Rapporto finale di indagine interna del progetto VSQ

(Valutazione per lo Sviluppo della Qualità nelle scuole)

Aprile 2012-Maggio 2013

A cura del Gruppo di Progetto Indire[1]

[1] Il gruppo di ricerca è composto dai membri del gruppo di progetto: il Dott. Massimo Faggioli, capo progetto, e le collaboratrici Dott.ssa Margherita Di Stasio, Dott.ssa Chiara Giunti, Dott.ssa Francesca Storai, Dott.ssa Paola Nencioni, Dott.ssa Sara Mori, Dott.ssa Maria Ferrante e Dott.ssa Elisa Fiorentini.

Indice

Introduzione: obiettivi e sviluppo cronologico della ricerca…….. 2

1. Il progetto VSQ: obiettivi e struttura dell'intervento…….. 5

1.1Gli attori del miglioramento…….. 9

1.2 L'ambiente online……. 11

1.3 Il Modello di intervento nelle scuole…….. 12

2. Il processo di rispecchiamento e la progettazione del miglioramento... 16

2.1 I risultati del questionario Dirigenti e dell'osservazione dei forum online…… 16

2.2 L' analisi delle piste di miglioramento……... 22

2.3 Il Focus Group con i Dirigenti Scolastici…….. 24

3. La rilettura critica dei PdM: studio dell'Università Bicocca…….. 28

4. La realizzazione delle azioni di miglioramento e la valutazione del progetto da parte degli attori coinvolti……. 33

4.1 Le interviste di gruppo durante gli incontri provinciali con tutor e Dirigenti scolastici……... 33

4.2 Azioni e processi dai diari dei tutor……... 36

4.3 I Report degli esperti……... 40

4.4 I questionari dei membri del Team di Miglioramento ……... 42

5. Riflessioni dalla lettura dei PdM finali e dalle interviste delle Buone Pratiche…… 49

5.1 Evidenze dai PdM completi…… 49

5.2 Le buone pratiche emerse: interviste nelle scuole …… 63

Conclusioni…… 69

Introduzione: obiettivi e sviluppo cronologico della ricerca

Le attività di monitoraggio svolte nell'ambito del VSQ hanno avuto l'obiettivo di indagare i processi attivati nella progettazione e nelle realizzazione delle azioni di miglioramento nelle scuole che hanno partecipato al progetto.

L'impianto di monitoraggio del progetto è stato previsto e realizzato da aprile 2012 ad aprile 2013, periodo in cui le scuole hanno attivato il loro percorso di miglioramento accompagnate dalla presenza del tutor formato da Indire e dagli esperti.

L'attività di ricerca è rivolta all'analisi dei processi messi in atto dalle scuole nell'arco di tutto il progetto secondo quanto percepito dagli attori coinvolti: i membri dei Team di miglioramento interni alle scuole (formati dal DS, il DSGA e docenti selezionati), il tutor e gli esperti.

Essendo VSQ un progetto volto a sperimentare l'attivazione di processi di valutazione e miglioramento dell'organizzazione scolastica, in ottica di progettare nel lungo termine interventi di sistema, le azioni intraprese hanno permesso di:

- rilevare i processi attivati nelle varie fasi del progetto;
- rilevare il grado di soddisfazione dei vari attori coinvolti nell'esperienza di progettazione e realizzazione del miglioramento;
- rilevare l'adeguatezza del modello proposto per l'accompagnamento delle scuole nei processi di miglioramento;
- analizzare le azioni del tutoring;
- verificare la corrispondenza tra gli interventi proposti nell'accompagnamento rispetto ai reali bisogni dell'organizzazione scolastica.

Per quanto riguarda l'impianto di ricerca questo si è caratterizzato come una ricerca azione finalizzata alla creazione di una cultura del miglioramento nell'ottica dell'emancipazione degli attori auspicata da Pourtois:

> La necessaria emancipazione dell'attore che ne deriva si accompagna a un'attivazione della sua capacità di definire strategie d'azione che a loro volta provocano delle nuove opportunità. Così il cerchio si chiude: dall'azione all'emancipazione e viceversa. (Purtois, 2006, p.154)

L'impianto metodologico ha previsto l'uso congiunto di tecniche di indagine qualitative e quantitative, secondo quanto avviene nei *mixed model* (Creswell, 2003).

I risultati dei dati raccolti durante il processo sono stati condivisi con gli attori promuovendo momenti di riflessione che diventassero possibilità di condivisione e cambiamento.

Come è esplicitato dalla matrice riassuntiva le azioni di monitoraggio hanno complessivamente esplorato tre indicatori principali:

I. il miglioramento scolastico;

II. l'accompagnamento;

III. la progettazione del miglioramento: il Piano di Miglioramento.

Il miglioramento scolastico			**L'accompagnamento**		**La progettazione del miglioramento**	
1. Fattori centrali nel miglioramento scolastico	2. Attori da coinvolgere	3.Aspetti da valutare nella scuola	1.Accompagna-mento ricevuto	2. Profilo più idoneo all'accompagna-mento	1.Soddisfazione per il tipo di intervento proposto	2.Caratteri-stiche di un Piano di miglioramento efficace

Le dimensioni indagate nella ricerca

Il primo indicatore pone l'attenzione su cosa si intende per miglioramento scolastico: cosa sia cruciale migliorare nell'organizzazione scolastica per incrementare l'efficacia del funzionamento della scuola, chi sono e dovrebbero essere gli attori coinvolti in questo processo, quali aspetti è importante valutare per comprendere come una scuola sta lavorando.

Nello specifico è stato indagato:

- quali sono i fattori centrali nel miglioramento scolastico(il clima, la formazione, la leadership);
- chi sono gli attori cruciali da coinvolgere (insegnanti, genitori, ATA, consigli di classe);
- quali sono gli aspetti da valutare nella scuola (apprendimento, clima, ecc).

Il secondo indicatore, relativo all'accompagnamento, indaga il grado di soddisfazione da parte dei Dirigenti per il lavoro dei tutor nei vari momenti del percorso e porta a fare ipotesi su quale possa essere la figura più efficace per accompagnare questo processo. Di riflesso osserva il grado di adeguatezza che i tutor stessi hanno percepito rispetto al proprio ruolo nelle diverse fasi del progetto.

Il terzo indicatore, la progettazione del miglioramento, rileva come i componenti dei Team di Miglioramento(TpM) hanno valutato la struttura del Piano di Miglioramento (PdM) proposta dall'Indire e se abbiano ritenuto adeguati i tempi a

disposizione per compilarla: queste riflessioni hanno permesso di fare ipotesi su eventuali modifiche nella progettazione del PdM.

L'attenzione è stata focalizzata su:

- Il grado di soddisfazione per la tipologia di intervento proposto;
- Quali dovrebbero essere le caratteristiche di un piano di miglioramento utile, applicabile e semplice.

A tal fine il disegno di valutazione ha previsto diverse azioni nelle varie fasi del progetto:

Si riporta di seguito la scansione temporale delle fasi di monitoraggio con indicazione degli strumenti di rilevazione utilizzati:

- Aprile-Maggio 2012: osservazione degli interventi dei forum in piattaforma online e somministrazione di un questionario online ai Dirigenti scolastici;
- Giugno-Luglio 2012: analisi delle piste di miglioramento suggerite nei Rapporti di valutazione delle equipe esterne e comparazione con quelle scelte dalle scuole nei Piani di Miglioramento; focus group con un campione di Dirigenti.
- Agosto 2012: lettura critica dei Piani di Miglioramento da parte dell'Università Bicocca di Milano e stesura di report di restituzione singoli per ciascuna scuola;
- Dicembre- Gennaio 2012/2013: incontri provinciali con i Dirigenti scolastici e con i tutor; analisi dei report scritti dagli esperti del progetto che hanno effettuato incontri nelle scuole.
- Aprile 2013: Valutazione ex post del progetto attraverso la lettura finale dei Piani di Miglioramento e un questionario on-line somministrato ai Team di miglioramento. Sono stati inoltre analizzati i diari dei tutor compilati durante l'anno di accompagnamento e sono state intervistate a campione delle scuole segnalate come buone pratiche dai tutor stessi.

Nei capitoli successivi verrà illustrato prima l'impianto del progetto, essendo questo una sperimentazione che ha attivato nuovi modelli formativi e di intervento; poi i risultati delle diverse azioni di monitoraggio riportate secondo la scansione temporale del monitoraggio.

1. Il progetto VSQ: obiettivi e struttura dell'intervento [2]

Il progetto VSQ (Valutazione per lo Sviluppo della Qualità delle Scuole) ha avuto l'obiettivo di introdurre l'utilizzo di sistemi di misurazione della *performance* delle scuole al fine di individuare punti di forza e criticità dell'organizzazione scolastica e poter così progettare interventi di miglioramento dell'organizzazione stessa.

Il progetto, che ha visto il lavoro congiunto di MIUR, Invalsi ed Indire, si è sviluppato a partire da alcuni fasi fondamentali:

- la valutazione esterna e l'autoanalisi;
- l'elaborazione di un Piano di Miglioramento;
- l'attivazione delle azioni di miglioramento;
- il monitoraggio dei progetti;
- il riesame/la valutazione finale.

La fase della valutazione condotta da Invalsi è terminata con la restituzione di un rapporto di valutazione frutto del lavoro di commissioni esterne che ha permesso agli istituti di focalizzare i propri punti di forza e le aree da migliorare. Conclusa questa fase è iniziata quella dedicata alla progettazione e alla realizzazione delle azioni di miglioramento.
Indire ha assunto un ruolo attivo in VSQ a partire da questo momento, perseguendo i seguenti obiettivi:

- pensare e sperimentare un modello di miglioramento in linea con il quadro di riferimento utilizzato per la valutazione (quadro di riferimento ValSiS[3]) e con i modelli nazionali ed internazionali di valutazione e miglioramento;
- formare figure di tutor in grado di seguire e accompagnare le scuole nella pianificazione e nella realizzazione delle attività di miglioramento;
- creare strumenti di supporto alle scuole finalizzati ad attivare riflessioni consapevoli alla luce delle valutazioni esterne ricevute.

Il gruppo di progetto ha dapprima lavorato alla scelta di un modello di riferimento che fosse utile sia per l'elaborazione del piano sia per l'attuazione delle azioni di miglioramento; in seguito ha progettato un modello formativo che fosse adatto alle esigenze di una figura di tutor nuova rispetto a quelle formate in passato.

L'idea di miglioramento alla quale Indire si è ispirata è quella proposta dal modello CAF(*Common Assessment Framework*), uno strumento europeo di autovalutazione e confronto fra le amministrazioni pubbliche che prevede, nella sua specifica versione per la scuola, alcuni passaggi fondamentali:

---

[2] Il presente capitolo riprende il documento di progetto al sito: http://for.indire.it/vsq2012/templates/home/Progetto_VSQ.pdf
[3] http://www.invalsi.it/valsis/docs/062010/QdR_completo_ValSiS.pdf

- un primo momento di autoanalisi per l'individuazione delle potenzialità sulle quali costruire le strategie di miglioramento rispetto alle criticità;
- la costruzione del piano di miglioramento a partire dai risultati dell'autoanalisi e attraverso l'individuazione di azioni che abbiano simultaneamente *impatto* nella scuola e possibilità di essere *realizzate concretamente;*
- la realizzazione del piano con momenti di riesame;
- la valutazione dei risultati.

In questo contesto il miglioramento è considerato "un'attività strutturata" secondo progetti ben definiti e articolati.
Il CAF ed il *CAF External Feedback* (CEF) sono stati presi ad esempio per quanto riguarda il lessico di riferimento, gli strumenti e l'ispirazione ai principi del *Total Quality Management (T*QM).
Tali modelli, intesi come strumenti manageriali, aiutano a gestire la qualità dell'intera organizzazione seguendo il ciclo di Deming (1986), conosciuto come "PDCA" (Plan-Do-Check-Act), che rappresenta un metodo di lavoro per raggiungere obiettivi previsti.
La sequenza delle attività del Ciclo, come illustrato nella figura 1.1, prevede:

I. una chiara definizione degli obiettivi - "Plan";
II. l'esecuzione delle attività pianificate attraverso una corretta progettazione e gestione dei processi, monitorata dagli opportuni indicatori - "Do";
III. la verifica del risultato della pianificazione ed esecuzione - "Check";
IV. l'adozione delle azioni conseguenti: correzioni, miglioramenti, stabilizzazione sui nuovi livelli di performance - "Act" [4].

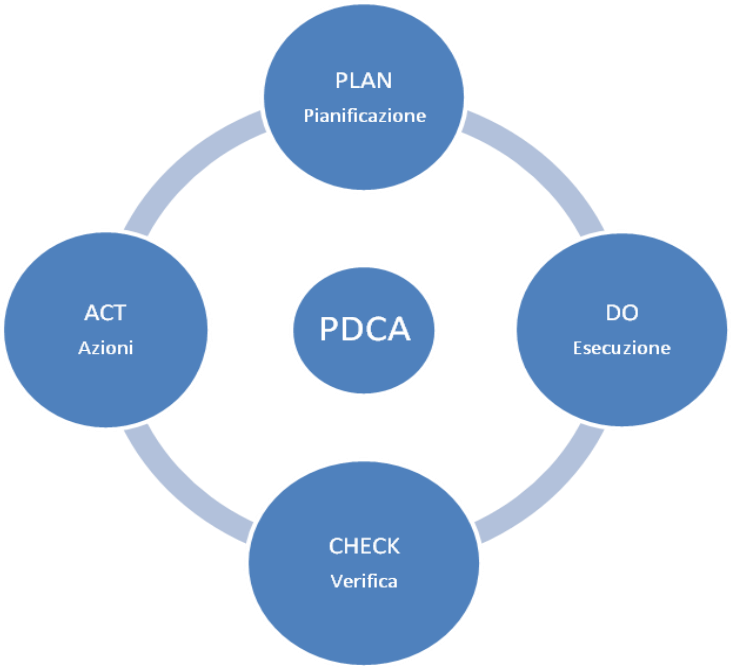


Figura 1.1: Ciclo PDCA

[4] Per approfondire si veda il documento dal titolo " Cosa è utile sapere prima di applicare il CAF": http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/t-autoval/cosa_e_utile_sapere.pdf

Il CAF definisce fasi precise per attuare le azioni di miglioramento:

- Scelta delle priorità
- Apprendimento dell'organizzazione interna/esterna
- Pianificazione ed attuazione
- Monitoraggio
- Riesame.

Queste si configurano all'interno del processo di miglioramento continuo e circolare rappresentato nella pagina che segue (figura 1.2).

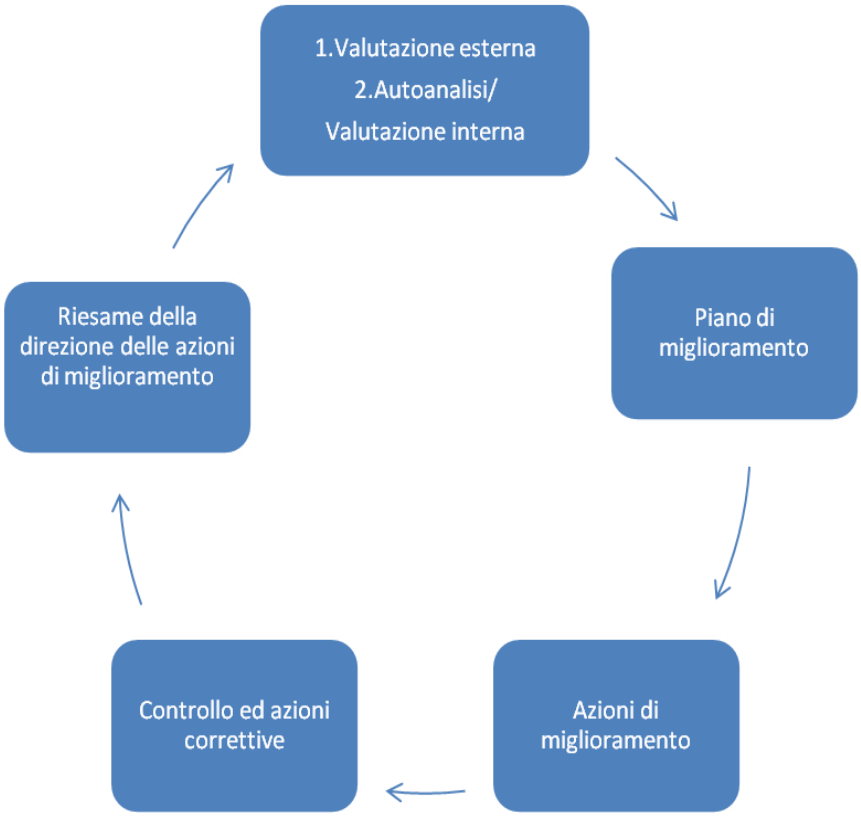


Figura 1.2: Ciclo del miglioramento continuo nel progetto VSQ

I criteri per la progettazione del miglioramento sono stati adattati a partire dal quadro di riferimento utilizzato per le azioni di valutazione del progetto VSQ, considerando gli indicatori utilizzati durante la valutazione.
Oltre al CAF, per la struttura del modello di accompagnamento e la formazione dei tutor Indire ha fatto riferimento al modello DASI (*Dynamic Approach to School Improvement).*
È stato infatti necessario formare i tutor fornendo strumenti culturali necessari a pensare in termini di miglioramento continuo a partire dall'analisi dei processi considerati centrali nelle scuole efficaci.

Come il CAF questo approccio sostiene che all'interno dell'organizzazione:

- tutti gli elementi considerati nel modello di miglioramento hanno un impatto reciproco l'uno sull'altro;
- il miglioramento della *performance* è l'obiettivo primario da raggiungere per l'organizzazione stessa.

Il DASI è stato preso come riferimento per la struttura dei rapporti tra gli attori coinvolti nel processo (gruppo di esperti, tutor, scuole e Indire) e per gli studi sui fattori utili al miglioramento degli apprendimenti.
Come descritto nella figura sottostante, il modello DASI descrive gli interventi di miglioramento a quattro livelli: gli studenti, la classe, la scuola e il contesto/sistema (Creemers and Kyriakides, 2012).

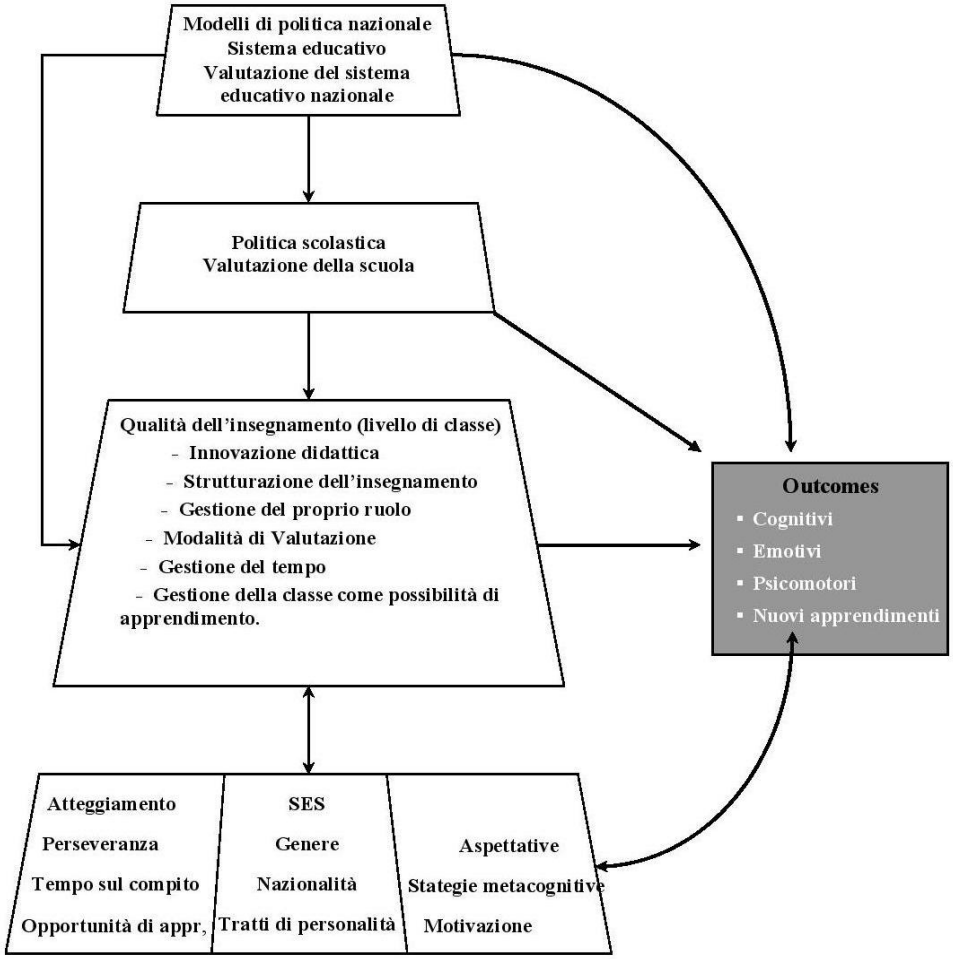


Figura 1.3: Ispirato alla descrizione del modello DASI tratto dal libro *Improving Quality in Education: Dynamic Approaches to School Improvement*".[5]

[5] Modello dinamico dell'efficacia scolastica da " Improving Quality in Education: Dynamic Approaches to School Improvement". 2012 London: Routledge

Questo si fonda su alcuni principi di base:

- i progetti di miglioramento scolastico devono considerare come funzione primaria della scuola l'apprendimento degli studenti;
- gli obiettivi del miglioramento devono essere chiari e condivisi per poter influire sia sull'insegnamento sia sull'apprendimento;
- i dati della valutazione sono fonti utili per l'individuazione delle priorità di miglioramento;
- la progettazione delle azioni di miglioramento deve essere svolta sulla base di obiettivi condivisi all'interno della scuola;
- durante il processo di miglioramento è necessario monitorare la realizzazione delle azioni di miglioramento, attraverso azioni di valutazione;
- alla fine delle azioni di valutazione deve essere prevista una valutazione sommativa che possa essere utilizzata per la creazione di nuovi piani di miglioramento.

Questo tipo di approccio enfatizza gli interventi di miglioramento progettati a livello di scuola e privilegia i programmi di miglioramento finalizzati prevalentemente a incrementare:

- la qualità dell'insegnamento a livello di scuola e di classe;
- gli aspetti legati agli ambienti di apprendimento all'interno della scuola.

Il CAF ed il DASI hanno dunque fornito i quadri teorici di riferimento per la progettazione del modello di accompagnamento ai processi di miglioramento della scuola.

1.1 Gli attori del miglioramento

I. Le scuole

Le scuole coinvolte nel progetto VSQ sono state 77, dislocate nelle province di Siracusa, Pavia, Mantova e Arezzo.
Nella prima fase del progetto la scuola ha partecipato ai momenti di rilevazione della valutazione esterna a cura di Invasi, mentre nelle fasi successive si è sperimentata nell'attivazione di processi di riflessione sui propri risultati e progettazione del miglioramento accompagnata da attori esterni coordinati da Indire.

II. Il Team per il Miglioramento (TpM)

Al Dirigente scolastico è stato chiesto di formare un gruppo di docenti che costituissero il Team per il Miglioramento della scuola, proponendosi come forza

propulsiva del processo di miglioramento: il Team è stato solitamente composto dal Dirigente scolastico (DS), dal DSGA e da altri docenti con specifiche funzioni. Questo gruppo ha partecipato agli incontri con il tutor, ha avuto accesso alla piattaforma online ed è stato direttamente coinvolto nella progettazione del piano di miglioramento.
Il TpM si è configurato altresì come "cinghia di trasmissione" per il miglioramento all'interno dell'organizzazione scolastica. Il suo ruolo è stato dunque fondamentale, sia nel momento delle scelte di miglioramento, sia nel coinvolgimento dei docenti della scuola al processo di cambiamento, sia durante la diffusione dei risultati.

III. Il tutor

Nel progetto VSQ il tutor ha accompagnato la scuola nella progettazione e nell'attuazione del miglioramento. I tutor sono stati selezionati con bando pubblico tra docenti con precedenti esperienze nell'ambito della valutazione e del miglioramento scolastico.
La formazione dei tutor è avvenuta in modalità *blended*: sono stati svolti due seminari di formazione in presenza, ad inizio progetto e al momento della revisione dei Piani di Miglioramento. Nella piattaforma online sono stati messi a disposizione dei tutor materiali di formazione inerenti la progettazione dei piani di miglioramento e le aree trattate nelle rubriche di valutazione. Inoltre sono stati attivati forum di discussione con i ricercatori di Indire e con gli esperti del progetto.
La figura del tutor si colloca in questo progetto a cavallo tra la figura di *mentor,* attento e presente nel rispondere alle esigenze che man mano emergono, e quella di *coach,* che accompagna la scuola nel riconoscimento e nello sviluppo delle proprie potenzialità, nella definizione delle priorità e degli obiettivi da raggiungere.

IV. I gruppi di supporto scientifico

Data la pluralità di processi considerati durante la valutazione, sono stati selezionati team di esperti relativamente a tutte le aree trattate dal rapporto restituito dalle commissioni esterne alle scuole. Sono stati creati cinque gruppi tematici di supporto, uno per ciascuna area individuata. I gruppi sono stati cinque e non sette, come le sezioni delle rubriche di valutazione, in quanto si è ritenuto che gli argomenti delle prime due aree potessero essere inclusi all'interno degli altri.
Sono stati scelti docenti universitari, Dirigenti scolastici e ricercatori con specifiche competenze nell'ambito dell'argomento trattato,per formare i gruppi di supporto scientifico.

