

RSO

**Provincia di Modena
Provveditorato agli Studi di Modena**

I Cantieri della Qualità

***Rapporto finale
1a parte***

Maggio 1999

Giovanna Golia
Alessandra Mazzei
Paolo Montobbio

Indice

1. Premessa	Pag. 2
2. Gli obiettivi del progetto	Pag. 5
3. Articolazione del progetto	Pag. 7
4. Approccio metodologico e strumentazione	Pag. 10
4.1. I passi del progetto e la strumentazione utilizzata	Pag. 12
5. I problemi di partenza, gli obiettivi, le soluzioni progettate e le modalità d'implementazione	Pag. 26
6. Valutazioni sull'esperienza	Pag. 39
6.1. Valutazione dello staff	Pag. 39
6.2. Valutazioni dei gruppi Scuola	Pag. 42
7. Raccomandazioni e proposte	Pag. 44
Allegati: materiali prodotti dai Cantieri	Pag. 46

1. Premessa



I “Cantieri della qualità” dei servizi della Scuola superiore è stato un progetto voluto e sostenuto dalla Provincia di Modena e dal Provveditorato agli studi, come naturale prosecuzione del “Laboratorio sulla qualità” realizzato nel 1998 sempre in Provincia di Modena e su incarico degli stessi Enti promotori.

Il **Laboratorio** è stato un progetto di ricerca-formazione che ha coinvolto 25 insegnanti appartenenti a nove scuole superiori della Provincia e ha prodotto modelli interpretativi, riflessioni, approfondimenti, analisi, descrizioni, relativamente a:

- Il servizio scolastico: in che cosa consiste, da quali servizi specifici è composto, chi ne sono i destinatari.
- Le prestazioni del servizio.
- La qualità del servizio: quali dimensioni si devono prendere in considerazione: la qualità erogata, la qualità percepita, la qualità attesa.
- I fattori della qualità. Quali sono le variabili che concorrono a determinare la qualità del servizio e quanto sono rilevanti in rapporto al tipo di servizio considerato.
- Gli indicatori. Quali è necessario prendere in considerazione e misurare per monitorare la qualità del servizio e in rapporto a quali standard di riferimento.

Il Laboratorio ha prodotto molti materiali descrittivi dei servizi specifici che compongono il servizio scolastico, delle loro prestazioni, dei fattori di qualità, degli indicatori, degli standard di riferimento, e ha rappresentato soprattutto un’esperienza che ha sviluppato apprendimento, condivisione di linguaggi e modelli interpretativi, confronto tra operatori diversi, consapevolezza della complessità del problema della qualità, ma anche fiducia nella possibilità di affrontare tale complessità, se si dispone di una intenzionalità condivisa, di metodo e rigore.

Il Laboratorio in sintesi è stato un progetto di ricerca-formazione che ha lavorato su temi di merito e di metodo con un approccio di tipo teorico-descrittivo, senza nessuna finalità direttamente operativa e senza l’obiettivo di produrre ricadute immediatamente applicative sulle singole scuole coinvolte e sulla soluzione di specifici problemi di “non qualità”.

I **Cantieri della qualità**, viceversa, sono stati caratterizzati da una finalità e da un approccio metodologico di tipo pratico operativo (produrre analisi e diagnosi di problemi specifici, proporre soluzioni), pur mantenendo un obiettivo di sviluppo e rinforzo dell’apprendimento relativamente soprattutto ad approcci metodologici, strumenti e tecniche per il miglioramento continuo.

Attori dei Cantieri sono stati trentasette insegnanti di 14 scuole partecipanti al progetto e in particolare:

- ✧ Liceo San Carlo, Modena
- ✧ Liceo Scientifico Morandi, Finale Emilia
- ✧ ITA Calvi, Finale Emilia
- ✧ ITCP Cavazzi, Pavullo
- ✧ ITAS Selmi, Modena
- ✧ Polo Professionale, Vignola
- ✧ ITIS Corni, Modena
- ✧ Liceo Scientifico Wiligelmo, Modena
- ✧ ITIS Volta, Sassuolo
- ✧ ITIP Galilei, Mirandola
- ✧ Liceo Socio-Psico-Pedagogico Sigonio, Modena
- ✧ ITC Barozzi, Modena
- ✧ IPSIA Corni, Modena
- ✧ Istituto d'Arte Venturi, Modena

Il progetto ha preso avvio nel febbraio 1999 con una presentazione ai Presidi delle Scuole coinvolte degli obiettivi e dell'articolazione dei Cantieri e si è concluso il 21 maggio con un incontro finale con gli insegnanti partecipanti.

In questo rapporto finale verranno sintetizzati e presentati:

- **gli obiettivi del progetto**
- **la sua articolazione: fasi e eventi**
- **la metodologia e gli strumenti utilizzati**
- **i problemi di partenza e gli obiettivi dei Cantieri**
- **le soluzioni progettate e le modalità d'implementazione**
- **la valutazione dell'esperienza**



2. Gli obiettivi del progetto



L'esperienza dei Cantieri è stata caratterizzata da un forte taglio operativo per affrontare il tema della qualità dei servizi scolastici. In particolare, la valenza applicativa è stata resa possibile dai risultati conseguiti dal precedente progetto di ricerca sulla qualità. I Cantieri, che sono stati una evoluzione del Laboratorio, hanno avuto la duplice finalità di:

- ❑ proseguire nell'azione di diffusione e consolidamento della cultura del servizio e della qualità all'interno delle scuole della Provincia e tra gli insegnanti. I Cantieri hanno consentito lo sviluppo di una consapevolezza diffusa e comune sul valore e sulle implicazioni della cultura della qualità per tutti gli operatori scolastici;
- ❑ avviare un processo di miglioramento della qualità dei servizi scolastici all'interno della scuole della Provincia, ipotizzando delle soluzioni organizzative tarate sui bisogni e sulle peculiarità dei singoli contesti e sulla base dei principi e delle tecniche del miglioramento continuo, tanto nell'affrontare e risolvere criticità presenti, quanto nel progettare ed implementare nuovi servizi.

Le attività condotte all'interno dei Cantieri hanno riguardato:

- 🕒 *lo sviluppo di analisi, diagnosi e piani di implementazione di soluzioni ideate e progettate ad-hoc, in modo da soddisfare al meglio le specificità e i bisogni di ogni singolo contesto scolastico;*
- 🕒 *la definizione dei risultati da perseguire e l'individuazione delle modalità di controllo, per poter monitorare costantemente, ed eventualmente modificare, le soluzioni adottate (valutando, volta per volta, appropriatezza, efficacia, impatto e reazioni suscitate dalle stesse soluzioni);*
- 🕒 *la pianificazione di azioni e proposte necessarie all'implementazione delle soluzioni, per creare coinvolgimento ed estendere l'area di partecipazione e consenso in merito alle iniziative intraprese;*
- 🕒 *la verifica dei risultati di miglioramento conseguiti, come indispensabile momento di valutazione complessiva di efficacia ed efficienza della soluzione rispetto al problema di partenza.*

3. Articolazione del progetto



Per l'impostazione, la realizzazione e la verifica del progetto sono state costituite alcune strutture con specifiche finalità.

Il *Gruppo Guida*, costituito dall'Assessore all'Istruzione e Formazione Professionale della Provincia di Modena e dal Provveditore agli Studi, con la responsabilità di:

- ◆ **definire** gli obiettivi del progetto e facilitarne la realizzazione;
- ◆ **validarne** l'articolazione;
- ◆ **monitorarne** lo svolgimento;
- ◆ **verificare** i risultati prodotti.

