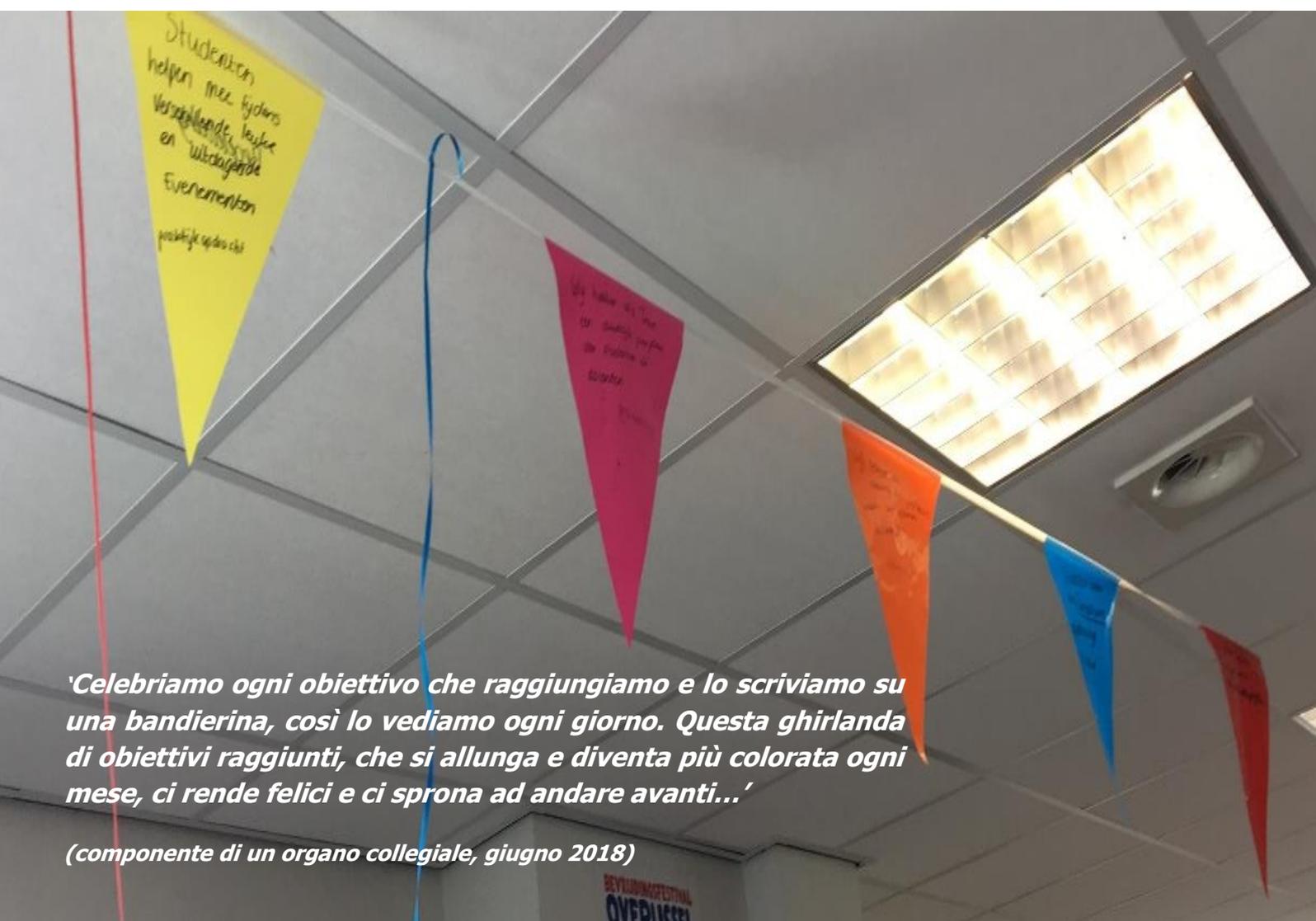


Antologia di Buone Pratiche

Buone pratiche di miglioramento continuo sperimentate negli organi collegiali degli istituti e dei CFP che hanno partecipato al progetto QUAL4T2



'Celebriamo ogni obiettivo che raggiungiamo e lo scriviamo su una bandierina, così lo vediamo ogni giorno. Questa ghirlanda di obiettivi raggiunti, che si allunga e diventa più colorata ogni mese, ci rende felici e ci sprona ad andare avanti...'

(componente di un organo collegiale, giugno 2018)

Partner di progetto

Landstede – NL Coordinatore progetto
Margrieta Kroese

mkroese@landstedegroep.nl
www.landstedegroep.nl



Politeknika Ikastegia Txorrieri – ES
Anabel Menica

a.menica@txorrieri.net
www.txorrieri.net



CIOFS Formazione Professionale – IT
Francesca Di Paolantonio

fdipaolantonio@ciofs-fp.org
www.ciofs-fp.org



IDEC SA – EL
Natassa Kazantzidou

natassa@idec.gr
www.idec.gr



Koega Business College – DK
Gitte Dyrlov

gd@khs.dk
www.khs.dk



Introduzione

Da agosto 2017 a giugno 2018, i partner del progetto QUAL4T2 di cinque paesi europei, hanno sperimentato nelle proprie organizzazioni i prodotti da loro elaborati per raccogliere preziosi contributi da parte dei docenti e dei formatori che per primi li hanno sperimentati.

Tredici i gruppi e oltre duecento ottantacinque i docenti/formatori che hanno preso parte alla sperimentazione negli istituti ROC Landstede (Paesi Bassi), Politeknika Ikastegia Txorrieri (Spagna), CIOFS-FP (Italia), IDEC (Grecia) e Køge Handelsskole (Danimarca). È stata l'occasione per provare l'efficacia degli strumenti proposti e discutere e condividere gli uni con gli altri quanto appreso e sperimentato. La Guida qualità e il kit di strumenti in essa inclusi sono stati sperimentati all'interno delle organizzazioni e, in alcuni casi, anche con altre organizzazioni.

Questo documento raccoglie le buone pratiche, i suggerimenti e le "sorprese" che i gruppi docenti hanno raccontato durante gli incontri con i facilitatori del progetto. Testimonia anche l'impatto che il progetto ha avuto sulle organizzazioni partecipanti!

Questa antologia delle buone pratiche è costruita come un libro di racconti: visiteremo cinque organizzazioni di istruzione e formazione professionale in cinque paesi europei (Paesi Bassi, Spagna, Italia, Danimarca e Grecia) e conosceremo le storie dei gruppi docenti. Scopriremo le frustrazioni provate quando qualcosa non andava come previsto ... Condivideremo l'euforia di un successo raggiunto... Ci godremo queste storie preziose che mostrano il cammino verso l'eccellenza di questi docenti di istruzione e formazione professionale!

E se, dopo aver letto le nostre storie, anche tu come insegnante o formatore vorrai iniziare a percorrere la strada del miglioramento continuo nella tua scuola? Visita il sito www.qual4t-project.org dove trovi tutti gli strumenti e porta la qualità nel tuo istituto!

QUAL4T2 è l'acronimo di "*Further Quality Improvement for VET, guiding teacher Teams in Europe in strategic planning*". Il progetto della durata di due anni e mezzo è co-finanziato dal programma dell'EACEA Erasmus+. I partner del progetto vogliono contribuire direttamente al miglioramento continuo dei sistemi di qualità negli istituti europei, investendo nella professionalizzazione degli insegnanti e coinvolgerli nella pianificazione strategica. Il progetto si propone di aiutare gli insegnanti a migliorare la professionalità in questo specifico ambito

Oltre a questa breve introduzione il documento è diviso in cinque capitoli dedicati ciascuno ad una organizzazione/paese partner. Ogni capitolo termina con una brevissima sintesi dei successi e delle difficoltà incontrate. Chiude il documento un breve epilogo.

Per ulteriori approfondimenti o consigli puoi contattare i partner attraverso il sito web.

Buona pratica UN VERO LAVORO DI SQUADRA

L'esperienza del ROC Landstede Paesi Bassi

Lavorare insieme fa la differenza!

Sappiamo tutti che ciascun team è diverso: ne è una prova la storia dei team di istruzione e formazione professionale olandesi che stiamo per raccontarvi. Team diversi, modi diversi di lavorare, desideri diversi per modelli e assistenza... In questa storia seguiamo il percorso di alcuni dei cinquantadue team di insegnanti del gruppo Landstede.

Partiamo dal dipartimento di scienze motorie e sportive: è un mondo unico, sono docenti che "fanno", che danno feedback diretti e immediati, che creano un'atmosfera aperta. Non amano le riunioni fiume, quando non sono necessarie. Cinque sono i team del dipartimento

Essendo in maggioranza operativi, i docenti dei questi team non amano le carte e quindi solo alcuni componenti, con competenze specifiche, si occupano della documentazione quindi della programmazione di team. Il piano programmato era pieno di obiettivi e di attività e, prevedeva attività di valutazione, ovvero, come il team era da sempre abituato a fare, di valutazione dei progressi ma, nella fase di sperimentazione, non era prevista alcuna attività di revisione, ovvero di aggiornamento del piano. Ecco dunque il primo progresso: un certo numero di docenti del team ha seguito un seminario e ha capito come migliorare la programmazione, e intuito la possibilità di altri miglioramenti

Il nostro orgoglio

È stata così sviluppata una nuova strategia che richiedeva il coinvolgimento di tutti gli insegnanti ovvero la loro partecipazione attiva attraverso contributi personali al nuovo piano. I facilitatori hanno predisposto un poster con quattro quadranti ciascuno dei quali riportava: " Sono *orgoglioso di...*", "Cosa *potrebbe andare meglio...*", "Cosa *deve essere migliorato...*", "L'*obiettivo per il mio team è ...*". I poster dei cinque team sono stati messi sulle finestre degli uffici del dipartimento e per un'intera settimana tutti i docenti sono stati invitati a osservarli, leggerli, portare il proprio contributo.



