



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE
PER LA LIGURIA



I incontro della formazione tutor dei docenti neoassunti “I tutor e
l'orientamento on the job”
14 novembre 2019, Magazzini del Cotone, Porto Antico, Genova
Sala Grecale

Il ruolo del tutor nella formazione continua dei docenti. Evidenze e narrazioni dalla valutazione delle scuole

MICHELA FREDDANO (ISTITUTO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE
DEL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE)



Sommario

- Il tutor: chi è e quale ruolo ha nel processo di formazione degli adulti?
- L'esperienza dello Sportello PdM
 - Descrizione del progetto
 - Ruolo del tutor
 - Strumenti del tutor
- Evidenze dal monitoraggio e la valutazione dello Sportello PdM
- Conclusioni

Il *peer tutoring*

- al centro i processi di apprendimento collaborativo tra pari al fine del miglioramento sia individuale, sia di gruppo (Sharpley e Sharpley, 1981; Topping, 1996)
- non soltanto come metodologia didattica nella scuola dell'obbligo
- ma anche come strategia educativa nella formazione degli adulti (La Rocca, Margottini e Capobianco, 2014; Clarence, 2016, 2018)
- ruolo del *tutor* come figura di aiuto delle scuole (Keddy e Johnson, 2011)

Lo Sportello PdM

- L'USR Emilia Romagna ha avviato nell'a.s. 2017/2018 un bando per individuare 25 scuole (poi divenute 26) alle quali affiancare uno dei 66 osservatori consapevoli, con il fine di essere supportate da un *tutor tra pari* nei processi di valutazione e miglioramento.
- Le scuole potenziali partecipanti sono coloro che hanno sperimentato criticità nella progettazione o gestione del PdM e che desiderano affrontarle con il supporto di un esperto dei processi di valutazione e miglioramento esterno alla scuola.
- Il progetto si rivolge soprattutto ai componenti del NIV e alle figure di sistema (FS, Coordinatori, referenti di progetti che le scuole riterranno utile coinvolgere).
- Hanno risposto al bando 50 scuole di cui ne sono state selezionate 26 (20 del I ciclo e 6 del II ciclo).
- In tutto sono stati scelti dalle scuole 22 *tutor* che, dopo aver ricevuto una formazione *ad hoc* e specifici strumenti per condurre l'attività nelle scuole, hanno avviato nelle singole istituzioni scolastiche l'attività di Sportello PdM.

Le criticità espresse dalle scuole in risposta al bando

- Situazione di reggenza
- Carenza di professionalizzazione → Necessità di formare dal punto di vista professionale una parte del personale della scuola su competenze valutative e in materia di pianificazione
- Esclusività della valutazione e del miglioramento → Far sì che il lavoro sulla valutazione non sia esclusivo del NIV ma sia a beneficio di tutto il collegio dei docenti / Necessità di creare condizioni di condivisione all'interno del collegio dei docenti e con la comunità esterna
- Debolezze nella pianificazione strategica → Potenziare il PdM, rendendo più coerenti RAV e PdM e migliorando gli aspetti di monitoraggio e di valutazione delle azioni di miglioramento

Il caso di studio: lo Sportello PdM:

- un'azione promossa dall'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia Romagna
- a supporto dell'autovalutazione e del miglioramento delle istituzioni scolastiche
- nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione (DPR 80/2013)

Obiettivo generale:

Aiutare le scuole, nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV), nell'individuazione di azioni di miglioramento concrete, a partire dai traguardi e dalle priorità individuate nel RAV.

Obiettivi specifici:

1. Fornire supporto alle scuole che hanno sperimentato criticità nella progettazione o gestione del PdM
2. Facilitare nelle scuole la comunicazione interna

Obiettivi operativi:

1. Analisi e ricerca della coerenza di RAV, PdM e PTOF della propria scuola attraverso una griglia appositamente predisposta e un glossario per una efficace condivisione di termini e concetti
2. Individuazione dei processi su cui poggiano le strategie di miglioramento della propria scuola
3. Analisi della completezza e fattibilità del PdM della propria scuola
4. Rilettura conclusiva della documentazione della scuola rivista dai NIV a seguito della formazione ricevuta

