



Esperienze di direttori/direttrici nella Svizzera tedesca, italiana e francese nell'anno scolastico 2021/2022 durante la pandemia da COVID-19

**Principali risultati dello studio
«S-CLEVER+. Lo sviluppo scolastico affronta nuove sfide»**

Aprile 2023

Citazione consigliata:

Suter, F., Maag Merki, K., Feldhoff, T., Arndt, M., Castelli, G., Gyger Gaspoz, D., Jude, N., Mehmeti, T., Melfi, G., Plata, A., Radisch, F., Selcik, F., Sposato, G., & Zaugg, A. (2023). *Esperienze di direttori/direttrici scolastici nella Svizzera tedesca, italiana e francese nell'anno scolastico 2021/2022 durante la pandemia da COVID-19. Principali risultati dello studio "S-CLEVER+. Lo sviluppo scolastico affronta nuove sfide"*.

Online: www.s-clever.org.



Pädagogische Hochschule Graubünden
Scuola alta da pedagogia dal Grischun
Alta scuola pedagogica dei Grigioni



Universität
Zürich^{uzh}

HUTE
ÉC-LE
PÉDAGOGIQUE
BEJUNE

Scuola universitaria professionale
della Svizzera italiana

SUPSI



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Universität
Rostock



Traditio et Innovatio

**JACOBS
FOUNDATION**

Our Promise to Youth

Consortium S-CLEVER

CONSORZIO SVIZZERA

Svizzera tedesca

Prof. Dr. Francesca Suter, Alta scuola pedagogica dei Grigioni

Prof. Dr. Katharina Maag Merki, Università di Zurigo

Gloria Sposato, Università di Zurigo

Dr. Alexandra Zaugg, Alta scuola pedagogica dei Grigioni

Svizzera italiana

Prof. Dr. Luciana Castelli, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana

Andrea Plata, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana

Svizzera francese

Dr. Deniz Gyger Gaspoz, Alta Scuola Pedagogica BEJUNE

Dr. Giuseppe Melfi, Alta Scuola Pedagogica BEJUNE

Teuta Mehmeti, Alta Scuola Pedagogica BEJUNE

CONSORZIO GERMANIA

Prof. Dr. Tobias Feldhoff, Università di Magonza

Prof. Dr. Falk Radisch, Università di Rostock

Prof. Dr. Nina Jude, Università di Heidelberg

Mona Arndt, Università di Rostock

Fatmana Selcik, Università di Heidelberg

Indice dei contenuti

1	Introduzione	8
2	Procedura metodologica e descrizione del campione	11
2.1	Campione	11
2.2	Avvertenze per la lettura	12
3	Direttive delle autorità scolastiche come elementi di contesto	14
4	Sfide e carichi di lavoro percepiti nell'anno scolastico 2021/2022	16
4.1	Sfide percepite	16
4.1.1	Sfide riguardanti il sostegno ad allievi e allieve	16
4.1.2	Sfide nell'affrontare il lavoro dei/delle docenti	18
4.1.3	Sfide a livello scolastico	19
4.2	Il carico di lavoro di direttori/direttrici	20
4.3	Esaurimento lavorativo	20
4.4	Sintesi	21
5	La scuola durante il COVID-19 messa a confronto con gli anni prima della pandemia	22
5.1	La portata delle sfide a confronto	23
5.2	Il carico di lavoro di direttori/direttrici nell'anno scolastico 2021/2022 a confronto	24
5.3	Tempo di apprendimento degli allievi/delle allieve nell'anno scolastico 2021/2022 a confronto	25
5.4	Sintesi	25
6	Affrontare le sfide	27
6.1	Focus sull'apprendimento digitale	28
6.1.1	Entità e potenziamento delle risorse digitali nelle scuole	28
6.1.2	Utilizzo di piattaforme online dall'inizio della pandemia	30
6.1.3	Sviluppo professionale dei/delle docenti nell'uso dei media digitali	31
6.2	Processi lavorativi, soddisfazione, priorità e bisogno di supporto	32
6.2.1	Organizzazione di processi e strutture organizzative di lavoro	32
6.2.2	Soddisfazione dei direttori/delle direttrici nell'anno scolastico 2021/2022	34
6.2.3	Priorità poste per affrontare le sfide	34
6.2.4	Bisogno di supporto di direttori/ direttrici nell'anno scolastico 2022/2023	36
6.3	Sintesi	39