Foto 1: Ufficio del dipartimento scienze motorie e sportive, Zwolle

I docenti hanno affisso dei post-it con i loro commenti sui quattro quadranti: più di 150 commenti sono stati raccolti dai cinque team! Durante le pause caffè sono state avviate discussioni e commenti accanto ai poster creando dibattiti tra i docenti...eppure, non si è tenuta nessuna riunione formale

Il passo successivo è stato: lo staff di assicurazione qualità ha predisposto un documento in word digitando tutti i commenti nei poster e detto documento è diventato la risorsa documentale della prima vera riunione.

La riunione è stata organizzata come tutte le riunioni di lavoro prevedendo un dibattito allargato a tutto lo staff anche quello con competenze specifiche ad es. di programmazione, di certificazione, di gestione dei tirocini, di soddisfazione degli studenti, di abbandono etc. I docenti hanno per prima cosa aggiornato la programmazione di dipartimento, poiché gli obiettivi non erano stati aggiornati.



Foto 2: Lavori in corso nel dipartimento scienze motorie e sportive di Zwolle

Si sono chiesti: "Cosa è stato fatto?" "Che evidenze oggettive abbiamo di quanto realizzato?" "Cosa deve essere ancora realizzato?" "Quali obiettivi sono ancora da raggiungere e perché?" "Le cose sono cambiate in meglio?" Con questa prima valutazione il vecchio piano di dipartimento era più o meno finito. Laddove necessarie altre attività, il gruppo ha stabilito nuove scadenze prima delle vacanze estive, per garantire il progresso del piano

Assegnare le priorità

Come continua la storia della sperimentazione realizzata in Olanda? In un altro workshop misto, cioè a cui hanno partecipato i docenti di ventiquattro team diversi, questi sono stati invitati a raggruppare i contributi pertinenti lo stesso obiettivo, selezionando così una prima proposta di obiettivi comuni. Questa attività ha aiutato i docenti a focalizzarsi sugli obiettivi comuni. Il facilitatore ha invitato i partecipanti a ridurre il numero di obiettivi a tre o sei per piano, a seconda della lunghezza del piano (quindi un massimo di sei obiettivi per un piano biennale). Poi ci si è esercitati a formulare un primo obiettivo SMART scrivendolo ancora una volta su un poster al quale sono state incollati post it riportati tutte le possibili attività da realizzare per il raggiungimento di detto obiettivo.

Le attività sono state contrassegnate con ++, +, + -, -, --, dove più e meno indicavano l'urgenza dell'attività. Quelle con maggiore urgenza sono state collocate nella parte alte del poster e su di esse ci si è confrontati per prima. Poi sono stati ridistribuiti gli obiettivi: quelli più importanti a sinistra e quelli meno a destra. Tutto ciò è stato fatto in un'atmosfera dinamica.

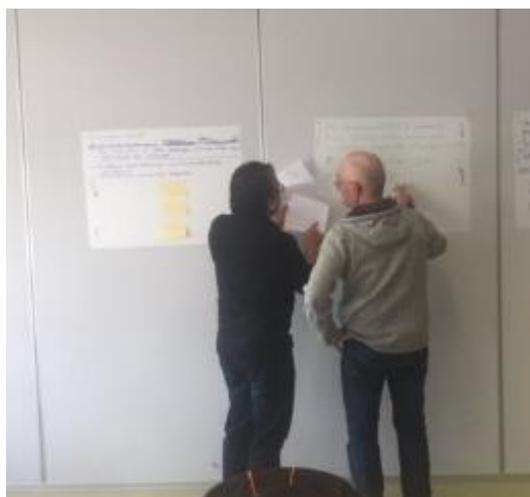


Foto 3: Docenti di due team a Raalte al lavoro

Nella pratica ciascun gruppo ha eseguito una prima autovalutazione, verificando la corretta applicazione di tutti requisiti legali, e, se del caso, rivedendone le specificità.

Finalmente i gruppi erano pronti a formalizzare il nuovo piano annuale, traducendo formalmente tutto il lavoro realizzato. Nella fase di sperimentazione i gruppi si sono accorti che il modello di piano da utilizzare dipende dalla forma mentis dei docenti: un team di docenti di ICT o di Multimedia design amano molto lavorare con un modello web, per contro ci sono team che preferiscono i modelli in word.

Che fine ha fatto il piano, è stato messo su uno scaffale? Poiché la sperimentazione si è conclusa naturalmente non possiamo essere completamente sicuri della sua fine. Ma avendo presentato il piano all'ispettorato (esempio 1) e a tutti gli studenti (esempio 2), confidiamo che non sia così. Saranno la parte centrale delle riunioni dei team, la struttura portante del lavoro di squadra

Il ciclo PDCA

Questa foto è stata scattata durante la presentazione del piano annuale del dipartimento di Servizi di Ristorazione e Catering dell'istituto di Harderwijk: per presentare gli obiettivi e le ambizioni del gruppo all'ispettorato, è stato utilizzato il ciclo PDCA. Erano presenti tutti i docenti del dipartimento e la direzione. Tutti hanno portato il proprio contributo e ciascuno ha mostrato di avere nel piano un proprio ruolo e una propria responsabilità. Un certo numero di riunioni del dipartimento sono state



Foto 4: Il coordinatore presenta il piano insieme a due docenti, Harderwijk

fissate per monitorare l'andamento del piano. Dopo la presentazione è stato chiesto ai docenti del dipartimento di esprimere le proprie percezioni rispetto al lavoro di squadra formalizzato nel piano.

Uno dei docenti ha risposto: "Ora ho la sensazione di poter fare meglio il lavoro che voglio fare: insegnare ai miei studenti a cucinare nella cucina della scuola. So che questo piano è buono e che abbiamo analizzato bene tutti i dati. Nel piano ci sono gli obiettivi giusti e ciascuno di noi è responsabile della sua realizzazione.

Coinvolgimento degli studenti

Il dipartimento di studi sociali di Zwolle ha presentato il piano annuale alla direzione, all'ispettorato e a più di cento studenti, durante un evento realizzato nel teatro della scuola, ma organizzato dagli ... studenti! La foto mostra il coordinatore Jeroen Zeeman che presenta uno dei quattro obiettivi agli studenti che lo ascoltano con attenzione. Dire ai propri studenti quello su cui si lavorerà come dipartimento, come verranno considerati i questionari di gradimento e/o gli incontri con gli studenti, significa credere in sé stessi e nella capacità della squadra di realizzare quanto promesso. Il piano non viene nascosto ma è trasparente e dimostra la volontà di mantener le promesse da parte dei docenti.



Foto 5: Il dipartimento Studi sociali presenta il piano annuale, Zwolle

Questo gruppo di docenti ha davvero investito in un piano di squadra realistico, durante la fase di sperimentazione poiché hanno subito capito che non ha alcun senso sviluppare un piano con così tanti obiettivi, che si sa in anticipo non potranno mai essere realizzarli. Infatti, malgrado l'entusiasmo iniziale, un piano del genere genera solo frustrazione. Nel bel mezzo della sperimentazione, il gruppo ha deciso che un obiettivo doveva essere in parte ridefinito, a causa della mancanza di tempo da parte dei componenti del gruppo. L'obiettivo è stato post posto al prossimo anno scolastico, e, così facendo, il dipartimento di studi sociali ha iniziato a utilizzare il piano in modo dinamico.

Dinamico e trasparente

Il dipartimento Didattica ha utilizzato una grande lavagna Bianca per mappare e aggiornare le proprie attività come definite nel piano attività. Con questo strumento è stato più facile incontrarsi intorno alla lavagna e organizzare incontri brevi e dinamici. Inoltre l'aver tutte le attività ben visibili davanti è stato di grande vantaggio.

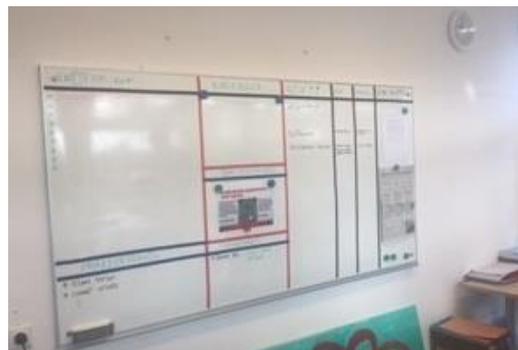


Foto 6: La visibilità del piano del dipartimento O&O, Raalte

Uno più uno fa...tre!