L'articolazione degli incontri

-
- 3 incontri di 2 ore ciascuno tra febbraio e maggio 2018, condotti da un *tutor* docente esperto (“osservatore consapevole”) che affianca il NIV e le figure di sistema
 - **Prima dell'incontro iniziale**
 - **Il primo incontro ha l'obiettivo di far riflettere la scuola sulla propria missione così come emerge nei tre documenti prodotti da essa (il RAV, il PdM, il PTOF) :**
 - formazione del gruppo di lavoro e illustrazione delle finalità del progetto
 - analisi delle difficoltà e delle potenzialità della scuola per il PdM (SWOT Analysis)
 - riflessione con domande guida
 - presentazione della griglia per l'analisi della coerenza tra RAV, PTOF e PdM
 - **Tra il primo e il secondo incontro viene richiesto al gruppo di lavoro di compilare la griglia di analisi del PdM**
 - **Il secondo incontro si concentra sulla progettazione ed è costituito da tre attività:**
 - riflessione condivisa sulla coerenza tra RAV, PTOF e PdM
 - riflessione condivisa sulla fattibilità del PdM
 - riflessione con domande guida
 - **Tra il secondo e il terzo incontro viene richiesto al gruppo di docenti di rivedere il PdM della propria scuola, senza la presenza del tutor.**
 - **Il terzo incontro** prevede la ridefinizione condivisa del PdM: qui si crea una congiunzione tra il miglioramento e la rendicontazione sociale che la scuola dovrà svolgere, andando a stimolare la riflessione sulle ricadute del miglioramento scolastico.
 - **A conclusione del percorso**, è previsto che ogni scuola compili una scheda finale, che invia allo *staff* di coordinamento del progetto.

I partecipanti ai gruppi di lavoro delle 26 scuole

Prevalgono docenti del I ciclo

Il 51,5% appartiene alle 12 scuole in reggenza

Prevalgono le donne (88,6%)

Distribuzione per ciclo e per genere degli insegnanti delle 26 scuole interessate dal progetto di Sportello PdM

	Ciclo		Totale
	Primo	Secondo	
Donne	91,8%	75,0%	88,6%
Uomini	8,2%	25,0%	11,4%
Totale (N)	243	56	299

Partecipanti alle attività di Sportello PdM per ruoli e funzioni a scuola

	N	%
Componente NIV / valutazione INVALSI	105	44,7
Funzione strumentale/referente progetti	93	39,6
Coordinatore/responsabile plesso	49	20,9
Staff del Dirigente Scolastico	45	19,1
Componente gruppo di lavoro PTOF	36	15,3
Componente gruppo di lavoro PdM	18	7,7
Nessuno in particolare	9	3,8
Dirigente scolastico	7	3,0
Rappresentante dei genitori	1	0,4

Come è stato pensato il ruolo del tutor

Nel progetto Sportello PdM sono le scuole stesse ad aver chiesto aiuto, evidenziando una percezione di difficoltà sulla realizzazione del processo

il ruolo del *tutor* è quindi quello di promuovere un miglioramento centrato sull'apprendimento collaborativo (Magnoler, 2012), attraverso la messa in pratica di strategie di risoluzione condivise e osservabili.

L'errore è visto non come fase negativa ma come possibilità di apprendere e migliorare.

L'incontro della scuola con il *tutor* è infatti il momento in cui si osservano i prodotti e i risultati; ci si confronta per definire quali aspetti sono andati a buon fine e quali devono essere migliorati.

Da lì si parte per creare nuove strategie.

Il *Tinkering* come quadro teorico di riferimento

Il processo si caratterizza per uno sviluppo dal basso verso l'alto (*bottom-up*) e si basa sulla risoluzione di problemi attraverso tentativi ed errori.

Finalizzata allo sviluppo di conoscenza e della motivazione degli adulti: per rappresentare lo scenario di quanto può succedere all'interno del gruppo di miglioramento della scuola, dove si analizzano alternative di miglioramento, si ipotizza la loro realizzazione e si tenta di mettere in pratica ciò che viene ipotizzato.

Lo scopo è incentivare l'approfondimento e l'apprendimento attraverso un approccio "del fare", dove la realizzazione di un prodotto e il raggiungimento dei risultati non sono definiti esclusivamente a priori.

Il TMI come metodo

(*Think, Make, Improve*) (Martinez e Stager, 2013)

Come quasi tutte le *routines* di miglioramento, tre fasi centrali:

- la fase del *Think* in cui si identificano i problemi e si ipotizzano le diverse soluzioni;
- la fase del *Make* quella del fare, della sperimentazione;
- la fase finale di *Improve* che è considerata quella che dà il via a un altro ciclo, in cui alla luce dei fatti si riprogetta, si prova con un nuovo metodo se i risultati non sono conformi a quanto si voleva.

