Valutazione e **promozione** delle scuole 2021–2026

Schulinspektorat
Inspecturat da scola
Ispettorato scolastico

Modulo B

Valutazione e promozione delle scuole
Procedura nelle scuole pubbliche

avs.gr.ch

Sommario

Introduzione . . . 3

Funzioni di base della valutazione esterna . . . 3

Garanzia e promozione della qualità con un ciclo di valutazione . . . 5

Quadro orientativo per una scuola di qualità . . . 5

Sviluppo scolastico incentrato sull'insegnamento e basato sul Piano di studio 21 GR . . . 8

INSULA uno strumento per la valutazione delle lezioni . . . 8

Modello dell'offerta e del profitto (Helmke) . . . 9

Conoscenze fondamentali per la valutazione dell'insegnamento . . . 10

Apetti importanti delle VPS 2021–2026 . . . 11

VPS coinvolgimento delle parti interessate . . . 12

Aspetto importante: Media e informatica . . . 12

Offerte di consulenza . . . 19

Aspetto importante: procedura per il rinnovo del permesso di condurre strutture giornaliere . . . 20

Aspetto importante: verifica delle premesse per la concessione di contributi alle direzioni scolastiche . . . 22

Evoluzioni attualmente in atto e controllo di qualità . . . 23

Garanzia e sviluppo della qualità nell'Ispettorato . . . 24

Documentazione aggiuntiva e links importanti . . . 27

Modulo A
Descrizione delle competenze e degli incarichi delle scuole e dell'Ispettorato scolastico, così come la spiegazione del contesto teorico nella discussione attuale sulla garanzia della qualità e dello sviluppo scolastico.

Modulo B
Presentazione del processo di Valutazione e Promozione delle Scuole 2021–2026, così come spiegazione del contesto teorico attuale attorno allo sviluppo pedagogico e didattico delle scuole.

Modulo C
Presentazione del processo di valutazione esterna delle scuole speciali e delle istituzioni di scuola speciale 2021–2026, così come la spiegazione del contesto teorico attualmente in corso in questo settore.

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Introduzione

La base per le attività dell'Ispettorato scolastico grigione è data dalla *Legge scolastica cantonale*, nella quale sono definiti i compiti centrali: verifica e garanzia della qualità, sorveglianza e consulenza. Il presente dossier descrive l'applicazione pratica del mandato di verifica e garanzia della qualità con l'aiuto delle valutazioni periodiche effettuate nelle scuole popolari e fissate all'articolo 72 dell'*Ordinanza scolastica.*
La proceduta di valutazione descritta in questo documento, che dal 2003 si è affermata nella scuola popolare grigione con il nome di Valutazione e Promozione delle Scuole, viene svolta in tutte le scuole pubbliche del Cantone. Nelle scuole private il mandato dell'Ispettorato scolastico si limita alla sorveglianza e alla consulenza.

La Valutazione e Promozione delle Scuole 2021–2026 (VPS) segue i primi quattro cicli di valutazione 2004–2020 che hanno dato buoni risultati e si allinea agli standards svizzeri per le valutazioni esterne (standard Seval).
Nel settore delle scuole pubbliche l'Ispettorato scolastico agisce in qualità di organo che conduce ispezioni basate sulle valutazioni. Nel rispetto del mandato di legge l'attività dell'Ispettorato scolastico in materia di istruzione speciale comprende esclusivamente la valutazione esterna. La relativa procedura è descritta dettagliatamente nel modulo C.

Funzioni di base della valutazione esterna

La valutazione esterna fa parte integrante di un concetto globale di garanzia e di promozione della qualità nelle scuole popolari del Cantone dei Grigioni ed è complementare (apportando uno sguardo professionale esterno) alla gestione interna della qualità, che è di competenza degli enti scolastici locali. In linea con le teorie di Norbert Landwehr (2015) la valutazione esterna ambisce a quattro dimensioni di efficacia.

Orientamento allo sviluppo
In ottica di orientamento allo sviluppo la valutazione esterna si rivela essere uno strumento di promozione della qualità. Con l'aiuto di sondaggi, osservazioni e analisi la scuola acquisisce delle indicazioni sullo sviluppo e dei riscontri sui propri punti di forza e sulle proprie criticità, sul grado di aderenza e di difformità dai requisiti di qualità che essa stessa si è prefissata. Avvalendosi di una valutazione professionale la scuola viene a conoscenza degli aspetti, nei quali gli esperti esterni ravvisano un bisogno di miglioramento. La valutazione esterna diventa così uno strumento di consulenza strategica e operativa sullo sviluppo. La valutazione fornisce delle informazioni basate su dati che permettono alla scuola di comprendere meglio il proprio profilo e di discuterne in maniera documentata e attendibile.

Rendiconto
In termini di rendiconto la valutazione esterna si evidenzia come strumento di vigilanza e controllo nonché di verifica della qualità. Il Consiglio scolastico e la direzione scolastica si rendono conto se le norme e gli standards qualitativi prefissati sono conseguiti oppure se esistono eventuali deficit qualitativi da recuperare o eliminare tramite misure finalizzate. La necessità di questa funzione di controllo deriva dalla speciale responsabilità che il Cantone detiene nel settore della scuola popolare. Il Cantone deve garantire l'equivalenza delle offerte formative delle diverse scuole e assicurarsi che le/gli insegnanti e la direzione scolastica assolvano la propria responsabilità a favore di una buona qualità della scuola. La valutazione esterna fornisce dati attendibili capaci di tracciare un bilancio della qualità all'indirizzo del committente politico e dell'opinione pubblica, che hanno l'interesse e il diritto legittimo di farsi un'idea dei risultati della valutazione.

Acquisizione di conoscenze
Sul piano dell'acquisizione di conoscenze la valutazione esterna della scuola fornisce un quadro conoscitivo della qualità basato su dati concreti. Spiega i punti di forza e di debolezza degli ambiti valutati e consente uno sviluppo mirato. L'uso fina-

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

lizzato di queste conoscenze permette alla scuola di definire con maggiore chiarezza il proprio profilo, capire la situazione attuale e tematizzare determinate problematiche con una maggiore cognizione di causa. Ne consegue un miglior radicamento delle future strategie di sviluppo.

Applicazione delle norme
Dal profilo dell'applicazione delle norme la valutazione esterna funge da strumento di messa in atto delle norme vigenti e delle aspettative. Attraverso i requisiti qualitativi e quantitativi si comunicano meglio le aspettative esigendo grande concretizzazione focalizzandosi sulle caratteristiche di qualità. Tramite le basi legali e il quadro qualitativo si comunicano le aspettative che il «committente» e le istituzioni nutrono nei confronti della scuola.
La necessità di questa funzione di controllo deriva dalla speciale responsabilità che il Cantone ha nel settore della scuola popolare. Il Cantone deve garantire l'equivalenza delle offerte formative delle diverse scuole e assicurarsi che le/gli insegnanti e la direzione scolastica assolvano la propria responsabilità a favore di una buona qualità della scuola.

Ricapitolazione delle funzioni di base della valutazione esterna:

Orientamento allo sviluppo Strumento per la consulenza strategica e operativa sullo sviluppo	**Rendiconto** Strumento per la vigilanza e il controllo rispettivamente la verifica della qualità
Acquisizione di conoscenze Strumento per radiografare la situazione attuale e concretizzare il proprio profilo	**Applicazione delle norme** Strumento per l'applicazione delle norme vigenti e delle aspettative

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Garanzia e promozione della qualità con **un ciclo di valutazione**

Grazie a una procedura snella, comunicativa e uniformata a livello cantonale in tutte le scuole pubbliche vengono valutate le medesime caratteristiche qualitative. L'Ispettorato contribuisce a uno sviluppo mirato della scuola. Tramite la Valutazione e la Promozione delle Scuole egli garantisce le pari opportunità nella formazione impartita dalla scuola popolare. La valutazione scolastica grigione si basa su una procedura con un elevato tasso comunicativo. Le persone coinvolte si incontrano e hanno la possibilità di intavolare uno scambio di vedute professionale e diretto. Vige il principio: la qualità attraverso la valutazione e la promozione.

Il seguente grafico illustra in sintesi il processo di valutazione e di promozione nel quadro della Valutazione e Promozione delle Scuole. Questo processo si concretizza nelle pieghe di un rapporto sinergico fra l'Ispettorato scolastico e il lavoro interno sulla qualità promossa nelle sedi scolastiche sull'arco di un ciclo di valutazione.

Quadro orientativo per una **scuola di qualità**

Chi vuole garantire e sviluppare la qualità della scuola, deve prima di tutto capire quali caratteristiche di qualità contraddistinguono una buona scuola. Il seguente quadro orientativo sulla qualità della scuola riepiloga in sei settori principali le caratteristiche di qualità più importanti. I settori e le caratteristiche di qualità indicati nella grafica costituiscono le priorità della Valutazione e della Promozione delle Scuole 2021– 2026.

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Cosa contraddistingue una

MANDATO FORMATIVO ED EDUCATIVO (PIANO DI STUDIO,

Condizioni quadro

Organizzazione scolastica
La scuola è organizzata in modo tale da funzionare in modo appropriato per tutte le parti interessate.
Le strutture direttive sono appropriate.

Basi concettuali
Esistono quadri di riferimento e basi concettuali.
Questi servono alla scuola come aiuto all'orientamento.

Infrastrutture
Le aule, le attrezzature e i materiali didattici consentono un insegnamento al passo con i tempi e di alta qualità.

Risorse
La scuola dispone di risorse adeguate che consentono un buon insegnamento e un funzionamento regolare della scuola e garantiscono opportunità educative comparabili per tutti gli allievi.

Ambiente/area scolastica
La scuola tiene conto dell'ambiente scolastico durante la pianificazione e l'attuazione delle proprie attività scolastiche e didattiche.

Strutture diurne
Le strutturediurne corrispondono ai requisiti legali e si basano sui bisogni degli allievi, delle loro famiglie e degli insegnanti.

Cultura e clima scolastici

Benessere
Tutti coloro che sono coinvolti nella scuola si sentono a proprio agio nell'ambiente scolastico, sono soddisfatti della propria scuola e si trattano reciprocamente con apprezzamento e rispetto.
Sostengono i valori e la cultura della loro scuola e progettano l'ambiente scolastico, l'edificio scolastico e la classe come luoghi invitanti e adatti agli studenti.

Comunità scolastica
La scuola come comunità è coltivata e promossa consapevolmente e intenzionalmente a tutti i livelli.
Crea opportunità per la crescita delle relazioni e per il rafforzamento della coesione di tutte le singole persone coinvolte. La comunità scolastica responsabilizza i singoli individui rispettando le differenze e le specificità, i bisogni speciali (di genere, cultura, classe e generazione).

Cultura nelle comunicazioni e nei conflitti
La comunicazione a scuola è caratterizzata da apprezzamento, fiducia e apertura. Problemi e conflitti vengono affrontati in modo aperto e costruttivo ed elaborati in modo tale che tutte le persone coinvolte siano disposte ad assumersi la responsabilità della soluzione.
La scuoladispone di procedure vincolanti per affrontare i conflitti.