Con compiti e obiettivi analoghi a quelli del Gruppo Guida è stato costituito il *Gruppo Presidi* delle scuole partecipanti al progetto, che ha dato il sostegno all'iniziativa in ciascuna scuola.

Il *Gruppo Tecnico*, formato da funzionari dell'Assessorato e da persone appositamente individuate sulla base della loro competenza e disponibilità, con responsabilità di:

- *concorrere ad elaborare metodi e strumenti per la realizzazione dei Cantieri;*
- *supportare il lavoro dei Team di miglioramento.*

Il *Team di miglioramento*, formato da gruppi di due-tre persone per ogni scuola partecipante, con responsabilità di:

- **partecipare** all'iniziativa formativa di avvio e acquisire competenze metodologiche;
- **concorrere** ad individuare il problema da affrontare;
- **sviluppare** le attività di analisi, diagnosi e progettazione previste;
- **partecipare** agli incontri intergruppo (workshop) previsti dal programma operativo;
- **redigere** il rapporto finale dell'esperienza fatta e di presentazione delle soluzioni proposte.

Il progetto è stato realizzato attraverso un'alternanza di workshop con tutti gli insegnanti e di lavoro nei Team di miglioramento.

I *workshop* con gli insegnanti sono stati tre, di cui il primo di due giorni e gli altri di un giorno, sulla metodologia del miglioramento continuo finalizzati a :

- **abilitare** gli insegnanti coinvolti nell'utilizzo degli strumenti del miglioramento continuo e del lavoro di gruppo;
- **selezionare** i problemi da affrontare all'interno di ciascuna Scuola;
- **avviare**, già in aula, il processo di costituzione e il lavoro dei Team;
- **programmare** il lavoro da fare.

Il lavoro dei Team di miglioramento si è svolto tra un workshop e l'altro ed è stato finalizzato a:

- / utilizzare metodi e strumenti di analisi e diagnosi;
- / individuare ipotesi di soluzioni organizzative per risolvere esistenti criticità o progettare nuovi servizi;
- / ideare modalità di intervento a supporto dell'implementazione delle soluzioni.

I Team di miglioramento si sono avvalsi di:

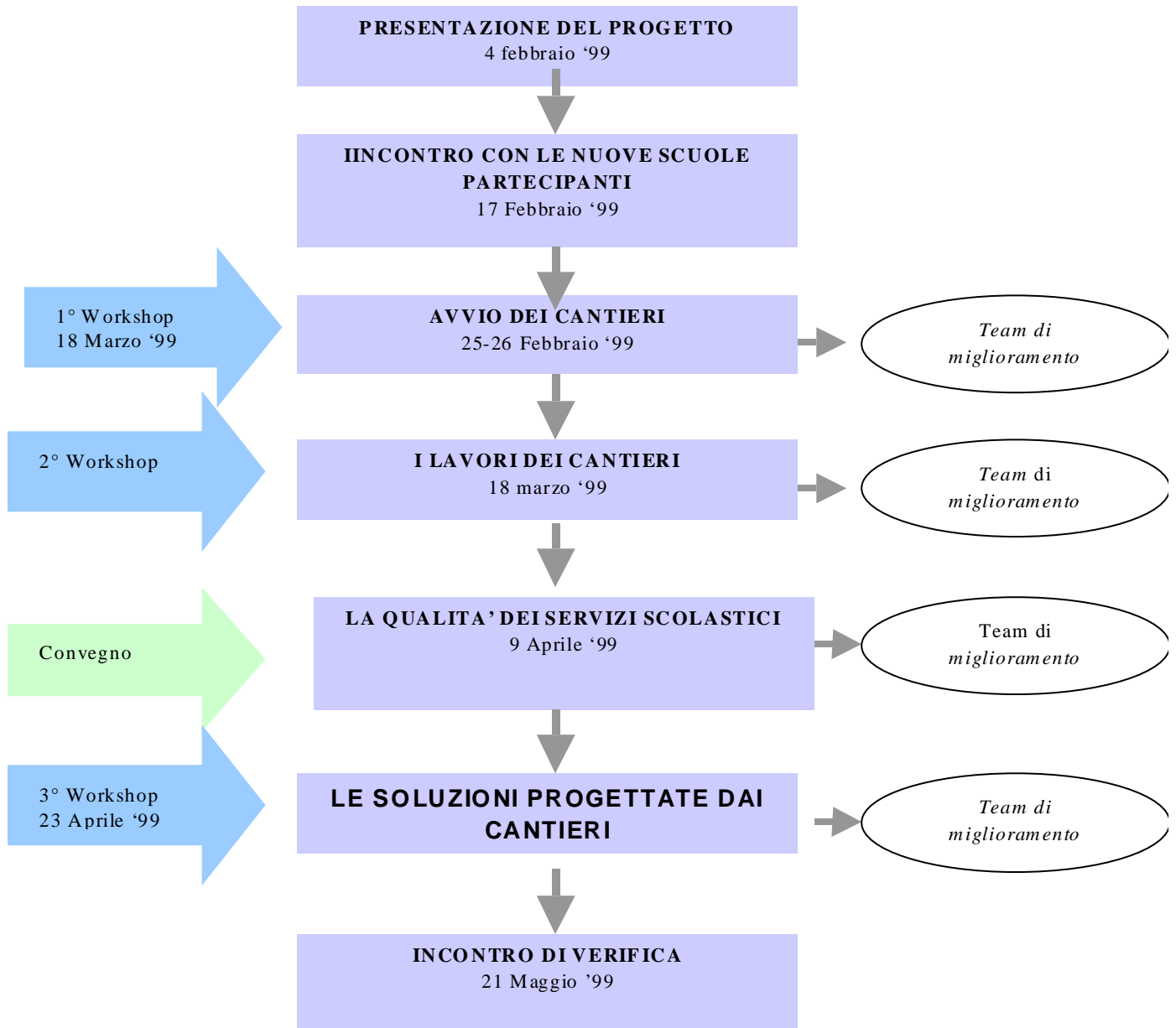
- alcune proposte emerse da un incontro di monitoraggio con il Gruppo dei Presidi delle Scuole coinvolte, al momento dell'avvio del progetto
- un incontro di presentazione del progetto ai docenti delle scuole che non avevano partecipato al progetto del Laboratorio per allineare i partecipanti sui punti essenziali della metodologia del miglioramento della qualità
- momenti di supervisione con la consulenza
- incontri in plenaria di confronto e socializzazione con tutti gli altri Team
- un convegno dal titolo "La qualità dei Servizi Scolastici. Prestazioni, indicatori e standard" in occasione del quale è stata presentata una relazione sull'esperienza del Laboratorio e dei Cantieri realizzata dalle scuole superiori modenesi
- un incontro di verifica e di supporto per la redazione del rapporto finale

Complessivamente, i Cantieri hanno avuto una durata di quattro mesi, da febbraio a maggio 1999.

Di seguito viene proposta una rappresentazione schematica dell'articolazione del progetto e dei diversi eventi che lo hanno caratterizzato



Le fasi e gli eventi del progetto







4. Approccio metodologico e strumentazione



Il lavoro dei diversi gruppi scuola impegnati nel progetto è stato guidato e sostenuto da una metodologia generale di riferimento ispirata all'approccio al *"miglioramento continuo"* e da specifici strumenti di analisi, diagnosi e progettazione che hanno scandito i diversi passaggi dell'intervento.

La metodologia del miglioramento continuo consente di affrontare e risolvere problemi specifici e concreti presenti all'interno delle organizzazioni, attraverso un percorso di tipo *"clinico"* che parte dall'individuazione di un *"sintomo"* (il problema da risolvere), per sviluppare l'analisi delle cause e la loro interpretazione (la diagnosi), fino alla individuazione di azioni finalizzate ad eliminare le cause più rilevanti e a risolvere in tutto o in parte il problema di partenza.

