



Reggio Emilia, 20 febbraio 2020

INDICE

- LE RAGIONI DELLA SPERIMENTAZIONE
- CONTAMINAZIONI E QUADRO DI RIFERIMENTO
- SCUOLINSIEME: DISEGNO SPERIMENTALE E INTERVENTO
- COSA ABBIAMO IMPARATO E CONDIZIONI DI REPLICABILITÀ

LE RAGIONI DELLA SPERIMENTAZIONE

Una Fondazione «per la scuola»

- **Fondazione operativa** che sviluppa progetti in kind, sperimenta modelli innovativi, informa le politiche educative
- **Azione sussidiaria e non sostitutiva**
- **Sostegno a vettori di cambiamento con direzioni complementari:** azione esterna ed interna (stimolo di progetti di sistema – protagonismo delle scuole)
- **Investimento sulle capacità delle scuole** di rispondere all'altezza delle aspettative delle famiglie e degli altri soggetti sociali («per le scuole e con le scuole»)
- Promozione delle **forme più avanzate e compiute di autonomia** (la creazione di reti scolastiche, autovalutazione e rendicontazione sociale, miglioramento scolastico attraverso inclusione sociale e innovazione didattica anche con il digitale)

Una Fondazione «per la scuola»

- **Disruptive innovation & step by step innovation**
- **Esperienze evidence-based** alla base della individuazione di linee strategiche



Come rendere migliori le scuole?

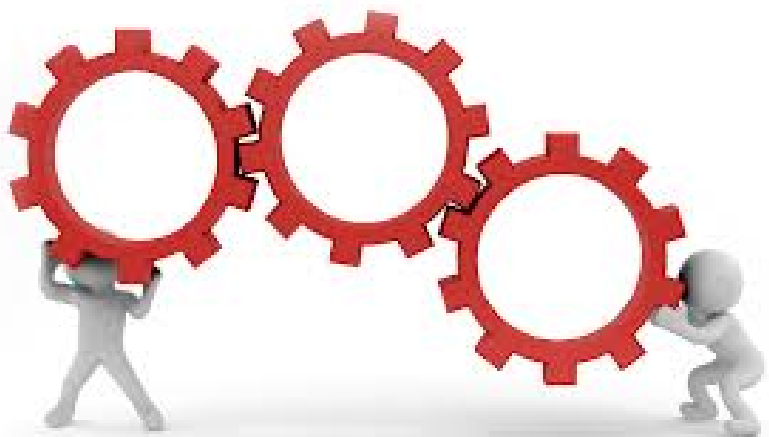
.... e cioè capaci di accrescere il proprio capitale professionale, di potenziare gli apprendimenti e di perfezionare la loro organizzazione in modo da essere sempre più all'altezza delle molteplici attese delle famiglie e della società civile?

CONTAMINAZIONI E QUADRO DI RIFERIMENTO

Dalla letteratura alla pratica

Contributo inedito nel panorama italiano in ambito educativo:

- rassegna di ricerche evidence based, casi emblematici, **ispirazione dal contesto internazionale;**
- **sperimentazione sistemica** di innovazione didattica e organizzativa con **strategie *bottom-up*;**
- **piano di valutazione** degli esiti a beneficio della comunità scientifica e professionale;
- **indicazioni di *policy*.**



Miglioramento. Esempi di policy

FONDAZIONE ANNENBERG DI LOS ANGELES

THE ANNENBERG CHALLENGE

“Challenge to the Nation” in December 1993 with a \$500 million grant to improve public schools.

<https://annenberg.org/initiatives/education/annenberg-challenge/>

NATIONAL COLLEGE FOR TEACHING AND LEADERSHIP

TEACHING SCHOOLS AND SYSTEM LEADERSHIP

using the best leaders and teachers to:

play a greater role in training new entrants to the profession,
lead peer-to-peer learning, spot and nurture leadership potential,
provide support for other schools,
engage in research and development

dal 2017 parte del
Dipartimento Educazione
(UK)

MELINDA E BILL GATES FOUNDATION

NETWORK FOR SCHOOL IMPROVEMENT

grants to organizations who will support groups of middle and high schools working together to identify and solve common problems using approaches that best fit their needs, learning what works as they go and refining their approaches;
partnerships between networks of schools and school support organizations

<https://www.youtube.com/watch?v=feM73ZhInMI>

Miglioramento. Quadri teorici di riferimento

MIGLIORAMENTO COME EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE SCOLASTICA

Priorità attribuita
all'impianto organizzativo e
alla gestione delle scuole,
affidati a processi
manageriali efficienti e a dati
sostenuti dall'evidenza
empirica e confrontabili