Cooperazione nel team
Gli insegnanti lavorano insieme regolarmente e sistematicamente a livello di materia, ciclo e classe per sostenersi a vicenda nell'adempimento dei propri compiti.
Vengono presi accordi vincolanti su importanti temi pedagogici e ne viene verificata l'attuazione.

Partecipazione
Gli allievi sono coinvolti nelle decisioni che li riguardano.
La partecipazione degli allievi è istituzionalizzata.
Insegnanti, direzione della scuola e genitori definiscono una collaborazione con lo scopo di promuovere il flusso di informazioni tra scuola e casa e un sano clima di insegnamento e apprendimento nella scuola.

Insegnare/apprendere

Conduzione della classe
Una buona conduzione della classe è dimostrata dalla definizione di accordi vincolanti e regole chiare.
La durata della lezione è sfruttata in modo efficace ed è caratterizzata da un'alta percentuale di tempo effettivo di apprendimento.

Supporto motivazionale-emotivo
Il supporto motivazionale-emotivo favorisce l'integrazione sociale in classe.
In una relazione positiva tra insegnanti e allievi, in cui i discenti si trattano con rispetto,viene loro concessa un'adeguata autonomia e responsabilità.
Gli insegnanti rafforzano i progressi nell'apprendimento in modo motivante e mostrano aspettative positive.

Scelta dei contenuti e modo di affrontarli
Il contenuto scelto è significativo e rilevante per il livello degli allievi. Le lezioni sono orientate alle competenze, calibrate e adattate all'obiettivo di apprendimento specifico. La rilevanza del contenuto è spiegata agli allievi.
Il contenuto è costruito in modo chiaro e strutturato e presentato in modo corretto e preciso.

Attivazione cognitiva
I compiti sono impegnativi, calibrati al livello di apprendimento individuale degli allievi e incoraggiano gli stessi a riflettere e a valutare il proprio apprendimento.
I contenuti stimolanti e le strategie di apprendimento proposti dagli insegnanti favoriscono un'alta attivazione degli allievi.

Consolidamento dei contenuti
Esercitare i contenuti serve a consolidarli.
Diversi compiti pratici creano opportunità in cui gli allievi possono applicare ciò che hanno appreso nel senso di una esercitazione intelligente.
Gli insegnanti supportano gli allievi nel consolidare ciò che hanno appreso.

Valutazione e feedback
I risultati di apprendimento individuali sono valutati utilizzando una diagnostica differenziata dello stato di apprendimento e sono orientati alle competenze da acquisire.
Questi sono verificati per rendere visibili i progressi nell'apprendimento.
Il feedback degli insegnanti è basato sui compiti, sul processo e sull'autoregolamentazione ed è puntuale, specifico, dettagliato e costruttivo.

Rapporto con l'eterogeneità
Il rapporto con l'eterogeneità è caratterizzato da un adeguato adattamento degli obiettivi e delle richieste e da un'assistenza nel processo di apprendimento.
I piani di sostegno si orientano a obiettivi generali concordati congiuntamente.

unti prioritari per le valutazioni 2021–2026

Accertamento del diritto ai contributi cantonali

buona scuola?

BASI LEGALI)

Conduzione della sede

Orientamento verso gli obiettivi
La scuola ha le idee chiare sui suoi obiettivi e valori. Questi sono supportati, attuati e verificati con strumenti adeguati dalle persone coinvolte.

Incarico/responsabilità/competenze
Le responsabilità nella scuola sono chiaramente definite. Le competenze necessarie sono state distribuite, affinché il compito possa essere svolto in modo sensato e la responsabilità possa essere assunta. I compiti sono svolti efficacemente e periodicamente verificati con strumenti adeguati.

Procedure decisionali
Le decisioni vengono prese, comunicate e attuate in modo tempestivo, orientato alla soluzione e comprensibili per tutti. L'adeguato coinvolgimento delle persone garantisce decisioni effettivamente valide e con un alto livello di accettazione.

Comunicazione/informazione
Esistono canali di comunicazione e informazione appropriati e chiari. La comunicazione è orientata ai destinatari.

Collaborazione
La collaborazione interna alla sede è regolamentata in modo vincolante e viene regolarmente verificata rispetto agli obiettivi prefissati. Sostiene gli insegnanti nel loro insegnamento e contribuisce alla promozione degli allievi.

Conduzione del personale
Alla gestione del personale viene data grande importanza.
Si riflette nel trattamento carichi di apprezzamento dei dipendenti, nella pianificazione lungimirante dell'impiego del personale e nell'attenta strutturazione dei colloqui di valutazione del personale.

Sviluppo della scuola e dell'insegnamento
La scuola garantisce che la qualità e il profilo siano ulteriormente sviluppati in modo sistematico e mirato con l'aiuto di misure adeguate.

Gestione delle risorse
Il personale esistente, le risorse di tempo e finanziarie, le risorse sociali consentono una promozione efficiente ed efficace di tutti gli allievi e il supporto di tutti coloro che sono coinvolti nella scuola.

Gestione interna della qualità scolastica

Concetto di qualità
La scuola definisce valori e atteggiamenti che sono presi in considerazione da tutte le pserone coinvolte, sono pratici e verificati periodicamente.

Promozione della qualità
Gli insegnanti si occupano di tematiche attuali concernenti lo sviluppo dell'insegnamento e della qualità scolastica. Essi riflettono sulla loro opinione e sulle loro azioni pedagogiche sviluppando un interesse comune per una collaborazione costruttiva durante la preparazione delle lezioni.

Valutazione interna
La scuola esamina e valuta periodicamente grazie alla valutazione interna il raggiungimento degli obiettivi, la qualità del lavoro svolto e la sua efficacia.

Promozione dei collaboratori
La promozione dei dipendenti avviene sotto l'aspetto dell'idoneità e inclinazione e viene sistematicamente attuata nel ciclo di valutazione, definizione e verifica degli obiettivi.

Promozione della salute e prevenzione
Una scuola che si impegna a favore della salute si occupa in modo duraturo e a tutti i livelli della prevenzione e della promozione della salute, sia per quanto riguarda aspetti fisici, psicologici e sociali.

Cooperazione con partner esterni
La scuola lavora con organizzazioni educative e sanitarie ed collabora con istituzionidel comune, culturali e aziendali.

Fonte: Schulbeurteilung und -förderung basiert auf dem Q2E-Modell (Qualität durch Evaluation und Entwicklung); Prof. Dr. Norbert Landwehr; Peter Steiner (PHNW); D-EDK-Kommission ARGEV (Arbeitsgemeinschaft Evaluation); Prof. Dr. Andreas Helmke, (Kooperation seit 2006)

Sviluppo scolastico incentrato sull'insegnamento e basato sul **Piano di studio 21 GR**

Il Piano di studio 21 grigionese riflette l'attuale concezione dell'istruzione e dell'apprendimento. Serve come bussola per preparare le/i bambine/i e le/i giovani alla loro vita nella società e nel mondo professionale. Il fulcro di tutti gli sforzi per migliorare la qualità della scuola e dell'insegnamento rimane il successo di apprendimento delle/degli alunne/i e quindi gli effetti sulle loro competenze professionali, metodologiche, personali e sociali. L'acquisizione di competenze di base è un prerequisito per una vita e una carriera individuali di successo.

Dal 2003, l'Ispettorato scolastico valuta diversi punti focali per ogni ciclo all'interno del quadro di orientamento cantonale sulla qualità della scuola per ogni ciclo. Nell'attuale ciclo di valutazione, l'attenzione è rivolta allo sviluppo scolastico incentrato sull'insegnamento. Le misure di sviluppo scelte dalla scuola devono riguardare principalmente le lezioni stesse e apportare un beneficio immediato alle/agli alunne/i. Il collegamento tra la valutazione esterna, lo sviluppo interno dell'insegnamento e la valutazione nazionale dei livelli di apprendimento basata sulle competenze sarà il perno di tutti gli sforzi delle scuole nei prossimi anni per garantire la migliore istruzione possibile alle/ai loro allieve/i.

INSULA uno strumento per la valutazione delle lezioni

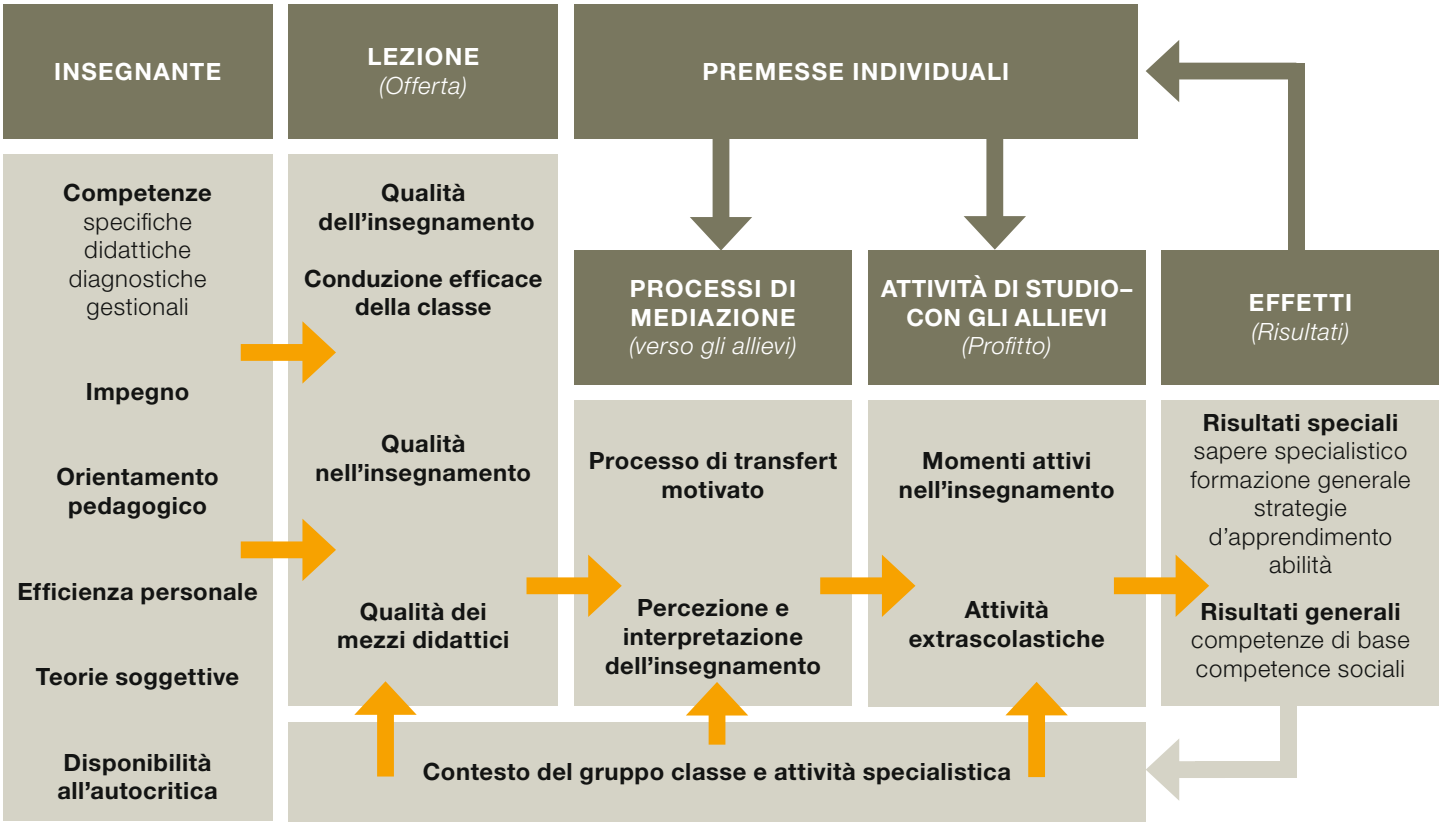
INSULA – Lo strumento per la valutazione dell'insegnamento orientato al PS21 è stato sviluppato dalla dott.ssa Anna-Katherina Praetorius e dal suo team presso l'Istituto di Scienze dell'Educazione dell'Università di Zurigo. A tal fine, è stata dapprima condotta una ricerca completa sulle caratteristiche della qualità dell'insegnamento nell'area di ricerca di lingua tedesca, verificando gli aspetti mancanti. In seguito, INSULA è stata confrontata con il quadro di riferimento dei cantoni membri della *Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen* (argev) e adattata ad esso. Per il modulo di osservazione sono stati consultati direzioni scolastiche, insegnanti, esperti di valutazione scolastica ed esperti scientifici.
Questo processo ha permesso di raccogliere esempi di comportamenti tipici di insegnanti e alunne/i. L'inclusione di questi gruppi professionali garantisce che gli strumenti siano specificamente orientati al sistema educativo svizzero e quindi anche ai Grigioni.