7	Progetti di sviluppo scolastico nella Svizzera tedesca	40
7.1	Progetti di sviluppo scolastico condotti nell'anno scolastico 2021/2022	40
7.2	Progetti di sviluppo scolastico non realizzati nell'anno scolastico 2021/2022	40
7.3	Progetti di sviluppo scolastico previsti per l'anno scolastico 2022/2023	41
7.4	Sintesi	42
8	Cambiamenti a lungo termine dovuti alla pandemia da COVID-19	43
8.1	Percezione dello sviluppo professionale	43
8.2	Piani di azione per consolidare i cambiamenti	44
8.3	Sintesi	45
9	Conclusione generale	46
10	Riferimenti bibliografici	49

Elenco delle figure

Fig. 2 Design S-CLEVER e S-CLEVER+	11
Fig. 3.1 Direttive delle autorità	15
Fig. 4.1.1. Sfide riguardanti il sostegno agli allievi/alle allieve	17
Fig. 4.1.2 Sfide nell'affrontare il lavoro dei/delle docenti	18
Fig. 4.1.3 Sfide a livello scolastico	19
Fig. 4.2 Il carico di lavoro di direttori/direttrici nell'anno scolastico 2021/2022	20
Fig. 4.3 Esaurimento lavorativo	20
Fig. 5.2. Il carico di lavoro di direttori/direttrici nell'anno scolastico 2021/2022 rispetto al periodo prima della pandemia da COVID-19	24
Fig. 5.3 Tempo di apprendimento degli allievi/delle allieve nell'anno scolastico 2021 rispetto al periodo prima della pandemia	25
Fig. 6.1.1 Il potenziamento delle risorse digitali nelle scuole	28
Fig. 6.1.2 Utilizzo di piattaforme online dall'inizio della pandemia	30
Fig. 6.1.3 Sviluppo professionale dei/delle docenti nell'uso dei media digitali	31
Fig. 6.2.1 Organizzazione di processi e strutture organizzative di lavoro	33
Fig. 6.2.2 Soddisfazione dei direttori/delle direttrici	34
Fig. 6.2.3.1 Priorità con focus sull'apprendimento digitale	35
Fig. 6.2.3.2 Altre priorità	36
Fig. 6.2.4.1 Bisogno di supporto da parte di allievi/ allieve	37
Fig. 6.2.4.2 Bisogno di supporto a livello di docenti e di scuola	38
Fig. 8.1 Percezione dello sviluppo professionale	43
Fig. 8.2 Piani di azione per consolidare i cambiamenti	44

Elenco delle tabelle

Tab. 2 Campione finale	12
Tab. 7.1 Progetti di sviluppo scolastico condotti nell'anno scolastico 2021/2022 (D-CH)	40
Tab. 7.2 Progetti di sviluppo scolastico non realizzati nell'anno scolastico 2021/2022 (D-CH)	41
Tab. 7.3 Progetti di sviluppo scolastico previsti per l'anno scolastico 2022/2023	41

