



PON
VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO

Relazione

Fase 3

Progetto Valutazione e Miglioramento

PON-INVALSI

Novembre 2013



Indice

Introduzione.....	3
1 Il contributo del Progetto VM agli studi sul miglioramento.....	4
2 L'avvio della Fase 3 del Progetto e la costituzione dei Gruppi VM.....	5
3 Le figure a sostegno del miglioramento	7
3.1 Il coordinatore	8
3.2 L'esperto	9
3.3 Il supporto esterno alla revisione della scheda di Progetto	10
4 La scelta della pista di miglioramento	11
4.1 Le piste di miglioramento del Rapporto di valutazione e le piste di miglioramento scelte ...	11
5 Gli strumenti.....	13
5.1 Gli strumenti messi a disposizione del coordinatore.....	13
5.2 Gli strumenti messi a disposizione dell'esperto.....	15
6 Il punto di vista dei coordinatori: prime indicazioni	17
Bibliografia.....	22

La relazione *Fase 3 del Progetto Valutazione e Miglioramento* è a cura di Donatella Poliandri, Ornella Papa, Letizia Giampietro e Cristiana Sclano

Il gruppo INVALSI del progetto Valutazione e Miglioramento è composto da:

Donatella Poliandri (responsabile), Letizia Giampietro, Paola Muzzioli, Ornella Papa, Isabella Quadrelli, Sara Romiti, Cristiana Sclano, Stefania Sette per la parte di ricerca, Nicoletta Di Bello, Federica Fauci, Flora Morelli, Monica Perazzolo per la parte tecnica e organizzativa.



Introduzione

Il progetto *PON Valutazione e Miglioramento*¹ ha lo scopo di monitorare e accompagnare verso il miglioramento le scuole destinatarie dei fondi PON sperimentando l'efficacia di un percorso che prevede la valutazione esterna di sistema e successivamente il supporto esterno alla progettazione e alla realizzazione delle azioni di miglioramento.

L'intera struttura del progetto si basa sul “Quadro di riferimento teorico della Valutazione del Sistema Scolastico e delle Scuole” (<http://www.invalsi.it/valsis/>), documento conclusivo di uno studio approfondito sugli indicatori utilizzati per l'analisi dei sistemi scolastici a livello internazionale; il “Quadro di riferimento teorico della Valutazione del Sistema Scolastico e delle Scuole” utilizza il modello CIPP (Context, Input, Process, Product) secondo cui i “Risultati” di un sistema possono essere valutati solo se messi in relazione a una preliminare valutazione delle “Risorse” e dei “Processi” attivati in un determinato “Contesto”.

Il quadro di riferimento VALSIS articola queste quattro Dimensioni (Contesto, Input, Processi, Prodotti) in Aree, Sottoaree e specifici Indicatori in una formulazione operativa di aspetti significativi per la valutazione del sistema scolastico e delle scuole.

Lo studio Principale del progetto VM nelle scuole del Primo ciclo si è svolto in 3 fasi così articolate:

- Fase 1: Visita alla scuola da parte di un Ispettore per valutare l'efficienza organizzativa e gestionale nell'attuazione dei fondi PON mediante la tecnica dell'audit esterno (a.s. 2009 - 2010)
- Fase 2: Visita alla scuola da parte di due osservatori per valutare la qualità complessiva del servizio scolastico mediante osservazione strutturata, interviste e questionari (a.s. 2010-2011)
- Fase 3: Progettazione di un'azione di miglioramento nell'anno scolastico 2011-12 e realizzazione dell'azione progettata nell'anno scolastico 2012-2013.

I rapporti delle Fasi precedenti sono disponibili sul sito dell'INVALSI (www.invalsi.it); il rapporto della Fase 3 è in corso di redazione.

¹ Da qui denominato Progetto VM .



1 Il contributo del Progetto VM agli studi sul miglioramento

Il termine miglioramento nella letteratura è comunemente usato in due modi²:

- 1) in senso comune per descrivere gli sforzi compiuti per rendere la scuola un posto migliore per gli studenti, gli insegnanti e l'intera comunità (Reynolds, 1996);
- 2) in senso tecnico per descrivere i processi che la scuola intraprende in un'ottica collaborativa con tutti i soggetti che ne fanno parte per innalzare i livelli di apprendimento degli studenti (Hopkins, Ainscow and West, 1994).

Nell'alveo della letteratura sul "school improvement"³ vengono indagati i processi legati al miglioramento (per es. le condizioni organizzative, le modalità di lavoro didattico, la formazione del personale docente, la responsabilizzazione delle famiglie, ecc.) secondo un approccio *bottom up*, che localizza il potere ed il controllo a livello di chi concretamente può agire i cambiamenti. L'obiettivo è quindi il miglioramento sia dei risultati degli studenti sia della capacità della scuola di cambiare. In quest'ottica risulta centrale il coinvolgimento di tutti gli attori dell'istituzione scolastica, compresi gli studenti e i genitori, dal momento che: *"ogni scuola può migliorare; ogni individuo nella scuola ha un contributo da dare al miglioramento; la scuola dovrebbe aiutare se stessa e rifuggire da qualsiasi dipendenza; tutti nella scuola dovrebbero imparare dagli altri"* (Potter, Reynolds and Chapman, 2002).

Il miglioramento ha quindi un profilo multidimensionale, dovendo servire il duplice scopo dello sviluppo e della rendicontazione, e può essere declinato secondo tre livelli di indagine (Chapman e Sammons, 2013):

- in che modo la scuola utilizza un approccio intelligente per massimizzare la propria efficacia complessiva come comunità di apprendimento;
- in che modo i piani di miglioramento a livello di scuola stanno rafforzando non solo le modalità di gestione, ma stanno avendo un impatto diretto sulle classi, e soprattutto sui progressi e sui risultati degli studenti;
- in che modo i piani di miglioramento si focalizzano non tanto sui risultati ma sulla qualità degli apprendimenti che si svolgono nelle classi.

² Per una sintesi: Chapman e Sammons, 2013; Hopkins, 2010; Sammons, 2007.