Sulla base di INSULA, l'argev ha avviato una qualificazione degli specialisti della valutazione dell'insegnamento. Anche i dipendenti dell'Ispettorato scolastico dei Grigioni hanno conseguito questa qualifica.
INSULA contiene uno strumento per la valutazione dell'insegnamento basato sull'osservazione, un questionario sull'insegnamento per le/gli insegnanti e un questionario per le/gli allieve/i.
Lo strumento può essere utilizzato per le scuole popolari regolari ed è finalizzato all'insegnamento orientato alle competenze secondo il PS21 GR. Lo strumento tiene conto dello stato della ricerca in lingua tedesca e internazionale ed è ben collegato al contesto svizzero-tedesco. Nell'ambito delle visite scolastiche effettuate durante la valutazione scolastica esterna e tenendo conto dei riscontri di insegnanti e alunne/i, lo strumento è stato adattato e ottimizzato alle situazioni applicative del Cantone dei Grigioni.

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Modello dell'offerta e del profitto **Helmke**

Nella ricerca sull'insegnamento e sull'apprendimento della lingua tedesca si è affermato il modello dell'offerta e il profitto per l'efficacia dell'insegnamento. Si fa una distinzione tra le offerte messe a disposizione dall'insegnante, da un lato, e l'utilizzo di tali offerte da parte delle/degli allieve/i, dall'altro. L'offerta didattica da sola non può portare a una crescita dell'apprendimento senza il suo utilizzo, ma maggiore è la qualità dell'offerta, maggiore è la probabilità di successo dell'apprendimento per le/gli allieve/i (Helmke 2015). Quando si valuta la qualità dell'insegnamento, è quindi essenziale registrare sia ciò che viene offerto sia come viene utilizzato. Gli strumenti tengono conto sia dell'offerta che del profitto.



Fonte: Helmke, A.: Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität, Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts, 2014, p. 71.

Conoscenze fondamentali per la valutazione **dell'insegnamento**

Che cosa si intende con insegnamento orientato alle competenze?
La *competenza* è innanzitutto un *concetto di effetto* che dice qualcosa sul risultato che si intende ottenere con l'insegnamento. Una lezione è definita *orientata alle competenze* se è orientata ai risultati dell'apprendimento sotto forma di competenze. Questo non dice nulla sulla qualità dei processi di insegnamento e apprendimento, cioè sulla forma concreta dell'insegnamento. Non dice nulla neanche sulla qualità dei processi di insegnamento e apprendimento.

Competenze nelle materie e competenze trasversali
L'orientamento alle competenze ha una componente di contenuto legata alla materia e quindi anche un legame diretto con il trasmettere conoscenze a scuola. Un'azione competente necessita di sapere e il sapere è la chiave del saper fare.
L'orientamento alle competenze vuole rendere disponibile il sapere appreso, anche in situazioni che si discostano da quelle originarie di apprendimento. Il sapere che soddisfa questo requisito ha tre caratteristiche: (1) è un sapere intelligente, cioè basato su un'intuizione soggettiva; (2) è ben ancorato e collegato allo spettro del sapere della persona; (3) è applicabile e trasferibile a nuove situazioni.
Anche l'orientamento alle competenze ha una componente sovra-soggettiva. L'insegnamento orientato alle competenze dovrebbe anche impartire competenze personali, sociali e metodologiche che non sono legate a singole materie o a contenuti disciplinari, ma sono in un certo senso trasversali alla normale struttura delle materie, per esempio l'esperienza concreta delle/degli alunne/i nella pianificazione del loro apprendimento e del loro lavoro, nella risoluzione di un compito, nella cooperazione con altre/i allieve/i, ecc. In parole povere: nell'insegnamento delle competenze generiche, l'attenzione si concentra più sul *come* che sul *cosa*.

Tre postulati per un insegnamento orientato alle competenze
Da ciò si possono formulare tre postulati fondamentali per la progettazione di una didattica orientata alle competenze:
1. L'insegnamento orientato alle competenze deve produrre sapere compreso. Le/gli allieve/i devono penetrare il più possibile nelle *strutture profonde* del sapere. Il sapere impartito deve essere collegato alla struttura di sapere soggettivo esistente.
2. L'insegnamento orientato alle competenze deve includere possibilità di applicazione del sapere. L'insegnamento deve essere concepito in modo tale che il sapere acquisito possa essere applicato.
3. L'insegnamento orientato alle competenze deve sempre tenere conto delle competenze interdisciplinari nella progettazione del processo. Le situazioni di apprendimento devono quindi essere analizzate anche in relazione al loro potenziale di promozione delle competenze personali, sociali e metodologiche.

Cosa contraddistingue un buon insegnamento orientato alle competenze?
L'introduzione del PS21 GR e gli attuali risultati della ricerca sull'insegnamento-apprendimento hanno spinto l'Ispettorato scolastico ad aggiornare le caratteristiche di un buon insegnamento in vista del ciclo di valutazione VPS 2021–2026.
In collaborazione con il Prof.Dr.Kurt Reusser, patrocinatore dello sviluppo del PS21, e con il Prof. Dr. N. Landwehr, nel 2018 è iniziata la ricerca di strumenti di valutazione adeguati per un insegnamento valido e orientato alle competenze. Uno strumento che mira a riunire le diverse esigenze di qualità dell'insegnamento orientato alle competenze in un sistema comprensibile e orientato alla pratica e a renderlo utilizzabile per lo sviluppo e la valutazione delle lezioni, deve essere orientato ai postulati sopra citati.

Valutazione di un buon insegnamento orientato alle competenze
Per lo sviluppo di uno strumento di valutazione, l'Ispettorato scolastico ha anche partecipato a un progetto intercantonale di argev con l'Istituto di Scienze dell'Educazione dell'Università di Zurigo (presidenza della Prof.ssa Dr. Anna-Katharina Praetorius). Le seguenti sette *dimensioni della qualità dell'insegnamento* costituiscono la base della valutazione dell'insegnamento: conduzione della classe, supporto motivazionale-emotivo, scelta dei contenuti e modo di affrontarli, attivazione cognitiva, consolidamento dei contenuti, valutazione e feedback, rapporto con l'eterogeneità.

Importanza dell'insegnante
Gli insegnanti sono esperti nell'insegnamento e nell'apprendimento. L'insegnante non deve condividere l'apprendimento con le/li allieve/i e non deve collocarsi al loro livello. Sono registi, ma sanno esattamente quando tacere e lasciare il campo alle/agli alunne/i. Insegnanti competenti, impegnate/i e motivate/i sono il cuore di una buona scuola. La Valutazione e Promozione delle Scuole 2021–2026 è orientata a una

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

gestione della qualità attenta alla salute, all'apprendimento e allo sviluppo personale e condiviso.
Questo atteggiamento è in contrasto con una cultura che si concentra unilateralmente a dimostrare errori e a evidenziare carenze qualitative. Si deve perciò tenere conto degli obiettivi, delle competenze e delle risorse personali delle persone coinvolte.

Basato sull'evidenza
Helmke (Unterrichtsqualität 2013) considera la discussione sull'insegnamento basata sui dati come un prerequisito indispensabile per uno sviluppo scolastico incentrato sull'insegnamento. L'Ispettorato scolastico genera dati qualitativi e quantitativi in occasione della valutazione esterna, che consentono alle autorità scolastiche, a direzioni scolastiche e alle/agli insegnanti proprio questo tipo di riflessione basata sull'evidenza dell'organizzazione delle scuole e dell'insegnamento.

Aspetti importanti delle VPS 2021–2026

Con le VPS 2021–2026, l'Ispettorato scolastico ha sviluppato una procedura di valutazione esterna che tiene conto delle condizioni specifiche del sistema delle scuole grigionesi (ad esempio, otto lingue scolastiche, piccole scuole senza direzione scolastica, ecc.) Le VPS 2021–2026 si concentrano sull'attuazione del nuovo Piano di studio 21 grigionese e sono state sviluppate in collaborazione con esperti riconosciuti come il dottor Werner Hartmann, tenendo conto di altri concetti intercantonali. L'Ispettorato scolastico raccoglie dati quantitativi e qualitativi con gli strumenti di valutazione consolidati. Sotto forma di un rapporto, i risultati della sede scolastica vengono spiegati in modo adeguato al destinatario. Il rapporto e le affermazioni chiave in esso contenute si basano sulla triangolazione dei dati o delle persone.

Il formato cartaceo scelto per le VPS 2021–2026 consente alle persone coinvolte di integrare al rapporto delle note e delle riflessioni personali.
Gli standard di qualità comunicati nel foglio illustrativo costituiscono la base della valutazione. Nell'ambito delle VPS 2021–2026, l'Ispettorato scolastico valuta l'intera area di qualità della cultura/clima scolastico, le tre caratteristiche di qualità contrassegnate in rosso dell'area dell'insegnamento/apprendimento, la collaborazione nell'area della conduzione della sede e la promozione della salute nell'area della gestione interna della qualità scolastica (cfr.quadro di qualità).