Sintesi dei principali risultati

Dopo l'improvviso scoppio della pandemia nel marzo 2020, le scuole hanno dovuto adattarsi di continuo alle nuove regole imposte per affrontare la pandemia e nuove sfide. Cambiamenti dirompenti in condizioni di elevata incertezza possono avere sia effetti positivi che effetti negativi a lungo termine, sull'insegnamento, sull'apprendimento, nonché sulla collaborazione all'interno delle scuole e tra gli istituti scolastici. Con lo studio S-CLEVER+ si è cercato di indagare quali sono state le sfide legate alla pandemia che le scuole hanno dovuto affrontare nell'anno scolastico 2021/2022, e quali sono state le strategie applicate e i cambiamenti a lungo termine. Lo studio è stato condotto in Germania e Svizzera nell'estate del 2022. Il rapporto fa riferimento ai dati di 202 direttori e direttrici di tre regioni linguistiche svizzere, raccolti tramite un questionario online. La rappresentatività dei campioni in termini di tipologia di scuola e di localizzazione regionale per la rispettiva regione linguistica è considerata buona in tutte e tre le regioni linguistiche. Solo nel campione di lingua italiana le scuole del grado primario sono leggermente sovrarappresentate e le scuole del grado secondario I leggermente sottorappresentate rispetto alla distribuzione nella popolazione. In alcune regioni linguistiche hanno partecipato solo pochi direttori/direttrici (F-CH $n = 35$; IT-CH $n = 23$).

Dai risultati si possono individuare esperienze comuni nelle scuole delle diverse regioni linguistiche svizzere, ma anche esperienze specifiche all'interno delle regioni linguistiche.

Gli elementi comuni più importanti delle scuole della Svizzera tedesca, italiana e francese sono i seguenti:

- le scuole hanno dovuto affrontare molte sfide. Le sfide legate al lavoro dei/delle docenti, come il carico di lavoro e i diversi livelli di competenze digitali e tecniche, sono state considerate importanti dalla maggioranza dei direttori/delle direttrici in tutte le regioni linguistiche;
- il carico di lavoro dei/delle docenti è stato definito come elevato nella maggior parte delle scuole nell'estate del 2022, ed è stato stimato come più elevato rispetto al periodo precedente la pandemia dai direttori/dalle direttrici di tutte le regioni linguistiche;
- circa la metà delle scuole ha indicato che la quantità di tempo di apprendimento a disposizione di allievi e allieve nell'anno scolastico 2021/2022 è stata analoga a quella precedente la pandemia;
- dal punto di vista dei direttori/delle direttrici, le linee guida delle autorità scolastiche hanno fornito la sicurezza necessaria per affrontare al meglio le sfide dell'anno scolastico 2021/2022;
- in tutte le regioni linguistiche è stato indicato un maggiore utilizzo delle piattaforme online, l'apprendimento digitale ha avuto una priorità medio-alta nelle scuole e a questo proposito sono stati frequentati corsi di formazione continua;
- i processi e le strutture organizzative di lavoro sono stati adattati in molte scuole di tutte e tre le regioni linguistiche;
- la maggioranza dei direttori/delle direttrici delle tre regioni linguistiche si è dichiarata soddisfatta di come il proprio istituto scolastico ha affrontato le sfide derivanti dalla pandemia;
- in tutte e tre le regioni linguistiche, circa la metà dei direttori/delle direttrici ha indicato la necessità di offrire supporto ai docenti con difficoltà motivazionali o emotive;
- nei tre quarti delle scuole, lo sviluppo professionale è stato percepito positivamente. La maggior parte dei direttori/delle direttrici delle tre regioni linguistiche ha dichiarato di avere un chiaro piano di azione per intensificare lo scambio tra docenti, allievi/allieve e genitori, e per riflettere più spesso sul processo di insegnamento/apprendimento.

Rispetto alle altre due regioni linguistiche, **per la Svizzera tedesca** si nota che

- nel complesso vi erano a disposizione più risorse digitali e le piattaforme online sono state utilizzate più frequentemente;
- un numero inferiore di direttori/direttrici è dell'opinione che le linee guida delle autorità scolastiche stessero cambiando troppo rapidamente;
- molte sfide legate all'apprendimento di allievi e allieve, come ad esempio il sostegno emotivo e motivazionale, sono state considerate meno prioritarie;
- il supporto alle scuole per sostenere gli allievi/le allieve con bisogni educativi speciali è stato considerato meno necessario dai direttori/dalle direttrici;
- un numero maggiore di scuole aveva un chiaro piano di azione per portare gli allievi/le allieve ad assumersi la responsabilità del proprio processo di apprendimento.

