

“Espandere lo Spirito della Garanzia di Qualità”

**Breve relazione sugli esiti delle discussioni tenutesi durante i seminari con
il personale docente e i dirigenti scolastici riguardo al miglioramento
dell'impatto delle iniziative di qualità nei diversi paesi partecipanti al
progetto**

Quality Austria

Barbara Stöhrmann

Revalento

Roger Van de Winkel

Gennaio 2014

Indice:	pagina:
1. Introduzione	3
2. Procedura	4
3. Impatto della procedura	5
4. Esito della discussione sui risultati del Questionario Online	8
5. Discussione degli esiti - Tesi 1	9
6. Discussione degli esiti - Tesi 2	10
7. Discussione degli esiti - Tesi 3	11
8. Discussione degli esiti - Tesi 4	12
9. Discussione degli esiti - Tesi 5	13
10. Discussione degli esiti - Tesi 6	14
11. Raccomandazioni generali	15

1. Introduzione

La presente relazione fa parte del Progetto europeo "Espandere lo Spirito della Qualità dell'IFP (Q&IFP)". Il suo obiettivo è quello di esaminare le modalità atte a colmare il divario esistente tra le azioni di politica di gestione riguardanti la Garanzia di Qualità dell'istruzione e l'effetto concreto di tali politiche in classe e sull'esito dell'attività didattica. Il progetto è coordinato dalla Folkuniversitetet Uppsala in Svezia e comprende i seguenti *partner*: Quality Austria (Austria), l'Istituto per l'Istruzione Professionale della Repubblica di Bielorussia (IIPRB), la Direzione Distrettuale per l'Istruzione Nazionale di Beypazari (Turchia), L'Ufficio Scolastico Regionale del Friuli Venezia Giulia (Italia), l'Istituto di Economia, Gestione Aziendale e Diritto di Kazan (Russia), l'Accademia Statale di Gestione Industriale N.P. Pastuhov (Russia), Revalento (Paesi Bassi) e l'Università Statale di Tomsk (Russia).

La parte del progetto relativa alla ricerca è costituita da due fasi. Nella prima fase viene proposto al personale docente e ai dirigenti scolastici un questionario *online* riguardante le iniziative di qualità adottate e gli esiti che hanno prodotto. Nella seconda fase vengono svolte interviste di gruppo con dirigenti scolastici e insegnanti. Le interviste verteranno su una descrizione delle migliori pratiche e delle modalità adottate per la loro preparazione ed introduzione nell'organizzazione al fine di garantire un impatto positivo sull'esito dell'attività didattica. Entrambe le tipologie di ricerca verranno utilizzate per mettere a punto delle linee guida pratiche, prodotto finale del progetto.

In questa relazione verranno presentati i riscontri della seconda parte della ricerca: gli esiti delle discussioni e delle interviste di gruppo con docenti e dirigenti nei diversi paesi partecipanti al progetto. La relazione descrive le diverse misure adottate, i riscontri della discussione e si conclude riassumendo le modalità che – secondo gli intervistati – potrebbero consentire un miglioramento delle iniziative di qualità. Per ciascun suggerimento viene indicato come esso possa contribuire ad una migliore applicazione di un ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) in seno all'organizzazione. In tal modo i riscontri possono essere agevolmente collegati ad una politica dell'UE riguardante l'applicazione del Quadro di Riferimento Europeo per la Garanzia di Qualità nell'Istruzione e nella Formazione Professionale (EQARF). La presente relazione deve essere letta congiuntamente al rapporto sugli esiti del questionario nei diversi paesi *partner*. Entrambi i documenti costituiscono la base per la redazione delle linee guida. Nella presente relazione i termini "intervistato" ed "egli, lui" verranno utilizzati con riferimento ad intervistati di entrambi i sessi.

2. Procedura

Nel Progetto "Espandere lo Spirito della Garanzia di Qualità", Quality Austria e Revalento sono stati responsabili delle procedure adottate sia per il lavoro di ricerca che per la conduzione dei seminari, che costituiscono la base per la redazione delle linee guida. Per lo svolgimento della prima parte della ricerca è stato realizzato un questionario *online*. Il primo incontro transnazionale è stato dedicato alla discussione dei temi pertinenti per il questionario.

L'elaborazione dei temi suddetti è stata effettuata con uno studio CEDEFOP di altre iniziative di ricerca sulla qualità e di alcuni dei riscontri principali che esse hanno individuato.

