

Valutazione delle politiche regionali di  
educazione alla cultura – II fase:  
i servizi e i progetti educativi  
dei musei lombardi

*Codice IReR: 2010B028*

*Project Leader: Elvina Degiarde*

**RAPPORTO FINALE**

Milano, maggio 2011

La ricerca è stata affidata dalla Direzione Generale Cultura Regione Lombardia nell'ambito del Programma delle ricerche strategiche 2010.

*Responsabile di progetto:* Elvina Degiarde, Éupolis Lombardia – Istituto Superiore per la Ricerca, la Statistica e la Formazione.

*Gruppo di lavoro tecnico:* Ninfa Cannada Bartoli, responsabile regionale della ricerca, Giuliana Marangon, Maria Grazia Diani, Paola Ferioli - D.G. Cultura.

*Gruppo di ricerca:* Silvia Mascheroni, responsabile scientifico della ricerca, docente al Master “Servizi educativi del patrimonio artistico, dei musei di storia e di arti visive” e al Corso di perfezionamento “Mediazione del patrimonio storico-artistico e intercultura” Università Cattolica di Milano; coordinatrice della Commissione tematica “Educazione e mediazione” di ICOM Italia, Alessandra Gariboldi, ricercatrice dell'Osservatorio Culturale del Piemonte e coordinatrice dell'Area Ricerca della Fondazione Fitzcarraldo, Brunella Fiore e Enrico Catalano Eureka Research, Jessica Silvani.

## Indice

<i>Introduzione</i>	5
Capitolo 1	
<i>Il contesto della ricerca</i>	9
1.1. I musei della Lombardia alcuni dati	9
1.2. Il processo di riconoscimento e i servizi dei musei	10
1.3. “Progetto EST – Educare la Scienza e alla Tecnologia	14
1.3.1. “Progetto EST” nei bandi musei di Regione Lombardia 2008 e 2009	15
1.4. I progetti educativi dei musei lombardi	16
1.4.1. Bando musei 2008	16
1.4.2. Bando musei 2009	18
1.4.3. Bando musei 2010	20
Capitolo 2	
<i>Il percorso di ricerca</i>	23
2.1. Obiettivi e metodologia	23
2.2. Il disegno della ricerca	23
2.2.1. L’indagine quantitativa	24
2.2.2. L’indagine qualitativa	24
2.2.3. Le fasi di lavoro	24
Capitolo 3	
<i>Il quadro teorico di riferimento</i>	27
3.1. I concetti chiave relativi alla ricerca	27
3.2. “Cosa e “con che cosa” valutare: per uno sguardo di insieme della ricerca e dell’operatività dalla comunità internazionale	29
Capitolo 4	
<i>Lettura critica dei questionari compilati pervenuti: elementi significativi e indicatori emersi</i>	33
4.1. Analisi dei dati	34
Capitolo 5	
<i>Analisi quantitativa e qualitativa degli strumenti utilizzati dai musei per la verifica e la valutazione del servizio educativo, di attività e progetti: elementi significativi e indicatori emersi</i>	41
5.1. Analisi quantitativa	41
5.2. Analisi qualitativa	42
Capitolo 6	
<i>I focus group: metodologia, acquisizioni, esiti e riflessioni</i>	45
6.1. I focus dedicati al servizio educativo	46
6.1.1. Ambiti della verifica e valutazione	47

6.1.2. Modalità e strumenti	48
6.1.3. I dati di realtà che condizionano la verifica e la valutazione	49
6.1.4. Gli ambiti irrinunciabili per la verifica e la valutazione	50
6.1.5. I bisogni formativi	50
6.1.6. Uno sguardo di insieme sugli esiti attesi e non	51
6.2. I focus dedicati agli insegnanti e ai referenti delle associazioni e delle comunità dei migranti	52
6.2.1. Gli insegnanti	53
6.2.2. Gli ambiti in cui si realizza l'azione educativa con il museo	53
6.2.3. I prerequisiti progettuali richiesti e le esigenze espresse nella relazione educativa museo- scuola	54
6.2.4. Le acquisizioni consolidate e gli indicatori emersi	55
6.2.5. Per un'azione valutativa partecipata	59
6.2.6. Il "Progetto EST" un paradigma esemplare	60
6.2.7. Gli ambiti irrinunciabili per la verifica e la valutazione	61
6.2.8. Quali modalità e strumenti per la verifica e la valutazione	61
6.2.9. I referenti delle associazioni e delle comunità dei migranti	62
6.2.10. La relazione educativa con il museo: le consapevolezze acquisite e gli aspetti irrinunciabili	63
6.2.11. Monitoraggio, verifica e valutazione: quali modalità e strumenti	65
<i>Conclusioni</i>	67
<i>Segnalazioni bibliografiche e sitografiche</i>	71
Allegato 1 Scheda sui Servizi Educativi del Museo	73
Allegato 2 Questionario somministrato ai musei oggetto della ricerca	79
Allegato 3 Traccia per la conduzione dei focus group con i responsabili dei servizi educativi	87
Allegato 4 Elenco dei partecipanti ai focus group	91
Allegato 5 Carta Nazionale delle professioni museali ICOM Italia	95
Il responsabile dei servizi educativi e l'educatore museale	

## *Introduzione*

Nel corso della VIII legislatura regionale la valutazione delle politiche di gestione dei beni e delle attività culturali è stata al centro degli obiettivi di ricerca dell'Osservatorio Culturale della Direzione Generale Cultura, in ciò rispondendo a una precisa linea strategica regionale che, già nell'VIII legislatura, ma ancor più nell'attuale IX legislatura, appena iniziata, fa della valutazione uno strumento imprescindibile per una corretta definizione delle politiche culturali.

Le ragioni sono fin troppo note: la costante contrazione delle risorse pubbliche destinate alla cultura, il processo di riforma in senso federalista delle competenze regionali, in generale la necessità di rilevare le dimensioni critiche degli interventi regionali nel campo dei beni e delle attività culturali per continuare il percorso di sviluppo della qualità dei servizi offerti dalle nostre istituzioni culturali regionali, la necessità di comprendere l'impatto degli investimenti e le coerenze delle politiche messe in campo. In questo contesto, l'attività di ricerca che l'Osservatorio Culturale ha affidato all'Istituto Regionale di Ricerca (oggi Éupolis Lombardia) nel corso degli ultimi anni si è declinata secondo tre direttrici:

- misurare l'impatto economico degli eventi culturali, fornendo linee guida e uno strumento applicativo per la misurazione dello stesso<sup>1</sup>;
- verificare l'impatto sul territorio degli interventi di valorizzazione del patrimonio materiale attuati nell'VIII legislatura, verificando la coerenza tra obiettivi dichiarati e risultati raggiunti<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Si vedano in proposito le ricerche affidate a IReR da Regione Lombardia, tutte consultabili sul sito della Direzione Generale Cultura [www.cultura.regione.lombardia.it](http://www.cultura.regione.lombardia.it) "L'impatto economico delle attività culturali. Percorsi metodologici e analisi empiriche" (cod. IReR 2006B001); "Completamento del sistema di valutazione di impatto economico degli interventi in campo culturale" (cod. IReR 2008A011).

<sup>2</sup> Si vedano le ricerche affidate a IReR da Regione Lombardia: "Valutazione degli interventi di valorizzazione dei beni culturali: strumenti ed esiti" (cod. IReR 2009B022); "La qualità dei servizi culturali in Lombardia. Le biblioteche di pubblica lettura: performance, pubblico, linee di sviluppo" (cod. IReR 2008B004). In particolare questa ricerca ha analizzato le performance di servizio delle biblioteche oggetto di investimenti in ristrutturazione di sedi e di dotazioni verificandone gli impatti sociali e culturali.

- fornire elementi di valutazione degli interventi regionali di educazione alla cultura, in considerazione dell'importanza della formazione alla cultura per le giovani generazioni<sup>3</sup>.

È in quest'ultima direttrice che si è ritenuto opportuno svolgere una ricerca sui servizi di educazione al patrimonio culturale sviluppati dai musei, di cui di seguito si presentano gli esiti. A sette anni dall'avvio delle politiche regionali di riqualificazione del sistema museale lombardo, che hanno visto nel riconoscimento regionale dei musei e delle raccolte museali<sup>4</sup> uno strumento fondamentale per avviare la crescita della qualità dei servizi e delle attività offerte, la focalizzazione di una ricerca sulla valutazione dei servizi educativi dei musei lombardi trova le sue ragioni nella necessità di verificare lo stato reale delle performance dei servizi educativi dei musei, conoscere gli strumenti di monitoraggio e di valutazione dei progetti, fornendo alcune raccomandazioni utili per il miglioramento dell'offerta dei servizi stessi. L'obiettivo è il medesimo alla base del processo di riconoscimento regionale dei musei e raccolte museali: favorire nelle realtà museali e negli operatori responsabili, risorsa centrale delle politiche museali, processi di autoapprendimento, supportare, da parte di Regione Lombardia, i percorsi di crescita dei servizi, nello specifico educativi, attraverso occasioni di confronto e di scambio di informazioni tra gli operatori preposti, sostenere da parte di Regione, attraverso specifiche raccomandazioni, gli sforzi verso la soluzione di criticità. La ricerca ha avuto come ambito di analisi i 107 istituti lombardi che hanno ottenuto il riconoscimento come "museo" che hanno dichiarato di svolgere attività educative strutturate e, tra questi, quei musei che hanno dichiarato di svolgere attività di verifica, monitoraggio e valutazione dei servizi educativi<sup>5</sup>. Obiettivo finale della ricerca è stato quello di comprendere come e con quali ricadute sia svolta la valutazione delle attività connesse all'educazione al patrimonio culturale in ambito museale partendo dall'assunto che l'attività di valutazione, le procedure e gli strumenti adottati, costituiscono una fase imprescindibile della progettazione dell'attività educativa.

Nello specifico, obiettivi della ricerca sono stati:

- analizzare la realtà dei servizi educativi dei musei riconosciuti;

---

<sup>3</sup> Si veda la ricerca "Valutazione delle politiche regionali di educazione alla cultura: i programmi regionali di educazione allo spettacolo" (cod. IReR 2009B023).

<sup>4</sup> D.g.r. 20 dicembre 2002, n. 7/11643 "Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della l.r. 5 gennaio 2000, n.1, commi 130-131". La sintesi delle prime fasi del percorso di riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia si trova in: "Accreditare i musei. L'esperienza della Lombardia" IReR-Regione Lombardia. 2005 (Ricerche e strumenti). Si veda anche: Garlandini A., *L'intervento delle Regioni a favore dei musei dopo la riforma costituzionale del 2001*, in Baioni M. et al. (a c. di), "La gestione dei musei. Procedure, professioni, attività", Centro Servizi Musei della Provincia di Brescia. Calcinato 2009. (Materiali e Ricerche 4), pp. 27-28.

<sup>5</sup> V. *Infra*, paragrafo 1.2.

- analizzare dal punto di vista qualitativo e quantitativo le performance, le modalità e gli strumenti adottati dai musei per la verifica e la valutazione;
- fornire raccomandazioni operative e metodologiche.



## Capitolo 1

### *Il contesto della ricerca*

#### 1.1. I musei della Lombardia: alcuni dati

La realtà museale lombarda di competenza regionale comprende istituti molto diversi tra loro per tipologia di collezioni, assetti proprietari, dimensioni e pubblici.

I dati di seguito presentati riguardano solo gli istituti riconosciuti e monitorati nel 2009-2010, secondo le procedure illustrate nel precedente paragrafo.

Nella maggior parte dei casi – uno su cinque – si tratta di musei storico-artistici. Risultano ben rappresentati anche i musei con collezioni di archeologia, di etnografia e antropologia, e scientifiche (acquari, orti botanici, musei di scienze e storia naturale e scienza e tecnica). Le case-museo e i musei territoriali costituiscono circa il 10% del totale complessivo.

Gli enti proprietari dei musei qui considerati sono di natura diversa: nella maggior parte dei casi i musei appartengono all'amministrazione comunale mentre, in quota inferiore al 10% appartengono ad altri enti pubblici (es. comunità montane). La proprietà è privata in circa un caso su tre: si tratta principalmente di fondazioni, di associazioni no profit e di enti religiosi.

Per quanto riguarda il personale, si rilevano in totale 754 addetti, ossia in media quattro operatori per museo. In realtà, nel 43% dei casi si contano da 1 a 3 operatori; viceversa, non sono rari i casi (il 22,3% del totale) in cui è possibile trovare all'interno di un museo 9 e più addetti.

I profili professionali indispensabili ai fini del riconoscimento regionale sono: direttore e/o conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile tecnico addetto alla sicurezza, addetto ai servizi di custodia. È bene tuttavia considerare che spesso si rileva che diverse funzioni sono in capo a un unico soggetto; ad esempio, il conservatore può svolgere anche la funzione di responsabile dei servizi educativi.

Un ruolo importante è svolto dai volontari, sia in forma di associazioni dedicate alla gestione di alcuni servizi all'interno del museo (es. servizio di custodia), sia in forma singola: si tratta in questo caso di professionisti che

vengono formalmente incaricati dal museo e che ricoprono una o più tra le figure necessarie per il riconoscimento.

Le caratteristiche e le peculiarità qui sintetizzate, relative al sistema dell'offerta, si riflettono sulla domanda, vale a dire sui pubblici, ugualmente differenti e con alcuni tratti caratteristici.

Del totale di 4.824.899 visite rilevate, registrate nel 2009 e riferite al 2008, la maggior parte è compiuta da visitatori singoli. Le scolaresche rappresentano una parte consistente del pubblico, in particolare per i musei archeologici e i musei maggiormente legati alla cultura locale, ossia quelli etnografici ed antropologici, specializzati, storici e territoriali.

Merita, infine, di essere sottolineato il fatto che nel 90% dei casi i musei più frequentati sono quelli dotati di servizi educativi strutturati, dato questo che può essere interpretato nel senso di una maggior capacità da parte di questi musei di comunicare l'offerta, la rilevanza e l'interesse delle collezioni, in sintesi una maggiore 'apertura' al pubblico.

## 1.2. Il processo di riconoscimento e i servizi educativi dei musei

Nel corso del 2009, in occasione della riapertura del riconoscimento regionale e del contestuale monitoraggio<sup>6</sup>, che è necessario per tutti gli istituti già accreditati, i musei lombardi hanno compilato il questionario di autovalutazione per la prima volta o hanno verificato ed eventualmente aggiornato i dati già presenti nel questionario stesso.

Come già era avvenuto nel 2006, la scheda sui servizi educativi risulta integrata al questionario e completa di una guida alla compilazione, per chiarire il contesto della rilevazione e la terminologia tecnica di riferimento<sup>7</sup>. Il questionario di autovalutazione consente l'acquisizione di un numero consistente di elementi informativi e favorisce la conoscenza delle professionalità presenti, delle strutture, degli attori coinvolti, delle strategie, dei progetti, degli elementi di forza e di criticità dei servizi educativi operanti.

Gli istituti che hanno compilato o aggiornato il questionario nel 2009<sup>8</sup> sono complessivamente 219, dei quali 178 affermano di possedere un servizio

---

<sup>6</sup> D.g.r. 26 novembre 2008, n. 8/8509 "Determinazioni in merito al riconoscimento dei sistemi museali locali in Lombardia – Attivazione del monitoraggio dei musei e delle raccolte museali riconosciuti".

<sup>7</sup> Si presenta in appendice il testo completo della scheda sui servizi educativi (Allegato 1).

<sup>8</sup> I risultati di una precedente rilevazione, realizzata nel 2007, sono presentati in: Diani M.G., *I servizi educativi dei musei in Lombardia. Presentazione di uno strumento per l'autovalutazione e la crescita della qualità*, in Nardi E. (a cura di), *Pensare, valutare, ri-pensare. La mediazione culturale nei musei / Thinking, evaluating, rethinking. Cultural mediation in museums / Penser, évaluer, repenser. La médiation culturelle dans les musées*, FrancoAngeli, Milano 2007. Ivi bibliografia riferita a precedenti rilevazioni.

educativo strutturato<sup>9</sup>. La presenza di un documento che dichiara intenti, scopi e finalità del servizio è dichiarata in 72 casi. Risulta rilevante il dato sulla presenza di spazi specificamente riservati ai servizi educativi (165 casi), per lo più attrezzati con strutture *ad hoc* (144 casi).

Per quanto concerne il personale assegnato ai servizi educativi, un numero significativo di realtà (161) dispone di un responsabile interno, mentre gli operatori didattici sono per lo più esterni (115); la formazione è curata direttamente dal museo in 128 casi e una percentuale consistente possiede un titolo di studio coerente con la specificità del museo (106).

Risulta interessante il dato sulle modalità di gestione del servizio educativo, che nella grande maggioranza dei casi è direttamente in capo al museo (145 casi), in 52 casi è gestito attraverso un soggetto convenzionato e in 13 casi da un soggetto esterno individuato con gara. La rilevazione sui destinatari del servizio educativo da un lato conferma una tendenza ben nota, ossia la preponderanza delle scuole primarie e secondarie di primo grado, dall'altro registra una maggiore presenza delle scuole secondarie di secondo grado (cresciute in percentuale significativa rispetto alla precedente rilevazione), oltre all'incremento della scuola dell'infanzia. Circa il pubblico adulto, preponderante è la presenza delle famiglie e dei turisti. Tra le attività prevalenti coordinate e svolte dal servizio educativo, la visita guidata risulta quella più praticata, nonostante sia di grande rilievo la crescita dell'offerta laboratoriale (presente in 145 casi) e si registrino esperienze in partenariato con la scuola (108). Ancora esiguo il numero dei casi di attivazione di convenzioni con singole scuole (29) e di iniziative specifiche per il pubblico dei diversamente abili (32 casi); 140 musei dichiarano di svolgere un'azione di monitoraggio, verifica e valutazione delle azioni educative.

Infine, la grande maggioranza dei musei (186) dichiara che le azioni educative hanno provocato una ricaduta positiva inerente il potenziamento della collaborazione con scuole o agenzie formative e il ritorno degli stessi visitatori, comportando la riflessione sulle modalità comunicative e l'aumento dei visitatori.

Questa analisi, ricca di elementi degni di interesse, ha sollecitato ad approfondire e a soffermarsi con maggiore attenzione sulla metodologia e gli strumenti utilizzati per la valutazione dei servizi educativi. Per tali ragioni si è scelto di operare, come si è già accennato, solo sui musei riconosciuti che hanno dichiarato di effettuare attività di verifica, monitoraggio e valutazione dei servizi educativi.

Per inciso si ricorda che la presenza di un servizio educativo strutturato è un requisito minimo necessario per ottenere il riconoscimento come "museo": "I musei devono garantire l'organizzazione di attività educative e di attività culturali coerenti con il programma del museo ed essere dotati dei relativi spazi, eventualmente in condivisione con altri musei".

---

<sup>9</sup> Il dato (riferito all'anno 2008) comprende: istituti riconosciuti (tra questi musei e raccolte museali), istituti che non hanno ottenuto il riconoscimento, nonché istituti che hanno compilato il questionario ai soli fini dell'autovalutazione, senza procedere alla richiesta formale di accreditamento.

Si precisa inoltre: “Per *attività educative* si intendono quelle attività che il museo progetta e organizza sistematicamente per rendere più comprensibili e fruibili al pubblico le proprie collezioni e sostenere processi di apprendimento formali e informali”<sup>10</sup>.

Nella tabella 1.1 si riepiloga la situazione attuale (aprile 2011) dei musei e delle raccolte museali riconosciuti, evidenziando i cambiamenti rispetto alla situazione del 2007<sup>11</sup>. Si presentano anche i dati di sintesi degli istituti che, avendo presentato la richiesta, non hanno ottenuto il riconoscimento regionale.

Nel dicembre 2009 si è concluso il “Terzo riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia”, che ha visto l’ingresso di 10 nuovi musei e di 10 nuove raccolte museali tra gli istituti accreditati dalla Regione Lombardia<sup>12</sup>.

Attualmente si è conclusa anche la complessa fase del monitoraggio degli istituti riconosciuti nel 2007 (98 musei e 69 raccolte museali), che ha comportato numerose verifiche *in loco*, la decadenza del riconoscimento per una raccolta museale e ha determinato alcuni provvedimenti di sospensione temporanea del riconoscimento<sup>13</sup>.

Inoltre si ricorda che nel dicembre 2009 Regione Lombardia per la prima volta ha attuato il riconoscimento dei Sistemi museali locali<sup>14</sup>: sul territorio regionale sono stati riconosciuti 16 Sistemi, suddivisi in tutte le province, fatta eccezione per Milano e Monza e Brianza<sup>15</sup>. Si ritiene opportuno ricordare che, nell’ambito del requisito 6, si richiede la presenza, per ogni sistema museale, di un servizio educativo integrato.

---

<sup>10</sup> D.g.r. 11643/2002.

<sup>11</sup> Dati elaborati dalla Struttura Musei, Biblioteche, Archivi (Teresa Medici).

<sup>12</sup> Testo coordinato della d.g.r. 30 dicembre 2009, n. 8/10947 “Terzo riconoscimento dei musei e delle raccolte museali di cui alla d.g.r. 26 novembre 2008, n. 8/8509 – “Determinazioni in merito al riconoscimento dei sistemi museali locali in Lombardia – Attivazione del monitoraggio dei musei e delle raccolte museali riconosciuti” modificata dalla d.g.r. 11089 del 27 gennaio 2010. I precedenti atti di riconoscimento datano al 2004 e al 2007.

<sup>13</sup> La sospensione, della durata di 6 mesi, viene attivata qualora si verifichi che uno o più requisiti fondamentali non sono più presenti, oppure che le raccomandazioni espresse nel 2007 non sono state attuate, in tutto o in parte. La sospensione genera la decadenza del riconoscimento stesso solo se nei 6 mesi disponibili non si è provveduto a ripristinare i requisiti mancanti al momento del monitoraggio.

<sup>14</sup> “I sistemi museali locali sono realtà coordinate e interdipendenti che possono essere di diversa natura e condizione giuridica: musei e raccolte museali riconosciuti o non dalla Regione, e altri istituti e luoghi della cultura. I sistemi si basano su una rete di relazioni tra istituti museali di differente titolarità, dimensione e tipologia con altri servizi culturali a loro correlati, per coordinare, integrare e potenziare i servizi offerti al pubblico in un territorio di riferimento”.

<sup>15</sup> D.g.r. 23 dicembre 2009, n. 8/10888 “Primo riconoscimento dei Sistemi Museali Locali di cui alla d.g.r. 26 novembre 2008, n. 8/8509 – Determinazioni in merito al riconoscimento dei Sistemi Museali Locali in Lombardia – Attivazione del monitoraggio dei musei e delle raccolte museali riconosciuti”.