Il lavoro dei gruppi si è articolato prevalentemente su tre livelli:

- come supporto on-line al tutor;
- attraverso incontri in presenza sul territorio se richiesti da una scuola o da una rete di scuole;
- mediante la produzione di materiale sulla base di un piano editoriale condiviso.

Il gruppo di supporto scientifico si è configurato dunque come una risorsa a disposizione del tutor sia nella fase di progettazione del miglioramento, sia in quella di attuazione degli interventi.

1.2 L'ambiente online

L'azione di Indire nella formazione e nell'accompagnamento del tutor durante le fasi del progetto VSQ è stato supportato dalla piattaforma online
Il lavoro online è stato incentrato sulla condivisione e sul confronto in coerenza con la dimensione collaborativa del modello di formazione e di intervento proposto da Indire.
L'accesso all'ambiente è stato riservato ai tutor, ai Team per il miglioramento della scuola e ai cinque gruppi tematici di supporto. L'Edulab si è configurato come uno spazio di lavoro che ha riunito strumenti per la comunicazione sincrona e asincrona, la condivisione di file, il lavoro collaborativo, la documentazione condivisa dell'attività, grazie anche alla disponibilità di materiali pensati e realizzati in modo specifico per il progetto VSQ.

I Forum presenti in piattaforma sono stati tre:

- Forum metodologico riservato ai tutor, dove questi hanno potuto interagire con i ricercatori Indire e condividere fra loro la propria esperienza;
- Forum tematico riservato ai tutor, dove gli esperti hanno potuto rispondere alle loro esigenze durante tutto l'arco del progetto;
- Forum tematico per tutti i membri del Team per il Miglioramento delle scuole, dove gli esperti hanno trattato argomenti di interesse generale per ciascuna area stimolando l'attivazione di processi utili al miglioramento.

L'ambiente online è stato dunque costruito come il luogo dove le relazioni tra questi attori del progetto si sono consolidati. (Figura 1.4).

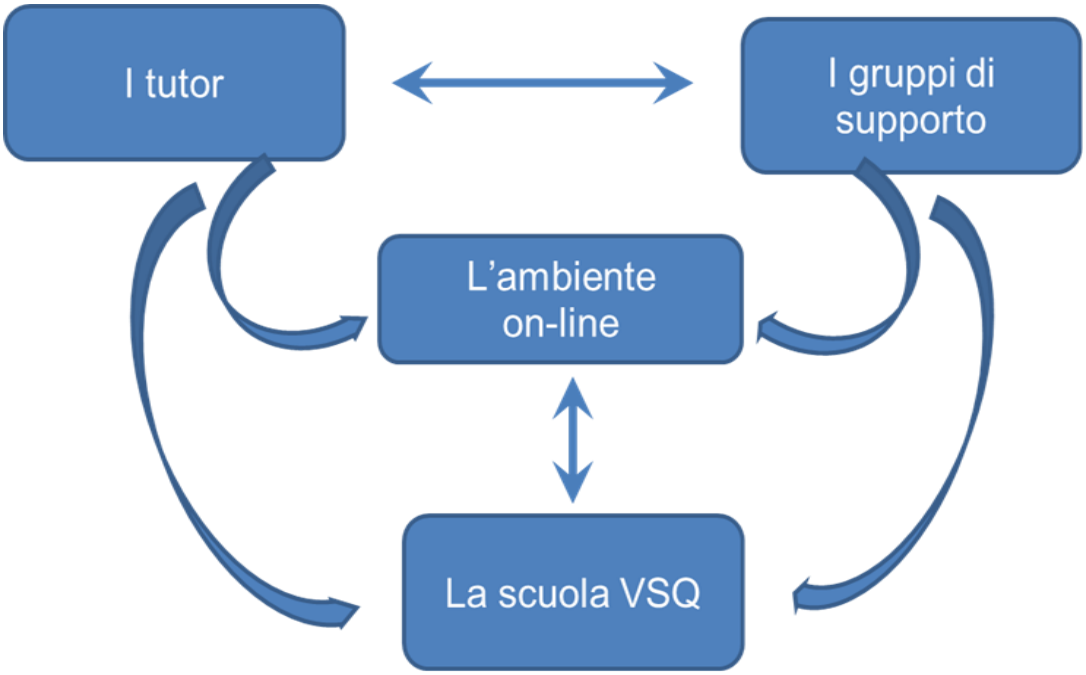


Figura 1.4: L'ambiente on-line come strumento di comunicazione e relazione

1.3 Il Modello di intervento nelle scuole

Le fasi di intervento nelle scuole hanno seguito quelle del ciclo del miglioramento continuo e hanno avuto inizio solo successivamente la fase valutativa.
Le azioni di valutazione si sono concluse con la stesura di un rapporto restituito dalle equipe alle scuole, che ha integrato le informazioni raccolte utilizzando il *Quadro di riferimento ValSiS* (Valutazione del sistema scolastico e delle scuole)[6], del quale sono stati ripresi gli indicatori funzionali al progetto VSQ. Alla fine del rapporto venivano suggerite alcune piste di miglioramento. Inoltre, è stata comunicata ad ogni scuola la propria posizione rispetto alla graduatoria provinciale, a cura delle equipe di valutazione Invalsi, sulla base della quale ciascun istituto ha ricevuto un incentivo finanziario.
Il rapporto di valutazione, al fine di fornire alla scuola un quadro complessivo di quanto emerso, è stato suddiviso in sette sezioni relative a: le caratteristiche della scuola e le risorse umane, l'utilizzo degli spazi e delle risorse materiali, i processi in atto tra scuola e territorio, la progettazione, la capacità di sostenere il miglioramento, la vita a scuola, i risultati [7].
La valutazione è stata il punto di partenza da cui il tutor ha promosso un attento processo di riflessione da parte della scuola su se stessa, sulla valutazione esterna e su quanto quest'ultima abbia rispecchiato la percezione interna. Questo processo, identificato come rispecchiamento, ha attivato un momento di autovalutazione finalizzato a produrre una diagnosi dell'organizzazione scolastica

[6] http://www.invalsi.it/valsis/docs/062010/QdR_completo_ValSiS.pdf
[7] Il modello di riferimento utilizzato per la scelta degli indicatori nella struttura del report è il modello CIPP (Context, Input, Process, Product) di Stufflebeam, 1977, così come illustrato nel quadro di riferimento VALSIS (Poliandri, 19 luglio, 2010).

che ha portato in alcuni casi anche al cambiamento della scelta delle piste di miglioramento rispetto a quelle indicate dal rapporto.

Riassumendo il processo di miglioramento promosso da Indire ha previsto le seguenti fasi:

I) Conoscenza della scuola da parte del tutor

In previsione del primo incontro in presenza, il tutor ha conosciuto le scuole che gli erano state assegnate attraverso una molteplicità di strumenti messi a sua disposizione: il POF, il rapporto della Commissione di Valutazione e i documenti ad esso allegati, la guida alla lettura del rapporto.
Prima dell' incontro in presenza iniziale:

- la scuola ha ricevuto da Indire tutta la propria documentazione (rapporto e 5 allegati);
- il tutor ha ricevuto da Indire e ha studiato la documentazione relativa alle scuole di sua competenza (in genere 3)
- hanno avuto luogo i primi contatti tra il tutor con il DS (Dirigente scolastico).

II) L'autoanalisi/Il rispecchiamento

La fase di autoanalisi è iniziata con il primo incontro in presenza. Durante questo incontro il tutor ha presentato il percorso di miglioramento, è stata condivisa l'idea di miglioramento e si è proceduto all'analisi del rapporto attraverso le griglie di autovalutazione messe a disposizione da Indire.
Il tutor ha ricoperto un ruolo di mediazione e stimolo cruciale. La riflessione compiuta in questa fase ha riguardato il livello di rispecchiamento della scuola nei punti di forza e debolezza indicati nel rapporto di valutazione e l'adeguatezza e fattibilità delle piste di miglioramento individuate dalla commissione esterna.
Per supportare il tutor in questa delicata fase sono stati realizzati strumenti volutamente semplici, ma ritenuti efficaci che permettessero al tutor di guidare la riflessione con la collaborazione fattiva dei TpM delle scuole.
In questa fase la scuola è stata dunque accompagnata nella scelta delle piste di miglioramento ritenute più opportune. I criteri con cui effettuare questa scelta sono stati principalmente due: la fattibilità degli interventi e l'impatto sulla scuola.
La priorità di un progetto di miglioramento nasce proprio dal considerare quanto le azioni che si intende mettere in opera siano realizzabili e quanto possano incidere sul target di riferimento.

III) L'elaborazione del piano di miglioramento

Questa fase ha previsto:

- la presentazione da parte del tutor della struttura del Piano di Miglioramento (PdM);

- l'individuazione delle piste di miglioramento secondo i criteri di scelta condivisi.

La griglia utilizzata per il Piano di Miglioramento è stata quella proposta dal modello CAF, dal quale, come già esplicitato, si sono assunti i concetti base del miglioramento e il significato del Piano.
Nello specifico è stata condivisa l'idea che il PdM non fosse semplicemente una somma di progetti quanto piuttosto una scelta strategica. Ogni azione progettata è stata perciò inserita in un disegno complessivo al fine di sfruttare il "sostegno reciproco"[8] tra le varie iniziative.

- Si è trattato, quindi, di concepire il piano come "un insieme di interventi coerenti e collegati tra loro.

All'interno del piano è stato chiesto di descrivere:

- lo scenario di riferimento: il contesto interno ed esterno, i vincoli e le opportunità del contesto in cui si è chiamati ad operare;
- l'idea guida del piano di miglioramento: gli obiettivi strategici ed operativi, i punti di forza delle scelte, i criteri di coerenza dei progetti del piano;
- l'elenco dei progetti stabiliti
- le quattro fasi del miglioramento continuo previste per ciascun progetto (pianificazione, realizzazione, monitoraggio del progetto, diffusione dei risultati e del miglioramento) specificando il planning temporale delle azioni e i soggetti coinvolti;
- i criteri di valutazione dei singoli progetti e del piano complessivo;
- il budget complessivo del piano, diviso per singoli progetti.

IV) La revisione del Piano di Miglioramento

Il Tutor, grazie alla lettura dei PdM effettuata dall'Università Bicocca (di cui si parlerà più avanti), ha potuto disporre di ulteriori mezzi per analizzare insieme al Team per il Miglioramento della scuola il Piano di Miglioramento prodotto e rivedere le scelte fatte: questo ha permesso di valutare di nuovo la reale fattibilità delle azioni e compiere eventuali modifiche.

V) L'avvio e la realizzazione delle azioni di miglioramento

All'avvio delle azioni di miglioramento il tutor ha assunto un ruolo più esterno nel processo.
I compiti principali sono stati quelli di:

- monitorare che il PdM fosse comunicato e conosciuto dagli soggetti coinvolti nella scuola;
- raccogliere le esigenze della scuola riguardo eventuali necessità di incontri o consultazioni con gli esperti;

[8]Linee guida per la pianificazione e il monitoraggio del miglioramento, Centro risorse CAF, pp.25-26: http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/t-autoval/LineeGuidaMiglioramento.pdf

- accertarsi che le azioni di monitoraggio previste si verificassero durante il progetto.

VI) La valutazione finale dei progetti del Piani di Miglioramento da parte della scuola

La valutazione da parte della scuola dei progetti realizzati è stata un momento utile anche in vista di una possibilità di confronto con quella esterna finale dalle equipe. Alle scuole è stato chiesto inoltre di riportare i risultati in una sezione apposita del Piano di Miglioramento e di inviare ad Indire la versione conclusiva del documento, considerata output finale del progetto.

Tutte queste fasi sono state monitorate dagli interventi dei ricercatori Indire con appositi strumenti al fine di seguire il processo in atto. Alla luce di quanto illustrato nel primo capitolo per comprendere l'impianto del progetto e i quadri teorici utilizzati nell'accompagnamento del miglioramento scolastico si riportano i risultati del monitoraggio nei capitoli seguenti.

2. Il processo di rispecchiamento e la progettazione del miglioramento

La fase di rispecchiamento nell'esito della valutazione esterna da parte della scuola è stata promossa dal tutor attraverso degli strumenti costruiti dai ricercatori Indire. Successivamente il TpM è passato alla progettazione del miglioramento e alla descrizione degli interventi previsti. Queste fasi hanno impegnato il Team per il Miglioramento e il tutor nei mesi da aprile a giugno 2012. Si riportano le azioni di monitoraggio intraprese in questa fase e i risultati emersi per ciascuna di queste.
I Piani di Miglioramento prodotti sono stati 77 e precisamente:

- 14 nella provincia di Arezzo (18,2%);
- 5 nella provincia di Mantova (6,5%);
- 20 nella provincia di Pavia (25,9%);
- 38 nella provincia di Siracusa (49,4%).

I tutor che hanno accompagnato le scuole sono stati:

- 5 nella provincia di Arezzo;
- 5 nella provincia di Pavia;
- 2 nella provincia di Mantova;
- 13 nella provincia di Siracusa.

2.1 I risultati del questionario Dirigenti e dell'osservazione dei forum online

Dopo il primo mese dall'avvio del processo di miglioramento, a metà del mese di maggio, è stato somministrato un questionario ai Dirigenti scolastici compilato sulla piattaforma di formazione online. L'indagine ha avuto lo scopo di monitorare come fosse iniziato il rapporto tra il tutor e il Team per il Miglioramento e come fosse la percezione dei DS delle prime fasi dell'accompagnamento.

Il questionario ha previsto otto domande con modalità di risposta chiusa "sì-no" o su scala Likert a 4 punti per rilevare il grado di accordo dei rispondenti (per niente, poco, abbastanza, del tutto).

Hanno completato il questionario 44 Dirigenti su 77 (il 57%).
Si riportano le risposte alle domande.
Come si può notare dalle figure 2.1 e 2.2, già a maggio gran parte delle scuole aveva compiuto i primi passi previsti dal progetto. Il 93% del campione aveva già preso contatti con il tutor per concordare i primi due incontri in presenza e l'86%

aveva iscritto i membri del Team per il Miglioramento nella piattaforma on-line. Si può dire dunque che la “macchina” VSQ è partita in linea con i tempi.

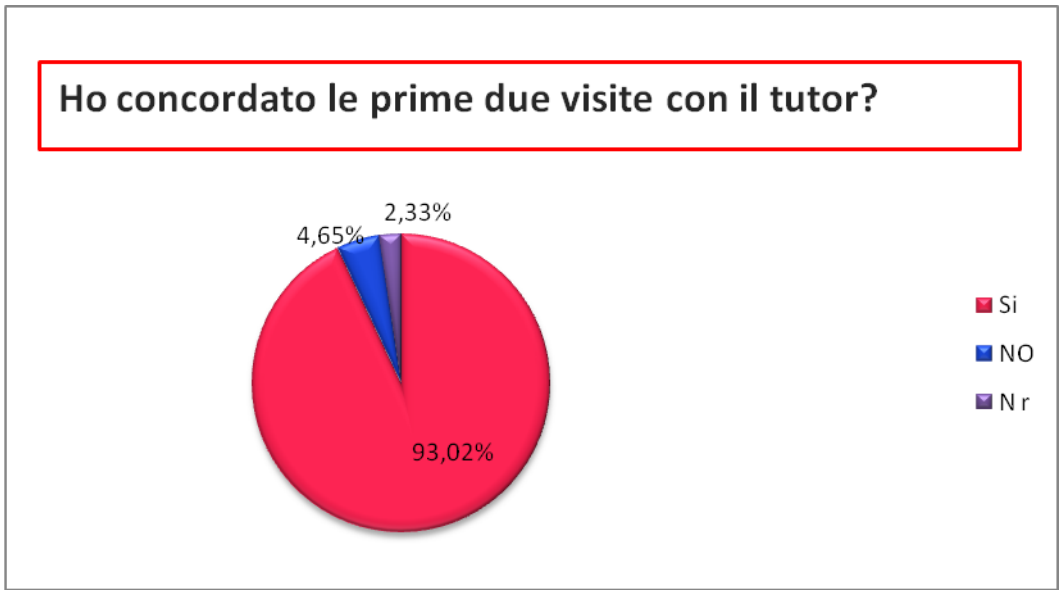


Figura 2.1: Percentuali risposte Dirigenti alla domanda del questionario-fase rispecchiamento

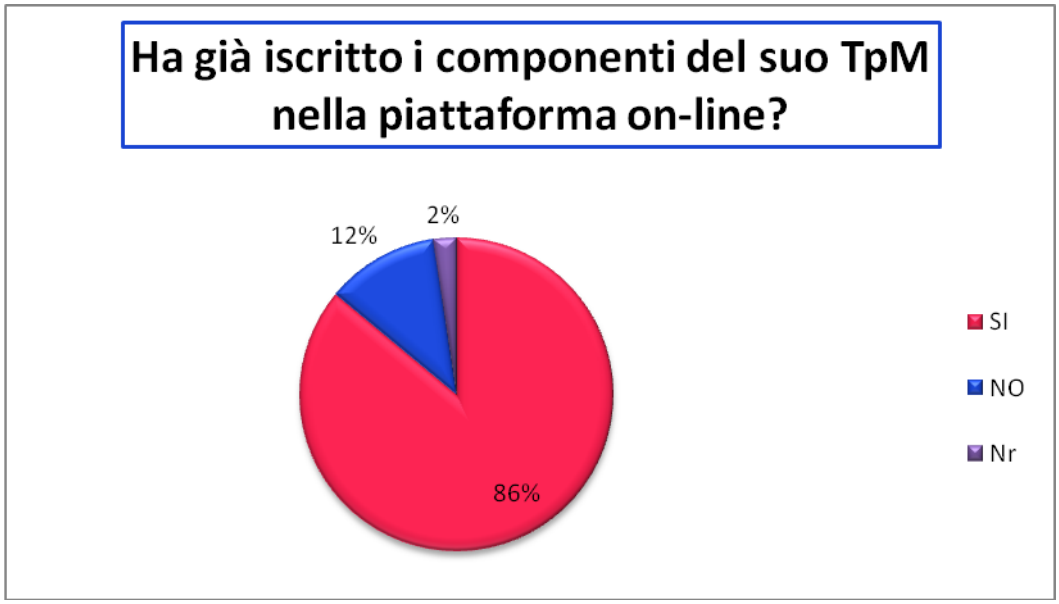


Figura 2.2. Percentuali risposte Dirigenti alla domanda del questionario-fase rispecchiamento

.

Le domande che seguono sono relative al secondo indicatore, “l’accompagnamento”. Nello specifico si è cercato di capire il grado di soddisfazione in merito all’operato del tutor e il profilo ritenuto più idoneo all’accompagnamento (figure 2.3, 2.4).

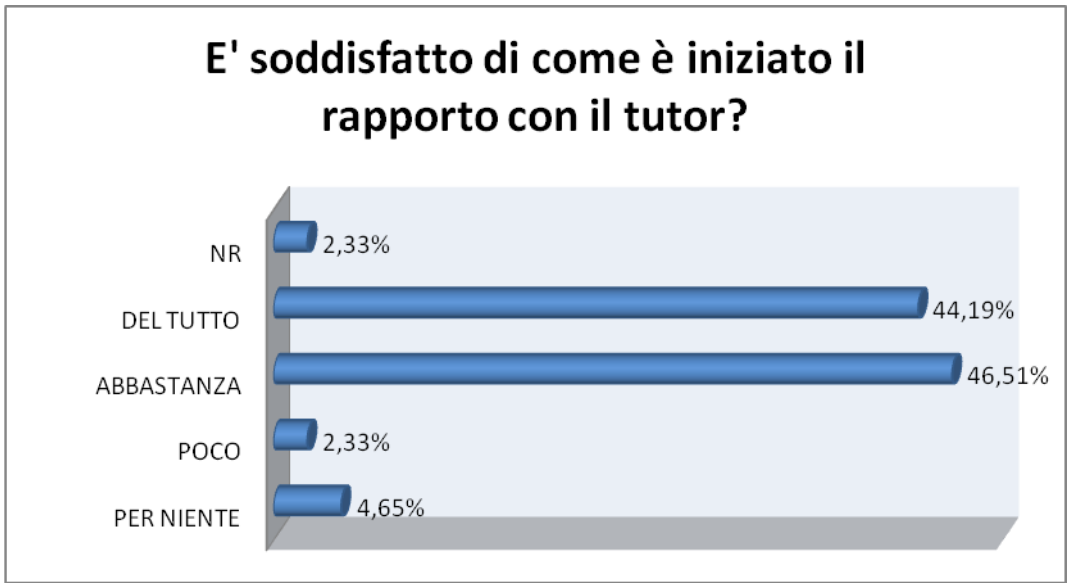


Figura 2.3: Percentuali risposte Dirigenti alla domanda del questionario-fase rispecchiamento

Figura 2.4: Percentuali risposte Dirigenti alla domanda del questionario-fase rispecchiamento

Nella prima fase del progetto dunque i Dirigenti si sono dichiarati complessivamente molto soddisfatti della figura del tutor; infatti alla domanda del questionario

Tuttavia è probabile che le aspettative nei confronti del tutor abbiano riguardato più gli aspetti inerenti la progettazione e l'attuazione del miglioramento, che non le scelte sugli interventi da considerare prioritari. È sembrato infatti che le scuole avessero deciso già, in modo autonomo e prevalentemente seguendo i report delle equipe di valutazione, gli aspetti su cui intervenire. Ciò è comprovato dai dati riportati nella figura che segue (Figura 2.5).

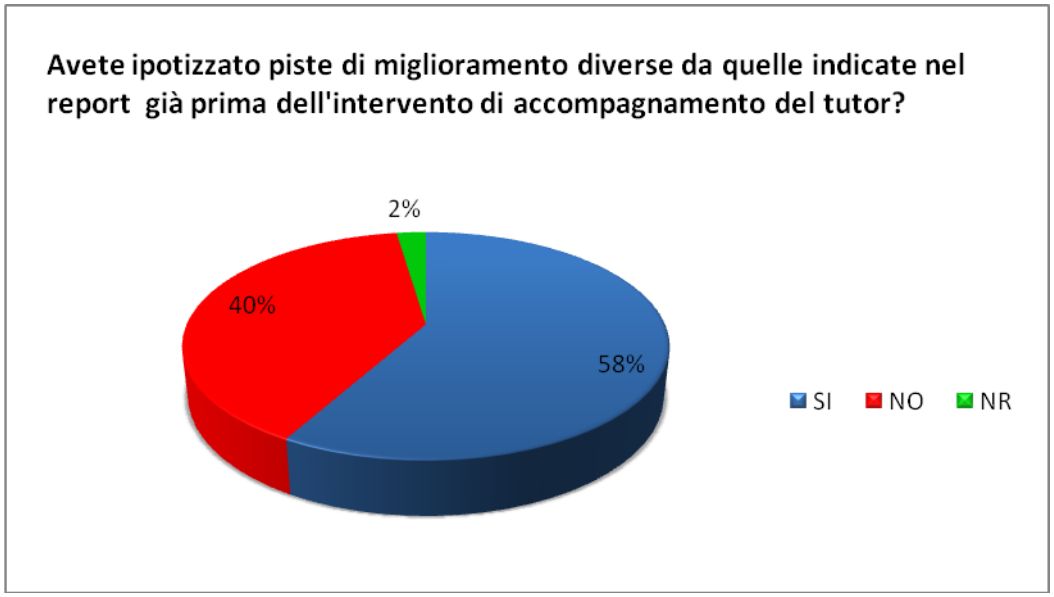


Figura 2.5: Percentuali risposte Dirigenti alla domanda del questionario-fase rispecchiamento

Più nello specifico, confermando quanto sopra detto, i Dirigenti hanno dichiarato di aspettarsi dal tutor un supporto prevalentemente metodologico (fig. 2.6).

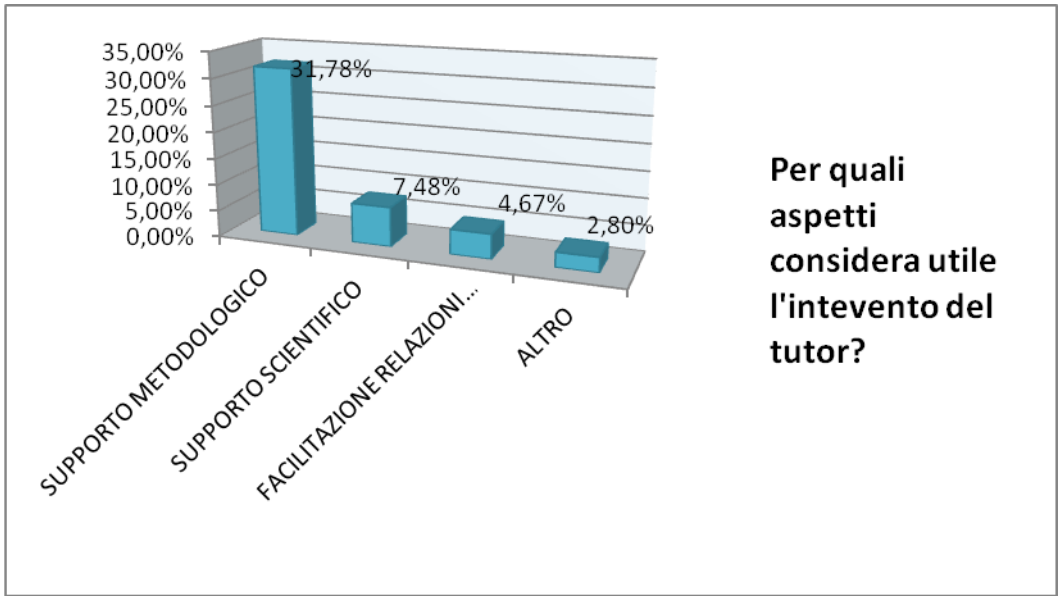


Figura 2.6: Percentuali risposte Dirigenti alla domanda del questionario-fase rispecchiamento

Alcuni di loro, precisamente quattro, hanno utilizzato lo spazio aperto (“ALTRO”) per descrivere quali fossero le loro aspettative riguardo l’intervento di una figura esterna con il compito di accompagnare la realizzazione del miglioramento scolastico.
Questi hanno ritenuto utile la figura del tutor in quanto:

- punto di riferimento terzo ed esterno alla scuola con il quale confrontarsi;

- figura esperta nel campo didattico e nelle discipline di insegnamento della scuola secondaria di primo grado;
- valido aiuto nell'attuazione e verifica delle varie fasi del percorso di miglioramento.