Aspetti e contenuti prioritari

Cultura e clima scolastici
Le persone coinvolte si sentono bene a scuola. La scuola come comunità è curata in modo mirato e la comunicazione è aperta con apprezzamenti reciproci. Le/Gli insegnanti lavorano insieme in modo sistematico, per sostenersi a vicenda nell'adempimento dei loro compiti. Le/Gli alunne/i sono coinvolti nelle decisioni che le/li riguardano. Le/Gli insegnanti, la direzione scolastica e i genitori curano la collaborazione e la convivenza.

Scelta dei contenuti e modo di affrontarli
I contenuti scelti sono professionalmente significativi e rilevanti per il livello dell'obiettivo scelto. Le lezioni sono orientate alle competenze mirate e calibrate all'obiettivo dell'apprendimento. La rilevanza del contenuto è resa chiara alle/gli allieve/i. Il contenuto è presentato in modo chiaro e strutturato ed è esposto in modo corretto e preciso.

Attivazione cognitiva
I compiti sono impegnativi e adattati al livello di apprendimento individuale delle/degli allieve/i. Questi compiti incoraggiano a un confronto approfondito con i contenuti della lezione. Le/Gli insegnanti animano le/gli allieve/i a riflettere e valutare il proprio apprendimento e ad esplorare varie strategie di apprendimento.

Rapporto con l'eterogeneità
La progettazione didattica della lezione è adattata alle diverse esigenze di apprendimento delle/degli allieve/i. Le/Gli insegnanti accompagnano e sostengono le/gli allieve/i nel loro processo di apprendimento.

Collaborazione
La collaborazione interna alla sede è regolamentata in modo vincolante e viene regolarmente verificata rispetto agli obiettivi prefissati. Sostiene le/gli insegnanti nel loro insegnamento e contribuisce alla promozione delle/degli allieve/i.

Promozione della salute
Una scuola che si impegna a favore della salute si occupa in modo duraturo e a tutti i livelli della prevenzione e della promozione della salute, sia per quanto riguarda aspetti fisici, psicologici e sociali.

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Un altro aspetto importante è la valutazione del modulo *Media e Informatica*, che viene anch'esso valutato come aspetto prioritario indipendente e orientato allo sviluppo (vedi capitolo *Aspetto prioritario Media e Informatica*).

Nel grafico seguente si rappresentano le persone che sono coinvolte nella valutazione e in quale momento preciso.

VPS **coinvolgimento** delle parti interessate

	12 settimana prima Informazione	**3–4 settimane prima** Informazione Collegio insegnanti	**Durante 1 settimana** Valutazione in sede	**2–3 settimane dopo** Comunicazione dei risultati alla scuola	**fino a 12 settimane dopo** Comunicazione dei risultati ai genitori	**fino a 12 settimane dopo** Definizione e pianificazione del progetto di sviluppo	**fino a 2 anni dopo** Controlle delle misure
Consiglio scolastico	■		■	■		■	■
Direzione	■	■	■	■		■	■
Insegnanti		■	■	■			■
Allievi			■				
Genitori			■		■		

Aspetto importante: **Media e informatica**

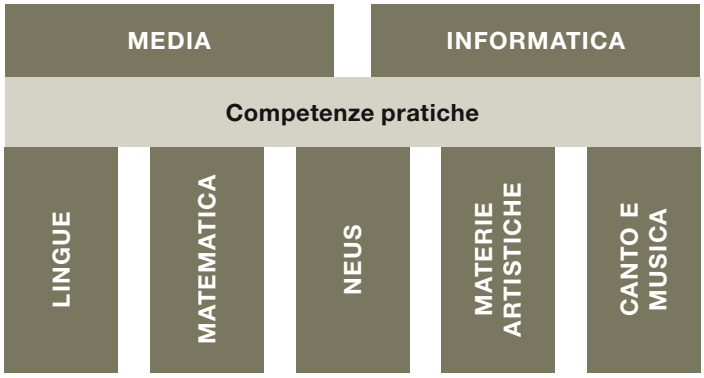
Nell'ambito della *Valutazione e della Promozione delle scuole 2021–2026*, l'Ispettorato scolastico sta valutando per la prima volta l'ambito dei media e delle tecnologie dell'informazione (MI). In base alla situazione attuale della ricerca, non esiste un quadro di qualità, né criteri di qualità o lavori di base su cui l'Ispettorato possa basare la propria valutazione. Per questo motivo, l'Ispettorato si concentra sull'orientamento allo sviluppo come una delle quattro funzioni fondamentali della valutazione esterna. Pertanto, non si tratta tanto di una valutazione dell'uso degli strumenti digitali in classe, quanto piuttosto di un coinvolgimento della scuola da parte dell'Ispettorato scolastico a riflettere sulla propria pratica didattica nell'ambito di MI e di indicare i punti focali per un ulteriore sviluppo sostenibile di questo settore. I principi e le considerazioni professionali utilizzati sono stati sviluppati in collaborazione con il Prof.Dr.Werner Hartmann e approfonditi con lui nel corso di diverse giornate di formazione. Un importante aiuto e base di orientamento è stato fornito anche dal manuale *Media e Informatica* con la descrizione delle competenze a cui puntare secondo il PS21 GR.

Obiettivi della valutazione *Media e informatica*

L'Ispettorato scolastico persegue i seguenti tre obiettivi in ambito Media e informatica:

a. Gli strumenti digitali supportano l'apprendimento delle/degli allieve/i

Le/Gli allieve/i utilizzano i media digitali per ottimizzare il loro processo di apprendimento in tutte le materie. L'uso degli strumenti digitali è controllato dall'insegnante in modo tale che le quattro possibilità di utilizzo secondo il modello SAMR siano abilmente integrate nelle lezioni in situazioni di apprendimento adeguate. Con i loro incarichi, le/gli insegnanti consentono alle/agli allieve/i di sviluppare le competenze applicative secondo il programma del modulo MI. Questa dimensione orizzontale si concentra sui benefici di MI per l'apprendimento delle/degli allieve/i in tutte le aree tematiche e in tutte le materie.



b. Gli ambiti di competenze del piano di studio MI sono implementati

Il secondo obiettivo si concentra sugli ambiti di competenze del Piano di studio 21 GR *Media e Informatica* e sul manuale MI. L'Ispettorato scolastico si concentra sulla valutazione di queste aree nella materia MI nelle classi 5ª/6ª primaria e al livello di grado secondario I. Vuole capire come la scuola assicura alle/agli allieve/i una buona educazione ai media e come vengono sviluppate con le/gli allieve/i le competenze specifiche nell'ambito dell'informatica. Questo obiettivo mira più in profondità, ha una dimensione verticale, per così dire.

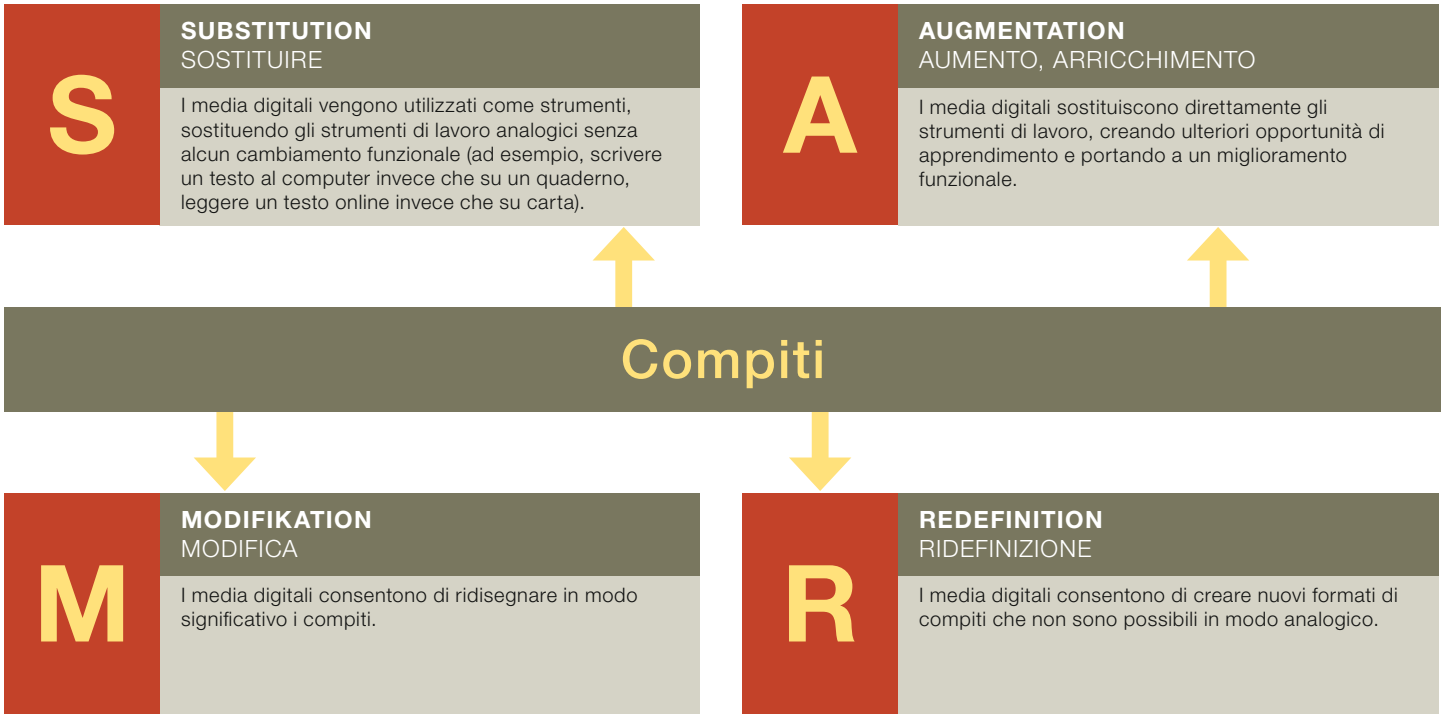
c. La scuola in ambito MI dispone di una buona infrastruttura e buone condizioni quadro

Questo obiettivo è già stato perseguito nell'ambito di due rilevamenti nel 2019 e nel 2021. Pertanto, l'Ispettorato scolastico si concentra solo su alcuni importanti argomenti di dettaglio che sono centrali per lo sviluppo futuro dell'area (ad esempio, il supporto tecnico e pedagogico ICT, l'ulteriore formazione delle/degli insegnanti, la gestione dei dati, i diritti d'autore, le licenze).

Modello SAMR

Il modello SAMR si basa sul compito, rispettivamente sul mandato della/del docente e illustra sotto forma di quattro versioni il modo in cui i media digitali arricchiscono il processo di apprendimento delle/degli allieve/i in classe. I livelli S e A migliorano il processo di apprendimento. I livelli M e R portano a una trasformazione del processo di apprendimento. Il modello è adatto a riconoscere l'integrazione delle nuove tecnologie nella didattica, la misura in cui le/gli allieve/i stanno lavorando attivamente con i media digitali e la misura in cui il loro potenziale è già sfruttato in classe.