Inoltre, nella Svizzera tedesca si nota che la promozione dell'apprendimento autonomo è stata prioritizzata maggiormente, mentre la qualità della disponibilità della rete WLAN è stata messa più in secondo piano rispetto alla Svizzera italiana. Oltre a ciò, le sfide a livello scolastico erano paragonabili a quelle della Svizzera francese, ma il carico di lavoro per i direttori/le direttrici nell'anno scolastico 2021/2022 è stato inferiore nella Svizzera tedesca rispetto alla Svizzera francese.

Rispetto alle altre due regioni linguistiche, **per la Svizzera italiana** si nota che

- le sfide a livello scolastico (ad esempio l'infrastruttura digitale dell'istituto scolastico) sono state percepite come maggiori;
- nel complesso erano disponibili meno risorse digitali e in generale le piattaforme online sono state utilizzate meno frequentemente;
- è stato analizzato più spesso ciò che le scuole hanno potuto imparare dagli ultimi due anni di pandemia da COVID-19 per lo sviluppo della loro scuola;
- è stata espressa una maggiore necessità di sostegno in termini di attrezzature hardware e software;
- un numero inferiore di istituti scolastici aveva un chiaro piano di azione per implementare maggiormente l'apprendimento digitale in classe e per garantire scambi più stretti tra i docenti.

Si nota anche che nella Svizzera italiana la qualità/disponibilità di WLAN a scuola è stata considerata maggiormente prioritaria rispetto alle scuole della Svizzera tedesca, mentre la promozione dell'apprendimento autonomo è stata considerata meno prioritaria.

Rispetto alle altre due regioni linguistiche, **per la Svizzera francese** si nota che

- il tempo di apprendimento a disposizione degli allievi/delle allieve durante la pandemia è stato stimato inferiore rispetto a quello prima della pandemia;
- gli istituti scolastici si sono coordinati più spesso e regolarmente al proprio interno per quanto riguarda la comunicazione;
- è stata espressa una maggiore necessità di sostegno per approcci didattici per la combinazione delle fasi in presenza e di autoapprendimento.

Inoltre, per la Svizzera francese si nota che le sfide a livello scolastico sono paragonabili a quelle della Svizzera tedesca, ma che il carico di lavoro per i direttori/le direttrici è stato maggiore nell'anno scolastico 2021/2022.

1 Introduzione

Dopo che l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato l'inizio della pandemia l'11 marzo 2020, il Consiglio Federale svizzero ha imposto un lockdown nazionale a partire dal 16 marzo 2020, ponendo grandi sfide alle società e ai sistemi educativi. Gli istituti scolastici hanno dovuto in brevissimo tempo organizzare le lezioni a distanza; anche dopo il periodo di lockdown di due mesi, le scuole hanno dovuto continuare ad adattarsi alle nuove normative relative alla pandemia che hanno caratterizzato la vita scolastica quotidiana: il lavaggio delle mani, il distanziamento sociale, l'obbligo di indossare la mascherina per bambini/e, ragazzi/e e docenti, le disposizioni relative alle quarantene e ai test diagnostici sono stati temi che hanno accompagnato gli istituti scolastici per un lungo periodo di tempo.

Due anni dopo, nel marzo del 2022, il Consiglio federale ha dichiarato il ritorno alla "normalità" e, quindi, la fine della pandemia. Quanto accaduto nelle scuole durante i due anni di pandemia ha dato importanti impulsi allo sviluppo scolastico, a livello personale, interpersonale e organizzativo, che possono essere considerati ancora importanti per il periodo successivo alla pandemia. Tuttavia, molti studi hanno dimostrato allo stesso tempo che la pandemia ha comportato livelli più elevati di stress e conseguenze negative per allievi/e, docenti e direttori/ direttrici (Feldhoff et al., 2021a, 2021b, 2021c, 2022; Sandmeier et al., 2021; Tomasik et al., 2021).

