



## Come migliorare la qualità di un istituto scolastico?

Concetta Riccio Melena, vicedirettrice della Scuola media di Lodrino

Il progetto “Gestione della qualità” realizzato dalla Scuola media di Lodrino

*“La gestione della qualità è diventata troppo importante per essere lasciata al caso”, Crosby Philip B.*

*“Gli standard di qualità tendono spontaneamente verso il basso, come se fossero attratti da una forza di gravità. Ciò che può mantenerli alti è solo la pressione del miglioramento continuo della qualità”, Hugh Koch.*

*“Ciò che dobbiamo davvero imparare è che dobbiamo tutti lavorare all’interno di un sistema. Ecco perché dico che tutti, ogni persona, ogni team, ogni divisione, ogni reparto, ogni componente non deve esistere per trarre un qualche vantaggio individuale o per competere con gli altri ma solo per contribuire all’intero sistema in un’ottica win-win”, Edwards William Deming.<sup>1</sup>*

92 |

## Introduzione

Ogni istituto scolastico cerca di migliorarsi, questo è un dato di fatto. Il problema è che non è semplice trovare le giuste modalità per attuare il miglioramento e la crescita. Il continuo miglioramento è teorizzato da Edwards William Deming, docente, saggista e consulente statunitense, noto per l’apporto per la realizzazione del modello PDCA (Plan Do Check Act), studiato per il miglioramento continuo della qualità. Questo ciclo comporta la pianificazione, l’esecuzione del programma, il controllo dei risultati e dei riscontri e l’azione per migliorare il processo. Per accrescere la qualità queste quattro fasi devono ruotare costantemente, tendendo come criterio principale la qualità. La questione che si pone è la seguente: quali progetti implementare per cercare di rendere migliore l’istituto e per ottenere dei risultati concreti e percepibili? Il progetto che la sede di Lodrino ha messo in atto a partire dall’anno scolastico 2010/11 mira a dare delle risposte alla nostra domanda e si basa sul ciclo di Deming PDCA.

Da anni ormai, soprattutto nelle scuole della Svizzera tedesca, si stanno introducendo delle procedure d’analisi che riguardano la gestione della qualità scolastica. Una ricca bibliografia può essere reperita, ma qui indicherò la più nota e usata dai colleghi svizzero-tedeschi, si tratta dei fascicoli: *Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung*<sup>2</sup>. Diversi istituti svizzero-tedeschi hanno provato ad introdurre nella scuola, su esempio delle imprese, delle metodologie di gestione e qualità per la scuola. Il risultato è stato positivo e da qui è nato il modello Q2, poi rivisitato da molte altre scuole svizzero-tedesche.

## Note

<sup>1</sup>  
Citazioni:  
<http://www.qualitiamo.com>.

<sup>2</sup>  
Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Heft 1 bis 6). Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, Von: Norbert Landwehr, Peter Steiner, 3. Auflage 2008, A4, Schuber mit 6 Broschüren ISBN 978-3-03905-472-5, HepVerlag.

<sup>3</sup>  
[http://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_di\\_Deming](http://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo_di_Deming).



Ciclo di Deming, modello studiato per il miglioramento continuo della qualità<sup>3</sup>

Mancando una bibliografia a livello ticinese, la nostra sede ha estrapolato da questo testo i concetti fondamentali e li ha resi operativi.

Così nell'anno scolastico 2010/2011 la Scuola media di Lodrino ha introdotto un progetto di sede denominato "Gestione qualità della scuola", che mira al miglioramento continuo dell'istituto. Nel 2010/11 si è tenuto il primo modulo, nel 2011/12 il secondo.

Nell'anno 2012/13 il progetto è proseguito e nel 2013/14 si sta cercando di istituzionalizzarlo, in modo che diventi prassi portante della sede.