Tutte le versioni tradotte sono state caricate nel febbraio 2013 sul sito della Folkuniversitetet Uppsala e rese disponibili attraverso il programma svedese denominato Netigate. Il questionario *online* è stato disponibile fino al mese di aprile del 2013, offrendo a tutti i *partner* l'opportunità di inviare un secondo invito a partecipare opzionale. In generale ciò ha consentito di raggiungere il numero di intervistati indicato nella proposta originale (una media di 50 o più docenti e dirigenti). I risultati relativi ai riscontri sono stati presentati nella relazione del settembre 2013 intitolata "Breve relazione sugli esiti del questionario *online* sulle iniziative per la qualità nei paesi *partner*".

In base agli esiti della prima ricerca è stata messa a punto una serie di 6 tesi, finalizzata a discutere i riscontri della ricerca e raccogliere suggerimenti per la redazione delle linee guida. Si è programmato di tenere la discussione organizzandola in sessioni di gruppi di lavoro, in seminari o in altre forme di dibattito che meglio si confacessero alle esigenze dei gruppi *target* previsti (docenti e dirigenti) nei diversi paesi.

Lo scopo di tali incontri era quello di validare i riscontri della prima ricerca e raccogliere suggerimenti per le linee guida. Per garantire che venissero seguite procedure comuni a tutti i paesi *partner* nello scambio di informazioni, nella discussione e nella raccolta di dati, è stato realizzato uno schema di riferimento comune. Lo schema è stato inviato ai *partner* nel settembre del 2013 (si veda il "Piano Generale per la discussione con gruppi di pari e docenti"). Inoltre il *partner* italiano ha realizzato un modello di volantino per questo evento.

Nel periodo intercorrente tra la fine di settembre e la fine di novembre 2013 sono stati organizzati gruppi di studio, *focus group*, seminari, interviste e iniziative analoghe. Sulla base dello schema di riferimento e di un esempio di relazione, ogni *partner* ha prodotto un rapporto *standard* sui propri riscontri e lo ha inviato a Quality Austria e a Revalento. I primi riscontri generali relativi a questa fase del progetto sono stati presentati nel corso del terzo incontro transnazionale del

progetto, tenutosi nel dicembre del 2013 ad Istanbul. Gli esiti di questa discussione e quelli relativi alla relazione stilata da ciascun *partner* sono stati utilizzati per la redazione della presente relazione generale.

3. Impatto della procedura generale

Il presente paragrafo riassume i risultati ottenuti dai *partner* riguardo alle procedure seguite nei diversi paesi e al numero di partecipanti. La maggior parte dei partecipanti nei rispettivi paesi ha ricevuto anticipatamente i riscontri della prima ricerca e le diverse tesi.

3.1 Procedura:

Austria: Gli inviti sono stati inviati tramite posta elettronica, per telefono, o trasmessi personalmente. Di conseguenza si è tenuto un seminario in novembre, con partecipanti provenienti dal sistema di istruzione e formazione professionale superiore e di istruzione secondaria. La discussione si è concentrata sulle tesi 4 e 5 (si veda più avanti).

Bielorussia: In qualità di Istituto Governativo Nazionale, l'IIPRB ha invitato istituti di IFP da tutto il paese. Le discussioni di gruppo hanno fatto parte di un programma più generale portato avanti dall'IIPRB sulla qualità dell'istruzione in Bielorussia. Per questa ragione è stato facile attrarre un elevato numero di partecipanti dal sistema di istruzione e formazione professionale tecnica, superiore e secondaria. Nei mesi di settembre ed ottobre del 2013 si sono tenute 4 riunioni di gruppi di pari in totale.

Italia: E' stato utilizzato un mix di approcci diversi, associando l'impiego di *focus group* (10 sessioni), di colloqui *de visu* e di una grande conferenza. In tal modo l'USR Friuli Venezia Giulia ha coinvolto partecipanti provenienti dal sistema dell'istruzione secondaria, dell'IFP (iniziale), dell'istruzione e formazione professionale superiore, oltre che dell'istruzione per adulti nel periodo intercorrente tra la fine di giugno e la fine di novembre 2013.

Paesi Bassi: E' stato utilizzato un mix di approcci diversi per attrarre partecipanti provenienti dal sistema di istruzione primaria, secondaria e di istruzione e formazione professionale iniziale, nonché di istruzione e formazione professionale superiore. Nel settembre del 2013, nel corso di una vasta conferenza internazionale, è stata proposta una serie di seminari. In tre diversi istituti di IFP sono state organizzate tre sessioni di *focus group*, in ciascun caso con la partecipazione di dirigenti e insegnanti. Ulteriori informazioni sono state raccolte tramite contatti personali, interviste e commenti sulle tesi trasmessi *online* nel

periodo intercorrente tra settembre e la fine di novembre 2013, prendendo in considerazione tutte e 6 le tesi. Sono stati coinvolti anche esperti del settore.

