS Simonetta Labanti, il Manuale -in formato ipertestuale- è stato inserito nel sito della Rete Sirq (www.sirq.it). Inoltre la Dirigente ha curato la versione ipertestuale del Manuale.

[28] A tale conclusione è giunta la DD di Conselve (Premio Qualità Italia) che ha validato l'intero percorso del KIT.

somministrando - a tutti gli studenti e ai genitori dell'Istituto - i questionari che mettono a confronto la rappresentazione ideale e quella reale dell'insegnamento.

La sperimentazione avrà una ricaduta sul Piano dell'Offerta Formativa (POF) e contribuirà a migliorare la definizione dell'identità della scuola[29]. A questo scopo è necessario che gli organi collegiali dell'Istituto (Collegio Docenti e Consiglio di classe) facciano propri i risultati del lavoro di sperimentazione.

In questo modo si definiranno, in termini operativi, le caratteristiche dell'insegnamento efficace rispetto alle cinque dimensioni della Mappa della Qualità dell'insegnamento e si curerà la ricaduta del miglioramento in termini di fattori di qualità, a livello di gruppo classe e a livello di istituto e precisamente:

A *livello micro*, nella programmazione didattica del consiglio di classe e nei piani di lavoro dei singoli docenti;

A *livello macro*, nel POF, nella Carta dei Servizi, nel Regolamento di Istituto, nel Patto Educativo di Corresponsabilità con le famiglie e nel Manuale della Qualità, nelle scuole ove esiste un Sistema di Gestione della Qualità.

In altri termini, si promuove un modello interno di qualità capace di orientare i comportamenti professionali dei soggetti coinvolti e le Linee Guida consistono nella codificazione di una cultura comune e riconoscibile, che prefigura dei cambiamenti strategici in rapporto alle diverse dimensioni della mappa.

L'obiettivo – in prospettiva - è quello di ridefinire la MISSION e la VISION dell'Istituto, in modo che trovi riscontro non solo nella qualità dichiarata nel POF e negli altri documenti istituzionali, ma che coincida con la qualità agita dalle diverse componenti. Si potrà così pervenire alla definizione di una identità della scuola, intesa come "processo di creazione di senso e di costruzione di identità collettiva in una realtà organizzativa"[30], che goda di un'ampia condivisione. "Una scuola senza identità, o con un'identità debole, è destinata a scomparire o comunque a ridimensionare la propria immagine e le proprie potenzialità, sia in termini di capacità di attrazione dell'utenza, sia in rapporto alla costruzione di regole d'azione comuni e di processi condivisi tra gli operatori scolastici"[31].

Rispetto a un codice deontologico dell'insegnamento, elaborato -per esempio da Associazioni professionali - le Linee Guida - a cominciare dal codice di comportamento- concordate all'interno dell'Istituto scolastico, hanno il valore aggiunto derivante da un approccio botton up, che è quello della condivisione, dell'autoresponsabilizzazione, della centratura sul contesto interno, con un'attenzione anche al rapporto con la famiglia e il territorio.

Grazie al Social Network è tecnicamente possibile collegare in rete le scuole delle quattro regioni che hanno validato il Kit[32].

Le istituzioni scolastiche che decideranno di adottare il KIT, potranno avvalersi di questo strumento di consulenza a distanza e di confronto di esperienze. Conseguentemente si apre uno scenario - tutto da costruire - di scambi di buone pratiche

---

[29] Il POF è il "documento costitutivo dell'identità culturale e progettuale dell'istituzione scolastica" (art. 3 DPR 275/99).

[30] M. Castoldi , *Processi autovalutativi: tra luci ed ombre,* Dirigenti Scuola n. 4, marzo-aprile 2007.

[31] M. Castoldi , ibidem, pag. 56

[32] Le Regioni coinvolte attualmente sono: Emilia/Romagna, Marche, Piemonte, Veneto.

tra le scuole sperimentatrici e, soprattutto, di comparazione dei risultati ottenuti.Nell' attesa della definizione di standard nazionali, le scuole impegnate in attività innovative possono costruire delle serie storiche di dati, che rendano possibile l'introduzione di prassi di benchmarking.

Come scrive il coordinatore scientifico della ricerca: "Le buone scuole mirano ad andare oltre i propri risultati, per identificare le scuole simili che ottengono risultati eccellenti ed esplorare in dettaglio il loro funzionamento. Alcune scuole con un elevato valore aggiunto necessitano di cercare scuole aventi aspirazioni simili, per trovare utili termini di confronto. L'analisi di tali comparazioni stimola gli insegnanti a rivedere le loro pratiche e a verificare che stiano operando per innalzare i risultati di tutti i gruppi di studenti"[33].

Il C.D. contenente il completo manuale operativo, gli strumenti indicati e altri materiali di supporto, nonché i contributi messi a disposizione dalle prime scuole validatrici potrà essere richiesto dagli Istituti interessati all'indirizzo gammaq@infinito.it e verrà distribuito gratuitamente (salvo spese di spedizione) dalla Rete SIRQ di Torino (www.sirq.it), in cambio di un impegno a riferire sull' eventuale sperimentazione effettuata.