³ Nell'ambito di questo filone di ricerca un contributo importante, è stato dato dalla letteratura sulle *school effectiveness*, con una serie di studi che hanno stimolato lo sviluppo di politiche e di iniziative per migliorare le scuole e la qualità educativa da esse fornite.



Gli studi sul miglioramento sono strettamente connessi a quelli sulla valutazione interna/esterna delle scuole, anche se i contributi di ricerca sul modo in cui la valutazione interna/esterna guida ed indirizza il miglioramento delle scuole e su quali siano gli approcci più efficaci sono al momento limitati, anche in contesti con una più forte tradizione in questo ambito (Ehren, 2013; Dederring, Muller, 2011; Rosenthal, 2004). Alcuni studi hanno individuato come elementi importanti nel promuovere il miglioramento il feedback fornito nei rapporti di valutazione ed in modo particolare il feedback fornito proprio sui punti valutati come insoddisfacenti, e l'accordo tra i valutatori e la scuola sulle attività di miglioramento da implementare (Ehren, Visscher, 2008).

Nell'ambito del Progetto VM, il miglioramento scolastico è un processo in cui tutte le varie componenti scolastiche sono agenti chiave di cambiamento, profondamente innestato in un percorso di valutazione esterna che ne individua gli obiettivi, le modalità e i risultati.

Sulla base delle indicazioni della letteratura di ricerca e attraverso le evidenze emerse, il Progetto VM intende contribuire a definire e valutare:

- la capacità delle scuole di realizzare azioni di miglioramento focalizzando l'attenzione su specifici punti di debolezza;
- le caratteristiche dei progetti di miglioramento messi in atto;
- le caratteristiche delle scuole e del contesto che limitano o facilitano il potenziale delle scuole nell'attuazione dei piani di miglioramento;
- il ruolo di alcune figure chiave (coordinatore/esperto) a supporto delle scuole e del processo.

2 L'avvio della Fase 3 del Progetto e la costituzione dei Gruppi VM

La Fase 1 del progetto VM è stata cogente per le scuole delle regioni obiettivo convergenza destinatarie dei fondi PON che facevano parte del campione per l'Esame di Stato dell'a.s. 2008/2009; al contrario l'adesione alle Fasi successive (Fase 2 e Fase 3) è stata facoltativa, dunque le scuole che hanno svolto l'intero percorso lo hanno fatto su base volontaria.

La Fase 2 ha previsto un visita approfondita da parte di due osservatori e si è conclusa con la redazione di un Rapporto di valutazione personalizzato per ciascuna scuola contenente i dati raccolti e le possibili piste di miglioramento da percorrere.

TABELLA 1. Scuole Primo Ciclo Fasi 2 e 3

Regione	Numero scuole
Calabria	24
Campania	20
Puglia	27
Sicilia	17
TOTALE	88

Durante la Fase 3 ciascuna scuola ha progettato e realizzato un'azione in base alla pista di miglioramento scelta tra quelle suggerite dagli osservatori.

La Fase 3 è stata avviata con 4 conferenze regionali, tenute da ricercatori INVALSI a dicembre 2011, durante le quali è stato presentato alle scuole partecipanti la struttura del rapporto di valutazione e le azioni previste per la Fase del miglioramento. In tale occasione alle scuole è stato richiesto di leggere e divulgare all'interno e all'esterno il Rapporto di valutazione, scegliere una pista di miglioramento sulla cui base progettare l'azione, costituire un Gruppo interno di Valutazione e Miglioramento, progettare entro l'a.s. 2011-12 l'azione di miglioramento per poi realizzarla nell'a.s. successivo. Sono stati anche suggeriti i criteri in base ai quali formare il Gruppo di Valutazione e Miglioramento ovvero la rappresentanza dei diversi attori del mondo della scuola e la pertinenza delle competenze possedute. La prima indicazione intendeva assicurare la presenza di una varietà di ruoli: oltre al Dirigente -la cui partecipazione era fortemente raccomandata- i Docenti di discipline / ordini / plessi diversi, il Personale ATA e i Genitori, membri del Gruppo Operativo di Progetto (GOP) dei Piani Integrati sui fondi PON ad eccezione del Dirigente scolastico già presenti come il DSGA, un tutor per ogni obiettivo specifico, esperto/i disciplinare di Piano, e eventuali altre figure esterne alla scuola importanti per la realizzazione della pista di miglioramento scelta. La seconda indicazione riguardava le competenze possedute da parte dei partecipanti in ambito organizzativo, progettuale, valutativo nonché relative al tema del progetto da realizzare. Sono stati inoltre illustrati nello specifico i compiti "operativi" del gruppo che si sarebbe formato: scrivere in collaborazione con l'esperto esterno il progetto di miglioramento, coinvolgere il resto della scuola nell'azione che si stava realizzando, coordinare e monitorare la realizzazione del percorso di miglioramento. Analizzando successivamente i dati emersi dalla *Griglia informativa*⁴ redatta all'inizio del percorso è emerso che le scuole hanno creato gruppi di valutazione e miglioramento costituiti da un minimo di 1 (due scuole) a un massimo di 28 di due componenti (una scuola);

⁴Vedi paragrafo *Gli Strumenti*, pag. 13.

nonostante le raccomandazioni ricevute solo 32 scuole hanno coinvolte tutte le figure suggerite (Dirigente, Docenti, Personale ATA e Genitori); in alcuni casi sono state coinvolte figure che collaboravano con la scuola, ad esempio educatrici, o figure esterne alla scuola ma di particolare rilievo nel territorio, ad esempio il sindaco.

TABELLA 2. Numero componenti del Gruppo VM

N. componenti	Frequenza	%
Fino a 5	8	9,1
da 6 a 10	54	61,4
da 11 a 15	14	15,9
da 16 a 20	6	6,8
più di 21	2	2,3
Non indicato	4	4,5
Totale	88	100

TABELLA 3. Figure presenti nel gruppo di V.M.