Svezia: I risultati si basano su interviste telefoniche con docenti e dirigenti di istituti di IFP svedesi di tutto il paese, effettuate da settembre al novembre 2013. Le interviste telefoniche hanno riguardato tutte e sei le tesi. Una parte dei riscontri è stata inoltre raccolta nel corso della conferenza internazionale tenutasi a Västerås il 26 settembre 2013.

Russia: La discussione e i seminari sono stati organizzati dai tre *partner* che partecipano per la Russia (Kazan, Tomsk e Yaroslavl). I *focus group* sono stati utilizzati come strumento generale per la discussione, benché il dibattito sia stato portato avanti anche tramite Skype a causa delle distanze. Sono stati organizzati 5 *focus group* in totale: 2 hanno riguardato tutte le tesi, gli altri una selezione. I partecipanti ai *focus group* comprendevano operatori del sistema di Istruzione Superiore, delle organizzazioni di IFP, di centri di formazione ed anche rappresentanti di 20 città diverse. E' importante comprendere che le dinamiche relative alle iniziative per la qualità sono totalmente diverse per l'istruzione riguardante l'economia reale rispetto al resto degli istituti educativi. Le prime sono improntate ad una maggiore consapevolezza della qualità ed hanno un maggiore orientamento verso la qualità, mentre le altre sono più frustrate.

Turchia: Attraverso la rete regionale della Direzione Distrettuale di Beypazari è stato organizzato un seminario rivolto agli operatori del sistema di istruzione regionale, al fine di discutere i principali riscontri e il tema della qualità nell'istruzione. Sono state poi organizzate tre sessioni successive, per discutere una selezione di tre tesi su sei. La promozione dell'incontro e del seminario tramite contatti diretti e per posta ha consentito di attrarre partecipanti principalmente da istituti di IFP.

3.2 Partecipanti

La seguente tabella presenta una panoramica di tutti i partecipanti nei diversi paesi *partner*.

Istruzione / personale	AU	BI	IT	PB	SV	RU	TU	Tot:
Primaria, totale:				2				2
- dirigenti								
- docenti				2				
Secondaria, totale	3		122	3		18		146
- dirigenti			8	1				

Il presente Progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea.

Questa pubblicazione riflette unicamente le opinioni dell'Autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'eventuale utilizzo delle informazioni in essa contenute.

- docenti			114	2		18		
IFP (iniziale) , totale		112	9	21		19	28	189
- dirigenti		33	1	6		12	5	
- docenti		79	8	15		7	23	
Prof Sup, totale	3		19	9		38		69
- dirigenti			1	5		10		
- docenti			18	4		28		
IFPA, totale			7		12			19
- dirigenti								
- docenti			7					
Esperti del settore				11				11

Le diverse strategie che i *partner* hanno utilizzato per attrarre partecipanti da segmenti differenti del sistema di istruzione hanno avuto successo, dato che la ricerca prende in considerazione tutti i settori educativi. La maggioranza dei partecipanti, tuttavia, apparteneva ai settori dell'IFP e dell'istruzione secondaria. In quasi tutti paesi *partner* i risultati riportati per il settore dell'IFP fanno rilevare il numero più elevato di dirigenti che abbiano partecipato alle iniziative predette (30%) rispetto alla percentuale registrata per i docenti (69%).

I tassi di partecipazione raggiunti sono in generale più elevati di quanto indicato nella proposta di progetto originaria.

4. Esito della discussione sui risultati del Questionario online

All'inizio di ogni sessione, seminario, *focus group* e/o intervista, è stato chiesto ai partecipanti di discutere alcuni dei riscontri del questionario *online* (a tutti partecipanti prima della sessione era stata inviata una relazione nazionale o veniva per prima cosa presentato un breve riassunto dei risultati del questionario). In generale tutti gli intervistati hanno confermato come negli istituti educativi esistano apparentemente diversi tipi di realtà. La realtà dei dirigenti e dei consigli di Istituto e la realtà dei docenti coinvolti quotidianamente nei rapporti con gli studenti/discenti. Dato che tali realtà non sembrano essere perfettamente sovrapponibili o collegabili, le percezioni dei dirigenti e degli insegnanti differiscono. Questo divario è stato confermato in tutti i paesi, benché l'entità dello scollamento percepito vari da paese a paese e da un'organizzazione all'altra. Di conseguenza, le misure di Garanzia della Qualità vengono valutate e percepite in modo diverso.