Tabella 1.1 – Situazione dei musei e delle raccolte museali riconosciuti (aprile 2011)

Provincia	Riconosciuti come museo al 2007 (comprende anche i provvisoriamente riconosciuti)	Riconosciuti come museo nel 2009	Istituti riconosciuti "soppressi"	Totale musei riconosciuti	Riconosciuti come raccolta museale al 2007	Riconosciuti come raccolta museale nel 2009	Raccolte museali che hanno perso il riconoscimento	Musei riconosciuti passati a raccolta museale	Totale raccolte museali riconosciute	Totale musei e raccolte riconosciuti	Non riconosciuti nel 2007	Non riconosciuti nel 2009	Totale complessivo non riconosciuti
Bergamo	12	0		12	14	1			15	27	15	3	18
Brescia	14	3	-2	15	7	1	-1		7	22	22	0	22
Como	6	0		6	4	0			4	10	8	1	9
Cremona	11	1		12	3	1			4	16	8	2	10
Lecco	5	0		5	4	1			5	10	4	0	4
Lodi	1	0		1	1	0			1	2	5	1	6
Mantova	11	0		11	6	2			8	19	7	2	9
Milano	21	2	-2	21	7	1		1	9	30	8	0	8
Monza Brianza	2	0		2	1	0			1	3	2	0	2
Pavia	5	0		5	7	0			7	12	8	2	10
Sondrio	2	0		2	4	2			6	8	10	0	10
Varese	8	4		12	11	1			12	24	12	0	12
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>10</b>		<b>104</b>	<b>69</b>	<b>10</b>			<b>79</b>	<b>183</b>	<b>109</b>	<b>12</b>	<b>121</b>

Fonte: Database musei - Direzione Generale Cultura Regione Lombardia

### 1.3 “Progetto EST – Educare alla Scienza e alla Tecnologia”

“Progetto EST”<sup>16</sup> è un progetto educativo pluriennale, avviato nel 2003, rivolto a insegnanti e studenti delle scuole primarie e secondarie di primo grado della Lombardia, con l’obiettivo di avvicinarli alla cultura scientifica e tecnologica attraverso un approccio didattico informale e interattivo detto “hands-on” (toccare con le mani, conoscere attraverso il fare).

Complessivamente il progetto si è proposto di raggiungere 1000 scuole e di formare 3000 docenti, coinvolgendo nell’insieme circa 60.000 studenti. La metodologia utilizzata si è avvalsa dei musei, in particolare di quelli scientifici, come luoghi in cui sollecitare i ragazzi a compiere esperienze pratiche, osservare e comprendere da soli i fenomeni scientifici, per giungere, in un secondo momento, alla loro concettualizzazione.

“Progetto EST” è stato promosso e finanziato da Fondazione Cariplo; Regione Lombardia e Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia sono stati tra i partner e hanno offerto pieno sostegno a tutte le attività previste; la facoltà di Scienze della Formazione dell’Università di Milano Bicocca ha garantito il coordinamento scientifico.

Regione Lombardia ha cofinanziato alcune attività del progetto (allestimento dei laboratori, kit didattici per le scuole, formazione degli operatori e dei docenti, comunicazione) attraverso il bando annuale per i musei (ex l.r. 39/1974).

Durante la prima fase del progetto (2004-2005) il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia “Leonardo da Vinci” e il Museo Civico di Storia Naturale di Milano hanno progettato e realizzato 6 laboratori didattici, lavorando con 50 scuole della Lombardia, per un totale di 150 docenti. I laboratori dei musei milanesi sono stati inaugurati nel 2005.

Dal 2006 al 2009 si è svolta la seconda e più complessa fase, che ha visto il coinvolgimento diretto di 25 musei e di 2 sistemi museali del territorio lombardo (15 naturalistici e 12 tecnici, scientifici, di storia dell’industria) e di 1 museo piemontese, con l’obiettivo di sviluppare una rete tra musei e tra scuole e musei scientifici. Ciascun museo ha lavorato almeno con 7 scuole e 21 classi per 3 anni scolastici.

Attraverso una metodologia didattica innovativa, si è inteso instaurare una consuetudine di lavoro tra scuole e musei che consentisse di potenziare e di amplificare le capacità educative degli istituti coinvolti, generando un circolo virtuoso di scambio e di condivisione di conoscenze e di competenze.

Il Congresso “Questa è scienza! Educare alla scienza e alla tecnologia. Per un nuovo rapporto tra scuola e museo”, che si è svolto a Milano l’11 aprile 2008, ha consentito una riflessione sulla metodologia del progetto, con riferimento anche ad altri musei e al contesto internazionale.

---

<sup>16</sup> Una riflessione complessiva sul “Progetto EST” sarà oggetto di una pubblicazione, tuttora in corso di redazione, curata da Fondazione Cariplo. Per approfondimenti e maggiori informazioni: [www.progettoest.it](http://www.progettoest.it)

La seconda fase di “EST” si è conclusa di fatto nell’anno scolastico 2008-2009, ma già prima della chiusura ufficiale si è avviata una riflessione tra i partner e con le scuole e i musei, per porre le basi della prosecuzione e della messa a regime di tale significativa esperienza.

Questa riflessione ha generato una terza fase, inizialmente non prevista, che si è svolta nell’a.s. 2009-2010, grazie a un incremento di risorse messe a disposizione da Fondazione Cariplo e da Regione Lombardia; essa ha riguardato tutti i musei EST o altri musei, purché in rete con almeno un museo EST. Il parco progetti approvato ha compreso sia progetti che vedono associati due o tre musei EST, sia progetti con un museo EST come capofila.

In totale sono stati realizzati (o sono in corso di chiusura) 15 nuovi progetti, dei quali non è possibile trasferire in questa sede gli esiti, dato che questa fase non è completamente conclusa.

### *1.3.1 “Progetto EST” nei bandi musei di Regione Lombardia 2008 e 2009*

Il bando musei 2008 era accessibile esclusivamente ai musei EST già individuati e prevedeva le seguenti attività: integrazione e ampliamento dei laboratori didattici interattivi; promozione, comunicazione e diffusione del progetto; formazione dei docenti e degli operatori museali.

I 6 progetti presentati (4 di singoli musei/raccolte museali e 2 di sistemi museali locali) sono stati cofinanziati e hanno riguardato le attività previste dal bando, con particolare attenzione a: la formazione, l’aggiornamento degli operatori museali e dei docenti coinvolti, la documentazione, l’approfondimento e l’ampliamento dell’offerta dei laboratori, la comunicazione e diffusione del progetto stesso. Si evidenzia l’impiego di metodologie innovative e di strumenti multimediali, che sono caratteristiche essenziali di “EST”; le attività proposte costituiscono un rafforzamento della proposta educativa già sperimentata e messa in atto.

Il bando musei 2009 era accessibile solo ai musei già individuati e partecipanti al “Progetto EST” e ad altri musei, purché in rete con almeno un museo “EST”.

Le attività previste erano molto più articolate rispetto agli anni precedenti: attività di *outreach*, ossia sperimentazione dei laboratori già esistenti all’interno di scuole e/o in altre sedi museali; allestimento di nuovi laboratori secondo la metodologia “EST” e/o costruzione di percorsi educativi integrativi; progettazione e realizzazione del percorso già attivato a favore sia di pubblici disagiati, sia con riferimento allo sviluppo del dialogo interculturale; studi e piani operativi per la sostenibilità economica del percorso attivato; azioni di promozione, comunicazione e diffusione del progetto; integrazione e ampliamento dei laboratori già attivati; formazione dei docenti e degli operatori museali, con particolare riferimento alla metodologia e alla documentazione del progetto.

Sono stati presentati 20 progetti: 15 di singoli musei; 1 di una rete regionale; 3 di sistemi museali locali (1 sistema ha presentato 2 progetti); tra questi ne sono stati cofinanziati 15: 10 di singoli musei, 1 di una rete regionale, 4 di sistemi museali locali. La quasi totalità dei progetti finanziati ha riguardato l’allestimento di nuovi laboratori e la costruzione di percorsi educativi con l’applicazione della

metodologia “EST”; si è così integrata ulteriormente l’offerta, con la consapevolezza della validità del metodo sperimentato in precedenza. Una grande attenzione è stata posta alla formazione degli operatori, espressamente prevista nella maggior parte dei progetti.

L’ambito dello sviluppo del dialogo interculturale ha riguardato 3 progetti: Fondazione Arnaldo Pomodoro e Museo Nazionale di Scienza e Tecnologia di Milano; Sistema museale dell’Oltrepò Pavese; Museo “Caffi” di Bergamo; in soli 2 casi i progetti hanno posto in essere azioni per favorire il pubblico con disagio. Risulta interessante anche il coinvolgimento di musei che non hanno partecipato in precedenza al “Progetto EST”: Villa Carlotta di Tremezzo, Fondazione Arnaldo Pomodoro di Milano, Museo Civico di Palazzo Cicogna di Busto Arsizio (VA), Museo del Po di Mezzanino Po (PV), Scuola di Disegno Bottoli di Casalmaggiore (CR).

## 1.4. I progetti educativi dei musei lombardi

Una delle tipologie di progetto che può essere cofinanziata attraverso il bando che Regione Lombardia emana annualmente per i musei (ex l.r. 39/1974) corrisponde ai progetti educativi; possono accedere al bando sia i soggetti riconosciuti (ai quali è riservata la maggior parte delle risorse), sia i musei che non sono ancora riconosciuti, con il vincolo a presentare progetti che consentano il raggiungimento di requisiti non presenti. Si analizzano di seguito le principali caratteristiche dei progetti educativi presentati dai musei negli anni 2008-2010<sup>17</sup>, con l’intento di restituire alcune linee prioritarie della progettazione dei musei in tale ambito. Risulta importante una precisazione: dato che la carenza di risorse negli ultimi anni ha determinato che ciascun museo non potesse presentare alla Regione Lombardia più di un progetto, la scelta di presentare un progetto educativo è già di per sé una significativa scelta ‘di campo’.

### 1.4.1. Bando musei 2008

In totale i musei hanno presentato 154 progetti, di cui 133 sono stati ammessi alla valutazione in quanto rispondenti ai criteri individuati dal bando.

Le tipologie di progetto contemplate sono le seguenti: nuovi allestimenti museali; progetti di studio e di ricerca, coerenti con la missione e le collezioni del museo; “Progetto EST”; restauro di beni mobili musealizzati; didattica museale ed

---

<sup>17</sup> I dati qui presentati sono tratti dalle schede dei progetti presentati e dalle relazioni finali di sintesi delle attività istruttorie condotte dalla Struttura Musei Biblioteche Archivi (Unità Operativa Valorizzazione dei musei e delle raccolte museali e Unità Operativa Educare al patrimonio e promozione delle reti di servizi culturali).

educazione al patrimonio; formazione e aggiornamento del personale. Più della metà dei progetti presentati riguarda nuovi allestimenti museali.

I progetti di didattica museale ed educazione al patrimonio sono in totale 25 (15 di singoli musei/raccolte museali, 1 di una rete di musei e 9 di sistemi museali locali).

Sono stati cofinanziati 113 progetti, di cui 21 di didattica museale ed educazione al patrimonio culturale (11 di singoli musei, 1 di una rete di musei e 9 di sistemi museali locali). Complessivamente i progetti presentati rispondono ai criteri e agli indicatori di efficacia e coerenza previsti; solo 4 progetti non hanno ottenuto un punteggio sufficiente per l'inserimento in graduatoria.

Un dato interessante è costituito dalla presenza di alcuni progetti volti a favorire il dialogo interculturale: occorre considerare che per la prima volta nel 2008 il bando ha previsto questa finalità "anche alla luce del fatto che il 2008 è l'Anno europeo del dialogo interculturale".

A fronte di ciò, 3 musei, 1 sistema museale locale e 1 rete regionale hanno presentato progetti e percorsi inerenti tali ambito. Si tratta di: "Apriti museo! Usted abre el museo! Sie öffnen Museum!" dei Musei Civici di Como; "Il Museo per le comunità. Una giornata russa al museo" del Museo Diocesano "Adriano Bernareggi" di Bergamo; progetto "MA\_net per la scuola: un progetto educativo di rete", comprendente il corso di formazione "Archeologia & Intercultura. Integrazione culturale attraverso l'educazione al patrimonio archeologico" della Rete dei musei archeologici delle province di Brescia, Cremona e Mantova.

Si segnala anche che alcune realtà si distinguono per una progettazione che, di anno in anno, propone una metodologia consolidata, con una tematica differente. È il caso, ad esempio, del Vittoriale degli Italiani che, con il Museo di Santa Giulia di Brescia e la Fondazione "Ugo da Como" di Lonato, ha elaborato per le scuole del territorio "Le vie dell'Arte", tre diversi percorsi: "Sulle orme dei collezionisti" nel 2008; "Futurismo nel territorio bresciano" nel 2009; "Unità e identità. 150 anni di storia" nel 2010.

Il progetto "Lavoro ad arte" della Galleria del Premio Suzzara (MN), basato sull'arte-terapia, è rivolto al pubblico con disagio psichico; è stato avviato nel 2008 con il corso propedeutico a carattere sperimentale "Lavoro e lavoratori nell'arte", ed è proseguito nel 2009 e nel 2010 avendo come destinatari sia gli educatori museali e scolastici, sia gli operatori del settore socio-sanitario, con lo scopo di "estendere la conoscenza del patrimonio museale a una fascia d'utenza finora non considerata".

Risulta interessante l'esperienza di proporre alle scuole primarie una metodologia sperimentale di insegnamento, con l'obiettivo di generare un rinnovamento dell'assetto espositivo del museo, allo scopo di migliorare la comunicazione dei contenuti specialistici; è il caso del progetto "Imparare il museo per creare il museo" del Museo Naturalistico Paleontologico di San Daniele Po (CR).

L'attenzione al pubblico diversamente abile è presente nel progetto "Un museo senza confini" della Fondazione Pomodoro di Milano, che ha creato percorsi di visita e laboratori strutturati *ad hoc* per i non vedenti nel corso della mostra "Arnaldo Pomodoro. Antologica" (2008-2009).

Nella progettazione dei sistemi museali, come si è già evidenziato, l'educazione al patrimonio culturale gioca un ruolo portante. La Rete dei Musei Ecclesiastici della Diocesi di Bergamo ha avviato nel 2008 e proseguito negli anni seguenti, il progetto per mettere a sistema i servizi educativi, volto a creare una "sorta di task-force che faccia riferimento a tutti i musei coinvolti, con persone convinte e appassionate, a sostegno delle attività della rete e dotata di tutti gli strumenti necessari per promuovere e formare alla visita e alla comprensione dei percorsi museali e di rete".

In più di un caso i progetti sono biennali o pluriennali, a testimonianza della capacità di mettere in atto una *vision* di lungo periodo. Un'attenzione crescente è dedicata al coinvolgimento nelle attività educative delle famiglie, allo scopo di uscire dall'ambito strettamente scolastico: ne è un esempio il progetto "Museo in famiglia", del Sistema Museale della Valle Sabbia (BS).

#### *1.4.2. Bando musei 2009*

I musei hanno presentato 131 progetti, di cui 130 sono stati ammessi alla valutazione. Le tipologie di progetto contemplate dal bando sono le seguenti: allestimenti museali; progetti di studio e di ricerca, coerenti con la missione e le collezioni del museo; restauro di beni mobili musealizzati; didattica museale ed educazione al patrimonio; formazione e aggiornamento del personale.

Si conferma il dato della prevalenza di progetti di nuovi allestimenti museali, che corrispondono a più del 50% del totale; quelli di didattica museale e di educazione al patrimonio sono stati 25 (13 di singoli musei/raccolte museali e 12 di sistemi museali locali). Tra i progetti dei sistemi museali locali la prevalenza riguarda questa tipologia (12 progetti su un totale di 19).

Sono stati cofinanziati 95 progetti, 21 dei quali di didattica museale ed educazione al patrimonio culturale; il cofinanziamento ha riguardato 9 progetti di singoli musei/raccolte museali e 12 di sistemi museali locali. Anche nel bando 2009 è stata considerata come prioritaria "l'offerta di un servizio specificamente mirato allo sviluppo del dialogo interculturale".

Il Museo "Adriano Bernareggi" di Bergamo, forte del successo dell'iniziativa dedicata alla comunità russa del 2008, ha proposto il progetto "Benvenuto al tuo museo. Due giornate di cultura Boliviana al Museo Bernareggi". Fondamentale risulta il legame con la collezione e le sue caratteristiche: "è stato necessario tener conto della specificità del museo, individuando al suo interno un territorio d'incontro che attivasse un dialogo: una collezione di ex-voto, alcuni provenienti dal Sud America, conservata al Museo e mai esposta".

L'attenzione allo sviluppo del dialogo interculturale risulta presente anche nel progetto "Educazione al patrimonio tra archeologia e natura", del Civico Museo Archeologico "Platina" di Piacenza (CR), che ha strutturato "5 nuove attività volte ad ampliare e rinnovare l'offerta formativa per raggiungere quelle fasce d'utenza che fino ad ora non trovavano corrispondenza tra i programmi ministeriali e l'arco cronologico su cui si distribuisce la collezione museale". Tra queste, "4 sono state

già progettate e in parte già sperimentate” e dunque si intende metterle a regime, mentre l’ultima “necessità di una parziale riprogettazione e sperimentazione”.

L’ampliamento dell’offerta educativa rivolta a un pubblico non solo scolastico, ma anche adulto e più in generale alla comunità locale, caratterizza il progetto “Nutre la mente solo ciò che la rallegra”, del Museo Archeologico di Angera (VA), che prevede un’interazione con le attività del SiMArch (Sistema Museale Archeologico della Provincia di Varese) e la collaborazione con il circuito museale privato della famiglia Borromeo.

Attenzione, questa, che si rileva anche nel rilancio dell’attività educativa del Museo Internazionale del Design Ceramico di Laveno Mombello (VA), con lo scopo di “rinsaldare il rapporto che il museo deve e può intrecciare con l’esterno, con il territorio circostante e con le diverse fasce di pubblico”, tra cui si cita il pubblico scolastico (dalle scuole materne alle superiori), il pubblico adulto (libero o a gruppi), fino “ai giovani artisti desiderosi di incontrare famosi ceramisti”.

Sui giovani artisti e sul pubblico adulto si è concentrato il progetto del MAGA Museo Arte Gallarate (VA) “Life long learning – Nuove strategie educative per la formazione di giovani artisti e del pubblico adulto”, con l’intento di “proporre il Museo come centro di raccolta, scambio, discussione e donazione dei saperi”, rafforzando le proposte educative per gli studenti delle scuole secondarie superiori e delle accademie “attraverso un percorso nelle arti visive contemporanee”. Uno degli esiti è la creazione di una comunità di pratica, sulla “discussione dei termini chiave del contemporaneo”.

Il Museo Villa Menafoglio Litta Panza di Varese ha invece lavorato sulla dotazione di un’offerta didattica basata sull’arte-terapia, per favorire l’integrazione di ragazzi con problematiche o provenienti da altre culture.

La grande maggioranza dei progetti presentati dai sistemi museali locali, come si è già detto, riguarda l’ambito dell’educazione al patrimonio culturale. La messa a regime dei servizi educativi dei singoli musei che fanno parte del sistema mira a una razionalizzazione delle risorse disponibili e all’omogeneizzazione (che non significa standardizzazione) dell’offerta al pubblico, specie a quello scolastico. Ne sono esempi: “Educare e comunicare”, proseguito nel 2010, del Sistema Museale della Valle Sabbia (BS) e “I musei raccontano il territorio” del Sistema museale della Provincia di Lecco.

La metodologia che prevede l’utilizzo e lo sviluppo di attività laboratoriali, di volta in volta mira alla diffusione della conoscenza del patrimonio dei singoli musei così come del territorio di riferimento. Si veda: “Tra Lario e Ceresio. Un patrimonio da tutelare”, del Sistema Museale territoriale Alpi Lepontine, proseguito nel 2010 con “Tra Lario e Ceresio. Un patrimonio da conoscere”.

L’ottica dell’innovazione e della sperimentazione si accompagna spesso alla riproposizione di progetti già consolidati dall’esperienza, che evidentemente vanno incontro a una crescente richiesta; un caso esemplare è “Il museo in tasca” del Sistema museale della città di Cremona. D’altro lato, la sperimentazione consente spesso di “adeguare le proposte alle nuove esigenze che emergono dal confronto con il mondo della scuola e più in generale col territorio di riferimento”, come è avvenuto per “Scienzazioni” e “Scene di festa. Dall’antichità a oggi, l’archeologia come ponte tra culture” del medesimo Sistema cittadino di Cremona.

L'ampliamento dell'offerta, dal pubblico scolastico al pubblico generico, agli adulti e alle famiglie, sempre più si radica nella progettualità diffusa; si citano il Sistema museale lodigiano e il Sistema museale Città di Vigevano (PV). Il Sistema provinciale dei musei e dei beni culturali mantovani, come già evidenziato in altri casi, ripropone annualmente una progettazione caratterizzata da una metodologia consolidata e da una parte innovativa – ad esempio il kit didattico multimediale per la scuola secondaria di secondo grado – insieme alla scelta di un tema non affrontato in precedenza (“La comunicazione tra gli antichi popoli del territorio” o le celebrazioni dell’Unità d’Italia nel progetto 2010).

#### *1.4.3. Bando musei 2010*

Sono stati presentati in totale 141 progetti, di cui 139 ammessi alla valutazione: 16 di sistemi museali locali, 4 di reti regionali e 119 di singoli musei e raccolte museali.

Le tipologie di progetto contemplate dal bando sono le seguenti: allestimenti museali; progetti di studio e ricerca; manutenzione e restauro; educazione al patrimonio culturale; formazione e aggiornamento del personale. Non è stato inserito “Progetto EST”, in quanto formalmente concluso nell’a.s. 2009-2010. Tra le tipologie, resta prevalente la categoria degli allestimenti museali (più della metà dei progetti presentati); 22 sono di educazione al patrimonio culturale (10 di sistemi museali locali e 12 di singoli musei/raccolte museali), con un incremento minimo di numero rispetto al 2009. Su un totale di 98 progetti cofinanziati, 21 sono di educazione al patrimonio culturale (10 di sistemi museali locali e 11 di singoli musei).

Un elemento significativo è la condivisione delle proposte educative e delle attività laboratoriali su più realtà di un medesimo territorio, con l'estensione al pubblico adulto e alle famiglie. Ne sono un esempio “Archeducando” del Civico Museo Archeologico di Bergamo, che prevede anche un modulo “Intercultura, un percorso sperimentale con una scuola Media di Bergamo, con alta presenza di studenti extracomunitari”; “Giramusei” e “Domenica in museo con mamma e papà” del Sistema museale locale Lomellina Musei.

L'attenzione al dialogo interculturale è il motore del progetto del Museo Popoli e Culture<sup>18</sup> di Milano, elaborato in stretta collaborazione con la Fondazione ISMU-Iniziativa e Studi per la Multietnicità, che prevede un percorso di ricerca-azione mirato alla predisposizione di itinerari, materiali e sussidi da utilizzare nel Museo, valorizzando le competenze del personale in relazione ai diversi pubblici e al “potenziale interculturale delle collezioni”, con il fine di “sostenere la cittadinanza culturale dei mediatori, rendendoli protagonisti del processo di apertura e di accessibilità del museo stesso”.

---

<sup>18</sup> Il Museo del PIME è nato grazie all’opera di missionari che hanno portato in Italia, soprattutto dall’Asia e in particolare dalla Cina “oggetti d’arte e di vita quotidiana in grado di rappresentare un valido strumento per la conoscenza dei popoli e dei paesi ‘lontani’, non tanto geograficamente, quanto culturalmente”; [www.pimemilano.com](http://www.pimemilano.com)

Al pubblico delle famiglie si rivolge “Al museo insieme. Proposte educative per gruppi familiari”, il progetto del Museo di Fotografia contemporanea di Cinisello Balsamo (MI), per promuovere la conoscenza del patrimonio del Museo attraverso percorsi singoli e laboratori sul tema della “fotografia di famiglia”.