Figure	Frequenza	%
Dirigente	83	94,3
Docenti	71	80,7
Docenti membri del GOP	50	56,8
ATA	43	48,9
Genitori	35	39,8

3 Le figure a sostegno del miglioramento

La progettazione e la realizzazione dell'azione di miglioramento sono avvenute ad opera del gruppo di lavoro interno con il supporto di figure professionali che l'INVALSI ha affiancato alla scuola: il coordinatore e l'esperto. Queste due figure hanno concordato le modalità dell'intervento in un'ottica di confronto e collaborazione. Il modello di riferimento condiviso con le scuole per la progettazione è quello relativo alla Gestione del Ciclo del Progetto (GCP) introdotta dalla Commissione europea agli inizi degli anni '90 per migliorare la qualità della progettazione, della gestione nonché l'efficacia dei progetti stessi. Il sistema GCP fu elaborato a partire da un'analisi critica svolta nel corso degli anni '80 dalla Commissione OECD di Assistenza allo Sviluppo (DAC - the Development Assistance Committee www.oecd.org/dac) secondo cui una parte significativa dei progetti di sostegno allo sviluppo era stata poco efficace (OECD, 2000). Il Ciclo del Progetto comprende la sequenza delle fasi di preparazione e realizzazione dei progetti a partire



dall'identificazione di un'idea da sviluppare in un piano di lavoro che possa essere realizzato e valutato. Le possibili idee-progetto sono individuate nel contesto di una strategia concordata tra le parti coinvolte. La metodologia del Ciclo del Progetto garantisce la centralità degli obiettivi e delle questioni di sostenibilità in termini economici e di risorse. Nell'applicazione di questa metodologia strutturata di programmazione concertata svolge un ruolo fondamentale il cosiddetto “moderatore”, cioè un “tecnico” che, a tappe ben precise, spinge gli attori ad esplicitare il loro interesse nei confronti del progetto e li aiuta poi ad identificare problemi ed obiettivi. La principale funzione del “moderatore” è dunque quella di supportare il gruppo nell'analisi della realtà di partenza fino a farlo convergere su un intervento comune.

3.1 Il coordinatore

Il coordinatore ha svolto il ruolo di promuovere e monitorare l'azione di miglioramento per un gruppo di scuole supervisionando il lavoro degli esperti ad esse assegnate, e valutando sia la progettazione, sia la realizzazione dei progetti di miglioramento. Sono stati individuati come coordinatori 9 professionisti fra dirigenti scolastici e dirigenti tecnici in quiescenza di grande esperienza in ambito scolastico; a ciascuno è stato assegnato un gruppo di massimo 10 scuole, collocate preferibilmente nella stessa regione per facilitare una visione globale del contesto in cui queste agivano. Il coordinatore, mantenendo i contatti con l'INVALSI, le scuole e gli esperti, ha costituito il *trait-d'union* tra i vari attori coinvolti e garantito la “tenuta” globale dell'intervento. Nei confronti dell'esperto, oltre a una funzione di supervisore, ha assunto funzioni di punto di riferimento per riflessioni e puntualizzazioni, di consulente privilegiato riguardo agli approcci e alla gestione delle dinamiche relazionali interne alle scuole. Il coordinamento si è svolto a distanza.

Box 1 - I compiti del coordinatore

Il coordinatore dopo aver letto i Rapporti di valutazione ha preso contatti con i dirigenti scolastici, ha raccolto e inviato all'INVALSI informazioni sulla pista di miglioramento scelta dalla scuola e sulla composizione del gruppo interno di lavoro mediante la Griglia iniziale che comprendeva anche una categorizzazione della pista scelta in base alle 6 aree di miglioramento identificate. Conclusa la Fase di progettazione, il coordinatore ha raccolto i progetti di miglioramento e restituito un feedback all'esperto e alla scuola; inoltre ha fornito all'INVALSI una valutazione ex-ante dei progetti secondo i criteri concordati. In itinere il coordinatore ha monitorato le strategie di attuazione delle azioni previste offrendo tutoraggio e consulenza per indicare le opportune modifiche o proporre degli interventi correttivi in caso di difficoltà. Nella Fase finale il coordinatore ha raccolto la documentazione relativa ai processi e agli esiti, ha fatto una valutazione ex post del progetto e poi ha consegnato l'intera documentazione all'INVALSI. Ciascun coordinatore ha supervisionato il lavoro a distanza tenendo nota delle attività svolte e raccogliendo la documentazione prodotta. Inoltre ha fatto una valutazione della Fase 3 del progetto VM con la tecnica dell'analisi SWOT.



3.2 L'esperto

L'esperto ha costituito per la scuola l'"amico critico" (MacBeath, 2000) figura sperimentata nell'ambito della ricerca-azione come "osservatore esterno partecipativo" con la funzione di stimolo e sostegno. L'amico critico è un osservatore tanto dei processi quanto dei prodotti, è un "pari" dotato di esperienze e conoscenze sui temi da affrontare in merito ai quali offre alla scuola spunti, indicazioni ed esempi di buone pratiche. Il ruolo dell'esperto è stato quello di facilitare, in presenza e a distanza, la progettazione e la realizzazione dell'azione di miglioramento nella scuola assegnata. Le sue competenze sono sia metodologiche sia disciplinari/di contenuto, infatti gli esperti sono stati selezionati in base all'esperienza professionale nella progettazione scolastica ma in una delle Aree di miglioramento a cui afferivano le piste. A ciascun esperto è stata assegnata una sola scuola in modo da garantire la massima attenzione a ogni singola istituzione; quindi sono stati coinvolti 88 esperti rappresentati soprattutto da insegnanti, ma anche da dirigenti scolastici e da alcuni dirigenti tecnici. Gli esperti sono stati assegnati alle scuole cercando di garantire il maggior grado di affinità tra le professionalità selezionate e le competenze necessarie alla scuola in base alla pista di miglioramento scelta. Gli esperti infatti sono stati assegnati alle scuole secondo questi criteri:

- esperienza nell'area di miglioramento della pista di miglioramento scelta dalla scuola;
- la presenza di competenze nella sottoarea cui afferiva la pista di miglioramento;
- la presenza di esperienze maturate nell'ordine di scuola in questione;
- a parità dei criteri precedenti il punteggio globale assegnato all'esperto in Fase di selezione.