Un'altra buona pratica è stato il modo in cui lo strumento team work café (tematica A, strumento 2) è stato sperimentato dallo staff qualità di Landstede. L'obiettivo del team era: trovare il maggior numero possibile di argomenti per l'attività formativa per i propri stakeholder. Sono stati preparati tre tavoli: su ognuno vi erano un foglio, dei pennarelli e una foto che rappresentava il possibile argomento da trattare: es. *Come possono essere coinvolti gli studenti? Di cosa siamo orgogliosi come gruppo? e Cosa dimostra che siamo una vera squadra?* Ogni partecipante aveva il compito di scrivere le proprie idee sul tavolo, finché non veniva dato un segnale, quindi doveva passare al tavolo successivo, leggere i contributi precedenti e aggiungerne di propri e così via. Sebbene l'attività abbia richiesto non più di 15 minuti, i fogli sono risultati completamente pieni di idee. Anche quando un componente del gruppo stava facendo una breve considerazione, gli altri continuavano a scrivere nuove idee. Abbiamo concluso che 1+1 fa 3



Foto 7: Team Assicurazione Qualità al lavoro, Zwolle

Questo metodo è molto interessante anche quando una squadra vuole concentrarsi sul miglioramento degli obiettivi e delle attività: in ogni tavolo si scrive uno scopo / gruppo di attività e i docenti ruotano tra i tavoli al suono di un fischio, o una musica in sottofondo che si ferma quando bisogna cambiare tavolo. Il tentativo ha avuto una risposta molto positiva, tutti gli operatori di assicurazione qualità hanno trovato l'attività divertente e si sono anche sentiti stimolati e pronti a trasformare i piani in azioni. Inoltre, leggendo tutti i suggerimenti, ne venivano alla mente di nuovi. Un'altra variante? Mettere sul tavolo una lavagna bianca dove i docenti possono scrivere o disegnare le proprie idee.

Insieme

Nella sperimentazione durata nove mesi a Landstede abbiamo scoperto che "Lavorare insieme fa la differenza". In tutti i casi in cui i gruppi hanno iniziato insieme, la mentalità è cambiata: gli insegnanti hanno discusso, comunicato e lottato insieme. Perché, non è facile strutturare un buon piano annuale con obiettivi SMART; identificare e quantificare i rischi e assegnare le priorità alle attività. I docenti sono dei professionisti e, a domanda, possono sempre identificare cosa può essere migliorato ... Tuttavia - ciò che ha fatto la differenza - è stato proprio l'approccio in ogni team che ha partecipato alla sperimentazione: *"Scrivi ciò che funziona, quello di cui sei orgoglioso quando sei nel tuo dipartimento e quando sei in aula con i tuoi studenti"*

Successi e opportunità



Date a tutti gli insegnanti la possibilità di esprimersi. Può essere utile ad esempio mettere una bacheca vuota sulla quale invitare gli insegnanti ad incollare dei post-it con le proprie idee per il piano annuale man mano che vengono loro in mente per poterle discutere poi insieme



Troppi obiettivi e idee per un piano annuale? Perché non sviluppare un piano biennale? Assegnate un indice di priorità a quegli obiettivi e a quelle attività che devono essere realizzate prima (consiglio: riportate su dei post-it obiettivi e attività e poi sistemateli su una bacheca così da poterli disporre per priorità man mano che il team ne dibatte)

Insidie e difficoltà



Troppi obiettivi e attività in un unico piano annuale possono essere stressanti: con tempo il gruppo scopre che non è realistico e se ne dimentica, lo mette nel cassetto senza "farlo vivere".



Scrivere un piano annuale da soli può essere meno dispendioso in termini di tempo, ma potrebbe volerci tutto l'anno a convincere i componenti del team che questo piano, le tue idee sono buone...

Buona pratica: È DEL GRUPPO, LO FA IL GRUPPO

L'esperienza dell'istituto Politeknika Txorrieri Spagna

Tutti i gruppi di lavoro hanno una diversa evoluzione e modalità operative differenti. Alcuni funzionano bene da diversi anni, altri funzionano solo se guidati dalla direzione. In entrambi i casi l'invito a riorganizzarsi e a concentrarsi su una visione collaborativa, su modalità fattibili e semplici di operare e di migliorare quanto già definito insieme, è sembrato una manna dal cielo per il coinvolgimento delle persone ... sono aumentate le voci, sono state assegnate le proprietà quasi si fosse scatenata un'energia latente. Questa è la versione spagnola di come i diversi team operanti nella IFP hanno sperimentato i prodotti del progetto e su quali si sono concentrati. La sperimentazione in Spagna ha visto coinvolti due tipologie di gruppi di lavoro molto diverse: uno all'interno del Politeknika Txorrieri e un altro nella rete HETEL.

La rete HETEL è abbastanza particolare per la FP spagnola caratterizzata da centri formativi piccoli che si raggruppano in associazioni per massimizzare le proprie risorse. HETEL ne è l'esempio nella regione basca. L'associazione raggruppa ventitré scuole di formazione professionale della regione che collaborano strategicamente su temi comuni quali l'internazionalizzazione, la formazione sul duale, la comunicazione, l'innovazione... I gruppi di lavoro di ciascun ambito si incontrano regolarmente presso l'HETEL HQ ma i componenti dei diversi centri portano sul tavolo le proprie esigenze (e interessi) organizzativi. Molte sono le sfide che ogni squadra affronta, ma quel che manca è uno spirito di squadra più profondo – e, come ovunque, il tempo è tiranno e molto c'è da fare.

Incontrarsi – Trovare un punto focale

Il team internazionalizzazione di HETEL è composto da 21 esperti e da tempo promuove l'internazionalizzazione all'interno dell'associazione e in ogni singolo centro. Le riunioni si tengono per un paio d'ore una mattina al mese. Fino al 2017, le decisioni strategiche venivano progettate e consegnate dal consiglio di amministrazione di HETEL, e il team era responsabile della realizzazione delle attività indicate.

La maggior parte dei componenti del team, com'è proprio del ruolo che ricoprono, sono professionisti energici e intrepidi; gestiscono e mantengono contatti internazionali, motivano gli studenti a uscire dalla loro zona di comfort per sfruttare le opportunità offerte dalla mobilità all'estero ... eppure questa loro energia in qualche modo non è sfruttata a pieno. Molti di loro vogliono andare oltre e crescere professionalmente – per esempio assumendo maggiori responsabilità. Hanno colto perciò la proposta della sperimentazione degli strumenti QUAL4T2 con lo stesso entusiasmo loro proprio, e i risultati parlano da soli.

Era necessario creare uno spazio dove la "nuova" squadra potesse esprimersi e strutturare autonomamente le proprie attività. La rete HETEL ha pienamente sostenuto la creazione di questo nuovo gruppo. Il team si è riunito una luminosa mattina di giugno 2017 per una sessione di lavoro informale ma molto fruttuosa. L'idea era di discutere e progettare gli obiettivi del gruppo per il periodo a venire. Il gruppo ha avuto il tempo di sperimentarsi per un intero anno e provare così a esplorare e sviluppare la propria vision. Il coordinatore del gruppo, dopo aver offerto dolci e caffè, ha presentato il progetto QUAL4T2 e gli strumenti e chiarito obiettivi e mission.



Foto 8: team HETEL al lavoro con gli strumenti QUAL4T2

Il gruppo ha iniziato a riflettere sulla propria vision, su come dovrebbe essere un gruppo, cosa dovrebbe fare, cosa vorrebbe fare, ecc. Un grande poster sul quale era stato disegnato il faro è stato disposto su un tavolo affinché i componenti del gruppo - 3-5 - potessero esplorare e immaginare il proprio ruolo futuro. I componenti avevano idee diverse sul proprio ruolo: sulla responsabilità di ciascuno come rappresentante del proprio centro e come rappresentante di HETEL. Il dibattito è stato molto vivace ma ha permesso al gruppo di chiarire il proprio ruolo all'interno di HETEL

Ciascun componente del gruppo di internazionalizzazione ha un ruolo diverso da quello di coordinatore

internazionale del proprio centro formativo

Il faro colorato e suggestivo ha permesso ai componenti di perfezionare ciò che volevano "brillasse" - quello che volevano offrire a tutta l'associazione HETEL come identità, con valori specifici, con chiare capacità e competenze, secondo procedure e aree specifiche di intervento. I componenti del gruppo si sono chiesti: "Cosa facciamo?" "Cosa vogliamo fare?" "Come vogliamo avere un impatto sulle nostre scuole in generale?" "Di quali competenze abbiamo bisogno per fare questo?"

Obiettivi condivisi - Successo condiviso

Quindi il gruppo ha utilizzato il faro e la vision da esso generata per identificare obiettivi specifici da realizzare entro i prossimi 10 mesi. A settembre il gruppo, ora fortemente motivato e più unito, si è riunito per creare il proprio primo piano annuale. Utilizzando gli strumenti per raggruppare gli obiettivi e classificare le priorità, il gruppo ha selezionato ciò che esattamente si sarebbe dovuto raggiungere nel corso del prossimo anno, ha altresì identificato le proprie ambizioni e le possibili minacce al loro raggiungimento che sono state poi perfezionate in obiettivi SMART trimestrali e in una serie di azioni da realizzare per raggiungerli. In un grande poster tutto prendeva forma e questo ha reso la loro attuazione più facile - e inevitabile!



Foto 9: Sintesi delle idee del team HETEL

Nove mesi dopo il gruppo ha effettuato un follow up ufficiale (controllo) sugli obiettivi. I sei obiettivi sono stati trasformati in tre obiettivi del piano annuale per il prossimo anno. I sei obiettivi iniziali sono stati presentati in poster di grandi dimensioni per verificare se i risultati coincidevano con quelli da raggiungere e se erano necessarie modifiche. Tutti i componenti ruotavano attorno ai poster per dare il loro feedback, contribuire con la propria esperienza e suggerire nuove proposte ... Il risultato: un'attività di pianificazione indolore (e persino allegra) svolta da un gruppo altamente motivato. Non può essere fermato? Chissà? Tuttavia, con un ottimo toolkit di strumenti facili da mixare e abbinare per la pianificazione e le prestazioni di gruppo, pare ci sia modo di mantenere questo spirito di squadra e affrontare le sfide. Non sembra così difficile diventare un team altamente focalizzato ed efficace (orientato alla qualità e performante) quando si possiede il processo. Sta nascendo una nuova cultura qualità!