Un *tutor* tra pari per:

- garantire la prossimità culturale e professionale con il gruppo di lavoro interno alla scuola
- introdurre una figura esterna alla scuola, in quanto le scuole si sono candidate proprio perché nella propria struttura professionale interna avevano sperimentato criticità che non erano in grado di risolvere in autonomia
- attivare competenze professionali (personali e di gruppo) su valutazione e miglioramento, attraverso un agire riflessivo orientato alla revisione delle pratiche progettuali per il miglioramento organizzativo

Il *tutor* come facilitatore dell'analisi del problema, come supporto per il gruppo nel progettare la soluzione e poter sperimentare la sua fattibilità.

La creazione di un prodotto o il raggiungimento di un risultato (in questo caso la ristrutturazione del PdM) diventano in questo contesto un pretesto per attivare un continuo processo di analisi e autoanalisi.

La funzione del *tutor* diviene quella di promuovere nelle scuole la capacità di *problem solving*, il monitoraggio del processo e la messa a punto incrementale, al fine di contribuire alla co-costruzione di quella che può essere definita un'organizzazione che apprende.

Promozione di un processo di *cooperative learning* tra docenti, che mira a innescare un cambiamento efficace sia degli atteggiamenti, sia dei contenuti trattati (Miquel & Duran, 2017).

La creazione di una relazione modifica gli effetti delle azioni di tutoraggio, sia in termini di contenuti, sia per la modalità di comunicazione tra gli interlocutori (Madaio et al, 2016).

Gli strumenti a supporto del monitoraggio e della valutazione del progetto

(prima degli incontri) Compilazione da parte dei tutor, mediante piattaforma *LimeSurvey*, della griglia di analisi della scuola interessata dallo Sportello PdM

(in itinere) Compilazione da parte dei *tutor* di un diario di bordo in cui descrivere le attività svolte e rispondere ad alcuni stimoli di autovalutazione delle attività svolte → tutte le scuole

(in itinere e a corredo del diario di bordo) è stato richiesto ai tutor di riportare quanto espresso dalle singole scuole nelle griglie proposte durante gli incontri → 23 scuole

(a conclusione) ogni istituzione scolastica ha avuto il compito di inviare all'USR Emilia Romagna, allo staff di progetto, la scheda finale compilata → 23 scuole

(dopo un po' di tempo) ai partecipanti dei gruppi di lavoro delle attività di Sportello PdM è stato rivolto un questionario finalizzato a conoscere la soddisfazione rispetto all'esperienza, e i punti di forza e di debolezza, in un'ottica migliorativa del progetto → 199 rispondenti di 299 partecipanti

Il punto di vista dei tutor

Dal diario di bordo (compilato *in itinere*):

- La partecipazione del Dirigente scolastico agli incontri
- Analisi dei punti di forza e di debolezza per ciascun incontro:
 - Contenuti e strumenti
 - Dimensione individuale
 - Dimensione relazionale
 - Dimensione progettuale
 - (dimensione diacronica) alcuni esempi
- Quanto lo Sportello PdM ha favorito lo sviluppo e la messa a punto del Piano di Miglioramento?
- Come il tutor giudica il proprio operato con la scuola?

Contenuti e strumenti

PUNTI DI FORZA

- Uso del Glossario e chiarificazione dei termini
- Strumenti di analisi strutturati per valutare i documenti in un'ottica unitaria
- Analisi SWOT della situazione della scuola
- Analisi dei documenti della scuola e possibile ridefinizione di priorità e traguardi
- Comprensione di RAV, PdM e PTOF e condivisione collegiale
- Esplicitazione di quanto già svolto, in svolgimento o da svolgere ai fini del confronto interno e della diffusione all'esterno
- Riflessione e condivisione sulla "fattibilità" delle azioni
- Evidenza degli aspetti mancanti (es. monitoraggio, valutazione e diffusione)
- Esempi pratici di gestione delle azioni strategiche e di strumenti di monitoraggio
- **La compilazione della scheda finale: revisione del PdM, analisi chiara della situazione; momento di feedback, briefing, di sistematizzazione delle informazioni, di raccolta dati**
- **Focus su modalità di monitoraggio e valutazione**
- **Definizione di azioni prioritarie per il miglioramento e attribuzione di incarichi per il PdM**

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Mancanza di una cultura organizzativa
- Difficoltà ad allontanarsi dai format
- Tempi serrati
- Eterogeneità dei partecipanti e difficoltà a trovare accordo
- Mancanza di condivisione griglia di analisi nell'incontro precedente
- Ripetitività di alcuni aspetti (es. domane sulla coerenza)
- **Complessità del tema affrontato**

Un (esempio di) percorso (1)

I incontro

Punti di forza: «Il valore del primo incontro sta soprattutto nel confronto che il gruppo ha potuto avere con una figura di riferimento per trovare conferme al lavoro fatto e da fare».