All'esperto è stato chiesto di studiare in maniera approfondita il contesto scolastico in cui si è andato a inserire, di collaborare in modo "aperto" con il Gruppo di Valutazione e Miglioramento della scuola supportandolo adeguatamente anche in base alle esigenze emerse.

Box 2. I compiti dell'esperto

In seguito all'assegnazione della scuola l'esperto ha contattato il coordinatore che gli ha fornito le informazioni in suo possesso sulla scuola e gli ha inviato la relativa documentazione. I documenti forniti all'esperto sono stati: il Rapporto di valutazione; le eventuali note al rapporto prodotte dalla scuola; i dati rilevati dal coordinatore e raccolti nella Griglia informativa; altri eventuali documenti di lavoro del coordinatore. Dopo aver analizzato la documentazione l'esperto ha contattato la scuola al fine di concordare le modalità di affiancamento al team di Valutazione e miglioramento interno in presenza e a distanza. Durante i primi contatti l'esperto ha offerto chiarimenti sulla Scheda di progetto, ha fornito spunti bibliografici e ha organizzato il primo incontro in presenza. L'esperto ha avuto altri due incontri in presenza: a conclusione della progettazione ovvero in concomitanza con l'avvio dell'intervento e durante la realizzazione dell'intervento. Oltre agli incontri in presenza l'esperto ha offerto alla scuola un costante sostegno a distanza.



3.3 Il supporto esterno alla revisione della scheda di Progetto

Il coordinatore e l'esperto hanno collaborato a lungo nella revisione della *Scheda di progetto*⁵, format unico predisposto dall'INVALSI per indirizzare e uniformare la progettazione; la compilazione della *Scheda di progetto* è stato nella maggior parte dei casi un *work in progress*, la bozza è stata perfezionata dal gruppo di scuola -in collaborazione con l'esperto- nelle settimane successive al primo incontro.

Durante il primo incontro l'esperto ha ascoltato e contribuito a definire la proposta del Gruppo di Valutazione e miglioramento riguardo al progetto; l'esperto ha innanzitutto prestato attenzione all'individuazione sia delle finalità generali sia degli obiettivi specifici che il progetto intendeva perseguire; ha quindi indirizzato verso una definizione il più possibile operativa la progettazione sottolineando l'estrema importanza di declinare gli aspetti costitutivi del progetto in maniera puntuale (ad esempio: tipologia ed entità delle risorse economiche, materiali e umane coinvolte, tipologia e numero dei destinatari).

Oltre agli esempi di compilazione contenuti nella *Scheda di progetto* gli esperti si sono potuti avvalere delle "Linee guida per l'esperto" in cui sono stati messi a confronto esempi positivi ed esempi "negativi" (ovvero con una formulazione vaga o incompleta) relativi a due ipotetici progetti.

L'esperto in particolare ha sostenuto il gruppo VM interno a definire operativamente:

- gli obiettivi specifici da raggiungere;
- gli indicatori sulla cui base verificare i risultati dell'intervento.

La bozza elaborata è stata condivisa con il coordinatore che ha dato il suo contributo offrendo all'esperto spunti e suggerimenti per migliorare la progettazione; durante tutto il periodo precedente alla versione definitiva del progetto il coordinatore ha svolto il ruolo di consulente nei confronti dell'esperto. Inoltre il coordinatore ha fornito -alla scuola e all'esperto- un feedback scritto, nell'ottica della valutazione formativa, al fine di rendere il progetto realizzabile e verificabile.

⁵ Cfr *Gli Strumenti*, pag. 13.



4 La scelta della pista di miglioramento

Al termine della Fase 2 all'interno del *Rapporto di valutazione*, come detto, ad ogni scuola sono state proposte delle piste di miglioramento (due o tre), relative ad aspetti problematici di funzionamento. L'individuazione della pista su cui costruire l'intervento di miglioramento è stata una scelta autonoma di ciascuna scuola.

4.1 Le piste di miglioramento del Rapporto di valutazione e le piste di miglioramento scelte

All'interno della *Griglia iniziale*⁶ per la raccolta dei dati preliminari utili alla progettazione le scuole, le scuole, con il supporto dei coordinatori, hanno scelto la pista di miglioramento da attuare e individuato l'area di miglioramento (connessa per lo più ai processi agiti all'interno della scuola ed ai suoi risultati secondo il Quadro di riferimento VALSIS) entro la quale individuare l'esperto esterno cui chiedere supporto per la realizzazione delle azioni di miglioramento.

Queste le Aree di miglioramento cui è stato fatto riferimento:

Area 1 Processi a livello di scuola e territorio;

Area 2 Processi a livello di scuola – Progettazione;

Area 3 Processi a livello di scuola – Capacità di sostenere il miglioramento;

Area 4 Processi a livello di scuola – vita scolastica;

Area 5 Processi a livello di classe;

Area 6 Risultati in Italiano e Matematica.

Ciascuna di queste aree è stata articolata in maniera specifica al suo interno (Box n. 4 pag. 13)

⁶ Cfr *Gli Strumenti*, pag. 13.

TABELLA 4. Scelta percentuale delle Piste associate alle Aree di miglioramento

	Tot piste	Pista scelta⁷	% scelte su tot. indic	% scelte su tot. scelte
Area 1	30	3	10,0	3,4
Area 2	53	22	41,5	25,3
Area 3	53	11	20,8	12,6
Area 4	59	18	30,5	20,7
Area 5	47	18	38,3	20,7
Area 6	22	15	68,2	17,2
TOT	264	87	33,0	100,0

Su di 264 **piste proposte** all'interno dei rapporti di valutazione per le 87 istituzioni scolastiche partecipanti, gli osservatori hanno suggerito soprattutto interventi a livello di scuola in relazione alla Vita scolastica (Area 4), alla Progettazione (Area 2) ed alla Capacità di sostenere il miglioramento (Area 3); a queste sono seguite proposte di interventi nella progettazione a livello di classe (Area 5) e in misura minore un focus sui risultati ottenuti in Italiano e in Matematica (Area 6).