L'aiuto richiesto è risultato dunque assumere i connotati di una guida capace di indicare "come" pianificare il miglioramento, fornendo materiali e stimoli per la realizzazione delle piste individuate. Inoltre è sembrato centrale l'aspetto della "terzietà" della figura del tutor rispetto alla scuola.

Altra materia d'indagine del questionario è stato il livello di rispecchiamento, vale a dire quanto le scuole si sono trovate d'accordo nel leggere il rapporto che la commissione di valutazione ha redatto su di loro. Nel grafico che segue si può notare che nessuna scuola si è trovata in totale disaccordo con quanto scritto nel rapporto. D'altro canto è anche scarsa la percentuale che riflette una completa corrispondenza. Il dato rilevante, però, è quel 62,79% di Dirigenti che hanno sentito la propria scuola "ABBASTANZA" rispecchiata dal report della commissione. Ciò significa innanzitutto che la valutazione esterna è stata accolta in maniera costruttiva nella gran parte dei casi,ma soprattutto che si è raggiunto l'obiettivo primario a cui mirava la fase del rispecchiamento, ovverosia attivare un momento di autovalutazione e di riflessione sulle possibilità miglioramento.

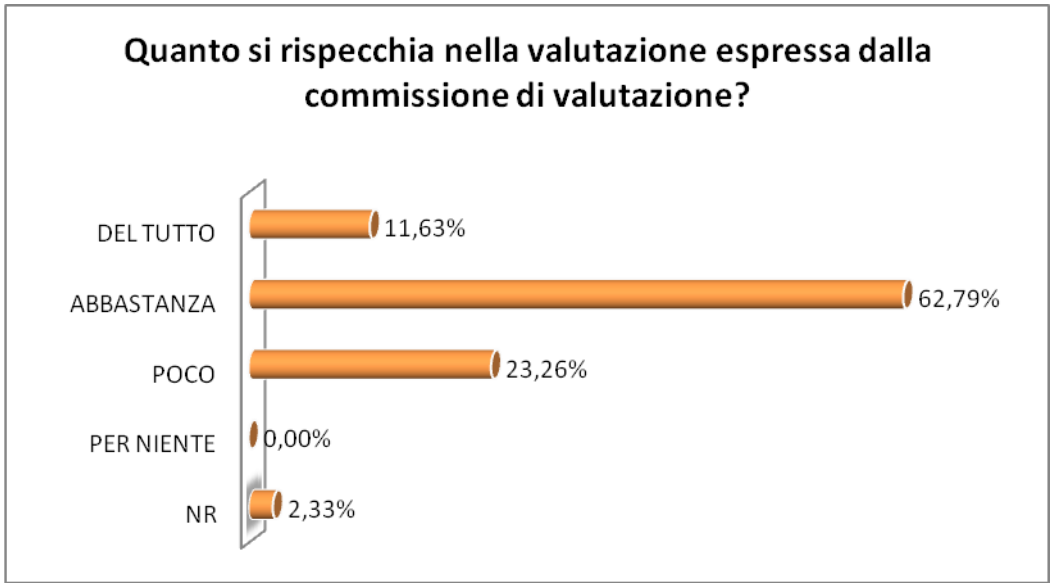


Figura 2.7: Percentuali risposte Dirigenti alla domanda del questionario-fase rispecchiamento

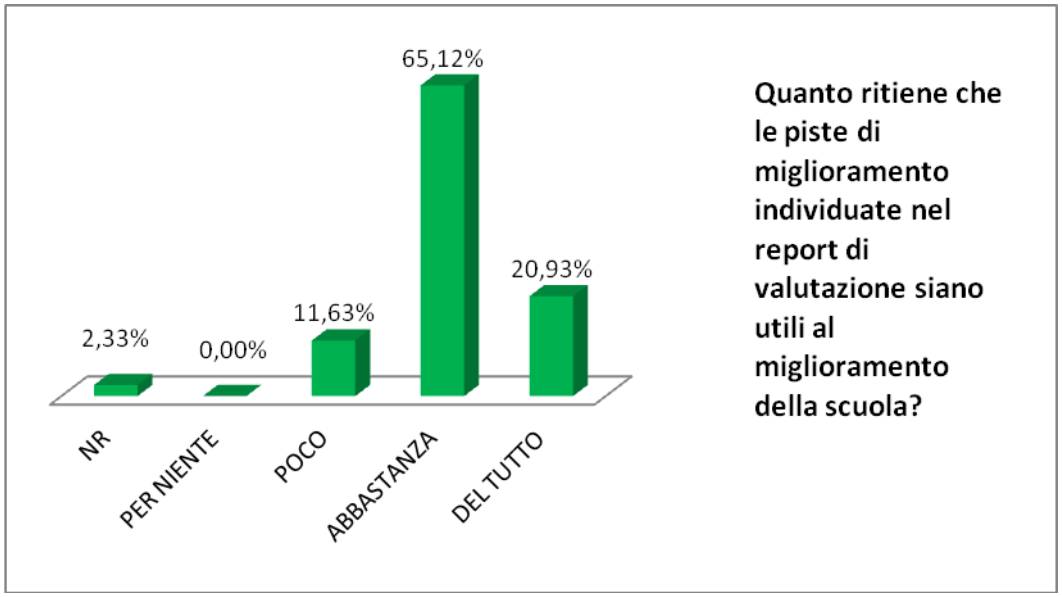


Figura 2.8: Percentuali risposte Dirigenti alla domanda del questionario-fase rispecchiamento

Le risposte alla domanda “Quanto ritiene che le piste di miglioramento individuate nel rapporto di valutazione siano utili al miglioramento della scuola?” (fig. 2.8) riflettono un po’ quelle date alla precedente, salvo che per un dato. È salita, infatti, di 9 punti percentuali la colonnina “DEL TUTTO”. Questo vuol dire che in alcuni casi, anche se la valutazione nel suo complesso non ha rispecchiato completamente l’autovalutazione della scuola, ha però fornito delle valide e opportune piste da seguire.

Dall’osservazione dei forum presenti nella piattaforma on-line nei primi due mesi del progetto sono emersi alcuni punti di forza e delle criticità che è opportuno segnalare.
In primo luogo si sono rilevati dei punti di forza gli strumenti promossi da Indire ed utilizzati nella fase di rispecchiamento, che sono risultati molto utili per il coinvolgimento dei Team per il Miglioramento delle scuole; in seconda battuta è stata riportata dai tutor la buona disponibilità dei Dirigenti scolastici nel fissare i primi incontri con loro.
I tutor hanno riportato invece due difficoltà principali: quella di assumere il ruolo di consulente piuttosto che di formatore usualmente rivestito negli altri progetti e la necessità di un maggior coinvolgimento dei Dirigenti scolastici durante la progettazione e l’avvio delle azioni di miglioramento.
Le scuole hanno invece manifestato difficoltà nel definire i Team per il m
Miglioramento.
La fase di rispecchiamento è stata comunque riconosciuta da tutti come un momento cruciale del progetto.

2.2. L' analisi delle piste di miglioramento

A conclusione dei rapporti di valutazione sono state consigliate alla scuola delle piste di miglioramento inerenti gli ambiti affrontati nelle rubriche di valutazione e cioè:

- L'utilizzo degli spazi e le risorse materiali;
- Le caratteristiche della scuola e le risorse umane;
- I processi in atto tra scuola e territorio;
- La progettazione;
- La capacità di sostenere il miglioramento;
- La vita a scuola;
- I risultati.

Al fine di valutare se ci fossero differenze tra le piste consigliate dalle equipe e quelle scelte dalle scuole nei Piano di Miglioramento i ricercatori Indire hanno riletto i rapporti di valutazione e i PdM di tutte le scuole. Si riporta in seguito il grafico riguardo gli ambiti considerati nelle piste di miglioramento dei report di valutazione (figura 2.9)

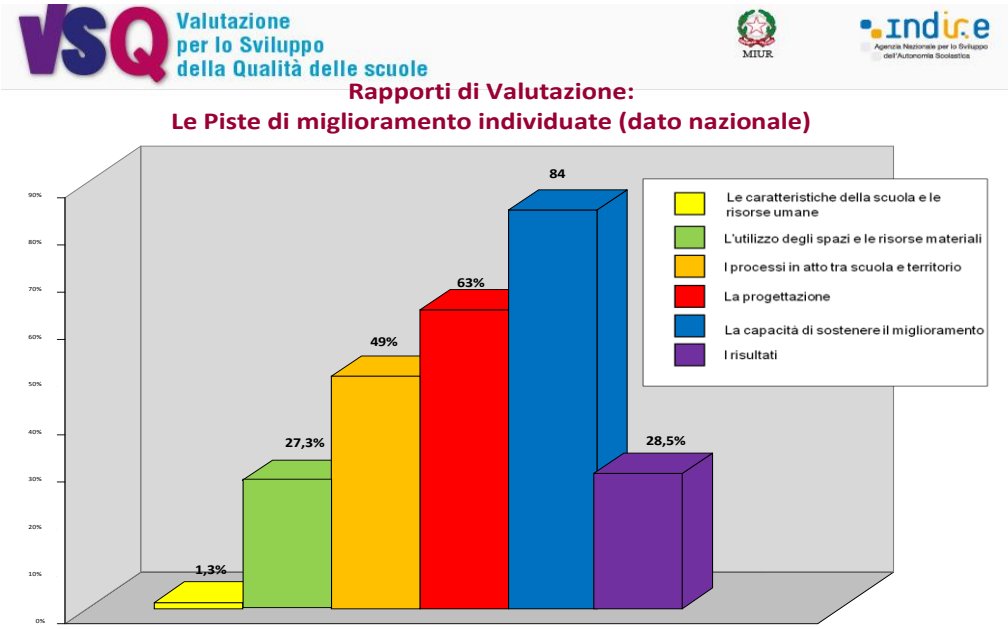


Figura 2.9: Piste di miglioramento consigliate dalle commissioni esterne di valutazione

Il grafico seguente riguarda invece gli ambiti di intervento considerati nella prima versione dei PdM inseriti sulla piattaforma online a fine di maggio 2013 (figura 2.10)

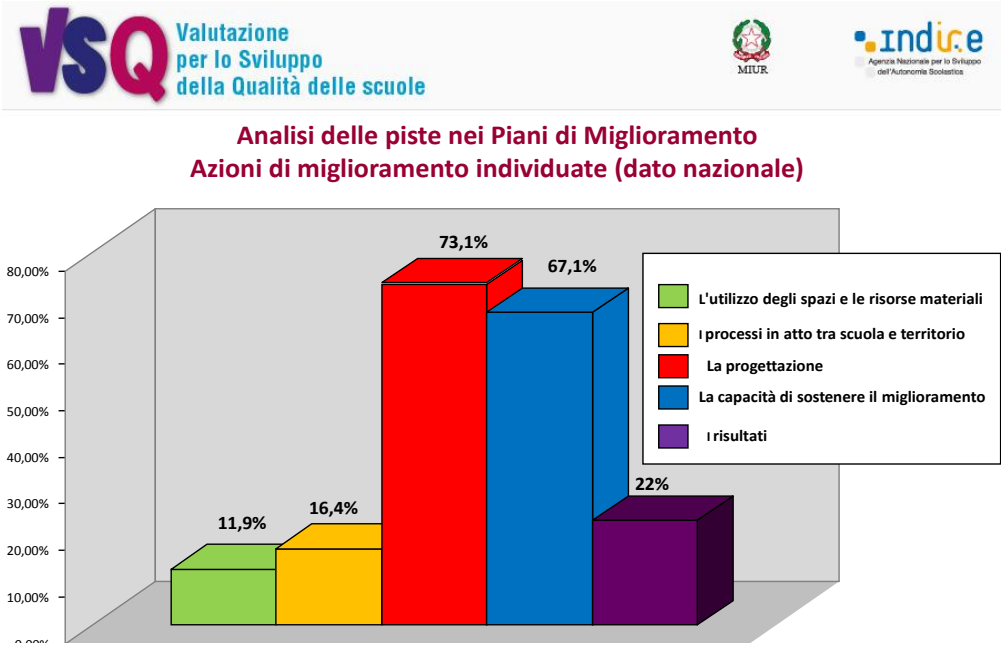


Figura 2.10: Piste di miglioramento inserite dalle scuole nei propri PdM

Mettendo a confronto le piste indicate nei rapporto di valutazione e quelle inserite nei piani di miglioramento dalle scuole, si può vedere che alcune scuole hanno compiuto scelte differenti rispetto alle piste consigliate. Le vediamo nel dettaglio.
La maggior parte degli interventi di miglioramento nelle piste suggerite nei rapporti di valutazione ha riguardato l'area "la capacità di sostenere il miglioramento" (84%); tuttavia la percentuale scende nelle scelte fatte dalle scuole (67,1%).
In questa area sono stati indagati gli stili di direzione e coordinamento, le modalità di gestione delle risorse finanziarie, la modalità di collaborazione interna ed esterna. Altri due aspetti importanti sono la collaborazione tra insegnanti e le attività di autovalutazione/valutazione interna. Considerando dunque quanto quest'area sia vasta e quanto i processi analizzati siano cruciali nel funzionamento di una scuola efficace è facile comprendere perché la maggior parte delle piste suggerite abbiano riguardato questi aspetti.
Al contrario l'area della "Progettazione didattica" ha avuto un incremento nelle scelte effettuate nei piani di miglioramento, passando dal 63% al 73%. Alcune scuole, quindi, hanno scelto di concentrare gli sforzi per il miglioramento di quest'area pur non avendone avuto diretta indicazione.
Accostando questo dato alla percentuale molto inferiore che identifica le piste inerenti il miglioramento dei risultati, si può ipotizzare che sia stato valorizzato il miglioramento dei processi interni alla scuola come motore primario del cambiamento, in linea con il concetto promosso da Indire nella fase di progettazione dei PdM nonché nella formazione dei tutor.
Un'altra differenza rilevante tra i due grafici riguarda l'area dei "Processi in atto tra scuola e territorio" e in particolare sulla capacità di fare rete con altre scuole o con le istituzioni del territorio: molte scuole infatti non hanno ritenuto prioritario

concentrarsi su questo aspetto proposto nel 49% delle piste dei rapporti di valutazione, ma mantenuto solo nel 16,4% nei piani di miglioramento.

Sono stati invece considerati in modo modesto gli aspetti relazionali e il clima all'interno della scuola, così come una scarsa attenzione è stata data al miglioramento del rapporto con le famiglie e al loro grado di soddisfazione
Un dato cha fa riflettere è la percentuale nulla che riguarda le piste della "Vita a scuola" (che per questo non è stata inserita nei grafici): quest' area indaga, più nello specifico, gli aspetti inerenti al clima, alle relazioni (tra studenti e docenti, tra insegnati stessi, tra la scuola e le famiglie) e alle strategie messe in atto per affrontare le situazioni difficili (assenze, contenziosi). Il fatto di non avere avuto interventi progettati in un'area comunque importante per il funzionamento della scuola può essere dovuta da un lato al fatto che la misurazione di questi indicatori ha fornito risultati poco discriminanti tra le scuole; dall'altro al fatto che gli interventi relativi a questi temi sono confluiti in piste riguardanti altre aree, quali ad esempio "la progettazione" e "la capacità di sostenere il miglioramento".

2.3 Il *Focus Group* con i Dirigenti Scolastici

Il primo momento di ricerca su campo è stato svolto ad inizio luglio attraverso un focus group con un campione di Dirigenti scolastici delle province di Arezzo e Pavia-Mantova. L'obiettivo principale di questo focus group è stato quello indagare la loro percezione rispetto all'andamento del progetto per ipotizzare possibili scenari futuri di progettazione e realizzazione del miglioramento dell'organizzazione scolastica.
Per ottenere un riscontro che sia il più veritiero possibile è stato scelto di utilizzare il *metodo dei foglietti*: per ciascuno degli indicatori individuati vengono poste delle domande a cui ognuno risponde anonimamente utilizzando dei foglietti dove scrivere la propria opinione, in modo da discuterne successivamente tutti insieme.
*"*Con il *metodo dei foglietti* si ottengono diversi vantaggi: lo scrivere aiuta a chiarire il pensiero e a semplificarlo; tutti, anche i più timidi, possono esprimere la propria opinione e, inoltre, si riescono a evitare alcune influenze che derivano dalle dinamiche di gruppo".[9]
Si riportano i risultati emersi nei focus per ciascun indicatore indagato.

1- Le caratteristiche di un miglioramento efficace
- Chi sono gli attori da coinvolgere per fare un miglioramento efficace della scuola?
- Quali sono gli aspetti che valuteresti per verificare che una scuola "funziona"?

I Dirigenti di Arezzo hanno unanimemente auspicato un maggior coinvolgimento di tutto il personale della scuola.
Un elevato consenso è stato riscosso anche da altri temi, come la necessità di una condivisione di obiettivi all'interno della scuola, il bisogno di una maggiore

[9]Stagi, 2000, p.72.

chiarezza sullo sviluppo professionale dei docenti, l'importanza del rispetto dei ruoli tra scuola e famiglia, l'esigenza di incrementare gli strumenti per l'integrazione culturale degli alunni stranieri.
Alcuni Dirigenti inoltre hanno portato l'attenzione sull'opportunità di coinvolgere i genitori anche nel Team per il Miglioramento; altri si sono soffermati sui docenti sollecitando, per quest'ultimi, la possibilità di una maggiore formazione con nuove metodologie.
Nelle province di Mantova e Pavia, i DS si sono espressi quasi all'unanimità nel sostenere l'importanza dei seguenti aspetti:

- la formazione professionale e continua dei docenti;
- la valutazione dell'istituto scolastico, la definizione dell'identità e degli obiettivi di quest'ultimo (valori, mission, vision) e la verifica puntuale dei risultati;
- la collaborazione e la collegialità;
- il coinvolgimento di docenti, ATA, genitori, alunni, enti locali, associazioni, USR.

2- L'accompagnamento ricevuto

- Secondo voi le competenze del tutor sono state adeguate all'accompagnamento? Quali nello specifico?
- Secondo voi l'atteggiamento del tutor è stato adeguato? Quale atteggiamento avete trovato costruttivo?

Tutti i DS aretini hanno concordato nell'aver trovato il tutor competente e disponibile, giudicando positivamente la scelta di un docente per questa figura che ha ben stimolato e sostenuto il lavoro del TpM in questa fase. Tuttavia è stata altrettanto diffusa l'opinione negativa in merito al tempo previsto per l'elaborazione dei Piani di Miglioramento che è stato ritenuto troppo limitato rispetto ai tempi della scuola.
Qualcuno avrebbe preferito che il tutor provenisse da una realtà geograficamente più distante, in quanto la vicinanza potrebbe inficiare la terzietà del suo ruolo.
I Dirigenti delle province di Mantova e Pavia invece, pur essendo della medesima opinione degli aretini in merito alla scarsità del tempo previsto per l'elaborazione dei PdM, si sono espressi in maniera molto più positiva e con un totale livello di accordo su gran parte degli argomenti riguardanti il tutor che risulta:

- aver dimostrato competenze adeguate all'accompagnamento nonché apertura all'ascolto e disponibilità;
- aver assunto funzione di stimolo e sostegno al lavoro del TpM;
- aver reso più semplice l'approccio al progetto;
- aver dato un importante contributo proprio in quanto figura terza esterna alla scuola.

Per i Dirigenti scolastici di Mantova e Pavia risulta importante che il tutor sia una figura esterna con competenze relazionali e una buona padronanza dei processi

di autovalutazione. E' stata ritenuta efficace la scelta di un docente che ha potuto suggerire interventi pratici e concreti.

3- La progettazione del miglioramento

- Secondo voi la struttura del piano di miglioramento era adeguata?
- Secondo voi i tempi sono stati sufficienti?
- Come ha risposto il TpM al proprio ruolo come "cinghia di trasmissione per il miglioramento"?

I Dirigenti scolastici della provincia di Arezzo hanno sottolineato alcune difficoltà nella messa a fuoco dei percorsi di miglioramento.
Alcuni (con un livello discreto di accordo) hanno manifestato l'esigenza di un quadro di sfondo più coerente tra quello della valutazione e l'intervento dei tutor nella progettazione dei Piani di Miglioramento: la gran parte dei Dirigenti ha comunque ritenuto molto utile la fase di rispecchiamento per riunire questi processi.
Anche i DS di Mantova e Pavia hanno giudicato (in totale accordo) il rispecchiamento un momento utile che ha coinvolto sia il Team per il Miglioramento sia il collegio docenti.
Si sono espressi unanimemente anche sulla struttura del PdM, ritenendolo sistematico, rigoroso e analitico. Il Team per il Miglioramento sembra in questi contesti aver assunto maggiormente la funzione di "cinghia di trasmissione" all'interno della scuola, rispetto a quanto avvenuto negli istituti aretini. Molti però hanno riportato uno scarso utilizzo della piattaforma on-line e della risorsa esperti.
Da questi risultati si può dedurre che le scuole già abituate a lavorare in termini di qualità e miglioramento hanno trovato agile e preciso il format proposto. Al contrario le scuole non avvezze a muoversi nella progettazione, hanno avuto qualche difficoltà. La logica organizzativa sottesa al piano di miglioramento è stata considerata talvolta ancora lontana dalla realtà del contesto scolastico. È probabile, tuttavia, che la ristretta tempistica dedicata alla progettazione non abbia facilitato le cose. Un tempo più lungo, forse, avrebbe permesso a varie realtà scolastiche di entrare più agevolmente in questo nuovo modo di pensare il miglioramento.

In conclusione dall'analisi delle risposte dei focus sono emersi alcuni spunti di riflessione.
Per quanto riguarda il miglioramento scolastico, i Dirigenti hanno manifestato alcune necessità:

- un maggior coinvolgimento di tutto il personale della scuola, attraverso maggiore di collegialità e collaborazione ;
- la necessità di maggiore continuità tra valutazione e miglioramento;
- una maggiore partecipazione dei genitori anche in all'interno del Team per il Miglioramento;

- un lavoro più preciso sull'inquadramento dell'identità e degli obiettivi dell'istituto scolastico;
- la verifica puntuale dei risultati.

Relativamente all'accompagnamento si sono dichiarati soddisfatti della figura del tutor; hanno tuttavia asserito anche di aver scelto, nella maggior parte dei casi, autonomamente le piste di miglioramento. Ciò fa sorgere il dubbio che tale soddisfazione sia dipesa anche dalla poca influenza che il tutor ha potuto esercitare nel processo di scelta. Questo aspetto, che all'apparenza sembrerebbe positivo, potrebbe celare in realtà un nodo critico.

Si può riassumere quanto emerso sul tutor in questo modo:

- ha avuto una disponibilità costante;
- ha dimostrato una buona competenza nella fase dell'accompagnamento alla progettazione;
- sono emerse delle difficoltà derivanti dalla poca conoscenza del contesto della scuola;
- il tempo a disposizione per questa fase è stato insufficiente.

Infine per ciò che concerne la progettazione del miglioramento, è emerso che:

- il rispecchiamento è stato un processo utile che ha coinvolto per intero i Team per il Miglioramento;
- la struttura del PdM è stata trovata sistematica, rigorosa, analitica, ma poco focalizzata sulla scuola e scarsamente flessibile;
- il tempo per l'elaborazione del PdM si è rivelato insufficiente rispetto ai tempi della scuola;
- l'interazione con il team di esperti nella fase di progettazione è stata piuttosto scarsa.

3. La rilettura critica dei PdM: studio dell'Università Bicocca

Per verificare la coerenza, la tenuta complessiva e l'impatto potenziale dei piani di miglioramento, il gruppo di progetto dell'Indire si è avvalso della collaborazione di alcuni ricercatori dell'Università Bicocca di Milano, ai quali è stato chiesto di effettuarne una lettura critica. Ciò ha fornito un'analisi del documento PdM che prescinde dalla conoscenza del contesto.

La lettura dei PdM è stata effettuata nei mesi di agosto e settembre 2012 e i report sono stati inviati alle scuole e ai tutor congiuntamente tra la fine di settembre e l'inizio di ottobre.