Dal 2010 le parti coinvolte attivamente nel lavoro sono state: il professor Armand Claude (fino al 2012), consulente del progetto, il direttore della sede, la vicedirettrice e i docenti della Scuola media di Lodrino. Nel 2012 il prof. Armand Claude ha concluso la consulenza esterna a causa del suo pensionamento. Il professore ha dato a tutti i docenti un valido contributo formandoli nelle tecniche di feedback e cercando di contribuire all'istituzionalizzazione della pratica della gestione qualità.

### **Il progetto nel dettaglio**

I docenti sono suddivisi nei seguenti gruppi di lavoro: feedback da parte degli allievi, feedback tra colleghi, feedback da parte delle famiglie.

A coordinare l'intero progetto c'è un "gruppo pilota", formato dal direttore, Elvio Bernardi, la vicedirettrice, Concetta Riccio Melena, e la docente di sostegno pedagogico, Nicoletta Menghini Neiger. Questo team ha il compito di supervisionare i vari gruppi di lavoro.

#### ***Feedback da parte degli allievi***

Questo primo gruppo si confronta direttamente con gli allievi, chiedendo un loro parere su alcuni aspetti relazionali, pedagogici, didattici, organizzativi e gestionali. Questo gruppo può lavorare su due fronti: feedback diretto da parte degli allievi; feedback da parte degli ex allievi.

#### ***Feedback da parte degli allievi***

Modalità: due volte all'anno si somministrano agli allievi dei questionari con dei criteri per esprimere il loro parere su alcuni aspetti concernenti direttamente l'operato del docente. Gli allievi possono esprimere, in forma anonima, le loro sensazioni. Il primo questionario (da farsi entro gennaio) permette al docente di avere un quadro delle sensazioni del gruppo classe.

Quando emergono dei segnali sfavorevoli, il docente ne discute con gli allievi, prova a comprenderne le cause e nel secondo semestre scolastico prova ad attuare dei correttivi. Il secondo questionario, identico al primo e sottoposto agli allievi dopo alcuni mesi (fine maggio), permette di valutare se l'eventuale correttivo messo in atto dal docente è stato recepito dagli allievi e se la situazione è evoluta favorevolmente.

#### ***Feedback da parte degli ex allievi***

Da alcuni anni a questa parte la sede di Lodrino invia agli ex allievi dei formulari per sapere come hanno affrontato il primo anno dopo le scuole medie, in quali ambiti hanno avuto dei problemi, in cosa non erano abbastanza preparati. Il formulario offre sempre degli ottimi spunti per il miglioramento.

#### ***Feedback tra colleghi***

Questo gruppo si occupa della valutazione reciproca tra colleghi.

Modalità: I docenti assistono alle lezioni dei loro colleghi e, in base a delle tabelle e dei criteri precisi, annotano lo svolgimento delle stesse, rilevando aspetti positivi e negativi. Dopo la lezione i due docenti si incontrano per un feedback e per una valutazione in comune degli aspetti rilevati.

In particolare si osserva la partecipazione degli allievi, la loro motivazione, la gestione della classe da parte del docente, la tempistica della lezione, l'equità, la conoscenza della materia insegnata, la risposta degli allievi, le consegne, l'apertura e la chiusura della lezione, il comportamento degli allievi.

Esempio di formulario:

	<b>Giusto</b>	<b>Piuttosto giusto</b>	<b>Falso</b>	<b>Piuttosto falso</b>
1. Insegna bene.				
2. Rispiega se necessario.				
3. Vuole la massima attenzione in classe.				
4. Gli esercizi sono adeguati.				
5. È equo nei confronti degli allievi.				
6. Sa coinvolgere gli allievi.				

Il feedback tra colleghi si può svolgere sia tra docenti della stessa materia, sia tra docenti di materie diverse.

### ***Feedback da parte delle famiglie***

Questo terzo gruppo opera nell'ambito della valutazione da parte delle famiglie.

#### *Genitori degli allievi di prima media*

Alla fine dell'anno scolastico i genitori degli allievi di prima media ricevono un questionario da compilare su diversi aspetti del primo anno di scuola media dei loro figli. In base alle risposte si prepara una relazione da presentare alle parti coinvolte e si valutano alcuni aspetti nell'ottica di un possibile miglioramento.