Come è stato indicato dai rappresentanti italiani, si possono quanto meno individuare istituti che adottano una chiara visione ed un approccio dall'alto verso il basso, con un interesse minore per il coinvolgimento degli insegnanti. Un'altra visione segue un approccio più aperto ed olistico, in cui si riconoscono obiettivi e ambizioni comuni. In un terzo caso si hanno la visione e la realtà di organizzazioni che sono divenute piuttosto passive, mostrando un atteggiamento negativo e un'accettazione critica della modernizzazione.

In Russia tali differenze sono più nette negli istituti che si concentrano sull'istruzione tradizionale. Negli istituti caratterizzati da un maggiore orientamento al mercato la situazione è diversa. Essi comprendono i benefici e le esigenze della Garanzia di Qualità per poter conseguire una migliore posizione di mercato.

5. Discussione degli esiti Tesi 1

La Conferenza, i seminari, i *focus group* e le interviste hanno offerto l'opportunità di discutere tutte e sei le ipotesi e di generare risposte intese a risolvere il problema sotteso a ciascuna di esse. I commenti relativi ad ognuna verranno presentati separatamente. Ove previsto, saranno riportate osservazioni particolari dei diversi paesi. Va notato che le tesi sono intercorrelate. Perciò nelle discussioni di gruppo o nelle interviste non è stato necessario discuterle tutte, e sono stati seguiti approcci diversi, in base alla scelta dei partecipanti.

"Una cultura aperta e basata sulla sicurezza¹ nella nostra organizzazione è un requisito fondamentale per un'efficace gestione della qualità e per l'apprendimento e lo sviluppo di tutto il personale"

La tesi non è stata discussa in Austria per scelta dei partecipanti. Quasi tutti gli intervenuti si sono dichiarati d'accordo con questa ipotesi. I partecipanti hanno ritenuto che questa fosse una condizione essenziale/ideale nella nostra cultura occidentale, una sorta di requisito di base perché i dirigenti e gli insegnanti potessero lavorare insieme in modo costruttivo e offrire un contributo congiunto al miglioramento continuo dell'istruzione. E' altresì importante tollerare gli errori. Le parole chiave menzionate dai partecipanti sono: creazione di un atteggiamento di apertura attraverso la trasparenza, creare obiettivi e finalità comuni, trattare gli altri (studenti inclusi) con rispetto reciproco, e comunicare

¹ NB: I termini 'cultura aperta e basata sulla sicurezza' esprimono un concetto che va inteso in rapporto con la cultura e il contesto dei paesi *partner*, e che quindi può variare: per esempio progettando processi per strutturare che cosa debba essere "aperto".

con rispetto (NL, Svezia, Italia, Turchia, Bielorussia). Condividere le responsabilità ed attribuire responsabilità, creare co-determinazione, invitare gli insegnanti a parlare e a partecipare, dato che i docenti sentono sovente la mancanza di un tale atteggiamento (Russia, Bielorussia, Italia, NL, Svezia). Attualmente gli operatori scolastici ritengono che vi siano una mancanza di responsabilità condivise, un eccessivo approccio dall'alto in basso, e gli insegnanti si assumono responsabilità unicamente per il perimetro limitato di loro pertinenza.

Molti affermano che la tesi è espressione di una teoria, ma malauguratamente non riflette la realtà, e anche il principio della condivisione è talvolta in contraddizione con il paradigma secondo il quale l'insegnante è re nella sua classe (Italia, NL). I partecipanti sostengono inoltre che questo atteggiamento è anche legato ad un senso di delusione (assenza di vantaggi percepiti, troppo lavoro in più ed eccessivo carico burocratico) che porta ad una sorta di "introversione", di "ritiro dalle scene" (Italia, Svezia, NL).

6. Discussione degli esiti Tesi 2

"I dirigenti sono ormai scollegati dal processo educativo. Per questo motivo le loro iniziative per la qualità corrono il rischio di perdere impatto o persino di frustrare gli esiti di apprendimento dei partecipanti."