Prendendo spunto dalla griglia dei piani della performance CiVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche),"in cui la performance è intesa come il contributo che un'entità apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita"[10], i piani sono stati esaminati sulla base dei seguenti criteri di analisi :

- conformità dei progetti al modello proposto: redazione del piano mediante l'utilizzo del modello proposto; compilazione di tutte le parti previste;
- qualità dei documenti in termini di chiarezza e comprensibilità;
- qualità dei processi attivati: coerenza tra criticità evidenziate dalla valutazione ed obiettivi di miglioramento; organicità del PdM (assenza di iniziative slegate); idoneità delle azioni previste a risolvere i problemi; fattibilità (effettiva disponibilità delle risorse necessarie e possibilità di realizzare le azioni previste); completezza e analiticità della pianificazione operativa (se è chiaro o meno chi deve fare - che cosa – come - entro quali tempi); previsione di un sistema di monitoraggio in itinere, misurabilità dei risultati.

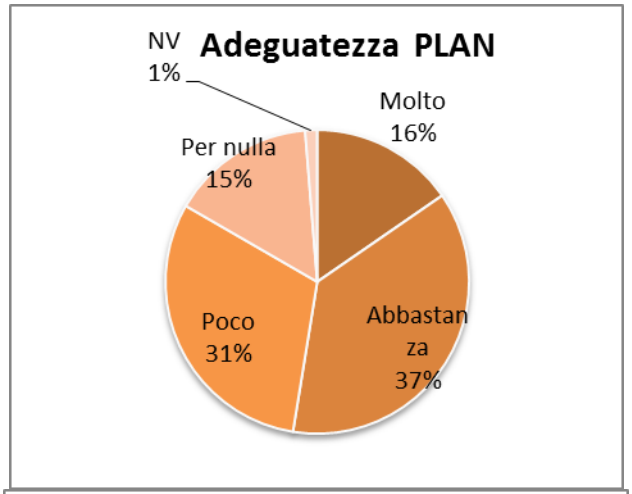
Ad analisi terminata, l'Università Bicocca ha inviato ad ogni scuola il rispettivo report in modo tale che ciascun istituto potesse prendere visione di quanto analizzato, rileggerlo insieme al tutor e apportare eventuali modifiche in sede di revisione del Piano di Miglioramento.

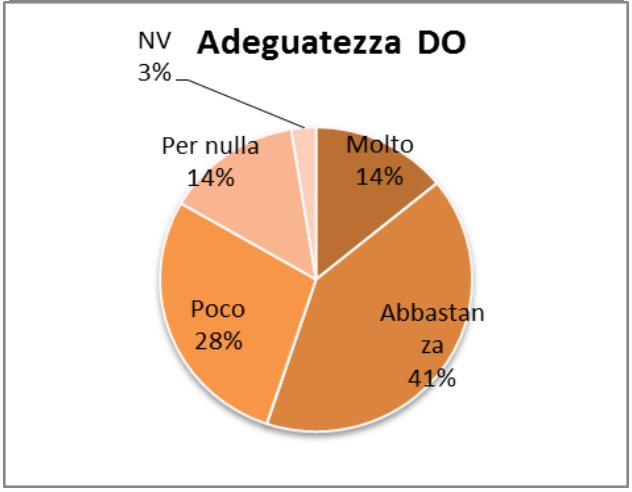
I ricercatori della Bicocca hanno infine elaborato un report conclusivo complessivo per riassumere il loro lavoro sui PdM. Qui di seguito se ne riporta un estratto al fine di dare una chiara idea dei risultati emersi.

"[…] Le fasi di Pianificazione, Diffusione, Monitoraggio e Riesame delle azioni (PLAN, DO, CHECK e ACT) sono quelle che hanno rivelato le maggiori fragilità e

[10] http://sviluppo.indire.it/vsq2012/templates/home/Progetto_VSQ.pdf; p.5

le percentuali di PdM valutati come Molto adeguati non superano il 16% per la Fase di PLAN, il 14% per la fase di DO, il 10% per quella di CHECK e solo il 4 % per quella di ACT. […]





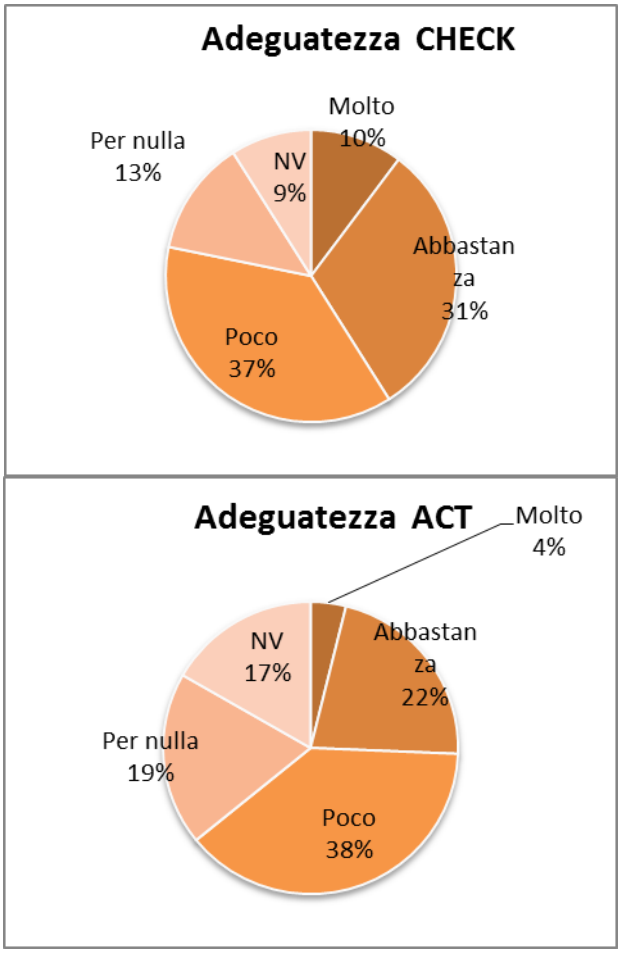


Figura 3.1: Insieme di grafici estratti dal report dell'Università Bicocca: adeguatezza dei PdM nelle fasi PDCA

[…] Le difficoltà riscontrate nei PdM, nel passare da una descrizione di idee-guida alla strutturazione di un quadro progettuale, sollecitano alcune riflessioni possibili.

In primo luogo sembra opportuno riconoscere la carenza storica nella scuola italiana di una 'cultura della qualità' e 'della progettualità, nonostante l'autonomia scolastica, e, in modo particolare di una 'cultura della valutazione.

La scrittura di un progetto può essere allora percepita dagli insegnanti come un atto formale da ottemperare ma di cui non si vedono vantaggi, significati e competenze richieste, laddove un progetto scritto bene si fonda su consapevolezza e chiarezza d'intenti, su competenza e professionalità nell'individuare azioni, strategie, nel pianificare fasi, nel distribuire ruoli e responsabilità, nell'individuare modalità e strumenti di misurazione, di monitoraggio, di valutazione, di riesame sull'agito e il progettato per ri-orientare l'azione, nel prevedere e gestire un bilancio economico delle azioni previste. Imparare a costruire un buon progetto, robusto sul piano metodologico, aderente alla realtà e funzionale nell'architettura complessiva richiede un lavoro di squadra, di confronto approfondito, di distribuzione delle competenze fra docenti. L'attività dell'insegnante (e del dirigente) in questa prospettiva si avvicina molto

all'attività del 'ricercatore' e alle sue sfide: ri-dimensionare gli obiettivi, tagliare le diramazioni tematiche pur restando consapevoli delle connessioni sistemiche, individuare indicatori descritti in modo chiaro e semplice, costruire strumenti strutturati di rilevazione […]

[…]La stesura dei PdM introduce nella scuola una prospettiva nuova di lavoro sulla qualità dei contesti scolastici, fondata su un'attività di progettazione completa e organica, che richiede competenze specifiche ancora poco diffuse, sulle quali evidentemente è necessario un intervento formativo finalizzato.
Il lavoro di progettazione così organico sfida anche alcune 'tipiche' curvature delle modalità di lavoro degli insegnanti, in particolare nella scuola secondaria di I e II grado. In primo luogo la tendenza a lavorare individualmente anziché a lavorare in gruppo, in un contesto organizzativo in cui la leadership del dirigente è variamente interpretata. Se nei servizi per l'infanzia e nella scuola primaria, il lavoro di progettazione come attività condivisa nel collegio docenti ha una storia e una tradizione più consolidata, nei livelli successivi di scuola si è affacciato solo di recente, e spesso ancora molto timidamente. Si può anche osservare che un lavoro accurato di progettazione obbliga gli insegnanti a considerare uno spettro ampio di variabili sulle quali operare osservazioni e rilevazioni, laddove l'attenzione degli insegnanti per consuetudine si concentra quasi esclusivamente sul 'prodotto' degli studenti e tralascia aspetti importanti che connotano i contesti di apprendimento e di crescita offerti agli stessi da parte degli insegnanti.
In secondo luogo, la lettura dei PdM e le difficoltà incontrate da molte scuole nella loro stesura non suggeriscono solo la necessità di rispondere a esigenze formative di insegnanti e Dirigenti, ma sollecitano lo sviluppo di una ricerca dedicata ai modelli da proporre alla scuola per lavorare sulla qualità e sulla sua progettazione.

[…]Il modello proposto è quello CAF (Common Assessment Framework). […] Le difficoltà riscontrate nella stesura dei PDM sembrano parlarci anche di una fatica degli insegnanti a tradurre i linguaggi e a declinare le richieste al contesto scolastico. Il linguaggio è forse risultato poco chiaro e questo ha scoraggiato la compilazione di alcune parti, o ha dato adito a compilazioni erronee. Si è già fatto cenno alla tabella della TERZA SEZIONE dove le colonne Risultati attesi, Indicatori, Target, sono state variamente interpretate, ma confusioni e sovrapposizioni si riscontrano anche in altre voci:

- *tra obiettivi strategici e operativi,*
- *tra fase di Pianificazione e di Diffusione,*
- *tra Riesame e Monitoraggio, nella compilazione della tabella di Management di progetto […]*

[…] La descrizione di indicatori misurabili per la diffusione e per la valutazione dell'efficacia dell'azione è quasi assente nei PdM. In alcuni PdM, il linguaggio utilizzato da chi ha scritto sembra voler rispondere in modo eccessivo a una formalizzazione delle parole e della costruzione del discorso, tanto da renderne poco comprensibile il significato effettivo e concreto.

Infine, rispetto alle richieste del format si potrebbe forse osservare che questo non ha richiesto sufficientemente di rendere espliciti e di argomentare i modelli, le visioni, i quadri interpretativi di riferimento rispetto alla scuola, alla didattica e ai numerosi temi che sono stati proposti attraverso i rapporto di valutazione esterna e dalle scuole stesse: che cosa s'intende per 'curricolo verticale'? Che cosa s'intende per 'didattica per competenze'? Che cosa s'intende per progetto interculturale e integrazione degli alunni stranieri? […]

[…] Nella valutazione dei PdM si è cercato di leggere fra le righe idee e rappresentazioni implicite su questi temi, e di proporre domande, richieste di delucidazione, riletture critiche, quando queste apparivano eccessivamente semplificate o anche fuorvianti: l'identificazione della didattica per competenze con l'esercitazione e addestramento alle prove Invalsi, l'identificazione di una ristrutturazione del curricolo verticale con un miglioramento immediato delle performance degli studenti nelle prove Invalsi, la identificazione di un progetto di integrazione scolastica degli studenti stranieri con la valorizzazione di 'folklorismi' culturali, l'eccessivo utilizzo delle performance degli studenti come indicatore valido per la verifica di qualunque azione di miglioramento, ecc.[…]"[11]

Complessivamente dall'analisi dei Piani di Miglioramento è emersa la fatica delle scuole nell'entrare in un'ottica di progettazione del miglioramento e nel descrivere in modo dettagliato le azioni da intraprendere. E' stato evidenziato altresì lo sforzo dei Team per il Miglioramento nell'utilizzo di un formato preciso per l'esplicitazione dei processi attivati e per la documentazione di quanto si intendeva realizzare alla ripresa dell'anno scolastico.

[11] Università di Milano-Bicocca, Report conclusivo del lavoro di valutazione dei PdM

4. La realizzazione delle azioni di miglioramento e la valutazione del progetto da parte degli attori coinvolti

Le azioni di miglioramento sono state attivate in seguito alla rilettura congiunta tra il tutor e il TpM del report inviato dalla Università Bicocca. Queste sono state sviluppate nei mesi da ottobre 2012 ad aprile 2013.

4.1 Le interviste di gruppo durante gli incontri provinciali con tutor e Dirigenti scolastici

Nei mesi di dicembre e gennaio sono state condotte dai ricercatori di Indire delle interviste di gruppo con i Dirgenti scolastici e i tutor di ogni provincia.

Le interviste hanno avuto lo scopo di indagare i processi messi in atto nella fase di revisione del piano di miglioramento e di avvio delle azioni previste al fine di identificare i punti di forza e le criticità emerse per poter eventualmente intervenire sul modello di accompagnamento al progetto, in ottica di miglioramento continuo.

Gli incontri sono stati svolte in ciascuna provincia separatamente per tutor e Dirigenti scolastici. Le interviste hanno previsto inizialmente la compilazione di un questionario in cui si chiedeva di identificare alcuni item come punti di forza o criticità del progetto, prima di procedere ad una serie di domande volte ad approfondire alcuni aspetti cruciali di questa fase.

I) Dirigenti scolastici

Le valutazioni dei Dirigenti hanno messo in evidenza la centralità del coinvolgimento del corpo docente e della comunità scolastica per una buona riuscita dell'avvio dei progetti di miglioramento. Nel grafico sottostante (Figura 4.1) sono riportati gli item del questionario e se questi sono stati valutati dei punti di forza o delle criticità del progetto: non tutti i Dirigenti erano presenti agli incontri o hanno restituito il questionario proposto. Le risposte sono il risultati di 47 Dirigenti provenienti dalle diverse province.

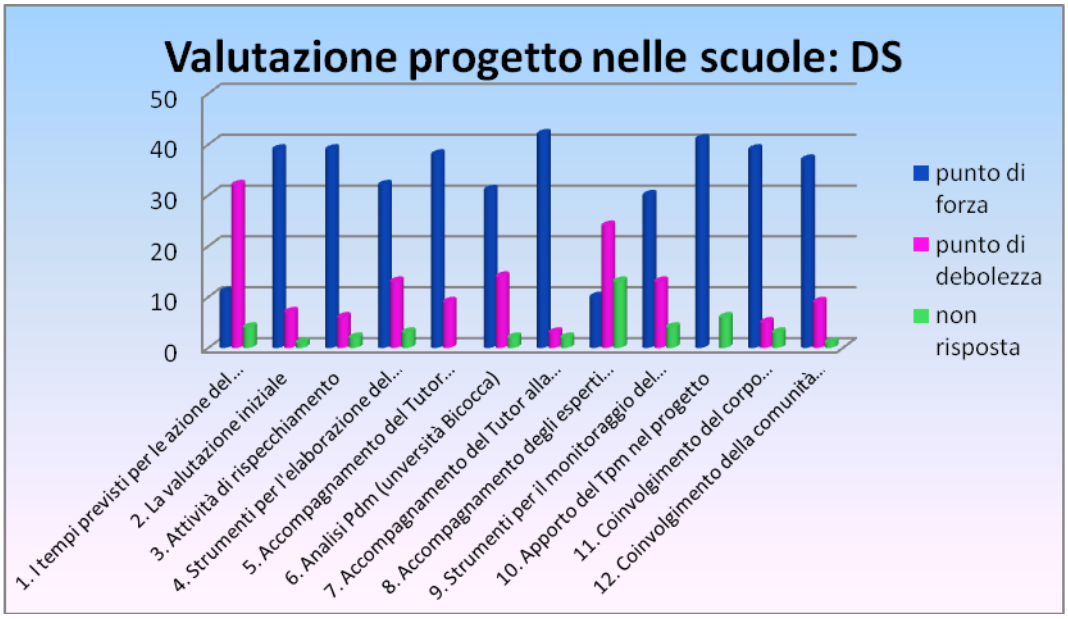


Figura 4.1: Risposte dei Dirigenti al questionario sottoposto durante gli incontri provinciali

Per quanto riguarda l'accompagnamento, ben 42 Dirigenti su 47 (89,36%) hanno riconosciuto nel tutor un valido aiuto: il suo apporto si è dimostrato centrale nella revisione del Piano di Miglioramento ad inizio anno scolastico.
È stato ritenuta invece una criticità la presenza poco incisiva degli esperti in questo momento del progetto. I Dirigenti infatti, pur sottolineando l'importanza delle competenze fornite dai gruppi di supporto nei forum online, hanno evidenziato alcune difficoltà nella comunicazione e nel coinvolgimento degli stessi (come era emerso anche nei focus group riguardo la fase di progettazione del PdM).
La maggiore criticità rilevata dai Dirigenti è stata la ristrettezza dei tempi: per incrementare la cultura della valutazione e per realizzare un effettivo miglioramento all'interno delle scuole, sono necessari infatti secondo loro tempi più lunghi.
Anche la rilettura dei Piani di Miglioramento da parte dell'Università degli Studi Bicocca ha riscontrato alcune perplessità: i DS hanno sottolineato come non sempre si sono riconosciuti nei feedback dati loro nei report. Talvolta la lettura esterna del proprio PdM è stata vista come un'ingerenza da parte di un ente esterno al processo.
Un giudizio nettamente positivo è stato invece attribuito alla fase di progettazione, alla fase di rispecchiamento e agli strumenti usati per elaborare il PdM.

II) I tutor

Le fasi di revisione del PdM ed avvio delle azioni di miglioramento sono state esaminate anche dal punto dei vista dei tutor. Dalle loro valutazioni è emersa l'importanza di svolgere attività legate al miglioramento nelle scuole.

Nelle interviste i tutor hanno dichiarato che la valutazione e la fase di rispecchiamento sono due “zoccoli duri” fondamentali per tutto l’andamento del progetto.
Riguardo il ruolo dei diversi attori coinvolti questi hanno constatato l’importanza del fatto che il Dirigente scolastico partecipi attivamente al processo di miglioramento della scuola: è secondo loro fondamentale infatti che sia il DS a guidare il processo di miglioramento se si vuole arrivare a coinvolgere tutta la comunità scolastica ed attivare interventi efficaci. Centrale è stato anche ritenuto il ruolo dei Team di Miglioramento, dove all’interno di questo erano identificati ruoli e compiti ben precisi.
Anche in questo caso è stata invece riscontrata qualche difficoltà nel ruolo di raccordo tra le scuole e il Team di esperti.
Si riportano i dati emersi nei questionari dei tutor nelle diverse province (Figura 4.2)

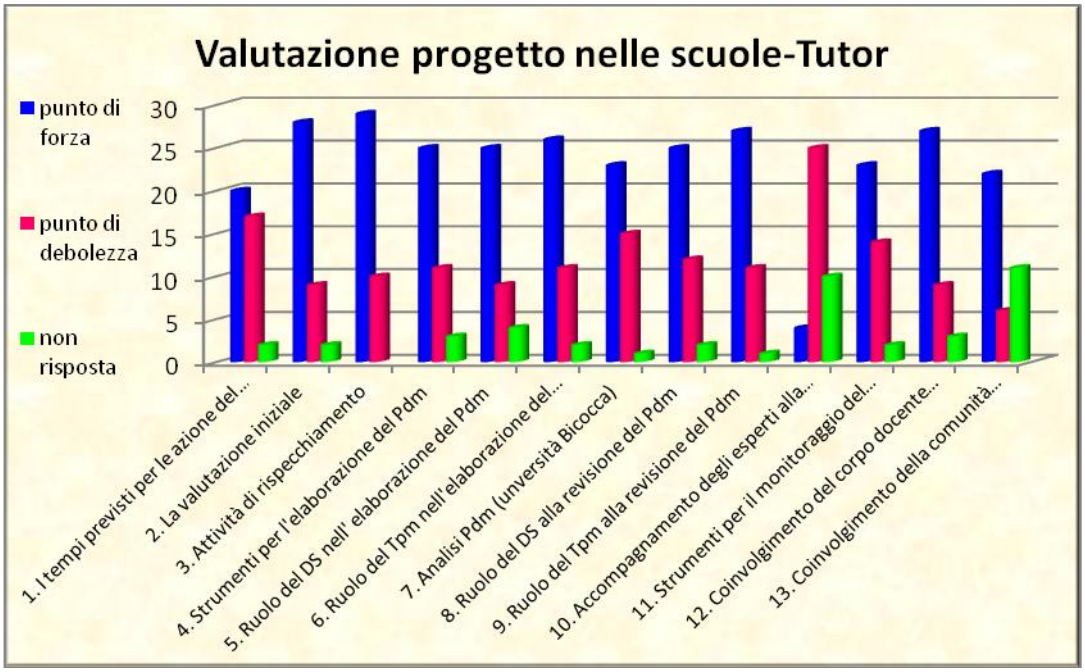


Figura 4.2: Risposte dei tutor al questionario sottoposto durante gli incontri provinciali

E’ interessante vedere come la maggior parte dei tutor consideri la lettura dei Piani di Miglioramento da parte dell’Università Bicocca come punto di forza: questo contrasta infatti con quanto emerso nel medesimo aspetto dai Dirigenti scolastici. Per i tutor la possibilità di avere uno strumento che costituisse la base di partenza per una lettura critica del PdM e per una sua eventuale modifica è stato un elemento di facilitazione notevole nel lavoro con i Team di Miglioramento. Si nota anche come gli strumenti utilizzati da Indire per il monitoraggio siano stati considerati dei punti di forza, in quanto hanno permesso momenti di condivisione e confronto.

Anche in questo caso un giudizio piuttosto negativo invece ha riguardato i tempi previsti per la messa in atto delle azioni. Questi si sono rivelati troppo limitati per

la realizzazione ottimale di tutte le attività previste al fine di attivare processi efficaci.

4.2 Azioni e processi dai diari dei tutor

Ai tutor è stato chiesto di tenere un diario di bordo dove riportare le azioni svolte nell'arco del progetto e descrivere i processi messi in atto nel loro lavoro, nell'arco di tempo che va da settembre 2012 e maggio 2013.
Per ciascun mese questi hanno compilato una tabella suddivisa in vari ambiti: il rapporto con la scuola; il rapporto con gli esperti; le azioni specifiche previste dal progetto di miglioramento, quelle di monitoraggio dei progetti; la comunicazione da parte della scuola sull'andamento del progetto, la revisione del PdM. (si veda fig 4.3 per l'esempio di una pagina del diario del tutor).

Ambiti	**Azioni**	**Quando**	**Come è andata?**
Rapporto con la scuola	Riunioni in presenza del TPM		
	Contatti on-line		
	Contatti telefonici		
	Incontri con il DS		
	Altro		
Rapporto con gli esperti	Incontri in pres.		
	Contatti on-line		
Azioni specifiche previste dal progetto di miglioramento 1			
Azioni specifiche previste dal progetto di miglioramento 2			
Monitoraggio dell'andamento del progetto	Azioni già progettate		
	Altri interventi		
Comunicazione dell'andamento del miglioramento	A figure coinvolte negli interventi		
	A figure non coinvolte		
Revisione del PDM	Cambiamento azioni previste		
	Altro		

Figura 4.3: Esempio di tabella compilata dai tutor nei diari.

Mensilmente i tutor sono stati invitati a riportare anche i punti di forza e le criticità riscontrate.
L'analisi dei diari è stata svolta attraverso griglie di lettura, che hanno consentito un confronto sulle iniziative intraprese dalle scuole durante le varie fasi del progetto e sul lavoro dei tutor con esse, restituendo così una panoramica dei processi attivati.

Si riportano i risultati per nuclei tematici di interesse.

I) Il rapporto con la scuola

Dai diari è emerso il supporto fornito dai tutor alla scuola non soltanto attraverso la loro presenza durante gli incontri con i TpM, ma anche e soprattutto a distanza. Sono stati infatti particolarmente numerosi sia i contatti online che quelli telefonici intercorsi durante tutto il periodo volto alla realizzazione dei PdM.
Le riunioni in presenza sono state più numerose nei mesi di ottobre ed aprile, in linea con l'avvio e le conclusione dei progetti di miglioramento: in ottobre infatti diverse scuole hanno ricevuto il report dall'Università Bicocca ed i Team sono quindi stati particolarmente occupati nella revisione e modifica dei PdM; in aprile le scuole hanno redatto la versione finale del Piano di Miglioramento compresa la sezione dei risultati.

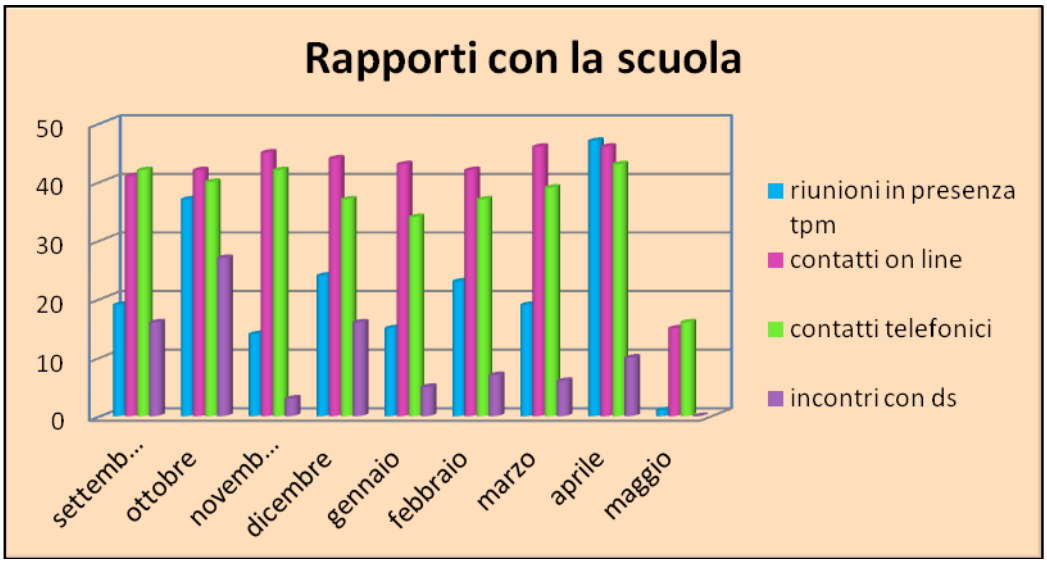


Figura 4.4: Rilevazioni dai diari dei tutor. (Dati relativi ad un campione di 49 scuole)

Nei diari i tutor hanno evidenziato il fatto che i Dirigenti scolastici non sempre hanno rappresentato una presenza costante nelle attività svolte e questo si è configurato come una forte criticità dove avvenuto.