Si tratta di un approccio metodologico fondato sul lavoro in team, dove la messa in campo delle competenze dei partecipanti, delle loro idee e il confronto continuo, potenzia la capacità di analizzare i problemi, formularne una diagnosi sufficientemente corretta e completa, pervenire all'individuazione di soluzioni appropriate e fattibili.

Si tratta anche di una metodologia generale che si avvale di alcuni strumenti tecnici per l'individuazione e la caratterizzazione del problema, per l'analisi delle cause e la loro ponderazione, per l'individuazione delle soluzioni e l'analisi di fattibilità.



4.1 I passi del progetto e la strumentazione utilizzata

I Cantieri, come già detto, hanno seguito un percorso di lavoro teorico-applicativo che si è avvalso di una specifica strumentazione di analisi, diagnosi e risoluzione dei problemi. Gli svariati passi di questo “iter”, di seguito descritti singolarmente, sono stati:

- A. Individuazione del problema e dell’obiettivo del Cantiere;
- B. Analisi e valutazione delle cause;
- C. Prime ipotesi di soluzione;
- D. Progettazione della soluzione;
- E. Impatti della soluzione progettata;
- F. Lancio e avvio del piano di implementazione

A. Individuazione del problema e dell’obiettivo del Cantiere

Il primo passo fatto da ciascun gruppo scuola è stato quello di individuare e descrivere il problema che si sarebbe voluto affrontare nel corso del progetto.

Si è trattato di un processo di graduale selezione, affinamento e precisazione del problema, effettuato in base ai seguenti criteri:

- *il problema deve essere concreto e circoscritto, deve cioè rientrare all’interno del dominio di autorità e autonomia della Direzione della scuola;*
- *il problema deve essere tale; deve cioè rappresentare una effettiva criticità che penalizza la qualità di uno o più servizi/processi della scuola;*
- *il problema deve essere percepito come tale anche dagli altri attori della scuola, e in particolare dalla Direzione e da una parte significativa dei colleghi;*
- *il problema deve essere affrontabile e risolvibile sempre che la diagnosi sia corretta e le soluzioni proposte rientrino nell’ambito decisionale della scuola e nei vincoli economici e normativi che la caratterizzano.*

Già nel corso del primo workshop i diversi gruppi scuola impegnati nel Progetto hanno realizzato questo primo passo, utilizzando la tecnica del brainstorming per l’individuazione del problema e la scheda 1 per la sua connotazione.

Scheda 1: Connotazione dei problemi

Descrizione del problema	Effetti provocati	Valutazione effetti		Cause principali	Obiettivo del Cantiere
		Rilevanza	Ricorrenza		

Rilevanza e Ricorrenza degli effetti sono state valutate in termini semplificati attribuendo i valori Alta, Media, Bassa a ciascuno dei due parametri.

Già in questo primo lavoro i gruppi scuola hanno dovuto pervenire ad una prima formulazione dell'obiettivo del Cantiere, prendendo consapevolezza che i limiti temporali e lo stesso mandato del progetto non consentivano di definire l'obiettivo in termini di "soluzioni implementate", ma che bisognava limitarsi a delineare e proporre soluzioni al problema che avrebbero dovuto essere sottoposte al vaglio della Direzione della scuola, trovare un sufficiente consenso interno ed essere deliberate con le modalità opportune, prima di trovare concreta applicazione.

Gli obiettivi dei diversi Cantieri sono stati formalizzati pertanto utilizzando formulazioni quali: "...definire un piano di.....progettare soluzioni atte a ...delineare proposte organizzative in grado di..."

Questo passaggio chiave, "dal problema all'obiettivo del cantiere", ha trovato una sua formulazione specifica all'interno di una seconda scheda che ha consentito ai gruppi di precisare meglio i due termini e correggere precedenti formulazioni, a volte generiche, imprecise, eccessivamente ampie.

Scheda 2: Connotazione dei problemi

Descrizione del problema	L'obiettivo del Cantiere

B. Analisi e valutazione delle cause

Questo secondo passaggio è stato realizzato da ciascun gruppo utilizzando due strumenti: il diagramma causa-effetto e la scheda di attribuzione di importanza alle cause.

Il primo, il diagramma causa-effetto - o diagramma delle correlazioni – (scheda 3), ha consentito a ciascun gruppo di individuare:

- *le cause più rilevanti che determinano il problema;*
- *alcune cause di secondo livello (causa della causa)*

e di aggregare le cause per ambito o tipologia, come ad esempio:

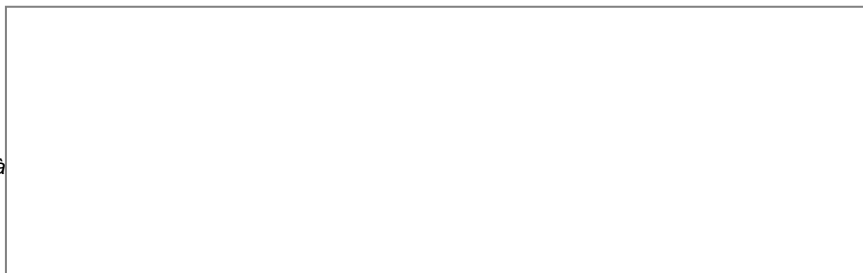
- *organizzazione*
- *tecnologie*
- *competenze professionali*
- *sistema sociale*
- *risorse*
-
-

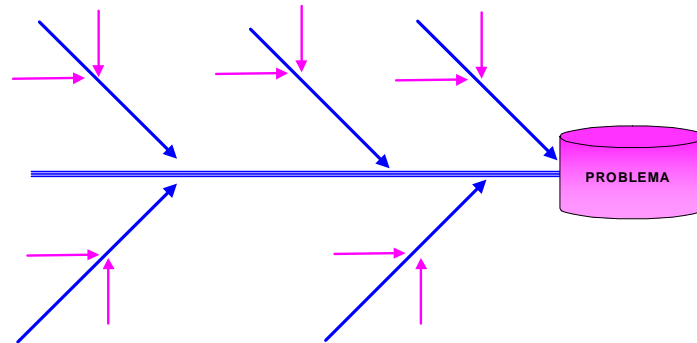
L'individuazione delle cause del problema è stata effettuata da ciascun gruppo in apposite sessioni di brainstorming.

Il secondo strumento (scheda 4) ha consentito di pervenire alla ponderazione delle diverse cause e alla definizione di una prima ipotesi di priorità di intervento.

Ciascun gruppo ha prodotto il proprio diagramma causa-effetto secondo il seguente schema:

Scheda 3: Analisi delle cause





Le cause, una volta individuate, sono state ponderate utilizzando la scheda 4.

Scheda 4: Ordine di importanza delle cause e priorità degli interventi

Causa	Rilevanza della causa (A)	Risolubilità della causa (B)	Peso relativo (A + B)	Priorità di interventi
▪	<div style="display: flex; align-items: center;"> 1 <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100px; position: relative;"> 2 3 4 5 6 7 8 9 </div> </div>			
▪				
▪				
▪				

Questi due passaggi hanno consentito ai gruppi di:

- *uscire dalla relativa vaghezza di una semplice formulazione del problema per pervenire all'individuazione delle cause più rilevanti;*
- *valutare l'importanza di ciascuna causa (rilevanza) e porsi consapevolmente il quesito della loro risolubilità all'interno sempre degli ambiti di autonomia e dei vincoli di risorse della scuola;*
- *individuare, in prima approssimazione, priorità di interventi. Quali azioni cioè avrebbero dovuto in prospettiva caratterizzare la proposta che il Cantiere si accingeva a formulare.*

La individuazione delle priorità di intervento non è risultata automaticamente dalla somma del valore assegnato alla “rilevanza” della causa con quello assegnato alla “risolvibilità”, ma ha richiesto una valutazione soggettiva espressa dal gruppo che in alcuni casi ha deciso di dare priorità a interventi finalizzati a rimuovere cause considerate più facilmente risolvibili.