Il questionario verte sull'inserimento degli allievi nelle scuole medie, sulle difficoltà emerse, sull'efficacia delle valutazioni intermedie; pone domande sull'utilità dei doposcuola offerti e delle attività extrascolastiche.

#### *Genitori degli allievi di seconda media*

In seconda media invece dell'abituale analisi quantitativa tramite formulari, abbiamo optato per una modalità qualitativa, ovvero il focus group, a cui vi partecipa un campione rappresentativo di genitori. È tenuto da un docente che modera ed è registrato da un altro che verbalizza. Alcuni punti di discussione sono inviati ai partecipanti prima dell'incontro, in modo che questi possano prepararsi. Alla fine tutte le parti coinvolte ricevono il verbale. Si capisce così dove bisogna intervenire e si valuta se accogliere eventuali correttivi proposti.

#### *Genitori degli allievi di quarta media*

Nella riunione di bilancio a fine quarta viene allestito un focus group più largo, comprendente tutti i partecipanti alla riunione, e gli spunti riguardano un bilancio dei quattro anni di medie.

Altre modalità di feedback: oltre ai formulari, ai questionari e ai focus group sono interessanti anche le interviste, che sono in programma per quest'anno scolastico. L'obiettivo adesso è quello di definire per i prossimi quattro anni quali strategie di feedback usare per le varie annate e per le differenti attività.

### **Sensazioni e impressioni di alcuni colleghi**

#### ***Riguardo al feedback degli allievi***

“Questa esperienza è stata nel complesso positiva e rassicurante. I risultati sono sempre andati oltre le mie

attese e hanno dimostrato come gli allievi sono in grado di esprimere giudizi e valutazioni abbastanza oggettivi, coerenti, nonostante la vulnerabilità emotiva e relazionale tipica dell'adolescenza. [...] Prezioso è stato lo scambio di informazioni e dei risultati delle diverse modalità di approccio al tema con i miei colleghi del gruppo di lavoro.”

“Tra il primo e il secondo feedback sono riuscita a migliorare in parecchi ambiti, anche se in alcuni casi ho riscontrato un leggero peggioramento che tuttavia giudico poco rilevante. [...] Lo svolgimento del feedback mi ha permesso di ottenere una valutazione sincera e diretta sul mio atteggiamento in classe e sul mio metodo d'insegnamento da parte dei diretti interessati: gli allievi che seguo.”

“Personalmente, nonostante un grande orgoglio e la soddisfazione, i primi risultati mi hanno intimorita in quanto era più probabile peggiorare che migliorare. Fortunatamente gli esiti non hanno subito differenze portando una maggiore sicurezza nei miei confronti e nella mia attitudine in classe.”

“A livello di sensazioni personali posso evidenziare una particolare positività e serenità nel farmi valutare dagli alunni. Confermo inoltre l'efficacia di queste valutazioni. Credo che sia giusto, negli anni venturi, fare in modo che l'autovalutazione diventi una prassi continua e quotidiana della nostra scuola.”

“In generale mi considero soddisfatta dell'esercizio che, da una parte, mi ha permesso di conoscere meglio le potenzialità del feedback e, dall'altra, mi ha permesso di entrare in contatto con gli allievi in modo inedito: infatti normalmente è il docente che si esprime su quanto fa l'allievo e non viceversa. In conclusione posso affermare di aver maturato in questi due anni una maggior familiarità con lo strumento del feedback, che intendo continuare a usare nei prossimi anni, anche come risorsa per migliorare quelle situazioni in cui mi sento meno a mio agio.”

“In generale posso dire che la pratica del feedback è consigliabile, specialmente con le classi dove non si ha la sensazione che tutto vada per il meglio. [...] Per quanto mi riguarda continuerò nei prossimi anni a chiedere dei feedback ai miei allievi, anche se non per forza nella forma di quest'anno.”