E' emerso inoltre che la partecipazione degli esperti alle attività del TpM: l'apporto degli esperti ha fornito alle scuole input teorici e metodologici che sono stati notevolmente apprezzati. Gli esperti, pur avendo scarsamente partecipato alle riunioni in presenza con i TpM, hanno fornito ai Team un importante supporto a distanza.

II) Azioni di miglioramento: criticità e punti di forza

Nei diari i tutor hanno fornito un quadro delle attività svolte indicando da un lato le difficoltà riscontrate nella loro realizzazione e dall'altro i processi virtuosi attivati e le buone pratiche.

Un aspetto considerato sia un punto di forza che un momento che ha presentato alcune criticità è la valutazione dell'Università Bicocca dei singoli piani di miglioramento elaborati dagli istituti scolastici. Il report ha fornito un importante giudizio sulla fattibilità dei singoli progetti evidenziandone l'eventuale complessità, coerenza ed adeguatezza, oltre a fornire un parere sulla realizzabilità legata alle coperture finanziarie, favorendo così l'attivazione dei Piani di Miglioramento. Anche in questo caso però i tempi sono stati poco consoni alle esigenze: il riscontro dell'Università è arrivato in alcuni casi in ritardo rispetto a quanto previsto e questo ha comportato a sua volta dei ritardi nell'avvio delle azioni. I tutor hanno inoltre riportato quanto dichiarato nelle interviste di gruppo dai Dirigenti scolastici: alcuni Team di Miglioramento hanno avuto delle difficoltà nel rispecchiarsi nella rilettura del PdM e questo ha creato talvolta dei momenti di conflitto interno. È da sottolineare che, nonostante il ritardo accumulato, le scuole sono state capaci di organizzare le attività e dare via alle azioni progettate.

Un punto di forza è stato ritenuto l'attivazione da parte di numerose scuole di strategie di comunicazione del Piano di Miglioramento: molti istituti hanno adottato forme collegiali di documentazione e comunicazione. Sono state svolte attività finalizzate ad assicurare l'accesso ad informazioni relative al progetto a tutti gli interessati coinvolgendo spesso i genitori attraverso incontri sia con i rappresentati sia allargati.
Inoltre alcune scuole hanno realizzato iniziative volte al coinvolgimento di enti presenti sul territorio (il comune, le associazioni).
Nella figura successiva si evidenzia l'alta percentuale di iniziative di comunicazione da parte della scuola rivolta anche a figure non coinvolte direttamente con il progetto (Figura 4.5): questo aspetto dimostra come l'attivazione corretta del Piano di Miglioramento incrementi indirettamente la relazione tra la scuola e *stakeholders* anche se ciò non è un obiettivo specifico delle piste del PdM stesso.

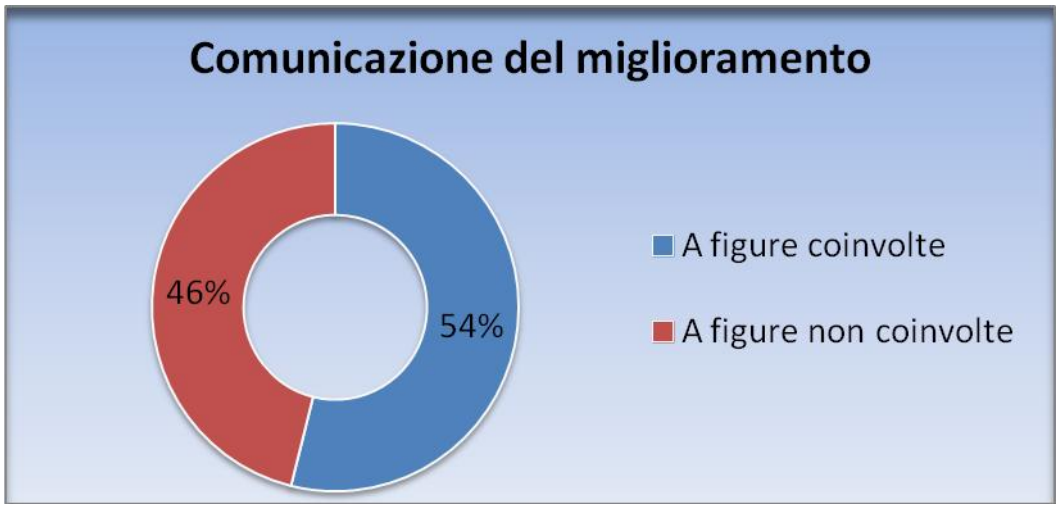


Figura 4.5: Percentuali dei temi degli interventi richiesti nelle scuole agli esperti

Il sito internet della scuola è stato il luogo primario per la diffusione del progetto VSQ: molti istituti hanno incaricato un docente responsabile dell'aggiornamento del sito internet sugli aspetti relativi al miglioramento.

Un altro elemento di forza risulta essere l'attivazione da parte delle scuole di percorsi di formazione per i docenti legati all'innovazione didattica specie nei campi di italiano e matematica, in linea con quanto promosso anche dagli interventi del modello DASI.
Alcune scuole hanno istituito una commissione di autovalutazione per verificare i risultati degli studenti in queste discipline al fine di rilevare le loro necessità formative.
Questo ha favorito la nascita di programmi specifici per gli alunni finalizzati al recupero e al potenziamento delle competenze, sulla scia di quanto già sperimentato in alcune scuole attraverso il progetto PQM (Piano Qualità e Merito).
In tale ambito alcune scuole hanno organizzato incontri con i genitori degli alunni stranieri per avviare progetti specifici sull'apprendimento dell'italiano.

Sono state inoltre realizzate attività formative per docenti al fine di favorire l'utilizzo delle nuove tecnologie. Gli insegnanti hanno partecipato a corsi riguardanti l'uso tecnico e didattico della LIM - lavagna interattiva multimediale, programmando nelle attività di insegnamento quotidiano attività che prevedessero l'impiego di questo strumento.
C'è da evidenziare che molti corsi di formazione per docenti hanno previsto l'intervento di soggetti esterni alla scuola, specialisti in alcune tematiche di interesse per l'istituto.
Molte scuole hanno scelto di lavorare inoltre sulla continuità per favorire la didattica verticale tra scuola primaria e secondaria di I grado.

Una criticità emersa nei diari dei tutor è la progettazione del monitoraggio e della valutazione dei PdM da parte delle scuole. Creare gli strumenti per attivare questi processi e scegliere gli indicatori adeguati sembra essere stata un'attività complessa per la scuola e in alcuni casi anche per il tutor che non si è percepito abbastanza competente nell'accompagnarla. Alcuni istituti hanno predisposto schede per il monitoraggio e redatto questionari di gradimento per la verifica delle attività. Molto spesso sono stati identificati dei docenti responsabili per questa funzione.
Se la progettazione del monitoraggio non è stata semplice, molto utile invece si è rilevata la sua attuazione nelle scuole che lo hanno svolto. I tutor hanno evidenziato come l'analisi periodica delle attività effettuate dalle scuole abbia permesso di analizzare la congruità delle azioni realizzate con quanto previsto e ha consentito di rilevare la soddisfazione e l'efficacia per le iniziative messe in atto.

Dal punto di vista temporale numerose attività di valutazione finale dei progetti sono state realizzate nei mesi di aprile/maggio, quindi piuttosto vicine al termine dell'anno scolastico. Questo ha comportato delle problematiche dal momento in cui le attività legate alla valutazione del miglioramento si sono sommate a quelle della normale attività didattica curriculare.
Complessivamente i tutor hanno definito comunque eccellente il lavoro della maggior parte dei Team di Miglioramento, che sembrano essersi fortemente impegnati per l'attivazione di processi di miglioramento dell'organizzazione scolastica.

4.3 I Report degli esperti

Gli esperti hanno incontrato le scuole in modo singolo o congiunto, nelle occasioni in cui queste li hanno richiesti per affrontare temi ritenuti centrali al buon svolgimento del Piano di Miglioramento. Gli istituti che hanno sentito la necessità di una consulenza specifica riguardo problematiche particolari hanno richiesto ai tutor la collaborazione degli esperti. In seguito ad ogni visita gli esperti hanno compilato un report inviato poi ai ricercatori Indire.

L'analisi dei report degli esperti è stata compiuta attraverso una griglia che mettesse in evidenza i seguenti aspetti:

- Le finalità della visita (ovvero la motivazione per cui è stato richiesto l'incontro);
- I temi trattati;
- Il clima percepito nel team;
- Il rapporto instauratosi tra tutor ed esperto;
- Il rapporto percepito tra il tutor e il team;
- Le criticità emerse;
- I punti di forza rilevati.

Come evidenziato nel grafico sottostante (Figura 4.6) la maggior parte delle scuole ha chiesto consulenza agli esperti per attivare processi di progettazione nella revisione dei PdM.

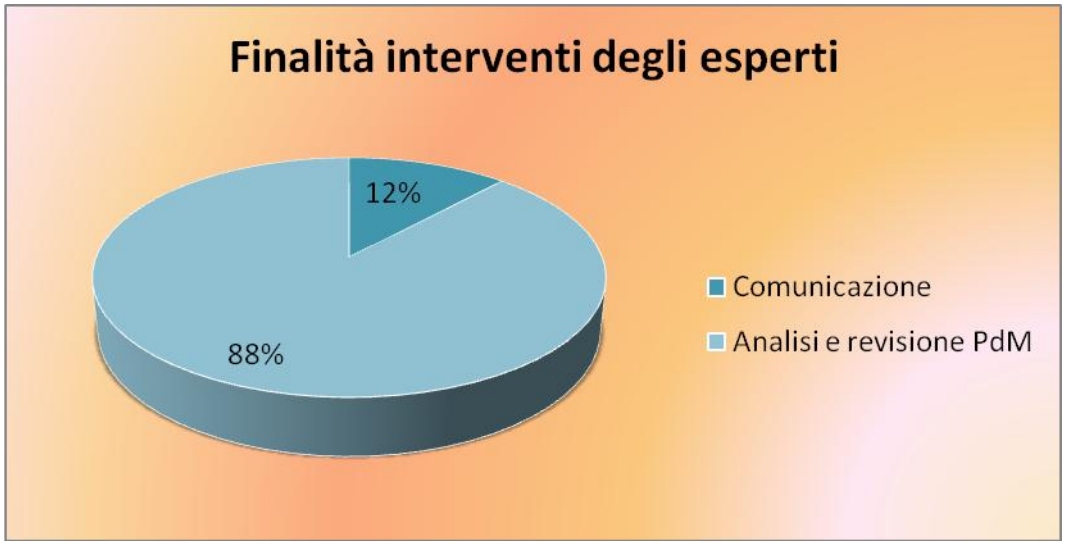


Figura 4.6: Rilevazioni dai report degli esperti (dati relativi ad un campione di 28 scuole)

In particolar modo è stata forte la richiesta di aiuto per la realizzazione di un piano di valutazione interna/ autovalutazione di istituto. Gli esperti hanno fornito alle scuole alcuni strumenti in merito, come ad esempi questionari o test di rilevazione.
Alcune scuole hanno richiesto la consulenza degli esperti per problematiche riguardanti la continuità scolastica e la creazione del curricolo verticale.

Una percentuale inferiore di istituti ha richiesto un intervento degli esperti per la comunicazione del Piano di Miglioramento e la struttura dei rapporti tra scuola e territorio.

Nel complesso gli esperti hanno riscontrato nei TpM un clima positivo: nella maggior parte delle scuole i partecipanti sono stati attivi e propositivi ed hanno dimostrato di avere voglia di sperimentare e migliorare. Hanno valutato il piano di miglioramento come un elemento propulsore dell'innovazione ed una vera e propria occasione di cambiamento. Globalmente i TpM in cui gli esperti hanno partecipato hanno dimostrato grande interesse e motivazione verso l'esperto.

Anche gli esperti però, come i tutor e i Dirigenti scolastici, hanno giudicato negativamente le tempistiche del progetto, ritenute troppo brevi. Hanno ritenuto infatti che le scuole non fossero ancora abituate ad utilizzare gli strumenti necessari al miglioramento e che quindi sarebbe stato necessario maggior tempo per prendere confidenza con il loro utilizzo.

Ad ogni modo gli esperti hanno affermato che il lavoro avviato dagli istituti, anche sulla base è stato positivo. Il PdM ha contribuito a fornire alle scuole la consapevolezza della necessità di tenere sotto controllo le attività svolte e di documentare quanto fatto.
Le comunicazioni intercorse tra i docenti e gli esperti hanno reso evidente che l'idea di "miglioramento continuo ed incrementale" è diventata vero e proprio apprendimento organizzativo.

4.4 I questionari di valutazione dei membri del Team di Miglioramento

Nel mese di aprile è stato chiesto a tutti i componenti del Team di Miglioramento di accedere alla piattaforma online per rispondere ad un questionario che riguardava diversi aspetti del VSQ.

Sono stati compilati 570 questionari: non è possibile creare una percentuale sul totale dei componenti, perché, come vedremo, i Team hanno avuto una grandezza molto variabile. Si attesta però che questi dovrebbero rappresentare circa il 57% dei partecipanti: 252 di questi (44%) appartenevano alla provincia di Siracusa; 200 a quelle di Mantova e Pavia (36%), 118(20%) alle scuole di Arezzo.

Ogni TpM ha avuto un numero di membri differente in base alle scelte organizzative effettuate dalle scuole. Il numero dei componenti è variato infatti da un minimo di due ad un massimo di trenta partecipanti, con una media di 13 membri per team.

Quasi la totalità della composizione dei Team è stata formalizzata. I docenti rivestivano ruoli differenti negli istituti: figure strumentali, docenti curriculari, docenti vicari, referenti di dipartimento/area disciplinare. (figura 4.7).

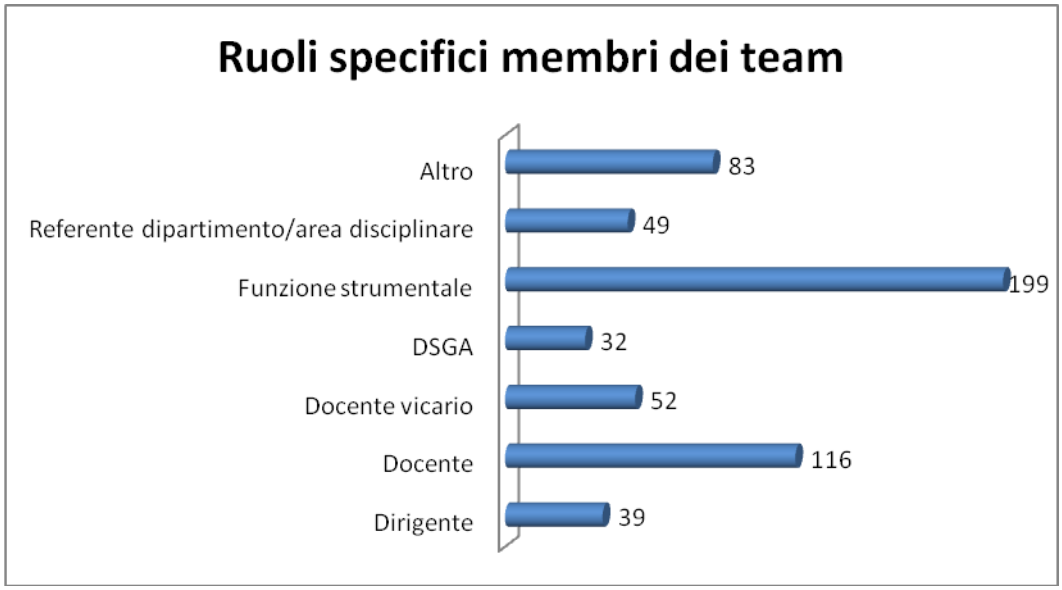


Figura 4.7. I ruoli presenti nel Team di miglioramento

I Team si sono in generalmente riuniti mensilmente (il 48%), molti hanno scelto di incontrarsi anche più frequentemente (il 37%), mentre un più ridotto numero di gruppi di lavoro ha effettuato riunioni meno di una volta al mese (il 15%). Gli

incontri tenuti nel periodo tra aprile 2012 ed aprile 2013 sono stati numerosi: la maggior parte dei membri dei Team ha effettuato tra i 6 ed i 12 incontri, seguiti da quelli che si sono incontrati tra le 12 e le 18 volte. Alcuni di essi hanno tenuto più di 18 riunioni, mentre un numero minore ha effettuato tra 1 e 6 incontri in un anno (figura 4.8).

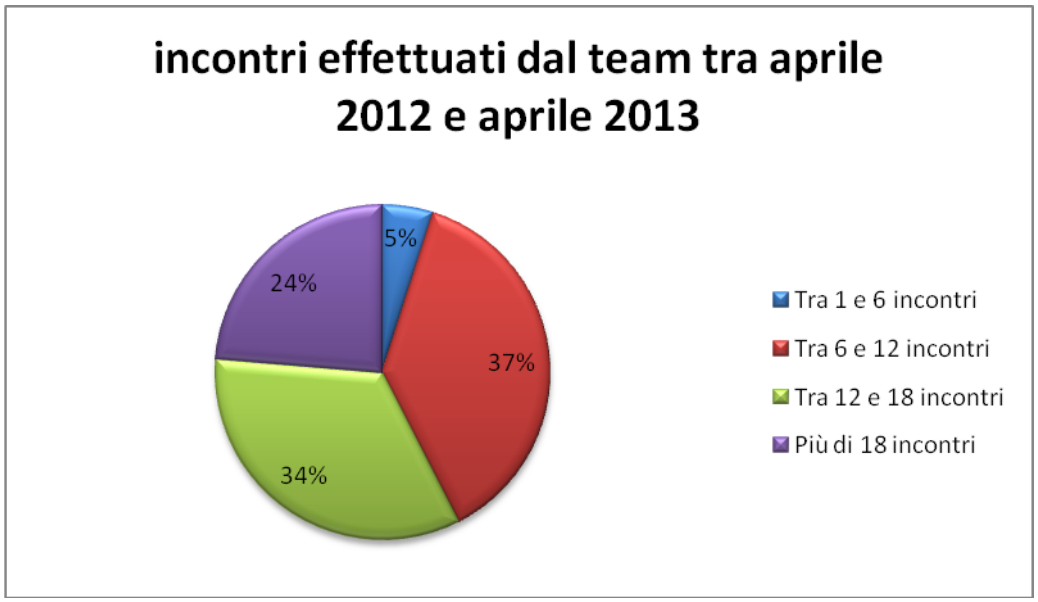


Figura 4.8: Percentuale per incontri effettuati dai TpM

Secondo i membri dei TpM gli incontri si sono svolti prevalentemente al completo.

I TpM si sono espressi anche sulla partecipazione alle riunioni da parte dei Dirigenti Scolastici e dei DSGA, dichiarando che i primi hanno partecipato assiduamente, mentre la presenza dei secondi è stata più limitata (figure 4.9 e 4.10).

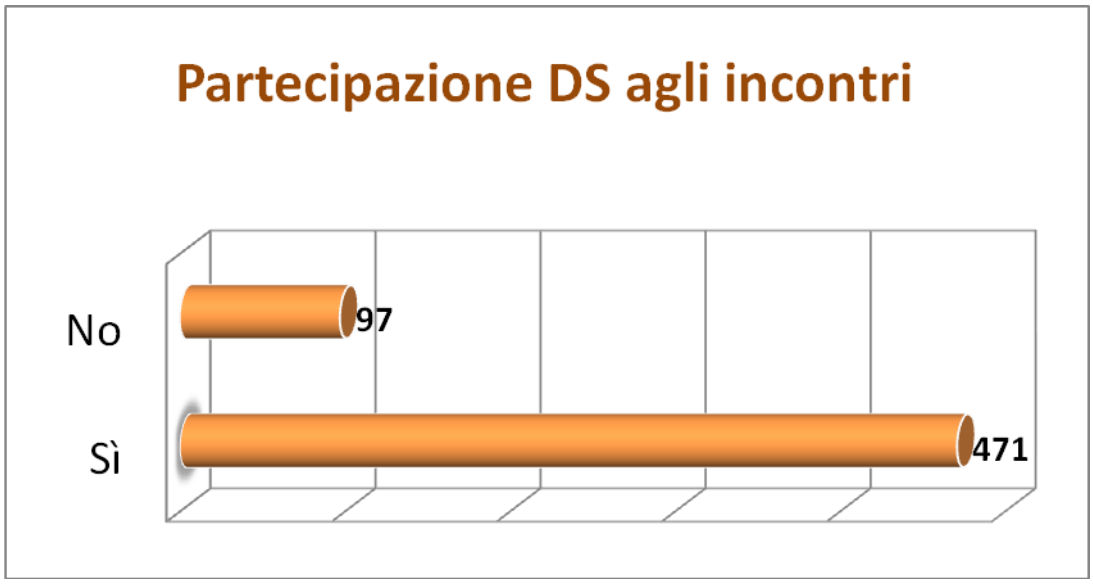


Figura 4.9. Risposta alla domanda"Il DS ha partecipato in modo costante agli incontri del TpM?

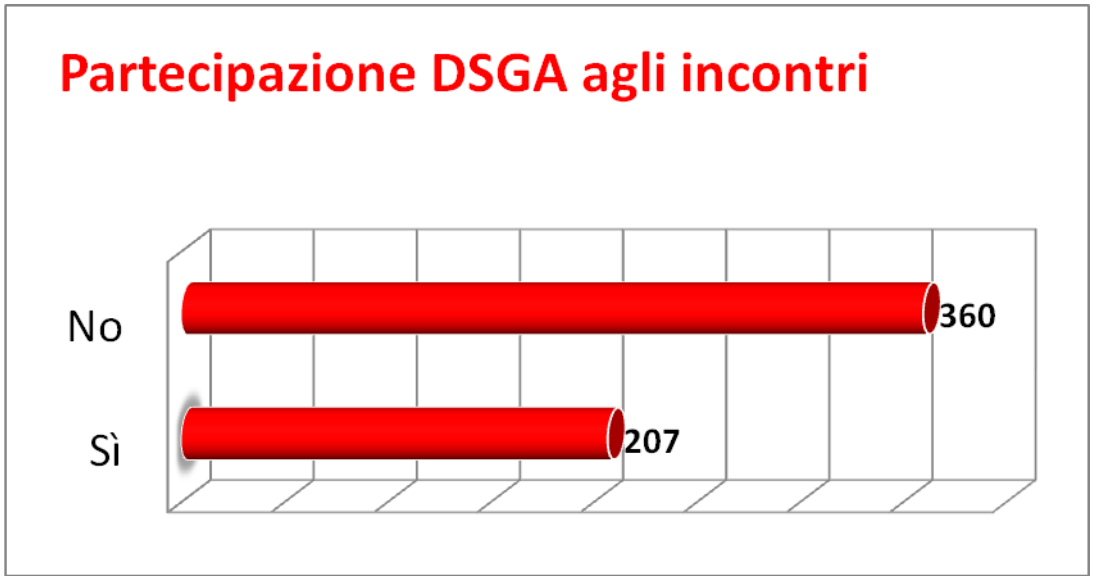


Figura 4.10: Risposta alla domanda"Il DSGA ha partecipato in modo costante agli incontri del TpM?

Altro elemento emerso dall'analisi effettuata riguarda il coinvolgimento del collegio docenti: quasi tutti i Team hanno indicato di aver effettuato incontri con quest'ultimo almeno una volta per rendicontare sul Piano di Miglioramento.

Secondo i componenti del TpM i tutor sono stati molto presenti nelle attività svolte dal gruppo: per la maggioranza di essi gli incontri effettuati con la loro partecipazione nel periodo intercorso tra aprile 2012 ed aprile 2013 sono infatti stati da cinque a sette (80%). Più limitati i TpM che hanno riscontrato la presenza del tutor alle riunioni per meno di cinque volte (12%) o per più di sette volte in un anno (7%). La maggioranza dei membri dei TpM ha giudicato del tutto positivo il rapporto con i tutor durante le varie fasi del progetto (figura 4.11).