Il modello SAMR descrive quattro diversi usi dei nuovi media. Le quattro fasi del modello si completano a vicenda e non devono essere intese come una sequenza gerarchica o temporale di passi dello sviluppo. Non sempre l'aumento della tecnologia digitale migliora processi di apprendimento sostenibili. *Salire le scale* lungo i quattro gradini non porta automaticamente nella direzione giusta, ma può anche rivelarsi una deviazione o un percorso sbagliato. Il punto cardine è il compito o l'incarico dell'insegnante. Su questa base, si può discutere l'uso dei media digitali per supportare l'apprendimento delle/degli allieve/i. La seguente presentazione si concentra sul compito o sull'incarico e raggruppa le possibilità di cambiare o rinnovare i compiti con la tecnologia digitale.



Panoramica sulla procedura di valutazione

r = responsabile p = partecipante				**Procedura**
Fase I				**Valutazione**
Ispettorato	**CS/Direzione**	**Insegnanti**	**Scadenziario**	Sul sito www.avs.gr.ch (Ispettorato scolastico/Date per la valutazione) si trovano le date delle valutazioni dell'anno scolastico in corso. Le date vengono comunicate sulle Info periodiche nella parte *Speciale Grigioni italiano.*
r	**p**		**Sett. 9–7**	L'ispettorato prende contatto telefonico con la scuola e fissa la data del primo colloquio.
r	**p**		**Sett. 6**	Nel corso del primo colloquio vengono comunicate le condizioni quadro e le indicazioni inerenti gli orari di visita alle lezioni. Vengono consegnati i formulari per i sondaggi al CS, direzione e insegnanti (solo clima scolastico). Viene completata la lista di controllo del processo di valutazione. Le autorità scolastiche vengono informate sul sondaggio ai genitori e sulla presentazione dei risultati.
r	**r**	**p**	**Sett. 5–4**	Il piano di visita alle lezioni viene preparato dall'Ispettorato scolastico in accordo con la direzione. Il team di valutazione decide quanti insegnanti verranno visitati e se durante una, rispettivamente due lezioni. Il sondaggio con le/gli allieve/i avviene durante gli ultimi 10–20 minuti della seconda lezione, nelle altre lezioni durante un'ora separata. Sono visitati almeno l'80% delle/degli insegnanti di classe. Insegnanti specializzati e insegnanti di pedagogia specializzata vengono presi in considerazione in modo adeguato tenendo conto delle visite della precedente valutazione e del numero delle lezioni impartite. CS, direzione e insegnanti compilano il formulario di valutazione.
r	**p**	**p**	**Sett. 3–4**	Durante una riunione di team, alla quale sono presenti tutte/i le/gli insegnanti compresi i terapisti come pure una rappresentanza del CS, vengono spiegati: la procedura, i contenuti delle caratteristiche di qualità come pure gli obiettivi e i metodi di rilevamento dei dati. Le/Gli insegnanti vengono informati sul sondaggio ai genitori. Vengono consegnate le lettere per i genitori con il codice di accesso al sondaggio da distribuire alle/agli allieve/i. Vengono raccolti dall'Ispettorato i formulari di valutazione compilati.
r			**Sett. 2–1**	L'Ispettorato esamina i formulari raccolti e rileva delle annotazioni che verranno approfondite nel corso dei colloqui guidati con il CS rispettivamente con le/gli insegnanti.

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Inspecturat districtual	Cussegl/direcziun da scola	Persunas d'instrucziun	Planisaziun dal temp	
r	**p**	**p**	**Sett. 0**	Valutazione: Durante le giornate di valutazione le lezioni si svolgono di regola secondo l'orario. L'Ispettorato effettua la valutazione. Le visite in classe sono strutturate nel modo seguente: visite alle lezioni con sondaggio alla classe, alle/agli insegnanti, colloquio di valutazione e l'intervista guidata sul tema feedback rispettivamente su domande scelte dal settore clima scolastico. I colloqui guidati hanno luogo con il CS, la direzione e con le/gli insegnanti. Con la direzione, con la persona di contatto (nelle scuola senza direzione), viene effettuato un colloquio chiarificatorio e un'intervista.
r			**Sett. 1–2**	L'Ispettorato analizza e mette a confronto tutti i dati. Questi vengono elaborati per il rapporto finale della scuola. Vengono formulate delle affermazioni centrali il cui contenuto poggia sui dati quantitativi e qualitativi raccolti. Per alcune caratteristiche vengono formulate delle indicazioni per il miglioramento della qualità nell'insegnamento.
Fase II				**Recepire e riflettere sui risultati**
r	**p**	**p**	**Sett. 3**	Presentazione dei risultati: L'Ispettorato conduce l'incontro di presentazione dei risultati. All'incontro partecipano obbligatoriamente tutte/i le/gli insegnanti, le/i terapiste/i (anche coloro che non sono stati visitati) e una delegazione del consiglio scolastico. Ha luogo durante una riunione di team e ha una durata di 90 minuti. Al termine dell'incontro i presenti compilano il formulario di riscontro. L'Ispettorato presenta i risultati emersi dall'analisi dei dati. I dati emergenti sono riassunti nel rapporto. Questo va consegnato a tutte/i le/gli insegnanti come pure ai membri della conduzione della sede (consiglio scolastico e direzione). Nel corso dell'incontro viene dato uno sguardo generale e vengono approfonditi alcuni importanti risultati. I risultati con tutti i dati vengono consegnati alla conduzione della sede. Ogni insegnante visitato riceve una busta contenente il formulario di valutazione delle lezioni, i risultati del sondaggio allieve/i e insegnanti e per un confronto, il profilo dell'insegnamento di tutta la sede.
r	**p**		**Sett. 4–5**	Seduta di pianificazione: Dopo aver preso conoscenza e analizzato i risultati della valutazione, la sede discute, durante una seduta di pianificazione con l'Ispettorato, sui prossimi passi da intraprendere.
p	**r**	**p**	**Sett. 6**	Seduta di approfondimento: Se l'autorità scolastica lo desidera, l'Ispettorato conduce o partecipa alla seduta di approfondimento. Questa viene moderata dalla direzione. I dati emersi vengono considerati e approfonditi in modo differenziato.

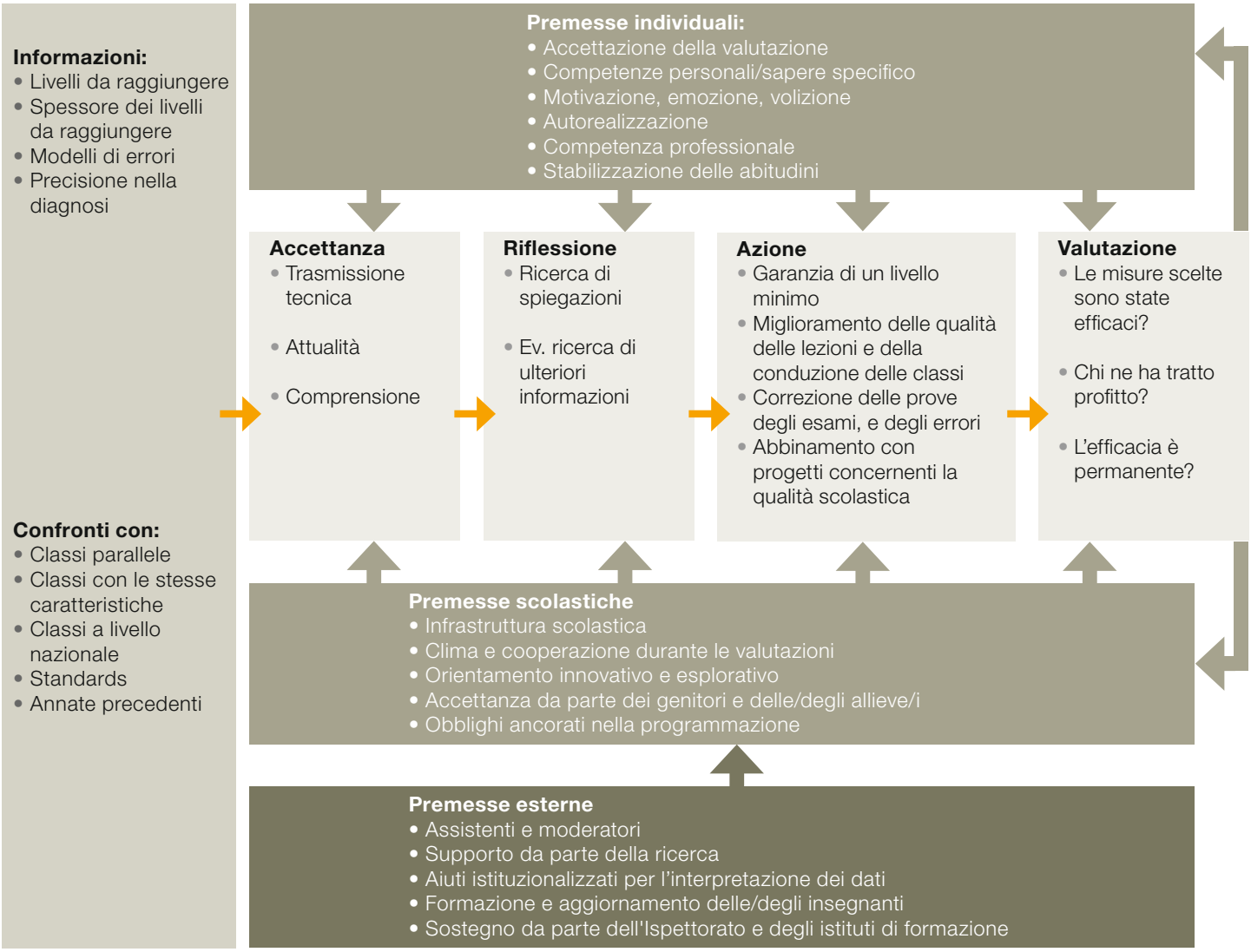
© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Inspecturat districtual	Cussegl/direcziun da scola	Persunas d'instrucziun	Planisaziun dal temp	
	r	p	**Sett. 6–10**	La direzione della scuola, insieme al consiglio scolastico e agli insegnanti, elabora un piano di sviluppo che la scuola attuerà nei successivi due anni. Un progetto di sviluppo può essere composto da diverse misure. Il Consiglio scolastico approva il progetto di sviluppo.
	r		**Sett. 4–12**	Dopo la presentazione dei risultati e prima del colloquio finale la scuola ha l'incarico di informare i genitori, nel modo che ritiene più opportuno, sui dati emersi dal sondaggio genitori.
Fase III				**Progetto di sviluppo e implementazione**
r	p		**Sett. 11**	Colloquio finale: Il Consiglio scolastico consegna all'Ispettorato la pianificazione definitiva del progetto di sviluppo.
	r	p	**2 anni**	Il Consiglio scolastico, rispettivamente la direzione, è responsabile per l'implementazione delle misure da adottare per contribuire concretamente al miglioramento della qualità nella propria sede scolastica.
Fase IV				**Controllo delle misure**
r	p	p	**2 anni**	Controlling: Il progetto di sviluppo sarà sottoposto ad un procedimento standarizzato di controllo da parte dell'Ispettorato. In quest'occasione si dovrà indicare il procedimento seguito per la loro realizzazione. La scuola riceverà un breve rapporto in merito.