Punti di debolezza: «Il linguaggio specialistico e la cultura organizzativa alla quale si riferisce sono debolmente assimilati».



II incontro

Punti di forza: «Il gruppo fa emergere nella narrazione della propria scuola quanto viene realizzato, quanto è stato già fatto anche se non si trova nei documenti di progettazione [...] sia ai fini della condivisione all'interno della scuola che ai fini di una visibilità anche esterna di quello che la scuola fa».

Punti di debolezza: «Emerge una certa difficoltà a ragionare in termini di organizzazione e di sistema, gli esempi ricadono spesso sulla singola esperienza didattica. Da sviluppare la logica della progettazione e gestione del miglioramento».



III incontro

«Restano **punti di forza** del gruppo la disponibilità e l'apertura nei confronti di un mondo nuovo, quello della cultura della progettazione; notevole anche lo sforzo di ragionare in termini di sistema: gli esempi ricadono ancora spesso sull'attività individuale, ma sembra essere almeno arrivata l'idea del ruolo del NIV nella "regia" del Piano che riguarda tutta la scuola».

Punti di debolezza: «La logica della progettazione come previsione di tutte le variabili da mettere in gioco è da consolidare come anche la logica del monitoraggio e della valutazione; prevale la concentrazione sull'azione».

Un (esempio di) percorso (2)

I incontro

Punti di forza: «Forte interesse manifestato dalla maggior parte dei corsisti, interesse da parte della DS. Voglia di capire e migliorare. Partecipazione attiva all'incontro, con numerosi interventi. Clima sereno».

Punti di debolezza: «Scarsa formazione dei partecipanti sul tema specifico dell'autovalutazione e del miglioramento. I docenti (Infanzia, Primaria, Sec. I grado) conoscono bene l'organizzazione, le attività e le esigenze del proprio plesso, ma manca una visione di insieme di Istituto. Chi fa parte del NIV si sente isolato, anche se le attività del NIV vengono presentate nel Collegio docenti non risultano effettivamente note all'intero corpo docente, che li vive come adempimenti burocratici.»

II incontro

Punti di forza: «Il gruppo si è dimostrato disponibile e motivato al cambiamento metodologico stimolato da questi incontri. Il gruppo è interessato, ha voglia di [...] Il gruppo di corsisti, se non in toto in gran parte, costituirà il nuovo NIV».

Punti di debolezza: «I corsisti, alla luce di quanto emerso dall'analisi dei 3 documenti, si sono resi conto che la loro stesura è avvenuta senza la consapevolezza della necessità di una coesione e coerenza tra gli obiettivi in essi indicati[...] Spesso qualcuno conosce bene uno dei tre documenti, ma non gli altri. A livello di Istituto sono previsti momenti collegiali di condivisione e pubblicizzazione dei 3 documenti, ma risultano poco efficaci».