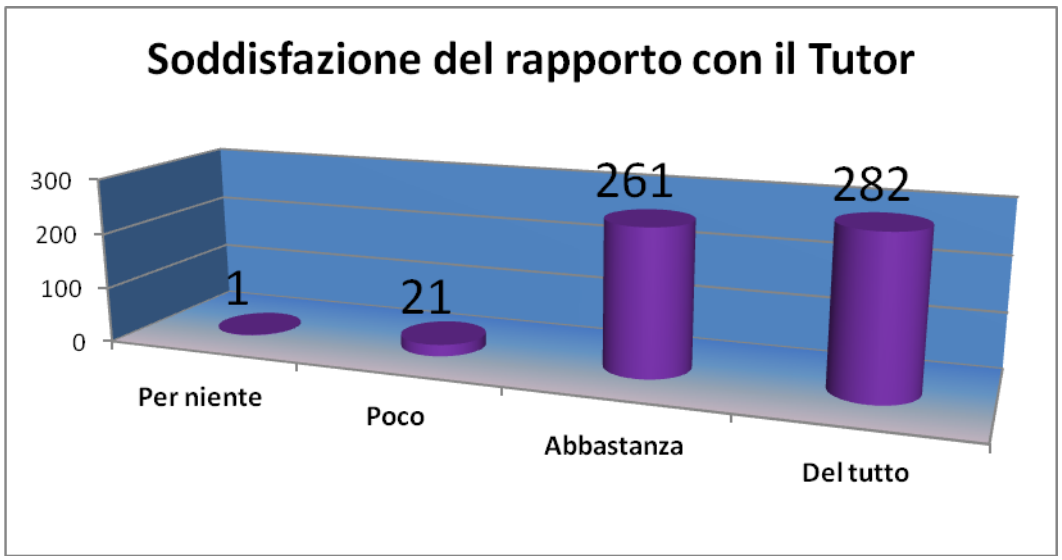


Figura 4.11. Grado di soddisfazione per il rapporto con il tutor

Secondo i TpM, i tutor hanno supportato notevolmente le iniziative intraprese, infatti un elevato numero di membri (65%) ha valutato abbastanza positivamente l'importanza dell'accompagnamento dei tutor durante il corso del progetto. Buona parte (31%) ha ritenuto fondamentale il loro contributo, mentre un esiguo numero ha giudicato poco (4%) o per niente necessaria (0%) la loro collaborazione al progetto.

L'intervento dei tutor nella revisione del progetto e nello svolgimento delle attività previste dal TpM è stato ritenuto particolarmente utile soprattutto per quanto riguarda l'ambito legato alla realizzazione del piano di miglioramento. Anche il supporto metodologico fornito è stato valutato abbastanza rilevante, così come quello legato all'impostazione del monitoraggio (figura 4.12).

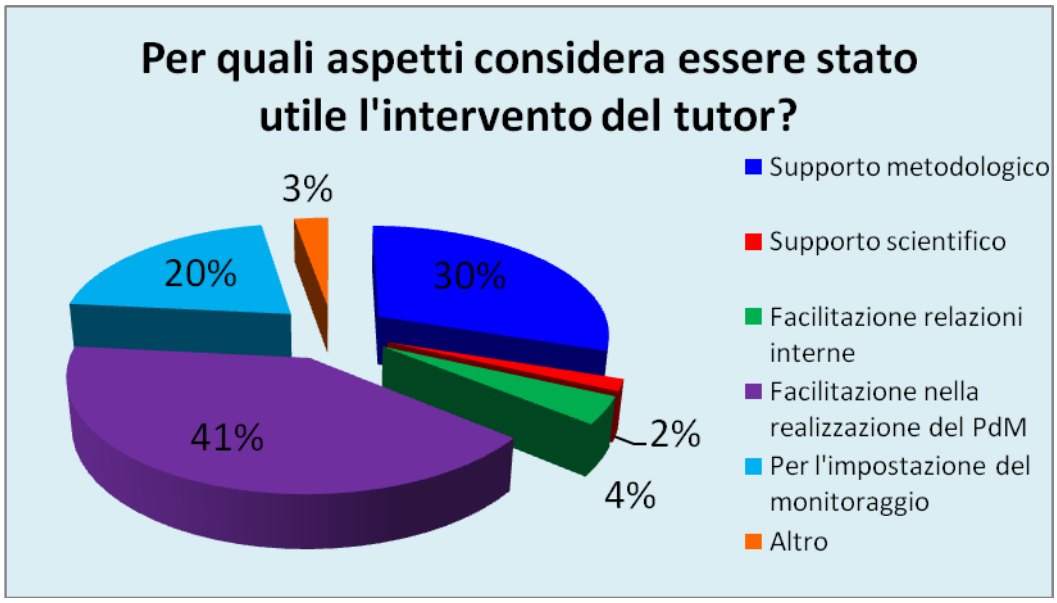


Figura 4.12: Riflessioni sull'utilità del tutor da parte dei TpM

Un elevato numero di membri dei Team per il miglioramento ha ritenuto di non aver nulla da rimproverare al lavoro svolto dai tutor.

L'analisi ha evidenziato comunque che la criticità più sentita è stata la mancanza di continuità/tempo nell'intervento effettuato (figura 4.13).

Figura 4.13: Le criticità del rapporto con il tutor

Dal punto di vista dei membri del TpM il rapporto con gli esperti, dove richiesto l'intervento, è stato estremamente positivo (figura 4.13), tanto che il 56% lo ha considerato abbastanza necessario e il 24% di essi lo ha ritenuto del tutto necessario. Solo un ridotto numero di componenti dei Team ha valutato per niente o poco necessaria la loro partecipazione (rispettivamente il 12% e 8%).

Le maggiori difficoltà incontrate durante le interazioni con gli esperti hanno afferito principalmente alla mancanza di continuità nel tempo degli interventi sostenuti e al fatto che gli incontri sono stati effettuati in una fase troppo avanzata del progetto (figura 4.14).

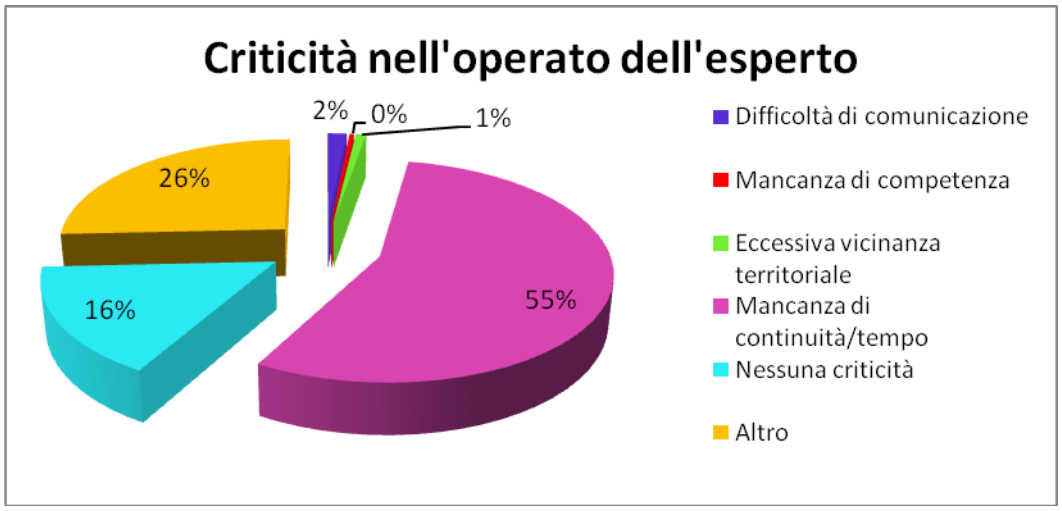


Figura 4.14: Le criticità nel rapporto con gli esperti

I punti di forza del loro contributo hanno riguardato invece principalmente il supporto metodologico fornito e il supporto scientifico nell'impostazione del monitoraggio e nella facilitazione della realizzazione del PdM (figura 4.15).

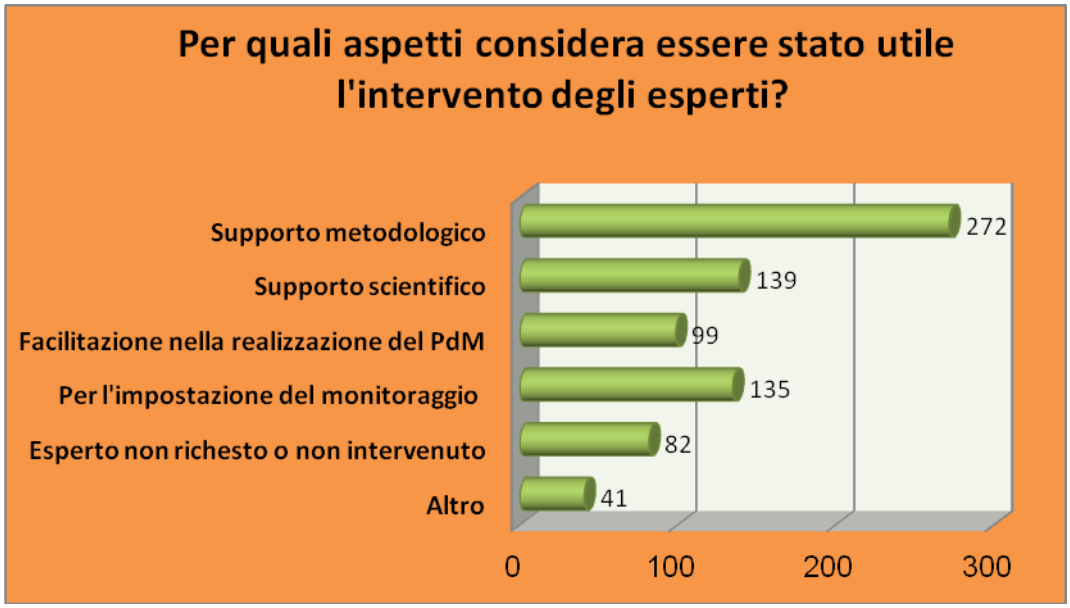


Figura 4.15: Ambiti in cui l'intervento degli esperti è stato ritenuto utile

Interessante inoltre notare che la maggior parte dei membri del TpM ha espresso una completa soddisfazione riguardo le relazioni che si sono create (il 60%) all'interno del gruppo: molti si sono ritenuti abbastanza soddisfatti (il 38%), mentre un esiguo le ha giudicate poco o per niente positive (rispettivamente il 2% e lo 0%).

Anche secondo i membri dei TpM è stata fondamentale la condivisione delle informazioni ed il coinvolgimento della comunità scolastica nelle varie fasi del progetto. A loro parere infatti, i progetti sono stati abbastanza o del tutto condivisi con i partecipanti alla vista della scuola (figura 4.16).

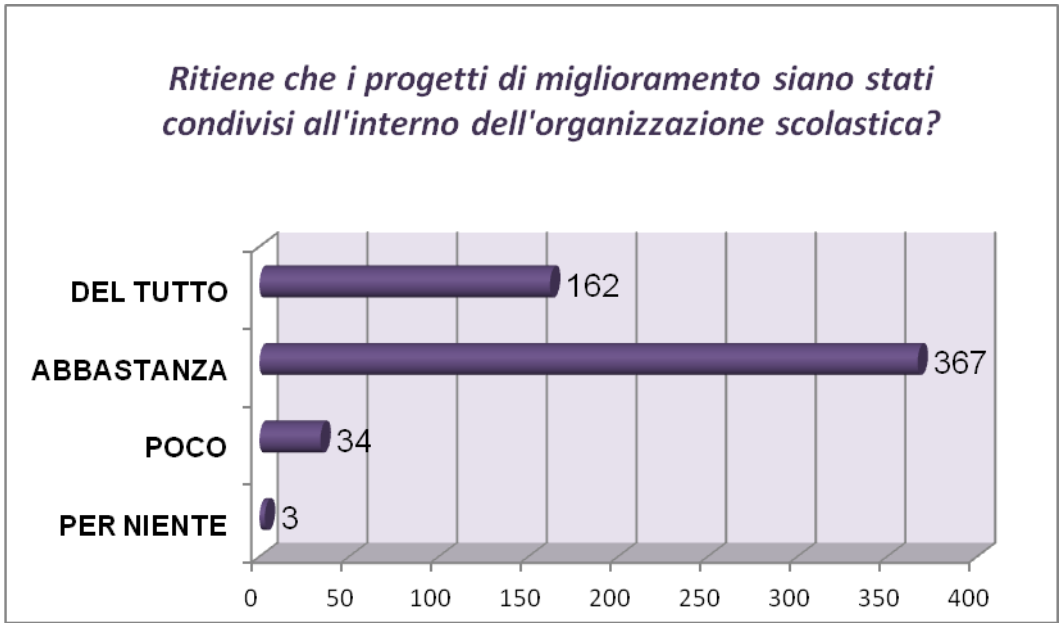


Figura 4.16: Percezione del grado di condivisione dei Piani di Miglioramento all'interno della scuola

I TpM hanno valutato la realizzazione dei Piani di Miglioramento come molto efficaci, infatti il 97% ha ritenuto adeguate e positive le attività svolte, mentre solo il 3% non le ha giudicate abbastanza incisive.

Nel complesso il progetto è stato considerato positivo ed innovativo e viene dichiarato dal 95% dei rispondenti che questo ha contribuito a creare una cultura della valutazione e miglioramento all'interno della scuola.

I membri del TpM hanno espresso il loro parere anche riguardo le figure che potrebbero rivelarsi più utili nell'accompagnare il miglioramento dell'organizzazione scolastica dall'esterno. E' stata confermata l'utilità della figura del tutor, ritenuto cruciale nell'affiancare i lavori del Team e particolarmente importante nel supportare ed integrare l'azione dei componenti in modo costante. Il suo apporto è stato valutato rilevante perché ha contribuito a creare un clima di forte supporto e di collaborazione attraverso un'attività più riflessiva, stimolando e promuovendo nel docente un processo di auto-consapevolezza.

Oltre l'utilità del tutor è stata constatata la necessità di una presenza maggiore degli esperti, in grado di fornire un adeguato supporto sia metodologico che scientifico..

Alcuni suggerimenti hanno riguardato anche i contatti online con gli esperti: la piattaforma si è rivelata positiva per relazionarsi con loro, ma alcuni membri dei TpM avrebbero apprezzato anche un contatto diretto oltre che attraverso i forum.

Anche in questo caso è stata segnalata la necessità di un coinvolgimento maggiore del Consiglio di Istituto e dei genitori. Questi ultimi sono stati valutati una risorsa molto importante per accompagnare il miglioramento dell'organizzazione scolastica.

5. Riflessioni dalla lettura dei PdM finali e dalle interviste delle Buone Pratiche

Alla fine del progetto alle scuole è stato chiesto di inserire in un apposito spazio in piattaforma la versione finale del Piano di Miglioramento. Delle 77 scuole inziali, 71 hanno portato a termine il progetto e restituito il PdM finale, a causa di ridimensionamenti degli istituti o accorpamenti (4 scuole) e 2 abbandoni. I ricercatori Indire hanno poi analizzato i documenti inseriti, paragonandoli con quelli consegnati ad inizio della progettazione. Inoltre durante delle visite a campione in ciascuna provincia sono stati intervistati i testimoni chiave del progetto delle scuole segnalate come buone pratiche dai tutor.

5.1 Evidenze dai PdM completi

Al momento della compilazione si è chiesto di descrivere lo scenario di riferimento, ovvero il contesto in cui si inseriva la realtà scolastica in questione. Una volta spiegata la propria situazione interna ed esterna, la scuola ha potuto spiegare l'idea guida di tutto il suo percorso di miglioramento ed elencare i progetti stabiliti, secondo l'ordine di priorità assegnato loro.

Si è passato poi alla descrizione di questi progetti secondo il metodo PDCA (plan, do, check, act - si veda il capitolo per questo anche il primo capitolo).

Qui sono stati esplicitati:

- il problema da affrontare e l'approccio adottato;
- i modi e i tempi di attuazione e diffusione del piano;
- i sistemi di monitoraggio dell'andamento del progetto, comprese le misure o gli indicatori utilizzati per valutare se l'azione di miglioramento è stata attuata e diffusa;
- le revisioni del progetto.

Alla descrizione è seguita una scheda di "*management*" del progetto in cui sono stati inseriti gli interventi nella propria collocazione temporale, avendo cura di segnalare via, via l'aderenza o meno delle attività con i tempi previsti per la loro attuazione.

La terza sezione del piano di miglioramento ha rappresentato un riepilogo schematico dei progetti, degli obiettivi posti, dei mezzi stabiliti per verificare l'esito delle azioni, del target e dei risultati finali (si veda figura 5.1 alla pagina che segue).

Progetto	**Risultati attesi**	**Indicatori** **(descrizione e unità di misura)**	**Target**	**Risultati** **Ottenuti*** *da compilare a fine delle attività
……	……	……	……	……

Figura 5.1: La tabella del PdM relativa ai risultati

La quarta ed ultima sezione ha richiesto una rendicontazione economica dei singoli progetti e quindi il dato preciso del budget complessivo utilizzato per attuare le azioni di miglioramento.

I Piani di Miglioramento hanno previsto varie revisioni. In questa sede si è voluto analizzare principalmente due stadi: la revisione di ottobre 2012 e quella finale di maggio 2013. In particolare ci si è soffermati sul confronto delle terze sezioni dei vari piani di miglioramento.
È stato possibile confrontare le due fasi di revisione del PdM per 65 scuole, in quanto queste hanno presentato l'aggiornamento del PdM sia ad ottobre che a maggio.
Ogni scuola ha potuto scegliere su quanti progetti basare il proprio percorso di miglioramento, se concentrarsi su un progetto o intraprenderne di più. Le scuole potevano ovviamente in autonomia decidere se cambiare il Piano di Miglioramento ad inizio anno scolastico anche sulla base delle indicazioni fornite dal report restituito dall'Università Bicocca (si veda il cap. 3).

Da un primo confronto tra i due stadi di revisione si può innanzitutto rilevare che tra ottobre e maggio solo due scuole hanno apportato modifiche ai titoli dei progetti e che una sola ne ha variato (aumentandolo) il numero.
Quindi, in sostanza, il numero e la natura dei percorsi stabiliti all'inizio dell'anno scolastico sono rimasti, coerentemente, i medesimi.

Nello schema a pagina seguente è espresso graficamente il numero delle istituzioni scolastiche che hanno deciso di intraprendere uno, due, tre, quattro o cinque progetti.

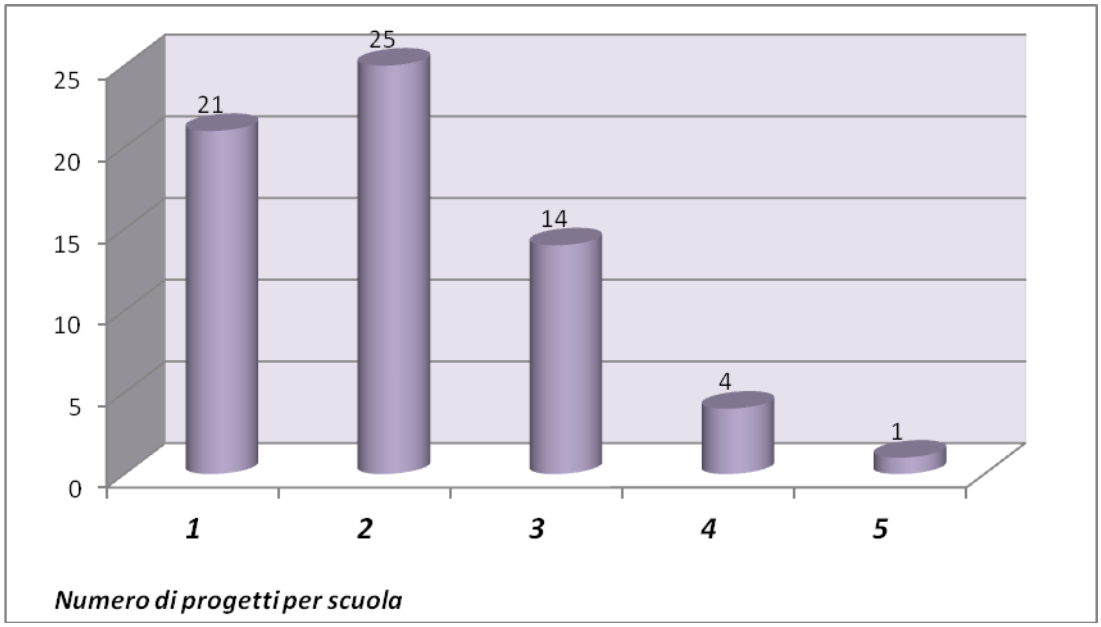


Figura 5.2: I numero di progetti attivati dalle scuole

Si può notare che la scelta che ha riscosso maggior successo (circa il 38% del campione) è stata quella di mettere in atto due progetti.

Bisogna dire che molte scuole (precisamente 21, circa il 32%) hanno preferito concentrarsi su un solo progetto, magari più complesso o articolato in vari aspetti. Tre di queste 21 scuole, per la verità, avevano in animo di mettere in cantiere due o tre progetti ma hanno avuto cura di sottolineare sin dall'inizio la priorità del primo, che poi evidentemente ha richiesto tutte le attenzioni.

Ben 14 istituti hanno programmato e messo in atto tre progetti; 4 hanno preso la decisione di sostenerne quattro e una scuola ne ha messo in opera anche un quinto.

Per completare il quadro del numero dei progetti se ne riportano, qui di seguito, i titoli per tutte le scuole VSQ.

AREZZO- IC"ANGHIARI"

1. *Potenziamento dei laboratori e della tecnologia con ricaduta sugli utenti (alunni e famiglie)*

2. *Formazione insegnanti (LIM e nuove tecnologie)*

3. *Condivisione degli strumenti di Valutazione e del curricolo*

AR- IC "B.DOVIZI"

1. Comunicazione & Formazione : progetto Passaparola

AR- SM"BERRETTINI-PANCRAZI"

1. *Costruzione di strumenti per l'analisi dei bisogni dell'utenza*

AR – IC "BUCINE"

1. *Valutazione degli studenti, curricolo verticale*

2. *Formazione insegnanti*

AR – IC "DON MILANI"

1. *Recupero e potenziamento*

2. *Formazione docenti*

3. *Valutazione ed autovalutazione*

AR- IC"G. MONACO"

1. *Gestire e sostenere il miglioramento oltre ad una prospettiva di consolidare l'esistente*

2. *Innovare la didattica con le nuove tecnologie.*

AR- IC"L.VOLUSENO"

1. *La scuola è di tutti*

2. *Continuità: come, dove e quando*

3. *La scuola nella Rete*

AR "LUCIGNANO' "

1. *Documentazione e visibilità*

2. *Formazione per una didattica innovativa*

AR- IC"MARCELLI"

1. *"Nel cuore del drago"*- Per una nuova didattica del recupero.

2. "*Onda su onda*" - Una nuova organizzazione dell'attività di progettazione.

AR- IC"MOCHI" – LEVANE

1. *Formazione dei docenti e autovalutazione dell'istituto*

AR- IC "MONTE SAN SAVINO"

1. *Sogni e bisogni: l'errore è proprio una virtù*

AR- IC"POPPI"

1. *Ridefinizione dei ruoli*

2. *Applicazione di un nuovo protocollo di accoglienza per alunni e famiglie con cittadinanza straniera e per minori adottati*

3. *Progettazione didattica e cronogrammi*

AR- IC"SOCI"

1. *Costituzione di un nucleo di valutazione interna/ autovalutazione d'Istituto ed implementazione di processi di autoanalisi*

2. *Strutturazione più efficace dell'organizzazione delle attività della scuola con strumenti condivisi per la progettazione, la continuità e la valutazione*

3. *Potenziamento delle attività di orientamento*

MANTOVA/PAVIA- IC"A. MASSAZZA"

1. *Valutazione interna/autovalutazione.*

1.1 Monitoraggio in itinere dei percorsi scolastici degli alunni alle Scuole Secondarie di II grado.

2. *Miglioramento del successo scolastico attraverso la didattica laboratoriale e la creazione di reti esterne a supporto all'attività tradizionale dell'insegnamento.*

2.1La partnership come rafforzamento della qualità della scuola .