Dai dati all'azione

L'elaborazione dei dati emersi durante la valutazione influenza moltissimo le ricadute effettive sullo sviluppo scolastico. La direzione scolastica e tutte/ le/gli insegnanti che hanno partecipato alla valutazione devono potere analizzare ciò che figura nel rapporto e nella raccolta dati. Tutti devono inoltre partecipare alla scelta delle misure di sviluppo della qualità scolastica maturate in seguito alla valutazione. In questo processo la riflessione sulla propria professionalità riveste un ruolo particolare: costituisce cioè la premessa essenziale affinché nasca una progressione effettiva nella qualità dell'insegnamento. È ormai accertato che tutti i cambiamenti sostanziali riguardanti la qualità scolastica passano da un percorso di autocritica professionale promossa dalle/dagli insegnanti. … *l'azione nel contesto pedagogico è caratterizzata da una struttura focalizzata sugli obiettivi e sui metodi, i quali a loro volta influenzano l'azione pratica in un determinato momento e non possono fare a meno di richiedere una buona dose di autocontrollo e di un atteggiamento personale aperto e costruttivo.* (Landwehr 2015)

Allo scopo di potenziare l'efficacia delle valutazioni, nella procedura adottata dai Grigioni, si sono sviluppati dei metodi e degli strumenti che definiscono chiaramente quali sono i passaggi che permettono di identificare quelle misure di promozione che sono ritenute più adatte allo sviluppo della sede.



Il modello generale di Helmke (secondo Landwehr 2015)

Efficacia nello sviluppo secondo Landwehr	**Come si procede concretamente nei Grigioni**
Sapere diagnosticare i problemi	Presentazione dei dati, seduta di pianificazione, approfondimento
Sviluppo delle misure in un processo partecipativo	Seduta di pianificazione, approfondimento
Includere nelle valutazioni le cause e le misure concernenti problemi legati alle persone e alle istituzioni	Seduta di pianificazione, approfondimento ed eventualmente applicare gli interventi previsti in caso di gravi mancanze
Raggruppare le misure, stabilire delle priorità	Formulario per l'inoltro delle misure e colloquio conclusivo
Fissare degli obiettivi concreti e valutabili	Lista di controllo, formulario delle misure, colloquio conclusivo
Comprendere la complessità delle misure	Lista di controllo, formulario delle misure, colloquio conclusivo
Pianificazione il più concreta possibile delle attività per la realizzazione delle misure	Lista di controllo, formulario delle misure, colloquio conclusivo e sedute quadrimestrali

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Realizzazione del progetto di sviluppo e controlling

Per la realizzazione del progetto di sviluppo la scuola ha due anni di tempo. La procedura di realizzazione di queste misure viene controllata dall'Ispettorato nel corso di una sequenza di controllo standardizzata in tutto il Cantone. La scuola viene in seguito informata tramite un breve rapporto. Il tutto gira attorno a queste due domande: che utilità ne ha tratto la scuola dalla realizzazione delle misure? Come ha guidato questa procedura la direzione scolastica? La risposta a questi interrogativi permette di verificare come la scuola si sia evoluta grazie alla realizzazione delle misure e come si è migliorata sul piano della conduzione strategica. L'Ispettorato, per il tramite delle valutazioni, persegue delle funzioni importanti all'interno del quadro di garanzia e di sviluppo della qualità scolastica. Tutto ciò è complementare ai processi di gestione interna della qualità.

In questo contesto, per quanto riguarda i settori cultura e clima scolastici, nonché insegnare/apprendere, collaborazione e promozione della salute, possiamo far rilevare i seguenti criteri sui quali poggiano le valutazioni di sede 2021–2026:

Orientamento allo sviluppo Strumento per la consulenza strategica e operativa sullo sviluppo	**Rendiconto** Strumento per la vigilanza e il controllo rispettivamente la verifica della qualità
Acquisizione di conoscenze Strumento per radiografare la situazione attuale e concretizzare il proprio profilo	**Applicazione delle norme** Strumento per l'applicazione delle norme vigenti e delle aspettative

Gestione degli insegnanti che hanno manifestato delle carenze professionali importanti

Quando, nel corso delle valutazioni, l'Ispettorato verifica la presenza di gravi inadempienze dal punto di vista professionale a carico di insegnanti, scattano gli interventi necessari per elaborare o eliminare i deficit riscontrati.

- Mancanze di qualità nel lavoro: infrazione del principio d'impegno professionale
- Gravi mancanze: serie infrazioni del principio e di adempimento degli obblighi professionali

Per valutare la gravità delle infrazioni, l'Ispettorato scolastico si basa sui seguenti criteri:

- Le regole deontologiche della LCH (Associazione Svizzera degli Insegnanti)
- Risultati osservati durante la valutazione e promozione della sede
- Risultati del sondaggio promosso presso le/gli allieve/i
- Risultati delle osservazioni durante l'attività corrente di visita alle lezioni

L'Ispettorato discute internamente le mancanze rilevate nel corso della valutazione e pianifica un'ulteriore visita alle lezioni dell'insegnante in discussione. La direzione scolastica viene informata dell'ulteriore visita. Se nel corso di quest'ultima visita si dovessero verificare delle mancanze di minore entità che non pregiudicano l'insegnamento, la procedura viene interrotta.

Se invece nel corso della nuova visita si riscontrassero le stesse carenze accertate durante la valutazione, allora vengono subito informati sia la direzione che il Consiglio scolastico. In questo caso è il Consiglio scolastico, d'accordo con la direzione, che deciderà se dare inizio alla procedura applicabile nei casi di gravi mancanze. L'Ispettorato conduce e gestisce la procedura, mentre la responsabilità per eventuali decisioni ricade sull'autorità scolastica locale che è competente per la gestione del personale.

Valutazione specifica delle nuove materie sulla base del PS21 GR

Il Piano di studio 21 ha anche implementato nelle scuole le nuove materie *Economia, Lavoro, Economia domestica* (ELED), *Etica Religioni Comunità* (ERC) e *Individualizzazione* (IND) con *Orientamento professionale* (OP).

Le VPS 2021–2026 dedicano a ciascuna di queste nuove materie una valutazione separata, organizzata a livello regionale negli ispettorati distrettuali. In ogni anno scolastico viene valutata una materia. L'attenzione è rivolta all'orientamento, allo sviluppo e allo scambio tra le/gli insegnanti coinvolti.

Ogni Ispettorato distrettuale organizza durante un pomeriggio uno scambio specialistico regionale per tutte/i le/gli insegnanti e le direzioni scolastiche coinvolti nella valutazione. Il riscontro viene dato sotto forma di un rapporto sulla rispettiva materia per distretto. Non ci sono riscontri specifici per i singoli enti scolastici.

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Offerte di consulenza

Secondo l'art.91 della *Legge scolastica cantonale* e l'art.72 della relativa *Ordinanza del cantone dei Grigioni*, l'Ispettorato ha il compito di assistere e consigliare le autorità scolastiche e le direzioni. Nell'ambito delle VPS 2021–2026, l'Ispettorato scolastico offre supporto alla gestione delle scuole e un aiuto nelle attività operative in modo orientato alla pratica. L'Ispettorato scolastico offre al Consiglio scolastico e alla Direzione scolastica i seguenti strumenti, che possono essere utilizzati a seconda delle necessità:

Analisi dell'organizzazione secondo Reis

L'*analisi dell'organizzazione secondo Reis* è una componente dei servizi di consulenza nell'ambito delle VPS 2021-2026. Il suo obiettivo è sostenere la direzione scolastica operativa nella sua funzione di conduzione. Si tratta di una procedura basata sul dialogo, in cui si riflette passo dopo passo sulla propria scuola per quanto riguarda le strutture e le influenze ambientali importanti attraverso una visualizzazione. Con l'*analisi dell'organizzazione secondo Reis* si rendono visibili le connessioni e si traggono spunti di riflessione. Questa consulenza è rivolta alle direzioni scolastiche riconosciute dal Cantone.

La/Il direttrice/direttore coinvolta/o non deve prepararsi in modo particolare per l'*analisi dell'organizzazione secondo Reis*. La/Il direttrice/direttore apporta la sua conoscenza del sistema nel processo. L'ispettrice/ispettore responsabile della rispettiva scuola conduce l'*analisi dell'organizzazione secondo Reis* in modo metodico e fornisce le conoscenze di base della consulenza organizzativa per approfondire il processo in modo adeguato al gruppo dei destinatari.

Fondamentalmente, questo aspetto prioritario si svolge in un ambiente 1:1 e di solito dura dalle due alle tre ore. La visualizzazione creata durante il lavoro appartiene alla direzione scolastica coinvolta ed è a sua disposizione per ulteriori attività di conduzione. Se si verificano violazioni dell'obbligo di adempimento (LCH 2008), la procedura viene discussa con la direzione scolastica coinvolta e le responsabilità vengono chiarite.

Mappa di posizionamento strategico

In passato, le scuole hanno investito molto tempo ed energia nello sviluppo di linee guida e programmi scolastici per definire gli obiettivi desiderati. Una sfida maggiore in molte scuole è l'attuazione di questi obiettivi nella cultura scolastica e in classe. In pratica, è stato spesso difficile trovare strumenti efficaci per realizzare questi obiettivi. Questo porta a una discrepanza spesso osservata tra gli obiettivi definiti e l'attuazione pratica nella vita scolastica quotidiana. C'è il rischio di ripetere le discussioni politiche e di sprecare tempo e risorse energetiche in un percorso a zig-zag incontrollato.

Lo sviluppo di una strategia comune concentra le risorse disponibili su un obiettivo comune. Questo impegno periodico e attivo nei confronti dei cambiamenti dell'ambiente scolastico riposiziona la scuola e la rende adatta alle sfide future.

Il servizio di consulenza della mappa di posizionamento strategico definisce gli obiettivi strategici per la scuola sulla base di una visione comune. Il processo di sviluppo corrispondente porta a chiarire i compiti strategici e operativi, le competenze e le responsabilità tra il Consiglio scolastico e la direzione scolastica. La definizione di meccanismi di controllo degli input, dei processi e degli output consente alla direzione della scuola di verificare il raggiungimento degli obiettivi.

Il regolare resoconto della direzione scolastica sull'attuazione della mappa di posizionamento strategico al Consiglio scolastico garantisce la sostenibilità dell'attuazione.