D'altro canto le **piste** effettivamente **scelte** per gli interventi di miglioramento hanno privilegiato interventi, sempre a livello di scuola, sulla Progettazione delle attività scolastiche (Area 2); a queste sono seguite le scelte di intervenire sia a livello di Vita scolastica (Area 4) sia a livello di Classe (Area 5) con una attenzione specifica ai risultati in Italiano e Matematica (così come proposti all'interno del rapporto di valutazione). E' stata minima invece l'attenzione riscontrata ad azioni di processi di miglioramento che coinvolgessero i rapporti tra la scuola e il territorio, anche a fronte di una proposta complessiva di rilievo da parte degli osservatori al termine della loro indagine.

Tali dati sembrano evidenziare come le esigenze delle scuole atte a migliorare la propria offerta formativa, si sono concentrate principalmente sulla intera scuola relativamente agli aspetti di progettualità complessiva sia di funzionamento sia didattica, cui è seguita la necessità di migliorare la capacità di relazione tra i diversi soggetti al suo interno e di definire una attenzione specifica ai processi agiti direttamente nelle classi, con una attenzione alle prove di apprendimento disciplinari in Italiano e Matematica ed ai risultati ottenuti.

⁷ Una scuola ha rinunciato al progetto per la Fase di miglioramento.

TABELLA 5. Pista associata all'Area di miglioramento scelta per regione

	Pista 1	Pista 2	Pista 3	Pista 4	Pista 5	Pista 6	Piste per regione
Campania	0	7	3	3	5	2	20
Puglia	1	5	3	6	3	8	26
Calabria	1	8	3	3	7	2	24
Sicilia	1	2	2	6	3	3	17
TOTALE	3	22	11	18	18	15	87

La distribuzione della priorità delle piste scelte dalle scuole per ciascuna delle regioni obiettivo convergenza utili ad attivare azioni di miglioramento si presenta sostanzialmente omogenea rispetto alla distribuzione totale complessiva, fatta eccezione per le scuole della regione Puglia che prediligono interventi di miglioramento mirati ai risultati delle prove di apprendimento in Italiano e Matematica più che mirati all'attivazione di interventi specifici di una progettualità sviluppata a livello di classe (Pista dell'Area 5), come emerge invece ad uno sguardo più generale in cui è proprio il focus alla classe uno tra gli elementi maggiormente privilegiati.

5 Gli strumenti

5.1 Gli strumenti messi a disposizione del coordinatore

Il primo strumento messo a disposizione del coordinatore è stata la *Griglia Informativa*, uno strumento molto snello costituito quasi esclusivamente da campi chiusi, utilizzata per la raccolta dei dati preliminari alla progettazione. Le informazioni raccolte sono relative alla composizione del gruppo di valutazione e miglioramento e alla scelta della pista di miglioramento.

Box. 3 Esempi di omande guida per la Griglia Informativa

- La scuola ha costituito il gruppo di Valutazione e Miglioramento?
- Da quante persone è costituito?
- Composizione del gruppo (dirigente, docenti, personale ATA, genitori, altro).
- Pista di miglioramento scelta dalla scuola.

Eventuali segnalazioni del coordinatore relative alla scuola.

Nello stesso strumento il coordinatore segnalava a quale delle 6 Aree di Miglioramento, tratte dal Quadro di Riferimento VALSIS, afferiva la pista di miglioramento scelta della scuola.



Box 4 - Aree di miglioramento

1. Processi a livello di scuola e territorio (reti di scuole, accordi formalizzati con soggetti esterni, coinvolgimento delle famiglie).
2. Processi a livello di scuola – Progettazione (flessibilità oraria, curriculum, accoglienza, orientamento, prove di valutazione comuni, recupero e potenziamento in italiano e matematica, formazione delle classi, progetti).
3. Processi a livello di scuola – Capacità di sostenere il miglioramento (stili di direzione e coordinamento, gestione delle risorse finanziarie aggiuntive per il personale, luoghi e modi dei processi decisionali, formazione del personale, attività di valutazione interna e autovalutazione, collaborazione fra insegnanti).
4. Processi a livello di scuola – vita scolastica (clima di scuola e relazioni, regole di comportamento e modi di affrontare situazioni problematiche legate ai comportamenti degli studenti, gestione e utilizzo degli spazi e dei laboratori).
5. Processi a livello di classe (articolazione del gruppo classe, interdisciplinarietà, personalizzazione, attività di recupero e di potenziamento, attenzione agli studenti con bisogni educativi speciali, verifica dei compiti, strategie didattiche per la trasmissione di un metodo di studio e di lavoro, strategie didattiche per la partecipazione attiva, monitoraggio dell'uso del tempo in classe).
6. Risultati in italiano e matematica (risultati medi di scuola, confronto tra le classi)

Inoltre per i coordinatori sono stati predisposti semplici strumenti per la valutazione ex ante (*Scheda per la valutazione ex ante*) ed ex post (*Schema di valutazione ex post del progetto di miglioramento*) in modo da permettere loro di esprimere un giudizio sulla progettazione e realizzazione dei progetti secondo criteri condivisi.

Per la valutazione ex ante dei progetti sono stati individuati tre criteri: pertinenza, coerenza interna, fattibilità. Il criterio della pertinenza valutava in che misura la proposta progettuale rispondeva ai problemi reali dei beneficiari. Per esprimere una valutazione su questo aspetto è stata presa in considerazione la coerenza tra la pista di miglioramento scelta e le attività / i contenuti del progetto. Il criterio della coerenza interna valuta se la proposta progettuale è costruita in modo logico ovvero se le attività previste possano o meno portare ai risultati attesi, i risultati all'obiettivo specifico e così via. Per esprimere una valutazione su questo aspetto è stata presa in considerazione la coerenza tra attività e risultati, tra risultati e obiettivi specifici, tra obiettivi specifici e finalità generali. Il criterio della fattibilità valuta se sono state previste risorse e tempi adeguati per la realizzazione della proposta progettuale. Per esprimere una valutazione su questo aspetto sono state prese in considerazione l'adeguatezza delle risorse umane, materiali ed economiche nonché l'adeguatezza della durata del progetto in relazione alle attività previste e ai risultati attesi.