MN/PV- IC"ANGELINI"

1. *Predisposizione di questionari relativi alla verifica delle attività e attuazione del monitoraggio*

2. *Predisposizione di procedure e modulistica per la comunicazione interna ed esterna e verifica della loro efficacia/efficienza*

MN/PV- IC"BELGIOIOSO"

1. *Valutazione interna e autovalutazione finalizzata al miglioramento continuo*

MN/PV- IC "CASTEL GOFFREDO"

1. *Percorso di formazione sulla didattica per competenze*

2. *Programmazione e realizzazione di attività didattiche laboratoriali per le classi terze 2012/2013* (laboratori, classi parallele, compresenze)

MN/PV- IC"CERTOSA DI PAVIA"

1. *Verso l' utilizzo di un sistema di valutazione esterna ed interna*

2. *Predisposizione di prove comuni per il miglioramento della programmazione educativo-didattica*

3. *Costruzione e revisione del curricolo continuo di Istituto*

MN/PV- IC"CHIGNOLO PO"

1. *Valutazione dei processi di apprendimento e programmazione condivisa*

MN/PV- IC"D. BRAMANTE"

1. *Valutarsi per valutare:*

1aValutazione degli apprendimenti – Valutazione delle competenze in uscita

1bAutovalutazione di Istituto

MN/PV- IC"DUCA DEGLI ABRUZZI"

1. *Autovalutazione d'Istituto*

2. *Recupero dell'insuccesso scolastico e integrazione alunni stranieri*

3. *Valorizzazione delle eccellenze*

MN/PV- IC"G. LASAGNA"

1.*Miglioramento degli Apprendimenti degli alunni attraverso la costruzione di un Curricolo Verticale*

2. *Valutazione interna e autovalutazione per riflettere, monitorare, condividere con l'utilizzo delle nuove tecnologie*

MN/PV- IC"G.PLANA"

1- *Insegnare oggi* :corso di formazione per docenti di italiano e matematica2-*Recupero* per italiano e matematica

MN/PV- IC"GAMBOLO' "

1. *Aggiornamento finalizzato alla progettazione e valutazione delle competenze*

2. *Miglioramento valore aggiunto* (matematica, italiano)

MN/PV- IC"JOSTI TRAVELLI"

1. *Wanted (dead or alive)* - Dispersione scolastica: assenze e protocollo anti-dispersione

2. *On the road* – Il disagio scolastico e il successo formativo

3.*I care* - Didattica laboratoriale

4.*Help!* - Piano di recupero didattico

MN/PV- IC"M.MONTANARI"

1- *Valutazione /autovalutazione*

2- *Collaborazione in continuità*

MN/PV- IC"MANTOVA 1"

1. *Sviluppo della didattica digitale*

2. *Incremento della collaborazione scuola famiglia nella gestione della disciplina educativa*

3. *Autovalutazione*

4.*Potenziamento dell'attività musicale*

MN/PV- IC"MANTOVA 2"

1. *La sfida delle nuove tecnologie nella relazione scolastica e nella costruzione degli apprendimenti*

MN/PV- IC"MOGLIA"

1. *Curricolo e Progettazione didattica, per il Recupero/Consolidamento e Potenziamento dell'italiano e della matematica*

MN/PV- IC"P. FERRARI"

1. *Potenziare una parte per (iniziare a) potenziare il tutto*

MN/PV- IC"PASCOLI"

1. *Innovazione per il miglioramento delle performance in italiano e matematica*

2. *Formazione di ampi gruppi di lavoro con maggiore condivisione delle scelte didattiche*

3. *Progettazione di lavoro trasversale*

MV/PV- IC"ROBBIO"

1. *Progetto per la continuità educativa e didattica verticale tra la Scuola primaria e la Scuola secondaria di I grado*

2. *Progetto per la definizione di criteri comuni di valutazione e delle competenze al termine del primo ciclo di istruzione* (da realizzare successivamente all'attuazione del primo progetto)

MN/PV- IC"RODIGO"

1. *Il curricolo essenziale*

2. *Inclusione degli alunni stranieri, H e DSA*

3. *Recupero e potenziamento*

MN/PV- IC"SAN MARTINO SICCOMARIO"

1. *Comunicare con l'esterno: rapporto collaborativo e costruttivo scuola – famiglia*

2. *Comunicare all'interno: rapporto costruttivo e operativo fra figure chiave, gruppi di lavoro e singoli docenti*

MN/PV- IC"SANTA MARIA DELLA VERSA"

1. *Potenziamento dell'area logico-matematica*

2. *Istituzione di attività di orientamento formativo*

3. *Formalizzazione dell'autovalutazione d'istituto*

MN/PV –IC "SIZIANO"

1. *Orientamento*

2. *Potenziamento e valorizzazione delle eccellenze* (latino e inglese)

MN/PV- IC"VILLANTERIO"

1. *Percorsi in verticale tra i diversi ordini di scuola*

SIRACUSA - IC"A.VOLTA"

1. *Recupero: italiano e matematica*

2. *Autovalutazione con il modello CAF*

SR- IC"ARCHIA"

1. *Autovalutazione d'istituto*

SR- IC"ARCHIMEDE"

1. *Valutazione interna e autovalutazione formalizzata*

SR- IC"AURISPA"

1. Aggiornamento docenti e strategie didattiche pro INVALSI

SR- IC"BRANCATI"- Belvedere

1.*Formazione docenti sulla valutazione delle performance degli allievi*

2.*Partecipazione e coinvolgimento delle famiglie*

SR – IC "BRANCATI"- Pachino

1. *Adesione rete Faro per l'autovalutazione e il miglioramento continuo e adesione a reti di scuole sul territorio*

2. *Progettazione d'istituto, prove e criteri comuni di valutazione*

3. *Inclusione alunni stranieri*

4. *Inclusione alunni diversamente abili*

5. *Attività di recupero, potenziamento, eccellenze*

SR – IC "CARLO V"

1. *Recuperiamo e ampliamo i nostri saperi*

2. *Docenti a scuola*

SR- IC"CHINDEMI"

1. *Percorso di formazione/progettazione di autovalutazione d'Istituto*

2. *Percorso di miglioramento della valutazione degli alunni*

SR- IC"COLUMBA"

1. *Formazione in servizio per il potenziamento della didattica dell'italiano e della comunicazione linguistica*

SR- IC"CORBINO"

1. *Ottimizzazione del sistema di utilizzo degli spazi e delle risorse materiali*

2. *Riformulazione di un assetto organico di formazione digitale del personale docente*

3.*Innovazione tecnologica dei metodi di insegnamento*

SR- IC"D. DOLCI"

1. *Accoglienza, inclusione e alfabetizzazione degli alunni stranieri*

2. *Continuità e orientamento degli studenti*

3. *Progettazione didattica organizzata in continuità fra gradi di scuole*

SR – IC "E. GIARACA"

1. *Rigener@mente* - Area Logico- Matematica (Discipline: Matematica, Tecnologia, Scienze Motorie).

2. Fantastic@mente - Area linguistico-espressiva (Discipline: Lettere, Arte e immagine, Musica, Lingue Comunitarie).

SR- IC"G.A. COSTANZO"- Melilli

1. *Pianificare e progettare il proprio futuro - Orientamento*

2. *L'altra faccia della luna – Integrazione ed inclusione degli alunni stranieri*

3. *High Tech School: innovazione tecnologia della didattica*

SR – IC "G.A. COSTANZO"- Siracusa

1. *Il laboratorio come luogo privilegiato di apprendimento.* Corso di formazione in rete sulla didattica laboratoriale

2.*Insieme siamo a scuola.* Corso di aggiornamento in rete sul curricolo verticale

3. *Le nuove tecnologie per l'apprendimento*. Corso di formazione sull'uso delle nuove tecnologie per : Lim, laboratorio musicale

SR- IC"KAROL WOJTYLA"

1. *Aggiornamento docenti e innovazione didattica*

2. *Valutazione ed autovalutazione*

SR – IC "L. DA VINCI"

1. *Sviluppo delle competenze linguistico-matematiche e trasversali*

2. *Costituzione di dipartimenti disciplinari finalizzati a definire percorsi formativi e scelte metodologiche e didattiche e criteri di valutazione condivisi*

SR- IC"LOMBARDO RADICE"

1. *Costituzione di dipartimenti disciplinari finalizzati a definire percorsi formativi scelte metodologico-didattiche e criteri di valutazione condivisi.*

2. *Migliorare le competenze linguistico-matematiche nell'ottica di una didattica per competenze*

SR- IC"MELODIA"

1. *Curriculum verticale*

SR- IC"MESSINA"

1. *Miglioriamo e monitoriamo gli apprendimenti*

2. *Miglioriamo la progettazione: apriamoci al territorio*

SR- IC"N. MARTOGLIO"

1. *Biblioteca partecipata*

SR- IC"P. BORSELLINO"

1. *L'utilizzo degli spazi e delle risorse materiali*

SR- IC"P. DI NAPOLI"

1. *Ricomincio da 1,00*

2. *Lab_In_Mente*

SR – IC "P. ORSI"

1.*Elaborazione e potenziamento del curricolo verticale e progettazione di percorsi mirati* (Recupero, Potenziamento: PMQ, Etwinning)

2. *Scuola di culture* (inclusione stranieri)

3. *L'autovalutazione con il supporto del modello CAF Education*

SR- IC"PIRANDELLO"- Carlentini

1. *Stili cognitivi quale paradigma dei processi di insegnamento-apprendimento*. Aggiornamento-formazione docenti

2. *Recupero e potenziamento*

3. *Valutazione - autovalutazione*

4. *Valorizzazione delle diversità*

5. *Continuità e orientamento, curricolo verticale*

SR- IC"PIRANDELLO"- Floridia

1. *TeatriAMO*(continuità)

2. *Parole in rete* (olimpiadi linguistico-grammaticali -rete di scuole)

3. *CAF* (autovalutazione e miglioramento dell'offerta)

SR- IC "QUASIMODO"

1. *Strutturazione del curriculo verticale per competenze trasversali* (e criteri di valutazione comune)

2. *Rafforzamento delle competenze di base*

SR- IC"S. ALESSANDRA"

1. *Didattica continua*. Pianificazione di un curricolo in verticale per le discipline Italiano e Matematica

2. *Impariamo ancora.* Formazione dei docenti

SR- IC"S. PELLICO"

1. *Valutazione-Autovalutazione*

2. *I rapporti di rete nel territorio*

3. *Innovazione Didattica e utilizzo Nuove Tecnologie*

SR- IC"TODARO"

1. *Ambito organizzativo formativo gestionale*

2. *Ambito educativo didattico*

SR- IC"VERGA"- Canicattini

1.*Tutti a scuola*

2. *Rinnoviamo la didattica*

3. *Mirare in alto*

SR- IC"VERGA"- Pachino

1. *Valut@zione..... per crescere insieme* . Valutazione degli studenti

2 . *Happy English …….. of course* . Progettazione in "verticale"

3. *Culture e Radici pachinesi.* Rapporti tra scuola e territorio

SR- IC"VERGA"- Siracusa

1. *Creazione, organizzazione e fruizione della biblioteca multifunzionale d'istituto.*

2. *Sistema integrato di comunicazione e organizzazione dei documenti all'interno del IV I.C."G. Verga" di Siracusa.*

SR- IC"VITTORINI"- Avola

1.*Utilizzo nuove tecnologie:Formazione specifica docenti*

2.*Funzionamento e miglior utilizzo dei laboratori e della biblioteca*

SR- IC"VITTORINI"- Siracusa

1.*Insieme per i nostri figli*. Progetto di miglioramento della comunicazione scuola / famiglia

2.*Noi e il territorio.* Progetto per ampliare la collaborazione con gli enti esterni

3.*Insieme per crescere.* Progetto per il miglioramento in continuità orizzontale e verticale

Si sono analizzate le due tabelle che riguardano la terza sezione relativa ai risultati attraverso una scheda di lettura, nei PdM di ottobre 2012 e maggio 2013, in ogni Piano di Miglioramento Per quanto riguarda il “Target” e gli “Indicatori” in si sono riscontrate diverse interpretazioni. Le vediamo nel dettaglio.

Per il “Target” si può affermare che è stato inteso principalmente in tre modi:

I. come scarto di miglioramento;
II. come popolazione di riferimento cui è stata dedicata l’azione;
III. come obiettivo del miglioramento.

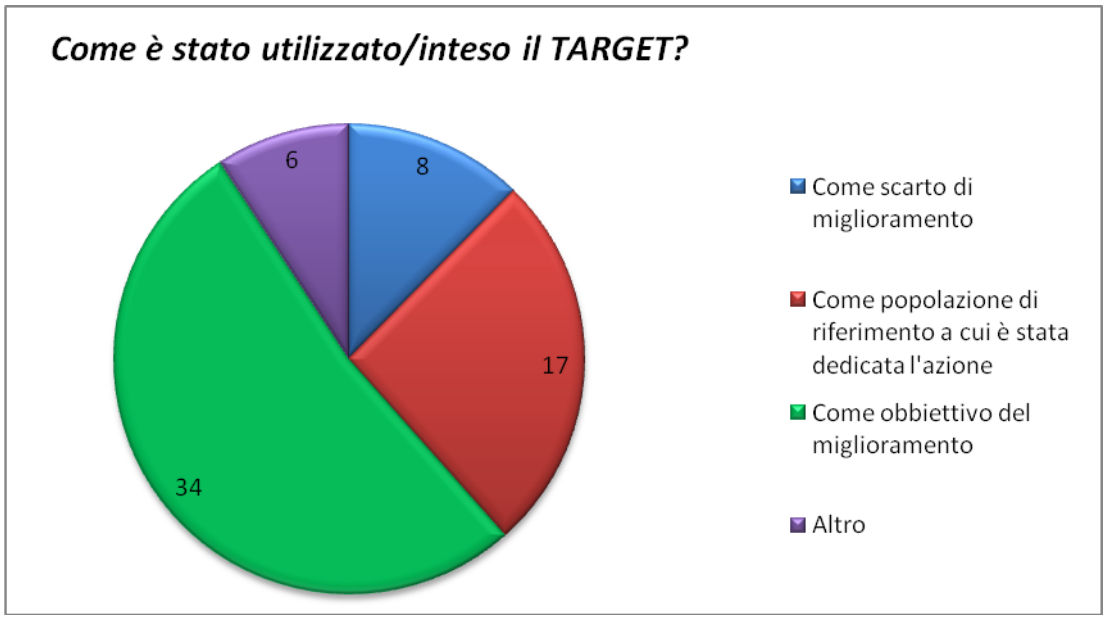


Figura 5.3: La concezione di target nel PdM

Dal grafico emerge che più della metà delle scuole considerate ha concepito il target come obiettivo del miglioramento. Un buon numero di scuole (17, che rappresenta il 26% del campione) ha ritenuto che per target si intendesse la popolazione destinataria dell’azione. In questo caso una scuola che nei “Risultati attesi” aveva scritto di voler aumentare gli incontri con le famiglie, avrà avuto il target rappresentato dai genitori; oppure se aveva come obiettivo elevare il livello delle performance degli studenti avrà messo come target questi ultimi. Un’altra interpretazione, comune a 8 scuole (12,3% del campione), è stata quella di target come scarto di miglioramento, ovvero come percentuale di progresso ottenuta.

Le restanti 6 scuole del campione hanno dato interpretazioni diverse o poco chiare raggruppate sotto la voce “Altro”.

Per quanto riguarda gli “Indicatori” , con i quali si volevano conoscere parametri precisi che permettessero di individuare facilmente la misura del miglioramento.
Anche in questo caso l’interpretazione non è stata univoca.
Nell’analizzare quest’aspetto dei piani di miglioramento ci si è chiesti se i vari indicatori riportati dalle scuole siano stati o meno utilizzati come mezzo per ottenere dati precisi sui risultati finali.

Dall'analisi effettuata (i cui esiti sono riportati nel grafico che segue) si è potuto notare che nella maggior parte dei casi gli indicatori sono stati chiari ed evidentemente utilizzati.

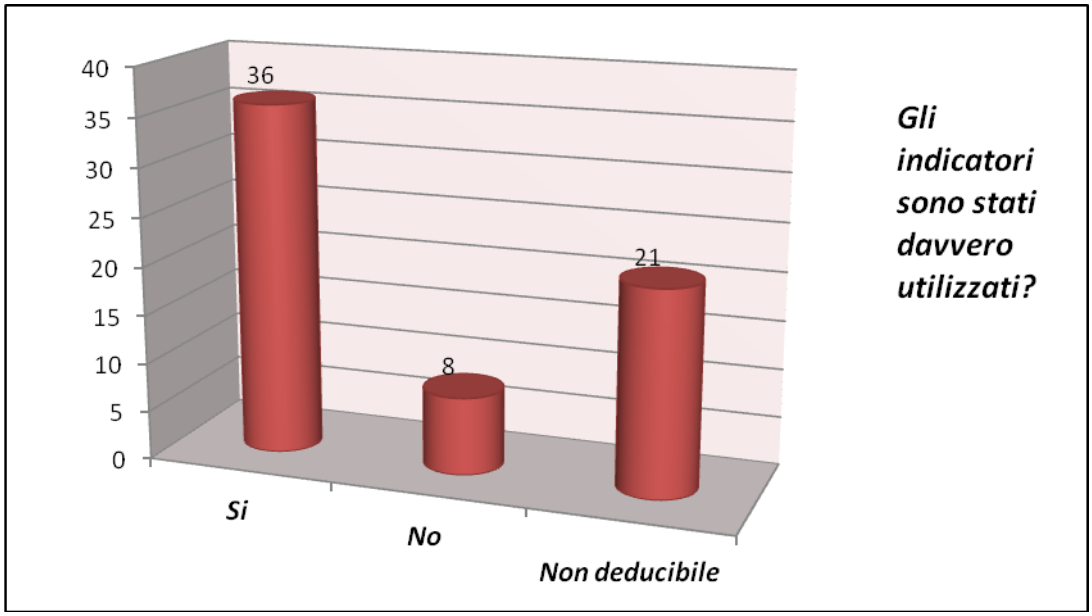


Figura 5.4: Dato sull'utilizzo effettivo degli indicatori nella valutazione dei risultati

Per quanto riguarda invece le 29 scuole che vanno a comporre le due colonnine etichettate con "No" e " Non deducibile", è apparsa chiara una certa difficoltà nel comprendere il preciso significato del termine "Indicatore" e quindi nel riportare sul PdM una chiara sintesi dei mezzi e delle unità di misura che hanno utilizzato per verificare i miglioramenti raggiunti.

Gli indicatori pensati/ usati dalle scuole sono stati molti e diversi tra loro; ciononostante alcuni sono stati comuni a vari PdM. Gli indicatori più frequentemente utilizzati sono stati:

- verifica dei tempi di attuazione;
- confronto tra test all'inizio e alla fine dell'anno;
- esiti dei sondaggi di gradimento;
- percentuale di miglioramento del rendimento scolastico;
- confronto con i risultati dell' anno precedente;
- risultati ottenuti dalle prove INVALSI.

Nel confrontare le due versioni dei PdM inviate dalle scuole a ottobre e maggio, ci si è domandati se nel corso dei mesi gli istituti avessero apportato delle modifiche in merito agli obiettivi che si erano prefissati all'inizio.
Come si vede anche in figura 5.5, non sono molti i casi in cui si sono presentate modifiche nei risultati attesi.

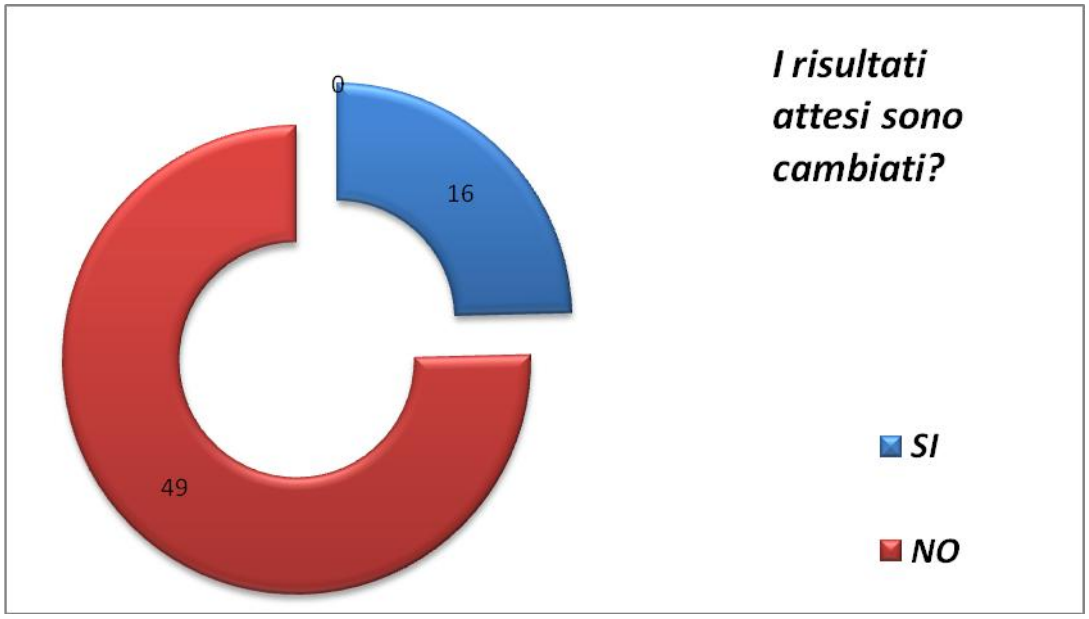


Figura 5.5. Cambiamento dei risultati nelle due versioni del PdM

Questo grafico mostra quante scuole hanno modificato i propri intenti ed è evidente che per la maggior parte i risultati attesi sono rimasti invariati (49 scuole, circa il 75% del campione).
Va anche detto che, delle 16 scuole che hanno modificato quanto scritto a ottobre, poche hanno cambiato radicalmente le proprie aspettative. Quasi tutte, infatti, si sono limitate ad aggiungere qualcosa in più rispetto a prima o semplicemente a precisare alcuni aspetti.

Un altro elemento che si è ritenuto importante verificare è stato quello della coerenza.

Si è voluto, per l'appunto, confrontare ciò che era stato scritto nella sezione "Risultati attesi" con quanto inserito nei "Risultati ottenuti" di ciascun PdM così da poter capire se il percorso di miglioramento fosse sotteso o meno da un disegno unitario e coerente. L'obiettivo è stato quello di osservare se la singola scuola si fosse adoperata, nell'arco dei mesi, per raggiungere quegli obiettivi che si era prefissata o se ne avesse perseguiti altri che si sono man mano discostati dall'intenzione iniziale.

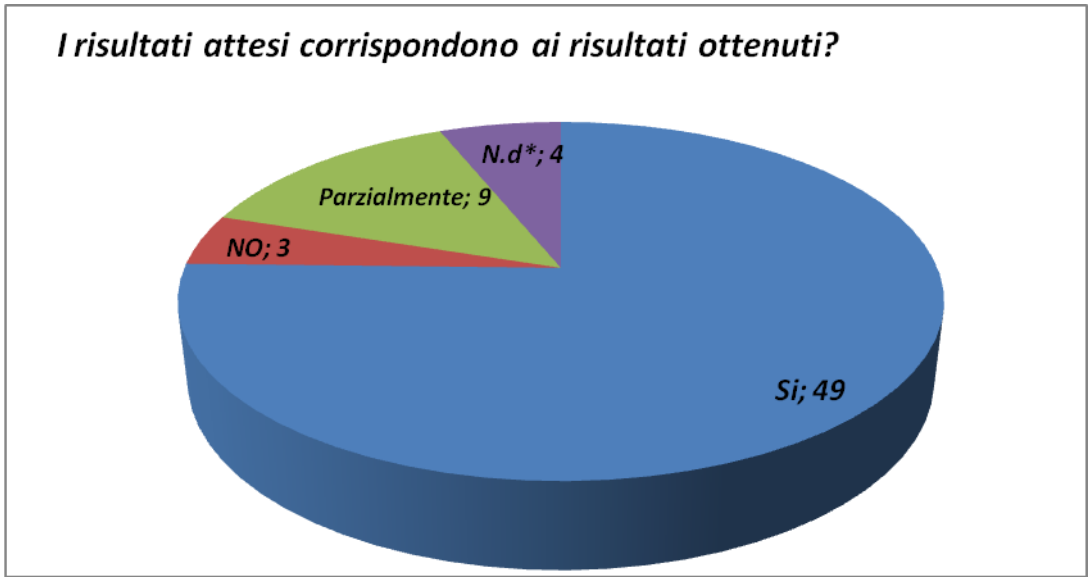


Figura 5.6: Coerenza tra obiettivi prefissati e realizzazione degli interventi

L'esito di quest'analisi ha messo in evidenza che il 75% dei PdM ha coerentemente perseguito i suoi obiettivi iniziali; per nove scuole si è rilevata una parziale corrispondenza. In quattro casi non è stato possibile dedurre il parallelismo perché una delle due sezioni (risultati attesi, risultati ottenuti) è stata consegnata non sufficientemente compilata; d'altra parte alcune scuole non hanno potuto compilare completamente la sezione "Risultati ottenuti" poiché non avevano ancora gli esiti degli scrutini finali che servivano a determinare la misura del miglioramento degli apprendimento.

Dunque solo tre sono stati i casi in cui i risultati ottenuti non hanno trovato corrispondenza in quelli attesi e ciò sembra farci dedurre che i progetti sono stati portati avanti con coerenza e responsabilità. Questo emerge anche dal grafico sotto riportato (figura 5.7)

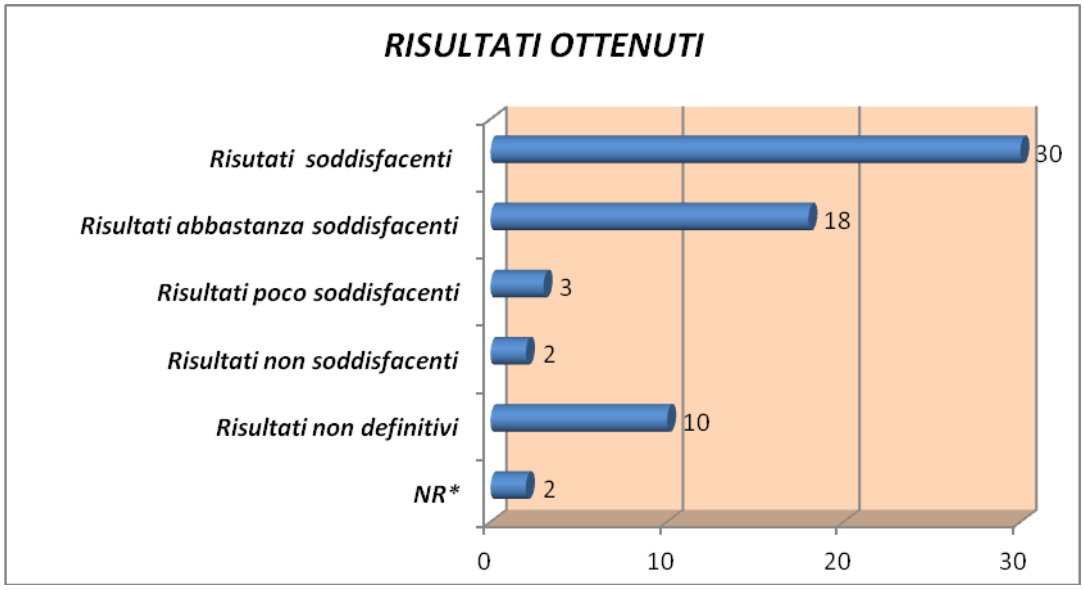


Figura 5.7 : Valutazione del grado di soddisfazione degli obiettivi raggiunti da parte della scuola

Ben 30 scuole hanno raggiunto tutti gli obiettivi che si erano prefissate. Se le aggiungiamo alle 18 che hanno conseguito “risultati abbastanza soddisfacenti” si rileva che 48 scuole su 65 possono vantare un bilancio molto positivo del processo di miglioramento attivato.