Quali sfide hanno affrontato le scuole dei paesi di lingua tedesca durante la pandemia e come lo hanno fatto sono state le domande centrali dello studio "S-CLEVER. Lo sviluppo scolastico affronta nuove sfide". Nell'ambito di questo studio i direttori/le direttrici della Svizzera tedesca, della Germania e dell'Austria hanno partecipato a un sondaggio online nell'estate 2020, nella primavera 2021 e nell'estate 2021 (Feldhoff et al., 2022). I risultati hanno evidenziato per la Svizzera tedesca che

- nel periodo compreso tra marzo 2020 e l'estate 2021 l'apprendimento digitale in classe è diventato un tema centrale ed è stato anche l'oggetto principale dei progetti di sviluppo scolastico più frequentemente citati per l'anno scolastico 2021/2022;
- i direttori/le direttrici si sono trovati di fronte a una grande eterogeneità di competenze digitali e tecniche presenti all'interno dei collegi docenti; inoltre, l'aumento del carico di lavoro dei/delle docenti a causa della pandemia, così come il sostegno agli allievi/alle allieve a rischio nel loro percorso scolastico, sono state tra le sfide più grandi;
- nell'estate del 2021 il supporto agli allievi/alle allieve fragili, la promozione dell'apprendimento autonomo e dell'apprendimento digitale in classe sono stati considerati prioritari dai direttori/dalle direttrici;
- nell'estate del 2021 erano già presenti i segnali di una convergenza verso il "normale" funzionamento della scuola in termini di raggiungimento degli obiettivi di apprendimento e di tempo dedicato all'apprendimento rispetto a prima della pandemia da COVID-19.

La situazione delle scuole durante la pandemia è stata indagata anche in Ticino e nella Svizzera francese, ma il periodo di indagine è stato limitato alla fase del lockdown (Checchini & Dutrévis, 2020; Piatti et al., 2020). Il presente studio S-CLEVER+ fa seguito ai risultati dello studio S-CLEVER. Nel follow-up binazionale condotto in Svizzera e Germania, l'obiettivo era di analizzare le sfide e le strategie delle scuole legate alla pandemia nell'anno scolastico 2021/2022, due anni dopo l'inizio della pandemia. L'attenzione si è concentrata in particolare sulla questione dei cambiamenti a lungo termine osservati nelle scuole in relazione alla pandemia. Per indagare questi aspetti, nell'estate del 2022 sono stati intervistati i direttori/le direttrici delle scuole di formazione generale in tutte le regioni linguistiche della Svizzera e della Germania, utilizzando un questionario online appositamente sviluppato.

Lo studio è stato progettato e condotto da un consorzio internazionale composto, per la Svizzera, dall'Alta scuola pedagogica dei Grigioni (Prof. Dr. Francesca Suter), dall'Università di Zurigo (Prof. Dr. Katharina Maag Merki), dalla Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (Prof. Dr. Luciana Castelli e Andrea Plata), dalla Haute École Pédagogique BEJUNE (Dr. Giuseppe Melfi e Dr. Deniz Gyger Gaspoz), e dalle università di Magonza (Prof. Dr. Tobias Feldhoff), Rostock (Prof. Dr. Falk Radisch) e Heidelberg (Prof. Dr. Nina Jude) in Germania.

Il presente rapporto integra alcuni risultati selezionati dei dati aggregati a livello svizzero, differenziati per regione linguistica (tedesca, italiana e francese), ed è pubblicato in tedesco, italiano e francese. I risultati si basano sulle opinioni e sulle informazioni fornite dai direttori/dalle direttrici e riflettono il loro punto di vista sulle attività scolastiche e didattiche relative al periodo della pandemia. Per la redazione del presente rapporto non sono stati presi in considerazione i dati dei direttori/delle direttrici della Germania.