Quindici componenti del team (75%) hanno già partecipato ad un'attività formativa sulla cooperazione europea, individuata come azione chiave per raggiungere un coinvolgimento più partecipato (collettivamente e individualmente): dieci hanno partecipato ad una formazione interna,



Foto 10-11: Componenti del gruppo HETEL in formazione ad Atene



quattro ad una formazione ad Atene (giugno 2018).

Anche le discussioni generate durante il confronto partecipato sulla definizione degli obiettivi hanno portato a benefici inaspettati. Uno degli obiettivi comuni a tutti i componenti era di avere (almeno) un riconoscimento ufficiale del proprio ruolo all'interno del proprio centro formativo; nel processo di monitoraggio ci si accortì che le differenze nei centri (per vari motivi) sono ancora tante e che probabilmente continuerà ad esser così.

Un componente del gruppo ha detto di essere riuscita a ottenere questo riconoscimento quantificando l'elemento TEMPO necessario a raggiungere gli obiettivi del gruppo. Il gruppo ha così costruito uno strumento da poter utilizzare da tutti. **Lavorare insieme** per raggiungere gli obiettivi, **funziona** davvero!

Migliorare le proprie prestazioni – AUTO VALUTAZIONE e FEEDBACK

Come continua l'esperienza spagnola? Al Politeknika Txorierrri, che ha una lunga esperienza nell'assicurazione per la qualità e nello sviluppo dei gruppi di lavoro, i quattro dipartimenti del centro formativo si sono riuniti per discutere come migliorare il piano annuale dell'anno successivo. I gruppi hanno deciso di inserire a sistema lo strumento di autovalutazione QUAL4T2 per verificare le prestazioni in termini di competenza tecnica, competenza didattica e pedagogica, leadership e più specificamente in merito alla capacità di **lavorare in squadra**. Sia il direttore del centro che i capi dipartimento hanno colto il potenziale dello strumento. Inserire a sistema nuovi metodi di autovalutazione e valutazione di gruppo porta freschezza a ciò che, dopo così tanti anni, può essere diventato un esercizio di routine che non dà più benefici.



Foto 12: componenti del team HETEL al lavoro con gli strumenti QUAL4T2



Foto 13: componenti del team HETEL al lavoro con gli strumenti QUAL4T2

L'attenzione al lavoro di squadra è una priorità chiave della nuova metodologia educativa integrata nei principali istituti di formazione professionale baschi. Il progetto ETHAZI (apprendimento basato su sfide complesse) coinvolge studenti e personale scolastico: essi cooperano in gruppi numerosi e compositi alla facilitazione dei processi di problem solving della vita reale.

Essere in grado di lavorare meglio in gruppo e negli organi interdipartimentali è un obiettivo chiave per la futura eccellenza educativa. Poiché i gruppi interdisciplinari continuano a formarsi, la modalità di lavoro di squadra si allarga sempre più. Come migliorare le prestazioni ponendo l'attenzione su come ciascuno può rendere meglio in un gruppo diventa perciò elemento essenziale, chiave per migliorare la comunicazione.

L'autovalutazione del personale in generale, nel centro, si svolge ogni due anni, i gruppi ETHAZI si riuniscono per valutare la loro capacità di lavorare insieme e dedicano parte del loro tempo a discutere come migliorare le loro capacità di collaborazione. Essi hanno utilizzato **lo strumento feedback** tra pari, che permette di portare in luce ciò che gli studenti sanno fare o desiderano. Entrare nei meandri del feedback non è facile e porta tutti a scavare in profondità. Tuttavia, il rafforzamento di questa capacità di dare un feedback efficace e di creare spazi sicuri e rispettosi tra pari nei quali esprimere desideri, reclami e difficoltà, quindi di costruire la cultura del feedback positivo, è teoricamente il modo migliore per permettere ai gruppi di raggiungere gli obiettivi. Facile? Sicuramente no! Tuttavia, bisogna fare il massimo sforzo per introdurre nuove abitudini, e rendere i gruppi più coraggiosi e più efficaci. Proprio ciò che ci si aspetta dagli studenti. Ancora una volta l'elemento chiave è la necessità di un'eccellente leadership di gruppo che porta con sé benefici immediati per lo sviluppo professionale e personale e la creazione di un ambiente rispettoso e aperto. I risultati di queste sessioni hanno naturalmente alimentato obiettivi, strategie e modalità future. In termini di collaborazione, i gruppi hanno deciso di stabilire le priorità per una collaborazione più efficace e di investire nella formazione dei gruppi. Gli elementi specifici della formazione annuale sul lavoro di gruppo sono stati decisi in base ai risultati, quali la reale capacità di ascolto, la disponibilità

(emotiva), ecc. Ciò ha portato nuovamente alla creazione di obiettivi condivisi e priorità per il miglioramento futuro.

Successi e opportunità



Per ottimizzare l'opportunità di un gruppo (interdisciplinare) di sviluppare la propria efficacia e migliorare le proprie capacità di supportare gli studenti a superare le sfide, è necessario che tutti i membri riflettano realmente su come lo fanno insieme. È sufficiente? I gruppi hanno bisogno di incoraggiamento e di strumenti (compresa la formazione) per sviluppare un efficace feedback tra pari



Coinvolgere i componenti di un gruppo e farli partecipi attivamente invitandoli a stabilire perché esistono e per cosa vogliono essere conosciuti. Utilizza una metafora visiva come il modello del faro. Per cosa desiderano risplendere? Il senso di appartenenza e la partecipazione attiva sono fondamentali per il successo della squadra. Particolarmente utile per i team appena formati, ma ugualmente stimolante per qualsiasi team che abbia bisogno di recuperare il proprio senso o modificare l'intensità della propria luce

Sfide e difficoltà



Il feedback tra pari può essere emotivamente difficile giacché sollecita emozioni e vissuti nascosti. Sii consapevole di ciò e accetta le iniziali reticenze. Crea un'atmosfera professionale e sottolinea soprattutto il rispetto e la fiducia. Ricorda continuamente ai gruppi le ragioni e i vantaggi dei feedback tra pari. Costruire un feedback efficace porta a una maggiore maturità ed efficacia del gruppo



Gli obiettivi di un gruppo (non importa quanto siano attraenti e ben formulati) sono oggetto di revisione. Non aver paura di riorganizzare e perfezionare le azioni necessarie a raggiungerli nei momenti chiave dell'anno. Se gli obiettivi e le azioni sono fissati nella pietra, le persone possono avere la sensazione che il tempo venga sprecato in passi inutili. SUGGERIMENTO: Effettua un monitoraggio in coincidenza con momenti nevralgici. Obiettivi e azioni possono essere combinati, riordinati, estesi

...

Buona pratica – PIATTAFORMA ONLINE strumento a supporto del lavoro di squadra

L'esperienza del CIOFS-FP Italia

Gli strumenti QUAL4T2 per migliorare gli strumenti di sistema

Il piano di miglioramento annuale CIOFS-FP si basa sul piano strategico triennale definito dal Direttivo dell'Associazione. Tale piano descrive la mission, la vision e le linee strategiche dell'associazione stessa. Al fine di collegare la strategia e la politica a lungo termine dell'associazione ad azioni concrete, ogni gruppo ha il compito di "tradurre" queste linee in attività da attuare, analizzando i rischi e le opportunità e stabilendo obiettivi SMART che permettano di rendere l'IFP attraente e di successo.

Nonostante i gruppi di lavoro CIOFS-FP siano abituati a questo processo da anni, il problema di come gestire il tempo e i sempre maggiori impegni continua a infastidirli e a volte li allontana dal loro "core business": gli studenti. Questo è il motivo per cui hanno accolto volentieri la possibilità di sperimentare gli strumenti Q4T2 (come hanno ribattezzato il progetto) come un'opportunità per apprendere e migliorare le loro prestazioni a vantaggio degli studenti stessi.

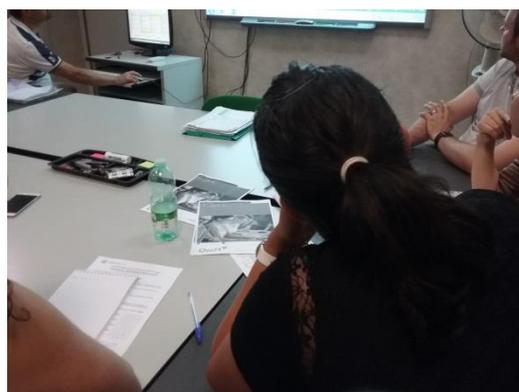


Foto 14 un gruppo di lavoro che naviga sulla piattaforma

I colleghi di corso CIOFS-FP hanno iniziato la sperimentazione con una sinossi degli strumenti del proprio sistema di gestione con quelli proposti da QUAL4T2 e quegli strumenti che sembravano meno dispendiosi, in termini di tempo, sono stati selezionati per essere sperimentati: è stato il caso dello



Foto 15 la piattaforma intranet CIOFS-FP

strumento n.6 che ha dato input alla revisione dello strumento corrispondente utilizzato dai team per la valutazione delle risorse umane. Alcuni elementi dello strumento n. 6 sono stati inseriti nello strumento CIOFS-FP e utilizzati per la valutazione combinata sia dal singolo formatore che dal coordinatore di VTC, cioè il responsabile della valutazione delle prestazioni delle risorse interne.