La realizzazione di laboratori interattivi per “migliorare l’approccio dei giovani studenti verso le materie scientifiche” e la coprogettazione caratterizzano il progetto di “Esplorazione”, il laboratorio interattivo permanente, sezione del Museo civico “Ernesto e Teresa Della Torre” di Treviglio (BG) in collaborazione con il sistema culturale integrato bassa pianura bergamasca.

I nuovi percorsi educativi “Toccare, esplorare, apprendere...” del Museo “Platina” di Piadena (CR) attuano “momenti formativi e sperimentazione di nuovi approcci, sul tema delle palafitte dell’età del Bronzo” e iniziative specifiche “a favore del pubblico dei non vedenti o degli ipovedenti”.

La dotazione di “sezioni tattili, per offrire un servizio stabile alle persone con deficit visivo, arricchendo anche le proposte culturali con attività multisensoriali per tutti i pubblici”, caratterizza il progetto del Sistema “PaviaMusei” e prevede una stretta collaborazione con un liceo artistico di Pavia, attuando un legame tra scuola e musei particolarmente significativo.

“Al museo per divertirsi” del Museo del Tesoro della Cattedrale di Vigevano (PV) e dedicato al pubblico scolastico (scuola materna e scuola primaria) – prevede sia azioni formative rivolte ai docenti, sia l’attivazione di visite-laboratorio alle collezioni del Museo.

“Il passato è presente! Benvenuti nella storia di Angera”, del Museo Civico Archeologico di Angera (VA) unisce alla proposta formativa destinata al pubblico generico quella di laboratori e di iniziative ludiche per il mondo della scuola, fidelizzato dalle iniziative degli anni precedenti.

“Abitare in villa. Laboratorio di teatro pedagogico”, del Museo di Villa Della Porta Bozzolo di Casalzuigno (VA), prevede “un corso di teatro pedagogico per operatori didattici e insegnanti; la realizzazione di laboratori con le classi per realizzare quadri viventi”, nonché una fase di monitoraggio e di verifica, da attuare mediante questionari di valutazione e schede di gradimento.

L’analisi i progetti e attività educativi dei musei lombardi che hanno avuto accesso ai finanziamenti regionali negli ultimi 3 anni consente di presentare alcune riflessioni di carattere generale.

Da un lato si evidenzia che la progettazione in campo educativo è una costante dei musei lombardi, anche in considerazione del progressivo sviluppo e della messa a regime di servizi educativi strutturati, con spazi dedicati. Nell’insieme si tratta di una proposta di qualità, in quanto risulta minimo lo scarto tra i progetti presentati e quelli ammessi al cofinanziamento.

Si registra una progressiva diffusione della capacità e della volontà di realizzare azioni educative a livello di sistema, il che genera economie di scopo e di scala e consente un ampliamento dell’offerta. Sempre più il servizio educativo si rivolge a un’utenza non solo scolastica, ma al pubblico delle famiglie, ai diversamente abili, alle persone con disagio.

Infine occorre sottolineare che la promozione e il sostegno a grandi progetti, quali il “Progetto EST”, con l’immissione di risorse dedicate, ha consentito la nascita e lo sviluppo di una comunità di pratica che continuerà a progettare, a lavorare e a collaborare in ambito educativo.

## Capitolo 2

### *Il percorso di ricerca*

#### 2.1. Obiettivi e metodologia

Riprendendo quanto già illustrato nell'*Introduzione*, la ricerca ha come ambito di analisi i musei lombardi che hanno istituito al loro interno un servizio educativo strutturato e che hanno dichiarato di svolgere attività di monitoraggio e di valutazione delle proprie iniziative educative.

Obiettivo finale della ricerca è comprendere come e con quali ricadute venga svolta la valutazione delle attività connesse all'educazione museale e al patrimonio culturale, anche al fine di individuare proposte di formazione agli operatori impegnati nei servizi educativi dei musei. Nello specifico l'indagine si pone i seguenti obiettivi:

- analizzare gli strumenti di monitoraggio, di verifica e di valutazione dei progetti di educazione al patrimonio culturale realizzati dai musei riconosciuti, destinati al pubblico scolastico e agli altri pubblici;
- individuare eccellenze e nodi critici relativi alla pratica della verifica e della valutazione, anche al fine di proporre iniziative di carattere formativo, fondate su un quadro conoscitivo realistico e approfondito, per incrementare la capacità progettuale e di autoapprendimento dei musei e potenziare la qualità dell'offerta dei servizi educativi.

#### 2.2. Il disegno della ricerca

Il disegno della ricerca ha previsto l'utilizzo combinato della ricerca quantitativa e qualitativa, adottando un approccio valutativo *multidimensionale*, aperto ai contributi dei professionisti le cui pratiche erano oggetto di indagine, al fine di

permettere, mediante le stesse modalità *inclusive* della ricerca, di fornire occasioni di riflessione e maturazione ai soggetti coinvolti.

### *2.2.1. L'indagine quantitativa*

Dal momento che esistono dati già molto articolati raccolti a livello regionale per mezzo della scheda di autovalutazione del servizio educativo dei musei riconosciuti<sup>19</sup>, l'indagine ha avuto origine dalle necessità conoscitive che restavano inesprese dagli strumenti predisposti dall'Unità Operativa "Educare al patrimonio e promozione delle reti e dei servizi culturali" di Regione Lombardia, in particolare l'approfondimento sugli aspetti progettuali e valutativi in grado di qualificare l'operato del servizio educativo dei musei.

A tal fine è stato predisposto un questionario semi strutturato<sup>20</sup> indirizzato ai responsabili dei servizi museali coinvolti, con la finalità di acquisire elementi relativi a: la presenza di un documento dedicato al servizio educativo, la pratica condotta per l'analisi dei pubblici, i progetti in partenariato, la predisposizione di documentazione, ambiti, strumenti, modalità, obiettivi e utilizzo della pratica valutativa.

Per classificare e valutare nel merito le procedure adottate per la verifica e la valutazione sono stati raccolti e analizzati in termini sia quantitativi sia qualitativi gli strumenti utilizzati dai musei stessi (schede, questionari, altro materiale).

### *2.2.2. L'indagine qualitativa*

L'approfondimento qualitativo è stato realizzato predisponendo sette focus group<sup>21</sup> con i responsabili dei servizi museali e gruppi rappresentanti i principali destinatari dei progetti educativi (insegnanti di istituti scolastici di diversi ordine e grado e rappresentanti di associazioni) con lo scopo di:

- verificare e precisare i risultati conseguiti nella ricerca quantitativa;
- qualificare il portato dei progetti condotti in partenariato tra musei e altri soggetti;
- approfondire i nodi critici e i fattori di successo;
- individuare con gli operatori i fabbisogni formativi rispetto al tema della valutazione.

### *2.2.3. Le fasi di lavoro*

FASE 1 (febbraio-luglio 2010)

---

<sup>19</sup> Vedi *Introduzione*.

<sup>20</sup> Vedi Allegato 2.

<sup>21</sup> Vedi Allegato 3 contenente la traccia di discussione proposta nei focus group.

Costituzione del gruppo di lavoro, incontri preliminari e definizione della metodologia, raccolta ed elaborazione dei dati già disponibili, redazione del questionario da inviare ai musei coinvolti nell'indagine, presentazione<sup>22</sup> del percorso al personale scientifico e ai referenti del servizio educativo dei musei partecipanti alla ricerca. I dati raccolti attraverso i questionari e i materiali forniti dai musei sono stati analizzati e restituiti nel *Rapporto intermedio* (luglio 2010) presentato, discusso e condiviso tra il gruppo di lavoro e il gruppo tecnico regionale.

#### FASE 2 (luglio-novembre 2010)

Predisposizione delle tracce per lo svolgimento dei focus group e selezione dei partecipanti. I focus group sono stati realizzati tra settembre e ottobre 2010. L'analisi del materiale prodotto ha arricchito l'interpretazione dei dati acquisiti nella prima fase dell'indagine ed è confluita nel presente *Rapporto finale*.

---

<sup>22</sup> L'incontro, svoltosi il 19 aprile 2010 presso Regione Lombardia, ha avuto lo scopo di condividere obiettivi, modalità ed esiti attesi della ricerca con i rappresentanti dei musei coinvolti; inoltre è stata l'occasione per presentare il questionario di rilevazione e iniziare a raccogliere gli strumenti utilizzati dai musei per la verifica e la valutazione dei propri servizi educativi, così come di attività e progetti.



## Capitolo 3

### *Il quadro teorico di riferimento*

#### 3.1. I concetti chiave relativi alla ricerca

La ricerca, di cui si presenta in queste pagine il rapporto finale, fa riferimento al quadro teorico e si sostanzia dei concetti chiave di seguito riportati.

Ogni attività promossa e realizzata dal servizio educativo dei musei richiede al suo interno di definire le coordinate culturali, metodologiche e operative del modello valutativo, di stabilire criteri, procedure e strumenti per intraprendere l'azione di valutazione, che non deve essere "atto finale", ancora sovente assimilato alla sola rilevazione, alla comunicazione e al controllo di dati e risultati, ma puntuale riflessione sulle modalità peculiari – le scelte di metodo, le attività proposte, gli strumenti e i materiali impiegati – e filo conduttore di un confronto ininterrotto tra tutti i componenti dell'equipe tutoriale, per offrire un'azione educativa efficace. E ugualmente è necessario essere consapevoli che indagare le attività intraprese richiede un esercizio attento, scevro dalla dimensione narrativa, che sovente contraddistingue la restituzione di chi ha condotto la verifica del progetto.

L'indagine sulle condizioni di praticabilità, l'analisi di risorse e vincoli sostanziano l'azione valutativa *ex ante* compiuta nella fase di pre-progettazione, che deve comprendere anche gli esiti degli studi condotti sui destinatari, per conoscerne caratteristiche ed esigenze, stili e modalità di relazione con il patrimonio, aspettative e richieste. L'acquisizione *iniziale* di dati e di elementi – e la conseguente valutazione degli stessi – consente di comporre il quadro di realtà entro cui articolare l'azione educativa, per accreditarla della necessaria dimensione di praticabilità. I momenti di verifica collettiva *in itinere* pongono all'attenzione di tutti gli attori dell'esperienza, le acquisizioni condivise relative al *progress* del progetto, agli elementi di criticità come a quelli di segno positivo. La verifica *in itinere*, metodologicamente, è un momento fondamentale, poiché gli aspetti e i problemi presi in esame, discussi e condivisi, diventano un patrimonio comune e consolidato.

Al termine del percorso intrapreso, sulla base delle diverse fasi strutturate, è possibile ricomporre il cammino compiuto e acquisire gli elementi cruciali per un bilancio complessivo.

Modalità e strumenti da utilizzare per condurre l'azione valutativa devono essere adeguati e calibrati rispetto all'ambito-agli ambiti e all'indicatore-agli indicatori selezionati; efficacia e "agilità" sono garantite quando gli strumenti rispettano criteri di *validità, comparabilità, economicità, trasferibilità*.

Questionari, interviste, liste di controllo e focus group possono essere impiegati in modo integrato per l'azione valutativa di processi e di prodotti; ugualmente proficuo risulta essere l'approfondimento di ambiti specifici, l'analisi di casi di studio. È necessario essere consapevoli delle diverse modalità e dei differenti strumenti che si intendono adottare.

In ambito scolastico sono stati predisposti modalità e strumenti per l'accertamento degli apprendimenti, è quindi necessaria un'attenta "traduzione" rispetto all'educazione al patrimonio culturale. Apprendere a diretto contatto con le testimonianze del patrimonio è un'opportunità straordinaria per ricostruire l'interesse di sapere e di saper fare, quindi di conoscenza, di abilità e di comportamento: le procedure e gli strumenti per la verifica e la valutazione devono tener conto di questa specificità.

Il campo d'indagine che si presenta è alquanto articolato e la prima operazione è quella di individuare alcuni possibili ambiti di ricerca, qui sinteticamente indicati.

- *Area progettuale*: la rilevazione dei destinatari e dei loro bisogni; la costituzione dell'equipe di lavoro; l'analisi delle condizioni di fattibilità: le risorse e i vincoli (finanziamenti, professionalità, spazi e strutture, tempi) per l'attivazione dell'esperienza; la possibile risposta ai bisogni: l'ideazione di percorsi e attività (itinerari e laboratori); la definizione dei criteri di scelta di finalità, obiettivi, strategie, strumenti adottati per ogni snodo del progetto.
- *Area della presentazione del progetto*: come è stata proposta l'offerta alle scuole; i rapporti avuti con le istituzioni scolastiche (dirigenza e insegnanti), le procedure adottate, i problemi incontrati.
- *Area della formazione degli insegnanti*: le strategie adottate; i contenuti selezionati; la frequenza e la durata dei diversi incontri; la relazione con il gruppo di lavoro; se e come il progetto ha generato elementi di innovazione nell'ambito professionale; se le strategie proposte sono state utilizzate in altre situazioni di apprendimento.
- *Area della formazione degli alunni*: il rapporto tra le valenze educative e i bisogni di apprendimento degli alunni; la congruenza dei metodi utilizzati e dei materiali predisposti; l'efficacia delle fasi di lavoro; i tempi e la durata degli itinerari e delle attività di laboratorio; i contenuti selezionati; l'inferenza dei contenuti proposti rispetto alle conoscenze pregresse, il potenziale di stimolo verso nuovi saperi; la pertinenza delle attività di verifica proposte; quali i reali apprendimenti (conoscenze, abilità e comportamenti); quale il "valore aggiunto" dell'esperienza rispetto a quelle praticate nella programmazione curriculare; quali i prodotti realizzati; gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione.
- *Area della gestione*: le carenze strutturali; i nodi problematici; le soluzioni adottate; i ruoli, i compiti; le modalità, gli strumenti.

- *Area della relazione*: i rapporti con lo staff all'interno dell'istituzione museale e all'esterno (istituti scolastici: dirigenza e docenti; altre professionalità coinvolte); le problematiche; le modalità e gli strumenti.
- *Area della documentazione e della produzione*: i destinatari; lo scopo; l'oggetto/gli oggetti; i criteri; i tempi e gli spazi; le modalità; i linguaggi; gli strumenti; le problematiche.
- *Area della ricaduta sulla scuola; sull'istituzione museale; sul contesto e sul territorio*: se il progetto è stato acquisito all'interno del progetto educativo di istituto e quindi riconosciuto come attività caratterizzante la "cultura" della scuola; se ha sollecitato la dirigenza e gli insegnanti a realizzare altre esperienze significative con le istituzioni culturali del territorio; se e come si è modificato il rapporto tra l'istituzione museale e un'utenza specifica; se e come il progetto è stato condiviso e alimentato dall'istituzione museale; se ha prodotto una crescita dei soggetti coinvolti (altre scuole), una frequentazione più assidua e una partecipazione più attenta alla vita del museo da parte dei pubblici.

Documentare, monitorare verificare e valutare garantiscono la sostenibilità, la continuità e la sistematicità dei progetti e di ogni attività educativa; consolidano negli attori coinvolti la consapevolezza critica del percorso di ricerca-azione e dei suoi esiti, sia durante che al termine dello svolgimento; favoriscono l'acquisizione a livello istituzionale delle conoscenze e delle abilità sviluppate dai singoli nonché la diffusione delle buone pratiche.

### 3.2 “Cosa” e “con che cosa” valutare: per uno sguardo di insieme della ricerca e dell'operatività condotte dalla comunità internazionale

Negli ultimi vent'anni il tema della valutazione ha assunto un'importanza crescente nell'ambito del settore culturale, e ha sollecitato la riflessione su metodi e strumenti per predisporre azioni valutative finalizzate a misurare l'efficacia di progetti e attività. Soprattutto nel mondo anglosassone, è cresciuta la produzione di standard quantitativi e qualitativi, griglie di analisi per la valutazione e l'autovalutazione delle attività culturali, indicatori per la misurazione degli esiti di progetti e programmi che, in particolare in ambito culturale, educativo e sociale, prevedono il confronto *con* e la compartecipazione *di* istituzioni differenti.

La valutazione è un ambito di ricerca e di operatività a cui è stato dedicato nel 2006 il Convegno annuale del Committee for Education and Cultural Action (CECA) dell'International Council of Museums (ICOM)<sup>23</sup> al quale hanno

---

<sup>23</sup> Roma, Università degli Studi Roma Tre, 3-7 ottobre 2006; Nardi E. (a cura di), *Pensare, valutare, ri-pensare. La mediazione culturale nei musei / Thinking, evaluating, rethinking. Cultural mediation in museums / Penser, évaluer, repenser. La médiation culturelle dans les musées*, FrancoAngeli, Milano 2007. La Commissione “Educazione e mediazione” è il referente nazionale di CECA International; [www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org)

partecipato in rappresentanza di 22 paesi, ricercatori, direttori ed educatori museali, docenti universitari, che pur afferendo a istituzioni diverse (musei, università, centri di ricerca, pubbliche amministrazioni) condividono l'impegno dell'ambito della ricerca e dell'operatività per l'educazione al patrimonio culturale e la mediazione museale.

Gli elementi salienti emersi dal convegno forniscono una visione d'insieme del dibattito e degli snodi di problematicità presenti all'interno della comunità internazionale, nonché consentono di porre in evidenza alcuni elementi utili per una riflessione comparata rispetto alla specificità della ricerca intrapresa.

- Le azioni valutative si esplicano in ambiti diversificati: dall'accertamento di specifici apprendimenti legati alla trasmissione di saperi (contenuti, concetti, metodi) alla rilevazione di un gradimento "globale" da parte dei pubblici nei confronti dell'esperienza vissuta al museo, alla riflessione sulla ricaduta affettiva e/o socio culturale, qualora il servizio educativo offra iniziative rivolte a pubblici diversi per caratteri e bisogni. Per esempio cittadini e comunità di altre culture, giovani e adulti inseriti in contesti di disagio sociale, portatori di handicap psico-fisico, per i quali il significato profondo dell'incontro con il museo, con il patrimonio prescinde dall'acquisizione di conoscenze esperte. La *valutazione d'impatto* non può contare su metodologie e strumenti acquisiti e sperimentati, ma deve ricorrere a quelli afferenti la ricerca sociale e l'ambito del welfare;
  - il questionario risulta essere lo strumento più utilizzato nella maggior parte dei casi di studio presentati, rivolto a indagare il gradimento da parte dei pubblici;
  - gli strumenti impiegati non sono descritti in modo puntuale, né si dichiara "che cosa" *non* è stato possibile verificare e valutare, quali gli ambiti o gli aspetti che, pur essendo riconosciuti significativi ai fini valutativi, non sono stati posti sotto lente di ingrandimento. La precisione descrittiva e la dichiarazione di quanto non indagato permetterebbero invece di avere un riscontro critico rispetto alla spendibilità degli strumenti stessi, operando una selezione di quelli maggiormente affidabili, nonché assumere le aree "scoperte" all'interno del processo di valutazione;
  - la diffusione delle esperienze e metodologie inerenti la valutazione risulta ancora molto circoscritta alla singola comunità nazionale. Diversamente dalla presentazione di progetti e attività, nonché di metodi, strumenti operativi e dei linguaggi utilizzati, sono rare le opportunità di discussione e condivisione;
  - è necessario potenziare la conoscenza della specificità dei destinatari, come delle risorse disponibili e dei vincoli che caratterizzano le condizioni di fattibilità (verifica *ex ante*). Ugualmente il monitoraggio degli snodi progettuali e dell'operatività risulta ancora una pratica non riconosciuta e assunta nella sua importanza;
  - la valutazione del servizio educativo è strettamente connessa a quella del museo nel suo insieme (personale, programma culturale, servizi, ...) e richiede pratiche, modalità e strumenti specifici.
-

L'auspicio è che il Comitato internazionale sostenga la ricerca nell'ambito della valutazione anche in considerazione dei continui cambiamenti della "fisionomia" dei pubblici, delle tecniche, dei linguaggi e dei consumi culturali, nonché dell'istituzione stessa, che deve rispondere a domande diverse e urgenti che la collettività pone. Una prospettiva di lavoro indicata è la costituzione di una comunità professionale che possa divenire riferimento per la ricerca e l'operatività, fornire *expertise* e diffondere buone pratiche.



## Capitolo 4

### *Lettura critica dei questionari compilati pervenuti: elementi significativi e indicatori emersi*

L'universo di riferimento per l'indagine è rappresentato da tutti i 107 istituti lombardi riconosciuti come musei<sup>24</sup>, i quali nella scheda di autovalutazione compilata per Regione Lombardia hanno dichiarato non solo di avere un servizio educativo, ma anche di avere realizzato attività di verifica e valutazione sul servizio stesso o le sue attività e progetti.

Dal momento che nell'ambito della presente ricerca la pratica valutativa è assunta come tema centrale per la definizione della qualità del servizio educativo, si è ritenuto infatti che tali musei potessero costituire un osservatorio privilegiato per comprendere come la verifica e la valutazione siano ad oggi intese dai musei, cioè in quale misura, con quali modalità ed esiti siano assunte all'interno delle attività del servizio educativo.

A seguito della presentazione, dell'invio e dei successivi *recall*, hanno risposto al questionario 87 musei, cioè circa l'84% dell'universo considerato. L'analisi puntuale riportata qui di seguito rende conto dei risultati emersi dalle elaborazioni delle risposte fornite dai referenti di tali istituzioni.

Il questionario<sup>25</sup> affronta aree tematiche che sono contemplate solo in parte nella scheda di autovalutazione del servizio educativo dei musei riconosciuti da Regione Lombardia; esse sono state approfondite con l'obiettivo di precisarne i confini, disambiguarne i contenuti ed esplicitare i punti di forza e di debolezza, e con un'attenzione particolare all'area della verifica e valutazione. Le aree di contenuto trattate nel questionario sono pertanto quelle identificate dal gruppo di lavoro come essenziali per un uso consapevole dei processi valutativi. In particolare:

- la presenza, le caratteristiche e l'utilizzo di un documento che espliciti la funzione educativa del museo e le linee guida del servizio educativo;
- la presenza, le caratteristiche e l'utilizzo di analisi dei pubblici;
- la presenza e le caratteristiche di eventuali progetti in partenariato;

---

<sup>24</sup> Si ricorda che attualmente sono 183 gli istituti riconosciuti da Regione Lombardia tra Musei (104) e Raccolte museali (79). Cfr. Tabella 1.1 del presente *Rapporto*.

<sup>25</sup> Vedi Allegato 2.