Le seguenti domande costituiscono il fulcro dello studio S-CLEVER+:

1. Qual è stata l'utilità delle direttive riferite al COVID-19 pervenute dalle autorità scolastiche nell'anno scolastico 2021/2022 per affrontare le sfide imposte dalla pandemia?
2. Quali sfide hanno affrontato i direttori/le direttrici durante la pandemia da COVID-19 nell'anno scolastico 2021/2022? Come sono state valutate le singole sfide dai direttori/dalle direttrici e quanto è stato impegnativo questo periodo per loro?
3. In che misura le sfide percepite, le strategie utilizzate e i metodi di lavoro applicati durante la pandemia differiscono da quelli degli anni precedenti la pandemia?
4. Quali attività e misure sono state adottate per rispondere alle sfide dell'anno scolastico 2021/2022, quali questioni sono state considerate prioritarie e in quali ambiti le scuole hanno avuto necessità di sostegno?
5. Quali progetti di sviluppo scolastico sono stati portati avanti durante la pandemia da COVID-19, quali non sono stati realizzati e quali invece sono stati presi in considerazione per l'anno scolastico 2022/2023?
6. Come si è sviluppata la professionalità del personale scolastico e quali sono i cambiamenti che le scuole intendono mantenere anche in futuro?

Dapprima vengono descritte la procedura metodologica e il campione. Successivamente viene presentata una selezione dei principali risultati relativi alle domande sopra elencate. Il rapporto termina con una conclusione generale. Per ottenere un elevato grado di congruenza con i precedenti rapporti dello studio S-CLEVER (Feldhoff et al., 2022; Feldhoff et al., 2021a, 2021b, 2021c), le introduzioni alle aree tematiche analizzate sono state riprese in alcuni casi in modo quasi identico.

Saremo lieti di informarvi su ulteriori analisi e pubblicazioni future nella nostra pagina web www.s-clever.org. In caso di domande sullo studio, è possibile contattarci all'indirizzo e-mail contatto-ch@s-clever.org (Svizzera) o contact-de@s-clever.org (Germania).

Svizzera tedesca

Prof. Dr. Francesca Suter
+41 (0)81 354 03 75
Prof. Dr. Katharina Maag Merki
+41 (0)44 634 27 80

Svizzera italiana

Prof. Dr. Luciana Castelli
+41 (0)58 666 68 39
Andrea Plata
+41 (0)58 666 68 09

Svizzera francese

Dr. Deniz Gyger Gaspoz
+41 (0)32 886 99 59
Dr. Giuseppe Melfi
+41 (0)32 886 98 51

Ringraziamenti

Lo studio S-CLEVER+ non avrebbe potuto essere realizzato senza l'aiuto e il sostegno di varie istituzioni e persone. Esprimiamo i nostri più sinceri ringraziamenti in particolare:

- Ai direttori/alle direttrici per aver partecipato allo studio in un momento così gravoso e impegnativo,
- alle autorità scolastiche per aver fornito gli indirizzi di contatto, le lettere di sostegno e per la promozione del progetto tramite newsletter e altri canali comunicativi,
- a profilQ e alle associazioni dei direttori/delle direttrici per la promozione del progetto tramite newsletter e lettere di sostegno,
- a Bright Answer per l'implementazione tecnica dei sondaggi e della grafica del rapporto,
- al Dr. Emile Jenny per la sua traduzione degli articoli e del presente rapporto in francese,
- alla Dr. Giulia Berchio per la sua competenza trilingue e la revisione dei contenuti delle traduzioni,
- alla Jacobs Foundation per il generoso sostegno finanziario.



