



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna

# STUDI E DOCUMENTI

Giugno 2017  
n.17

## Azioni di miglioramento in rete. Due anni di finanziamenti alle scuole dell'Emilia-Romagna

di

**Giovanni Desco**

Dirigente dell'Ufficio IV - Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna  
[giovanni.desco@istruzione.it](mailto:giovanni.desco@istruzione.it)

**Sabina Beninati**

Docente presso l'Ufficio IV - Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna  
[sabina.beninati@istruzione.it](mailto:sabina.beninati@istruzione.it)

**Laura Casarosa**

Docente presso l'Ufficio IV - Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna  
[laura.casarosa@istruzione.it](mailto:laura.casarosa@istruzione.it)

### La struttura dei bandi

Al fine di sviluppare il Sistema Nazionale di Valutazione, il MIUR ha previsto diverse azioni di accompagnamento alle scuole nel processo di valutazione anche avvalendosi del supporto degli Uffici Scolastici Regionali. In questi ultimi due anni, sulla base di fondi finanziari<sup>1</sup> per incentivare le iniziative delle scuole autonome, gli Uffici Scolastici Regionali hanno pubblicato i bandi relativi al D.M. 435/2015 art. 25 lettera a)<sup>2</sup> e al D.M. 663/2016 art. 27 lettera a)<sup>3</sup>. I bandi destinavano alle scuole risorse specifiche per realizzare azioni di miglioramento in quelle aree definite dalle medesime come critiche nel

<sup>1</sup> Dalla legge 440/1997: "Istituzione del Fondo per l'arricchimento e l'ampliamento dell'offerta formativa e per gli interventi perequativi".

<sup>2</sup> Nota dell'USR E-R n. 13417 dell'8.10.2015: "Avviso pubblico del 15 settembre 2015, prot. 937 per la presentazione, da parte delle istituzioni scolastiche, di proposte progettuali riguardanti l'attuazione dei Piani di Miglioramento elaborati in esito al processo di Autovalutazione di cui alla lettera a dell'art. 25 comma 2 del D.M. 16 giugno 2015 n.435".

<sup>3</sup> Nota dell'USR E-R n. 16362 del 20.10.2016: "Avviso pubblico per la presentazione, da parte delle istituzioni scolastiche, di proposte progettuali concernenti la definizione e attuazione di interventi di miglioramento (art. 27 comma 2 lettera a del D.M. n. 663 dell'1.09.2016, D.D. n. 1046 del 13.10.2016).

**Parole chiave:**

azioni di miglioramento, progetti di rete, finanziamenti

**Keywords:**

improvement actions, network projects, public fund

rapporto di autovalutazione. Nel caso dell'Emilia-Romagna, entrambi i bandi davano valore alla *progettualità di rete*, per incentivare e allargare quella riflessione e confronto che aveva preso il via in ogni singola scuola con la redazione del Rapporto di Autovalutazione e del Piano di Miglioramento. In questi bandi si dava maggiore valore alle reti rispetto alla singola istituzione scolastica e soprattutto a quelle reti che coinvolgevano un maggior numero di scuole. Le scuole dell'Emilia-Romagna che hanno aderito

alle reti sono state in ciascuna annualità oltre 240, portando alcune reti a essere rappresentative di tutta una provincia o di un ambito territoriale. Positiva è stata anche la presenza di scuole paritarie in quasi tutte le reti.

I bandi valorizzavano anche la *presenza di accordi o collaborazioni*. Conseguentemente, le reti hanno spesso previsto accordi e/o collaborazioni con Università, Fondazioni, Associazioni a supporto nella formazione e nella conduzione di proposte laboratoriali rivolte sia ai docenti che agli studenti.

*"Era il primo anno del piano di miglioramento per cui avevamo bisogno anche di elementi metodologici sul PDM: abbiamo coinvolto gli esperti [...] su alcuni aspetti procedurali, metodologici e di verifica dei PDM. Ci hanno aiutato a verificare se gli obiettivi che avevamo descritto fossero misurabili, raggiungibili, sono state fatte lezioni frontali, focus group e sportelli di consulenza per le singole scuole".<sup>4</sup>*

Nei bandi veniva dato valore anche alla capacità delle scuole di attrarre ulteriori risorse per incentivare le scuole a condividere le proprie progettualità di miglioramento con il territorio, ponendole al centro di alleanze strategiche per rispondere ai bisogni di apprendimento della comunità.

