



SEQUENCES

Self and external Evaluation of Quality in Europe to Nourish Childhood Education Services

**LINEE GUIDA
PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL TOOLKIT
DA PARTE DEGLI STAKEHOLDER**

pagina vuota



SEQUENCES

Self and external Evaluation of Quality in Europe to Nourish Childhood Education Services

LINEE GUIDA PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL TOOLKIT DA PARTE DEGLI STAKEHOLDER



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

La produzione di questo documento si è resa possibile grazie al **supporto del progetto ERASMUS+:**
SEQUENCES - Self and external Evaluation of Quality in Europe to Nourish Childhood Education Services
(2016-1-IT02-KA201-024628).

Il sostegno della Commissione Europea alla realizzazione di questa pubblicazione non comporta l'approvazione dei contenuti che riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, pertanto la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Coordinato da:
FORMA.Azione s.r.l.
Via Luigi Catanelli 19
06135 Perugia, Italy
E-mail: liuti@azione.com
www.azione.com



INDICE

Introduzione alle Linee guida	5
Gestione della Qualità e Assicurazione della Qualità	7
Approccio metodologico	10
Il Toolkit SEQUENCES	13
Raccomandazioni per l'utilizzo del Toolkit	14
Suggerimenti & Consigli basati sulla fase di pilotaggio	16
Definizione dei compiti da parte dei target groups	19
Gestione istituzionale	19
Educatori	20
Genitori	21
Decisori politici	22
Sindacati di educatori ed insegnanti	23
Lezioni apprese	23

pagina vuota

INTRODUZIONE ALLE LINEE GUIDA

Le Linee guida multi-stakeholder per l'attuazione del toolkit è una delle tre opere d'ingegno prodotte dal progetto SEQUENCES, e si pone l'obiettivo sia del miglioramento della qualità dell'educazione della prima infanzia sia la fornitura di cure basate su un approccio dal basso che coinvolge direttamente le strutture dei servizi all'infanzia e professionisti dal campo.

Organizzazioni provenienti da Italia, Romania, Irlanda, Malta, Lituania, Ungheria e Belgio hanno contribuito alla stesura delle Linee guida, coadiuvate anche dagli sforzi di stakeholder rilevanti come professionisti dei servizi all'infanzia, sindacati educativi, genitori, esperti accademici e professionisti dell'IFP.

Le Linee guida rappresentano, pertanto, un documento di supporto per gli attori operanti nel campo dell'educazione e cura della prima infanzia che vogliono adottare sistemi e strumenti di garanzia della qualità ed attuare il Toolkit SEQUENCES. Il documento contiene:

- informazioni di base sulla garanzia della qualità e lo sviluppo della qualità;
- suggerimenti per possibili approcci metodologici da utilizzare per valutare la qualità dell'educazione e della cura della prima infanzia;
- raccomandazioni su misura per le esigenze dei diversi gruppi target su come adottare e attuare il Toolkit. Contiene, inoltre, la sezione "Suggerimenti e consigli" con commenti e suggerimenti fatti dagli stessi attori che hanno pilotato gli strumenti.

I tre gruppi target principali del Toolkit coincidono con quelli già identificati nel progetto, vale a dire:

- professionisti dei servizi per l'infanzia,
- famiglie/genitori,
- sindacati,
- decisori politici.

Sulla base dell'esperienza di pilotaggio (e dalla sua successiva analisi) condotta dei partner del progetto, il contenuto è stato classificato in base alle caratteristiche speciali di ciascun gruppo target. Tra gli altri, ad esempio, i fornitori di servizi per l'infanzia pubblici e privati, i micro fornitori di servizi per l'infanzia, i genitori ed altri assistenti all'infanzia all'interno della famiglia.

Al fine di ricavare una visione quanto più obiettiva e veritiera del documento, le Linee guida dovrebbero essere lette ed analizzate alla luce delle peculiarità e delle diversità che caratterizzano la pianificazione, la progettazione e l'erogazione dei servizi per l'infanzia nei vari stati europei; direttamente sperimentati dai partner del progetto SEQUENCES. La vera motivazione alla base di questo documento è quella di mettere a disposizione le lezioni apprese e una serie di suggerimenti su come attuare al meglio sia il Toolkit per la valutazione personale e esterna sia il Curriculum formativo; considerando che la qualità stessa può essere sensibilmente diversa tra i Paesi dell'UE. Da tenere a mente, infine, che i sistemi giuridici e formativi influenzano il modo in cui viene attuato e realizzato.

Pur avendo in precedenza menzionato i gruppi target, vale la pena di ricordarli brevemente, e di includere non solo i professionisti del settore, ma anche genitori e bambini, responsabili delle politiche e sindacalisti.

GESTIONE DELLA QUALITÀ E ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Un'educazione di qualità è argomento di grande interesse e attenzione in tutto il mondo. In un settore dell'istruzione altamente competitivo, il successo dipende dalla qualità dell'istruzione. Un numero sempre crescente di attori (insegnanti ed educatori, decisori politici, bambini e ricercatori) sta adottando il Total Quality Management (TQM) o, come viene spesso denominato, l'arte di organizzare il tutto per raggiungere l'eccellenza¹.

Il TQM non è né un metodo né un semplice programma. Va considerato, piuttosto, alla stregua di una filosofia gestionale utile al miglioramento continuo, alla soddisfazione del cliente e all'eccellenza organizzativa.

In origine, il concetto di Total Quality Management è stato sviluppato negli anni '50 con riferimento alle organizzazioni manifatturiere e, gradualmente, dai primi anni '80 è diventato popolare anche in altri ambiti, tra cui quello bancario, assicurativo, delle organizzazioni senza scopo di lucro, dell'assistenza sanitaria, ecc. Oggi, TQM è riconosciuto come uno strumento di gestione generico, applicabile a qualsiasi organizzazione, compresi quindi i servizi per l'infanzia.

In tema di TQM, grande rilevanza viene attribuita allo sviluppo delle persone (o gestione dei talenti), perché l'eccellenza dipende unicamente dalla capacità, nei rispettivi campi, dei dipendenti / membri di un'organizzazione. Il TQM implica il miglioramento continuo delle capacità dei dipendenti, poi utilizzate in tutte le attività e i processi; un incremento del lavoro collaborativo e, non ultimo, la promozione di una cultura della qualità all'interno dell'organizzazione. Il TQM promuove una cultura di fiducia, partecipazione, lavoro di squadra, orientamento alla qualità, motivazione per il miglioramento continuo e per l'apprendimento costante. Conseguentemente, crea una cultura del lavoro che contribuisce al successo dell'organizzazione. In un sistema TQM, tutti i membri di un'organizzazione partecipano al miglioramento dei processi, dei prodotti, dei servizi e della cultura in cui lavorano.