Lo strumento così revisionato è diventato la base dell'intervista che si svolge annualmente tra la direzione e l'operatore: tale strumento si è dimostrato efficace ed efficiente perché basato su dati oggettivi e non su sensazioni/sentimenti. Ancora, lo strumento che ha permesso una gestione concreta, efficace e fruttuosa della fase di sperimentazione è stato lo strumento n. 4. Ha consentito di combinare la gestione temporale della sperimentazione con gli impegni di ciascun componente del team ma, soprattutto, ha innescato il miglioramento della piattaforma interna online www.smartciofs-fp.org

La piattaforma SmartCiofs-FP consente a tutte le associazioni CIOFS-FP di gestire molte delle loro attività quali ad esempio gruppi di lavoro e di ricerca inter-associativi, corsi di formazione, tirocini, mobilità, esperienze WBL, inserimento lavorativo e così via.

Dopo il workshop iniziale, uno dei team ha deciso di sperimentare lo strumento *Cinque elementi di un buon lavoro di gruppo* per creare un ciclo di riunioni del proprio team e fissare un argomento principale per ognuno di essi

All'inizio il team ha pensato che lo strumento consigliava di impostare cinque argomenti principali, uno per ogni riunione, a cui ciascuno poteva contribuire indipendentemente dal tempo, nel senso

Qual4² Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Cinque elementi **essenziali** di un buon lavoro di squadra

Avere obiettivi chiari – definire gli obiettivi permette di sapere dove si siamo e dove stiamo andando
 Definire i ruoli – definire e rispettare i ruoli rispettando le competenze e mettendole a disposizione del team
 Comunicazione chiara ed essenziale – distribuire le informazioni in maniera efficace renderle disponibili a chi le utilizza
 Fiducia – quanto si è consapevoli delle capacità dell'altro ci si fida di lui e una squadra composta di individui che si fidano funziona meglio soprattutto nei momenti critici
 Positività – La positività riduce lo stress ed accresce il piacere di lavorare con gli altri: un ostile di pensiero positivo genera entusiasmo e motivazione.

Una chiara direzione per il gruppo/ **Fissare obiettivi chiari**
 stabilire gli obiettivi permette di sapere dove si trova la squadra e dove sta andando

Il leader del gruppo	sì	no	I componenti del gruppo	sì	no
Ha conosciuto il gruppo lo scopo della struttura formativa	x		Partecipa al dibattito sugli obiettivi del gruppo	x	
Impone gli obiettivi del gruppo sulla base di valori pedagogici didattici condivisi			Pone domande ai vertici scolastici quando hai dubbi sugli obiettivi e sul loro raggiungimento		
Avvia un dibattito costruttivo con il gruppo in merito agli obiettivi e al loro raggiungimento	x		Ricorda quali sono i valori pedagogici didattici di riferimento quando avete delle discussioni nel gruppo		

Una chiara divisione del lavoro tra leader e componenti del gruppo/ **Definire i ruoli**
 dividere il lavoro nel rispetto delle competenze di ciascuno e renderli disponibili per la squadra

Il leader del gruppo	sì	no	I componenti del gruppo	sì	no
Dialoga con il gruppo rispetto ai loro compiti e a quanto ne segue	x		Di ai tuoi vertici che la divisione delle responsabilità non ti è chiaro		
Descrivere la divisione di responsabilità tra il gruppo, i vertici e il coordinatore	x		Quando il gruppo deve risolvere attività comuni confrontati con il leader		x
Offrire al gruppo supporto professionale e pedagogico nel corso dei dibattiti e un feedback pertinente					

Il progetto Qual4T2 è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. Questa pubblicazione riflette la sola opinione degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso fatto delle informazioni in essa contenute. La condivisione, l'utilizzo e l'adattamento di questa pubblicazione sono consentiti previa citazione della fonte progetto Qual4T2 codice progetto 2016-1-NL01-KA202-022885, programma Erasmus+, bando 2016, sito web www.qual4t-project.org

Foto 17 Sperimentazione strumento n°4

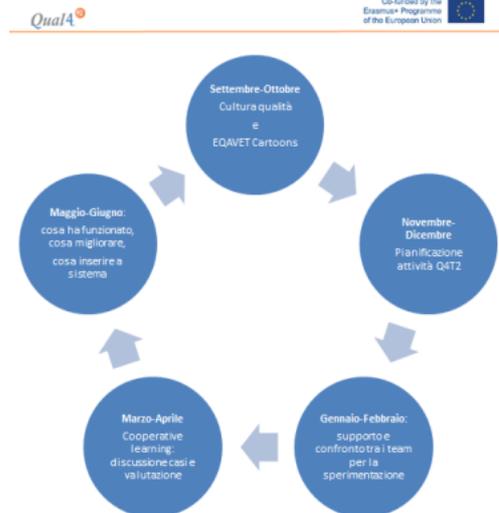


Foto 16 Sperimentazione strumento n° 4

che ogni volta che qualche formatore aveva qualcosa da aggiungere o da discutere su quell'argomento, doveva solo caricare il suo contributo sulla piattaforma. Di fatto, una volta programmati gli argomenti e le date degli incontri, il gruppo ha organizzato specifici forum nella piattaforma in cui ciascuno ha iniziato ad aggiungere note, idee, suggerimenti di cui parlare durante quell'incontro. Lo spazio veniva usato come una raccolta di idee, una sorta di taccuino.

Il primo incontro che hanno avuto in ottobre è stato dedicato all'argomento Cultura della qualità ed EQAVET. Nonostante i contributi presentati dai componenti del gruppo fossero validi e molto interessanti, l'incontro si è trasformato in una sorta di conferenza senza una grande interazione dei partecipanti: è stata la cosa più lontana da una riunione di gruppo che potrebbe esserci perché una riunione di gruppo dovrebbe essere simile ad un workshop più che a una lezione. I formatori

hanno allora discusso su questo e hanno capito di aver perso qualcosa del vero spirito dello strumento.

Hanno analizzato nuovamente lo strumento e hanno capito che ciò che pensavano fossero possibili "argomenti" per un incontro, erano invece gli elementi chiave di ciascun lavoro di squadra: avere una direzione chiara, condividere compiti e responsabilità tra tutti i componenti, confrontare esperienze e know-how sul "tema centrale" del team (insegnamento, qualità, affari internazionali e così via), sviluppare competenze comuni, rafforzare le relazioni tra i componenti del team. Pertanto, hanno deciso di mantenere gli argomenti già impostati per gli incontri e di inserirli nella piattaforma, o piuttosto nello spazio dedicato a ciascun incontro, come promemoria degli elementi da considerare in ogni riunione, una sorta di "pentologo" degli elementi essenziali per il successo del lavoro di squadra. Durante gli incontri successivi, i formatori si sono immediatamente concentrati sugli argomenti stabiliti discutendo sulle idee che avevano già condiviso attraverso la piattaforma. Allo stesso tempo, sono stati in grado di verificare se stessero funzionando bene come squadra in base ai cinque elementi essenziali. Fondamentalmente gli incontri si sono rivelati efficaci perché ognuno ha avuto l'opportunità di riflettere personalmente e prepararsi in anticipo e nel rispetto dei propri impegni e dei propri tempi.

Durante lo svolgimento delle riunioni, i team hanno capito che con la divisione dei compiti emergono le competenze professionali e sociali di ciascuno. Queste abilità possono essere osservate, insegnate e apprese dagli altri componenti del gruppo per diventare un patrimonio comune. Quando compiti e responsabilità sono ben definiti e distribuiti, nasce un senso empatia, un maggiore rispetto reciproco e una assunzione di responsabilità del lavoro comune. I membri di una squadra imparano a risolvere i problemi che incontrano all'interno della squadra, piuttosto che chiedere aiuto "esterno". La qualità è ciò che sei, non gli strumenti né i sistemi di gestione che usi.

Revisione dello strumento cinque elementi

Tenendo presente tutte queste riflessioni, i team hanno proposto di adeguare lo strumento cinque elementi essenziali del lavoro di gruppo, in modo da poter essere utilizzato non solo per il team di docenti/ formatori ma per qualsiasi tipo di gruppo di lavoro.

Avere obiettivi chiari: stabilire gli obiettivi permette di sapere dove si trova il gruppo e dove sta andando

Definire i ruoli: definire e rispettare i ruoli in base alle competenze e renderli disponibili per la squadra



Foto 18 Il team dei coordinator di centro discute sull'efficacia dello strumento

Comunicazione chiara ed essenziale: diffusione efficace delle informazioni per renderle disponibili a chi la usa.

Fiducia: conoscere le competenze di ogni componente aumenta la fiducia reciproca e un team di persone fidate, funziona meglio soprattutto nei momenti critici

Positività: la positività riduce lo stress e aumenta il piacere di lavorare con gli altri; il pensiero positivo genera entusiasmo e motivazione.