Più del 50% delle reti che hanno vinto i bandi hanno colto questa indicazione, sia esplicitando la disponibilità a far confluire nel progetto altri fondi disponibili per le scuole, sia rendendo partecipi della propria progettualità gli Enti locali, Fondazioni e Associazioni.

I bandi richiedevano anche di *documentare e rendere fruibili i materiali prodotti* in un'ottica di circolazione delle conoscenze e delle competenze e per rendere esportabili modelli e strategie operative caratterizzanti le azioni di miglioramento messe in atto dalla rete.

---

<sup>4</sup> Intervento del Dirigente scolastico Antonella Cattani - I.C. Albinea (RE) al Seminario "Miglioramento delle scuole dell'Emilia-Romagna: una sfida in atto", in "Azioni di miglioramento finanziate con il D.M. 435/2015 e il D.M.663/2016". Rimini, 2-3 marzo 2017.

Molte scuole hanno utilizzato piattaforme multimediali, non soltanto con funzione di archiviazione, ma anche come possibilità per i diversi attori coinvolti nel progetto di confrontarsi attraverso chat o forum.

Molti progetti hanno anche promosso un lavoro 'a distanza', che vedeva la piattaforma come area di interazione dove, sotto la supervisione di un tutor, si potevano avere feedback e rilanciare azioni e riflessioni.

Il primo bando (D.D. 937/2015, relativo al D.M. 435/2015) metteva in evidenza che le progettualità presentate dovevano essere *"coerenti con gli esiti del processo di autovalutazione e in particolare con i traguardi individuati nel RAV"*.

Le scuole che si sono messe in rete sono state invitate ad avviare un confronto sui rispettivi RAV per individuare le priorità su cui vi fosse convergenza, condividendo anche le criticità nella logica, appunto, del miglioramento.

*"Il progetto è nato concretamente all'interno dei Nuclei provinciali. Il punto di partenza è stata la condivisione del RAV e dell'area: competenze chiave di cittadinanza"<sup>5</sup>.*

*"È una rete di 40 scuole, l'anno scorso siamo partiti con le scuole statali della provincia di Rimini, pensando che uno degli elementi di criticità che dividevamo era la difficoltà nel passaggio tra gli ordini di scuola, ragionando sull'orientamento e sulle differenze sulla valutazione tra I e II ciclo"<sup>6</sup>.*

Il secondo bando (D.D. 1046/2016 relativo al D.M. 663/2016) chiedeva più specificamente una *"coerenza dell'azione progettuale in relazione al Rapporto di autovalutazione e al Piano di Miglioramento"*.

Si inseriva un nuovo tassello dovuto al fatto che già dalla fine del 2015 le scuole avevano, in riferimento al Rapporto di Autovalutazione, messo a punto i Piani di Miglioramento contenenti le azioni ritenute necessarie per superare le criticità. I finanziamenti del D.M. 663/2016 sono stati dunque 'nuova linfa' per proseguire le progettualità già avviate nell'anno precedente.

Poiché il perseguimento di obiettivi di miglioramento richiede tempi medio-lunghi, il secondo bando aveva riconosciuto una priorità alle Reti già finanziate con il bando precedente e che si fossero ripresentate ampliando il numero di scuole aderenti.

I progetti presentati in occasione del secondo bando dovevano anche prevedere *"un'integrazione con il piano di formazione" presente nel PTOF e "la*

---

<sup>5</sup> Intervento del Dirigente scolastico Sonia Ruozi - IIS Pascal (RE) al Seminario "Miglioramento delle scuole dell'Emilia-Romagna: una sfida in atto", cit.

<sup>6</sup> Intervento del Dirigente scolastico Lorella Camporesi - I.C. Centro storico (RM) al Seminario "Miglioramento delle scuole dell'Emilia-Romagna: una sfida in atto", cit.

presenza di unità formative finalizzate alla condivisione e promozione della progettualità”.

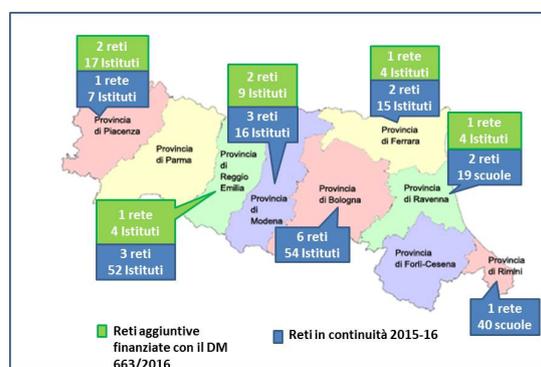
Il D.D. 1046/2016 sottolineava quindi la necessità che le progettualità presentate fossero fortemente ancorate a “una visione di miglioramento”, dove i diversi interventi convergessero in un’ottica sistemica attivando quella circolarità virtuosa tra il pianificare, realizzare, monitorare e riprogettare per un miglioramento continuo.