Il Total Quality Management fornisce i seguenti principi-guida, che lo rendono particolarmente applicabile in un contesto di servizi all'infanzia²:

1 Farooq, M.S., Akhtar, M. S., Ullah, S.Zia (2007). Application of Total Quality Management in Education. *Journal of Quality and Technology Management*, 3(11), 87-97.

Sohel-Uz-Zaman, A.S.Md. and Anjalin, U. (2016) Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges. *Open Journal of Social Sciences*, 4(11), 207-217.

Wani, I.A., & Mehraj, H.K. (2014). Total Quality Management in Education : An Analysis. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3(6), 71-78.

2 Fort he 4 pillars of TQM, see: Bonstingl, John Jay: "The Quality Revolution in Education" (1992). In: *Educational Leadership*, 50:3, pp. 4-9.

- 1) *Relazioni sinergiche*: l'idea di sinergia suggerisce che le prestazioni siano migliori combinando conoscenze, abilità ed esperienze degli individui: questo produce, infatti, un risultato complessivo maggiore della somma dei loro effetti individuali. Risulta logico, quindi, quanto il lavoro di squadra e la collaborazione siano elementi essenziali. Nel contesto di un sistema TQM l'attenzione è rivolta a chi eroga e riceve i servizi: nell'ambiente di servizi per l'infanzia caratterizzati dal TQM, tutti sono sia clienti che fornitori. Ad esempio, insegnanti, dirigenti e membri dello staff forniscono strumenti, ambienti e sistemi di apprendimento agli studenti che sono i principali clienti dell'organizzazione educativa. Gli studenti, a loro volta, sono anche fornitori o lavoratori il cui prodotto è il proprio miglioramento continuo e la crescita personale.
- 2) *Miglioramento continuo e autovalutazione, personale e collettiva*: le strutture educative devono disporre delle risorse necessarie (tempo e denaro) per la riflessione, la formazione, la ricerca e la comunicazione con gli stakeholder. Nel valutare gli studenti, la valutazione si concentra sui loro punti di forza, sui singoli stili di apprendimento e riconosce diversi tipi di intelligenze e talenti.
- 3) *L'organizzazione è intesa come un sistema di processi in corso*: invece di concentrarsi sui risultati, il TQM sposta l'attenzione sui processi che producono il risultato desiderato, migliorando e regolando continuamente quando e dove necessario.
- 4) *Leadership*: la riuscita di un sistema TQM è responsabilità del top management. I dirigenti scolastici devono impegnarsi a creare e mantenere un ambiente contraddistinto da miglioramento continuo e da collaborazione, così da consentire agli studenti di mettere in pratica il loro miglior potenziale.

Non c'è dubbio che un sistema TQM, con il suo approccio olistico sinergico e orientato al processo, abbia un grande potenziale per essere utile al settore dell'istruzione. Tuttavia, potrebbero esserci ostacoli che impediscono il successo. Tra i problemi più gravi, la mancanza di impegno da parte delle parti coinvolte nel sistema educativo, in particolare del top management e degli insegnanti, potrebbe minare tutti gli sforzi del TQM e portare a fallimenti. Inoltre, vi è il rischio di eccessiva burocratizzazione nell'attuare l'approccio TQM: se questo si verifica, potrebbe portare a una quantità eccessiva di riunioni e documenti, e ritardare così il processo decisionale vero e proprio.

L'educazione e la cura della prima infanzia sono ormai diventate una questione prioritaria per i decisori politici di molti paesi. Numerose ricerche hanno stabilito che l'educazione e l'assistenza per la prima infanzia offrono un'ampia gamma di vantaggi, tra cui l'aumento dei benefici sociali ed economici, la felicità dei bambini, i risultati dell'apprendimento da un lato e la diminuzione della povertà dall'altro. Inoltre, i risultati della ricerca mostrano costantemente che i bambini che frequentano una scuola materna di alta qualità avranno più successo sia a scuola sia accademicamente e socialmente.

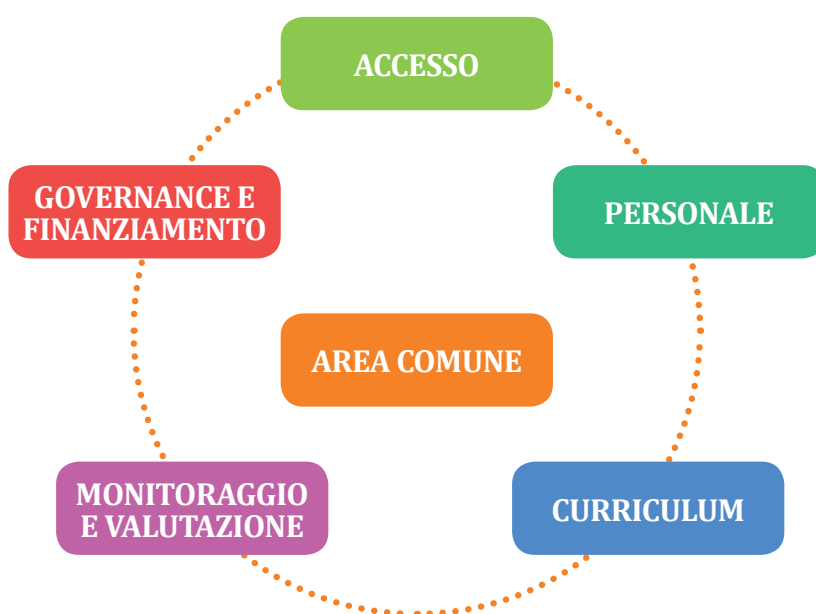
Nei servizi per la prima infanzia la qualità differisce da altri settori: nel campo dell'istruzione il servizio è fornito in un modo molto specifico, con fornitori e beneficiari che hanno ruoli diversi nello stesso momento. Inoltre, poiché il concetto di qualità è contestuale al sistema di gestione della qualità adottato, richiede sempre l'impegno e lo sforzo della varietà di attori coinvolti, e questo può portare a pressione e influenzare la percezione interna ed esterna di qualità.

La differenza tra gestione della qualità e assicurazione della qualità risiede nel fatto che, mentre quest'ultima misura la qualità, la gestione della qualità mira a creare una buona qualità attraverso azioni gestionali. La gestione della qualità utilizza strategie e strumenti che, unitamente ad una costante riflessione sulla loro efficacia, migliora la qualità dell'istruzione.