2 Procedura metodologica e descrizione del campione

Lo studio S-CLEVER+ è un follow-up dell'indagine longitudinale "S-CLEVER. Lo sviluppo della scuola di fronte alle nuove sfide", realizzato in Germania e Austria e in cinque cantoni della Svizzera tedesca (cfr. Fig. 2). A differenza dello studio precedente, lo studio S-CLEVER+ è stato condotto in tutte le regioni linguistiche della Svizzera e in Germania. Ciò ha permesso di ottenere per la prima volta una panoramica nazionale delle esperienze delle scuole svizzere in risposta alla pandemia. Il questionario è stato quindi sviluppato in tedesco, francese e italiano. I direttori delle scuole di lingua romancia hanno compilato il questionario in tedesco. Il presente rapporto si riferisce esclusivamente al campione svizzero.

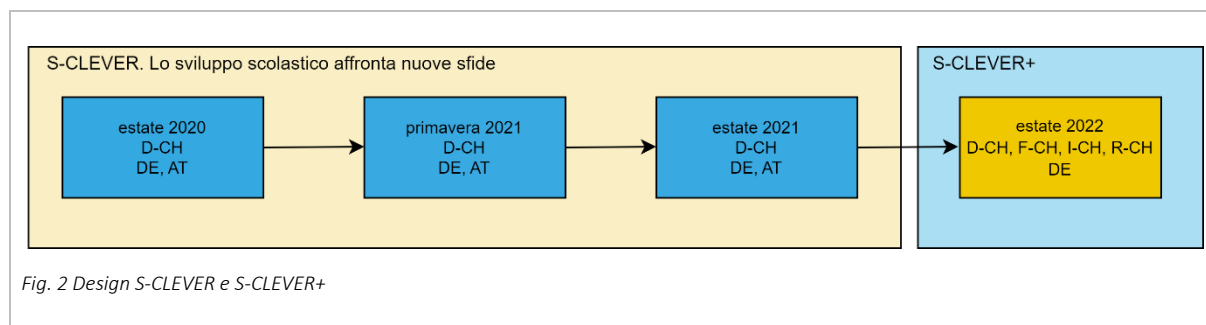


Fig. 2 Design S-CLEVER e S-CLEVER+

Dopo aver ottenuto l'autorizzazione dalle autorità scolastiche competenti, tutti i direttori/le direttrici dei cantoni selezionati (cf. 2.1 Campione) sono stati contattati via e-mail e invitati a partecipare al sondaggio online. I dati di contatto sono stati messi a disposizione del team di progetto dalle autorità scolastiche competenti oppure sono stati ricercati e raccolti da siti web disponibili al pubblico. Per massimizzare la partecipazione allo studio, le autorità scolastiche di alcuni cantoni hanno inviato lettere di sostegno. Inoltre, le scuole sono state informate dello studio tramite specifici gruppi di interesse (ad esempio l'associazione dei direttori/delle direttrici).

2.1 Campione

La popolazione statistica è costituita da tutte le scuole pubbliche di formazione generale della scuola dell'obbligo presenti in:

- sei cantoni di lingua tedesca (Argovia, Grigioni parte tedesca, Lucerna, San Gallo, Turgovia, Zurigo),
- tre cantoni di lingua francese (Berna parte francofona, Neuchâtel¹, Giura),
- due cantoni di lingua italiana (Grigioni e Ticino) e
- nella parte di lingua romancia dei Grigioni.

Le scuole del grado primario e secondario sono state contattate tramite e-mail¹. Nei cantoni Zurigo e San Gallo sono stati contattati anche i licei. Il campione finale è riportato in Tabella 2.

¹ In questo cantone le direttrici aggiunte e i direttori aggiunti sono stati ugualmente contattati per partecipare allo studio.

Tab. 2 Campione finale

Regione linguistica	Numero di direttori/direttrici
Tedesca	137
Romancia	7
Italiana	23
Francese	35
Totale	202

Purtroppo, l'esiguo campione di scuole di lingua romancia non consente di effettuare analisi separate relative a questa regione linguistica. Si può ritenere che le differenze tra le scuole di lingua romancia e quelle di lingua tedesca siano marginali, soprattutto per il livello secondario I. Le differenze riguardano principalmente la lingua di insegnamento piuttosto che gli aspetti legati al tema dello sviluppo scolastico, che sono al centro di questo studio. In questo contesto si è deciso di assegnare le sette scuole di lingua romancia al campione della Svizzera tedesca.