FASE	**Avvio iniziale** →	**Analisi della situazione** →	**Analisi SWOT** →	**Valutazione momentanea** →	**Sviluppo** →	**Attuazione** →	**Controllo**
PERSONE COINVOLTE	Presidente del consiglio scolastico e direzione scolastica	Presidente del consiglio scolastico e direzione scolastica	Presidente del consiglio scolastico e direzione scolastica ev. team	Presidente del consiglio scolastico e direzione scolastica	Presidente del consiglio scolastico e direzione scolastica ev. team	Direzione scolastica e team	Presidente del consiglio scolastico e direzione scolastica ev. team
TEMPO RICHIESTO	–	90'	120'	50'	180'	–	–

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Aspetto importante: **procedura per il rinnovo del permesso di condurre strutture giornaliere**

Con l'offerta di strutture giornaliere si intendono sostenere le autorità parentali nelle loro funzioni assistenziali e educative. Si promuovono le pari opportunità dei bambini di diverse provenienze sociali e culturali. Con proposte calibrate secondo l'età e secondo lo sviluppo dei singoli, si intendono aumentare le competenze individuali e sociali dei bambini.
Con l'introduzione della nuova *Legge scolastica* nell'anno scolastico 2013–14 è subentrato l'obbligo per ogni autorità locale di proporre e finanziare parzialmente le strutture giornaliere in caso di sufficiente richiesta da parte delle famiglie. Le basi legali figurano agli art. 27; 86; 91 della Legge scolastica, nonché all'art. 72 dell'*Ordinanza scolastica* e all'art. 11 dell'*Ordinanza sulle strutture giornaliere*. Sono inoltre state elaborate delle raccomandazioni e delle indicazioni concernenti la fatturazione dell'offerta. Altre indicazioni sono reperibili nelle istruzioni sul sostegno alle famiglie e per l'assistenza ai minori. L'Ispettorato scolastico ha ricevuto l'incarico di verificare e esaminare la messa in pratica di quanto stabilito nelle basi legali (Direttive per l'ispettorato art. 4). In questa procedura per il rinnovo del permesso sarà verificato se le offerte corrispondono alle regole stabilite e se non ci sono delle carenze nella qualità. Se tutto è in ordine il rinnovo per la conduzione delle strutture giornaliere viene prolungato per altri quattro anni al massimo.

Criteri di qualità richiesti per le strutture giornaliere nei Grigioni
Analogamente come nelle valutazioni della qualità dell'insegnamento, l'Ispettorato ha elaborato dei criteri di qualità che sono richiesti per una corretta conduzione delle strutture giornaliere. Questi sono:

1. Orientamento pedagogico

Le strutture giornaliere si orientano verso dei valori comuni, verso dei principi educativi concordati e verso delle regole trasparenti. Accanto al benessere delle/degli allieve/i durante la presa a carico delle strutture giornaliere, è importante porre l'accento sull'attenzione da prestare alla vita di comunità e allo spirito di tolleranza.

2. Organizzazione/infrastruttura

Una buona organizzazione garantisce uno svolgimento efficiente e senza intoppi dell'offerta. L'infrastruttura a disposizione (locali, sicurezza, ecc.) permette di assecondare le proposte organizzate secondo le esigenze delle diverse età dei bambini.

3. Offerte

Le offerte sul mezzogiorno sono caratterizzate da un'atmosfera piacevole e da un buon clima sociale. Chi è coinvolto cura in particolare i rapporti interpersonali basati sul rispetto. La cultura e l'educazione dello stare a tavola correttamente vengono coltivate in modo permanente. Si presta particolare attenzione all'offerta di alimenti sani ed equilibrati. La partecipazione delle/degli allieve/i ai lavori di cucina è adeguatamente regolata.

4. Conduzione e responsabilità

Compiti, competenze e responsabilità sono chiaramente definiti e comunicati in modo trasparente. Occorre prestare particolare attenzione all'organizzazione efficiente del lavoro e ai turni d'impiego. Periodicamente si raccolgono dei riscontri.

5. Comunicazione e collaborazione

All'interno del team il clima di lavoro è improntato sullo scambio permanente di informazioni, è regolato a livello istituzionale, è aperto, è impostato per il bene di tutti, è attento al reciproco rispetto. Chi partecipa alle strutture giornaliere collabora con le/i colleghe/i con le/i quali scambia regolarmente informazione di tipo organizzativo e pedagogico.
La comunicazione con i genitori è regolata, coltivata con attenzione concedendo attenzione alle loro proposte. La collaborazione con partner esterni, per esempio con ristoranti, case anziani, dietologhi, ecc. è considerata come una risorsa per l'adempimento del mandato.

6. Messa in pratica secondo le disposizioni legali

La messa in pratica corrisponde a quanti richiesto dalle basi legali (Legge scolastica, ordinanza sulle strutture diurne, direttive).

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Procedura per il rinnovo del permesso di condurre strutture giornaliere

L'Ispettorato di circondario inizia periodicamente la procedura per il rinnovo del permesso per condurre strutture giornaliere d'intesa con l'autorità scolastica locale.

Tale procedura è organizzata in modo comunicativo. La data dell'incontro è comunicata per tempo da parte dell'ispettorato. L'ente scolastico riceve una nuova decisione basata sulle verifiche ottenute durante la procedura. Se una decisione richiede l'inoltro di ulteriore documentazione, l'ente scolastico deve evadere quanto richiesto al fine di ottenere il desiderato rinnovo. Sarà organizzato un secondo controllo da parte dell'Ispettorato per verificare se le richieste di miglioramento sono state eseguite.

Nell'ambito della procedura per il rinnovo del permesso di conduzione delle strutture giornaliere bisogna considerare i seguenti criteri:

Orientamento allo sviluppo Strumento per la consulenza strategica e operativa sullo sviluppo	**Rendiconto** Strumento per la vigilanza e il controllo rispettivamente la verifica della qualità
Acquisizione di conoscenze Strumento per radiografare la situazione attuale e concretizzare il proprio profilo	**Applicazione delle norme** Strumento per l'applicazione delle norme vigenti e delle aspettative

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Aspetto importante: **verifica** delle premesse per la concessione di **contributi** alle direzioni scolastiche

La verifica delle premesse per la concessione dei contributi alle direzioni deve esaminare se le disposizioni in merito sono rispettate e in che modo sono concretizzate le indicazioni relative ai settori della pedagogia, del personale, dell'organizzazione e amministrazione.
Le disposizioni legali che stanno alla base di questa verifica si trovano *nell'Ordinanza scolastica* (art. 15, 16, 17, 64), nelle *Istruzioni sulla concessione dei sussidi per le direzioni scolastiche* e nelle *Direttive concernenti l'ispettorato* (art. 4). Ogni ente scolastico che ha istituito la propria direzione deve essere in possesso della relativa autorizzazione. Inoltre, nel regolamento scolastico locale, nel mansionario e nel diagramma delle funzioni sono presenti altre indicazioni concernenti il funzionamento della direzione.

Procedimento di verifica delle premesse per la concessione dei contributi
L'Ispettorato del distretto organizza la verifica d'intesa con la direzione locale e il Consiglio scolastico dell'ente in questione. La direzione mette a disposizione dell'Ispettorato la seguente documentazione: regolamento scolastico, mansionario, altre disposizioni, documenti, concetti, ecc. L'Ispettorato verifica se le disposizioni cantonali sono rispettate.
Il colloquio concernente la realizzazione e l'organizzazione nei settori della pedagogia, della conduzione del personale, dell'organizzazione e dell'amministrazione, avviene in un primo momento soltanto con la direzione. In quell'occasione vengono discussi eventuali divergenze in merito al rispetto dei regolamenti. In un secondo tempo, alla presenza della direzione e del Consiglio scolastico, sono affrontati i punti salienti emersi nella discussione con la direzione. Al termine dei due incontri l'Ispettorato formula oralmente un'impressione generale. Questa servirà da base per la redazione della nuova decisione. Di regola, il procedimento per questa verifica avviene ogni quattro anni. I circondari dell'Ispettorato stabiliscono la successione nei turni di verifica. Determinante è la scadenza della decisione attualmente valida.
La procedura per il rinnovo della concessione dei contributi per le direzioni è fondata sui seguenti criteri:

Orientamento allo sviluppo Strumento per la consulenza strategica e operativa sullo sviluppo	**Rendiconto** Strumento per la vigilanza e il controllo rispettivamente la verifica della qualità
Acquisizione di conoscenze Strumento per radiografare la situazione attuale e concretizzare il proprio profilo	**Applicazione delle norme** Strumento per l'applicazione delle norme vigenti e delle aspettative

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Evoluzioni attualmente in atto e controllo di qualità

Cambiamenti nella società e nella scuola

Ecologia e gestione del cambiamento climatico, trasformazione digitale o la mobilità e la migrazione, ecc. sono megatendenze che sfidano e cambiano la nostra società. Una funzione centrale della scuola è quella di preparare le/gli allieve/i per la vita. In *Scuola popolare dei Grigioni 2035 – Compiti e prospettive*, l'Ufficio per la scuola popolare e lo sport GR (AVS) presenta, nell'ambito delle sue linee guida strategiche, come affrontare in modo costruttivo le sfide del futuro e come sviluppare in modo prudente e costante le scuole popolari.

L'ulteriore sviluppo della scuola pubblica dovrebbe essere determinato da valori e orientato ai contenuti, come espresso nell'articolo 2 della legge sulla scuola. Nel complesso, ciò si basa su valori moderni, umanistici, democratici e a misura di bambino e su obiettivi relativi ai contenuti che riflettono un ampio consenso sociale. In otto cosiddetti ambiti di sviluppo, l'USPS spiega le risposte pedagogiche della nostra scuola popolare a queste megatendenze sociali.

Controllo di qualità e sviluppo

Tutti noi impariamo non quando dobbiamo imparare, ma quando vogliamo imparare. Fonte: Horst Siebert, (Apprendimento autogestito e orientamento all'apprendimento, 3a edizione 2016). Il cuore della scuola è l'apprendimento delle/degli allieve/i.

Dall'inizio della procedura di valutazione standardizzata cantonale nel 2004, l'attenzione si è concentrata sulla valutazione e sulla promozione dell'insegnamento. L'orientamento verso il modello di offerta-utilizzo dell'insegnamento (Helmke 2013) è di importanza centrale. La più importante delle zone di sviluppo menzionate è: *Alunni che imparano con successo.*

È facile notare che il quadro di qualità e i punti focali dell'attuale quinto ciclo di valutazione, VPS 2021–2026, nella scuola popolare grigionese corrispondono in larga misura ad altre zone di sviluppo delle linee guida strategiche dell'USPS citate all'inizio. Ad esempio: *Lezioni innovative e professionali, Il futuro digitale nella scuola, Un'istituzione che si sviluppa, La scuola quale spazio di vita o Una scuola per tutti,* ecc.

Scuole valide e orientate al futuro

Le buone scuole accettano la sfida di creare per tutte/i le/gli alunne/i opportunità di apprendimento che corrispondano alle loro potenzialità individuali. Le buone scuole promuovono specificamente nelle/negli allieve/i le competenze che consentono loro di apprendere e lavorare in modo indipendente e che sono significative per la loro carriera scolastica e professionale. Insegnanti competenti, motivati e in buona salute sono la risorsa più importante per una buona scuola. Le buone scuole consentono alle/agli allieve/i di vivere esperienze di apprendimento positive. Non c'è niente di più motivante dell'esperienza di poter fare qualcosa da soli e di essere auto-efficaci. Le VPS forniscono alle scuole un sistema di dialogo trasparente e basato sui dati centrato su questi aspetti fondamentali.