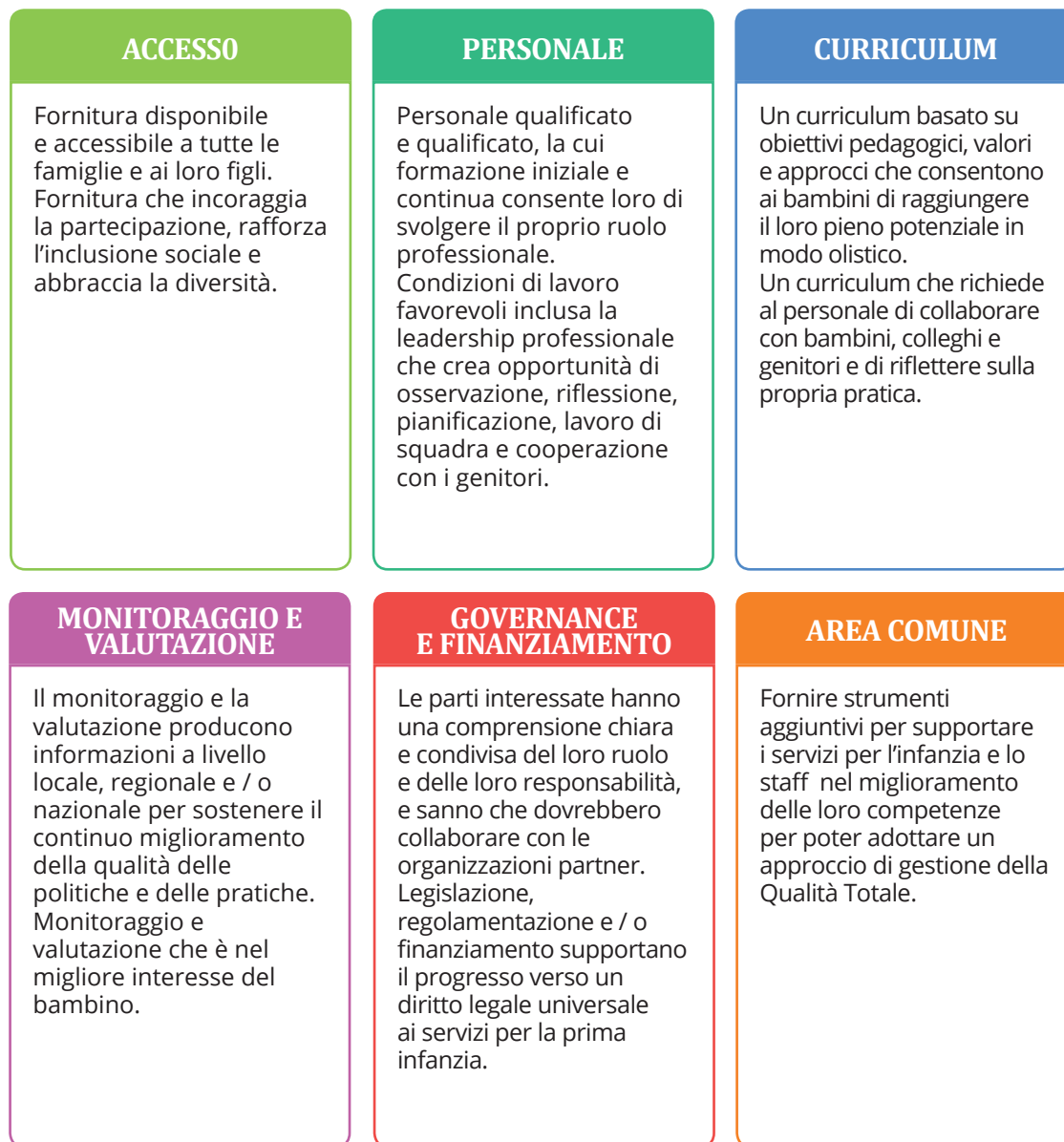
L'approccio TQM è un approccio basato sulla comunità, in cui gli standard provengono dai clienti in generale. Nel caso dei servizi per la prima infanzia, le parti interessate più importanti sono, ovviamente, i bambini e i loro genitori. L'approccio TQM mira a migliorare la qualità e aumentare la soddisfazione dei destinatari ripensando la cultura organizzativa, apportando migliorie e, spesso, contribuisce all'ottimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia delle risorse. L'attenzione deve essere posta sul successo nel lungo periodo e, quando si inizia ad utilizzare l'approccio è necessario, seppur difficile, concentrarsi proprio sul lungo periodo, piuttosto che aspirare al successo breve termine. È anche importante, inoltre, che tutto il personale (incluso quello non educativo), così come tutti i genitori / famiglie / assistenti all'infanzia e bambini siano coinvolti per il successo a lungo termine. Il TQM aiuta i cambiamenti lenti e incrementali che comportano un miglioramento continuo della qualità e il cambiamento, a sua volta, si basa su un'attenta pianificazione piuttosto che sull'improvvisazione e richiede un approccio continuo e sistematico per raccogliere, valutare e agire sui dati relativi a ciò che sta accadendo in un'organizzazione.

APPROCCIO METODOLOGICO

In una relazione dell'ottobre 2014 prodotta dal gruppo di lavoro sull'educazione e cura della prima infanzia, operante sotto l'egida del comitato europeo, sono state identificate 5 aree di qualità fondamentali per i servizi alla prima infanzia. Migliorando queste aree, l'efficienza dell'istruzione della prima infanzia può essere aumentata.



Lo scopo del progetto SEQUENCES era quello di migliorare la qualità dell'educazione della prima infanzia attraverso lo sviluppo e l'adattamento di strumenti che facilitassero l'autovalutazione esterna. Ciò è stato ottenuto attraverso la fornitura di strumenti provenienti da pratiche quotidiane dei professionisti dei servizi all'infanzia nei 7 paesi europei, così da coprire le 5 aree di qualità del Toolkit SEQUENCES. Oltre alle 5 aree identificate, i partner del progetto hanno incluso una sesta categoria, lo "spazio comune" per assistere i professionisti nella revisione di tutte le aree indicate in alto.



A tal fine, i partner hanno sviluppato tali strumenti di gestione della qualità, applicabili sia per la valutazione esterna che interna e attraverso i quali l'efficienza del contesto educativo può essere aumentata in modo efficace con particolare enfasi nelle seguenti 5 aree: accesso, forza lavoro, curriculum, monitoraggio e valutazione, governance e finanziamento.

Oltre al Toolkit, è stato sviluppato un curriculum formativo: suo compito è di offrire un supporto specifico per i formatori in termini di identificazione dei risultati dell'apprendimento, risorse, sfide e attività di formazione per ciascuno strumento, in modo da garantire un'applicazione e un'attuazione efficaci da parte dei professionisti della prima infanzia.