Sul sito è inoltre reperibile il Manuale operativo che può essere consultato e/o scaricato presso la Rete SIRQ; si potranno inoltre ricevere indicazioni per essere messi in contatto con i Nuclei Scuola delle Federate AICQ che hanno collaborato alla ricerca e alle sue prime validazioni, nonché con il responsabile scientifico della ricerca Prof. Mario Castoldi.

[33] M. Castoldi, *Autoanalisi per migliorare,* Dirigenti Scuola, n. 4, 2008-2009.

## LE SCUOLE VALIDATRICI

1. ISTITUTO COMPRENSIVO DI CORIO
DS Adriana Veiluva, docenti ricercatori della scuola secondaria di primo grado "A. Roncalli" di Rocca C.se: prof.ssa Daniela GAIARA, prof.ssa Caterina PASTORE, prof. Ezio ASSELLI

2. SCUOLA MEDIA "LESSONA" DI VENARIA (TORINO)
DS Bartolomea Granirei, Silvana Valenzano, Cristina Schena

3. IC "TOMMASEO" TORINO
DS Lorenza Patriarca, Tolentino Mirella, Rossi Celestino, De Faveri Paola, Giovannini Barbara, Agnesod Maria Teresa

4. DD CONSELVE (PADOVA)
Referente dell'istituto della ricerca: Ins. Roberto Chiaretto - tel.049/5384153 c/o DD Conselve;
e-mail di Istituto: pdee02800g@istruzione.it; e-mail personale: roberto.chiaretto@gmail.com
DS Catterina Pasqualin per supervisione globale del progetto - tel.049/5384153 c/o DD Conselve; e-mail di Istituto: pdee02800g@istruzione.it; e-mail personale: caterinapasqualin@libero.it
Docenti che hanno partecipato alla ricerca: Donatella Borella, Paola Berton, Annaberica Gnoato, **Cristina Boscolo, Meneguolo Maria, Cristina Zanovello, Annamaria Zanetti, Silvia Buson, Grazia Costosi (Classi 1^ A e 1^ B D.Valeri/Conselve)**; Rossana Garbinato, Simona Bertoli, Sonia Menesello, Loredana Maltarello, **Katia Perrone (Classe 2^ I. Nievo/Terrassa Padovana)**; Lara Berto, Emanuela Favaro, Roberta Imbevaro, **Maria Cristina Sandrin (Classi 2^ A e 2^B L.da Vinci/Conselve)**; Doretta Menesello, Simonetta Iorio, Rosanna Piras, Rosa D'Amico, **Alessandra Zampieri, Francesca Magonara (Classi 4^ A e 4^B S.G.Bosco/Cartura)**; Antonietta Berteggia, Emanuela Angela Zen, Lucia Cozza, **Biancangela Elburgo (Classe 5^ E. De Amicis/Arre)**

nota: Sono evidenziate tutte le docenti che, a vario titolo/livello sono intervenute nella sperimentazione, in grassetto le docenti direttamente responsabili o la cui presa in carico è stata maggiore.

Tutor interni: Catterina Pasqualin (dirigente scolastico) – Roberto Chiaretto (Collaboratore DS e responsabile qualità del Circolo)

Tutor esterni: Nucleo scuola AICQ Emila Roamagna e Marche: Paolo Senni Guidotti Magnani (per supporto durante tutto il percorso) – Nerino Arcangeli (per conduzione dei focus group) – Anna Bonora (per sintesi fase 2.4)

5. IC SAN GIORGIO DI PIANO (Bologna)

Referente: insegnante Camilla Paolucci (a. s. 2008-2009) e Micaela Masotti (a. s. 2009-20109; Componenti del gruppo di ricerca: docenti di scuola primaria Masotti Micaela, Formisano Giuseppina, Attolini Luciana, Greco Barbara, Frascà Maria Grazia, Gramigna Angela Rosa, Biolchi Ilaria e Barletta Giuseppina.

6. IC 14 BOLOGNA

Referente: referente per la Qualità di Istituto docente di scuola primaria Fiorella Rossi

Componenti del gruppo di ricerca: docenti di scuola primaria: Cristina Candela, Bruna Mignatti, Fiorella Rossi e docenti di scuola secondaria di I° grado: Maria Teresa Antinone, Paola Mancini

7. IC FERMIGNANO

Referente di Istituto: **Docente di Scuola Primaria Anna Maria Tartarello (Responsabile Qualità e tutor della ricerca)**, Dirigente Scolastico Anna Maria Feduzzi

Docenti che hanno partecipato: Docente sperimentatore: docente di scuola primaria **Daniela Petrucci (Responsabile controllo qualità)**; Altri docenti che hanno collaborato: tutte le funzioni strumentali, **i docenti delle classi parallele alla classe 1A della Scuola Primaria.**

8. Nucleo Scuola AICQ Emilia Romagna e Marche

Nerino Arcangeli, Monia Berghella, Anna Bonora, Paolo Senni Guidotti, Magnani

## SOMMARIO

Presentazione del Quaderno “Nell’aula la scuola” ..... 5

AICQ,Associazione per la Diffusione della Cultura della Qualità ..... 7

Kit per migliorare l’insegnamento e l’apprendimento ..... 9

Le trame concettuali della Qualità nella Ricerca ..... 19

Modalità di utilizzo del Kit ..... 23

Le scuole validatrici ..... 29