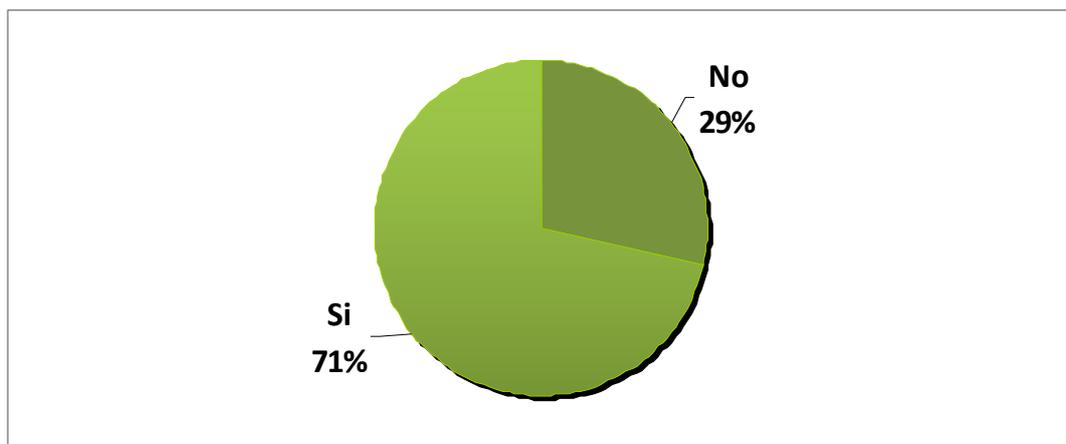
- la presenza, le caratteristiche e l'uso di documentazione;
- ambiti, strumenti, modalità, obiettivi e utilizzo della pratica valutativa.

#### 4.1. Analisi dei dati

Per quanto concerne la presenza di un documento che espliciti la funzione educativa del museo e le linee guida del servizio, si rileva che il 71% (62 rispondenti) dichiara di averne elaborato uno (Fig. 4.1). Il dato risulta meno confortante se approfondito attraverso l'analisi dei contenuti e delle modalità di condivisione e il grado di integrazione con la *mission* e la direzione del museo (Fig. 4.2 e 4.3).

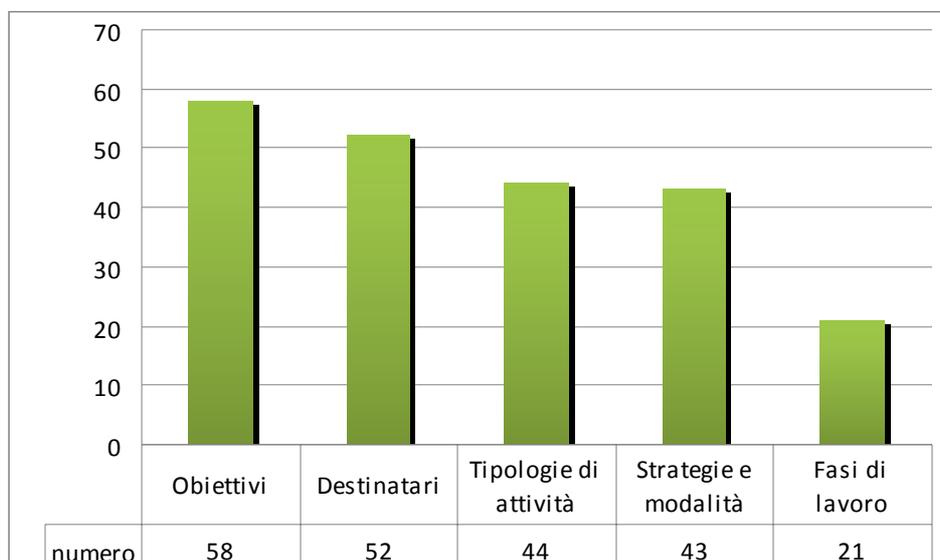
Come evidenziato dai grafici, mentre la maggior parte dei documenti adottati esplicita gli obiettivi del servizio educativo, sono il 69% (42 musei) quelli che indicano strategie e modalità, e solo il 34% (21 musei) dettagliano le fasi di lavoro.

**Figura 4.1 - Musei che hanno predisposto un documento per i Servizi educativi**



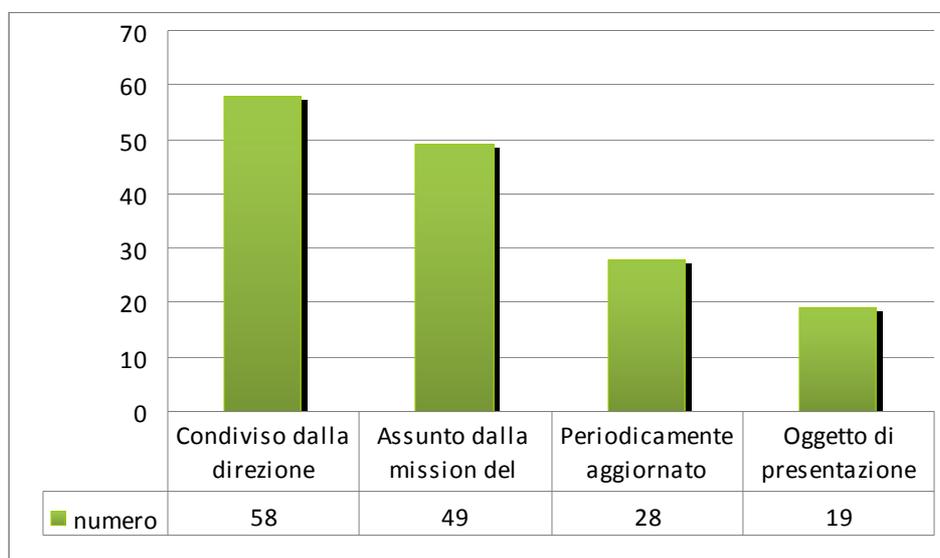
Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

**Figura 4.2 - Contenuti esplicitati nel documento**



Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

**Figura 4.3 - Condivisione del documento**



Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

Analogamente il documento viene periodicamente aggiornato da una minoranza dei musei (28) ed è stato oggetto di presentazione pubblica in 21 casi.

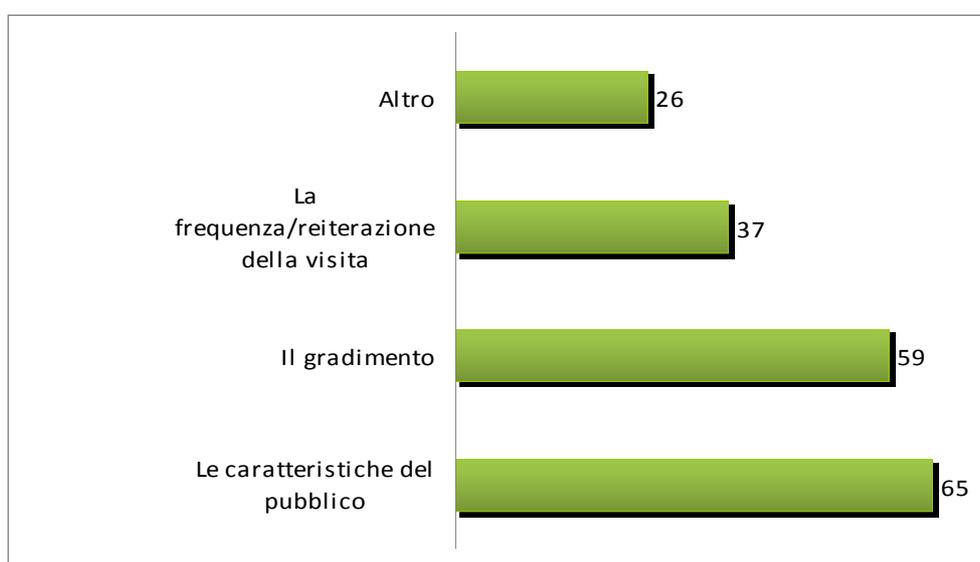
Considerando l'assenza generalizzata delle caratteristiche proprie di un documento di programmazione – e come riportato in diverse note dagli stessi responsabili – per molti dei musei esso si sostanzia di regolamenti e statuti, i quali

certo costituiscono un necessario inquadramento del museo, ma non necessariamente un utile punto di riferimento per le attività educative.

Relativamente alle indagini sui pubblici, l'80% dichiara di averne svolte, e in due casi su tre si tratta di indagini recenti o in corso.

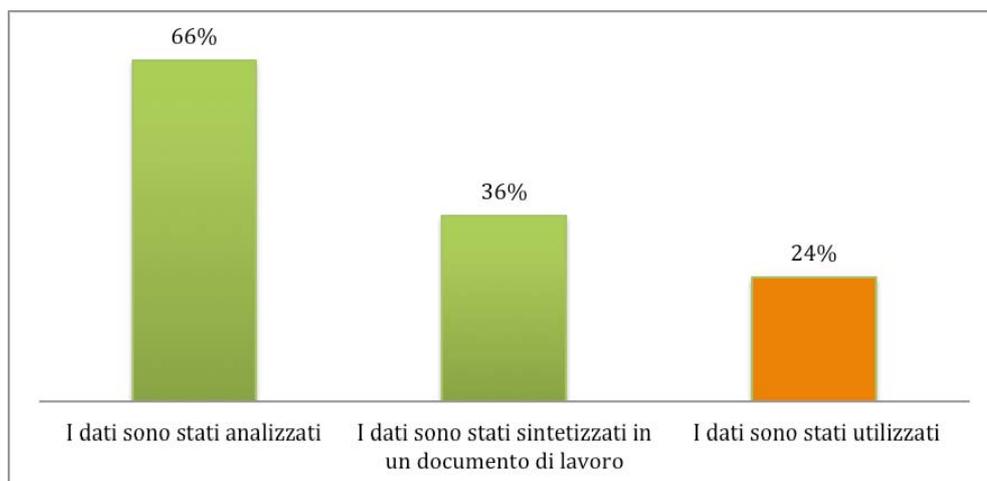
Più interessante è rilevare non solo gli obiettivi conoscitivi dell'indagine (Fig. 4.4), ma anche e soprattutto il trattamento dei dati (Fig. 4.5): solo il 66% dei questionari sono stati elaborati e meno di uno su quattro ha prodotto risultati che sono stati effettivamente utilizzati per intervenire in qualche modo sulle strategie o le attività del museo.

**Figura 4.4 - Obiettivi conoscitivi della rilevazione**



Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

**Figura 4.5 - Utilizzo dei dati raccolti**

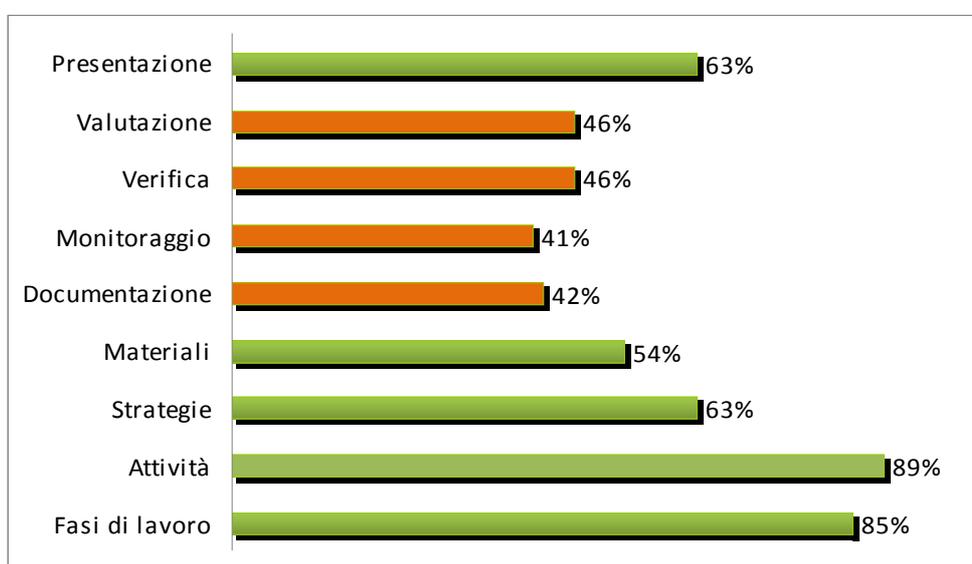


Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

Per quanto riguarda i contenuti delle indagini, va infine rilevato che la maggior parte delle specificazioni alla voce “altro” sono riferibili all’area delle caratteristiche del pubblico (in particolare la provenienza), ai canali di conoscenza del museo e ai suggerimenti. Si segnalano tuttavia sporadiche ma interessanti note sulla percezione del museo, la qualità dell’esperienza e le aspettative del pubblico.

Il 71% dei musei dichiara di aver realizzato progetti in partenariato. Ancora una volta, approfondendo le risposte fornite alle domande che chiedevano di precisare in quali ambiti il museo e il partner avessero lavorato congiuntamente, il dato risulta meno confortante, poiché le attività cruciali di monitoraggio, documentazione, verifica e valutazione sono state realizzate congiuntamente in meno della metà dei casi (Fig. 4.6).

**Figura 4.6 - Azioni costruite congiuntamente al partner**



Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

Il fatto che l’85% dei progetti abbia visto collaborare i partner nella pianificazione delle fasi di lavoro, suggerisce che perlomeno nel 15% restante dei casi non si possa parlare di progetto in partenariato, per il quale la condivisione di strategie (solo il 63%), attività e fasi di lavoro dovrebbe costituire il grado zero della collaborazione. Si evidenzia qui come altrove un probabile fraintendimento di fondo sulla terminologia (la coincidenza di risposte su verifica e valutazione, probabilmente intese come sinonimi, ne è un ulteriore indizio) che ha trovato conferma nei focus group.

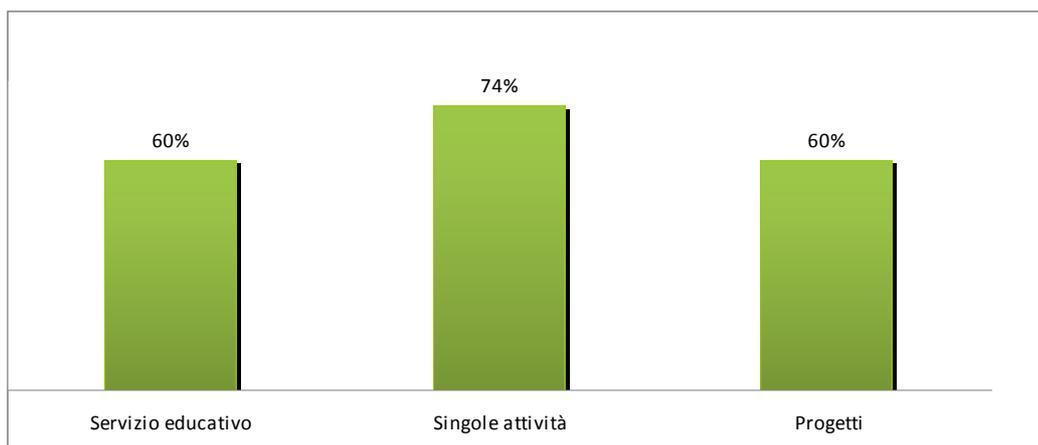
Il 75% dei musei dichiara di predisporre una documentazione delle attività e dei progetti, sebbene solo la metà di questi costituisca un archivio in qualche modo consultabile.

Passando infine alla verifica e alla valutazione, come anticipato, si è tentato di approfondire il tema interrogando i musei riguardo quali ambiti del servizio

educativo fossero stati oggetto di valutazione (le singole attività, i progetti o il servizio stesso).

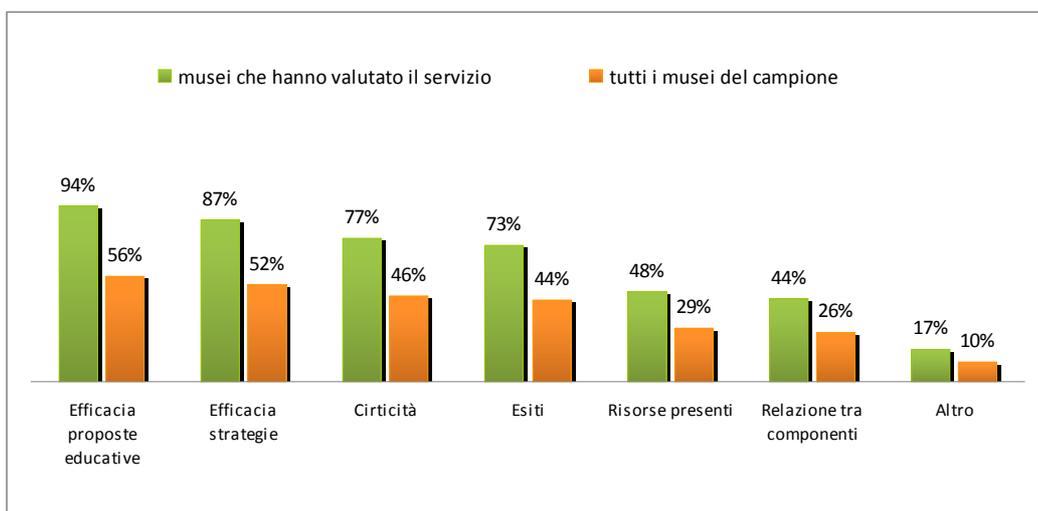
Tre musei su quattro hanno impostato processi di verifica e valutazione sulle attività, mentre solo il 60% ne ha attivati su progetti e altrettanti sul servizio medesimo.

**Figura 4.7 - Ambiti della verifica e valutazione**



Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

**Figura 4.8 - Valutazione del servizio: ambiti di analisi (confronto con l'incidenza percentuale sul complesso del campione)**

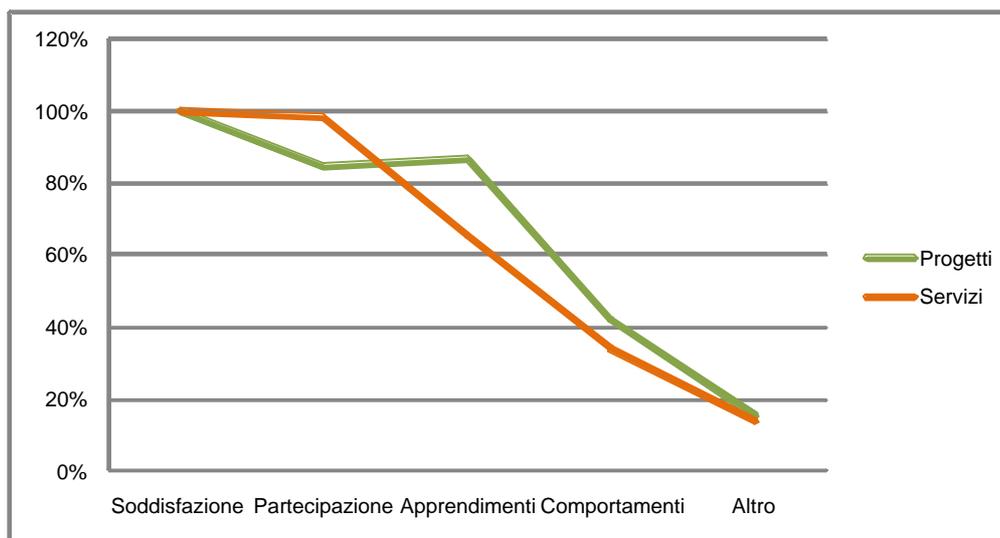


Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

Nel caso in cui la valutazione dichiarata di aver avuto per oggetto il servizio nel suo insieme, dal grafico (Fig. 4.8) si evince che essa ha riguardato principalmente l'efficacia delle proposte educative e delle strategie. Molto più bassa è l'incidenza percentuale della valutazione delle risorse e della relazione tra i componenti del gruppo di lavoro. Nell'insieme i dati permettono ragionevolmente di desumere che, come rilevato nella valutazione sulla base del materiale inviato dai musei, in

molti casi per valutazione del servizio i referenti dei musei intendono valutazioni di insieme sulle attività svolte, sulla loro efficacia e sulla partecipazione, mentre gli ambiti più “strutturali”, che fanno capo alla valutazione delle risorse in senso lato, sono decisamente minoritari. Il grafico (Fig. 4.9) mostra come nel caso dei progetti sia maggiormente valutata l’area degli apprendimenti e dei comportamenti, mentre per le singole attività quella della partecipazione.

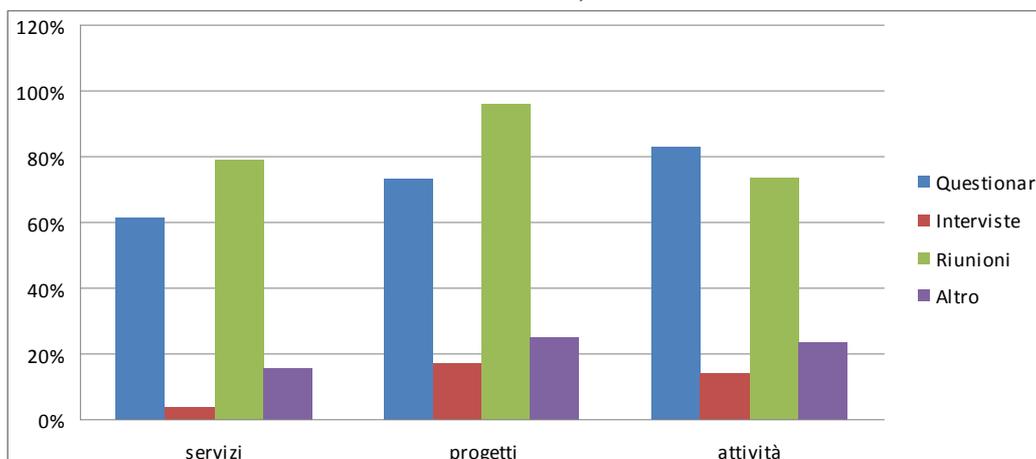
**Figura 4.9 - Confronto tra ambiti di analisi per progetti e attività**



Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia

Lo strumento principalmente impiegato a fini valutativi è il questionario; la valutazione del servizio utilizza come modalità precipua le riunioni del gruppo di lavoro. Residuale in termini percentuali per tutti gli ambiti di indagine è invece l’utilizzo di strumenti non standard come interviste semistrutturate, focus group e indagini osservanti (in alcuni casi riportate in nota alla voce “altro”).

**Figura 4.10 - Utilizzo di strumenti secondo l’ambito di analisi (incidenza percentuale per ciascun ambito)**



Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia



## Capitolo 5

### *Analisi quantitativa e qualitativa degli strumenti utilizzati dai musei per la verifica e la valutazione del servizio educativo, di attività e progetti: elementi significativi e indicatori emersi*

#### 5.1. Analisi quantitativa

Sono stati inviati 79 strumenti, prodotti da 31 musei, classificati come segue:

- 69 questionari (di cui tre afferenti al progetto EST)
- 3 report
- 7 materiali spuri: un regolamento; tre report (sintesi attività; dati statistici, eccetera); due documenti con le linee guida per la conduzione di attività didattiche; un questionario relativo all'iniziativa "Fai il pieno di cultura".

I destinatari dei questionari sono ripartiti come segue:

- 40 insegnanti
- 13 alunni di diversi ordine e grado di scuola
- 9 pubblico generico
- 4 educatori e mediatori museali
- 2 pubblico migrante
- 1 famiglie.

Solo 17 dei questionari prodotti sono relativi alla valutazione di progetti (e tre di questi riferibili al "Progetto EST"), gli altri riguardano la valutazione di attività: singoli percorsi, laboratori o visite, ma anche altre iniziative svolte dal museo. A tale proposito, incrociando i dati con quanto rilevato dal questionario compilato dai musei, si conferma che la maggior parte di quanti dichiarano di aver condotto un'azione valutativa sul servizio (il 60%) hanno probabilmente interpretato tale valutazione come "sguardo d'insieme" sulle proprie attività, più che valutazione

del servizio in sé: della sua efficacia, della capacità di rispondere ai propri obiettivi, eccetera.