Questa tesi non è stata discussa in Austria per scelta dei partecipanti. L'ipotesi ha ottenuto il consenso di quasi tutti i docenti e i dirigenti dei diversi paesi (con una situazione leggermente diversa nei Paesi Bassi per l'istruzione primaria). I partecipanti hanno sottolineato che non vi è titolarità (*ownership*) del lavoro degli insegnanti, o perlomeno esso non viene comunemente compreso. I dirigenti hanno affermato che, sovente, neppure il loro ruolo, le loro responsabilità e i loro vincoli vengono capiti (Svezia, Italia, NL). Spesso si deve rispondere al Governo, agli ispettori, ai portatori di interessi o ad altri stimoli o requisiti esterni senza comprendere come l'istituto e gli esiti di apprendimento degli studenti ne possano trarre beneficio (Svezia, Italia, NL, Bielorussia). I partecipanti hanno sottolineato come, a loro avviso, siano il denaro e le regole a costituire la motivazione principale che spinge all'azione. La situazione è leggermente diversa per i dirigenti scolastici (nelle scuole di piccole dimensioni) a livello di istruzione primaria (NL). Ma per i consigli di istituto cui fanno riferimento (che servono più scuole) l'ipotesi è corretta. I partecipanti di alcuni paesi hanno sottolineato come per cambiare la situazione sia altresì necessario un atteggiamento diverso da

parte dei dirigenti² (Svezia, NL, Bielorussia). I dirigenti non sono sufficientemente accessibili (Svezia, NL, Italia, Turchia). Le parole chiave citate sono state: comunicazione, condivisione delle responsabilità, co-determinazione, formazione di squadre (*team*) / organizzazione del lavoro di squadra, facilitare iniziative in modo realistico, coinvolgere i portatori di interessi (aziende) in modo visibile, creare aspettative realistiche, condividere i benefici, gli esiti e i miglioramenti (Bielorussia, Italia, NL, Russia, Svezia, Turchia).

7. Discussione degli esiti - Tesi 3

"I docenti hanno sviluppato un atteggiamento di scetticismo riguardo alle iniziative per la qualità, dato che queste ultime, in generale, non hanno obiettivi chiari e non vengono facilitate con sufficiente efficacia."

La tesi non è stata discussa in Austria per scelta dei partecipanti. L'ipotesi ha ottenuto il consenso di tutti gli intervenuti, dirigenti e docenti, in tutti i paesi. Questo scetticismo si è formato gradualmente, affermano i partecipanti, e si ritiene sia stato determinato da un eccesso di norme e regolamenti e dalla creazione di grandi organizzazioni scolastiche. Inoltre gli intervenuti hanno sottolineato come le iniziative non vengano presentate efficacemente dai dirigenti e perciò non vengano comprese chiaramente. Ciò può facilmente determinare un senso di delusione tra le persone coinvolte, può portare ad un mero svolgimento di esercizi sulla carta, con uno spreco di energia privo di gratificazioni/risultati/effetti chiari (Bielorussia, Italia, NL, Russia, Svezia, Turchia). Inoltre, se le iniziative sono frustrate dalla mancanza di mezzi e/o tempo, gli insegnanti perdono interesse. Le iniziative sono anche percepite come una modalità di valutazione (Russia, Svezia e NL): se non si raggiunge un determinato livello si viene licenziati (quindi sono percepite come negative).

A causa di questo scetticismo i docenti tendono a dimenticare che il rinnovamento o l'innovazione possono anch'essi creare nuove opportunità per un'istruzione migliore (Italia, NL, Russia, Svezia), e quindi gli insegnanti non scorgono / non colgono (più) tali opportunità. Le parole chiave citate per la soluzione del problema dello scetticismo sono: creare un senso di titolarità, formulare obiettivi realistici, offrire spazio professionale (per lo sviluppo, la responsabilità e il coinvolgimento), prevedere infrastrutture valide e forme di sostegno, organizzare le cose in modo da garantire che vengano perseguiti una visione ed obiettivi comuni, offrire spiegazioni e coinvolgere le persone, motivare

² In Bielorussia, NL, Italia, Austria e Svezia vi è stato un numero di commenti relativamente maggiore da parte dei partecipanti riguardo alla necessità di un cambiamento nell'atteggiamento dei dirigenti.

e riconoscere il valore del personale, mostrare i vantaggi, promuovere una cultura aperta (Bielorussia, Russia, Svezia, NL, Italia, Turchia).