OCSE 2018
Schleicher 2012

**RAZIONALITÀ
ORGANIZZATIVA**

MIGLIORAMENTO COME ARRICCHIMENTO DEL CONTESTO SCOLASTICO

Coinvolgimento emotivo,
richiamo alle responsabilità
etiche dei docenti, azione di
tutorato capace di motivare gli
insegnanti e valorizzare risorse
latenti

Harris, Chapman 2002
Muijs, 2007
Boyle, 2007

**MIGLIORAMENTO
«PERSONALIZZATO»**

MIGLIORAMENTO COME POTENZIAMENTO DEI RISULTATI DI APPRENDIMENTO

«Forza di autosviluppo» della
scuola soprattutto sul piano
metodologico-didattico,
collaborazione tra scuole,
trasferimento di buone
pratiche messe in circolo dalle
reti di scuole

Fullan, 2010
Hopkins, 2007; 2008
Hargreaves, 2011
*School Effectiveness-School
Improvement, 2010*

**CAPACITY FOR SCHOOL
DEVELOPMENT**

Miglioramento: in Italia

Sistema Nazionale di Valutazione (d.p.r. 80/2013):

- **La valutazione a servizio del miglioramento della scuola**, tanto che è puntuale (tutte le scuole coinvolte); partecipata (autovalutazione, valutazione esterna, miglioramento e rendicontazione sociale); sistematica (periodicità delle fasi e omogeneità degli strumenti)
- Un tassello chiave del sistema assegnato al **Piano di miglioramento** della scuola

Il passaggio **dalla definizione normativa alla realtà quotidiana** è infatti molto complesso e di non sempre agevole attuazione

Attraverso quali azioni concrete è possibile migliorare le scuole?

SCUOLINSIEME. DISEGNO SPERIMENTALE E INTERVENTO

Scuolinsieme: elementi caratterizzanti

Cosa. **Intervento multilivello** su organizzazione scolastica, arricchimento del contesto educativo e potenziamento degli apprendimenti

Dove. **Scuole secondarie di primo grado** di istituti comprensivi statali piemontesi e liguri

Chi. «Enzimi attivatori»: **team di tutor**; Protagonisti diretti: **dirigenti, collaboratori e docenti**; Protagonisti indiretti: **studenti** (medesima coorte di studenti per un triennio dalla prima dell'a.s. 2014-15)

Come. Due leve progettuali: **capacity building e contributo economico** per piano di miglioramento a carico delle scuole. Una leva metodologica: **valutazione di impatto controfattuale con team di ricerca multidisciplinare**

Piano di valutazione

- **Analisi controfattuale** con randomizzazione: confronto tra trattati e controlli all'inizio della sperimentazione (T0: marzo 2014 per apprendimenti e marzo 2015 per benessere studenti e docenti) e alla fine (T1: aprile 2017 per benessere studenti e docenti e giugno 2017 per apprendimenti – esame di stato)
- **Indagine osservativa** su dirigenti del gruppo sperimentale e tutor
- **Follow up a 1 anno di distanza**

FBK – IRVAPP, con la collaborazione di Università degli Studi di Trento e Università Cattolica Sacro Cuore di Milano

Scuolinsieme in numeri

- **6 mesi di scouting su 110 scuole**
- Adesione volontaria di **50 scuole**: 31 piemontesi, 19 liguri (**26 GS**: 16 piemontesi e 10 liguri)
- **3 anni di intervento (2014-2017)**
- **19 tutor organizzati in team** (due dirigenti): ogni tutor è di norma impegnato in due-tre scuole del GS, per 30 ore in media per istituto
- **Linee guida tutor, schede di progettazione, 26 piani di miglioramento**
- **GS (26)**: 114 classi; 2.465 studenti; 751 docenti
- **GC (24)**: 111 classi ; 2.352 studenti; 699 docenti
- Costo **(GC)**: € 2.000 - Costo **(GS)**: € 17.000

Il ruolo chiave del tutor

Funzione tutoriale intesa come «**amico critico**»

Partecipa e accompagna dirigenti e docenti al superamento delle criticità scolastiche e, nel nostro caso, alla **realizzazione del progetto di miglioramento**.

Opera a **sostegno di una riflessione** atta a mettere in discussione processi e itinerari organizzativi e didattici, facendone rilevare le «criticità» e favorendo l'assunzione di vertici osservativi non autoreferenziali, suggerendo nel contempo soluzioni plausibili e a volte alternative rispetto a quanto viene intrapreso (Costa e Kallick 1993; Stroobants 2005; Calvani 2007).