Dieci istituti, al momento della revisione di maggio del PdM, dovevano ancora concludere delle attività utili a determinare l’esito del percorso di miglioramento.

Allo stato attuale, sono solo 5 le scuole che sembrano non hanno raggiunto gli obiettivi che si erano poste.

5.2 Le buone pratiche emerse: interviste nelle scuole

Alla fine del progetto VSQ è stato chiesto ai tutor di segnalare le scuole considerate “buone pratiche”, cioè gli istituti dove secondo loro sono stati attivati processi di miglioramento che hanno portato a cambiamenti concreti nell’organizzazione scolastica. E’ stato scelto di intervistare scuole che avevano raggiunto posizionamenti differenti nella graduatoria di merito iniziale, al fine di avere un campione eterogeno.

Sono stati intervistati i Ds attraverso un’intervista singola e i TpM con un’intervista di gruppo di sette scuole, tre delle quali localizzate nella provincia di Siracusa, due in quella di Arezzo e due situate nella provincia di Pavia,.

Sono stati indagati i processi attivati durante tutte le fasi del progetto con particolare attenzione ai tre indicatori considerati nel corso di tutto il monitoraggio.

I) Risultati dei Dirigenti Scolastici

Il miglioramento scolastico

Sono stati rilevati alcuni punti in comune nelle risposte dei Ds delle scuole considerate delle buone pratiche:

a. la scuola ha partecipato con entusiasmo al progetto accettando la sfida di migliorarsi, promossa in prima fila dal Ds stesso;

b. c’è stato un coinvolgimento generale della comunità scolastica potenziando la collegialità e la dimensione collaborativa, illustrando e spiegando il PdM nel collegio docenti in diverse fasi del PdM;

c. il progetto VSQ è stato considerato l'elemento scatenante per lavorare insieme e cooperare che ha incrementato il senso di appartenenza alla scuola;

d. l’esperienza è servita secondo loro per migliorare la comunicazione interna;

e. i TpM hanno avuto un ruolo chiave nel progetto e hanno lavorato con molto impegno e collegialità: per comporre I TpM sono stati scelti i docenti ritenuti più idonei;

f. il progetto ha richiesto molto impegno e i TpM si sono riuniti periodicamente programmando ogni volta le attività le attività .

g. la valutazione e la autovalutazione come elementi positivi per la scuola.

h. il progetto VSQ ha dato inizio ad un nuovo percorso verso la cultura del miglioramento in quanto ha consentito di cogliere le criticità degli istituti e di intervenire su di esse.

Alcuni DS hanno segnalato delle difficoltà iniziali nel far accettare al collegio docenti gli strumenti di autovalutazione che poi si sono rivelati molto utili.
Importante anche l'aspetto economico, i Dirigenti hanno dichiarato che per accompagnare il miglioramento siano necessarie delle risorse finanziare, il lavoro e l'impegno dimostrato devono infatti essere riconosciuti e sostenuti.

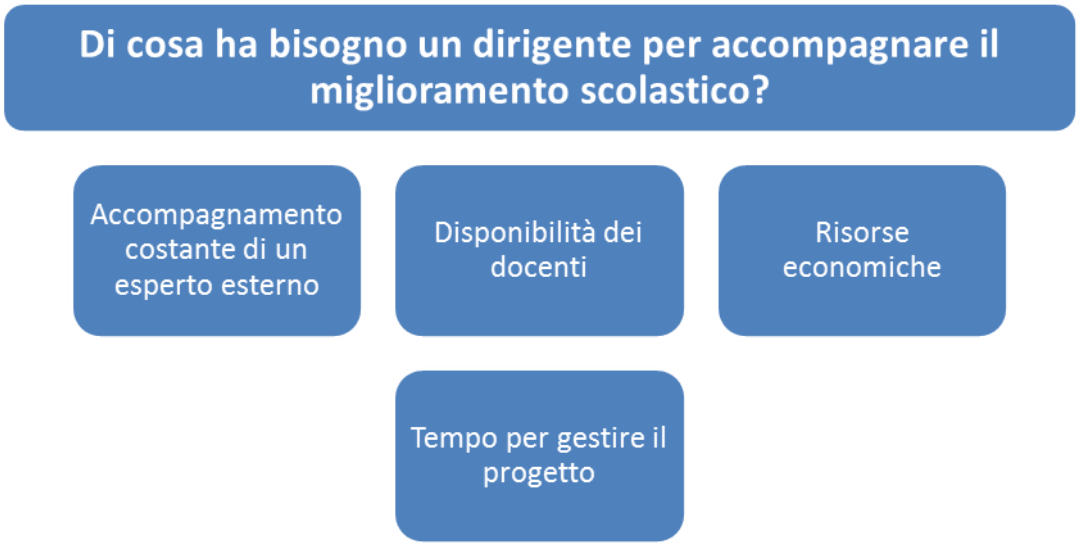


Figura 5.8: Schema riepilogo esigenze per il miglioramento

L'accompagnamento

Anche le risposte riguardo l'accompagnamento ricevuto evidenziano delle ricorrenze. Secondo i Ds:

a. il tutor ha avuto un ruolo di grande importanza nel progetto;

b. l'accompagnamento dall'esterno è fondamentale per attivare il confronto ed è stato ritenuto utile sia per l'impostazione del lavoro che per i numerosi spunti forniti dai tutor durante le riunioni in presenza e tramite i contatti a distanza;

c. la figura del tutor ricoperta da un docente è adeguata, in quanto questo è interno alla scuola, ma al tempo stesso disponibile e presente;

d. il tutor è stato utile soprattutto durante la fase iniziale del progetto, in particolare quando ne sono stati definiti gli step e si è passati alla loro attuazione;

e. l'ambiente di formazione online è stato poco sfruttato perché l'attività svolta durante il progetto è stata molto impegnativa ed ha portato gli istituti a concentrarsi al loro interno. I contatti tra i membri del Team per il Miglioramento sono stati effettuati prevalentemente in presenza, mentre per quelli con i tutor e gli esperti sono stati preferiti altri mezzi di comunicazione. Lo strumento è però ampiamente apprezzato per il reperimento materiali utili ed è stato valutato un supporto indispensabile;

f. l'intervento degli esperti sarebbe stato utile sin dall'inizio.

Il Piano di Miglioramento

Relativamente al Piano di Miglioramento sono state evidenziate alcune parole chiave:

"*team*, *condivisione* e *collaborazione*, *consapevolezza*, *competenza*, *interdisciplinarità*, *identità*, *conoscenza*".

Questi sono gli elementi che secondo i Ds hanno caratterizzato un buon PdM.

Si sono trovate inoltre idee comuni relative al fatto che:

a. le scuole si sono trovate ad affrontare un progetto particolarmente articolato utilizzando degli strumenti complessi, ma sono riuscite ad adeguarsi;

b. nella maggior parte degli istituti non erano mai stati realizzati progetti che prevedessero l'autovalutazione e la progettazione di piani di miglioramento e questa è stata un'esperienza nuova di progettazione;

c. quelle che avevano già partecipato a progetti del genere hanno apprezzato il VSQ per l'importanza data alla documentazione, processo spesso trascurato;

d. è possibile e doveroso lavorare e costruire insieme: quello realizzato è stato un processo faticoso ma il progetto si è diffuso nella scuola e c'è stato anche un riscontro positivo sul territorio.

e. le figure coinvolte nella realizzazione del PdM sono state molteplici (gli organi collegiali, il DSGA, il personale di segreteria ed i docenti, le famiglie, gli enti locali ed il territorio) attraverso un' adeguata comunicazione che nella maggior parte dei casi è stata effettuata con l'ausilio del sito internet scolastico

Controversa è la questione del tempo del progetto: per alcuni un anno è stato opportuno per attivare azioni efficaci, per altri il rispetto dei tempi è stato difficile ed il cambiamento *in itinere* delle scadenze ha creato delle difficoltà. Tuttavia tutte le scuole prese in esame hanno rispettato le tempistiche.

II) Risultati dei Team per il Miglioramento

Il miglioramento scolastico

Dalle interviste di gruppo ai Team per il Miglioramento è emerso che:

a. lavorare in gruppo ha consentito ai docenti un notevole confronto e condivisione oltre che una migliore comunicazione;

b. si è verificata una forte partecipazione anche da parte di insegnanti non direttamente coinvolti nel progetto;

c. il contributo del TpM è stato attivo: l'atteggiamento iniziale è stato di interesse per il lavoro del team, seguito da coinvolgimento e collaborazione;

d. il progetto VSQ ha consentito una riflessione sui processi interni all'istituto: sono state elaborate spesso procedure trasferibili anche ad ambiti differenti da quelli trattati durante il percorso e sono stati formalizzati processi definiti e condivisi, volti anche a garantire la continuità scolastica verticale ed orizzontale;

e. la comunicazione non è stata limitata soltanto all'interno della scuola ma si è estesa anche all'esterno: sono state coinvolte anche le famiglie, i contatti con i con i genitori sono stati intensificati;

f. si è diffusa la sistematicità nell'applicazione delle azioni ed i docenti hanno ripreso a socializzare le modalità di lavoro e di valutazione;

g. la percezione della propria capacità professionale è migliorata;

h. i docenti hanno imparato a documentare maggiormente;

i. ci sono state anche alcune difficoltà tra cui l'approccio iniziale alla valutazione e all'autovalutazione e alcuni piccoli conflitti interni;

j. l'aspetto economico è un punto di criticità: dal punto di vista organizzativo ci sono state delle problematiche relative ai fondi disponibili;

k. i tempi sono stati per tutti troppo stretti;

l. il progetto VSQ è stato molto impegnativo, ma al tempo stesso stimolante perché ha preparato la scuola ad attivare processi di valutazione e miglioramento;

L’accompagnamento

I TpM intervistati hanno messo in evidenza che:

a. l’accompagnamento durante le varie fasi del progetto è stato fondamentale, in particolare il contributo offerto dai tutor è stato prezioso nei momenti di indecisione perché ha contribuito a mantenere una visione più obiettiva sul percorso da intraprendere;

b. i tutor sono stati considerati professionisti con competenze metodologiche utili agli istituti ed è stata molto apprezzata la loro disponibilità e la loro attività di stimolo e di supporto;

c. nella maggior parte delle scuole tutti i membri dei TpM si sono relazionati con i tutor e gli incontri in presenza sono avvenuti quasi sempre con la partecipazione di tutti i componenti dei Team;

d. per i contatti a distanza il mezzo più utilizzato è stato la posta elettronica. Anche in questi casi la piattaforma informatica messa a disposizione da Indire è stata ritenuta poco funzionale per la comunicazione ma è stata molto apprezzata per la condivisione dei materiali e per trovare degli approfondimenti;

e. i tutor sono stati valutati positivamente per la loro competenza e disponibilità anche a distanza. La maggior parte delle scuole prese in esame infatti ha evidenziato che non ci sono mai stati casi in cui è mancato l’intervento del tutor quando necessario;

f. è stato importante che i tutor avessero il ruolo di docenti, elemento che ha consentito loro di porsi sullo stesso piano dei membri dei team;

g. quasi tutti gli istituti presi in esame sono stati supportati anche dagli esperti, figure ritenute competenti a livello scientifico e che sono intervenute soprattutto in presenza, fornendo indicazioni e riesaminando il materiale prodotto dai TpM. Il loro supporto, unito a quello del tutor, sarebbe stato apprezzato fin dalle prime fasi del progetto;

h. per favorire un miglioramento scolastico il supporto di figure esterne è fondamentale per evitare l’autoreferenzialità.

La collaborazione dei tutor è stata valutata molto positiva soprattutto da parte delle scuole che non avevano avuto esperienze precedenti simili al progetto VSQ.

Il Piano di Miglioramento

I Team di miglioramento intervistati risultano organizzati in vari modi, anche sulla base degli obiettivi preposti nel PdM ed alle modalità stabilite per raggiungerli., Nonostante fosse stata stabilita una divisione delle mansioni, l'attività dei TpM è comunque stata caratterizzata da condivisione, collaborazione e aiuto reciproco.
I Team delle scuole prese in esame sono riusciti a realizzare i progetti che avevano stabilito. Nel complesso il PdM è stato valutato efficace, ed è stato inoltre ritenuto dai docenti una bella esperienza per crescere. La struttura è stata però definita rigida e le tempistiche troppo limitate e faticose da rispettare, anche se poi si sono rivelate utili.
Secondo i TpM di queste scuole:

a. il Piano di Miglioramento ha portato un nuovo modo di lavorare negli istituti ed è diventato il metodo da seguire per tutte le attività scolastiche;

b. il progetto VSQ ha dato luogo ad un effettivo miglioramento ed è stato incisivo laddove altri interventi formativi non sono riusciti;

c. nella maggior parte dei casi era presente un responsabile di coordinamento e delle figure di riferimento per ognuna delle azioni di miglioramento intraprese dall'istituto;

d. si sono riscontrate diverse difficoltà nella progettazione e nella realizzazione delle azioni, superate con l'aiuto del tutor e la motivazione dei Ds;

e. gli esiti dei PdM sono stati monitorati in modo continuo durante il processo.

I punti emersi dalle interviste delle scuole considerate "buone pratiche del progetto" possono essere ottimi spunti di riflessione per l'implementazione del modello di accompagnamento scolastico.

Conclusioni

Il monitoraggio interno del progetto VSQ “Valutazione per lo Sviluppo della Qualità della Scuola” ha evidenziato quanto questo sia stato per la maggior parte delle scuole che vi hanno partecipato uno stimolo, un’occasione per avviare processi di riflessione e miglioramento.

L’indagine interna ha indagato tre indicatori principali, il miglioramento scolastico, l’accompagnamento e la progettazione del miglioramento attraverso metodi quantitativi e qualitativi.

Per quanto riguarda il miglioramento scolastico, è stato rilevato come questo processo sia stato inteso dalle scuole e quali soggetti abbia coinvolto.
Dall’indagine emerge che il processo di miglioramento ha coinvolto direttamente i Dirigenti scolastici, i Team per il Miglioramento e gli studenti. Tuttavia a questo proposito è importante evidenziare che già in occasione dei *focus group* organizzati dai ricercatori Indire all’inizio del progetto è emersa una forte propensione dei Dirigenti al coinvolgimento di tutti gli *stakeholders* al fine di attivare interventi efficaci, in prima linea i genitori. Gli stessi argomenti sono stati confermati anche durante gli incontri provinciali con i Dirigenti scolastici e i tutor di tutte le province (Arezzo, Mantova-Pavia, Siracusa) in una fase più avanzata del progetto.
Inoltre dalla lettura dei diari dei tutor e dall’interviste delle buone pratiche si possono evincere alcuni aspetti ritenuti importanti dai diversi Team di Miglioramento per l’attivazione di processi di miglioramento efficace: la comunicazione interna ed esterna all’istituto, la collaborazione, la documentazione e la verifica delle azioni messe in atto.
Collaborazione e comunicazione risultano due elementi ritenuti cruciali per la buona riuscita delle azioni di miglioramento anche dai questionari somministrati online a tutti i componenti del Team per il Miglioramento, dove è emerso fortemente che la partecipazione del Dirigente in veste di guida del processo è fondamentale per la realizzazione di interventi efficaci.
I dirigenti a loro volta hanno evidenziano che il miglioramento scolastico per essere efficace ha bisogno di risorse economiche, della disponibilità dei docenti, di tempo sufficiente e dell’ accompagnamento costante di un esperto esterno.

L’accompagnamento è stato il secondo indicatore esplorato nell’arco del monitoraggio. Nei *focus group* iniziali i Dirigenti hanno sottolineato l’importanza del contributo offerto dai tutor per la loro competenza, la disponibilità e la loro funzione di stimolo al lavoro del TpM nella fase del rispecchiamento.
Questa livello di soddisfazione ha caratterizzato anche le loro opinioni emerse nelle interviste di gruppo provinciali in una fase più avanzata del PdM.
Dal questionario finale somministrato ai membri del Team di Miglioramento il tutor è risultata una figura necessaria per il 96% dei rispondenti, mostrandosi come un aiuto utile per la realizzazione del piano di miglioramento (41%), il supporto metodologico (30%) e l’impostazione del monitoraggio (20%).

È importante sottolineare che il 31% dei componenti dei TpM non ha riscontrato alcuna criticità nell'operato dei tutor.
Dalle interviste di gruppo con i Dirigenti si rileva anche l'importanza della presenza degli esperti dei gruppi di supporto tematici: l'accompagnamento degli esperti è stato considerato utile ai fini della riprogettazione del Piano di Miglioramento e l'accompagnamento in processi particolarmente delicati, quali ad esempio la costruzione dell'impianto di monitoraggio dei progetti attivati, ma meno incisivo di quello del tutor. Sia i Dirigenti che i tutor infatti pur sottolineando l'importanza delle competenze fornite dagli esperti per i numerosi input teorici e metodologici forniti, hanno evidenziato alcune difficoltà nella comunicazione con loro e nel coinvolgimento degli stessi.
Anche dai questionari finali dei Team di Miglioramento si evidenzia che la discontinuità del loro intervento è una forte criticità del progetto VSQ: il supporto, prevalentemente svolto a distanza attraverso la piattaforma online non è risultato sufficiente anche per una scarsa attinenza delle scuole ad utilizzare la piattaforma come possibilità di confronto e apprendimento.

Per quanto riguarda il terzo indicatore, la progettazione del miglioramento, sono state prese in esame l'adeguatezza della struttura del Piano di Miglioramento, i metodi utilizzati nella sua progettazione e le tempistiche previste.
Nei *focus group* svolti con i Dirigenti dopo la fase di progettazione questi hanno definito la struttura del PdM "*sistematica, rigorosa e analitica ma poco focalizzata sulla scuola"*.
Nell'interviste di gruppo svolte a livello provinciale dopo la revisione delle azioni i Dirigenti hanno riportato che le scuole si sono trovate ad affrontare un progetto particolarmente articolato utilizzando strumenti complessi. Tali strumenti sono stati considerati "adeguati" anche se talvolta di difficile applicazione, soprattutto per gli istituti in cui non erano mai stati realizzati progetti che prevedessero l'autovalutazione e la progettazione di piani di miglioramento. Infatti le scuole già abituate a lavorare in termini di qualità e miglioramento hanno trovato il format del PdM *"agile e preciso".*
Nei questionari online di valutazione finale dei TpM i Piani di Miglioramento sono stati giudicati molto efficaci, tanto che il 97% dei rispondenti ha considerato le attività svolte adeguate e positive. Dalle risposte al questionario si evince che le problematiche affrontate sono state molteplici, così come le perplessità organizzative iniziali, ma anche che durante lo svolgimento delle attività i TpM sono riusciti a risolverle anche grazie all'accompagnamento del tutor. Numerosi target previsti sono stati raggiunti e, in alcuni casi, i risultati sono stati per i partecipanti migliori delle aspettative.
Per quanto riguarda le fasi del progetto e la metodologia adottata è stata molto apprezzata la fase di rispecchiamento, come emerge dai Dirigenti sia nei *focus group* iniziali che nelle interviste di gruppo successive.
Un momento definito "critico" dai Dirigenti nelle interviste di gruppo svolte dopo la fase di revisione del PdM è quello della lettura delle relazione dell'Università Bicocca, dove spesso la scuola non si è riconosciuta. I tutor nella medesima occasione riportano invece un'opinione del tutto opposta, considerando il feed-

back dell'università un'opportunità per attivare con il TpM una riflessione più approfondita sugli interventi progettati e l'avvio della loro realizzazione.
Il parere sulle tempistiche del progetto è nettamente contrastante tra i tutor: per la maggioranza, il 51%, un anno è un tempo sufficiente per la realizzazione di un Piano di Miglioramento; per altri, il 44% il tempo a disposizione è stato fortemente insufficiente. Per i Dirigenti invece le tempistiche del progetto sono state considerate una criticità (68%) più che un punto di forza (23%): è stata infatti opinione diffusa, anche se non unanime, che una maggiore disponibilità di tempo avrebbe reso più facile la realizzazione dei progetti e soprattutto avrebbe permesso di valutarne più efficacemente i risultati
Dai questionari finali di valutazione dei Team di Miglioramento si evince che complessivamente il progetto è stato considerato positivo e innovativo, in quanto ha contribuito a creare una cultura della valutazione e del miglioramento all'interno delle scuole (95%). Va comunque precisato che questo dato potrebbe avere un *bias* di metodo essendo che al questionario non hanno risposto i TpM di tutte le scuole e dunque questo potrebbe rappresentare le opinioni di quelle realtà più motivate e soddisfatte del progetto.

In conclusione i dati emersi nel corso del monitoraggio del progetto VSQ evidenziano una complessiva soddisfazione per i processi che questa sperimentazione ha attivato.
In particolar modo è stata molto utile per le scuole coinvolte la fase iniziale del rispecchiamento: il passaggio dalla valutazione esterna alla progettazione del miglioramento, attraverso una riflessione guidata dal tutor sulle priorità della scuola è risultato essere un momento cruciale. Questo momento sembra aver permesso il consolidamento del Team per il miglioramento interno alla scuola e lo ha condotto ad un'analisi più ampia sulla propria organizzazione scolastica attivando una maggiore consapevolezza dei componenti. Anche gli strumenti che hanno guidato il lavoro del tutor in questa fase sono stati ritenuti molto utili.
Complessivamente sono stati apprezzati i due modelli scelti per la compilazione del PdM e la guida alla progettazione delle azioni di miglioramento: in particolar modo il CAF, essendo un quadro di riferimento diffuso nel mondo scolastico, è risultato come essere un buon esempio di pianificazione delle attività.

Dal monitoraggio emerge che il progetto VSQ ha innescato nelle scuole il tipo di riflessione auspicato negli obiettivi di questa fase, cioè un nuovo modo di pensare la scuola, teso a porsi delle domande per trovare delle soluzioni. Sembra infatti che la scuola, grazie al tipo di riflessione stimolata, abbia iniziato a vedersi come un'organizzazione che può migliorare attraverso un processo molto simile ad un'azione di *problemsolving*.
Questo ha incentivato il Dirigente scolastico e i docenti ad attivarsi per modificare ciò che risulta poco efficace al fine di migliorare il servizio offerto.
Emerge infatti in modo preponderante come il progetto abbia stimolato la collaborazione e la condivisione all'interno della scuola, due fattori considerati cruciali negli studi di efficacia scolastica.
L'accompagnamento del tutor è stato apprezzato in modo quasi unanime anche se la piattaforma on-line è stata ritenuta un' opportunità poco sfruttata per

comunicare e formarsi: in alcuni casi è stato suggerito di poter implementare il servizio attraverso modalità di interazione sincrona, come le chat, sia con i tutor che con gli esperti.
La rete di tutor competenti messa a disposizione delle scuole sembra essere stata notevolmente apprezzata rappresentando inoltre un' importante risorsa per il territorio.

Un altro aspetto interessante riguarda i focus group di monitoraggio condotti dai ricercatori Indire durante le diverse fasi del progetto; questi sono risultati per i tutor VSQ e i Dirigenti delle scuole dei momenti importanti, dove poter condividere le proprie opinioni e apprendere un sapere maggiormente condiviso. In tal senso le azioni di monitoraggio sono diventate spazi cruciali in un processo di ricerca-azione, così come il gruppo di progetto si era proposto, per rivedere costantemente la sperimentazione alla luce di quanto emerso.

Sono stati individuati, come abbiamo visto, anche alcuni spunti per il miglioramento del progetto. Prima di tutto una maggiore disponibilità di tempo per la progettazione delle azioni e la valutazione delle stesse, poi la necessità di una maggiore formazione per i tutor e i docenti sul tema della valutazione, dell'autovalutazione e del miglioramento, per permettere l'acquisizione di un linguaggio comune e una comunicazione più efficace.
Dalle diverse azioni di monitoraggio si può concludere che il ruolo di tutor debba essere identificato più come quello di consulente, che di formatore, in quanto si configura come un accompagnatore terzo che guida la scuola durante un processo di interazione continua.
Un altro ruolo da potenziare è quello degli esperti, che hanno avuto nella sperimentazione un rapporto troppo sporadico e tardivo con i Team per il Miglioramento.

Complessivamente dunque il progetto sembra aver risposto agli obiettivi che si era proposto costruendo un modello di miglioramento, in linea con le esperienze nazionali e internazionali, che ha risposto alle esigenze della scuola, sia in termini di strumenti forniti che di figure messe a disposizione.
Rimangono migliorabili gli aspetti legati alla tempistica, alla formazione di Team integrati di esperti e tutor e agli strumenti forniti per comunicare nella piattaforma online.
La sperimentazione sembra aver favorito la capacità diagnostica della scuola e lo sviluppo della condivisione all'interno dell'organizzazione scolastica e si può configurare come un esempio di modello che risponde alle esigenze del nuovo sistema di valutazione nazionale.