8. Discussione degli esiti - Tesi 4

"I docenti non amano riflettere sulla qualità del loro lavoro o non sono realmente disposti ad accettare commenti e suggerimenti. "

La maggioranza dei partecipanti nei paesi *partner* (dirigenti e insegnanti) è d'accordo con il contenuto della tesi, ma con atteggiamenti contrastanti nei propri confronti. Uno di loro riconosce la veridicità dell'ipotesi, ma non la riscontra costantemente nel proprio comportamento (NL, Svezia). Un altro partecipante è convinto fautore della propria libertà di insegnamento e perciò non accetta controlli o commenti/suggerimenti esterni (Bielorussia, Italia, Russia negli istituti di istruzione tradizionale, Turchia). Lo spirito di squadra è troppo limitato, si collabora troppo poco, spesso manca un atteggiamento di apertura e rispetto (verso gli studenti). "Noi tutti possiamo migliorare la nostra capacità di offrire e ricevere commenti e suggerimenti". Gli istituti educativi devono evolvere verso comunità di apprendimento professionale (Bielorussia, NL, Svezia, Russia per l'istruzione orientata all'economia reale) con metodi più istituzionalizzati riguardo alla qualità a tutti i livelli (Austria, Russia, Turchia). Alcune parole chiave menzionate dai partecipanti per migliorare la situazione: lavorare sulla cultura (gli studenti e gli allievi sono clienti), i dirigenti dovrebbero dare l'esempio e costituire una fonte di ispirazione, gli insegnanti devono trattare gli studenti con rispetto. Migliorare la comunicazione: commenti e suggerimenti positivi sui risultati e gli obiettivi raggiunti, ridurre il lavoro amministrativo per i docenti, essere consapevoli del fatto che la qualità si realizza in classe, creare opportunità di sviluppo (Austria, Bielorussia, Italia, NL, Russia, Svezia, Turchia).

9. Discussione degli esiti - Tesi 5

"Le iniziative per la qualità tendono ad essere seguite immediatamente da nuove iniziative, creando molta inquietudine in seno all'organizzazione, oltre a un problema di mancanza di tempo per una corretta attuazione."

Questa tesi ha ottenuto il consenso sostanziale dei partecipanti in tutti i paesi

partner. Gli intervenuti hanno sottolineato come molti insegnanti si lamentino per il numero eccessivo di iniziative e per la mancanza del tempo necessario per parteciparvi, oltre all'esiguità delle risorse finanziarie necessarie per sostenerle adeguatamente (Bielorussia, NL, Italia, Austria, Russia). Manca anche il tempo per l'attuazione delle misure adottate in tutta l'organizzazione, oppure non c'è tempo per discuterle e valutarle adeguatamente (NL, Italia, Svezia, Turchia). In molti casi gli insegnanti non vengono coinvolti (Austria, Bielorussia, NL, Svezia, Italia), quindi, quando l'iniziativa non funziona, vengono adottate nuove misure (NL, Italia). "Le esigenze che ne derivano assorbono tutta la nostra attenzione e la nostra energia e non si bada più al resto, le cose ci sfuggono di mano". I partecipanti hanno sottolineato come le grandi organizzazioni a livello aziendale abbiano esigenze diverse rispetto a quelle di livello inferiore. Le iniziative prese a quel livello vengono raramente tradotte in programmi didattici o illustrate a livello degli insegnanti. Gli intervenuti hanno sostenuto che le iniziative non sono collegate ad esigenze reali e riconoscibili ai livelli inferiori. Spesso ci si dimentica di creare titolarità (Austria, Bielorussia, NL, Russia, Svezia, Italia, Turchia). Le iniziative non sono oggetto di una riflessione attenta e ponderata fin dall'inizio: che significato hanno per un'organizzazione a livelli diversi ? (Austria, NL, Svezia, Turchia).

Le parole chiave citate dai partecipanti per migliorare la situazione sono: creare una visione e degli obiettivi chiari e comuni, stabilire un ordine di priorità per le iniziative di Garanzia della Qualità e concentrarsi unicamente su un numero limitato di problemi, mantenendoli costantemente in agenda, pianificare l'utilizzo delle risorse disponibili, mostrare agli insegnanti effetti e benefici, creare situazioni vantaggiose per tutti (*win-win*), prendere provvedimenti per garantire una comunicazione tempestiva per i diversi gruppi dell'organizzazione, creare processi di co-determinazione, promuovere l'affiliazione degli insegnanti e la formazione di squadre con responsabilità proprie (creare una cultura dell'apprendimento), tollerare gli errori! (Austria, Bielorussia, Italia, NL, Svezia, Turchia).