Gli strumenti di valutazione forniti sono complessivamente relativi a:

- visita guidata condotta da educatore;
- visita in autonomia;
- laboratorio;
- iniziativa specifica;
- progetto;
- progetto in partenariato;
- percorsi didattici;
- corsi di aggiornamento;
- corsi di formazione.

## 5.2. Analisi qualitativa

L'analisi degli strumenti utilizzati ha evidenziato i seguenti aspetti/elementi che vengono esplicitati e assunti al fine di delineare un quadro di riferimento da utilizzare non solo per conoscere lo stato di avanzamento nella pratica dell'azione valutativa, ma anche quale repertorio di "raccomandazioni" da porgere ai partecipanti al progetto di ricerca e per costruire una serie di strumenti efficaci, valorizzando gli elementi corretti individuati e facendo tesoro delle mancanze/incongruenze rilevate.

In generale i questionari analizzati si articolano nelle seguenti sezioni:

- profilo socio anagrafico del destinatario;
- modalità di presa di contatto e frequentazione;
- aspetti/elementi specifici inerenti l'attività intrapresa.

L'analisi condotta ha assunto i seguenti indicatori:

- adeguatezza rispetto ai destinatari;
- efficacia dei quesiti in considerazione degli obiettivi esplicitati o sottesi;
- coerenza interna sia dei quesiti nelle singole sezioni, sia tra le sezioni stesse;
- chiarezza nella formulazione dei quesiti e coerenza del lessico utilizzato.

Riguardo alla struttura, appaiono maggiormente efficaci gli strumenti che si preoccupano di :

1 – evidenziare anche graficamente le sezioni che compongono lo strumento, al fine di favorire la comprensione e l'orientamento del rispondente per acquisire elementi rispetto a:

- dati anagrafici per la profilazione;
- canali di comunicazione (presa di contatto) e frequentazione;
- valutazione di carattere generale dell'esperienza vissuta;
- valutazione di un'attività o di un elemento in particolare;
- suggerimenti e considerazioni di carattere personale.

2 – Contemplare la presentazione dello strumento (motivazione, a chi si rivolge, suo utilizzo, una formula di cortesia per ringraziare della collaborazione, eccetera) nonché fornire informazioni riguardo a come verranno trattati i dati acquisiti; prevedere di restituire gli esiti dell'azione valutativa.

3 – Definire i quesiti inerenti a ogni sezione in modo omogeneo e coerente.

4 – Prevedere alcuni accorgimenti di natura sia concettuale sia tecnica; a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- lo spazio per argomentare le risposte;
- la voce “in parte” o “altro”;
- il bilanciamento tra quesiti a risposta chiusa e a risposta aperta;
- evitare domande ambigue o che contengano due enunciati;
- nelle scale di valutazione, fare in modo che le risposte positive abbiano lo stesso peso di quelle negative;
- laddove si adottino valutazioni numeriche, esplicitare il significato dei valori stessi.

Riguardo alla correttezza nella formulazione dei quesiti si rileva che il lessico utilizzato non sempre è pertinente e preciso; inoltre l'uso di espressioni quali “Che impressione ha avuto dell'esperienza; come le è parsa...” mette in campo valutazioni soggettive senza esplicitare richieste mirate ad indagare elementi oggettivi e rilevabili.

Alcuni questionari presentano quesiti specifici che indagano ambiti/aspetti salienti dell'esperienza vissuta e che possono fornire indicatori utili per la riflessione sulla stessa. Essi riguardano:

- la rilevazione della preparazione *ex ante* ricevuta dagli allievi;
- il raggiungimento degli obiettivi formativi;
- l'adeguatezza delle modalità comunicativa e di trasposizione esperta assunte dall'educatore che ha condotto la visita/il laboratorio/il percorso, nonché la capacità di interazione con il pubblico;
- l'efficacia dei materiali predisposti e utilizzati;
- il confronto tra le attese e le aspettative degli insegnanti rispetto all'esperienza vissuta;
- il grado di integrazione tra la proposta educativa offerta e il curriculum scolastico;
- la ricaduta degli apprendimenti avvenuti in ambiente museale rispetto alla didattica d'aula e al proseguimento dell'esperienza a scuola.

Nell'insieme, il peso preponderante dei questionari rispetto ad altri strumenti di valutazione suggerisce la difficoltà, in termini di risorse ma probabilmente anche di competenze, che i musei incontrano nella pratica valutativa, tema questo emerso chiaramente anche nel corso dei focus group.

Il questionario, strumento ideale ed economico in particolare nel caso di grandi numeri e quesiti confrontabili, può in altri casi risultare del tutto inadeguato: piccoli numeri, impressioni fortemente soggettive, relazioni con gli insegnanti, sono gli esempi più frequenti di situazioni in cui il questionario potrebbe essere opportunamente sostituito da altre modalità di rilevazione, quali interviste o colloqui informali. Il materiale inviato sembra suggerire anche una certa tendenza a raccogliere tutte le informazioni che interessano il museo, utilizzando un solo strumento capace, con costi contenuti, di riassumere indicazioni su frequenza, caratteristiche, interessi e impatti della visita.

La difficoltà che si rileva, comprensibile e comune, è quella di non avere una visione di insieme sul servizio e sulle potenzialità della valutazione come strumento per migliorarla *costantemente*, un quadro di riferimento complessivo che permetta di attivare processi valutativi puntuali anche su tematiche circoscritte – magari limitate a temi, target, tempi precisi – i cui risultati possano essere realisticamente e tempestivamente utilizzati per migliorare il servizio, l'attività, la comunicazione.

Le ipotesi qui formulate hanno trovato conferma durante gli incontri di cui si rende conto nel seguente capitolo, grazie al contributo degli stessi rappresentanti del servizio educativo.

## Capitolo 6

### *I focus group: metodologia, acquisizioni, esiti e riflessioni*

I focus group hanno risposto all'intento di arricchire il portato interpretativo della ricerca, e di acquisire elementi conoscitivi, pareri e riflessioni che permettessero una validazione e una interpretazione articolata di quanto emerso dai questionari e dall'analisi dei materiali prodotti dai musei, suggerendo o precisando tali interpretazioni grazie alla pluralità dei punti di vista di cui i partecipanti sono portatori. Il valore aggiunto, auspicato in sede di disegno della ricerca, e che ha trovato un forte riscontro grazie all'apporto dei partecipanti, è stato quello di coinvolgerli in un confronto attivo riguardo alle rispettive esperienze professionali, offrire uno spazio di riflessione e di autoanalisi, definire priorità, ed esprimere i loro bisogni formativi e operativi.

I partecipanti<sup>26</sup> sono stati identificati tra i seguenti gruppi:

- responsabili e/o referenti del servizio educativo museale e delle associazioni e cooperative che gestiscono i servizi stessi (gruppi 1, 2 e 3);
- insegnanti di scuola dell'infanzia e primaria (gruppo 4), secondaria di primo (gruppo 5) e secondo grado (gruppo 6);
- rappresentanti di associazioni coinvolte in progetti e attività educative (gruppo 7).

Tutti i partecipanti, selezionati sulla base degli elementi significativi emersi dall'analisi dei questionari e dei materiali prodotti, sono stati invitati a ragionare principalmente su due ambiti:

- *ambito del partenariato, dei progetti e delle azioni educative*: criticità, limiti e punti di forza della collaborazione con soggetti diversi (per competenze, lessico, finalità);
- *ambito della valutazione*: da dove nasce l'esigenza di intraprenderla, quale funzione le si attribuisce, inerente a quali ambiti e con quali specifici obiettivi, quali eventuali modelli di riferimento.

---

<sup>26</sup> Nell'Allegato 4 si riporta l'elenco dei partecipanti ai focus group. Desideriamo ringraziare tutti per la disponibilità e la partecipazione attiva allo svolgimento della ricerca.

In particolare, con i responsabili del servizio educativo e delle associazioni/cooperative che hanno in carico o gestiscono le attività educative, sono state indagate le pratiche valutative nell'ambito del loro servizio e sulla base della loro esperienza, relativamente a:

- il processo della pratica valutativa: quando, perché, come, sollecitata da chi, con quali criteri e modelli, in proprio o con altri, con quale frequenza;
- le criticità/i punti di forza della valutazione: efficacia, spendibilità, trasferibilità, risorse (economiche, umane, altre), interesse/rilevanza per l'istituzione, utilità/ricaduta (per la professione, per il museo, per altri contesti);
- i fabbisogni: quali esigenze e risorse, che cosa è per loro cruciale e prioritario, quale formazione, quali modalità e strumenti.

La discussione e il confronto all'interno dei focus group dedicati ai diversi attori istituzionali di progetti e attività hanno consentito di precisare e approfondire i dati di realtà, le pratiche condotte, individuando quali modalità e strumenti sono risultati efficaci e adeguati, il grado di trasferibilità degli stessi; nonché gli elementi di criticità. Sono inoltre stati esplorati bisogni formativi ed esigenze, espressi dai partecipanti, riguardo a modalità e strumenti efficaci per condurre l'azione valutativa.

Gli incontri, costruiti sulla base di tracce di conduzione distinte a seconda dei gruppi di partecipanti, si sono tenuti tra settembre e ottobre 2010. Ai sei incontri previsti in fase preliminare se ne è aggiunto un settimo che il gruppo di lavoro ha ritenuto imprescindibile inserire per facilitare la partecipazione di responsabili del servizio educativo e insegnanti delle province orientali della Lombardia.

La costruzione delle tracce di discussione focalizzata è stata differenziata sulla base delle specificità dei gruppi di partecipanti (servizi educativi, insegnanti dei tre gradi, referenti di associazioni), avendo cura di mantenere un confronto possibile proprio sul tema centrale della verifica e della valutazione (ambiti, strumenti e aspetti ritenuti irrinunciabili da ciascun gruppo), in modo da poter raccogliere e confrontare punti di vista ed esigenze di tutti i soggetti coinvolti – realizzatori, partner e destinatari – nelle attività educative svolte all'interno dei musei.

Si restituiscono qui di seguito gli elementi salienti emersi dagli incontri, distinti per tipologia di partecipanti, corroborati da alcune citazioni degli stessi che con immediatezza comunicano il loro personale e originale punto di vista.

## 6.1. I focus dedicati al servizio educativo

I tre incontri con i responsabili dei servizi e gli educatori museali hanno permesso di approfondire i temi emersi dall'indagine quantitativa in modo estremamente proficuo. Il valore di tali incontri è stato riconosciuto non solo dal gruppo di ricerca, ma dagli stessi partecipanti che hanno rilevato come questa costituisse una

reale occasione di riflessione e confronto su un tema così cruciale, cui difficilmente riescono a dedicare attenzione e pratica quanto sarebbe richiesto.

In generale, va sottolineato che i partecipanti agli incontri rappresentano di fatto quei musei lombardi che con maggior attenzione e impegno hanno lavorato nell'ambito della valutazione, non solo in termini di pratiche, ma anche di esigenze riconosciute. Essi costituiscono un'unità di analisi privilegiata, un campione (peraltro cospicuo) attivamente implicato per quanto riguarda l'elaborazione e l'operatività professionale.

Si rileva altresì che, tra i partecipanti, i responsabili dei servizi educativi dei musei lombardi che hanno preso parte ai seminari e agli incontri formativi promossi e sostenuti in questi anni da Regione Lombardia, hanno mostrato di essere quelli più "attrezzati" relativamente alla pratica professionale, confermando indirettamente gli effetti positivi di tale percorso. L'indicazione è altresì avvalorata dal fatto che, soprattutto per questi operatori, l'utilizzo dello strumento di autovalutazione messo a punto da Regione Lombardia ha permesso di acquisire consapevolezza rispetto all'importanza del processo di riflessione e di analisi che si deve compiere, inteso dunque non solo quale onere richiesto, ma quale punto di riferimento e risorsa per la valutazione del proprio lavoro.

#### *6.1.1. Ambiti della verifica e valutazione*

«Quello di cui sento veramente l'esigenza è un'analisi di tutto il sistema.»

La verifica e la valutazione si esercitano sul piano delle attività o del progetto, raramente su quello del servizio nel suo insieme; quest'ultima avviene in modo tendenzialmente "impressionistico", normalmente per mezzo di riunioni e incontri che coinvolgono i diversi soggetti impegnati nel servizio.

Come già evidenziato, si equivoca che verificare i progetti e le attività coincida con l'analisi puntuale e riflessiva del servizio stesso: le relazioni, le performance, le risorse e le criticità. Pur essendo consapevoli dell'importanza di valutare il servizio, come ipotizzato in sede di analisi dei questionari e dei materiali, tale bisogno viene però risolto sostanzialmente sul piano della valutazione dell'efficacia delle singole attività. La risposta degli insegnanti e degli alunni, la loro soddisfazione e la tendenza a reiterare l'esperienza sono di fatto gli indicatori principali sui quali si basa la valutazione da parte dei responsabili. Essi sovente non riescono a condurre una valutazione complessiva del proprio servizio, in termini di risorse, relazioni e procedure, le quali vengono riviste, modificate e ripensate solo a seguito di specifici input derivanti dalle verifiche puntuali sulle attività.

Anche laddove se ne esprima l'esigenza, la formalizzazione di un processo valutativo di maggior respiro non si realizza soprattutto a causa della carenza di risorse e di tempo, che non permettono lo spazio per una riflessione puntuale e continuata sul proprio agire.

Uno degli elementi emersi è tuttavia quello della necessità di ricostruire un quadro non esclusivamente quantitativo della propria attività, utile per la legittimazione del proprio operato nei confronti di dirigenti e amministratori.

Relativamente alla valutazione del servizio si riscontrano difficoltà legate a:

- individuare quali sono i campi strategici e irrinunciabili;
- disporre di modalità e strumenti efficaci;
- disporre di tempo adeguato.

Un discorso a parte merita la valutazione nell'ambito delle reti e dei sistemi museali. Se per i singoli musei valutare significa sostanzialmente verificare l'adeguatezza e l'efficacia delle proprie attività, e attraverso queste indirettamente il proprio servizio, nel caso dei sistemi museali si riscontra una forte variabilità relativa alla natura dei sistemi stessi.

Nel caso di reti territoriali "forti" (perché di meno recente costituzione o relative ad ambiti territoriali limitati) la valutazione è più facilmente praticata, in quanto maggiore è il controllo sui processi organizzativi: dall'elaborazione delle progettualità alla formazione e supervisione degli operatori cui sono affidati i servizi stessi.

Diversamente, nel caso di sistemi più "deboli" (quelli più recenti o relativi a territori più ampi o meno coordinati a livello organizzativo) la valutazione è pratica più complessa, meno ancorata all'azione dei singoli musei e più difficile da utilizzare in chiave migliorativa del sistema nel suo insieme. Questo avviene anche perché gli obiettivi della valutazione sono più genericamente definiti, rispondendo all'esigenza di promuovere un innalzamento complessivo dell'offerta culturale territoriale nel suo insieme, partendo da condizioni di forte disomogeneità.

### *6.1.2. Modalità e strumenti*

Come evidenziato anche dalle rilevazioni quantitative, l'utilizzo del questionario è pratica generalizzata, e i focus group hanno confermato l'analisi della prima parte dell'indagine, in particolare per quanto concerne l'utilizzo non sempre appropriato di questo strumento, la difficoltà nel tararlo su precisi obiettivi conoscitivi, di elaborare e utilizzare i dati, e la tendenza a contemplare un numero eccessivo di campi di analisi.

«Il problema poi non è stato tanto avere elementi su cui era possibile fare una valutazione, ma proprio lavorare, sistematizzarli e quindi avere una ricaduta sul nostro lavoro successivo.»

«Spesso il questionario posto al visitatore è uno strumento di valutazione fittizia, cioè serve a incamerare dati personali [...], piuttosto che eventualmente un'indicazione di gradimento e di interesse, però non è uno strumento che permette una reale valutazione dell'attività.»

Appare sentita l'esigenza di disporre di strumenti qualitativi per la valutazione degli aspetti meno quantificabili e più "impalpabili" delle attività che mantengano

però un elevato livello di affidabilità, permettendo di superare o comunque integrare la pratica più diffusa e informale di incontri e riunioni.

«L'attività che proponiamo è così elastica che è difficile provare a creare un indicatore, un parametro preciso; la cosa su cui cerchiamo di puntare di più è l'aspetto creativo-emozionale.»

Alcuni hanno elaborato soluzioni personali che garantiscono un buon grado di affidabilità e permettono di comporre una visione di insieme, e un approccio ragionato alla verifica e alla valutazione.

«Quello che faccio è fingere di essere una di loro [operatrici, *n.d.r.*] mentre facciamo le visite [...] a volte gli operatori dal loro punto di vista sono entusiasti, a volte anche i bambini sono entusiasti, ma magari è l'insegnante che si aspettava qualcosa di diverso. Per valutare davvero servono il punto di vista dell'educatore, il punto di vista degli insegnanti e il punto di vista dei bambini.»

In generale si riscontra la mancanza di una visione organica della valutazione e delle sue potenzialità, benché esista la consapevolezza che si tratti di un processo complesso data anche la multidimensionalità dei soggetti implicati e degli ambiti da esplorare.

### *6.1.3. I dati di realtà che condizionano la verifica e la valutazione*

Una serie di ricorrenze emerse dalle discussioni permette di individuare i fattori che maggiormente condizionano la verifica e la valutazione. In sintesi:

- la carenza di risorse economiche e professionali: a fronte di competenze interne che devono essere potenziate, non si dispone delle risorse economiche adeguate per l'intervento di un esperto esterno al progetto e alle sue dinamiche, che assuma una serie di compiti cruciali per l'azione valutativa, come la definizione di un modello articolato, utile a tenere sotto controllo sia il processo sia gli esiti.

«[la valutazione] la facciamo un po' guardando il lavoro che fanno gli altri, cercando di comprendere determinate tecniche e modalità, però è difficile che nei musei ci siano figure che abbiano una professionalità specifica in questo ambito.»

- I tempi della valutazione, necessariamente lunghi, non sono preventivati nella progettazione e stentano a trovare spazio nell'attività ordinaria.
- La pressione di richieste di tipo quantitativo da parte dell'Amministrazione e della Direzione, salvo rari casi, non valorizza una valutazione multidimensionale che si sostanzia anche in aspetti qualitativi.

«Lavorare in stretto contatto con la Direzione incentiva noi a fare valutazione, perché sai che le politiche di valutazione vengono valorizzate.»

«Le amministrazioni sono molto più attente alla quantità di persone che entrano al museo che non alla qualità dei servizi.»

Il servizio in affidamento a soggetti esterni non permette la continuità di rapporto con il museo necessaria per una valutazione di medio e lungo periodo.

La difficoltà nel coinvolgere i destinatari nella valutazione a causa della mancanza di tempo e di interesse, produce un numero limitato di risposte, compromettendo la significatività degli indicatori da acquisire.

#### 6.1.4. *Gli ambiti irrinunciabili per la verifica e la valutazione*

Gli ambiti ritenuti irrinunciabili per una valutazione efficace, oltre a quelli riguardanti gli aspetti progettuali, tecnici, logistici e organizzativi delle singole attività rispetto ai quali i musei sono più attrezzati, sono inerenti alla *qualità* dell'esperienza, intesa come specificità della natura e della proposta culturale del museo e alla capacità dell'esperienza di generare affezione nei confronti del museo, promuovere o potenziare la frequentazione assidua dello stesso.

«L'attività che viene fatta al museo deve essere attività peculiare del museo, di *quel* museo in *quel* territorio [...]. Quello che ci caratterizza deve essere ben chiaro e deve essere proprio verificato che questo passi: che questo messaggio, questi contenuti, che solo il museo può dare, siano quelli effettivamente recepiti.»

«Mi piacerebbe sapere se passa il messaggio che noi diamo dei nostri musei, cioè di un museo aperto, vivo, a disposizione di tutti [...] una palestra dove uno viene e si esercita in base alla propria età e alle proprie competenze.»

«Vorrei sapere se chi viene sta bene, si diverte e se gli lascio un *imprinting* tale per cui è portato poi a entrare di nuovo, in qualsiasi altra situazione, ma a rientrare in un museo.»

Si valuta inoltre se e come l'esperienza vissuta al museo abbia contribuito a sostanziare le attività scolastiche, dunque le ricadute in termini metodologici e formativi per insegnanti e allievi.

«Quello che conta è sapere se l'attività ha cambiato l'attività didattica a scuola; cioè se effettivamente c'è un prima e un dopo aver vissuto il museo anche per l'insegnante, anche per la didattica scolastica.»

#### 6.1.5. *I bisogni formativi*

Tutti i professionisti coinvolti nei focus hanno dichiarato di sentire la necessità di una formazione specifica che li metta in condizione di condurre in modo più efficace la verifica e la valutazione nell'ambito delle rispettive attività.

I partecipanti si sono espressi riguardo ai temi, alle modalità e ai destinatari stessi della formazione. Per quanto concerne i temi, i bisogni rilevati sono relativi a:

- le tecniche *standard*: come costruirle, quando e come usarle;
- le tecniche *non standard* o *qualitative*, intese non tanto a livello teorico ma operativo.

Per quanto concerne le modalità, gli operatori ritengono utile disporre di manuali d'uso, repertori di schede per l'analisi, la verifica e la valutazione, ritenuti più efficaci anche in considerazione della difficoltà e dell'impegno richiesti a partecipare a incontri di formazione. Da parte di tutti è emersa forte la necessità del confronto con altri colleghi, interpreti di diverse esigenze, nonché il desiderio di conoscere come hanno affrontato problemi simili ai loro.

Si ritiene particolarmente efficace l'essere accompagnati da un soggetto esterno in grado di leggere le specificità del museo e del servizio per supportare le istituzioni nell'identificazione degli ambiti di miglioramento. Tale esperto potrebbe assistere i responsabili dei servizi e gli educatori museali nella predisposizione e nell'utilizzo corretto di modalità e strumenti per la valutazione.

Infine, per quanto riguarda i destinatari, alcuni ritengono utile che la formazione non sia limitata ai soli responsabili del servizio, ma comprenda tutti i soggetti coinvolti nelle attività.

#### 6.1.6. *Uno sguardo di insieme sugli esiti attesi e non*

In generale, anche all'interno di questa unità di analisi "privilegiata", si è riscontrata una notevole disomogeneità in termini di consapevolezza e pratiche professionali. Ciò premesso, il confronto tra i partecipanti e il gruppo di lavoro ha portato a formulare e condividere alcuni aspetti ed elementi, teorici e operativi, da considerare acquisizioni consolidate del processo di ricerca e punto di riferimento per le linee guida relativamente all'operato dei musei nell'ambito della verifica e della valutazione. In particolare:

- è condivisa l'importanza della verifica e della valutazione, ma è altresì acquisita la consapevolezza di non essere dei "tecnici" della stessa, mancando la conoscenza e la capacità d'uso approfondite di modalità e strumenti appropriati;
- è acquisita almeno a livello di principio la ricaduta della verifica e della valutazione nella logica formativa che permette al servizio educativo (e dunque al museo) di migliorare l'esperienza in sé, di predisporre e realizzare un'offerta educativa "di qualità";
- è forte l'interesse dei musei ad ampliare la propria azione educativa anche ad altri pubblici meno "protetti" rispetto a quello scolastico e a questo consegue la necessità di modalità e strumenti per l'azione valutativa dei percorsi/progetti a loro dedicati: «manca completamente un percorso di riflessione, di valutazione sul pubblico non scolastico»;
- la pratica di verifica/valutazione è esercitata, mentre quella di monitoraggio si riscontra raramente;

- il solo questionario non è sufficiente, per cui si ritiene necessario dotarsi di una strumentazione più articolata che comprenda altre modalità e sussidi;
- è importante focalizzarsi su alcuni aspetti “irrinunciabili”: meno domande, ma più mirate e che vadano in profondità.