I manager e i professionisti dei servizi per la prima infanzia, insieme o con un formatore / facilitatore, possono lavorare attraverso un elemento pratico come spie-

gato nelle descrizioni degli strumenti in ciascuna delle cinque aree di qualità incluse nel Toolkit. I risultati di apprendimento specifici e le attività nel manuale corrispondono agli strumenti enumerati e contribuiranno a migliorare l'esperienza di qualità per i bambini, le loro famiglie, i manager e i professionisti per la prima infanzia, facendo riferimento a:

- Spiegazione, attraverso le attività di apprendimento e le 5 aree di qualità, di come gli strumenti di formazione sono correlati al Toolkit;
- Indicazioni specifiche su come utilizzare gli strumenti di valutazione allegati nella valutazione della gestione della qualità e della formazione; inclusi i piani di formazione suggeriti e i piani di sessione;
- Considerazione delle ore passate in assenza dei bambini e delle risorse finanziarie come sfide trasversali da prendere in considerazione in quanto incidono sull'efficacia della formazione e dello strumento;
- Breve spiegazione della struttura di ogni strumento: commenti specifici sulla descrizione dei risultati dell'apprendimento in termini di capacità / competenze attese da eseguire nelle impostazioni; risorse da utilizzare per fornire la formazione e implementare lo strumento nelle impostazioni;
- Un piano di formazione e come utilizzare gli strumenti nella pratica come attività di apprendimento / (insegnamento).

IL TOOLKIT SEQUENCES

Il Toolkit SEQUENCES è una raccolta di strumenti pratici e flessibili che consentono agli utenti di adattarli in base alle proprie esigenze e, addirittura, di combinarli con le pratiche già in loro possesso. Gli strumenti sono adatti sia per il miglioramento della qualità sia per il sistema di garanzia della qualità.

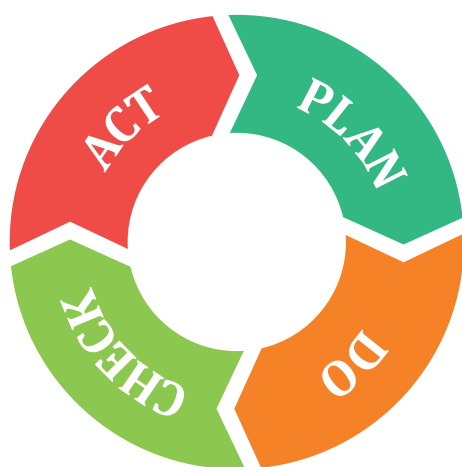
Il Toolkit è attualmente composto da 34 strumenti, ognuno dei quali progettato per ispirare pratiche di qualità nei servizi per la prima infanzia, applicando l'approccio di miglioramento continuo. Gli strumenti sono stati sviluppati congiuntamente dai partner del progetto attraverso lo scambio di buone pratiche, attraverso gruppi di lavoro durante una visita di studio in Irlanda e, infine, sulla base delle osservazioni effettuate durante le visite a strutture per l'infanzia in Italia, Lituania, Ungheria, Malta e Romania. La diversificazione della partnership riflette prospettive ed esperienze delle parti interessate, come i fornitori di servizi per l'infanzia (pubblici e privati), i sindacati del settore educativo e l'associazione dei genitori che rappresenta gli interessi delle famiglie. Il toolkit potrebbe influenzare anche la pratica a livello locale, offrendo un modello per la cooperazione di più parti.

Il Toolkit è suddiviso in diverse sezioni, corrispondenti alle 5 Aree Qualità: accesso; curriculum; personale; monitoraggio e valutazione e, infine, governance e finanziamento. Ognuno di questi strumenti è parte della toolbox. I partner hanno anche aggiunto all'area comune che include strumenti di gestione (di qualità) per semplificare il lavoro con gli strumenti delle cinque aree.

I contenuti del Toolkit offrono l'opportunità di sviluppare, in maniera attiva, una cultura della qualità nell'ambito dei servizi per la prima infanzia e, effettivamente, il beneficio dato dagli strumenti, che possono essere utilizzati direttamente e integrati nella pratica quotidiana, è tangibile. L'adozione e l'uso del Toolkit da parte del personale dei servizi per l'infanzia, stimolando ulteriori riflessioni sulla pratica interna e sui concetti di qualità, ha il potenziale per concepire e sviluppare strumenti aggiuntivi da integrare nel documento.

RACCOMANDAZIONI PER L'UTILIZZO DEL TOOLKIT

Secondo gli approcci TQM e Assicurazione della qualità, vale la pena menzionare il ciclo PDCA (incluso anche tra gli strumenti di Common Area nel Toolkit), a cui entrambi gli approcci si rifanno, come linee guida che i manager dei servizi per l'infanzia dovrebbero seguire per poter offrire servizi di qualità.



Seguendo il ciclo e in base all'esperienza dei partner SEQUENCES durante lo sviluppo del progetto, suggeriamo i seguenti passaggi:

- In primo luogo, la direzione dei servizi per l'infanzia, consultandosi con altre parti interessate (genitori, professionisti interni ed esterni), analizza il miglioramento della qualità delle pratiche correnti e suggerisce migliorie da apportare ai servizi. Dopo aver letto attentamente il Toolkit, si selezionano gli strumenti appropriati da testare ed attuare. Il coinvolgimento di personale-chiave è essenziale per garantire che tutti gli obiettivi di qualità necessari siano identificati. Inoltre, in una fase successiva, sarebbe opportuno creare un gruppo di lavoro responsabile dell'attuazione;
- La gestione delle impostazioni ECEC dovrebbe anche definire un piano d'azione specifico, compreso il sistema di monitoraggio in termini di tempistica, le fasi da seguire, i dati da raccogliere, le risorse disponibili, i metodi di valutazione da utilizzare e le parti interessate da coinvolgere (Vedi modello di pianificazione delle azioni);
- Al termine della fase di attuazione, il gruppo di lavoro deve riferire alla direzione e all'intera organizzazione. Nel dettaglio, deve fornire dati, commenti e qualsiasi informazione utile per verificare l'efficacia del processo di attuazione, l'utilità e la potenziale trasferibilità degli strumenti testati. Questo consente decisioni gestionali coerenti con gli obiettivi di qualità dei servizi. The SEQUENCES Toolkit should be used as a source of knowledge to learn from practices that partners have found relevant to improving

quality, skills and competences of ECEC staff and which focus on the 5 Quality Areas of the Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care plus the Common Area, that SEQUENCES partners have identified.

Il Toolkit SEQUENCES deve essere considerato, e quindi utilizzato, come fonte di conoscenza per apprendere da quelle pratiche che i partner hanno trovato rilevanti per migliorare la qualità, le abilità e le competenze del personale operante nei servizi per l'infanzia. Come già menzionato in precedenza, le pratiche si focalizzano sulle 5 aree di qualità (più l'area comune), facenti parte di un quadro di qualità orientato all'educazione e alla cura dell'infanzia.