#### ***Riguardo alle visite tra colleghi***

“Le visite ricevute mi hanno reso attento a particolari situazioni d'insegnamento. [...] Questo programma di



©iStock.com/cglade

visite tra docenti è costruttivo, comunque trovo sia indispensabile la frequenza (feedback continuo) e un certo affiatamento tra i docenti, per avere uno scambio più costante di esperienze ed impressioni.”

“Nel ruolo del docente ospitante, il fatto che la presenza in classe fosse quella di un collega, e non di un esperto di materia, ha reso l’ambiente meno teso e il mio stato d’animo era libero e tranquillo. Tale esperienza è stata vissuta come un sostegno piuttosto che un giudizio, è stato inoltre molto utile ricevere dei riscontri da colleghi che hanno più anni di insegnamen-

to alle spalle. Ho potuto apprendere delle nuove strategie e in seguito ai riscontri ricevuti apportare delle modifiche a quelle già messe in atto.”

“Ho visto due docenti in una classe nella quale insegnavo anch’io, e mi sono resa conto che anche i ragazzi si comportano in modo molto diverso a seconda di chi si trovano davanti. [...] È sicuramente interessante farsi delle visite di tanto in tanto.”

“Sia per quanto mi riguarda, sia per quanto riguarda il resto dei partecipanti al gruppo di lavoro, quest’esperienza è stata vissuta in modo estremamente positivo.

[...] In effetti il fatto di venire osservati da un collega si è rivelato anche rassicurante, in quanto ci si è resi conto di non essere i soli a vivere certe problematiche.”

#### ***Riguardo al feedback dei genitori***

“Ho assistito a due focus group [...]. I genitori, che hanno aderito alla nostra proposta, hanno dimostrato molta serietà e soprattutto hanno dichiarato di apprezzare questa modalità. [...] Personalmente ho apprezzato questa modalità di lavoro per la qualità dell’inchiesta, la ricchezza degli spunti e per l’impegno dei genitori intervenuti.”

“Inizialmente la conduzione del focus group ha creato qualche giusta preoccupazione ma alla prova dei fatti si è rivelata un’esperienza molto positiva e gratificante. I partecipanti sono stati molto soddisfatti e hanno apprezzato questa modalità di scambio di opinioni, chiedendo di continuare ad organizzarne anche in futuro.”

#### ***Riguardo al progetto in generale***

“Per quanto concerne l’intero progetto di istituto, che mira a migliorare la qualità dell’insegnamento, credo di poter dire che il bilancio è pure positivo. Mi piacerebbe che anche l’intero progetto continuasse sulla strada finora intrapresa, possibilmente coinvolgendo più docenti e più allievi e lavorando in modo più sistematico.”

#### **Note conclusive**

Il progetto vede coinvolti tutti i docenti con sede di servizio. La gestione qualità della scuola sta diventando una prassi costante. Inutile dire che questa pratica è più che apprezzata da tutte le parti coinvolte (docenti, genitori, allievi). La scuola è in continuo cambiamento e per questo è necessario anche un monitoraggio e un miglioramento continuo.

L’impegno dei docenti è stato valorizzato anche attraverso la certificazione dei moduli svolti, ogni docente ha ricevuto finora 3 ECTS per il lavoro attuato. La certificazione dei corsi rientra appieno nel salto di qualità dell’istituto, in quanto riflette i mutamenti a cui la scuola è sottoposta; si va quindi verso il concetto di formazione continua, su cui la scuola ticinese è attualmente chinata.

La gestione qualità messa in atto dalla scuola è un esempio di progetto d’istituto riuscito. Il direttore ha seguito un master pensato per i quadri scolastici e in

un modulo sulla gestione qualità ha trovato gli input per poter riproporre il progetto nella propria sede. I docenti dell’istituto vi hanno aderito e lo hanno implementato. Il direttore e la vicedirettrice hanno inoltre seguito il corso “Piani di studio”, che ha permesso di certificare il lavoro svolto dai docenti.