Ampia esperienza gestionale, didattica e metodologica, nonché una forte dose di **buonsenso**.

Sostegno attivo all'autonomia

- a) presenza stabile dell'accompagnamento;
- b) esame congiunto criticità/positività e previsione di spazi e tempi, eventuali nuove prassi organizzative;
- c) promozione di processi di apprendimento professionale
- d) sostegno alla progettazione di azioni rivolte agli studenti (motivazione e rafforzamento/potenziamento degli apprendimenti);
- e) concorso alla creazione di un clima di apertura, di disponibilità al cambiamento a garanzia della tenuta futura



L'azione di tutorato

- si è verificato un investimento dei tutor e delle scuole differenziato rispetto alle diverse accezioni di miglioramento sopra esposte?
- sussistono differenze osservabili tra scuole?
- è possibile stabilire una classificazione di azioni di miglioramento messe effettivamente in campo?

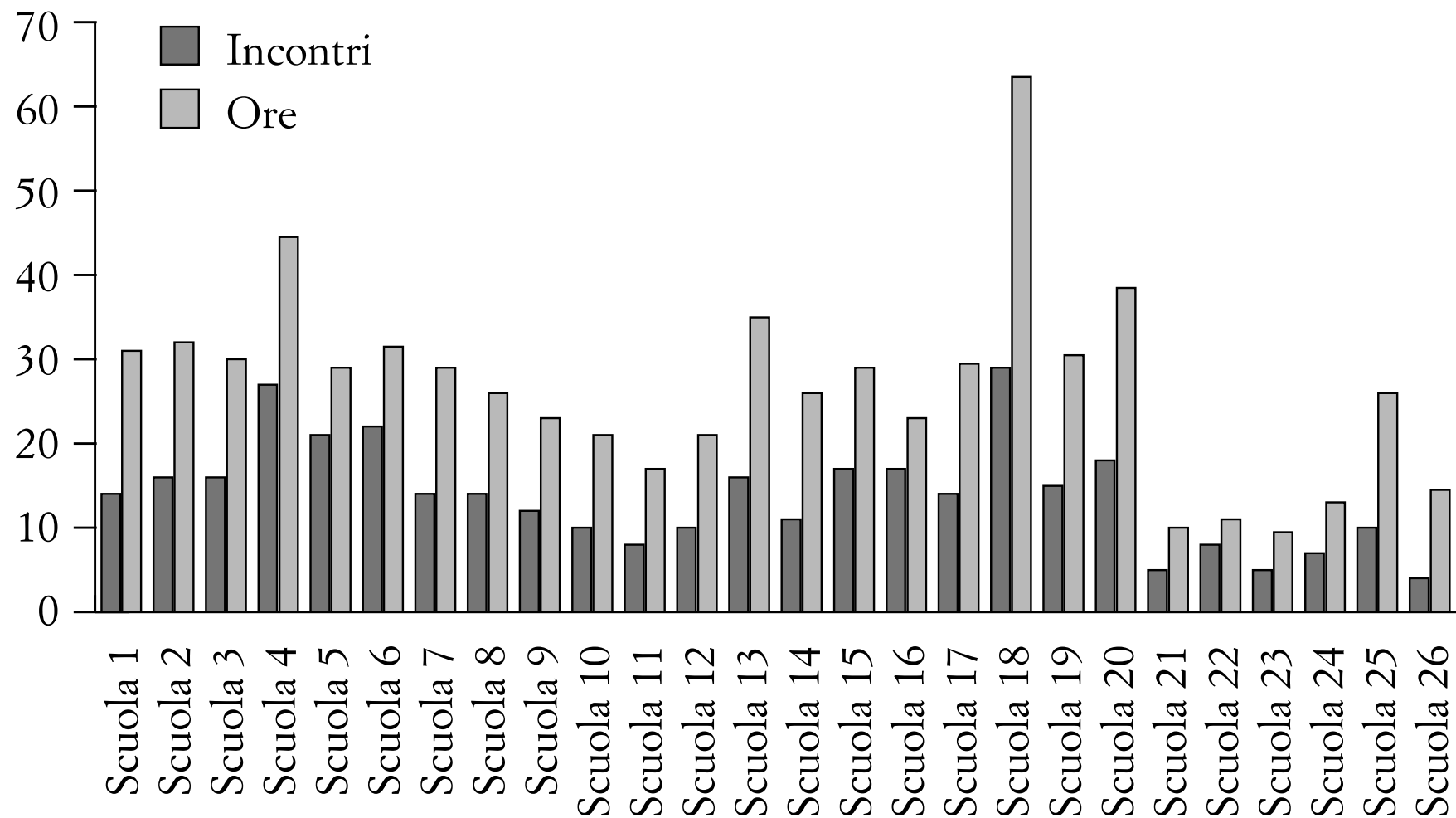


Fig. 1. Distribuzione dell'azione di tutorato (incontri/ore) per scuola.