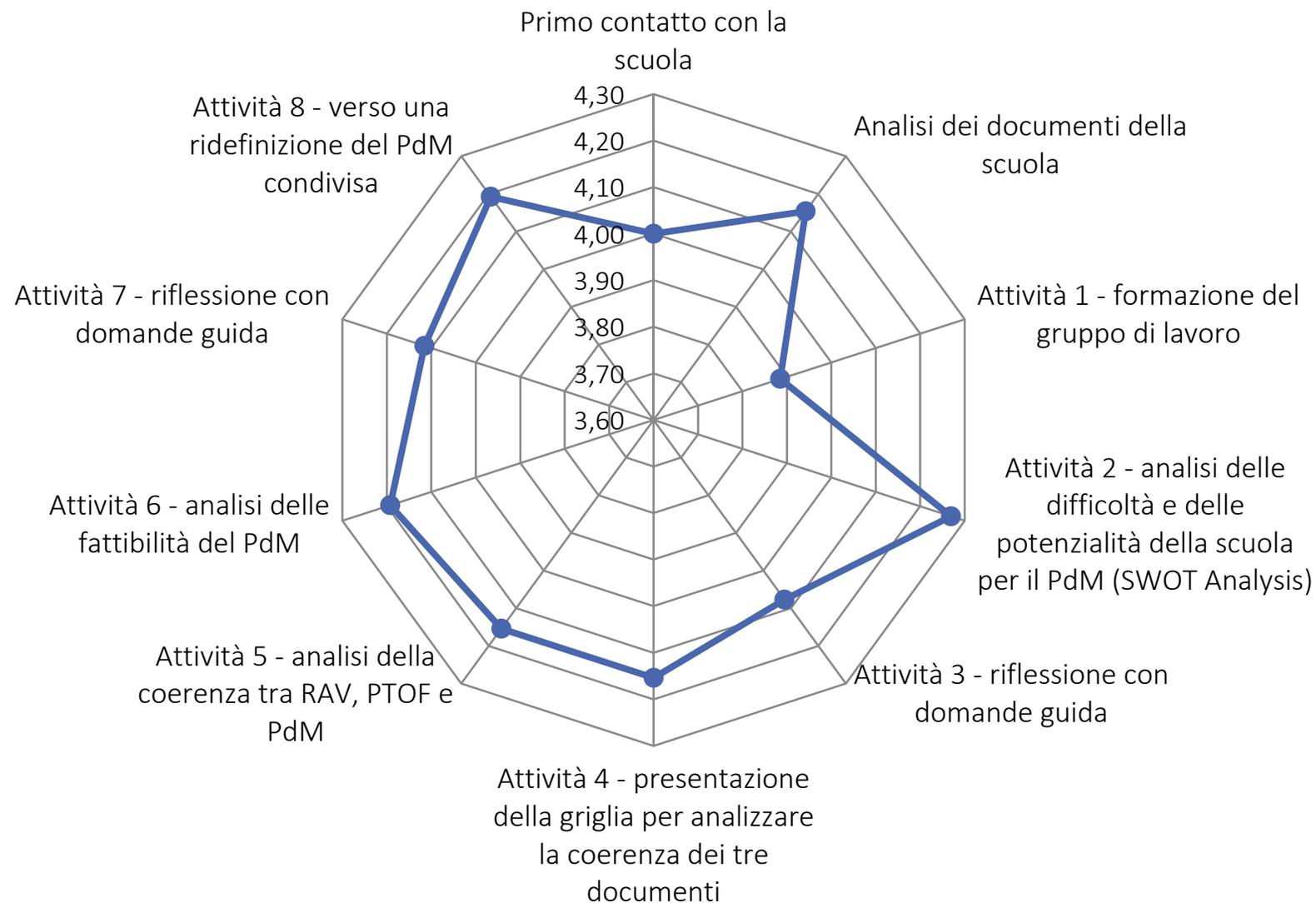
III incontro

«Il gruppo di lavoro ha raggiunto una formazione/informazione di base comune sui temi della Valutazione e del Miglioramento della scuola. E' risultato sempre più coeso e molto determinato nel voler lavorare nella direzione intrapresa. Tutti hanno dichiarato di aver tratto beneficio dal aver avuto la possibilità di vedere un esempio di Pdm compilato invece di modelli vuoti».

Punti di debolezza: «La necessità di ulteriore formazione/tutorato. La difficoltà da parte dei membri del gruppo nell' individuare momenti di lavoro comune. I componenti vengono dai 3 ordini di scuola dell'Istituto comprensivo e da plessi differenti».

Riflettendo su tutto il percorso svolto, su una scala da 1 a 5, dove 1 è il valore minimo e 5 il valore massimo, come giudichi il tuo operato con la scuola?