Si è trattato di un lavoro di analisi-diagnosi che ha richiesto uno sforzo di approfondimento, orientato alla concretezza e alla predeterminazione di condizioni che avrebbero in seguito resa più credibile e realizzabile la soluzione progettata.

C. Prime ipotesi di soluzione

Individuate e ponderate le cause del problema, ciascun gruppo ha intrapreso il percorso della progettazione della soluzione.

Il primo passaggio è stato quello di produrre idee, ipotesi, prime proposte senza preoccuparsi eccessivamente di pervenire ad una soluzione già ben strutturata e valutata in termini di fattibilità e implicazioni.

Questa fase ideativo-creativa è stata affrontata nuovamente con la metodologia del confronto e del brainstorming. I risultati sono stati formalizzati nella scheda 5.

Scheda 5: Prime ipotesi di soluzione

Causa del problema	Prime ipotesi di soluzione

D. Progettazione della soluzione

Da questo momento in avanti ciascun gruppo scuola ha sviluppato uno strumento di progettazione sviluppato ad hoc in rapporto alla natura e alle caratteristiche del problema da risolvere e della soluzione da progettare.

In questa fase i gruppi hanno manifestato una capacità di adattamento del metodo e di personalizzazione degli strumenti, capacità che probabilmente è stata rinforzata anche dai passi precedentemente realizzati e dal fatto di avere operato sempre con metodo e rigore.

Di seguito presentiamo i diversi strumenti predisposti ed utilizzati in questa fase dai diversi gruppi.

Due Cantieri hanno lavorato su:

- ◆ **Piano di comunicazione interna**
- ◆ **Piano di comunicazione esterna ed interna**

utilizzando i due strumenti sintetizzati nelle schede 6 e 7.

Scheda 6: Obiettivi di comunicazione

Obiettivi di comunicazione	
1	
2	
3	
4	
5	

Scheda 7: Il piano di comunicazione

Obiettivi di comunicazione			Ruoli		Risorse		Vincoli	Tempi
.....								
Contenuti	Strumenti Modalità	Destinatari	Responsabili	Gestori	Umane	Economiche		

Un Cantiere ha lavorato *sull'integrazione tra dimensione didattica, amministrativa e di gestione delle risorse*, utilizzando lo schema sotto riportato.

Scheda 8: Azioni di miglioramento

Momenti di interazione tra le 3 dimensioni	Criticità interfunzionali	Cause della criticità	Azioni di miglioramento

La maggior parte dei gruppi scuola ha sottoposto la soluzione progettata ad un'analisi di fattibilità utilizzando lo schema che segue.

Scheda 9: Fattibilità della soluzione

Principali cause del problema	Soluzioni proposte	Fattibilità della soluzione			
		Modalità	Risorse	Vincoli	Tempi

Scheda 10: Bisogni soddisfatti dalla soluzione

	Bisogni soddisfatti dalla soluzione
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Scheda 11: Regole di funzionamento

	Regole di funzionamento
1	
2	
3	
4	
5	
6	

I tre gruppi che hanno lavorato sul tema della collegialità hanno anche ridefinito le responsabilità di coloro che concorrono a determinare il buon funzionamento dei consigli di classe utilizzando la Scheda 12.

Scheda 12: Responsabilità dei ruoli coinvolti

	Responsabilità
Coordinatore	
Insegnanti	
Preside	

Un ultimo passaggio è stato quello di individuare e formalizzare altre azioni possibili secondo il seguente schema:

Scheda 13: Altre azioni

Azione	Ruoli coinvolti	Modalità	Tempi

Alcuni Gruppi Scuola hanno lavorato con una prospettiva più che di problem solving, di progettazione o riprogettazione di servizi interni e in particolare:

- **Tre Scuole:** utilizzo e gestione dei laboratori
- **Una Scuola:** organizzazione dello stage
- **Una Scuola:** progettazione della biblioteca

La strumentazione utilizzata da questi Cantieri è rappresentata dalle schede che seguono.

Scheda 14: Destinatari del servizio

DESTINATARI DEL SERVIZIO:	BISOGNI DA SODDISFARE:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪

Scheda 15: Le prestazioni del servizio

PRESTAZIONI	
BASE	
STRUTTURA	
RELAZIONE	

Scheda 16: I fattori di qualità

<i>PRESTAZIONI</i>	<i>FATTORI DI QUALITA'</i>	<i>SPECIFICAZIONE</i>	<i>STANDARD</i>
BASE			
STRUTTURA			
RELAZIONE			

Scheda 17: L'organizzazione del servizio

<i>PROCESSO E FASI</i>	<i>RUOLO E RESPONSABILE</i>	<i>RUOLI COINVOLTI</i>
1.		
2.		
3.		
4.		

E. Impatti della soluzione progettata

La maggior parte dei gruppi scuola hanno valutato le possibili implicazioni che la soluzione proposta avrebbe potuto avere su:

- *il sistema organizzativo della scuola*
- *il sistema sociale interno*
- *il sistema professionale*
- *il sistema tecnico*

Lo schema utilizzato è sintetizzato dalla seguente Scheda:

Scheda 18: Valutazione dell'impatto

IMPATTO SU:			
<i>Sistema Organizzativo</i>	<i>Sistema Sociale</i>	<i>Sistema Professionale</i>	<i>Sistema Tecnico</i>

--	--	--	--

AZIONI E ATTENZIONI PER GESTIRE GLI IMPATTI:

F. Lancio e avvio del piano di implementazione

Il lavoro dei gruppi scuola si è concluso con la formulazione di alcune proposte relative alle modalità più opportune per presentare le proposte all'interno della scuola e per garantire le migliori condizioni della loro realizzazione.

Questo passaggio è stato formalizzato all'interno della Scheda 19.

Scheda 19: Lancio e avvio del piano

A CHI PRESENTARE IL PIANO	FORMATO E MODALITA'DI COMUNICAZIONE E/O COINVOLGIMENTO

CHI COINVOLGERE NELLA REALIZZAZIONE	FORMATO E MODALITA'DI COMUNICAZIONE E/O COINVOLGIMENTO

Tutto il percorso fatto, dall'individuazione del problema fino alla definizione delle modalità di realizzazione delle soluzioni progettate è stato reso possibile da:

- *il forte impegno degli insegnanti partecipanti che hanno lavorato con molta dedizione e intelligenza lungo tutte le fasi del progetto, in aula e soprattutto negli intervalli tra un incontro e l'altro;*



- *il metodo proposto, e in parte auto autoprogettato, caratterizzato da rigosità e semplicità.*



5. I problemi di partenza, gli obiettivi, le soluzioni progettate e le modalità di implementazione



Il primo passo dell'attività dei Cantieri è stato quello di *identificare alcuni problemi* relativi alla qualità dei servizi e fra questi *selezionare quelli sui quali avviare i Cantieri* stessi. Contestualmente è stato necessario declinare i problemi in *obiettivi di miglioramento della qualità*, che hanno rappresentato l'oggetto del lavoro di progettazione dei Cantieri.