L'azione di tutorato

Investimento dei tutor nelle azioni di miglioramento previste dalle Linee guida di Scuolinsieme (valori percentuali)

	Leadership e organizzazione scolastica	Arricchimento del contesto scolastico	Potenziamento dei risultati di apprendimento
Media	28,11	26,96	44,94
Max	45	40	65
Min	10	5	20
Mediana	27,5	27,5	45,0

Gli esiti dell'indagine quantitativa

Risultati degli apprendimenti in italiano e matematica: il gruppo sperimentale e di controllo non evidenziano differenze significative

Motivazione intrinseca ed estrinseca degli studenti: un incremento di motivazione estrinseca anche connessa ad una azione più focalizzata dei docenti

Dimensioni della professione docente: il problema del turnover

COSA ABBIAMO IMPARATO

Figure esperte capaci di affiancare (non sostituire né giudicare) la dirigenza e di animare i docenti per far transitare buone pratiche (Costa e Kallick 1993; Stroobants 2005; Calvani 2007)

Attivazione di micro-reti di competenze, tra dirigenti di scuole diverse (trattata e dei tutor) (Hopkins, 2008). Lo scambio temporaneo tra scuole di docenti esperti potrebbe permettere a ciascuna scuola di migliorare la propria autopercezione (la cui assenza spesso rappresenta l'ostacolo primario all'avvio di ogni processo di miglioramento) oltre che di diffondere le pratiche educative migliori, in una logica di rete

Personalizzazione del miglioramento – pur in un quadro di linee guida definite - in coerenza con l'impianto dell'autonomia scolastica e in rapporto alla varietà di tipologie scolastiche presenti sul territorio italiano (*“scuole di semi”, “scuole di mattoni”, “scuole di sabbia”*)

L'esigenza di accompagnamento varia: in alcune realtà essa può essere ritenuta superflua, in altri casi può essere prevista in forma temporanea, in altri ancora potrebbe configurarsi come una carta vincente là dove esistono scuole in difficoltà che talvolta non sono neppure consapevoli

Tempi adeguati ai cambiamenti intrapresi e agli obiettivi di miglioramento: non meno di 3-5 anni (OCSE 2018). Risultati positivi sulla motivazione all'apprendimento, non rilevano incrementi di apprendimento specifico

Il **capitale professionale** di cui sono dotate le scuole (nella triplice e ormai classica articolazione di capitale umano, capitale sociale e capitale decisionale) è spesso molto più ricco di quanto non appaia nell'immediatezza quotidiana, ma **resta talvolta sotto traccia**

Anche il **miglioramento va monitorato nel tempo**: la qualità e la consistenza del miglioramento si manifestano quando producono un cambiamento sostanziale di mentalità e comportamenti e non solo modifiche contingenti.

Si dovrebbe procedere, come da tempo accade puntualmente nei sistemi scolastici di altri Paesi, alla predisposizione apposite iniziative per **individuare le scuole più bisognose di aiuto e provvedere in tal senso**.

... effetti contesto...

Stabilità di dirigenti e docenti: condizione imprescindibile per il miglioramento

Motivazione e incentivi a rimanere nella scuola

Prime indicazioni sulla sperimentazione

- **Disponibilità delle scuole a lasciarsi coinvolgere**, anche (talora soprattutto) dietro la spinta del contributo finanziario
- **Buona accoglienza** in generale dei tutor da parte **del dirigente** con significative interazioni con il gruppo di progetto
- **Difficoltà ad elaborare il piano di potenziamento** degli apprendimenti (scarsa consuetudine con le pratiche progettuali)
- **Orientamento prevalente a inserire il potenziamento** della lingua italiana e di matematica **in un contesto pluridisciplinare**, senza deleghe a soggetti terzi
- **Tendenza del dirigente a non assumere in prima persona la governance del progetto**
- **Fragilità delle scuole dovuta all'instabilità della dirigenza e al turn over dei docenti**

A un anno di distanza

A un anno di distanza dalla conclusione del progetto (giugno 2018) si è provveduto a verificare se e in che misura le attività realizzate con il sostegno del tutor sono proseguite.

La risposta è stata positiva per 19 istituti su 26.

Tra le ragioni del mancato proseguimento la principale ha riguardato l'instabilità della dirigenza e dei docenti.