Per la valutazione ex post del progetto di miglioramento si è proposto di far riferimento ai 5 criteri standard dall'OCSE/DAC (Development Assistance Committee) in materia di valutazione: rilevanza, efficacia, efficienza, impatto, sostenibilità. A questi criteri è stato aggiunto il criterio della



trasferibilità, da valutare per ultimo in quanto ritenuto un meta-criterio. La rilevanza è intesa come coerenza tra il progetto di miglioramento e le priorità della scuola identificate durante la valutazione esterna. L'efficacia è intesa come capacità del progetto di miglioramento di ottenere i suoi obiettivi, ponendo in relazione i risultati ottenuti con quelli attesi. L'efficienza è intesa come misura dei risultati, qualitativi e quantitativi, in relazione alle risorse impiegate. L'impatto è inteso come l'insieme dei cambiamenti positivi e negativi prodotti dal progetto di miglioramento, direttamente o indirettamente, previsti e non previsti. La sostenibilità è valutata come la capacità dell'istituzione di far diventare prassi le attività intraprese per il progetto di miglioramento mantenendone i benefici nel tempo. La trasferibilità è tanto ritenuta come trasferibilità interna ovvero capacità di estendere all'intera istituzione un'azione che ha coinvolto poche classi, ma anche come capacità del progetto di costituire una buona prassi per istituzioni che si trovino ad affrontare problematiche simili.

5.2 Gli strumenti messi a disposizione dell'esperto

Il progetto di miglioramento è stato redatto dal gruppo interno alla scuola secondo la *Scheda di Progetto*, format unico predisposto dall'INVALSI per indirizzare e uniformare la progettazione; ciascuno degli aspetti presi in considerazione nella scheda è corredato da un breve esempio di compilazione. Tale strumento è stato messo disposizione anche dell'esperto in quanto ha collaborato costantemente alla progettazione dell'azione di miglioramento.

Box 5 - Aspetto contenuti nella Scheda di Progetto

- Pista di miglioramento scelta
- Motivazione della scelta
- Composizione del gruppo di V. e M. - indicare i nominativi accanto al ruolo
- Motivazioni della scelta dei componenti del gruppo di valutazione
- Titolo del progetto
- Durata del progetto
- Risorse finanziarie
- Risorse umane
- Risorse materiali
- Destinatari del progetto
- Attività e contenuti del progetto
- Finalità generali
- Obiettivi specifici
- Risultati attesi
- Metodi di valutazione finale
- Eventuali prodotti



Infine l'esperto, consultandosi con il Gruppo di Valutazione e Miglioramento, ha compilato la Griglia conclusiva Fase 3 che permette di comprendere quanto effettivamente è stato realizzato del disegno di progetto e di capire cosa ha funzionato e cosa invece no.

Box 6 - Aspetti contenuti nella Griglia finale

- Attività svolte
- Risultati raggiunti
- Documentazione allegata
- Impatto del progetto sulla scuola
- Risorse finanziarie impiegate
- Metodi di valutazione utilizzati
- Aspetto più soddisfacente del progetto
- Aspetto meno soddisfacente del progetto
- Intenzione di continuare il progetto
- Modifiche da realizzare in base alle criticità emerse



6 Il punto di vista dei coordinatori: prime indicazioni

A conclusione della Fase 3 del progetto sono molte le domande che è possibile porsi: cosa ha effettivamente funzionato in questo percorso e come può essere ri-orientata l'azione valutativa per stimolare ulteriormente la progettazione e la realizzazione del miglioramento? Gli strumenti di pianificazione offerti dall'INVALSI si sono dimostrati efficaci o possono essere meglio adattati alle esigenze emerse? Le due figure esterne di supporto offerte alle scuole in che modo hanno favorito il processo di progettazione e di realizzazione delle azioni di miglioramento proposte dai valutatori? Cosa altro può contribuire a mettere in campo azioni concrete di miglioramento? Va anche tenuto conto in questa valutazione delle difficoltà segnalate dalle scuole per dimensionamento, per cambio della dirigenza e per assenza di fondi visto che nell'a.s. 2012-2013 il FIS è stato stanziato con ritardo nonché ridotto.

Un'attenta riflessione sul Progetto Valutazione e Miglioramento può contribuire a elaborare elementi di sistema che favoriscano nelle Istituzioni scolastiche l'effettiva consequenzialità tra Valutazione e Miglioramento che costituisce uno snodo cruciale per l'attuale Schema di Regolamento del Sistema Nazionale di Valutazione. Il progetto ha permesso quindi di esplorare sul campo difficoltà e opportunità di un intervento articolato secondo tale schema.

In una prima riflessione sono stati coinvolti anche i coordinatori, figure fondanti della Fase 3 del progetto, collocati in una posizione intermedia che permette da una parte di comprendere cosa è successo nella specifica istituzione, dall'altra di avere una visione di insieme sull'andamento globale dell'intervento. Le opinioni dei vari coordinatori sono state raccolte mediante la compilazione dell'analisi SWOT, strumento frequentemente usato per valutare i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities), i rischi (Threats) di un'azione/progetto al fine di supportare la definizione o la revisione di una strategia. Ciascun coordinatore ha prodotto una personale analisi SWOT e successivamente è stata elaborata una tabella sintetica di tale analisi che raccoglie gli aspetti segnalati con maggiore accordo dai coordinatori; non sempre i punti di vista convergono, ad esempio per alcuni coordinatori un aspetto rappresenta un punto di forza mentre per altri costituisce un punto di debolezza, sono state riportate anche le discrepanze di opinioni ritenendole parimenti importanti per la riflessione successiva. Vista la relazione tra le varie Fasi del progetto VM, l'analisi SWOT in alcuni casi fa riferimento ad



elementi della Fase 1 e della Fase 2 nelle quali sono stati coinvolti anche alcuni coordinatori, sebbene per altre scuole rispetto a quelle assegnategli nella Fase 3.