In un primo incontro di avvio con i presidi e con il Gruppo di riferimento sono state raccolte le indicazioni sulle aree di problemi ritenute prioritarie. In seguito ogni scuola ha espresso il tema/problema sul quale riteneva più urgente un intervento di miglioramento della qualità. I problemi espressi riflettono le esigenze di miglioramento specifiche di ciascuna scuola, anche se tuttavia in alcuni casi sono stati identificati temi/problemi uguali o simili da più scuole. Dal confronto fra le scuole sono emersi otto temi, ciascuno successivamente precisato e ridefinito da ogni singola scuola in base alle proprie specificità.

Ambiti di riferimento dei Cantieri	Scuole
1. Organizzazione degli stage	Selmi
2. Biblioteca	Cavazzi
3. Integrazione fra didattica, amministrazione e gestione delle risorse	Polo professionale Vignola
4. Rapporto scuola territorio	Venturi
5. Consigli di classe/Collegialità	San Carlo, Sigonio, Wiligelmo
6. Utilizzo dei laboratori	Barozzi, Galilei, IPSIA Corni
7. Recupero	ITIS Volta, ITIS Corni
8. Comunicazione interna e informazione	Calvi, Morandi

Gli otto problemi qui presentati in sintesi sono stati in seguito specificati da ciascuna Scuola per tarare il lavoro sulle realtà di appartenenza e nei contesti particolari e per identificare obiettivi specifici di progettazione.

Gli obiettivi di progettazione sono stati definiti col supporto di strumenti ad hoc, come già esposto nel paragrafo 4, utilizzando un approccio metodologico che dall'analisi delle cause e la loro ponderazione ha portato ad identificare le soluzioni. Poiché le soluzioni si presentavano molto diverse a seconda del problema trattato, ogni Scuola ha utilizzato schemi diversi. Il lavoro dei si è

concluso con la predisposizione del piano di implementazione e del piano di lancio e di avvio dei progetti.

1. ORGANIZZAZIONE DEGLI STAGE

Scadente qualità di alcune situazioni di stage con conseguente insoddisfazione/demotivazione degli studenti e mancata valorizzazione di un'opportunità di apprendimento e orientamento

Obiettivo del Cantiere della qualità

Migliorare la pianificazione e l'organizzazione degli stage e, in particolare:

- ◆ *identificare oculatamente e per tempo le aziende e gestire i rapporti con l'azienda e i tutor aziendali;*
- ◆ *definire contratti chiari, realizzabili e condivisi;*
- ◆ *precisare il ruolo del tutor interno e aumentare la disponibilità dei docenti a ricoprire questo ruolo;*
- ◆ *strutturare momenti di verifica intermedia e finale*

Le soluzioni progettate e le modalità di implementazione

La soluzione progettata dal gruppo ha preso in considerazione l'intero servizio di stage per riprogettarlo e ha precisato i seguenti elementi:

- I bisogni degli alunni che il servizio stesso deve soddisfare. I bisogni degli alunni sono risultati molto ampi: dall'acquisizione di competenze tecnico-professionali e relazionali, alla realizzazione di un'esperienza lavorativa coerente con le proprie aspirazioni, inclinazioni e preparazione, al vivere un'esperienza significativa.
- Le prestazioni del servizio sono state declinate in prestazioni di base, di struttura e di relazione, in base alla metodologia già sperimentata dal gruppo nel corso del Laboratorio sulla Qualità. Il servizio di stage deve innanzitutto assicurare agli alunni la possibilità di acquisire conoscenze sulle realtà lavorative locali in modo da facilitare le scelte post- diploma. La scuola deve inoltre assicurare adeguate opportunità di stage e delle relazioni di tutoring che sostengano adeguatamente l'alunno.
- I fattori di qualità e i relativi indicatori e standard per il monitoraggio della stessa.
- L'organizzazione del servizio specificando le fasi del processo, i requisiti, i ruoli responsabili e i ruoli coinvolti.

- La fattibilità della soluzione, esaminando tutte le cause di carenza della qualità del servizio di stage e proponendo per ciascuna delle soluzioni, delle modalità di realizzazione, le risorse necessarie, i vincoli e i tempi.

Sono emersi come temi cruciali: la maggior cura nella redazione del contratto con le aziende e nella realizzazione di azioni di richiamo al rispetto della stesso; il coinvolgimento di un maggior numero di docenti come tutor per garantire una maggiore qualità e incidenza di questo ruolo e la predisposizione di un vademecum per l'alunno. Le soluzioni proposte e la nuova organizzazione del servizio potrebbero essere sperimentate a partire dal prossimo anno scolastico, con le opportune azioni di lancio.

Il lancio e l'avvio della soluzione proposta partiranno con una presentazione formale al preside e al collegio docenti, con l'obiettivo di coinvolgere i colleghi nella messa a punto delle soluzioni.

2. BIBLIOTECA

Sotto-utilizzo della biblioteca e assenza di una strategia di sviluppo verso gli attori della scuola e verso il territorio

Obiettivo del Cantiere della qualità

Definire la finalità della biblioteca sia verso la scuola sia verso il territorio e delinearne la configurazione tecnico-organizzativa, coerente con la finalità e tenuti presenti i vincoli

Le soluzioni progettate e le modalità di implementazione

La soluzione proposta dal gruppo è centrata sulla predisposizione di un progetto di istituto sulla biblioteca, che nel suo complesso affronta tutte le cause identificate di malfunzionamento e sottoutilizzo della biblioteca.

Il gruppo ha riprogettato il servizio di biblioteca articolando la soluzione rispetto ai seguenti elementi:

- i bisogni dei destinatari, alunni e docenti, da ambo le parti centrati sull'attesa di tempi di apertura più lunghi e più flessibili, sulla disponibilità di materiali, sulla possibilità di usare la biblioteca come centro di scambio di conoscenze ed esperienze
- le prestazioni di base di struttura e di relazione del servizio di biblioteca che, nel loro insieme, devono garantire un ampio ventaglio di risorse conoscitive e di scambio di conoscenza, spazi e modalità adeguate di fruizione del servizio, sostegno nell'utilizzo del servizio stesso
- l'organizzazione del servizio e i ruoli responsabili e coinvolti, che deve essere centrata sulla figura del coordinatore della biblioteca e coinvolgere diversi docenti e gli studenti

- lo studio di fattibilità della soluzione, che ha precisato alcune possibili modalità operative per riorganizzare il servizio come quella della catalogazione unitaria, dell'orario di apertura, della creazione di una commissione per il progetto biblioteca
- il piano per il lancio e l'avvio del progetto prevede la presentazione dello stesso al collegio docenti mettendo in evidenza i numerosi vantaggi che derivano da una migliore organizzazione del servizio di biblioteca dal punto di vista della ricaduta didattica e della conservazione della memoria storica delle esperienze. Nella realizzazione del progetto di istituto per la biblioteca devono essere coinvolti tutti i docenti e in particolare la commissione biblioteca e gli alunni stessi

3. Carenza di integrazione fra didattica, amministrazione e gestione delle risorse

Inefficace raccordo tra settore amministrativo/di supporto, didattico e organi deputati alla programmazione e organizzazione delle attività

Obiettivo del Cantiere della qualità

Individuare modalità operative e di integrazione tra i settori:

1. *definendo soluzioni migliorative dei processi interfunzionali*
2. *prevedendo una formazione degli operatori nell'ottica di integrazione dei servizi e del proprio lavoro*
3. *individuando azioni per organizzare il processo di pianificazione dell'uso delle risorse*
4. *prevedendo soluzioni per la distribuzione dei compiti e dei carichi di lavoro*

Le soluzioni progettate e le modalità di implementazione

Il gruppo ha progettato la soluzione al problema a partire da un'analisi puntuale delle criticità che si rilevano nei momenti di interazione tra le tre dimensioni didattica, amministrativa e di gestione delle risorse della scuola. I momenti di interazione più critici sono risultati essere, dall'analisi svolta, i tempi per la predisposizione dell'organigramma di istituto, l'attività del Consiglio di Istituto, l'organizzazione dei viaggi di istruzione, l'organizzazione degli I.D.E.I. (Interventi Didattici Educativi Integrativi), l'organizzazione e la comunicazione di attività extra-curricolari, alcuni iter di pratiche certificative e amministrative.