### Progetti di rete finanziati: distribuzione nella regione e loro contenuti

Figura 1 - Progetti di rete finanziati con il D.M. 435/2015



Figura 2 - Progetti di rete finanziati con il D.M. 663/2016



La partecipazione delle scuole ai bandi citati è stata molto ampia. Relativamente al D.M. 435/2015, hanno ottenuto il finanziamento 26 reti che coinvolgevano 245 scuole dell’Emilia-Romagna (figura 1); le reti finanziate con il D.M. 663/2016 sono state 25 per un totale di 241 scuole (figura 2).

Come evidenziano le figure, il primo anno le progettualità di rete hanno coinvolto tutte le province, nella seconda annualità, invece, non sono presenti reti nelle province di Parma e Forlì-Cesena.

19 reti hanno presentato dei progetti in continuità con il primo anno.

Nelle diverse progettualità sono state toccate e si sono intrecciate tutte e quattro le aree del RAV riguardanti gli esiti degli studenti. La progettualità sulle competenze chiave e di cittadinanza ha caratterizzato i progetti di numerose reti. I progetti hanno assunto diverse sfaccettature: alcuni si sono mossi da un confronto sulle competenze per costruire poi il curricolo verticale, altri ancora hanno lavorato sull’organizzazione di ambienti di apprendimento adeguati a favorire l’esercizio delle competenze; altri hanno focalizzato l’attenzione su alcune specifiche competenze, come “imparare a imparare” o “agire in modo autonomo e responsabile”, o “collaborare e partecipare”.

Lavorare sugli esiti a distanza ha coinvolto principalmente la rete di tutte le scuole della provincia di Rimini, che hanno allestito una piattaforma digitale di raccolta dati relativi alla valutazione degli studenti.

Questo ha permesso alle scuole di creare una banca dati e di avviare percorsi di riflessione sugli esiti ottenuti e sui processi messi in atto nell'ambito del proprio contesto di riferimento.

Un confronto sugli esiti delle prove standardizzate promosso da un'altra Rete ha avviato un percorso di studio sia sull'analisi dei dati che sulla strutturazione delle prove. Lavorare sulle criticità ha permesso alle scuole partecipanti di confrontarsi per progettare attività finalizzate a promuovere e accrescere le competenze degli studenti, in un'ottica di miglioramento condivisa.

Particolare attenzione nelle progettualità di rete è stata riservata agli alunni BES, dove accanto alla formazione per i docenti, volta a migliorare le proposte didattiche, sono stati allestiti percorsi laboratoriali di recupero e di avviamento allo studio destinati direttamente agli studenti stessi.

Il *fil rouge* che ha caratterizzato tutte le progettazioni delle reti è stata l'attenzione riservata alla formazione, realizzata avvalendosi del contributo di docenti esperti e approntando gruppi di ricerca-azione.

### Anno scolastico 2015-16: attività svolte

Dalle rendicontazioni presentate dalle scuole finanziate dal D.M. 435/2015, è stato possibile acquisire ulteriori informazioni in merito alle azioni messe in atto.

I modelli relativi alla rendicontazione contenevano una tabella riassuntiva delle *voci di spesa* con importi spesi o impegnati, e in particolare, una scheda composta da tre sezioni, in cui era richiesta una breve sintesi del progetto, delle attività realizzate e delle attività ancora da completare.

La lettura del modello contenente le voci di spesa ha evidenziato che la maggiore spesa ha riguardato la formazione, con pagamenti previsti ai docenti interni esperti, o esperti esterni provenienti generalmente dalle università dell'Emilia-Romagna, ma anche fuori regione, da associazioni del territorio, e anche da Invalsi e Indire.

Nella sezione delle *attività realizzate* si è evidenziata come fondamentale, in quasi tutti i progetti, la costituzione del gruppo di lavoro per l'avvio del progetto. I gruppi erano eterogenei e generalmente costituiti dai docenti facenti parte dei diversi istituti.