Punti di forza

- Modalità di adesione delle scuole alle Fasi 2 e 3 del progetto
- Indicatori, strumenti e metodi di valutazione delle scuole (Fase 2)
- Struttura dei Rapporti di valutazione
- Progettazione e realizzazione di piani di miglioramento conseguente ai report valutativi
- Presenza e interazione di figure esterne che supportano la progettazione (coordinatore ed esperto)
- Importanza dei temi posti a oggetto del miglioramento
- Strumenti standardizzati per la progettazione e per la valutazione dei progetti e materiali formativi
- Presenza di un gruppo interno alla scuola che guida il miglioramento
- Attivazione di riflessione/processi di autovalutazione sui punti di debolezza emersi
- Instaurazione di un "lavoro metodico" nelle scuole
- Analisi conclusiva legata ai risultati raggiunti

Punti di debolezza

- Adesione per decisione solo del dirigenti scolastici
- Dimensionamento delle Istituzioni e spostamento dei dirigenti scolastici e dei docenti
- Assenza/ ruolo debole del dirigente
- Mancato coinvolgimento dell'intera comunità scolastica
- Assenza di finanziamenti unito a ritardo e ridimensionamento del FIS
- Tempi troppo lunghi tra le visite a scuola, il Rapporto di Valutazione, il Progetto di miglioramento
- Restituzione a distanza del Rapporto di Valutazione
- Lavoro a distanza dei coordinatori
- Numero ridotto degli incontri tra esperti e gruppo di miglioramento interno alla scuola
- Mancanza di confronto diretto tra le scuole, gli esperti e il coordinatore
- Mancanza di sinergia e omogeneità negli interventi degli esperti
- Compilazione dei format più sul dichiarato che sull'agito.

Opportunità

- Miglioramento della capacità delle scuole di programmazione e di gestione delle attività
- Riflessione condivisa sui fenomeni e sui processi attivati
- Diffusione della cultura e della pratica della valutazione
- Confronto su tematiche importanti per la scuola
- Costruzione di strumenti e modalità per la realizzazione di processi di miglioramento
- Partecipazione al gruppo di miglioramento interno alla scuola inteso come gruppo di ricerca-azione, confronto con esperti esterni
- Creazione di una rete "formalizzata" di scuole ed esperti coinvolti nel progetto
- Circolazione delle buone pratiche
- Creazione di un portale dell'autovalutazione per lo scambio delle esperienze fra istituzioni scolastiche
- Sperimentazione di un modello trasferibile sul piano generale
- Formazione sul campo di esperti per il miglioramento

Rischi

- Intervento di miglioramento percepito come non integrato nella normale attività didattica
- Processo di miglioramento non corrispondente alla necessità di una riprogettazione continua delle azioni complessive della scuola
- Ritualità e dispersione delle azioni
- Miglioramento vincolato all'erogazione di un finanziamento straordinario
- Autoreferenzialità dell'esperto; sovrapposizione delle funzioni dell'esperto che progetta e monitora.
- Lavoro di documentazione e di rielaborazione dei dati che rischia di sottrarre energie all'impegno didattico dei docenti.



Un primo aspetto segnalato dai coordinatori come **punto di forza** è stata l'adesione volontaria delle scuole alla Fase 2 e alla Fase 3 del progetto e quindi la disponibilità a farsi osservare e ad intraprendere l'azione di miglioramento. L'adesione è avvenuta soprattutto per scelta del dirigente e in molti casi la sua partecipazione attiva ha contribuito al successo dell'intervento, in altri casi invece il dirigente ha delegato quasi completamente ai docenti e all'esperto la responsabilità dell'azione di miglioramento, facendo mancare il suo impegno iniziale. Una problematica analoga hanno incontrato le scuole in cui c'è stato un cambio del dirigente per pensionamento o per dimensionamento, aspetto quest'ultimo che ha influito negativamente su molti aspetti della Fase 3 del progetto: la ristrutturazioni degli istituti coinvolti, la creazione di comprensivi, la fusione ma anche lo smembramento di scuole hanno modificato significativamente molte condizioni in corso d'opera.

Anche nella Fase 2 sono stati individuati una serie di punti di forza: gli Indicatori utilizzati, gli strumenti e i metodi per la valutazione esterna, la struttura del rapporto di valutazione; viene sottolineata l'importanza dell'osservazione in classe, del coinvolgimento delle famiglie e degli studenti, l'eshaustività del rapporto finale. Da alcuni è considerato un punto di forza anche l'indicazione delle piste di miglioramento come conseguenza della valutazione esterna e viene sottolineata l'importanza dei temi posti a oggetto del miglioramento. Il passaggio tra Fase 2 e Fase 3 secondo i coordinatori andrebbe rafforzato; un primo punto di debolezza sarebbe rappresentato da tempi troppo lunghi tra la visita di valutazione all'istituzione scolastica e la redazione del rapporto di valutazione e quindi l'inizio del percorso di miglioramento. Il rischio è quello di incorrere nella dispersione delle azioni messe in campo. Un punto di debolezza è relativo al momento della restituzione della valutazione, momento fondante per il raccordo tra valutazione e miglioramento. La consegna in presenza, sebbene più onerosa, potrebbe contribuire a una maggiore presa di coscienza e aumentare motivazione al miglioramento. Infatti la letteratura indica l'importanza della "restituzione programmata" di tipo pro-attivo (con riferimento al modello pedagogico della Ricerca-Azione) nella quale il "feedback assistito" diventa agente decisivo nell'attivare la riflessione e di conseguente operatività delle scuole (cfr. il ciclo cibernetico e la programmazione retroattiva di Scheerens).

Un rischio invece viene identificato da alcuni coordinatori nella scelta autonoma della pista da parte della scuola: il rischio di ri-cadere nel già noto e già sperimentato, di preferire di una pista non per convinzione ma solo perché richiedeva uno sforzo minore. Tra i punti di forza segnalati vi è la



presenza e la ricchezza dell'interazione tra figure esterne qualificate che supportano il miglioramento. Riguardo al ruolo dell'esperto si è sottolineata la sua importanza ma anche la necessità di definire le sue funzioni in maniera più circoscritta; l'esperto di fatti ha sostenuto la motivazione dei docenti, ha collaborato alla redazione del progetto valorizzando l'operato della scuola, ha mediato tra dirigente scolastico e docenti, ha segnalato le metodologie più appropriate per la documentazione, ha contribuito alla tabulazione di dati, ecc. Certamente ha avuto un ruolo molto sfaccettato (complesso): di supporto, di consulenza, di osservazione critica, di mediazione. L'esperto ha operato in base alle indicazioni ricevute dall'INVALSI e al confronto con il coordinatore ma ha fatto leva naturalmente anche sulle esperienze pregresse e sulla personale preparazione; le competenze a volte più strettamente disciplinari altre più spiccatamente progettuali degli esperti avrebbero creato una certa disomogeneità negli interventi che è risultato secondo alcuni coordinatori un punto debole.