Riferendo dei pareri esplicitati dagli incontri, e in particolare degli esiti non attesi, merita infine una menzione a parte il “Progetto EST”. La ricaduta di valore del progetto è emersa come dato forte in ogni incontro sia con i responsabili del servizio educativo sia con gli insegnanti. Nel caso dei musei il “Progetto EST” ha segnato un avanzamento significativo nel livello di consapevolezza, nel ripensare le strategie e i linguaggi nell’ambito dell’educazione e ugualmente nelle pratiche assunte per la verifica e la valutazione, riconosciute integranti dell’agire professionale.

«Noi abbiamo applicato il metodo EST non solo per il progetto EST ma per tutto, quindi anche per i laboratori dedicati alle Civiche raccolte il metodo è stato EST, cioè valorizzare l’esperienza».

## 6.2. I focus dedicati agli insegnanti e ai referenti delle associazioni e delle comunità dei migranti

Al fine di comporre un quadro complessivo e quanto più attendibile inerente i progetti e le attività realizzati dal servizio educativo, nonché le relazioni attivate con i destinatari dell’offerta formativa, il gruppo di lavoro ha predisposto quattro focus group dedicati agli insegnanti della scuola dell’infanzia, della scuola primaria, secondaria di primo e di secondo grado e ai referenti di alcune associazioni in rappresentanza di pubblici diversificati quali, ad esempio, anziani, migranti, portatori di disagio psichico o di handicap fisico.

I quattro focus group hanno permesso di acquisire elementi significativi riguardo a:

- la valutazione che i destinatari fanno delle attività, dei progetti e del servizio stesso, in relazione ai bisogni, alle specificità e alle attese, nonché alle competenze del proprio ruolo professionale;
- l’ambito specifico dell’azione valutativa condotta: quali le modalità, gli strumenti adottati, gli aspetti irrinunciabili, gli esiti e le criticità, così da “incrociare” quanto emerso con ciò che è stato rilevato per mezzo dei focus group rivolti ai responsabili del servizio educativo e agli educatori museali.

La strategia adottata è risultata efficace e non ha messo in difficoltà i partecipanti, che si sono espressi liberamente, sottolineando l’importanza di poter fare testimonianza all’interno di un contesto di progettazione e di lavoro, che richiede

energie e disponibilità e apprezzando l'iniziativa di essere coinvolti nella ricerca. È stato dunque molto importante coniugare l'operato del servizio educativo con quanto vissuto dagli interlocutori primi del servizio stesso, mettendo a fuoco l'ambito della verifica e della valutazione di progetti e attività.

### *6.2.1. Gli insegnanti*

«Giudicare il bambino non solo in un modo, ma vedere tutte le sfaccettature: un piccolo diamante; sono io che devo girare la lampada e cercare di trovare quel che il bambino può dare.»

Questa parte del report restituisce gli elementi significativi non dettagliati per le diverse "appartenenze" degli insegnanti (scuola primaria, secondaria di primo e secondo grado), anche se all'interno del contributo si riportano quelle sottolineature necessarie per la comprensione del contesto di riferimento e della sua specificità. L'aver predisposto focus group diversificati per ordine e grado di scuola ha permesso da una parte di approfondire i punti di vista di specifici osservatori, e al contempo di comporre una "visone d'insieme" del curricolo scolastico continuo.

### *6.2.2. Gli ambiti in cui si realizza l'azione educativa con il museo*

I partecipanti ai focus group sono testimoni di esperienze diversificate, infatti alcuni hanno realizzato progetti in partenariato con il servizio educativo museale, caratterizzati da una complessa progettazione e gestione degli stessi, attivando relazioni continuate e ripetute nel corso degli anni, altri invece hanno riferito di attività meno strutturate, ma comunque interessanti perché ciò ha consentito di conoscere gli aspetti positivi e di criticità nella relazione educativa stabilita.

Un discorso a parte merita il rapporto consolidato tra le Scuole dell'Infanzia di Cremona e il Sistema museale della città (in particolare con il Museo di Storia Naturale e con la Pinacoteca Civica) per una serie di ragioni.

1. L'essere l'esperienza particolarmente innovativa nell'acquisire il museo e le sue potenzialità educative all'interno dei processi di insegnamento/apprendimento per questa fascia di età, essendo le buone pratiche ancora molto circoscritte.
2. Per l'organizzazione e la gestione puntuale di incontri tra gli educatori scolastici e il personale scientifico.
3. Per la qualità delle attività che riguardano gli aspetti formativo-professionali degli educatori della scuola e l'acquisizione di metodologie sperimentali.
4. Per l'azione puntuale e continuata di monitoraggio, verifica e valutazione.

### 6.2.3. I prerequisiti progettuali richiesti e le esigenze espresse nella relazione educativa museo – scuola

Esistono alcune condizioni di base che permettono alla scuola di dialogare operativamente con il servizio educativo dei musei del territorio, esigenze sentite che si configurano come veri e propri prerequisiti progettuali.

1. Avvalersi di una Dirigenza che faciliti le condizioni per progettare e realizzare percorsi e progetti, non solo assumendo l'educazione al patrimonio culturale all'interno del Progetto formativo di Istituto (POF), ma sostenendo gli insegnanti nello svolgimento delle attività, e riconoscendo ad essi il ruolo di "mediatori" di esperienze significative per *tutta* la scuola. Il contesto istituzionale scolastico, grazie a pratiche pregresse e consolidate, assume la funzione educativa del museo quale risorsa efficace per le attività di insegnamento e di apprendimento.

«Le professionalità, queste figure esperte sono andate a inserirsi in attività, in progettazioni che già erano patrimonio del nostro istituto.»

2. L'attualità della situazione istituzionale della scuola, che non ha a disposizione risorse economiche per sostenere le attività educative proposte dai musei, nonché la revisione della struttura oraria, l'accorpamento di alcuni ambiti disciplinari, l'eliminazione di spazi operativi per gli insegnanti rendono sempre più difficile "uscire" dal proprio ambito di esperienza, incontrare il museo e le altre istituzioni culturali. Tutto ciò fa sì che il museo debba essere sempre più capace di strutturare proposte gratuite e che prevedano la presenza degli educatori museali in aula.

«Difficoltà economiche: il fatto che oggi sempre di più la condizione è che le attività proposte siano gratuite, e l'altro problema è un problema interno alla scuola, è quello della revisione dei piani orari e della mancanza di risorse, la diminuzione di docenti, l'accorpamento di classi.»

«Facciamo sempre fatica a farci stare nelle nostre ore delle attività non strettamente curricolari, secondo i programmi previsti.»

A tale proposito, la richiesta formulata da parte degli insegnanti, per risolvere almeno in parte questa cruciale criticità, è di essere formati per poter comunque continuare all'interno del contesto scolastico a utilizzare l'esperienza con il museo, di cui si riconosce la valenza educativa e formativa.

3. Maggiori difficoltà a intraprendere progetti e attività strutturati con il servizio educativo sono ancora più presenti negli istituti secondari superiori sia in quanto non è previsto uno spazio orario di progettazione e programmazione condivisa, sia perché solo in alcuni indirizzi (ad esempio al liceo artistico) sono presenti "aree di progetto" dedicate.

«Nelle scuole superiori non c'è tanto tempo a disposizione, perché i colleghi a volte non sono molto inclini a rinunciare a parte delle loro ore, e quando si ha a che fare con ambienti che

condizionano un po' sia per gli orari sia per il coinvolgimento di altre persone, è qualcosa che si riesce a realizzare e a portare fino in fondo a fatica.»

4. Sempre da parte dei docenti degli istituti superiori di secondo grado è messa in evidenza la difficoltà di comunicazione, in quanto sovente le informazioni inerenti le attività promosse dal servizio educativo del museo non giungono ai diretti interessati. Una sorta di “bulimia informativa” nell’ambito scolastico è un dato di realtà presente e riscontrato da alcuni anni, rendendo difficoltoso da parte dei docenti saper individuare con agilità e buona approssimazione quali sono le proposte davvero significative ed efficaci, non riuscendo a orientarsi rispetto a un “catalogo delle offerte” che si sovrappone per la similitudine di percorsi proposti. I docenti ritengono molto proficuo poter usufruire di un sito web, che presenti le diverse proposte dei musei della propria città, del proprio territorio, ordinate secondo la specificità delle collezioni, destinatari, esiti formativi, strategie, oltre a fornire alcuni elementi di base quali la durata, il costo, la possibile calendarizzazione. Un’altra esigenza sentita è di stabilire una comunicazione stretta tra educatore museale e insegnante, utilizzando la posta elettronica, in modo da informare tempestivamente riguardo alle occasioni di presentazione e di incontro riservate agli insegnanti, familiarizzando sempre di più il contatto. Riguardo al piano strettamente operativo-concreto si suggerisce di abilitare le sezioni del servizio educativo presenti nei siti web dei musei all’opzione di prenotazione via telematica.

#### 6.2.4. *Le acquisizioni consolidate e gli indicatori emersi*

Il dialogo con gli insegnanti ha messo in evidenza che alcune tra le finalità dell’educazione al patrimonio culturale risultano acquisite, quando essa ha per destinatari il pubblico in età scolare, sia relativamente alle potenzialità per l’azione di apprendimento/insegnamento sia per la formazione della persona<sup>27</sup>.

L’esperienza “in presenza” delle testimonianze – siano esse custodite e ordinate in un museo, siano appartenenti al patrimonio culturale diffuso – promuove abilità a osservare, a produrre informazioni, a interpretare anche creativamente il patrimonio presente nell’ambiente di vita, con consapevolezza della propria e altrui biografia culturale; provoca curiosità e desiderio di conoscenza, creatività, autonomia e capacità progettuali in rapporto con i beni del patrimonio che si

---

<sup>27</sup> Per una disamina della funzione educativa del museo e del patrimonio culturale, vedi *La funzione educativa del museo e del patrimonio culturale: una risorsa per promuovere conoscenze, abilità e comportamenti generatori di fruizione consapevole e cittadinanza attiva. Gli ambiti di problematicità e le raccomandazioni per affrontarli*, documento predisposto dalla Commissione “Educazione e mediazione” ICOM Italia (novembre 2009); [www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org) Allegato n. 5 a questo Rapporto.

incontrano. Inoltre le esperienze vissute a diretto contatto con le testimonianze del patrimonio apportano significativi vantaggi ai processi di insegnamento/apprendimento, stimolando il legame tra teoria e prassi, l'adozione di metodi attivi, l'interdisciplinarietà, la sperimentazione e lo spirito di ricerca, la formazione continua.

«Il fatto di vedere, toccare o incontrare gli originali, le cose originali, quindi non le fotografie e i libri [...]. Una cosa che io ho notato che colpisce i ragazzi di fronte all'opera d'arte nei musei e nelle mostre è la dimensione, magari sui materiali è un po' più difficile, però la dimensione è una cosa che dal libro o dall'insegnamento non passa, quindi l'originale è importantissimo.»

«Quindi uscire dalla scuola, cioè trovare degli ambiti diversi, per quanto ci riguarda nel sistema dell'arte, è essenziale, altrimenti la scuola può fare delle cose bellissime ma rimane autoreferenziale e questo non va bene, cioè non è motivante né per i nostri allievi e neanche per noi.»

Tutti i partecipanti hanno riconosciuto le potenzialità del museo anche quale “ambiente” per la rilevazione, la verifica e la valutazione di una serie di comportamenti che si manifestano con evidenza maggiore rispetto al contesto scolastico. Nel museo infatti si mettono in atto dinamiche relazionali tra pari, che si esprimono più liberamente; la capacità di interazione, di osservazione, di inferenza viene ugualmente esercitata in presenza di testimonianze oggettuali, senza la mediazione del manuale o di altri sussidi.

L'esperienza vissuta al museo può fornire una serie di indicatori preziosi per comporre una “visione d'insieme” del soggetto in apprendimento, accanto a quelli utili per la verifica e la valutazione dell'apprendimento di contenuti specialistici.

«A volte davo una valutazione di un bambino e poi nel momento in cui andavamo a fare dovevo ricredermi, perché magari era in difficoltà davanti al testo cartaceo, là [al museo] risolveva la questione del come fare una determinata cosa, una manualità diversa da quello che poteva essere risolvere un problema matematico o un testo linguistico. Per cui ha permesso di giudicare il bambino non solo in un modo, ma vedere tutte le sfaccettature: un piccolo diamante; sono io che devo girare la lampada e cercare di trovare quel che il bambino può dare.»

La potenzialità dei saperi specialistici elaborati dal museo, trasmessi e mediati così da risultare utili per l'insegnamento disciplinare, è riconosciuta dai docenti, e ugualmente cruciale risulta acquisire nuove metodologie da utilizzare nella didattica d'aula.

«Credo che almeno per la mia esperienza c'è un aspetto di arricchimento di contenuti; in effetti il frequentare campi purtroppo non ancora così praticati della nostra disciplina, ad esempio la fotografia, ha arricchito molto, così vivere il museo non museificato è un altro aspetto sostanziale di arricchimento personale. Come docente credo che questo mettersi in gioco con i ragazzi dentro un progetto sia veramente fondamentale, cioè è una didattica attiva che coinvolge non solo il discente ma anche il docente, per cui ci obbliga proprio a porci problemi e anche a risolverli con i ragazzi.»

L'offerta educativa elaborata dal servizio deve prevedere percorsi formativi dedicati agli insegnanti, che non siano solo un'ordinaria presentazione delle attività, il loro utilizzo all'interno del curriculum e la conseguente ricaduta a livello

didattico, ma siano risorsa per il potenziamento delle conoscenze e delle competenze professionali, in una logica di aggiornamento costante.

«Fare formazione comune con gli esperti è già in partenza un momento di forte condivisione, di acquisizione di contenuti che tante volte non possedevamo in maniera appropriata, e poi ovviamente un modo per condividere.»

«A livello professionale sono cresciuta molto, proprio perché è stato un aggiornamento triennale che per me poi è proseguito perché mi sono ulteriormente aggiornata.»

«La necessità anche di una formazione dell'insegnante e il confronto diretto con gli operatori museali sull'attività, secondo me questo potrebbe essere un modo per ampliare la progettazione e dare una continuità anche magari nei tre anni, fornendo dei materiali.»

«Quanto più c'è la formazione dell'insegnante, tanto più si è accompagnati, tanto è più piacevole, e in fondo per noi c'è un ritorno sulla didattica, perché adesso la formazione non la fa più nessuno.»

Le azioni educative devono essere il più possibile “generative” sia *longitudinalmente* (con il coinvolgimento di altri destinatari anche indiretti, quali ad esempio alunni di altre classi, le famiglie), sia *verticalmente* poiché possono continuare nel tempo, ampliate e proposte con nuove finalità e prospettive operative.

«I progetti hanno sempre coinvolto le famiglie, spesso sono stati gli stessi bambini portatori della ricchezza ad affascinare le stesse famiglie: insieme venivano in museo a vedere quello che i bambini avevano visto in mattinata, quindi un ritorno nei loro racconti, che fanno in casa, della ricchezza della nostra città.»

«Il progetto “Adolescenti tra piazza reale e piazza virtuale” con il Museo storico di Bergamo ha previsto una ricerca sulla trasformazione della capacità e della qualità comunicativa degli adolescenti, attraverso i significati che vengono trasferiti in queste modalità comunicative. E adesso stiamo in continuità con l'università e tutto il tavolo degli attori coinvolti per continuare questo lavoro, trasformando quindi la ricerca in un osservatorio permanente in cui ogni ente si assume dei precisi compiti.»

Da parte dei docenti degli istituti secondari superiori impegnati in esperienze educative inerenti l'“area progetto” si sottolinea l'importanza di predisporre modalità e strumenti per la certificazione delle competenze al termine del percorso compiuto, una validazione richiesta dalla scuola. Un caso paradigmatico è rappresentato dai progetti realizzati nel contesto di innovazione educativa denominata “metodologia dell'alternanza”<sup>28</sup>. Il percorso, progettato e realizzato insieme all'istituzione museale, prende l'avvio da una convenzione, in cui si sottolinea la natura educativa del percorso in alternanza, il suo essere finalizzato alla crescita della persona nella costruzione di competenze acquisite in aula e in

---

<sup>28</sup> Prevista dall'articolo 4 della legge 53/2003 al fine di promuovere le iniziative di collaborazione tra scuola e mondo del lavoro intorno al tema dell'alternanza formativa secondo quanto stabilito dal D.M. 76/2005.

museo. Queste non si identificano con una semplice *performance*, ma con un insieme di risorse – conoscenze, abilità, comportamenti – esercitati al fine di condurre a soluzione un compito di realtà, una prova concreta, nella quale lo studente si impegni in modo autonomo e responsabile.

Le proposte educative devono essere “flessibili” in quanto ogni contesto scolastico ha caratteri propri; un’offerta “preconfezionata” risulta sovente essere poco praticabile o non produce gli esiti formativi previsti e attesi. Poter dialogare con il referente museale e concordare una serie di “variazioni”, pur mantenendo la struttura di base della proposta, risulta essere efficace perché in questo modo il museo risponde davvero alla domanda espressa dal docente, dalla scuola.

«Con questi esperti abbiamo creato all’interno della nostra realtà, cioè l’abbiamo riportato in classe e ci hanno dato la possibilità anche di contrattare e dire “forse per questa classe è meglio così”».

Alla base di questa richiesta è sottesa l’esigenza dichiarata esplicitamente di instaurare rapporti continuativi e profondi, non *una tantum*, che consentano di costruire una “relazione di senso”, rendendo il museo un luogo familiare e non solo sporadicamente frequentato, ma che entri nel paesaggio culturale dei singoli, costruendo insieme le proposte educative, partecipando alla loro ideazione e messa in opera. Si auspica che il servizio educativo – anche in rete con altri musei – organizzi incontri sistematici con gli insegnanti su temi diversi, che non necessariamente si debbano tradurre in progetti educativo-didattici, ma che possano costituire occasione di conoscenza reciproca e di aggiornamento.

Il dialogo tra le due parti dovrebbe costituire una sorta di rete sempre esistente; la collaborazione così predisposta non inizia né finisce con l’esperienza in sé. Tale relazione può promuovere più facilmente anche l’azione valutativa, fornire spunti e stimoli per progetti diversi, essere risorsa per una formazione continua degli insegnanti e un proficuo confronto con gli educatori museali.

«Al museo ci sentiamo praticamente a casa.»

«Secondo me sarebbe meglio fare meno cose ma più rilassate, un tempo più dilatato [...] bisognerebbe prevedere un altro percorso che non è solo compro il biglietto e vedo il film, ma compro il biglietto e partecipo al film.»

«Il museo e la scuola si devono aprire reciprocamente, ossia il docente deve diventare a pieno titolo protagonista insieme all’educatore museale di un percorso, perché un aspetto sostanziale molto frustrante del nostro lavoro è quello proprio di non avere la visibilità e quello spazio che è giusto che si abbia. [...] La relazione con l’istituzione museo deve essere una relazione aperta, una relazione produttiva, che pone sullo stesso piano la scuola e il museo, perché si sta facendo cultura, cioè non siamo ripetitori o trasmettitori, ma siamo protagonisti di un’avventura culturale nel nostro specifico così come lo è il museo nel suo.»

Il servizio educativo deve proporre attività e percorsi che possono caratterizzare il curricolo continuo, diversificati per grado di complessità e sensibili alla capacità di apprendimento, ma coerenti al loro interno, il cui progredire sia contenutistico che metodologico sia facilmente riconoscibile dall’utenza. È richiesta attenzione nel proporre attività e percorsi calibrati rispetto al reale grado di apprendimento e di

maturazione degli allievi; soprattutto nelle scuole secondarie superiori si sottolinea che a volte le proposte sono eccessivamente “facili” e dunque non efficaci per gli studenti. Da evitare dunque che un medesimo “modello” di esperienza venga trasposto in un contesto scolastico di grado superiore senza la necessaria revisione di contenuti e di strategie.

«Calibrare l’offerta educativa tenendo conto della specificità degli apprendimenti e quindi del livello di capacità, senza banalizzare ma senza complessizzare, quindi riuscire a fare una proposta che risponda a un target che è quello reale. »

Ugualmente proficue risultano quelle attività che predispongono materiali e sussidi spendibili nella didattica d’aula sia per riprendere, rielaborare e rinforzare quanto vissuto al museo, sia utilizzabili anche in altri ambiti disciplinari di insegnamento o per il raggiungimento di specifici obiettivi.

#### 6.2.5. Per un’azione valutativa partecipata

Rispetto alle esperienze costruite insieme dal museo e dalla scuola, che fanno riferimento alla prassi del partenariato progettuale, i docenti riconoscono quanto sia cruciale definire le modalità e costruire gli strumenti per la verifica e la valutazione, esito dunque di una concertazione *ex ante* e *in itinere*. Gli elementi emersi dalla riflessione sul percorso sono utili per ripensare – e ottimizzare successivamente – le attività e i progetti.

«La valutazione di questi progetti avviene *in itinere*: avviene prima una valutazione di coppia con gli insegnanti, successivamente una valutazione di collettivo, e poi, molto interessante, una valutazione con l’esperta, che a volte può intervenire sul singolo caso o a livello collettivo a seconda della nostra richiesta. Facciamo gruppi di puntualizzazione periodica per età, cioè tutte le insegnanti referenti del progetto si incontrano con l’esperta, e qui c’è una condivisione immediata di tutte le cose che sono in atto, si apporta una correzione, ci si riporta in linea e questo è fondamentale, insomma non si lavora soli. Si agisce anche sugli esiti di questa valutazione, quindi le esperte dei musei sono figure importantissime, ma anche il riferimento pedagogico della nostra scuola che si confronta con loro e propone aggiustamenti sulla progettazione.»

Una richiesta espressa da parte degli insegnanti è di potersi confrontare con il servizio educativo riguardo agli esiti dell’azione valutativa condotta dallo stesso; ciò permetterebbe di individuare insieme aree ed elementi di criticità, di utilizzare il riscontro sull’esperienza in chiave formativa.

«Penso che anche ai musei può servire questo ritorno, perché immagino che anche per loro sia importante migliorare e proporre delle cose in funzione della risposta che poi hanno dai ragazzi e dagli insegnanti, quindi anche per loro, ci sono conferme, ci sono modifiche, per aggiustare il tiro.»

### 6.2.6. Il “Progetto EST”: un paradigma esemplare

Come già esplicitato nella parte di questo *Rapporto* dedicata alla restituzione degli esiti dei focus group che hanno avuto protagonisti i responsabili del servizio educativo e gli educatori museali<sup>29</sup>, il “Progetto EST” è stato un percorso di ricerca e di operatività proficuo e generatore di formazione e di apprendimenti. Tale valutazione ha trovato riscontro anche da parte degli insegnanti che vi hanno partecipato, i quali hanno sottolineato alcuni elementi chiave del progetto, di seguito indicati.