Successi e opportunità



Chiarita la differenza tra gruppo e squadra: un gruppo è composto da membri che fanno qualcosa insieme; una squadra ha obiettivi chiari, ha un metodo condiviso, cioè un modo consapevole di agire, stabilisce e accetta ruoli e compiti e i membri rispettano la relazione tra tali ruoli. Una buona squadra analizza i problemi, non le responsabilità né il colpevole di questo problema, perché un errore fa parte del processo di apprendimento



Efficace la condivisione di uno spazio virtuale. Uno spazio virtuale diventa un archivio di idee ed esperienze dirette su un determinato argomento: ognuno può attingere a questo spazio quando l'argomento stesso viene analizzato in dettaglio e, soprattutto, tutti arrivano abbastanza bene preparati alla riunione e pronti a concentrarsi sull'argomento risparmiando un sacco di tempo e agendo in modo efficiente

Sfide e difficoltà



Impostare forum in una piattaforma / spazi virtuali richiede qualcuno che faciliti / animi il forum stesso altrimenti i flussi di comunicazione si fermano. Questo significa un compito extra da compiere per qualcuno, ma è importante considerare i benefici derivanti da tale cooperazione che diventano evidenti durante le riunioni quando le persone arrivano preparate a reagire agli input



Buona pratica – CONSIGLI DOCENTI E DIRIGENTI INSIEME per raggiungere obiettivi comuni

L'esperienza del College Koege Business College Danimarca

Aiutarci a vicenda definendo obiettivi comuni

Al Koege Business College gli obiettivi sono fissati ogni anno dalla direzione. Questi obiettivi sono raccolti in un piano strategico applicabile all'intera scuola ogni anno. In linea di principio, il quadro è impostato per consentire a tutti i dipendenti di essere coinvolti in obiettivi a tutti i livelli e, di conseguenza, sentire un certo grado di titolarità.

Collegati

Il risultato del questionario ha mostrato che nonostante lo sforzo di fare un piano strategico per l'intera organizzazione, non tutti i componenti dei diversi team ne erano a conoscenza o addirittura sapevano che l'organizzazione avesse questi piani. Alcuni componenti non erano nemmeno a conoscenza dell'esistenza di obiettivi comuni. Inoltre, il questionario ha rivelato grandi differenze nelle percezioni dei compiti del team e di come dovrebbe essere svolto un lavoro di squadra. Inoltre, la direzione voleva mantenere una visione più approfondita delle attività di ciascun gruppo senza tuttavia controllarli.

In agosto ci siamo incontrati con la direzione per stabilire come avviare la sperimentazione. Dal momento che noi - i partner del progetto di questa scuola - siamo anche docenti di diversi dipartimenti, abbiamo potuto "acquistare" legittimità dalla direzione. Fortunatamente, cioè, la direzione ci ha dato il suo pieno appoggio anche perché molto curiosa di vedere quale impatto potesse avere questo progetto sui team.

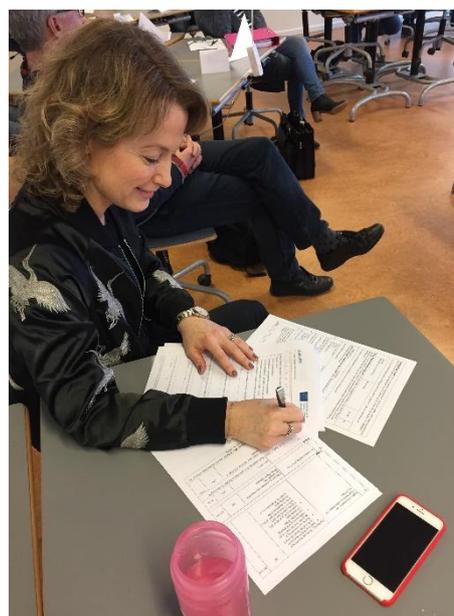


Foto 19: Questionario rivelatore

Il primo incontro si è concentrato sulla presentazione del questionario e su chiarimenti terminologici dello stesso: diversi strumenti europei, come ad esempio gli obiettivi SMART e l'iceberg, non erano ancora mai stati implementati presso le scuole danesi.

Cambio di gioco

Il nostro secondo incontro con i team è stato sicuramente un "cambio di gioco". Sono stati presentati i risultati del questionario: i componenti dei team hanno compreso le differenze tra loro e

l'importanza di trovare un terreno comune. I docenti che non percepivano gli obiettivi come propri hanno scoperto di non essere gli unici provare questo senso di estraneità, e i componenti che avevano fissato gli obiettivi hanno colto l'importanza di far partecipare tutti alla definizione degli obiettivi. In effetti, molti obiettivi e visioni principali già fissate per i diversi team sono stati stabiliti in passato, e perciò i nuovi dipendenti hanno difficoltà a far propri questi obiettivi.

Abbiamo iniziato a lavorare con il faro, strumento 3, poiché questa prospettiva dall'alto è spesso utilizzata nella nostra organizzazione.

Trasferendo la stessa prospettiva ai componenti dei team, abbiamo cominciato a parlare la stessa lingua. Durante la sperimentazione, tutti i



Foto 20: un mucchio di idee

componenti dei team e la direzione stessa hanno valutato il lavoro. Già al primo incontro la direzione ha espresso il desiderio di essere parte del processo.

Il passo successivo per entrambi i team è stato studiare come creare un piano annuale (Strumento 8), che fornisce una panoramica generale del processo. I team hanno concordato l'impostazione di 1-3 obiettivi annuali ciascuna, e entrambe le squadre hanno voluto impostare solo alcuni obiettivi fin dall'inizio per garantire il successo. Inoltre, ha concordato di incontrarsi con la direzione due volte all'anno per mantenere la cooperazione concordata. Il ruolo del management può essere quello di apportare modifiche legate al piano generale dell'intera scuola, ma anche di fornire input e supporto. (Strumento 4).

Entrambi i team hanno continuato a portare idee su come raggiungere gli obiettivi (Strumento 2) e sono state create e selezionate molte buone idee. Ci siamo accorti che molti docenti hanno avuto un ruolo attivo in questo processo rispetto al passato, e questa è stata davvero un'esperienza molto positiva.

In questa fase, noi coordinatori abbiamo sviluppato un modo semplice e buono per comunicare la vision del progetto, che ha permesso allo stesso di "fiorire": indagare sulle percezioni degli obiettivi della squadra

Questionario:

1. Stabilisci obiettivi - preferibilmente SMART. Coinvolgi tutti i componenti del team
2. Prepara un piano annuale per obiettivi e con il coinvolgimento della direzione

3. Metti in pratica questi obiettivi e le azioni
Tutti i componenti del team devono prendere parte ad almeno un'attività individualmente o in team
4. Valuta e fissa nuovi obiettivi

Siamo liberi...

Dopo di ciò, i team sono stati "liberati", cioè noi coordinatori non abbiamo più preso parte alle riunioni e i facilitatori, hanno lavorato in autonomia.

Uno dei team è tornato rapidamente al vecchio modo di lavorare e solo pochi componenti hanno definito l'agenda come prima. Tuttavia, questa squadra ha ottenuto partecipazione attiva più importante come dimostra il risultato da loro ottenuto: il team in questione ha effettivamente creato un piano annuale e ha delegato i compiti.

L'altra squadra ha continuato a lavorare apertamente seguendo lo spirito del progetto. Ci sono molti nuovi docenti e il progetto ha ovviamente dato loro l'opportunità di mettersi in discussione. La nostra percezione generale è che se l'obiettivo è di mantenere una squadra aperta ai cambiamenti, è necessario fornire input e supporto continui per controllare i processi.

Questo potrebbe essere fatto un paio di volte durante l'anno scolastico eseguendo un programma facilitato da una persona esterna al gruppo, e in occasione di questi incontri molti degli strumenti del progetto potrebbero essere inclusi in modo proficuo.

Il suddetto programma è stato implementato in entrambi i team, quindi entrambi lavoreranno con gli strumenti del progetto in futuro. Ora, stanno entrambi lavorando al piano annuale per il prossimo anno.

La nostra scuola ha due branche principali: la formazione professionale e il liceo economico, ma il progetto all'inizio è stato sperimentato principalmente nella FP. Tuttavia, volevamo diffondere il maggior numero possibile di nuove conoscenze, quindi abbiamo invitato la direzione del liceo a un incontro durante il quale abbiamo presentato le idee e le potenzialità del progetto. La direzione ha capito subito i vantaggi dell'uso degli strumenti, quindi ha assegnato delle risorse per avviare il progetto in due delle quattro squadre del liceo.



Foto 21: Un nuovo team si avvia a migliorare il lavoro di squadra

Siamo una squadra?

Tuttavia, si è scoperto che c'erano più differenze tra i due settori di quante non avessimo previsto. Presso il dipartimento IFP i team collaborano su tutti i compiti. I team di IFP si incontrano regolarmente - approssimativamente una volta ogni due settimane e i docenti sono costantemente orientati al lavoro di squadra. Al liceo, la cooperazione è legata alle discipline, quindi i colleghi che insegnano le stesse materie si incontrano regolarmente, anche se insegnano in classi diverse e in sezioni diverse.

Per cominciare, il nostro compito principale era persuadere la direzione a coinvolgere più risorse nella sperimentazione. Al primo incontro con uno dei team del liceo (il dipartimento di matematica), che si è tenuto nell'autunno del 2017, alcuni tra i presenti sono rimasti sorpresi nello scoprire chi faceva parte del dipartimento, malgrado un paio di loro fossero stati perfino capo dipartimento in precedenza. Non male come punto di partenza e, sicuramente, ottimo motivo per partecipare al progetto per migliorare lo spirito di squadra e la qualità del lavoro. Alla compilazione del questionario è apparso subito chiaramente che i partecipanti non conoscevano gli obiettivi del team, quindi tutti si sono resi conto fin dall'inizio che c'erano gli elementi per migliorare. Altrettanto chiara la sfida per il dipartimento di matematica: il profilo del dipartimento non risultava chiaramente definito per gli studenti; quindi l'obiettivo del team era evidentemente quello di lavorare su questo aspetto, ovvero rafforzare la visibilità delle caratteristiche del dipartimento.