10. Discussione degli esiti - Tesi 6

"I docenti non comprendono chiaramente e non interpretano in modo univoco le ragioni e i risultati delle iniziative per la qualità"

Questa tesi non è stata discussa in Austria. In generale essa ha ottenuto il consenso della maggior parte dei partecipanti, ancorché i contesti nazionali differiscano; di conseguenza, le ragioni alla base del consenso e gli approcci per

risolvere la situazione sono anch'essi diversi. I partecipanti hanno sottolineato come spesso i docenti non comprendano chiaramente le motivazioni e i benefici di (alcune) iniziative di Garanzia della Qualità (Italia, Bielorussia, NL, istruzione tradizionale in Russia, Turchia). In alcuni paesi i partecipanti hanno suggerito la necessità di un processo di cambiamento più graduale (Italia, istruzione tradizionale in Russia). I partecipanti hanno affermato che gli elementi centrali necessari per un miglioramento su questo versante sono strettamente correlati alle parole chiave menzionate nelle altre 5 tesi. "Comunicare, comunicare, comunicare" è quanto molti partecipanti hanno suggerito ai dirigenti e ai Consigli di Istituto. "Creare collegamenti tra parti e livelli diversi dell'istituto". Definire quali siano le situazioni vantaggiose per tutti (*win-win*) a tutti i livelli. Prendersi il tempo necessario per fare bene le cose. Pianificare un ciclo PDCA completo ed adeguato. I partecipanti hanno suggerito ai dirigenti/ Consigli di Istituto di riflettere anticipatamente su come applicare la politica dell'istituto a livello di squadra (*team*) (Bielorussia, Italia, NL, Svezia, Turchia) e su come coinvolgere i relativi portatori di interessi.

11. Panoramica delle principali raccomandazioni generali formulate

Tutti le riunioni di lavoro, i *focus group*, i seminari e le interviste si sono conclusi chiedendo ai partecipanti di riflettere sul "come": come possiamo lavorare per giungere ad una situazione in cui queste due realtà talvolta separate conseguano un grado di sovrapposizione molto maggiore.

<p>Le raccomandazioni costituiscono una sorta di compendio delle principali idee emerse dalla discussione delle Tesi. Nelle tabelle riportate qui di seguito ne viene presentata una panoramica generale. Il formato segue la struttura dell'EQARF Europeo (<i>European Quality Assurance Reference Framework for VET</i>, Quadro di Riferimento Europeo per la Garanzia di Qualità dell'IFP,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Essere trasparenti quando si prendono delle decisioni • Comunicare con maggiore rispetto, e tempestivamente • Coinvolgere il personale e responsabilizzarlo, stimolare un atteggiamento di tipo imprenditoriale nelle scuole; convincere dell'utilità', co-determinazione • Creare una comunità di apprendimento professionale nelle scuole • Creare una visione e obiettivi comuni • Sviluppare direttive di squadra (congiuntamente) / un codice deontologico • Definire congiuntamente le situazioni vantaggiose per tutti (<i>win-win</i>) • Definire i punti critici • Ripartire risorse realistiche in modo trasparente • Le Direzioni devono rendersi conto che lo sviluppo richiede tempo, operare scelte chiare, limitarsi ad una o due iniziative principali all'anno (stabilire priorità) • Guardare il mondo che sta dietro ai dati: la realtà e' differente; prima di lanciare un'iniziativa effettuare un'analisi valida del problema in questione • <i>SMART Working</i>, pianificare l'intero ciclo PDCA per tempo • Formulare obiettivi raggiungibili e condivisi • Le iniziative nuove devono avere un rapporto chiaro con quelle più datate • Effettuare ispezioni per valutare i propri parametri relativi ad un'istruzione valida e il proprio coinvolgimento • Informare dell'attività' pianificata tutti i relativi portatori di interessi e coinvolgere quelli rilevanti • Mettere a punto una strategia e un piano di valutazione e comunicazione adeguati • Istituzionalizzare la Garanzia di Qualità (sia a livello personale che scolastico) • Pianificare le risorse, soprattutto in termini di tempo
---	--