Il Toolkit può essere utilizzato come fonte di informazioni inerenti ad aree di applicazione diverse e che, pertanto, possono essere utilizzate in differenti situazioni. Proprio per questo, ogni strumento è progettato come uno strumento pratico e flessibile. In fase di attuazione, è raccomandabile la compresenza del personale operante nei servizi per l'infanzia e di attori esterni. Gli strumenti, va precisato, possono essere utilizzati sia in modo informale, per scopi di sviluppo, sia in modo formale, cioè nel garantire la qualità all'interno del quadro dei servizi per l'infanzia.

In aggiunta, gli strumenti possono essere regolati per soddisfare esigenze particolari e poter far fronte, quindi ad esigenze mutevoli. Vale la pena di ricordare agli utenti che è obbligatorio conservare il logo del progetto e del finanziamento nelle versioni personalizzate. Il Toolkit, nel suo formato reso pubblico, può essere utilizzato in conformità con il regolamento di Creative Commons.

Ogni strumento è contraddistinto da un numero e da un titolo. Inoltre, vengono al contempo fornite informazioni sugli obiettivi, sul tempo necessario per il loro utilizzo, sui riferimenti e i collegamenti con altri strumenti. In molte delle descrizioni degli strumenti, ci sono esempi di pratiche o progetti reali con cui sono stati ispirati. Per ogni strumento, l'aspetto centrale è la sezione "Come?", nella quale vengono descritti i passaggi per l'adozione di un determinato strumento.

Alla luce di quanto descritto, risulta facile comprendere che quanto più un Toolkit riesce ad offrire istruzioni chiare ed esempi pratici, stimolanti e facilmente adattabili; tanto più sarà utile ed impattante. Durante la creazione del Toolkit, i partner hanno puntato a un risultato finale che soddisfi le aspettative descritte in precedenza. Una volta completato, il Toolkit è stato messo in pratica. Il progetto pilota si è svolto in sei paesi europei, ha coinvolto circa 20 ambienti educativi e la maggior parte dei 34 strumenti delle sei aree di garanzia della qualità è stata testata durante l'erogazione di servizi. Dei quattro strumenti che non sono stati scelti, tre fanno parte della sezione "Area comune", mentre uno di quella "Governance e finanziamenti". L'area "Forza lavoro" è risultata quella più richiesta, e i suoi strumenti quelli scelti con maggior frequenza.

SUGGERIMENTI E CONSIGLI BASATI SULLA FASE DI PILOTAGGIO

Selezione delle aree di qualità da migliorare, strumenti correlati e preparazione necessaria.

Nel caso in cui un servizio per la prima infanzia decida di utilizzare gli esempi del Toolkit, i professionisti potrebbero trovarsi di fronte a dubbi riguardanti, ad esempio, gli strumenti più idonei da scegliere, il livello al quale applicarli e chi è responsabile della decisione. All'atto pratico, sono i dirigenti e i colleghi che prendono parte alla decisione: sebbene genitori e figli non vengano estromessi, sono comunque i partecipanti più passivi della procedura, in quanto vengono solo informati della decisione piuttosto che essere davvero coinvolti. In alcuni paesi, ad es. la Lituania, i servizi per la prima infanzia sono per la maggior parte gestiti dal governo, e necessitano, quindi, del via libera delle autorità (per esempio il consiglio).

Selezionare le aree di qualità da migliorare non è, e non deve mai essere, una decisione casuale. In questo senso, è bene eseguire un'analisi (e successiva valutazione) dei bisogni prima della selezione degli strumenti. Per facilitare questa procedura è stato predisposto, nella sezione

Allegati, uno schema di analisi dei bisogni. Non potendo i partecipanti coinvolti nel processo decisionale avere piena consapevolezza delle aree di qualità più idonee, una panoramica generale contribuisce certamente a una decisione più ponderata. Una raccomandazione utile è quella, quindi, di abbracciare un approccio graduale all'attuazione degli strumenti di gestione della qualità.

Se è vero che un servizio per l'infanzia può decidere di iniziare a migliorare la qualità in qualsiasi momento, in base alla nostra esperienza durante il progetto pilota è stato notato che l'attuazione è avvenuta in modo più fluido laddove i servizi sono iniziati all'inizio dell'anno scolastico (ad esempio in Irlanda): per contro, è stata osservata una maggiore difficoltà tra coloro che hanno introdotto gli strumenti durante l'anno. La ragione di ciò risiede sia nelle tempistiche lunghe che ogni nuovo metodo richiede sia nella mancanza di risorse necessarie che si è dovuto acquisire.

Sfide – suggerimenti per soluzioni

Nonostante la preparazione più meticolosa, durante l'attuazione possono verificarsi complicazioni. Le richieste relative al tempo del personale, ad esempio, sono un problema per il quale, ameno di risorse finanziarie consistenti, non vi è praticamente soluzione. Tuttavia, alcuni servizi hanno proposto idee innovative per superare la man-

canza di tempo del personale. In diverse occasioni, ai genitori è stato chiesto aiuto con alcuni compiti:

“Abbiamo invitato i genitori ad accompagnare i bambini durante le uscite perché avevamo bisogno di più risorse umane per garantire che i bambini fossero al sicuro.” (Malta)

In alcuni casi, i colleghi hanno lavorato fuori orario per poter ottemperare ai propri compiti (si veda, a questo proposito, il servizio irlandese). Seppure utile nell'immediato, a lungo termine questa soluzione non è ideale: può infatti generare frustrazione, diminuire l'efficienza e può avere un effetto negativo sulla propria motivazione. Costruire e mantenere la motivazione può diventare una sfida per il management, specialmente quando l'innovazione metodologica avviene in un ambiente che ha già elevate esigenze in termini di tempo del personale.

“Le sfide affrontate erano principalmente finanziarie e umane. Avevamo bisogno di più risorse finanziarie per le attività e le uscite. Avevamo anche bisogno di più risorse umane per le uscite.” (Malta)

“La sfida è stato motivare le persone a partecipare all'attuazione e ad essere coerenti.” (Romania)

In tal senso, la direzione può fare molto per motivare il personale. L'onere di compiti extra in termini di tempo del personale può essere controbilanciato da salari più alti o giorni di riposo extra. Entrambe le opzioni, tuttavia, richiedono risorse finanziarie liberamente utilizzabili: nel primo caso la ragione è ovvia; mentre nel secondo caso il personale assente deve essere sostituito da personale disponibile che, anche in questo caso, è un costo extra (e potrebbe non essere disponibile per ogni servizio). Istituire il premio di “Dipendente del mese” e donare un incentivo non solo non richiede investimenti significativi, ma anzi potrebbe avere un impatto positivo sulla motivazione.

Risorse finanziarie limitate possono rendere più difficili l'attuazione di alcuni requisiti degli strumenti. La maggior parte degli strumenti presentati nel Toolkit non deve richiedere costi ingenti. Tuttavia, a seconda delle strutture di un ambiente, in alcuni casi potrebbero essere necessari investimenti infrastrutturali minori. Molti giocattoli e accessori possono essere realizzati con materiali riciclati, tutto dipende dalla creatività.