1. L’essere stata un’esperienza significativa per l’aggiornamento e la formazione dei docenti, che sono stati costantemente supportati dagli esperti e dal personale del servizio educativo dei musei partecipanti.

«C’era una grande collaborazione e dal punto di vista professionale un conforto, una ricerca di comunione di idee e di metodologie, che anche per l’insegnante sono utili, servono sia come stimolo sia come conferma.»

2. Le strategie e le metodologie sia educative che disciplinari hanno sostanziato la prassi didattica, non vissute *a latere* del curriculum di scuola.

«La proposta educativa si è integrata con le discipline, questo è molto importante: si integra perché sono attività che poi vanno in trasversale, quindi noi abbiamo il rimando attraverso i risultati disciplinari; non è solo un’esperienza molto bella, ma proprio che si integra, accompagna, cammina con la scuola.»

3. L’aver potuto utilizzare strumenti e materiali trasferibili in altri contesti di apprendimento, che sono diventati sussidio anche per altri docenti e classi.

«Abbiamo recepito i kit che sono utilissimi e che abbiamo continuato ad usare, abbiamo passato anche le schede ad altre colleghe.»

4. L’aver predisposto modalità e strumenti per la verifica e la valutazione riferita a diversi ambiti del progetto – compresa la relazione tra il servizio educativo e gli insegnanti – risultato di una condivisione da parte degli insegnanti, che sono stati assunti nella pratica didattica.

«C’è stato un grosso scambio di idee proprio sulla verifica, perché effettivamente questa modalità ha sempre un po’ di difficoltà, e in realtà alcuni di noi hanno dato una serie di suggerimenti, che non sono la pratica del questionario di verifica a domande e risposte.»

«Anche nell’incontro finale c’è proprio un grosso lavoro da parte loro per capire le difficoltà che abbiamo incontrato, dove le abbiamo incontrate, quali sono stati invece i punti di forza, e anche da parte loro la richiesta di come si sono trovate le classi.»

---

<sup>29</sup> Vedi paragrafo 5.1.6.

### *6.2.7. Gli ambiti irrinunciabili per la verifica e la valutazione*

In coerenza con le potenzialità educative pertinenti l'azione del museo rispetto al pubblico in età scolare, gli ambiti ritenuti irrinunciabili da porre sotto lente di ingrandimento riguardano proprio la specificità del museo quale risorsa educativa nella formazione del sapere e nella promozione di abilità e di comportamenti più difficili da perseguire all'interno del contesto scolastico. Il misurarsi con il *fare*, sia a livello di manualità impiegata con le attività di laboratorio, sia quale "saper fare altro" rispetto alle competenze esercitate in aula.

Risulta molto importante che il museo sappia instaurare una relazione significativa con gli allievi e dunque presentare se stesso quale ambiente da scoprire, dove porre quesiti e cercare soluzioni, attento ai bisogni comunicativi ed esperienziali caratteristici dei giovani cittadini in formazione.

«Ritengo irrinunciabile vivere e conoscere un museo nell'idea classica di museo, ma anche accanto a questo, uscire dall'idea classica di museo e quindi mettere questo "fare" nel quale i bambini diventano protagonisti. Sicuramente, questo modo di porsi con il museo, vedere che dentro il museo c'è qualcosa che ti muove, quindi con il "fare" non solo impari, ma ti muove proprio dentro come sensibilità, perché poi produci, lo vivi in maniera più empatica.»

Un altro ambito irrinunciabile è quanto e come l'esperienza vissuta con il museo costituisca una parte importante dell'apprendimento formale, esercitato con la didattica d'aula, e più in generale caratterizzi l'azione educativa della scuola nel suo orientamento pedagogico.

«M'interessa molto che l'esperienza sia assunta all'interno della scuola, che diventi parte dell'apprendimento.»

### *6.2.8. Quali modalità e strumenti per la verifica e la valutazione*

L'ambito di interrogazione intendeva conoscere quali modalità, modelli e strumenti sono stati predisposti dal servizio educativo: se costruiti insieme agli insegnanti nella logica del partenariato di progettazione o "offerti" dal servizio stesso; il loro utilizzo nell'ambito di competenza della scuola e la loro efficacia.

Un'altra area di indagine ha riguardato se e come la verifica e la valutazione delle attività e dei progetti sono state utilizzate per l'azione valutativa degli apprendimenti specifici (i contenuti disciplinari, ad esempio), nonché per la presentazione dei progetti e delle attività all'interno del contesto scolastico (la Dirigenza e i colleghi) quindi alla messa in valore dell'esperienza compiuta.

La maggior parte dei testimoni presenti ai focus group ha dichiarato di non predisporre e utilizzare strumenti strutturati per la verifica e la valutazione degli apprendimenti esercitati in occasione delle esperienze di educazione al patrimonio, affidandosi di più a valutazioni personali. L'osservazione diretta, attenta ma non sistematizzata, per quanto riguarda indicatori selezionati o esiti attesi, ha permesso di mettere a fuoco una serie di elementi significativi, sovente però non comunicati

agli educatori museali, perdendo in questo modo la carica propulsiva e generativa, non prevedendo un confronto sugli stessi.

«Sulla verifica, per quanto riguarda le esperienze che ho fatto non ho predisposto verifiche dedicate: piuttosto osservo il comportamento dei ragazzi, il loro interesse e quel che succede dopo in classe, allora la verifica serve più che altro a me, per capire se l'attività è piaciuta, in che modo, se aveva qualche punto oscuro, qualche cosa da chiarire.»

Un discorso a parte richiede quanto è predisposto dalla verifica e dalla valutazione delle esperienze educative in partenariato all'interno dell'“Alternanza scuola-lavoro” in quanto in questo caso sono richieste procedure e strumentazioni specifiche.

«Essendo la nostra scuola con certificazione di qualità “Iso 9001”, siamo tenuti a testare il gradimento dell'utenza, quindi i nostri ragazzi. Per cui abbiamo un questionario ogni anno che viene sottoposto a loro, e poi il progetto viene discusso non solo con i docenti, ma all'interno della commissione che prevede poi la certificazione di qualità della scuola, quindi all'interno di una procedura specifica.»

Rispetto a modalità e strumenti innovativi, i docenti ritengono efficace che il servizio educativo predisponga modalità di valutazione partecipata con i docenti, grazie a specifici focus group, nonché il confrontarsi direttamente con la classe/le classi protagoniste dell'esperienza, rendendo partecipi e consapevoli gli allievi di quanto vissuto e realizzato, individuando i punti di forza e di criticità, analizzando le attività e i prodotti realizzati rispetto agli esiti attesi. Una proposta che merita segnalazione è il ritenere molto proficuo che una classe presenti ai compagni di altre classi l'esperienza e i prodotti realizzati, condividendone il percorso compiuto: gli allievi diventano testimoni in prima persona dell'esperienza vissuta.

«I prodotti dei ragazzi sono anche stimolo agli altri. Vedendo quello che ha fatto una classe, un'altra classe può essere stimolata a farlo o ha un'idea che parte da lì. Poi anche per loro può essere un confronto e anche una soddisfazione.»

### *6.2.9. I referenti delle associazioni e delle comunità dei migranti*

«I musei hanno una responsabilità sociale nei confronti della comunità territoriale di riferimento e tale responsabilità è legata alle specificità dell'istituzione e alla sua missione. Il museo, per poter esercitare la sua funzione sociale, deve necessariamente porsi in una posizione “aperta” e “di ascolto” nei confronti della collettività; deve interrogarsi sul proprio ruolo e ripensare la propria funzione per interagire efficacemente con l'attualità, caratterizzata da elementi di complessità e di dinamismo. Il patrimonio culturale può svolgere un ruolo sociale importante, combattendo diversi fenomeni di esclusione e proponendosi come terreno di sperimentazione per nuove forme di cittadinanza culturale, promuovendo e sostenendo coesione sociale e appartenenze territoriali». <sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Vedi Allegato 5.

La citazione tratta dal documento predisposto dalla Commissione “Educazione e mediazione” ICOM Italia è premessa ineludibile per comprendere il contesto culturale e le linee guida che caratterizzano la funzione educativa del museo nella relazione con i pubblici “altri” rispetto al pubblico di età scolare. Siano essi migranti e dunque interpreti di culture diverse, giovani non inseriti in contesti formali di apprendimento, persone di tutte le età e condizioni sociali, testimoni di disagio sociale e culturale, portatori di handicap psichico o fisico. L’assunzione della “responsabilità sociale” da parte del museo si traduce in una politica culturale che pone al centro i bisogni dei cittadini, realizzando esperienze significative dedicate a queste utenze.

Il patrimonio culturale, portatore di segni plurimi e complessi, caratterizzato da processi di contaminazione e continue integrazioni, è eccellente strumento per il riconoscimento e la comprensione critica dell’identità come della diversità culturale, del mondo proprio e altrui, sollecitando il dialogo costruttivo e il confronto tra individui e comunità interpreti di istanze culturali differenti, promuovendo una cittadinanza attiva e responsabile. L’azione educativa del museo deve rivolgersi a questi destinatari, realizzare attività adeguate ed efficaci, accogliendo prospettive e interpretazioni diverse e inedite. Tale realtà può contare attualmente in Italia su alcune buone pratiche, promosse dai musei del territorio e assunte nella programmazione ordinaria del servizio educativo, anche se numericamente limitate e nella maggior parte dei casi contraddistinte da un carattere sperimentale.

Il gruppo di lavoro ha ritenuto proficuo predisporre un focus group dedicato al referenti di quelle associazioni che sono portavoce di questi pubblici proprio per conoscere gli elementi chiave della relazione instaurata con il museo, delle pratiche realizzate. Benché la presenza di tali testimoni privilegiati sia stata numericamente limitata, il dibattito svoltosi durante il focus e le riflessioni condivise costituiscono un patrimonio prezioso per ragionare riguardo allo sviluppo dell’offerta educativa da parte del museo tesa all’inclusione e all’integrazione socio-culturale.

#### *6.2.10 La relazione educativa con il museo: le consapevolezza acquisite e gli aspetti irrinunciabili*

Tutti i partecipanti al focus riconoscono il museo quale risorsa nell’incontro con i pubblici che possono:

- comprendere che la diversità è una risorsa e non un ostacolo;
- entrare in relazione con il museo, così da instaurare legami significativi e duraturi, in quanto luogo di esperienza nel loro quotidiano;
- esercitare una cittadinanza attiva, conoscendo e frequentando le istituzioni culturali della propria città, del proprio territorio;
- esprimere capacità creative in attività laboratoriali;
- dare risonanza alla propria biografia grazie al “racconto di sé” in presenza di opere e di testimonianze del patrimonio culturale.

I rappresentanti delle associazioni (educatori nell'ambito del sociale, mediatori culturali) sono ben consapevoli che come tutte le esperienze innovative, anche i progetti e le attività intrapresi con il servizio educativo richiedono un attento lavoro di pre-progettazione, una predisposizione puntuale di fasi e azioni nonché della strumentazione utile a condurre il percorso, un monitoraggio costante e modalità specifiche per la verifica e la valutazione.

Risulta fondamentale il momento dell'accoglienza, proprio perché il museo – come ogni altro luogo lontano dalle pratiche consuete, considerato accessibile solo per pochi privilegiati – deve porsi in modo familiare fin dal primo approccio, grazie alla disponibilità non solo degli educatori museali, ma di tutto il personale, eliminando fin dal primo momento, quanto più possibile, diffidenza e disagio.

Quando l'esperienza è contrassegnata da esiti formativi ed esperienziali significativi, il dialogo tra il museo e i destinatari produce un "lessico familiare" che ha rende questa istituzione – finora percepita anche dalle persone che hanno partecipato al progetto accessibile soprattutto agli addetti ai lavori – non solo più vicina, ma quasi amichevole.

«L'accoglienza è molto importante per uno straniero che non è mai entrato in un museo... anche io che non ero mai entrata non ero a mio agio in un museo. I sorrisi, non guardare con sospetto, queste sono cose molto importanti e che loro notano.»

Il confronto con i partecipanti al focus ha sottolineato l'importanza che il museo in quanto presidio culturale sul territorio si faccia interprete, grazie alle azioni che promuovono l'accessibilità per tutti i pubblici, di una volontà condivisa dalle altre istituzioni civiche e dalla pubblica amministrazione, non risultando un attore isolato, ma sostenuto dalla rete del sistema politico-culturale del territorio.

«Molto positivo: un'apertura della città, perché io ho sempre sottolineato che dietro al nostro progetto non c'è solo il museo in sé che è aperto a 360°, ma c'è il Comune che comunque era dentro il nostro progetto, e quindi questo è molto positivo. È la città che li accoglie, è un'apertura della città, che se vivono anche delle situazioni non sempre positive, però c'è una buona parte dello Stato e proprio sul loro territorio, di apertura, un incontro tra culture, un dialogo.»

I partecipanti al focus hanno evidenziato che l'*expertise* di ognuno di loro è sempre stata riconosciuta dai responsabili del servizio educativo, in quanto interpreti delle specificità, dei bisogni e delle attese, nonché della cultura di provenienza dei destinatari. La professionalità e il contributo di questi partner sono imprescindibili per predisporre iniziative adeguate ed efficaci, declinare fasi e azioni, selezionare contenuti, individuare modalità comunicative e operative, attrezzare laboratori e costruire strumenti al fine di facilitare il coinvolgimento e la trasmissione di saperi esperti, questi ultimi affidati – in una logica di reciproco riconoscimento di professionalità individuali – al personale del museo.

L'operatività messa in campo da attori così diversi per formazione e cultura, ma che assumono e condividono il compito dell'educazione e della mediazione, ha sempre valorizzato il riconoscimento di specifiche competenze e ruoli. Il personale del servizio educativo si è posto davvero "al servizio" dell'utenza, chiedendo al rappresentante delle comunità e delle associazioni di restituire le istanze dei

destinatari, con la consapevolezza e la responsabilità di poter diventare il “facilitatore” di disagi e difficoltà vissute. La mediazione forte di conoscenze esperte, attenta alla storia di ognuno si arricchisce di altri percorsi, altre narrazioni, costruendo una mappa sensibile condivisa, sollecitando uno sguardo critico e attivo.

Nell’ambito delle esperienze di educazione al patrimonio in chiave interculturale, un aspetto cruciale da tenere ben presente per il buon esito delle iniziative è la comunicazione sia perché le comunità migranti utilizzano canali informativi “altri” rispetto a quelli conosciuti e praticati dagli autoctoni, sia per le difficoltà di decodifica testuale delle informazioni ad essi rivolte. È necessario dunque interagire con il mediatore che conosce quali sono i luoghi e i mezzi efficaci, che sa individuare possibili “intermediari” della comunicazione stessa.

«Una cosa negativa è la comunicazione, io questo non smetto mai di dirlo, che la comunicazione manca; ad esempio, quando ci sono le mostre, l’informazione non arriva alla comunità straniera.»

«Usare *facebook*, ma anche la scuola perché attraverso gli alunni c’è la possibilità di raggiungere le famiglie.»

#### 6.2.11. Monitoraggio, verifica e valutazione: quali modalità e strumenti

Si comprende appieno che esperienze così innovative e per lo più ad alto indice di sperimentazione richiedono di condurre un’azione valutativa puntuale per le rilevare *ex ante* le condizioni di fattibilità e attrezzare il percorso progettuale di ogni sussidio utile.

La situazione in partenariato interistituzionale, che caratterizza molte delle azioni intraprese, non è una situazione naturale, ma frutto di una concertazione e negoziazione continua tra istituzioni diverse per vocazione, specificità, cultura e pratica professionale. Una contrattualità attenta, rigorosa e partecipata implica la volontà di assumere il progetto ed essere disponibili a confrontarsi rispetto a modalità operative consolidate, per superare eventuali conflitti, coniugare prospettive differenti, integrare in un insieme coerente saperi, competenze e strategie anche per quanto riguarda l’azione valutativa.

Il monitoraggio, che comporta l’osservazione riflessiva sui singoli snodi dell’esperienza, avviene in modo informale grazie a incontri periodici, senza usufruire di strumenti opportunamente predisposti, quali ad esempio griglie di rilevazione ordinate secondo indicatori condivisi o un repertorio di quesiti.

Quanto alla rilevazione del gradimento da parte dei pubblici, le abilità “di base” (leggere e scrivere, anche in un’altra lingua) devono essere accertate *ex ante* e tenute ovviamente in considerazione, non potendo utilizzare questionari “tradizionali”, che richiedono capacità di comprensione dei quesiti.

«Abbiamo predisposto alcuni questionari tradotti in lingua, che sono stati compilati da tutte le persone che hanno fatto le visite al museo, che sono stati consegnati al museo.»

Anche la verifica e la valutazione al termine dell'esperienza si avvale di riunioni di tutti gli attori del progetto; si richiede la stesura di un report da parte di chi ha condotto l'esperienza, teso ad acquisire elementi significativi. Gli ambiti che sono posti sotto lente di ingrandimento riguardano la partecipazione, l'apprezzamento personale, la risposta emotiva. Gli educatori sono consapevoli che, data la "natura stessa" dell'intervento, non possono contare sugli strumenti affidabili e già sperimentati per la verifica di "saperi" e di "saper fare", e di quanto complesso sia l'accertamento degli esiti che riguardano la sfera del "saper essere".

L'acquisizione di "dati sensibili" risulta poi ancora più problematica nel momento in cui, volendo sottoporre a verifica il raggiungimento dei medesimi esiti, si passa dalla dimensione "micro" (individuale) a quella "macro" (gruppo/comunità).

Una modalità efficace risulta il concordare e condividere tra il responsabile del servizio educativo e dell'associazione una serie di indicatori da tenere sotto controllo durante il percorso compiuto. Si evince che la valutazione partecipata è auspicata proprio perché consente a tutti gli attori coinvolti di definire insieme ambiti, priorità, elementi di rilievo.

«Il rischio è costruire uno strumento predefinito quando invece è utile costruirlo insieme al museo, insieme ai soggetti. Dare delle indicazioni a "maglie larghe" affinché all'interno si possano prima costruire delle attività insieme e quali sono gli indicatori che sia il servizio, ma anche il museo stesso, sono interessati a monitorare, e quelli che possono poi rappresentare una modalità di lettura di ciò che è avvenuto, dell'iniziativa. Quindi, non uno schema chiuso, ma un repertorio di suggerimenti, di indicazioni, di voci potrebbe essere utile. E per il museo potrebbe ugualmente essere utile avere una breve indicazione rispetto a quale può essere il metodo di definizione poi dello strumento di valutazione, un metodo che contempla una valutazione partecipata in cui ci sono più soggetti. E dal mio punto di vista, in virtù dell'esperienza, più partecipata è la valutazione e meglio poi sarà l'intervento.»

All'interno del proprio contesto professionale, gli operatori dei servizi socio-educativi, i responsabili delle associazioni, i rappresentanti delle comunità dei migranti riflettono sull'esperienza compiuta con il museo per individuare quali sono stati gli approdi, gli elementi di difficoltà, gli snodi critici. Ognuno assume gli indicatori che rispondono all'accertamento degli esiti educativi stabiliti nella fase di progettazione. Il confronto e la condivisione con il responsabile del servizio e degli educatori museali sono ritenute strategie necessarie e proficue, poiché permettono di ricomporre la complessità dell'esperienza, ragionare riguardo all'efficacia e all'adeguatezza di azioni, strategie, strumenti, linguaggi. Una valutazione critica e formativa dunque, con la precisa finalità di progettare nuove esperienze sempre più rispondenti ai bisogni e alle attese dei destinatari.

## Conclusioni

L'indagine ha permesso di delineare lo stato dell'arte della pratica valutativa condotta dai musei selezionati, approfondendo e precisando quanto rilevato grazie allo strumento di autovalutazione predisposto da Regione Lombardia. Rispetto agli elementi conoscitivi e alle riflessioni prodotti dalla ricerca, si evidenzia la necessità che siano garantite le seguenti condizioni, da considerarsi prerequisiti.

In primo luogo, il riconoscimento da parte della direzione scientifica di quanto la valutazione permetta anche la validazione della politica culturale del museo *in sé* e non solo delle attività educative; essa è un processo articolato e complesso che non si risolve in una mera acquisizione di dati quantitativi.

In secondo luogo, la conseguente valorizzazione del personale educativo, impegnato anche in condizioni di difficoltà, nel promuovere e sostenere indagini, accertamenti e analisi. La valutazione richiede risorse economiche, competenze professionali esperte che i servizi educativi devono potenziare.

Infine, la necessità di prevedere tempi adeguati per condurre l'azione valutativa, che al pari del processo educativo domanda tempi non comprimibili.

Rispetto alle criticità e alle indicazioni emerse nell'ambito della ricerca, si raccomanda ai musei di prestare attenzione in particolare a:

- acquisire consapevolezza rispetto alle caratteristiche *multidimensionali* del processo valutativo;
- prevedere tempi e costi della valutazione in fase di programmazione delle risorse del servizio;
- coinvolgere i rappresentanti dei destinatari nella formulazione di obiettivi e strumenti;
- declinare le fasi operative delle attività in funzione del monitoraggio;
- definire in modo puntuale gli obiettivi ragionevolmente perseguibili, focalizzati su ambiti specifici;
- segnalare e sistematizzare soprattutto gli obiettivi conoscitivi che *non* si sono potuti raggiungere;
- non sottovalutare gli strumenti "improvvisati" e creativi, ma considerarli risorse potenziali di cui vagliare attentamente la correttezza, l'utilità, la trasferibilità;
- acquisire o approfondire le competenze tecniche necessarie per un utilizzo consapevole degli strumenti.

Le ipotesi di lavoro qui di seguito declinate si sostanziano da quanto la ricerca ha evidenziato. In particolare:

- la forte disomogeneità presente riguardo la pratica della verifica e della valutazione;
- la necessità di sostenere la consapevolezza rispetto al processo della verifica e della valutazione come percorso continuo e circolare;
- l'urgenza di consolidare la pratica della documentazione, attrezzandola in modo adeguato;
- una strumentazione limitata essenzialmente al questionario, nonché un sottoutilizzo degli strumenti qualitativi;
- il frequente impiego di strumenti non del tutto adeguati rispetto agli obiettivi che si intendono perseguire;
- la diffusa mancanza di elaborazione e relativa analisi puntuale degli esiti forniti.

A fronte di questi elementi di criticità, è importante sottolineare:

- l'esigenza di confronto, inteso quale opportunità per l'autoformazione e l'aggiornamento professionali, nonché come risposta a quelle domande ricorrenti e comuni, che sono affrontate dai professionisti museali con modalità sperimentali e non sempre efficaci;
- il vivo interesse espresso da parte dei rappresentanti dei musei relativamente a una crescita professionale organica nell'ambito della verifica e della valutazione;
- la pertinenza con gli obiettivi regionali nell'ottica di un accompagnamento al potenziamento del tessuto professionale e di pratiche nel quadro del processo di adeguamento agli standard di qualità;
- l'importanza della verifica e della valutazione nell'ottica di un miglioramento costante dei processi e di una loro razionalizzazione, anche in termini economici;
- l'importanza della formazione degli operatori, nell'ottica di fornire loro strumenti per renderli progressivamente autonomi nei processi di automiglioramento.