Sostegno alle direzioni scolastiche

Le direttrici scolastiche e i direttori scolastici sono fondamentali per lo sviluppo continuo di una buona scuola orientata al futuro. La legge scolastica dei Grigioni consente alle scuole di utilizzare un margine di manovra a livello pedagogico, operativo e del personale, adeguato alla situazione. Inoltre, la direzione scolastica svolge un ruolo fondamentale nell'attuazione interna delle misure di garanzia e sviluppo della qualità.

Programmi scolastici

In un confronto intercantonale, si può notare che le direzioni scolastiche utilizzano sempre più spesso i programmi scolastici come strumenti per modellare il lavoro di qualità interno alla scuola. Il programma scolastico (strumenti di programmazione) serve come mezzo di comunicazione e orientamento all'interno della scuola. Tra l'altro, viene utilizzato come strumento per l'implementazione di misure di sviluppo della qualità e come strumento di comunicazione e per profilarsi e può fornire una visione dei punti prioritari del lavoro della scuola e del suo orientamento pedagogico.

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Garanzia e **sviluppo** della qualità nell'Ispettorato

«Grazie ai dati ottenuti durante le valutazioni, l'Ispettorato si assume la responsabilità per una gestione moderna della qualità nel sistema scolastico pubblico del Cantone dei Grigioni.»

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

L'Ispettorato scolastico si perfeziona continuamente grazie a degli aggiornamenti e a delle collaborazioni con specialisti in ambito della formazione e della valutazione. Attraverso puntuali iniziative di aggiornamento con personalità di spicco nel campo della ricerca pedagogica e didattica (A e T. Helmke, N. Landwehr, ecc.), nel campo dell'analisi organizzativa (C. Reis, H. Wottawa, F. Frei) della digitalizzazione (W. Hartmann, J. Erni) e nella pedagogia specializzata scolastica (P. Lienhard, B. Mettauer Szaday), l'Ispettorato si è specializzato per assolvere nel migliore dei modi l'incarico assegnatogli (valutazione, assistenza e sorveglianza delle scuole popolari). L'approfondimento delle basi tecniche mette alla prova l'Ispettorato nel suo operare quotidiano (organizzazione di valutazioni-pilota, scambio di informazioni tecniche con istituzioni specialistiche di altri cantoni, collaborazioni intercantonali in consessi di specialisti) stimolando la riflessione interna. In questo contesto occorre precisare che la strategia nella gestione del personale all'interno dell'Ispettorato prevede l'impiego di gruppi diversi, anche se le ispettrici e gli ispettori sono legati al loro circondario, parlano la lingua del luogo e possono vantare diverse competenze e specializzazioni.
Il cantone dei Grigioni è membro della Commissione ARGEV, una creazione della Conferenza dei Direttori di Dipartimento dell'Educazione della Svizzera tedesca. All'interno dell'ARGEV si curano le collaborazioni fra i cantoni membri per ciò che concerne la valutazione delle scuole. Questi incontri servono molto per informarsi sui progressi recenti in campo scientifico, per la professionalizzazione degli incarichi e per garantire la qualità nell'ambito delle valutazioni esterne delle scuole. Sul sito dell'ARGEV è possibile restare aggiornati sulle tematiche attualmente al centro dei lavori:

- Condizioni per una collaborazione produttiva riguardo alle valutazioni interne e esterne
- Collegamento tra valutazione esterne, valutazione delle lezioni e misurazione delle prestazioni
- Standards riguardo alla qualità delle sedi e delle lezioni
- Rapporto tra la valutazione esterna e le altre funzioni o ruoli di un sistema educativo come l'Ispettorato, il controllo, la conduzione della sede, la gestione scolastica, la gestione delle crisi, l'assistenza/supporto, la guida del sistema, il monitoraggio formativo.

In vista del nuovo turno di valutazione, l'Ispettorato si è occupato intensamente dei risultati emersi recentemente nel campo della ricerca pedagogica e didattica, si è confrontato con le ultime conoscenze del settore formativo confrontandole con la realtà scolastica del nostro Cantone. Parallelamente, accanto al lavoro quotidiano, l'Ispettorato ha sviluppato tutti gli strumenti necessari per iniziare il nuovo turno di valutazione 2021–2026. Sono seguite delle fasi di esercizio e di allenamento per verificare se gli strumenti realizzati potessero dare i risultati sperati. Le conoscenze maturate nel frattempo sono state condivise con tutto il gruppo.
Le valutazioni dell'Ispettorato scolastico si orientano verso gli standards della Società Svizzera di Valutazione (SEVAL), la quale obbliga i suoi membri a garantire un'alta qualità, serietà, fiducia e professionalità nel processo di valutazione.
Come istituto incaricato della sorveglianza sulle scuole, e d'intesa con gli altri organi del Dipartimento, in un concetto di organizzazione sistemica, l'Ispettorato è competente per la gestione del concetto di qualità nelle scuole popolari di tutto il Cantone. La supervisione delle scuole basata su delle valutazioni ha come obiettivo quello dello sviluppo della qualità. Contemporaneamente assume anche una funzione di controllo. L'Ispettorato concepisce la valutazione delle scuole come contributo concreto al rafforzamento della scuola popolare intesa come organizzazione in continuo sviluppo.

Documentazione aggiuntiva e **links** importanti

- www.avs.gr.ch → Schulinspektorat Graubünden
- Rapporto conclusivo 2015–19, Ispettorato scolastico dei Grigioni
- Pieghevole promozione e valutazione delle scuole 2021–26
- www.lernensichtbarmachen.ch
- www.lch.ch
- www.edk.ch
- www.argev.ch
- www.q2e.ch
- www.lehrplan.ch

Bibliografia

- Bastian, J.; Combe A.; Langer, R. (2016): Feedback-Methoden. Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrungen. Weinheim Basel: Beltz.
- Berger, R.; Granzer, D.; Looss, W.; Waack, S. (2013): Warum fragt ihr nicht einfach uns? Mit Schülerfeedback lernwirksam unterrichten. Weinheim Basel: Beltz.
- Bochmann, R.; Kirchmann R. (2015): Kooperatives Lernen in der Grundschule. Zusammen arbeiten – Aktive Kinder lernen mehr. Essen: NDS Verlagsgesellschaft.
- Brägger, G.; Posse, N. (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen. IQES. Bern: hep.
- Brüning, L.; Saum, T. (2020): Erfolgreich unterrichten durch Kooperatives Lernen. Strategien zur Schüleraktivierung. Essen: NDS Verlagsgesellschaft.
- Döbeli Honegger, B., Hielscher, M., Hartmann, W. (2018): Lehrmittel in einer digitalen Welt. Expertenbericht im Auftrag der Interkantonalen Lehrmittelzentrale (ilz)
- Eichhorn, C. (2020): Die Klassenregeln. Guter Unterricht mit Classroom-Management. Stuttgart: Klett Cotta.
- Eller, U.; Greco L.; Grimm W. (2012): Praxishandbuch Individuelles Lernen. Von der Binnendifferenzierung zu individuellen Lernwegen. Weinheim Basel: Beltz.
- Frei, F. (2014): Im Fluss. Unbehagen am Change Management. Pabst Science Publishers. 49525 Lengerich. Germany.
- Glasl, F. (2017): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte Übungen Praktische Methoden. Bern: Haupt.
- Hartmann, W., Hundertpfund A. (2015): Digitale Kompetenz – Was die Schule dazu beitragen kann. Bern: hep-Verlag.
- Hattie, J. (2014): Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Hatto, C. (2003): Das Klassenklima fördern. Ein Methoden-Handbuch. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Helmke, A. (2017): Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze: Klett-Kallmeyer.
- Kress, K. (2013): Binnendifferenzierung in der Grundschule – Das Praxishandbuch. Donauwörth: Auer.
- Landwehr, N.; Steiner, P. (2008): Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Bern: hep.
- Landwehr, N. (2015): Von Evaluationsdaten zur Unterrichtsentwicklung. In: Rolff, H. G. (Hrsg.): Handbuch der Unterrichtsentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Lehren und Lernen: Zeitschrift für Schule und Innovation aus Baden-Württemberg. Hattie-Studie. Vorabdruck der Ausgabe 7/2013.
- Lienhard-Tuggener, P.; Joller-Graf, K.; Mettauer Szaday, B. (2015): Rezeptbuch schulische Integration – Auf dem Weg zu einer inklusiven Schule. Bern Stuttgart Wien: Haupt.
- Lohmann, G. (2011): Mit Schülern klarkommen. Professioneller Umgang mit Unterrichtsstörungen und Disziplinkonflikten. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor.
- Meyer, H. (2004): Was ist guter Unterricht? Berlin: Cornelson Verlag Scriptor.
- Montada, L.; Kals E. (2007): Mediation – Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. Weinheim Basel: Beltz.
- Petersen, S.; Unruh, T. (2012): Guter Unterricht: Praxishandbuch. Buxtehude: AOL.
- Prior, M. (2011): MiniMax-Interventionen – 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rogh, W., Praetorius, A.-K., Gossner, L. & Wehrli, F. (2020). Unveröffentlichtes Instrumentarium zur Unterrichtsbeurteilung (INSULA). Zürich: Universität Zürich.
- Rüedi, J. (2011): Wie viel und welche Disziplin braucht die Schule? Möglichkeiten, Wege und Versuchungen. Bern: Huber.
- Seitz, H.; Capaul, R. (2020): Schulführung und Schulentwicklung. Bern Stuttgart Wien: Paul Haupt.
- Siebert, H., (2016), Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung
- Steiger, T.; Lippmann, E. (2019): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Steppacher, J. (2019): Zusammenarbeit in der integrativen Schule. Aufgaben der Schulischen Heilpädagogen/innen und Klassenlehrpersonen. Zürich: HfH.
- Walt, M. (2021): Individualisierung und Binnendifferenzierung – aber wie? Theoretische und praktische Anregungen zur Weiterentwicklung des Unterrichts. Zürich: HfH.
- Weber, K. (2019): Denkbilder. Mit Kindern das Lernen reflektieren. Bern: Schulverlag plus AG.
- Weinert, F. E. (Hrsg.) (1996): Psychologie des Lernens und der Instruktion. Göttingen: Hogrefe.
- Wilkening, M. (2013): Selbst- und Partnerevaluation unter Schülern. Lernwege individualisieren – Kompetenzen steigern. Weinheim Basel: Beltz.

© Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni, Ispettorato scolastico dei Grigioni 2021

Impressum
Editore: Ufficio per la scuola popolare e lo sport dei Grigioni
Impostazione grafica: Ramun Spescha
Foto: Ralph Feiner
© Ispettorato scolastico dei Grigioni