Il motivo per cui abbiamo coinvolto il secondo team nella sperimentazione è stato il fatto che il coordinatore del team ci ha chiesto un aiuto per migliorare la collaborazione del suo team. Eravamo un po' nervosi la prima volta che abbiamo presentato al team il progetto, poiché alcuni dei docenti sono insegnanti illustri e di comprovata esperienza gli stessi che hanno a suo tempo ideato il programma di studi ancora in corso. Ciò significava che detti docenti hanno una visione ben chiara di come il team deve muoversi e degli obiettivi che ha. Per contro i nuovi docenti non si sentono inclusi nel team, non vengono coinvolti nella definizione degli obiettivi e dunque nel team c'è una netta frattura: da un lato, il nucleo di esperti originario del gruppo che lavora seguendo obiettivi non detti e considerati "scontato" a tutti i componenti del dipartimento, dall'altro, i nuovi insegnanti, soprattutto giovani, che cercando di orientarsi all'interno del dipartimento.

Cosa pensiamo di realizzare in futuro

Possiamo concludere che in tutti e quattro i team la sperimentazione ha funzionato molto bene laddove il lavoro è stato ben diviso. Inoltre, è stato importante che i facilitatori esterni al team abbiano preso parte alla prima fase come sopra descritta. Il passo successivo sarà definire il nostro ruolo di coordinatori nel futuro. Al momento pensiamo di visitare i diversi team due volte l'anno e di caricarli di entusiasmo e impegno ma anche di nuove sfide, per cui la raccolta di nuovi strumenti rimarrà un prezioso contributo anche in futuro.

Successi e opportunità



Coinvolgere i dirigenti e i coordinatori fin dall'inizio. Devono essere chiariti il quadro generale, le risorse e gli obiettivi dell'organizzazione. Più persone sono coinvolte: maggiori sono le possibilità di avere successo.



È fantastico iniziare con una base comune, ad esempio il questionario. Adeguo alla terminologia della tua organizzazione.

Sfide e difficoltà



Leggi con attenzione i materiali!

Prepara un piano breve e chiaro fin dall'inizio e fai aggiunte lungo il percorso.

Non perdere tempo in chiacchiere alle riunioni. Fai lavorare subito le persone.



Buona pratica – TRASFERIRE GLI STRUMENTI qualità nel settore educazione

L'esperienza di IDEC Grecia

Utilizzo della guida di qualità e degli strumenti QUAL4T2 in una classe diversa

Dal 23 al 27 aprile 2018 si è svolto il corso di formazione "Valutazione e assicurazione della qualità in materia di istruzione e formazione". Il corso prevedeva una presentazione del progetto QUAL4T2 e la realizzazione di attività pratiche sulla base degli strumenti QUAL4T2. L'intero corso è stato strutturato in modo da offrire ai partecipanti nuove conoscenze attraverso un'interazione attiva rapportata a definizioni ed esempi dalla loro esperienza lavorativa.



Foto 22: Team di docenti al lavoro

I partecipanti al corso avevano esperienze lavorative diverse: alcuni insegnano a studenti dell'obbligo altri a tirocinanti dell'istruzione superiore quindi hanno ruoli diversi (formatori, insegnanti, operatori). Queste differenze hanno permesso loro di pensare e analizzare tutto il processo di valutazione da diverse prospettive. Ogni partecipante ha presentato agli altri la sua esperienza personale, e ha ricevuto dagli altri un punto di vista obiettivo, arricchendo ulteriormente le loro conoscenze. Jurate, Ina e Natela sono insegnanti lituani con diversi anni di esperienza. Quest'ultimo, quello con più esperienza tra di loro, al momento ricopre incarichi manageriali. Adam è un ex pilota che ora lavora come formatore presso l'Accademia aeronautica polacca. Infine, Laura è stagista del programma Erasmus+ Placement presso IDEC.

Durante il corso i partecipanti hanno lavorato insieme, condividendo glossario ed esperienze personali, ma la maggior parte degli esercizi sono stati realizzati in team. Jurate ha rappresentato la squadra degli insegnanti lituani, mentre Adam ha lavorato insieme a Laura. Il primo team è stato in grado, durante tutte le attività, di trovare un compromesso tra le affinità e le differenze dei loro lavori, mentre l'ultimo gruppo si è concentrato maggiormente sul lavoro di Adam nell'Air Force che è riuscito a condividere e spiegare il suo lavoro, ma ha anche ricevuto un punto di vista più obiettivo e distante sulle sue attività

Il corso mirava a fornire le abilità e le competenze necessarie per gestire, amministrare e formare il personale scolastico, in modo da garantire la qualità e l'effettiva valutazione dell'istruzione a tutti i livelli. La parte teorica, supportata da presentazioni, brainstorming, workshop e lavori di gruppo, trattava le seguenti unità tematiche: politiche di garanzia della qualità; accordi quadro e standard di garanzia della qualità; progettazione del quadro di valutazione; raccolta dati; analisi e utilizzo dei risultati della valutazione. Di seguito, presentiamo gli strumenti Qual4T2 che sono stati utilizzati nel corso.

Assegnare le priorità

L'intero corso era incentrato sulla pianificazione e sull'assegnazione di priorità per tutte le azioni, gli obiettivi e i rischi, così da ottimizzare le risorse (in termini di costi, sforzi e tempi) e ottenere i massimi benefici.

Tutti i partecipanti hanno lavorato insieme o in gruppi per pianificare le attività, stabilire obiettivi SMART, analizzare rischi, opportunità e la loro rilevanza, al fine di intraprendere azioni produttive. In effetti, in tutti gli esercizi cercavano di realizzare più attività e raggiungere più obiettivi possibili, elencandoli per lo più senza un ordine preciso. Lo stesso è accaduto mentre elencavano le azioni da intraprendere e i rischi da prevenire. Esercizio dopo esercizio, hanno imparato come assegnare le priorità alle diverse azioni per ottenere benefici per sé stessi e per la propria organizzazione.



Foto 23: Team docenti con il facilitatore

Il ciclo PDCA e gli obiettivi SMART

Uno dei pilastri del corso è stata la presentazione del **ciclo PDCA** (Plan, Do, Check, Act) che pone le basi per la progettazione di un piano d'azione.

Durante il corso, tutti i partecipanti, divisi in due gruppi, hanno stabilito una serie di obiettivi, senza, al principio, strutturare un'adeguata pianificazione: pensavano di raggiungere tutti gli obiettivi in modo indiscriminato, senza preferenze.

Studiando la prima fase del ciclo - la pianificazione - i partecipanti hanno migliorato la loro capacità di fissare obiettivi SMART: obiettivi specifici, misurabili, realizzabili, pertinenti e legati al tempo. All'inizio dell'attività avevano stabilito obiettivi irraggiungibili tipo "tutti gli studenti devono superare l'esame" oppure l'azione proposta non era pertinente con l'obiettivo fissato: "applicare i criteri di selezione per l'esame, al fine di ottenere più dell'80% di studenti qualificati". Pian piano i partecipanti sono stati in grado di capire che cosa è rilevante e quale azione contribuisce al raggiungimento degli obiettivi senza spreco di tempo, risorse ed energie.

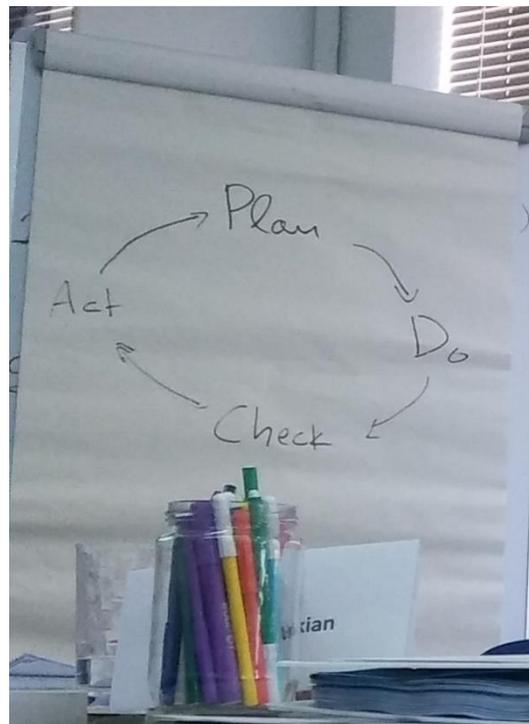


Foto 24: ciclo PDCA

Il faro

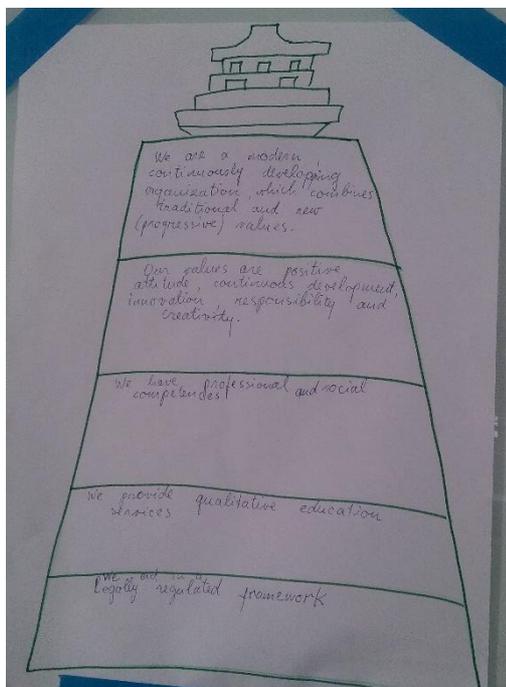


Foto 25: il Faro

Il Faro è uno strumento creativo che ha permesso ai partecipanti di comprendere bene la connessione tra le linee strategiche e le azioni concrete.