Il gruppo ha ipotizzato diverse azioni di miglioramento per ciascuno di questi momenti di interazione interfunzionale finalizzate a fluidificare i processi di lavoro e le relazioni. Per ciascuna azione di miglioramento il gruppo ha precisato le modalità di realizzazione, le risorse necessarie, i vincoli e i

tempi. Per esempio sono state suggerite la realizzazione di riunioni periodiche della dirigenza per chiarire le finalità dei servizi; verifiche periodiche sul funzionamento degli organi e sul grado di raggiungimento degli obiettivi; la predisposizione di ordini del giorno e la loro diffusione per rendere più efficaci i CdI.

Le soluzioni proposte risultano essere praticamente a costo nullo; sostanzialmente coincidono con la razionalizzazione di tutta una serie di attività che, pur essendo già realizzate, causano disfunzioni e tensioni.

Le soluzioni proposte producono impatti su più fronti e necessitano di alcuni interventi di supporto, quali corsi di aggiornamento e il ricorso a fonti autorevoli all'interno della scuola.

Il gruppo prevede di presentare il progetto al collegio docenti, alla commissione autonomia e al CdI e di coinvolgere nella sua realizzazione tutte e tre le componenti considerate, i genitori e gli studenti.

4. RAPPORTO SCUOLA TERRITORIO

Inadeguata conoscenza da parte degli attori del Territorio (Scuole Medie, Enti Pubblici, Aziende, Associazioni, ecc...) della identità e delle caratteristiche distintive della Scuola e delle sue potenzialità formative e di offerta dei servizi.

Obiettivo del Cantiere della qualità

Definire un piano di comunicazione esterna finalizzato a far conoscere:

- ◆ *l'identità distintiva*
- ◆ *l'offerta dei servizi*
- ◆ *l'offerta formativa (scolastica e permanente)*

e progettare iniziative rivolte a dare un contributo allo sviluppo socio-culturale locale che affermino la centralità della scuola nel territorio.

Le soluzioni progettate e le modalità di implementazione

L'obiettivo del Cantiere è stato di progettare un Piano di comunicazione a partire da alcuni obiettivi di comunicazione riferiti ai principali gruppi di interlocutori della scuola d'arte: gli studenti, le famiglie e i docenti delle scuole medie inferiori, i cittadini adulti, gli studenti e i docenti di altre scuole superiori, gli studenti della stessa scuola, gli enti pubblici e le aziende del territorio.

Gli obiettivi di comunicazione sono riassumibili in obiettivi di sviluppo della visibilità della scuola, di diffusione della conoscenza sull'offerta formativa della scuola e di potenziamento della rete di relazioni con il territorio.

Il Piano di comunicazione è stato articolato specificando, per ciascun obiettivo: i contenuti della comunicazione, i nuovi strumenti da introdurre, le modalità di realizzazione, i destinatari, i responsabili e i gestori delle iniziative da realizzare, le risorse umane ed economiche da impiegare, i vincoli da rispettare e i tempi di realizzazione.

Il lancio del Piano di comunicazione prevede due incontri: il primo con il Preside, la Commissione orientamento, la Commissione Scuola-Territorio, i referenti per l'aggiornamento e per i laboratori multimediali e la Coop Venturi Progetta; il secondo incontro sarà dedicato al Collegio docenti e al Consiglio d'Istituto, previa la diffusione del materiale sul progetto.

La realizzazione del Piano prevede il coinvolgimento di tutti i ruoli che dovranno prendere parte alla realizzazione stessa.

5. CONSIGLI DI CLASSE/COLLEGIALITÀ

Inefficacia ed inefficienza dei Consigli di Classe

Obiettivo del Cantiere della qualità

Definire regole di funzionamento dei Consigli di Classe chiare e condivise, precisandone funzione, ruoli dei componenti e relative responsabilità e progettare azioni finalizzate a superare gli atteggiamenti che possono ostacolare il livello di collegialità auspicato.

Le tre scuole che hanno affrontato questo problema hanno svolto insieme la prima parte di analisi delle cause del problema. In un secondo momento hanno differenziato i lavori in sottogruppi, per poter individuare e progettare delle soluzioni più pertinenti rispetto ai tre diversi contesti scolastici.

Le soluzioni progettate e le modalità di implementazione

I gruppi hanno progettato numerose soluzioni, come per esempio: aumentare le ore dedicate al coordinamento didattico e interdisciplinare nei Consigli di Classe gestendo meglio il tempo complessivo dedicato alle attività collegiali; elaborare a inizio anno le linee generali per la programmazione e predisporre un piano di lavoro annuale più coerente con le finalità formative della Scuola; migliorare l'organizzazione dei Consigli di Classe e prevedere degli strumenti condivisi di verifica e di autovalutazione delle attività svolte; definire il ruolo del coordinatore e costituire una équipe dei coordinatori; migliorare le modalità di gestione del tempo di riunione; chiarire le modalità di coinvolgimento dei genitori e degli studenti nei momenti collegiali.

La soluzione è stata completata dalla definizione delle responsabilità dei ruoli sui processi che riguardano la collegialità (il coordinatore, gli insegnanti, il preside); dall'individuazione di azioni per sviluppare la collegialità, come per esempio la programmazione modulare e la trasversalità, l'approfondimento dei temi relativi al lavoro di gruppo.

E' stato previsto di presentare il progetto nell'ultimo collegio docenti previsto prima della fine dell'anno scolastico in corso, o nel prossimo anno, dopo aver predisposto riunioni per la messa a punto del progetto e colloqui per ottenere l'appoggio e il coinvolgimento dei colleghi. Nella realizzazione si prevede di coinvolgere il maggior numero possibile di docenti.

La progettazione delle soluzioni è stata orientata a razionalizzare l'uso del tempo nell'ambito del Piano annuale delle attività collegiali, ma prevede anche un meccanismo di incentivazione economica per le ore eccedenti, necessarie alla realizzazione del progetto.

6. INADEGUATO UTILIZZO DEI LABORATORI

Inadeguata organizzazione e gestione dell'utilizzo dei laboratori

Obiettivo del Cantiere della qualità

Predisporre procedure volte a:

- *migliorare la qualità della didattica*
- *definire modalità di fruizione dei laboratori*
- *migliorare l'organizzazione delle strutture*
- *rendere più efficaci i processi di approvvigionamento e manutenzione delle strutture tecniche*

I Cantieri si sono poi differenziati per affrontare il funzionamento dei laboratori di informatica (Barozzi e Galilei) e dei laboratori di grafica (IPSIA Corni)

Le soluzioni progettate e le modalità di implementazione

I gruppi di lavoro hanno ipotizzato soluzioni specifiche rivolte ad affrontare ciascuna delle cause di inadeguato utilizzo dei laboratori. Alcune linee di soluzione proposte sono quelle di chiarire le responsabilità dei ruoli di supporto tecnico e di manutenzione, di istituire dei ruoli di gestione dei laboratori, formazione delle competenze eventualmente mancanti, mappatura delle esigenze didattiche e loro migliore gestione, istituzione di una commissione di acquisti, sviluppo della manualistica, miglioramento degli orari di accesso.