Domanda n. 41 del Diario di Bordo



Le aspettative dei partecipanti

ACQUISIZIONE DI
COMPETENZE IN MATERIA
DI AUTOVALUTAZIONE E
PIANIFICAZIONE

24,1

DEFINIZIONE/MESSA A
PUNTO DEL PDM

22,1

CONDIVISIONE E
CONFRONTO CON I
COLLEGHI

12,1

SUPPORTO DI UN ESPERTO
FORMATORE

10,1

COERENZA TRA RAV, PTOF E
PDM

8,0

RIFLESSIONE SU IDENTITÀ
DELLA SCUOLA

4,0

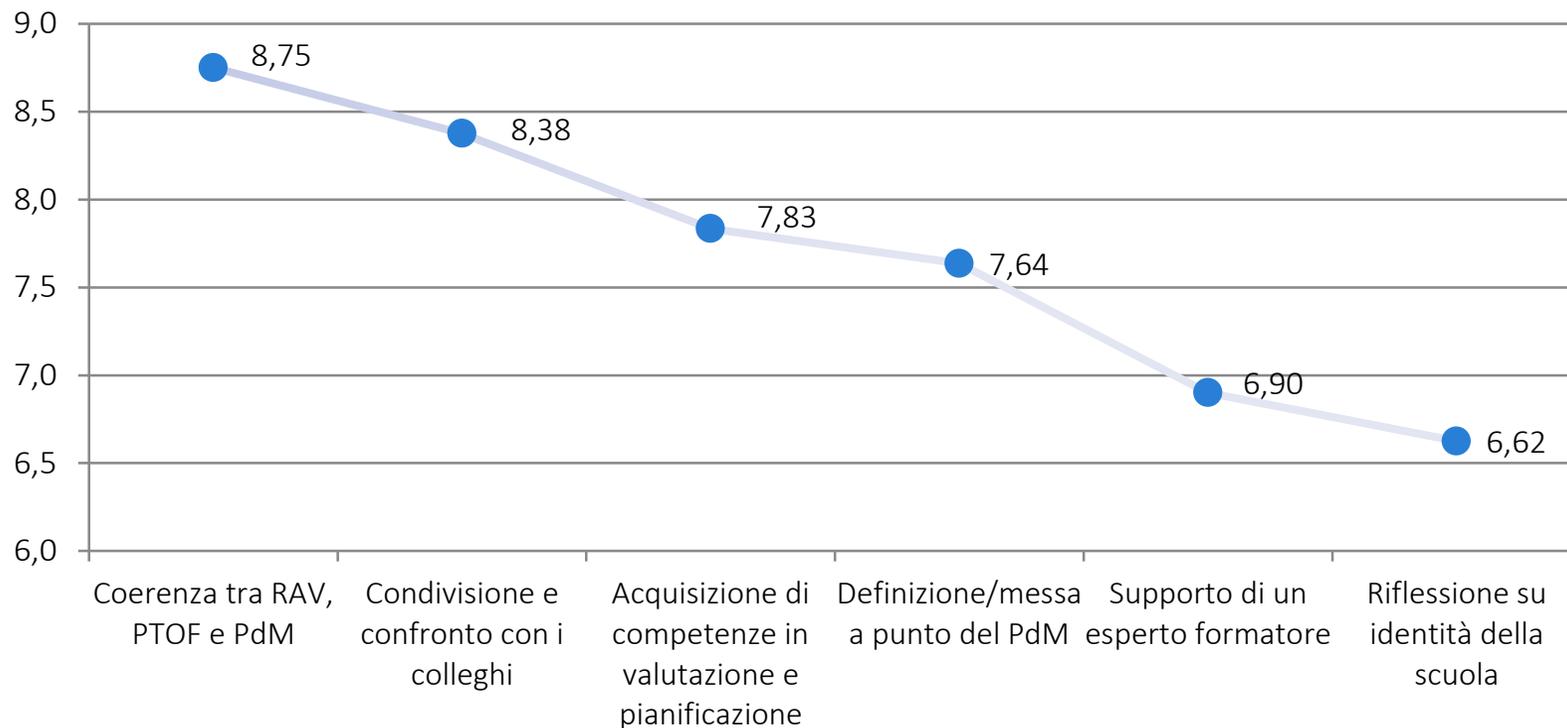
0,0 10,0 20,0 30,0

1. Complessivamente quanto l'esperienza di Sportello PdM ha soddisfatto le Sue aspettative iniziali? Esprima un giudizio da 1 a 10, dove 1 è "Per niente" e 10 "Del tutto".

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1bis. Indichi di seguito quali erano le Sue aspettative iniziali?

Soddisfazione per tipo di aspettative individuali (valori medi).