“Le risorse aggiuntive utilizzate erano principalmente materiali di consumo come pasta da gioco, carta cartone, spago, pittura, colorante alimentare per schiuma da barba e pipette ecc. Altre risorse utilizzate erano materiali riciclabili come i rotoli di carta igienica.” (Malta)

Ovviamente, in alcuni casi la creatività non è sufficiente. La direzione può chiedere fondi extra se è possibile, ai genitori può essere chiesto di dare un contributo (finanziario, materiale o fisico) alle innovazioni. Infine, ma non meno importante, vale la pena di scoprire

se esiste una base di finanziamento interna o internazionale adattabile agli obiettivi dei servizi e se questa si possa applicare indipendentemente o in un consorzio.

“Le spese non possono essere coperte dalla scuola. Il governo potrebbe offrire il trasporto gratuito, specialmente per piccoli gruppi (questo era solo per le classi dei più piccoli) o trattare una tariffa fissa per le uscite scolastiche con le compagnie di trasporto. Le spese possono diventare un peso per i genitori e questo potrebbe creare reazioni di brontolio e di opposizione.” (Malta)

Opinioni sugli strumenti presentati nel Toolkit: esperienze di coloro che hanno condotto il pilotaggio.

In base alle esperienze condotte nella fase pilota, possiamo dire che gli strumenti elencati nel Toolkit hanno influenzato positivamente la qualità del lavoro nelle impostazioni di educazione della prima infanzia.

Di conseguenza, i genitori hanno partecipato più attivamente, hanno potuto scoprire il processo educativo in un'atmosfera calma e amichevole. L'open day è stato un successo in particolare.

“Le reazioni dei genitori alla cartella erano molto buone. Molto impressionato da osservazioni, attività, serata aperta è andato molto bene. I genitori sono stati in grado di fare domande in un'atmosfera molto rilassata.”

“Lavorare con il kit di strumenti ha portato a una comunicazione più significativa con i genitori, miglioramenti agli ambienti e una rinnovata attenzione alla documentazione dell'apprendimento dei bambini.” (Irlanda)

La situazione, tuttavia, sembra essere diversa per i professionisti dei servizi per la prima infanzia. Nella maggior parte dei casi, lo staff educativo ha descritto il test del Toolkit come un'esperienza positiva. Nel rapporto hanno evidenziato il fatto che reagire alle esigenze dei genitori era motivante per i colleghi, per non parlare della migliore comunicazione tra genitori e insegnanti.

“I genitori sono stati piacevolmente colpiti dalla pazienza e dal coinvolgimento degli educatori nell'iscrizione dei bambini all'asilo. Gli educatori hanno detto di sentirsi più soddisfatti perché erano sicuri di aver risposto ai bisogni dei loro genitori. Una volta che i bambini venivano a scuola felici, anche i genitori si sentivano sollevati.” (Romania)

Tuttavia, c'erano anche opinioni divergenti. I professionisti che vedevano l'introduzione di nuovi metodi come un dovere obbligatorio, erano meno entusiasti e dediti di quelli che lo consideravano una sfida, una possibilità di auto-miglioramento.

“Le reazioni erano varie. Alcuni educatori sono riusciti a incorporare gli strumenti e ad adattarli alla loro pianificazione, accogliendo così il toolkit con entusiasmo. Altri educatori,

invece, hanno faticato a implementare gli strumenti in quanto lo consideravano un qualcosa in più, al di sopra di quanto ci si aspettava da loro piuttosto che considerarlo come una risorsa per migliorare e migliorare l'insegnamento, l'ambiente scolastico e le attività in classe in tutti gli aspetti." (Malta)

Per la gestione è utile consultare i colleghi e decidere insieme su eventuali questioni relative al lavoro del personale educativo e, quindi, anche sulle innovazioni metodologiche. Inoltre, fornire assistenza professionale e morale è fondamentale, in quanto aiuta a evitare che lo staff consideri il proprio compito come un dovere non conveniente.

Infine, le impostazioni pilota hanno indicato un cambiamento nell'approccio come bonus. La mentalità degli insegnanti è diventata più strutturata e si manifesta in una valutazione più consapevole del proprio lavoro. Inoltre, anche la collaborazione tra insegnanti è migliorata.

"Lo staff ha acquisito una maggiore consapevolezza di se stessi e delle loro azioni quotidiane e ha sviluppato un senso critico maggiore." (Italia)

"Potrebbero riferirsi di più poiché stavano lavorando insieme sugli stessi strumenti e avevano lo stesso scopo. Sentivano anche che collaboravano di più." (Malta)

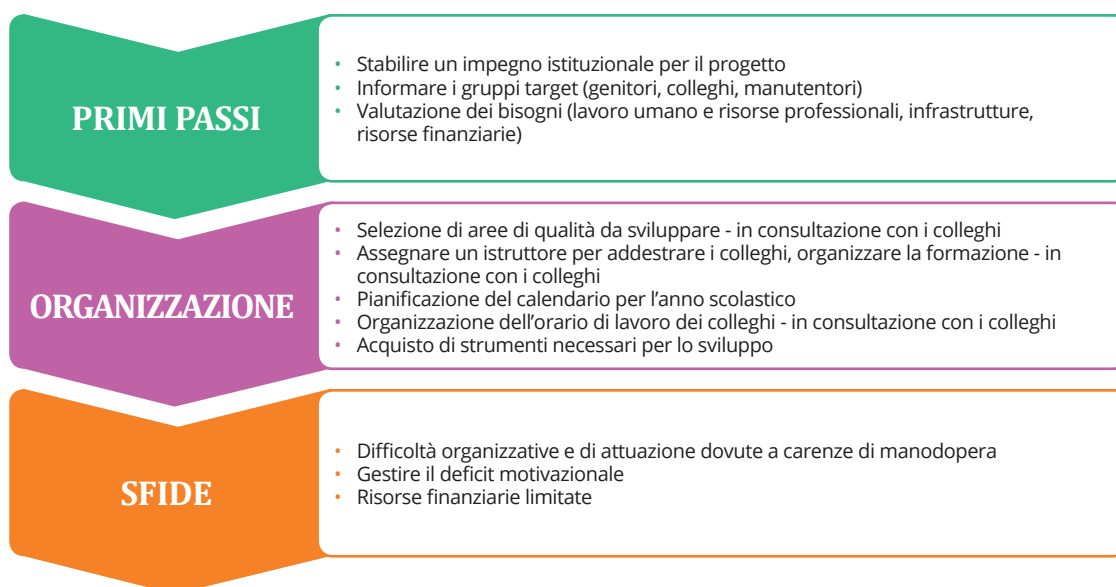
DEFINIZIONE DEI COMPITI DA PARTE DEI TARGET GROUPS

Gestione istituzionale

Il responsabile del servizio è un ruolo di grande importanza perché, indipendentemente dal fatto che lui/lei o lo staff educativo abbia già intrapreso un percorso di miglioramento della qualità, in mancanza della sua autorizzazione non ci sarà sviluppo. Idealmente, nel caso in cui il manager sia dedito alla causa, aperto alle idee dei colleghi, si creerebbe un'atmosfera ideale tesa al miglioramento. Nel caso in cui l'iniziazione provenisse dal responsabile del servizio, durante la fase introduttiva i collaboratori non percepirebbero i compiti legati allo sviluppo come oneri o doveri. Si raccomanda, pertanto, che le decisioni rilevanti siano frutto di consultazioni continue.