Un punto di forza della Fase 3 è la creazione di strumenti standardizzati per la progettazione e per la valutazione dei progetti. Sono state apprezzate anche le Linee guida per l'esperto che contenevano ulteriori indicazioni ed esempi per la progettazione. Come punto di debolezza viene inoltre segnalato il fatto che la Scheda di Progetto sia stata compilata da parte delle scuole "più sul dichiarato che sull'agito" ovvero nonostante gli interventi correttivi delle figure esterne sono state fatte in alcuni casi dichiarazioni di intenti non declinati puntualmente in termini operativi e di conseguenza non interamente realizzati.

Un altro punto di forza è la formazione di un gruppo interno alle scuole che ha guidato il miglioramento, vengono invece segnalati come punti di debolezza la discontinuità di tale gruppo (alcuni docenti sono stati trasferiti) e l'assenza, o il ruolo debole, del dirigente all'interno del gruppo. Anche il mancato coinvolgimento dell'intera comunità scolastica viene segnalato come punto debole, infatti sarebbe auspicabile la massima sensibilizzazione e una conseguente partecipazione di tutta la scuola.

Tra i punti di forza viene segnalata inoltre la riflessione innescata nelle scuole che si è tradotta in azioni di autovalutazione che ha accompagnato i processi attivati dal progetto valutazione e miglioramento (le scuole hanno spesso chiesto agli esperti la formazione per la lettura dei dati INVALSI); un altro punto di forza è stato identificato nell'introduzione di un "lavoro metodico" relativo alla progettazione e alla realizzazione del miglioramento viste le difficoltà incontrate dalle scuole in questo ambito.



Un altro punto di debolezza segnalato dalle scuole è l'assenza di finanziamenti dedicati e il ritardo nello stanziamento del FIS unito al suo ridimensionamento, questo punto è stato oggetto di molte riflessioni; al di là delle oggettive difficoltà finanziarie ad intraprendere le azioni suggerite alcuni coordinatori hanno intravisto il rischio che il miglioramento venga vincolato all'erogazione di un finanziamento straordinario e non rientri nella riprogettazione continua delle azioni complessive e nella normale attività didattica della scuola. Alcuni coordinatori danno voce alla preoccupazione che il lavoro di documentazione e di rielaborazione dei dati possa sottrarre energie all'impegno didattico dei docenti in sovrapposizione alla chiusura dell'anno scolastico.

Per quanto riguarda le **opportunità** vengono amplificati dai coordinatori alcuni aspetti già indicati tra i punti di forza: il confronto su tematiche importanti per la scuola, la riflessione condivisa sui fenomeni e sui processi attivati, la diffusione della cultura e della pratica della valutazione, il miglioramento della capacità delle scuole di programmazione e di gestione delle attività. Viene vista come un'opportunità per i docenti della scuola il confronto con gli esperti esterni e la partecipazione a un gruppo di ricerca-azione. Tra le opportunità viste come sbocco del progetto vi è la sperimentazione di un modello trasferibile su piano generale, l'opportunità di creare una rete formalizzata di scuole e di esperti all'interno della quale far circolare le buone pratiche, la creazione di un portale dedicato all'autovalutazione.



Bibliografia

Chapman C., Sammons P. (2013). *School self evaluation for school improvement: what works and why?* Cfbt Education Trust (<http://cdn.cfbt.com/~media/cfbtcorporate/files/research/2013/r-school-self-evaluation-2013.pdf>)

Dedering, K., Müller, S. (2011). School improvement through inspections? First empirical insights from Germany. *Journal of Educational Change*, vol. 12 (issue 3 August), 301 – 322.

Ehren, M.C.M., Altrichter, H., McNamara, G. and O'Hara, J. (2013) Impact of school inspections on improvement of schools—describing assumptions on causal mechanisms in six European countries. *Educational assessment, evaluation and accountability*, 25, 3-43.

Ehren, M.C.M. and Visscher, A.J. (2008) The relationship between school inspections, school characteristics and school improvement. *British Journal of Educational Studies*, 56 (2), 205-227.

Formez (2002) *Project Cycle Management. Manuale per la formazione*, Roma.

Hopkins, D., Ainscow, M. and West, M. (1994) *School improvement in an era of change*. London: Cassell

Hopkins, D., Harris, A., Stoll, L. and McKay, L. (2011) *School and system improvement: state of the art review*. Keynote presentato al 24th International Congress of School Effectiveness and School Improvement, Limassol, Cyprus, 6 January 2011.

MacBeath, J. (1999) *Schools must speak for themselves: the case for school self-evaluation*. London, Routledge.

Poliandri D. (a cura di) (2010). Quadro di riferimento della valutazione del sistema scolastico e delle scuole, Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione INVALSI.

Potter, D., Reynolds, D. and Chapman, C. (2002) School improvement for schools facing challenging circumstances: a review of research and practice. *School leadership & management*, 22 (3), 243-256.

Reynolds, D., Sammons, P., Stoll, L., Barber, M. and Hillmann, J. (1996). School Effectiveness and School Improvement in the United Kingdom. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 7, 2, 133-158.

Rosenthal, L. (2004) Do school inspections improve school quality? Ofsted inspections and school examination results in the UK. *Economics of Education Review* 23, 143–151.

Sammons, P. (2007) *School effectiveness and equity: making connections*. Cfbt Education Trust



Scheerens J, Mosca S., Bolletta R. (a cura di) (2011) *Valutare per gestire la scuola. Governance, leadership e qualità educativa*, Pearson Italia, Bruno Mondadori, Milano – Torino.

Stufflebeam D.L. et al., *Educational Evaluation and Decision-Making*, Ithaca, Peacock, 1971.