Per ciascuna di queste soluzioni i gruppi hanno redatto il piano di fattibilità delle soluzioni, specificando modalità di realizzazione, risorse necessarie, vincoli da rispettare, tempi previsti.

Il gruppo che ha affrontato il problema dei laboratori di grafica ha progettato anche l'articolazione del processo del servizio di laboratorio, prevedendo le fasi di allestimento del laboratorio, di gestione del laboratorio, di manutenzione.

Le modalità di lancio e di avvio dei progetti prevedono incontri di informazione e il coinvolgimento dei colleghi, in modo indiretto, attraverso la somministrazione di questionari sulle criticità percepite e, in modo diretto, durante le fasi realizzative dei progetti. Il gruppo dei laboratori di grafica ha coinvolto fin da questa fase di progettazione delle soluzioni gli studenti. In ogni caso con lo spirito di proporre soluzioni da condividere con tutte le persone interessate.

7. RECUPERO

Gli attuali I.D.E.I. non sono efficaci ed efficienti nel rispondere ai problemi di insuccesso scolastico, né sono in grado di rendere la pratica didattica rispondente ad eventuali esigenze di cambiamento.

Obiettivo del Cantiere della qualità

Costruire un modello operativo flessibile che preveda modalità di realizzazione differenziate sulla base di un patrimonio permanente, pur se migliorabile.

In Cantieri si sono in seguito differenziati per affrontare il problema del processo di recupero, sostegno e potenziamento (ITIS Volta) e del recupero delle abilità di base e dei saperi minimi in ingresso al biennio e al triennio (ITIS Corni).

Le soluzioni progettate e le modalità di implementazione

I due gruppi hanno differenziato in modo sostanziale l'obiettivo dei Cantieri della qualità. La soluzione proposta dall'ITIS Volta è centrata sulla scansione modulare di un processo di recupero, sostegno e arricchimento rivolto agli studenti. I moduli previsti sono tre: preparatorio, disciplinare, metodologico, rivolti alle diverse classi, con differenti modalità di realizzazione, su diversi contenuti, in momenti diversi dell'anno scolastico.

Per il recupero delle abilità di base e dei saperi minimi in ingresso al biennio e al triennio, la soluzione proposta dall'ITIS Corni prevede:

un'indagine conoscitiva sulle attese degli studenti e delle famiglie nei confronti degli IDEI;

l'individuazione da parte dei docenti di abilità di base e saperi minimi essenziali per ogni disciplina e di obiettivi trasversali;

l'elaborazione e la somministrazione di test per la rilevazione dei saperi e delle abilità in uscita della scuola media e del biennio;



la predisposizione di percorsi di recupero di abilità e saperi minimi.

I gruppi hanno ipotizzato modalità di presentazione delle proposte elaborate in modo completo e di coinvolgimento dei colleghi in fase progettuale e operativa, anche per evitare possibili atteggiamenti di difesa.

8. COMUNICAZIONE INTERNA E INFORMAZIONE

Insufficiente circolazione delle informazioni e delle comunicazioni all'interno della scuola

Obiettivo del Cantiere della qualità

Definire modalità organizzative, forme e strumenti di comunicazione interna che garantiscano un'adeguata e tempestiva informazione a tutti gli attori della scuola e, in particolare, delineare:

- *cosa va comunicato e a chi*
- *quando*
- *in quali modi*
- *da chi*

Le soluzioni progettate e le modalità di implementazione

I bisogni di comunicazione e informazione interne evidenziati dalle due scuole che hanno lavorato su questo problema sono state affrontate attraverso un Piano di comunicazione interna che consentisse di avere una visione d'assieme dei diversi interventi da proporre a proposito.

Il punto di partenza sono stati gli obiettivi di comunicazione che il Piano di comunicazione si prefigge di raggiungere: rendere accessibili i documenti didattici agli insegnanti, agli studenti, ai genitori, al personale ATA.; favorire la reperibilità di informazioni e circolari; controllare che i documenti didattici, le comunicazioni e le informazioni giungano ai destinatari nei tempi e nei modi dovuti; definire i ruoli deputati a funzioni di comunicazione per favorirne la legittimazione; sviluppare la cultura della collaborazione fra i docenti.

Per ognuno di questi obiettivi il gruppo ha specificato i contenuti della comunicazione, gli strumenti e le modalità, i destinatari, i ruoli responsabili e quelli coinvolti, le risorse umane ed economiche richieste, i vincoli e i problemi di cui tener conto, i tempi di realizzazione.

Il gruppo ha previsto per esempio la diffusione del POF, della Carta dei servizi, dei documenti di programmazione individuale per i docenti, per aree disciplinari, del consiglio di classe. Per questi ultimi sono state predisposte delle griglie di presentazione volte a favorire la stesura di documenti didattici omogenei e facilmente leggibili e consultabili.

La presentazione del piano di comunicazione all'interno della Scuola dovrebbe avvenire durante l'ultimo Collegio docenti dell'anno in corso.



6. Valutazioni sull'esperienza dei Cantieri



A conclusione del progetto è stato chiesto ai diversi gruppi scuola di formulare una valutazione dell'esperienza e di inviarla allo staff docente in modo che potesse essere inserita nel rapporto finale. Tutte le valutazioni pervenute sono riportate più avanti all'interno di questo paragrafo. Pensiamo sia utile proporre anche alcune valutazioni e considerazioni sull'esperienza formulate dallo staff dei professionisti che hanno condotto

6.1 Valutazione dello staff

Sul piano dell'intervento

- ☞ Tutti i gruppi scuola hanno proposto soluzioni al problema, concrete, realizzabili, efficaci. Dipende adesso dalla capacità di ciascuna scuola e dalla volontà delle Direzioni, la possibilità che le proposte formulate vengano implementate. Concretezza, realizzabilità ed efficacia delle soluzioni sono dovute alla solidità analitico-diagnostica su cui le stesse soluzioni poggiano.
- ☞ Il tempo a disposizione del progetto, sia per gli incontri in plenaria sia per il lavoro svolto da ciascun gruppo autonomamente, era limitato. I risultati prodotti sono dovuti ad altre risorse e in particolare alla motivazione, all'impegno, all'intelligenza di tutti i partecipanti che hanno messo a disposizione tempo ed energia per il successo del progetto.

Sul piano dell'apprendimento

Il progetto è stato anche e soprattutto una significativa opportunità di apprendimento

Sul metodo: i partecipanti hanno lavorato sulla base di una proposta metodologica precisa e di strumenti di lavoro via via definiti. L'apprendimento realizzato riguarda sia metodologia e strumenti utilizzati sia lo sviluppo della consapevolezza che si può essere protagonisti attivi nei processi di miglioramento se si è rigorosi nel metodo che si utilizza.

Sul linguaggio: i partecipanti sono stati "costretti" a misurarsi con un linguaggio loro poco familiare e poco utilizzato per descrivere il mondo della scuola e dei processi educativi.

E' stata questa per tutti certamente una fatica che, oltre a provocare qualche iniziale reazione negativa, ha consentito di uscire da una certa autoreferenzialità che ancora caratterizza il mondo della scuola e degli insegnanti.

Su questo specifico aspetto del linguaggio e della sua più o meno elevata complessità sono state avanzate valutazioni differenti:

- *alcuni insegnanti hanno trovato difficoltà, soprattutto all'avvio del progetto, ad utilizzare linguaggi appartenenti ad altri domini disciplinari (organizzazione, servizi, qualità, ecc.) e avrebbero gradito una maggiore aderenza del progetto a codici linguistici propri della scuola;*
- *altri insegnanti, viceversa, hanno più facilmente utilizzato concetti, espressioni verbali, terminologie che lo staff del progetto proponeva loro e che via via comparivano come utili nel percorso di analisi, diagnosi e progettazione che ha caratterizzato l'intervento.*

Sul piano dei processi di cambiamento.