Attuazione	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizzare maggiormente il personale, stimolare un atteggiamento di tipo imprenditoriale nelle scuole • Facilitare la partecipazione degli insegnanti motivati • Coinvolgere esperti esterni per avviare un processo oggettivo di 'intervisione' • Formazione aggiuntiva dei dirigenti • Donare mezzi a livello del personale per il conseguimento di sviluppi specifici • I dirigenti dovrebbero anch'essi partecipare al processo primario per sapere che cosa sta accadendo • I dirigenti devono essere coinvolti personalmente, dando l'esempio • Adottare misure di ridotta entità che diano esito positivo e utilizzarle come elemento motivante • Scegliere strategie di comunicazione appropriate durante il processo • Gli insegnanti colgono le opportunità che gli offrite • <i>SMART Working</i> • Miglior equilibrio nel carico di lavoro dei docenti • Mantenete le iniziative nell'agenda della vostra squadra • Utilizzare la professionalità esterna di coloro (insegnanti) che hanno maturato esperienza nell'area • Organizzare le cose in modo da raccogliere i commenti/ suggerimenti degli studenti • Promuovere il LLL per dirigenti e docenti • Ridurre il carico di lavoro amministrativo per i docenti • Promuovere l'affiliazione degli insegnanti dando loro il senso di una responsabilità comune verso la Qualità -> ciò contribuisce allo sviluppo di una cultura della qualità
Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicare con maggiore rispetto • Prendere in seria considerazione i suggerimenti/ commenti degli studenti (gli studenti / allievi sono clienti) • Far notare agli insegnanti che i commenti/ suggerimenti possono avere un effetto positivo per loro • Creare una comunità di apprendimento professionale nelle scuole • Coinvolgere esperti esterni per avviare un processo oggettivo di 'intervisione' • Adottare misure di ridotta entità che diano esito positivo e utilizzarle come elemento motivante • <i>SMART Working</i> • Mantenere le iniziative nell'agenda della vostra squadra • Organizzare <i>peer review</i> ma introdurle attraverso un elemento esterno

- La cultura della tolleranza degli errori e' essenziale; introdurre un quadro di riferimento per il miglioramento e considerare gli errori come un'opportunità di miglioramento.

Revisione

- Essere trasparenti quando si prendono delle decisioni
- Comunicare con maggiore rispetto
- Creare una comunità di apprendimento professionale nelle scuole
- Guardare il mondo che sta dietro ai dati: la realtà è differente
- *SMART Working*
- Mantenete le iniziative nell'agenda della vostra squadra
- Le iniziative nuove devono avere un chiaro rapporto con quelle più datate
- Effettuare ispezioni per valutare i propri parametri relativi ad un'istruzione valida e il proprio coinvolgimento
- Chiudete l'iniziativa in modo adeguato, valutate tutti i vostri obiettivi e le vostre finalità iniziali
- Comunicate in modo corretto sul processo
- Ascoltate e accettate le critiche
- Spiegate gli effetti positivi della revisione
- Accettate gli errori

Osservazioni generali aggiuntive:

Qui di seguito viene presentato un riassunto delle osservazioni e delle raccomandazioni che non potevano essere inserite nello schema precedente, perché riguardavano questioni di politica nazionale, o il contesto dell'istruzione e dell'insegnamento in generale. Inoltre, alcune osservazioni sono contraddittorie a causa della storia o del contesto nazionale specifico.

- Il rispetto per la professione dell'insegnante si e' ridotto, è opportuno promuoverla (professione ricca di attrattive, miglioramento dell'immagine)
- Ridurre il carico di lavoro amministrativo, creare un proprio spazio politico a livello scolastico
- Valutare la modalità corrente di misurazione della qualità (criteri, indicatori), il suo impatto (sulla burocrazia e) sull'istruzione: possiamo migliorare la situazione?
- "Non accostiamoci alla Garanzia di Qualità come se fosse una competizione sportiva" (Svezia, NL) rispetto a "Gestiamo la Garanzia di Qualità come se fosse una competizione sportiva (utilizzando altri simboli e gratificazioni)"

(Bielorussia, Russia)

- Necessità di un certo grado di autoregolamentazione rispetto alla necessità di maggiore strutturazione
- Introdurre la dimensione UE nell'Istruzione

Osservazioni conclusive

I riscontri sopra riportati sono stati raccolti in paesi differenti con tradizioni diverse sia nel campo dell'istruzione che della Garanzia di Qualità. Anche il materiale raccolto proviene da un ampio ventaglio di tipologie educative. Perciò non tutte le osservazioni avanzate dai partecipanti saranno applicabili allo stesso livello e con lo stesso significato nei diversi paesi partecipanti al progetto.

Il materiale presentato verrà utilizzato per mettere a punto una serie di linee guida per iniziative di Garanzia di Qualità, prodotto finale di questo progetto. Al fine di garantire che le linee guida siano di rilevanza transnazionale, prima della finalizzazione esse verranno presentate a dirigenti ed insegnanti in ciascun paese *partner*.