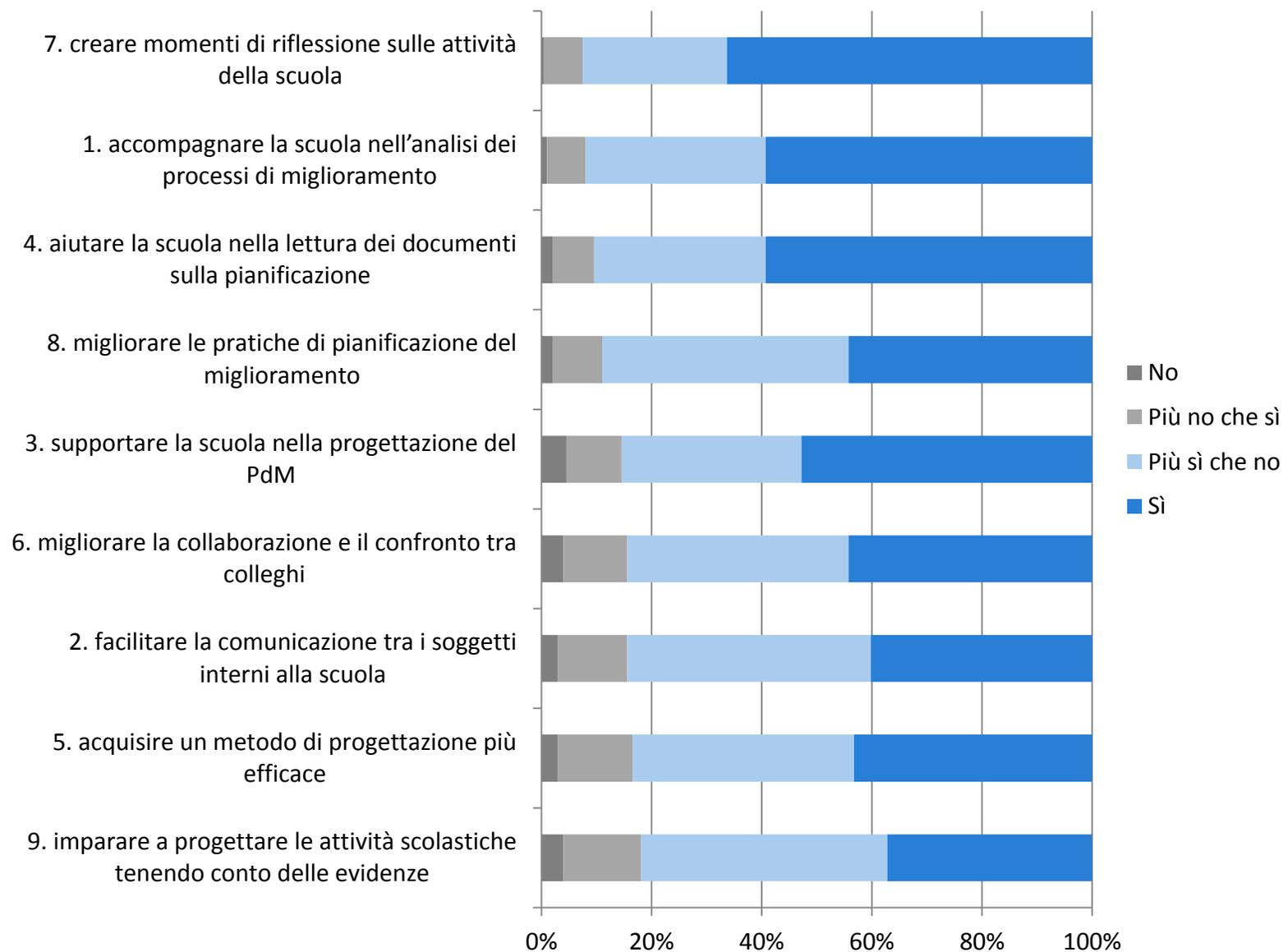


Base minima: rispondenti N= 160. Nota: $p < .004$.

L'utilità dello lo Sportello PdM

L'utilità delle attività di Sportello PdM percepita dai rispondenti differisce in modo leggermente significativo rispetto alle aspettative individuali, alla soddisfazione complessiva, e alle scuole

D3. L'attività di Sportello PdM è stata utile per...



Punti di forza e di debolezza

		N	%
Punti di forza	Confronto e condivisione	94	47,2
	Supporto esterno	41	20,6
	Analisi PdM	30	15,1
	Formazione professionale	20	10,1
	Missing	14	7,0
	Totale	199	100,0
Punti di debolezza	Organizzazione Sportello PdM	59	29,6
	Partecipazione	43	21,6
	Passaggio dalla teoria alla pratica	19	9,5
	Complessità dell'intero processo	15	7,5
	Strumenti	12	6,0
	Requisiti	9	4,5
	Supporto esterno	7	3,5
	Nessuno	26	13,1
	Missing	9	4,5
	Totale	199	100,0

Il ruolo del tutor

I partecipanti con le loro osservazioni ne hanno definito la figura professionale:

“osservatore consapevole”; “professionista”;

“mediatore”; “persona competente *super partes*”;

“consulente”; “sguardo esterno autorevole”;