La scuola cambia a seguito di grandi e piccole riforme, di nuove norme legislative e contrattuali, di riconfigurazioni organizzative e dei cicli scolastici, ma può migliorare nei suoi aspetti di funzionamento se si consolida e diffonde la cultura del *"miglioramento continuo"* e la disponibilità dei diversi attori della scuola ad impegnarsi in progetti concreti di miglioramento. Questo, pensiamo, è stato un ulteriore apprendimento che l'esperienza ha prodotto. La speranza è che i protagonisti del progetto possano essere diffusori di questo convincimento e trasmettitori delle modalità operative attraverso cui si possono affrontare e risolvere specifici problemi all'interno delle singole scuole. L'auspicio è anche che all'interno di tutte le scuole che hanno partecipato al Cantiere della qualità possano essere realizzate le soluzioni progettate dai gruppi scuola, con il supporto e l'appoggio delle Direzioni e un sufficiente livello di consenso dei colleghi. Ciò naturalmente rafforzerebbe la credibilità nel metodo e la fiducia degli insegnanti nella possibilità di concorrere attivamente a migliorare il funzionamento della scuola anche affrontando e risolvendo problemi di natura locale.



6.2 Valutazioni dei gruppi scuola

Di seguito si riportano le sintesi delle valutazioni che gruppi scuola hanno espresso sull'esperienza realizzata nei Cantieri, evidenziando punti di forza e punti di debolezza del progetto.

Punti di forza del progetto

1. ACQUISIZIONE DI UN METODO DI LAVORO CHE CONSENTE DI AFFRONTARE PROBLEMI COMPLESSI E DI PRODURRE RISULTATI OPERATIVI CON ELEVATO GRADO DI APPLICABILITÀ

- Acquisizione di strumenti teorico-metodologici adatti ad essere utilizzati in un contesto operativo (Cavazzi; Calvi-Morandi; Galilei; IPSIA Corni).
- I Cantieri hanno trasmesso un valido metodo di lavoro che i docenti possono applicare sotto diversi punti di vista, in relazione alla loro attività didattica (Barozzi).
- La parte applicativa del lavoro condotto ha centrato appieno i reali problemi delle scuole (Polo Professionale Vignola).
- L'esperienza ha consentito di sperimentare un metodo di lavoro razionale, nuovo e interessante (Sigonio)
- Il metodo di lavoro consente di individuare le criticità e di intervenire con azioni concrete e incisive (Calvi-Morandi)
- La metodologia di lavoro dei Cantieri ha il vantaggio di essere di facile applicabilità e trasferibilità (ITIS Corni).

2. OPPORTUNITÀ DI CONFRONTO E DI ARRICCHIMENTO RECIPROCO CON COLLEGHI

- Momento di importante confronto con realtà scolastiche diverse dalla propria e altre realtà esterne (Volta)
- Sulla base del lavoro svolto, è stato possibile individuare le criticità attraverso il confronto di idee ed esperienze diverse (Wiligelmo).
- Vantaggio immediato è stata la consapevolezza circa il fatto che anche nella scuola ci siano le competenze per utilizzare metodi organizzativi (San Carlo)

Punti di debolezza del progetto

1. DIFFICOLTÀ PREVEDIBILI NELLA FASE DI IMPLEMENTAZIONE

- E' difficile implementare la soluzione, in quanto sarebbe necessaria la collaborazione di tutto il personale; bisognerebbe coinvolgere e sensibilizzare il maggior numero possibile di persone sul tema della qualità (Barozzi).
- Non sempre è stato facile trovare sostegno e consenso tra i colleghi e da parte dei Presidi, per cui c'è il rischio che l'implementazione della soluzione possa risultare compromessa (IPSIA Corni).

2. NECESSITÀ DI ADATTARE LA METODOLOGIA A CONTESTI IN CUI È PREFERIBILE USARE STRUMENTI PIÙ AGILI

- La metodologia può rivelarsi lunga e macchinosa, se riportata in un gruppo di lavoro a scuola, per cui dovrebbe essere individuato un percorso più agile e fruibile (Polo Professionale Vignola).
- La metodologia proposta rischia di essere eccessivamente articolata per una comunicazione ai colleghi all'interno della scuola (ITIS Volta).

3. SCARSITÀ DELLA RISORSA TEMPO

Limite temporale del progetto: sarebbero occorsi tempi più lunghi, per poter meglio assimilare e sedimentare le metodologie acquisite (Venturi).



7. Raccomandazioni e proposte



Come andare avanti? Come proseguire all'interno della scelta fatta dalla Provincia di Modena e del Provveditorato agli Studi di sviluppare una politica per la qualità dei servizi scolastici e di realizzare interventi concreti e coerenti a tale scelta?

Di seguito vengono avanzate alcune proposte formulate sulla base di un criterio di priorità e rilevanza degli ambiti all'interno dei quali potrebbero essere sviluppati specifici progetti.

SISTEMA DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI SCOLASTICI

Finalità: predisporre un programma e gli strumenti relativi per monitorare la qualità erogata dal Sistema scolastico e la qualità percepita da parte degli utenti (diretti e indiretti) al fine di consentire alle Istituzioni pubbliche (Provincia, Provveditorato) e ad ogni Scuola di tenere sotto controllo alcuni parametri di valutazione e di definire politiche, piani di intervento e azioni specifiche appropriate al miglioramento della qualità del servizio scolastico.

Modalità: costituzione di un *gruppo di lavoro* costituito dalla Provincia, dal Provveditorato, da alcune Scuole della Provincia, da rappresentanti delle associazioni datoriali, con l'incarico di progettare e sperimentare un Osservatorio della Qualità.

FORMAZIONE DEI CENTRI DI SERVIZIO TERRITORIALI

Finalità: delineare la missione e le funzioni prevalenti dei Centri, identificarne i servizi che li caratterizzano, definire un modello organizzativo di riferimento per la realizzazione dei Centri.

Modalità: costituzione di uno specifico *gruppo di progetto* che coinvolga Provincia, Provveditorato, Comuni interessati, Scuole del territorio.

COSTRUZIONE DI UN MANUALE OPERATIVO

Finalità: formulare e formalizzare una guida operativa che consenta ad ogni singola scuola di analizzare la qualità dei servizi erogati e impostare progetti di miglioramento continuo.

Modalità: costituzione di un *gruppo di progetto* interscuole, con la partecipazione della Provincia.



ESTENSIONE DEL PROGETTO

Finalità: coinvolgere il maggior numero possibile di Scuole modenesi, comprese quelle relativamente più indietro rispetto alla realizzazione dell'autonomia scolastica.

Modalità: costituzione di un *gruppo di progetto* interscuole, con la partecipazione della Provincia.



Allegati: materiali prodotti dai Cantieri

1. ITAS Selmi, Modena
2. ITCP Cavazzi, Pavullo
3. Polo Professionale, Vignola
4. Istituto d'Arte Venturi, Modena
5. Liceo Classcio San Carlo, Modena
6. Liceo Socio-Psico-Pedagogico Sigonio, Modena
7. Liceo Scientifico Wiligelmo, Modena
8. ITC Barozzi, Modena
9. ITIP Galilei, Mirandola
10. IPSIA Corni, Modena
11. ITIS Corni, Modena
12. ITIS Volta, Sassuolo
13. Liceo Scientifico Morandi, Finale Emilia
14. ITA Calvi, Finale Emilia