Questo compito è stato svolto dai partecipanti in gruppo. Da un lato, il lavoro di gruppo è stato difficile proprio per le diverse esperienze dei partecipanti, tuttavia, dall'altro, lavorare in gruppo ha dato loro l'opportunità di ampliare la discussione fino a trovare una direzione degli obiettivi comuni.

Entrambe le squadre hanno deciso di iniziare dal basso verso l'alto, descrivendo il contesto in cui operano; cosa fanno concretamente e come è il loro modo di lavorare; quali sono le loro competenze; i loro valori; e qual è la loro identità. Tutti loro sono stati in grado di collaborare riempiendo sessioni dello strumento insieme e presentando poi ciascuno il proprio faro...

Raccolta dati

Nella pianificazione della valutazione, i partecipanti hanno imparato ad allargare i propri orizzonti, a riflettere non solo sull'obiettivo finale, ma anche sull'intero processo, con uno sguardo alle risorse necessarie, al metodo di raccolta dei dati, alle fonti, e alle scadenze di ogni attività.

Hanno lavorato in gruppi: sulla base della loro esperienza lavorativa e trovando un compromesso sulla scelta finale, hanno selezionato il progetto, le attività principali necessarie e lo scopo della valutazione. Ciò ha rappresentato la base per: sviluppare domande chiave a cui rispondere, identificare gli stakeholder, le tecniche di valutazione, la raccolta dei dati e l'analisi dei dati. I partecipanti hanno avuto così l'opportunità di condividere le loro opinioni ed esperienze. Dopo essersi concentrati sull'obiettivo principale, hanno cominciato a considerare ogni dettaglio necessario per raggiungerlo.

L'analisi sulla raccolta dei dati ha permesso ai partecipanti di capire quali dati devono essere utilizzati per la valutazione e quali invece no, per irrilevanza e/o scarsa qualità. Ai partecipanti è stato chiesto di esercitarsi sulla raccolta dei dati degli **indicatori di prestazioni** identificati nel precedente lavoro di gruppo. Quindi, dopo aver definito l'indicatore, gli è stato chiesto di riflettere su quali dati dovevano raccogliere.



Hanno imparato l'importanza di dati qualitativi, la necessità di raccogliere solo i dati sufficienti a rispondere alla domanda fondamentale, evitando troppe informazioni che complicherebbero solo il processo. A tale scopo, hanno dovuto definire tre obiettivi, gli elementi dei dati, le origini dei dati, le fonti e la scadenza.

Iceberg



Quality focused conduct refers to behavior of teachers and others, aimed at improving the quality of education.



The presence of a quality system improves working on the quality of education. A system could for example be a system, such as the PDCA cycle, but could also be an instrument, such as a curriculum.



Quality awareness means striving for quality on an individual level, based on ones own values and intentions. These values and intentions are key to the behavior of those involved.



In a quality culture, the common aim towards quality is expressed.

Foto 26: Quadro di riferimento relativo alla cultura per la qualità NLQAVET

I partecipanti hanno avuto l'opportunità di aprire le loro menti, andando oltre la superficie delle attività. Da un lato ci sono i fattori visibili situati sopra la superficie (cosa viene detto e cosa viene

fatto), che includono: **comportamento orientato alla qualità** e **sistema di gestione per la qualità**. Dall'altro lato ci sono quelli invisibili - ma che rappresentano il 90% dell'intero processo: **consapevolezza della qualità e cultura della qualità**, che raggruppano una serie di scopi, identità, credenze, valori e capacità.

Comportamento orientato alla qualità - indica la condotta, di docenti e lavoratori in genere, tesa a sviluppare abitudini che infondono la passione per la qualità: definire obiettivi chiari; raccolta e analisi dei dati; capacità di superare le aspettative; promuovere il talento all'interno della struttura; far conoscere a tutti i risultati, i successi e dare i dovuti riconoscimenti.

Il sistema di gestione per la qualità - identifica l'organizzazione che applica il ciclo PDCA, e anche strumenti come il curriculum, per migliorare la qualità educativa.

Consapevolezza di qualità - include valori e le intenzioni individuali.

Cultura di qualità - richiede supporto, idee e leadership da parte dei dipendenti a tutti i livelli, al fine di raggiungere un obiettivo comune. È possibile sviluppare una cultura della qualità con incentivi/premi e eventi, o situazioni che contribuiscono ad aumentare la realizzazione, l'autonomia, la responsabilità, la creatività, ecc.

Pensiero basato sul rischio

Il termine rischio indica possibili contingenze e/o potenziali conseguenze di una determinata azione. I partecipanti hanno imparato che dietro un rischio potrebbe esserci un costo ma anche un'opportunità, pertanto, è necessario analizzare e stabilire le priorità dell'intero processo per ottenere miglioramenti, evitare conseguenze indesiderate e prepararsi a reagire rapidamente ogni volta che si presentano risultati indesiderati.

Nel momento dello scambio di idee ed esperienze, i partecipanti si sono confrontati sui potenziali rischi esterni ed interni prendendo come scenario di riferimento l'attività analizzata da uno dei team: "Comunicazione con i genitori".

Il brainstorming sui possibili rischi è stato utile per analizzare e capire come misurarli (basso, medio, alto) e assegnare priorità, e quindi, l'azione da intraprendere per affrontarli.

Analisi SWOT

L'analisi dei rischi e delle opportunità è accompagnata dall'**analisi SWOT**, poiché fornisce un modo semplice per valutare il modo migliore di attuare una strategia.

Per questo workshop è stata "utilizzata" l'esperienza di Adam nell'accademia aeronautica, ma tutti i partecipanti hanno contribuito con esempi di punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce dell'organizzazione. È stato possibile analizzare meglio le opportunità e essere più consapevoli delle minacce.

I migliori risultati si raggiungono insieme

I migliori risultati si raggiungono armonizzando il contributo dei singoli nel lavoro del gruppo e stabilendo un ambiente sereno e collaborativo tra tutti i partecipanti del corso.

Successi e opportunità



Offrire a tutti gli insegnanti l'opportunità di arricchire le proprie conoscenze, apprendendo nuove competenze spendibili nel proprio contesto lavorativo.

Bilanciare la partecipazione dei discenti equilibrando gli interventi dei singoli nei lavori di gruppo.



Bilanciare l'apprendimento teorico con quello pratico. Gli insegnanti sono in grado di apprendere a livello teorico e il facilitatore aiutarli a tradurre la teoria in pratica

Insidie e difficoltà



Fate attenzione a come comporre il gruppo, numero di partecipanti, varietà dei componenti.



Bilanciare la relazione tra l'intero corso e ciascuno degli argomenti che vengono sviluppati.



La fine di un viaggio un nuovo inizio (epilogo)

Per tutti noi che lavoriamo nell'istruzione e nella formazione ogni nuovo anno scolastico è un nuovo viaggio. Ci imbarchiamo con i nostri colleghi e i nostri studenti per un viaggio, a volte in luoghi noti e talvolta esplorando nuove terre. Durante il viaggio, viviamo momenti buoni e non buoni, ma sempre emozionanti e gioiosi.

Nell'ultimo anno scolastico (2017-2018) diversi team di docenti da cinque diversi paesi, si sono imbarcati sulla stessa nave. Abbiamo esplorato una nuova terra, dove la qualità non è solo metodi e strumenti, ma è cultura.

Le storie che hai letto si sono svolte durante il nostro viaggio sulla nave QUAL4T2. Queste sono solo alcune delle storie dei team saliti a bordo. Ce ne sono state molte altre ma abbiamo dovuto sceglierne solo alcune per illustrare la nostra esperienza. Hai letto il viaggio del team olandese e quello del team spagnolo, e poi quello del team italiano e del team danese. In Grecia è salito a bordo un team internazionale che ha frequentato un corso di formazione sulla qualità e la valutazione. Tutte le storie erano diverse.

Come in ogni viaggio, per quanto sia pianificato, bisogna affrontare sfide, prendere decisioni immediate, trovare subito delle soluzioni. Ma infine abbiamo raggiunto la nostra destinazione, cioè abbiamo concluso la sperimentazione e elaborato prodotti molto carini. Tuttavia, il viaggio è molto più che raggiungere la meta. Il viaggio è stata un'esperienza ricca per tutti coloro che hanno viaggiato: i partner, i docenti, i formatori, i coordinatori, tutti coloro che, con ruoli diversi, hanno contribuito alla sperimentazione.

Un enorme GRAZIE a tutti i team! Perché grazie a tutti i docenti e i formatori, abbiamo ricevuto dei preziosi feedback per la revisione della guida qualità e del kit di strumenti QUAL4T2. Tutti i feedback sono stati discussi e messi in fila per migliorare la qualità di questi prodotti finali che, a partire da gennaio 2019, saranno disponibili sul sito www.qual4t-project.org

Sappiamo tutti che siamo diventati un po' più saggi, un po' più coscienti, un po' più capaci, un po' più motivati. Vogliamo incontrarci ancora il prossimo anno scolastico e poi il successivo e l'altro ancora: nei prossimi anni promettiamo di portare nei nostri bagagli la guida della qualità e il toolkit, promettiamo di migliorare e di continuare il nostro lavoro di squadra.

Speriamo che la lettura di questa antologia vi abbia incuriosito e che vogliate salire a bordo e viaggiare con noi.

Siamo a disposizione per aiutarvi a pianificare il vostro viaggio, a guidarvi nel mare della qualità

Contattateci liberamente, sarà un onore potervi aiutare!

Margrieta, Anabel, Francesca, Gitte, Natassa