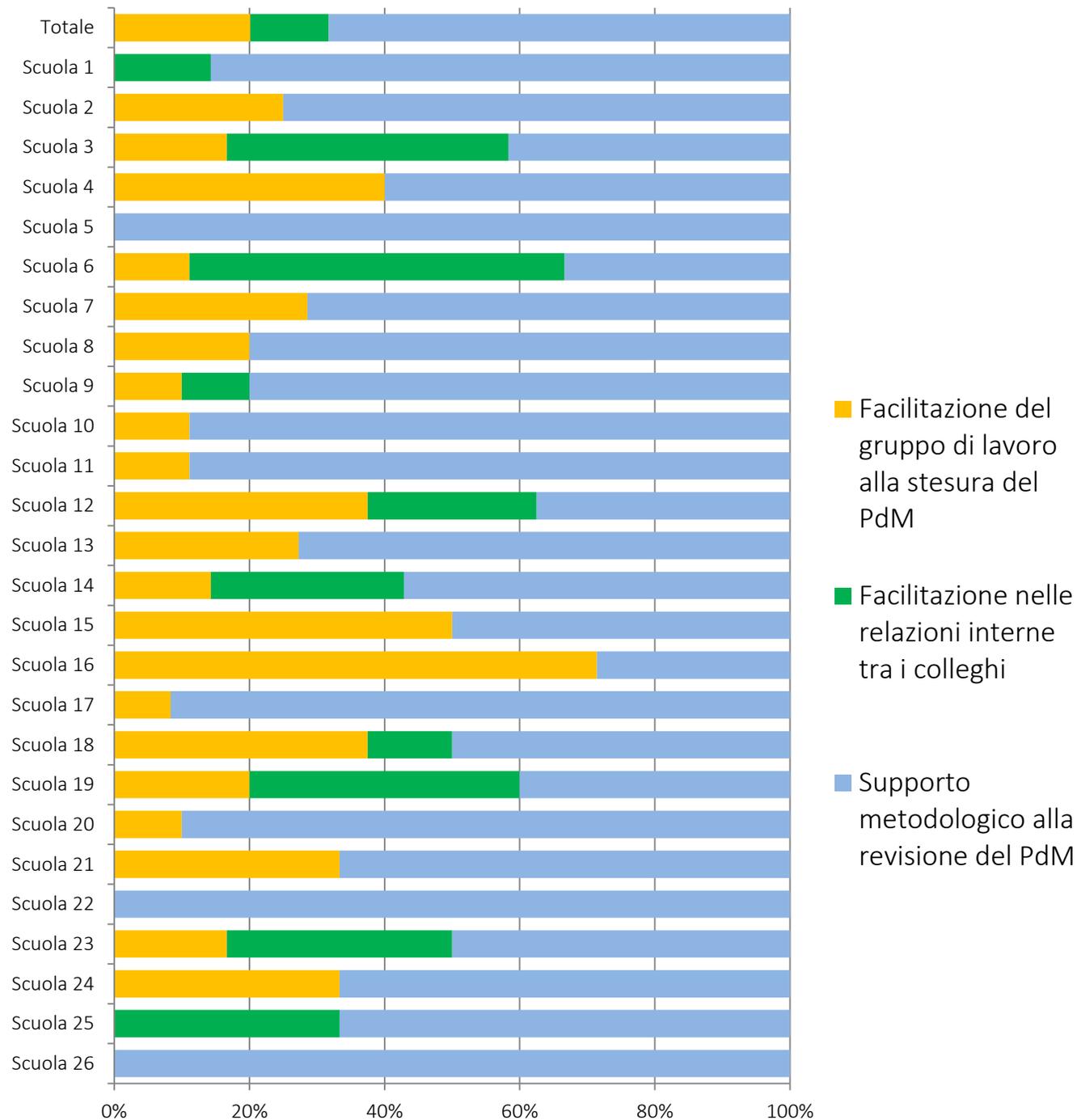
“relatore”; “osservatore esterno”;

“tutor”; “occhio esterno”;

“esperto esterno”; “supervisore”; “formatore”.

Il ruolo del tutor

- Facilitazione del gruppo di lavoro (20,1%)
- Facilitazione delle relazioni interne tra i colleghi (11,6%)
- Supporto metodologico alla revisione del PdM (68,3%)



Conclusioni

- ❑ Sportello PdM: esperienza di formazione e valorizzazione non soltanto per le singole scuole ma anche per i tutor
- ❑ I tempi e il periodo dello sportello potrebbero essere migliorati, prendendo in considerazione un intervallo di tempo diverso, da inizio anno scolastico, e aumentando il numero degli incontri (ad es. 4 anziché 3), prevedendo anche l'affiancamento in presenza nel momento di ridefinizione del documento PdM vero e proprio.
- ❑ Il *format* proposto è stato seguito ma non sempre è stato possibile rispettarlo del tutto
- ❑ Gli strumenti sono stati talvolta percepiti ridondanti
- ❑ Di importanza essenziale, perché punto di partenza e punto di arrivo dello Sportello PdM è l'attività del primo incontro, che permette alla scuola, al gruppo di lavoro, di chiarire chi si è e dove si vuole andare. I momenti di riflessione con domande guida (I e III incontro) sono stati ritenuti difficili da condurre :
 - scarsa padronanza del linguaggio
 - carattere destrutturato della discussione al netto dei tempi contingentati
 - ma questi momenti sono anche quelli più apprezzati dai partecipanti.

Grazie per l'attenzione!

michela.freddano@gmail.com