La provenienza di rappresentanze di tutti gli istituti della rete ne ha garantito il coinvolgimento diretto e la diffusione dei risultati all'interno di tutte le scuole aderenti. In base alle peculiarità progettuali, i gruppi di lavoro avevano caratteristiche differenti: alcuni erano costituiti dai dirigenti stessi, altri da docenti

rappresentativi dei dipartimenti disciplinari (matematica o italiano) o dei diversi ordini di scuola.

Coinvolti in qualche caso anche alcuni Dsga delle scuole capofila, al fine di assicurare anche un coordinamento amministrativo efficace ed efficiente. Emerge poi che sono state realizzate le azioni principali previste nelle proposte progettuali: elaborazione di prove comuni per classi parallele dalla primaria alla secondaria di I e II grado, griglie di valutazione, gare conclusive a partecipazione studentesca, corsi di formazione, laboratori. In particolare, secondo alcune annotazioni inserite nella modulistica, i laboratori per docenti talvolta sono stati accolti in maniera molto positiva, tanto da essere riorganizzati in più edizioni (con il coinvolgimento di più di 100 docenti), per *l'adesione massiccia* dei docenti.

Nella terza sezione, *attività in programma*, in qualche caso è stata riportata la volontà di proseguire il progetto, indipendentemente da un eventuale ulteriore finanziamento, perché già nella fase progettuale era stata prevista una durata biennale o triennale.

Quanto alle azioni da programmare, le più frequenti sono risultate i metodi di monitoraggio e diffusione, anche in considerazione del fatto che i corsi di formazione si sono conclusi alla fine dell'a.s. 2015-16 e in diversi casi si sono anche protratti all'inizio dell'a.s. 2016-17.

Tra le forme di diffusione, è risultata frequente l'ipotesi di seminari conclusivi, rivolti anche ai docenti di scuole non facenti parte della rete, e incontri in plenaria, incontri con famiglie, Enti locali, associazioni, imprese e cittadinanza.

Tra i metodi di disseminazione delle metodologie acquisite, è stato spesso previsto il metodo di *osservazione reciproca, per classi aperte*.

## Conclusioni

I progetti messi in atto in questi ultimi due anni hanno dimostrato che la progettualità di rete ha permesso alle scuole di attivare finanziamenti per supportare economicamente le azioni messe in campo e anche di dare una dimensione territoriale al miglioramento, incentivando il dialogo tra dirigenti e docenti di scuole diverse.

Questa condivisione di criticità ha permesso di intraprendere percorsi comuni.

*"Il nostro lavoro senza la rete non esisterebbe. Non ci contavamo che sarebbe funzionata così bene sin dal primo anno"<sup>7</sup>.*

---

<sup>7</sup> Intervento del Dirigente scolastico Lorella Camporesi - I.C. Centro storico (RM) al Seminario "Miglioramento delle scuole dell'Emilia-Romagna: una sfida in atto", cit.

Il lavoro di rete ha avuto una ricaduta positiva sull'adesione dei docenti alle azioni programmate, come se la consapevolezza del percorso comune abbia portato i diversi attori a contribuire in prima persona al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento.

*"Il progetto è partito da una volontà forte dei dirigenti ma ha visto un coinvolgimento dei docenti. Avevamo dato dei numeri per ogni scuola, ma abbiamo dovuto ampliare questa possibilità e replicare alcuni incontri perché gli insegnanti hanno espresso una motivazione e un interesse che non ci aspettavamo con una ricaduta nell'azione d'aula, con un investimento e una voglia di sperimentarsi e lavorare con i dirigenti con una visione nuova"<sup>8</sup>.*

Dall'analisi sulle azioni di miglioramento finanziate, condotta dall'Ufficio Scolastico Regionale e sinteticamente illustrata sopra, emerge un quadro in cui le istituzioni scolastiche hanno saputo confrontarsi tra loro, mettendo a fattore comune la realizzazione di azioni di miglioramento per risolvere criticità simili precedentemente individuate separatamente, nei rispettivi Rapporti di Autovalutazione e Piani di Miglioramento.

Pare quindi delinearsi uno scenario nel quale le scuole affrontano le sfide del miglioramento aprendosi alla collaborazione con altre scuole; senza attribuire a tale collaborazione un ruolo di per sé sufficiente a conseguire i risultati di miglioramento prefissati, si può ritenerla una condizione importante che ne agevola il conseguimento.

---

<sup>8</sup> Intervento del Dirigente scolastico Antonella Cattani - I.C. Albinea (RE) al Seminario "Miglioramento delle scuole dell'Emilia-Romagna: una sfida in atto", cit.