Si suggeriscono alcune ipotesi di azioni di medio e lungo periodo a sostegno della creazione e del rafforzamento di competenze; in particolare, un percorso di formazione costruito per moduli focalizzati e agili, su temi specifici inerenti:

- l'utilizzo pertinente e consapevole di strumenti standard e non standard;
- la restituzione e la comunicazione degli esiti per valorizzare il proprio operato;
- la conoscenza di casi di studio di processi ben avviati e condotti, selezionati sulla base della rappresentatività dei destinatari e delle problematiche.

La formazione potrebbe essere articolata – coerentemente con le indicazioni espresse dai musei partecipanti – in incontri periodici centrati sia sull'approfondimento di temi e problemi, sia sull'analisi di casi di studio. La

scarsità di tempo e di risorse suggeriscono l'opportunità di una struttura formativa "leggera", che fornisca gli strumenti teorici e di analisi anche sotto forma di materiali condivisi a distanza, e dedichi spazio alla discussione di casi di studio, nonché il confronto tra i professionisti nelle occasioni di incontro.

Come già si è verificato nelle azioni di accompagnamento promosse da Regione Lombardia, inerenti la professionalità e la strutturazione sempre più efficace del servizio educativo, ugualmente si segnala la richiesta espressa da alcuni musei di essere seguiti da un esperto che li aiuti a identificare strategie e priorità nei rispettivi processi di verifica e di valutazione. L'esito di questa azione potrebbe costituire una risorsa da mettere a disposizione degli altri colleghi. Tale opzione darebbe inoltre la possibilità di valorizzare i responsabili del servizio che hanno maturato una riflessione sul proprio agire professionale, in termini sia più generalmente progettuali sia specificatamente valutativi, costituendosi gruppo pilota per la sperimentazione di processi efficaci, la sistematizzazione e la restituzione degli esiti. Tale processo permetterebbe che l'investimento effettuato da Regione Lombardia possa avere ricadute sull'intero sistema territoriale.

Si fa presente inoltre che alcune delle esperienze più interessanti in termini di progettazione e valutazione sono state realizzate grazie al lavoro di tirocinanti provenienti da quei corsi *post lauream*, tesi alla formazione delle professionalità nell'ambito dell'educazione e della mediazione. Come emerso anche in sede di indagine, accade oggi che i musei non sempre sappiano utilizzare in modo efficace tali competenze, e finiscano così col disperdere la risorsa potenzialmente rappresentata da questi giovani ricercatori.

Si suggerisce la possibilità di attivare partenariati proficui con i musei e le università, così da sostenere al termine del percorso formativo di stage le competenze acquisite dai tirocinanti, permettendo ad esempio di sperimentare le modalità e gli strumenti progettati, divenendo nel contempo una risorsa permanente per il museo.



## Segnalazioni bibliografiche e sitografiche

La bibliografia più completa inerente l'educazione al patrimonio culturale e la didattica museale è in Bortolotti A. et al., *Per l'educazione al patrimonio culturale. 22 tesi*, FrancoAngeli, Milano 2008 che presenta anche una tesi dedicata a "Documentare, monitorare, verificare e valutare".

Per la bibliografia relativa al tema della valutazione nell'ambito dell'educazione museale:

- Donna M. A. et al., *Didattica dei musei. La valutazione del progetto educativo*, FrancoAngeli, Milano 2004
- Nardi E. (a cura di), *Pensare, valutare, ri-pensare. La mediazione culturale nei musei / Thinking, evaluating, rethinking. Cultural mediation in museums / Penser, évaluer, repenser. La médiation culturelle dans les musées*, FrancoAngeli, Milano 2007
- Kraeutler H. (a cura di), *Heritage Learning Matters. Museums and Universal Heritage*, Schlebrügge Editor, Wien 2008.

Relativamente alle tematiche dell'educazione al patrimonio e della didattica museale segnaliamo il sito *Museiscuola* ([www.comune.torino.it/museiscuola](http://www.comune.torino.it/museiscuola)) che si propone di facilitare l'elaborazione di attività e progetti in partenariato tra scuole e musei, sostenere l'aggiornamento professionale degli insegnanti e degli educatori museali, favorire il confronto di esperienze a livello nazionale ed europeo, offrire spunti di riflessione sulla funzione educativa dei musei, documentare e aggiornare le attività educative dei musei della città di Torino e del territorio piemontese.

L'educazione al patrimonio in chiave interculturale caratterizza la specificità del sito *Patrimonio e Intercultura*. Il sito, promosso da Fondazione Ismu, Iniziative e studi sulla multietnicità (Milano), è dedicato all'educazione al patrimonio in chiave interculturale. Presenta esperienze, riflessioni, aggiornamenti, una bibliografia tematica, risorse disponibili in rete in Italia e in Europa ([www.fondazione.ismu.org/patrimonioeintercultura](http://www.fondazione.ismu.org/patrimonioeintercultura)).



Allegato 1

*Scheda sui Servizi Educativi del Museo*



### Informazioni generali

**SI NO** Il museo è dotato di un servizio educativo?

**SI NO** Esistono spazi specificamente riservati alle attività educative?

**SI NO** Se sì, questi spazi sono attrezzati con strutture *ad hoc*?

**SI NO** Gli spazi per i servizi educativi sono dotati di terminali per la connessione informatica?

**SI NO** Gli spazi per i servizi educativi sono dotati di sistemi audiovisivi, sistemi per videoproiezioni o altro?

**SI NO** Il museo si è dotato di un documento che dichiara l'impostazione e le linee guida delle attività didattiche/educative?

### Personale

Qual è il personale assegnato al servizio educativo? (indicare il numero)

*responsabile interno al museo (specificare la qualifica)*

.....

*operatore/i didattico interno.....*

*operatore/i didattico esterno.....*

*altro.....*

Qual è la formazione degli operatori didattici?

*formazione specifica offerta dal museo*

*laurea in discipline specifiche del museo*

*altro (corsi post laurea universitari, corsi FSE, ecc.)*

Note.....

.....

**SI NO** Il museo fa ricorso a professionalità esterne, anche su singoli progetti?

Se sì, indicare quali

.....

.....

### Finanziamenti

**SI NO** È presente nel bilancio dell'ente proprietario del museo una voce specificamente riservata ai servizi educativi?

**SI NO Parzialmente** Le attività didattiche sono a pagamento?

Se sì, a carico di chi è il pagamento degli operatori?

*del museo stesso*

*della scuola che usufruisce del servizio*

*di altre istituzioni pubbliche*

*di sponsors privati*

*altro (specificare)*

.....

### Gestione

Indicare la modalità di gestione del servizio educativo

*diretta*

*attraverso un soggetto in convenzione con il museo*

*attraverso un soggetto esterno individuato tramite gara*

*altro*

Qual è la forma giuridica del soggetto esterno che gestisce il servizio educativo?

.....

Note.....

.....

.....

### Destinatari del servizio e indagini sui pubblici

(indicare la percentuale sul totale di visitatori nel 2005)

**Pubblico in età scolare**.....%

*scuola dell'infanzia*

*scuola elementare*

*scuola media inferiore*

*scuola media superiore*

**Insegnanti** .....%

**Pubblico adulto** .....%

*famiglie*

*studiosi*

*turisti*

*altro.....*

.....

Note.....

.....

.....

**SI NO** Il museo ha mai condotto indagini per conoscere caratteristiche, bisogni e attese dei suoi pubblici (comunità di riferimento, turisti, scuole, gruppi familiari, stranieri...)?

Se sì, quando è stata condotta l'indagine (anno)

.....

Come è stata condotta l'indagine?

*richiesta di compilazione di un questionario somministrato a un campione di pubblico*

*intervista a un campione di pubblico*

*altro*

Da chi è stata condotta?

*Personale interno al museo*

*Personale esterno al museo*

**Attività**

Indicare le attività prevalenti coordinate e svolte dal servizio educativo e precisare il numero

indicativo per anno

- conferenze.....
- visite guidate.....
- progetti in partenariato con la scuola
- convenzioni con singole scuole (ex art. 7 L.352/97)
- corsi di aggiornamento per docenti
- consulenza per le scuole/agenzie di formazione
- visite libere con materiali predisposti dal museo
- laboratori (specificare)

- attività teatrali o cinematografiche
- iniziative specifiche rivolte a visitatori disabili
- altro

Note.....

**SI NO** Sono state predisposte attività rivolte a pubblici di altre culture?

Se sì, presentare per punti essenziali l'attività /le attività realizzate.

**SI NO** Il museo ha realizzato attività coinvolgendo nella progettazione delle stesse il pubblico di riferimento, i destinatari delle azioni educative? (ad esempio progettazione in partenariato con le scuole, con la comunità del territorio....)

Se sì, presentare per punti essenziali come si è svolta la progettazione partecipata da parte del pubblico/dei destinatari.

Il servizio educativo ha svolto/svolge attività di ricerca con:

- Università/istituti di ricerca
- agenzie formative
- équipes di esperti
- altro

Note.....

**SI NO** Il servizio educativo ha promosso seminari-giornate di studio nell'ambito della didattica museale?

Se sì, indicare l'anno e il titolo/i titoli della/delle iniziativa/e

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**Materiali di sussidio alla visita**

**SI NO** Il museo ha predisposto materiali informativi?

Se sì, di quale tipo?

- pannelli informativi
  - per bambini
  - per portatori di handicap
  - altro (specificare)

- schede mobili ad integrazione del percorso museale
  - per bambini
  - per portatori di handicap
  - altro (specificare)

- didascalie
  - per bambini
  - per portatori di handicap
  - altro (specificare)

- guide o altri sussidi per categorie differenziate

Note.....

Il museo ha prodotto materiali didattici?

- schede/quade mo didattico
- prodotti multimediali
- giochi
- altro

Note.....

**Documentazione**

**SI NO** Esiste un archivio di documentazione delle attività realizzate?

**SI NO** Se sì, è consultabile?

**SI NO** Vengono documentati *on line* le attività/ i progetti/ i materiali prodotti dal servizio educativo?

**Verifica/valutazione**

**SI NO** Le azioni didattiche vengono monitorate, verificate, valutate?

Se sì, con quali modalità?

- interviste dirette
- questionari
- studi specifici con équipes di esperti
- altro

Note.....

.....

Se sì, da chi viene condotta la verifica?

.....

**Ricaduta**

**SI NO** Le azioni educative proposte hanno provocato una ricaduta positiva?

Se sì, quale è stata?

- aumento dei visitatori*
- ritorno degli stessi visitatori*
- stimolo per la riflessione museografica e per modifiche dell'assetto espositivo*
- stimolo per la riflessione sulle modalità comunicative del museo*
- attivazione/potenziamento della collaborazione con scuole o agenzie formative*
- altro*

Note.....

.....

.....

**COMPILATORI SCHEDA**

Nome del museo .....

Indirizzo.....

Qualifica del compilatore/dei compilatori all'interno del museo.....

Data .....



Allegato 2

*Questionario somministrato ai musei oggetto della ricerca*







- f. monitoraggio
- g. verifica
- h. valutazione
- i. presentazione

#### **4. DOCUMENTAZIONE**

**4.1 Per attività e progetti si predispone un dossier che documenta l'esperienza?**

- si
- no

**4.2 I dossier costituiscono un archivio consultabile?**

- si
- no

#### **5. VERIFICA E VALUTAZIONE**

**5.1 In quale/i ambito/i è stata fatta l'eventuale verifica e valutazione?**

- a. il servizio educativo
- b. le singole attività
- c. i progetti

**5.2 Gli elementi e gli indicatori emersi dall'azione valutativa:**

- a. sono stati condivisi con tutto lo staff
- b. sono stati condivisi con la direzione
- c. sono stati utilizzati per la successiva progettazione

**5.3 Nel caso in cui la valutazione abbia avuto per oggetto il SERVIZIO:**

**5.3.1 Il processo ha riguardato:**

- a. la relazione tra i componenti del Servizio educativo/con la Direzione/il personale scientifico
  - b. le risorse professionali presenti
  - c. l'efficacia delle proposte educative (attività e progetti)
  - d. l'efficacia delle strategie impiegate (metodologie e strumenti)
  - e. gli esiti delle proposte educative
  - f. le criticità incontrate
  - g. altro
- (specificare).....  
 .....

**5.3.2 Gli strumenti adottati nella valutazione dei servizi sono:**

- a. questionari
- b. interviste

- c. riunioni
  - d. altro
- (specificare).....  
.....

**5.4 Nel caso in cui la valutazione abbia avuto per oggetto i PROGETTI:**

**5.4.1 La valutazione dei progetti ha riguardato:**

- a. il grado di soddisfazione
  - b. la partecipazione
  - c. gli apprendimenti
  - d. i comportamenti
  - e. altro
- (specificare).....  
.....

**5.4.2 Nella valutazione dei progetti, sono stati utilizzati i seguenti strumenti:**

- a. questionari
  - b. interviste
  - c. riunioni
  - d. altro
- (specificare).....  
.....

**5.4.3 In quale momento sono state condotte la verifica e la valutazione sui progetti:**

- a. ex ante (per accertare condizioni, risorse, vincoli)
- b. in itinere (per monitorare lo svolgimento e rilevare esiti e criticità)
- c. ex post (per verificare il raggiungimento degli obiettivi, acquisire elementi utili per riflettere sull'esperienza)

**5.5 Nel caso in cui la valutazione abbia avuto per oggetto le ATTIVITÀ:**

**5.5.1 La valutazione delle attività ha riguardato:**

- a. il grado di soddisfazione
  - b. la partecipazione
  - c. gli apprendimenti
  - d. i comportamenti
  - e. altro
- (specificare).....

**5.5.2 Nella valutazione delle attività sono stati utilizzati i seguenti strumenti:**





## Allegato 3

*Traccia per la conduzione dei focus group con i responsabili dei servizi educativi*



QUESTIONIG ROUTE FOCUS GROUP SERVIZI EDUCATIVI			
Area	Obiettivi	Elementi che devono emergere	Punti di attenzione
INTRODUZIONE	accoglienza	-	-
	presentazione-introduzione		
PRESENTAZIONE	fornire a tutto il gruppo gli elementi di contesto	esperienze significative di verifica e valutazione di ciascun partecipante (per quale progetto, attività, servizio)	che si riferiscano a un'esperienza sperimentata
STRUMENTI	quali strumenti hanno utilizzato (quando, con chi, per cosa, sono serviti, quali limiti hanno evidenziato)	evidenziare la eventuale polarizzazione nell'uso degli strumenti e le motivazioni alla loro scelta	evitare l'elenco, far emergere le difficoltà che verranno sistematizzate nella fase successiva della discussione
PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA	quali difficoltà/vantaggi (il loro punto di vista sulle difficoltà e le buone pratiche)	ambiti delle criticità (formative, linguistiche, relazionali, di condivisione, organizzativi, logistici, ecc)	relazione con la direzione, grado di consapevolezza nell'ambito dei processi
AMBITI	Identificare gli ambiti che ritengono irrinunciabili per la verifica e valutazione	esigenze conoscitive percepite dai musei, secondo quali criteri valutano, cosa per loro è importante capire	capire se e in quale misura la valutazione è sentita come imposta o importante, rilevare eventuali discrasie tra quanto richiesto e quanto percepito come utile/spedibile/trasferibile
FORMAZIONE	esigenze formative	carenze formative relativamente agli strumenti, alla restituzione e comunicazione, ecc	che non pensino solo a se stessi ma anche agli altri soggetti che hanno lavorato con loro, quale restituzione auspicerebbero dal progetto



Allegato 4

*Elenco dei partecipanti ai focus group*



## **Responsabili dei servizi educativi museali**

### *Bergamo*

Annalisa Aiello, Museo Civico di Scienze Naturali “Enrico Caffi”  
Silvana Agazzi, Fondazione Bergamo nella Storia – Museo storico  
Patrizia Berera e Mara Sugni – Orto Botanico “Lorenzo Rota”

### *Brescia*

Angela Bersotti – Musei Civici d’Arte e Storia, Brescia  
Marco Baioni e Michela Valotti – Sistema Museale della Valle Sabbia

### *Como*

Benedetta Cappi – Musei Civici

### *Cremona*

Beatrice Dondi – Civico Museo Archeologico, Piadena  
Cinzia Galli – Museo di Storia Naturale, Sistema Museale, Cremona  
Grazia Longhi – Sistema Museale, Cremona  
Marina Volonté – Museo Archeologico, Sistema Museale, Cremona

### *Mantova*

Tiziana Grizzi, Francesca Massari, Matteo Rebecchi – Sistema dei Musei e dei Beni Culturali Mantovani  
Fabrizia Morselli e Vanna Rubini, Associazione Amici di Palazzo Te e dei Musei Mantovani  
Elena Paladini – Museo della Città Palazzo San Sebastiano e Museo Civico di Palazzo Te

### *Milano*

Laura Codini – Aster s.r.l.  
Alessandra De Nicola – Museo Martinitt e Stelline  
Ilaria Guaraldi Vinassa De Regny e Maura Montagna – Museo Civico di Storia Naturale

### *Pavia*

Marta Brambati – Musei Civici

### *Sondrio*

Lisa Codarri e Maria Sassella – Sistema Museale della Provincia di Sondrio

### *Varese*

Massimiliana Brianza – Musei Civici di Varese, Castello di Masnago  
Francesca Consonni – MAGA Museo Arte Gallarate  
Guendalina Cucuzza – Musei Civici, Busto Arsizio  
Luigi Giavini e Piero Sandroni – Associazione Italiana Chimica Tessile Coloristica, Sezione Lombardia Ovest

## ***Insegnanti***

### *Bergamo*

Marcella Jacono – Liceo Scientifico “Filippo Lussana”

Rosario Magnolo – Istituto Statale “P. Secco Suardo”

### *Como*

Alessandra Cartocci – Istituto Comprensivo Como-Rebbio, Scuola secondaria di primo grado “A. Fogazzaro”

### *Cremona*

Nicoletta Bologna, Beatrice Bosio, Simona Botti – Scuola primaria “G. Marconi”, Casalmaggiore

Monica Iezzoni e Donatella Soldi – Scuola dell’infanzia, Cremona

Susanna Ravani – Scuola primaria “Boschetto”, Cremona

Manuela Vaiani – Scuola primaria “Capra Plasio”, Cremona

### *Mantova*

Maria Luisa Boselli – Scuola primaria “I. Nievo”

### *Milano*

Laura Colombo – Liceo Artistico Statale “U. Boccioni”, Milano

Carla Minella – Istituto Comprensivo “A. B. Sabin”, Segrate

Claudio Morganti – Liceo Artistico Statale “E. De Nicola”, Sesto S. Giovanni

Manuela Ogialoro – Istituto Statale “Virgilio”, Milano

Michela Scavello – Istituto Comprensivo Statale “J. Barozzi”, Scuola secondaria di primo grado “Confalonieri”, Milano

Maria Laura Vecchi – Scuola secondaria di primo Grado “Monteverdi – Colorni”, Milano

### *Monza Brianza*

Claudio Consonni – Liceo Scientifico “P. Frisi”

### *Sondrio*

Roberto Frate – Istituto Comprensivo “G. Bertacchi”, Villa di Chiavenna

Sabrina Simonaro – Istituto Comprensivo “G. Bertacchi”, Chiavenna

## **Referenti di associazioni**

Anita Gazner – Mediatore museale, Bergamo

Viviana Innocente – ANFFAS Ticino Onlus, Somma Lombardo

Monica Mordente e Francesca Santambrogio – Cooperativa Sociale “Questa Generazione”, Como

Ziarati Maedeh – Mediatore museale, Bergamo

## Allegato 5

### *Carta Nazionale delle professioni museali ICOM Italia (2005) Il responsabile dei servizi educativi e l'educatore museale*

#### **Responsabile dei servizi educativi**

##### ***Responsabilità, ambiti e compiti***

Il responsabile dei servizi educativi elabora i progetti educativi e ne coordina la realizzazione, individuando le modalità comunicative e di mediazione, utilizzando strumenti adeguati e funzionali per i diversi destinatari dell'azione educativa. Cura i rapporti con il mondo della scuola e i soggetti che usufruiscono di servizi e di attività educative, con l'università e gli istituti di ricerca preposti all'aggiornamento e alla formazione negli ambiti disciplinari di competenza.

In particolare:

- collabora alla definizione dell'identità e della missione del museo, del progetto istituzionale e della programmazione generale,
- partecipa alla definizione dei programmi e dei progetti di ricerca scientifica, e di presentazione delle collezioni per valorizzarne la componente educativa,
- analizza, in collaborazione con il responsabile dello sviluppo, le caratteristiche, i bisogni e le aspettative dell'utenza reale e potenziale del museo per mezzo di ricerche mirate e indagini statistiche,
- promuove l'accessibilità fisica, sensoriale, economica e culturale del museo da parte dei diversi pubblici effettivi e potenziali,
- coordina e sviluppa i servizi educativi, predisponendo attività che promuovano l'educazione permanente e ricorrente, l'integrazione sociale e il dialogo con le altre culture,
- progetta e coordina gli interventi educativi, anche in occasione di esposizioni temporanee, e le iniziative mirate in partenariato con la scuola e con altre istituzioni,
- progetta e garantisce le attività di formazione e di aggiornamento per gli operatori impegnati nelle attività educative e per gli insegnanti,

- coordina e supervisiona le attività degli operatori e di altre figure impegnate nel servizio educativo,
- coordina e supervisiona la produzione dei materiali funzionali agli interventi educativi.

### ***Requisiti per l'accesso all'incarico***

- Laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento in discipline attinenti alle specificità del museo che preveda percorsi formativi inerenti la pedagogia, la comunicazione e la formazione,
- corsi di specializzazione e/o master in discipline attinenti al museo e/o l'educazione al patrimonio culturale,
- conoscenza almeno della lingua inglese,
- due anni di esperienza in musei, in istituti culturali ed educativi.

### ***Modalità d'incarico***

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità.

Si raccomanda che l'incarico sia a tempo indeterminato o che preveda una continuità tale da permettere il completamento dei progetti inseriti nei programmi pluriennali dell'amministrazione e del direttore.

La figura professionale del responsabile dei servizi educativi può essere condivisa da più musei in gestione associata.

## **Educatore museale**

### ***Responsabilità, ambiti e compiti***

L'educatore museale realizza gli interventi educativi programmati dal museo adeguandoli alle caratteristiche e alle esigenze dei diversi destinatari.

In particolare:

- conduce attività e percorsi e predispone laboratori in relazione alle collezioni permanenti e alle esposizioni temporanee,
- partecipa a gruppi di ricerca per la realizzazione di attività educative,
- collabora alla progettazione delle iniziative educative e di progetti innovativi,
- collabora alla realizzazione di testi e materiali specifici per l'ambito di competenza,
- concorre allo sviluppo dei servizi educativi, segnalando esigenze e problematiche, e proponendo nuove iniziative,
- predispone gli spazi e la strumentazione assegnata, nell'ambito di sua competenza, di cui è responsabile,
- collabora alla definizione di modalità e alla predisposizione di strumenti per la

documentazione, l'accertamento del gradimento, la verifica e la valutazione delle attività educative realizzate.

***Requisiti per l'accesso all'incarico***

- Laurea triennale secondo l'ordinamento attuale o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento in discipline attinenti il museo,
- corsi di formazione e/o master relativi alla pedagogia del patrimonio culturale,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

***Modalità di incarico***

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità.

Si raccomanda che l'incarico preveda una continuità tale da permettere il completamento dei progetti inseriti nella programmazione del museo.

È figura che può essere condivisa da più musei in gestione associata.