Preparare i colleghi a impegnarsi nella valutazione e nel miglioramento della qualità è compito anche della direzione. Un formatore, per poter guidare l'iniziativa di qualità può essere sia un professionista freelance sia un dipendente della società: in entrambi i casi, tuttavia, un formatore dovrebbe essere una persona genuina e professionalmente preparato. Nel caso si decida di assumere un professionista freelance, si tenga presente che la spesa potrebbe essere significativa. La formazione in sé, tuttavia, non sarà la sola spesa extra: i costi del servizio, di determinate attività e lo sviluppo infrastrutturale possono causare costi aggiuntivi. Coprire queste spese è dovere della

direzione, così come informare adeguatamente e, se possibile, coinvolgere le autorità pubbliche per chiedere fondi o altri materiali di supporto. Considerare le strutture per la prima infanzia come attori chiave della comunità locale, i cui miglioramenti influenzano la qualità e il benessere della società nel suo insieme, è un principio al quale i manager dovrebbero attenersi. In questo senso, l'attività relativa allo strumento 34 del curriculum formativo dovrebbe essere considerata di ispirazione, in particolare per quanto riguarda i risultati dell'apprendimento dell'aspetto "Comprendere la gestione della qualità".

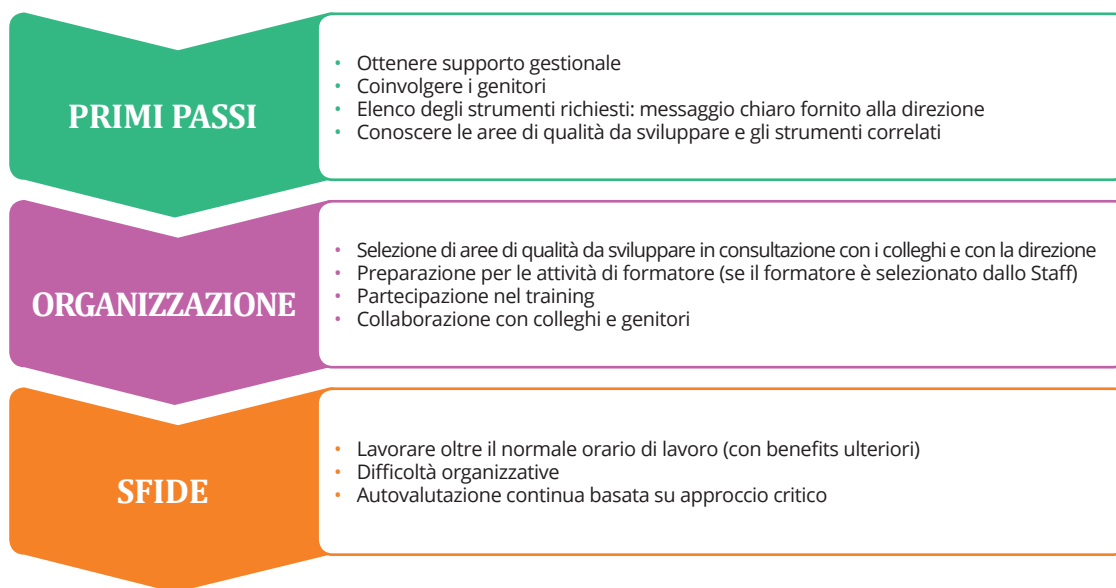


Educatori

Nel processo di miglioramento di un ambiente, il ruolo dei professionisti della prima infanzia è importante quanto quello della gestione. Laddove i professionisti dei servizi per l'infanzia hanno avviato il miglioramento, dovranno avere il supporto della gestione, poiché, come già scritto, il loro supporto è essenziale per lo sviluppo. Saper informare e coinvolgere i genitori è un ulteriore requisito: il personale educativo, infatti, deve essere consapevole del fatto che il miglioramento della qualità è un processo che richiede tempo ed energia e, proprio per questo, può avere successo solo se la dedizione proviene dall'interno e i partecipanti sono disposti a impegnare tempo e impegno. (ad esempio straordinari non pagati).

Il saper coinvolgere i genitori rappresenta uno dei compiti più difficili da molti partecipanti ai piloti; specialmente quando si tratta dei cosiddetti genitori "difficili da raggiungere" (genitori con un basso background socio-economico e / o migrante o di rifugiato, genitori con un basso livello di istruzione, ...) ma anche i cosiddetti "genitori elicottero", ovvero quelli iperprotettivi.

Nel quadro del TQM, il Toolkit offre vari strumenti che mirano ad incrementare il livello di interazione con i genitori. Sin troppo spesso, inviti formali a riunioni non sortiscono l'effetto desiderato ed è quindi richiesta l'adozione di altri modi di comunicazione. Tra le opzioni, si potrebbe cercare di dedicare tempo alla comunicazione nel momento in cui i bambini sono portati nella struttura o, invece, nel pomeriggio, quando il bambino viene riaffidato ai genitori. Infine, telefonate o comunicazioni con altri mezzi appropriati (servizi di messaggistica) possono completare una breve conversazione sul gradino della porta. In alcuni paesi le visite a casa della famiglia fanno parte della pratica regolare a volte in combinazione con altri servizi (ostetrica, assistenza sanitaria e / o assistenti sociali, ecc.). La collaborazione tra i servizi può svolgere un ruolo importante, in quanto i sistemi integrati non solo creano sinergie in termini di tempo ed energia, ma si traducono anche in una migliore comprensione e adeguamento alle esigenze individuali della famiglia e risultano, quindi, vantaggiosi per genitori e figli.



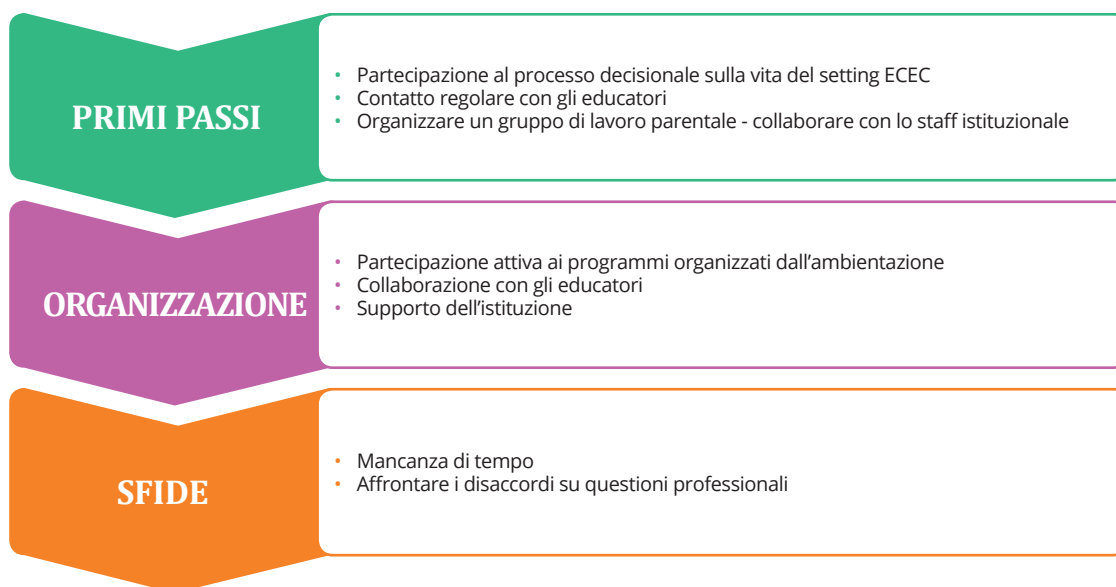
Genitori

Essendo i genitori gli educatori primari dei loro figli, all'interno del sistema TMQ svolgono ruoli e compiti diversi. Da un lato sono i principali responsabili della crescita e dell'educazione dei loro figli e, come tali, devono essere in grado di preparare i loro a partecipare attivamente alle attività delle strutture (arrivando in orario, indossando o portando con sé indumenti adeguati, spuntini...); dall'altro lato dovrebbero contribuire alla co-creazione dell'offerta dei servizi.

Per essere adeguatamente sostenuti dai professionisti dei servizi per l'infanzia, i genitori devono fornire informazioni dettagliate sul bambino e sulla sua situazione familiare: questo sia per ricevere aiuto e guida ove sia necessario per completare il processo genitoriale, sia per aiutare gli educatori e il personale a capire meglio il loro bambino, le sue

esigenze ed i suoi interessi. Questa esigenza di stretta collaborazione si applica a tutti i bambini, ma è di vitale importanza per l'inclusione di bambini con bisogni speciali.

I genitori, gli altri familiari e gli accompagnatori possono anche contribuire al miglioramento della qualità dei servizi offrendo risorse economiche (donazioni, organizzazione / partecipazione a eventi di raccolta fondi...), risorse materiali (materiale per l'artigianato, la musica...) ma anche fornendo risorse umane (accompagnatore per escursioni, collegamento con altre istituzioni...). Partecipare a tali attività creerà una relazione più forte tra la casa e la struttura in cui i servizi vengono erogati e avrà un impatto positivo su tutti i soggetti coinvolti.



Decisori politici

I decisori politici, essendo i soggetti deputati al controllo l'efficacia e l'efficienza dei fondi stanziati per il servizio educativo rappresentano, soprattutto a livello di comunità, i promotori di qualità nelle strutture per la prima infanzia. In quest'ottica, possono condividere strumenti e metodi di misurazione della qualità per monitorare e migliorare continuamente la fornitura dei servizi, in base ai requisiti stabiliti e alle esigenze della comunità. Inoltre, possono contribuire alla definizione di iniziative che coinvolgono attori chiave e mirano a sensibilizzare le persone verso una cultura della qualità. Inoltre, seguendo approcci preventivi, possono promuovere un ascolto attivo ed aumentare l'interesse verso il benessere della comunità.

Sindacati degli educatori ed insegnanti

Analogamente ai responsabili politici, i sindacati possono svolgere un ruolo attivo nella comunità, soprattutto perché hanno voce in capitolo su come i fondi pubblici vengono assegnati e spesi e, cosa non secondaria, conoscenza degli standard di qualità e dei requisiti dei beneficiari. I sindacati possono contribuire allo sviluppo professionale degli educatori dei servizi per l'infanzia, sia in termini di competenze sia di impegno verso un continuo miglioramento della qualità. Prendendosi cura delle condizioni dei professionisti dei servizi per l'infanzia, possono collaborare con tutte le principali parti interessate, per trovare soluzioni adeguate e fattibili che possano combinare l'alto livello di qualità delle prestazioni dei professionisti dell'ECEC con i limiti delle risorse pubbliche.

Lezioni apprese

Con questo capitolo conclusivo vorremmo introdurre alcune lezioni-chiave apprese eseguendo il progetto e pilotando le sue attività principali, come l'attuazione degli strumenti e la relativa formazione.

È importante che i lettori considerino il potenziale di ulteriore sviluppo alla base di questo apprendimento. Questo per ispirare miglioramenti, per andare oltre la sperimentazione, per poter creare nuovi strumenti e per aggiungere o modificare alcuni aspetti suggeriti da queste sfide ancora aperte.

Le università che lavorano con le strutture di servizi per la prima infanzia, attraverso l'offerta di tirocini e apprendimento basato sul lavoro ai propri studenti, possono supportare lo sviluppo di questa nuova mentalità, che ha alla base l'adozione del Toolkit come un insieme-chiave di strumenti e competenze. Elaborando le esperienze degli studenti e collaborando con loro e con le strutture per la prima infanzia, possono contribuire a ridisegnare e aggiornare le competenze previste degli insegnanti e degli educatori appena formati.

Lo sviluppo professionale continuo dei professionisti dei servizi per la prima infanzia, ottenibile anche grazie agli strumenti e alle metodologie proposti dal progetto SEQUENCES; può rappresentare un'attività fondamentale per imparare, pianificare e attuare l'approccio di miglioramento continuo alla Qualità.

L'attività di ricerca preliminare e la successiva fase pilota svolte nell'ambito del progetto SEQUENCES, si sono rivelate efficaci e utili per i servizi per la prima infanzia con cui lavorare e in termini di qualità, dovrebbero essere ulteriormente consolidate e rese disponibili per un uso più ampio, sfruttando anche i fondi strutturali disponibile a questo scopo sia a livello nazionale che regionale. Nello specifico, i partner italiani l'hanno imparato attraverso il trasferimento di alcuni degli strumenti indicati nel Toolkit verso i servizi per la prima infanzia nella provincia di Alba Iulia (Romania), attraverso un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo.



Ministry of Education and Science
HUNGARY



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