La rappresentatività dei campioni in relazione al tipo di scuola e all'ubicazione regionale per la rispettiva regione linguistica è valutata come buona in tutte e tre le regioni linguistiche. Solo nel campione di lingua italiana le scuole del grado primario sono leggermente sovrarappresentate e le scuole del grado secondario leggermente sottorappresentate rispetto alla distribuzione nella popolazione statistica.

2.2 Avvertenze per la lettura

Nel presente rapporto i risultati descrittivi delle tre regioni linguistiche svizzere partecipanti sono presentati separatamente e in modo comparativo. La presentazione è solo descrittiva, per mostrare eventuali differenze degli approcci adottati nelle regioni linguistiche; ci asteniamo deliberatamente dal valutare i risultati, ma analizziamo se le differenze osservate siano casuali o se si tratti di differenze sistematiche (statisticamente significative)².

In questo rapporto non è presente un confronto linguistico-regionale in senso proprio, cioè l'interpretazione delle differenze tra le tre regioni linguistiche e l'identificazione di possibili cause delle differenze osservate. Gli attori del sistema educativo sono integrati nei rispettivi contesti socio-culturali, che devono essere presi in considerazione in qualsiasi interpretazione. Ad esempio, le risorse disponibili, il corpo studentesco, l'organizzazione dei tipi di scuola e le competenze e i regolamenti amministrativi si differenziano tra le regioni linguistiche. Pertanto, in questo rapporto ci asteniamo da un'interpretazione delle differenze rivolta ai contenuti.

Per molte domande e affermazioni, gli intervistati potevano scegliere tra sei categorie di risposta che andavano da "del tutto in disaccordo" a "completamente d'accordo". Per una migliore leggibilità del rapporto, le categorie negative "del tutto in disaccordo" e "in disaccordo" e le categorie positive "d'accordo" e "completamente d'accordo" sono state unite. Inoltre, va notato che nel presente studio sono stati interpellati solo i direttori/le direttrici, a cui è stato chiesto di esprimere una valutazione soggettiva delle esperienze vissute all'interno del loro istituto scolastico. Le affermazioni dei direttori/delle direttrici in qualità di esperti/esperte dello sviluppo scolastico possono essere quindi considerate valide soprattutto per le questioni relative a questo tema. L'altra metà ha ritenuto queste sfide piuttosto/significativamente più importanti rispetto a prima della pandemia. Ciò vale in particolare nel caso di domande sui possibili cambiamenti nei processi di apprendimento degli allievi/delle allieve o nella pianificazione delle lezioni.

² Date le differenze nella numerosità dei campioni, il test di Kruskal-Wallis è stato utilizzato in modo conservativo come metodo non parametrico. Un risultato è statisticamente significativo se la probabilità di errore è inferiore al 5%.

Tuttavia, in questa situazione contingente già onerosa per i/le docenti, abbiamo preferito non gravare sul loro prezioso tempo decidendo di non coinvolgerli nello studio. Questo approfondimento potrà quindi essere riservato a ulteriori studi.

3 Direttive delle autorità scolastiche come elementi di contesto

Le scuole operano ciascuna all'interno di un contesto di legge che devono osservare e rispettare. In Svizzera il grado primario e secondario I sono di competenza di cantoni e comuni (cfr. SEFRI, 2022). Di conseguenza, nel corso della pandemia sono state emanate diverse nuove direttive a livello cantonale e comunale che le scuole hanno dovuto implementare (ad esempio le norme igieniche). Tali direttive possono rendere l'azione pedagogica più facile o più difficile. Per questo motivo è stato chiesto ai direttori/alle direttrici come valutassero le direttive³ in relazione a vari aspetti (cfr. Fig. 3.1).

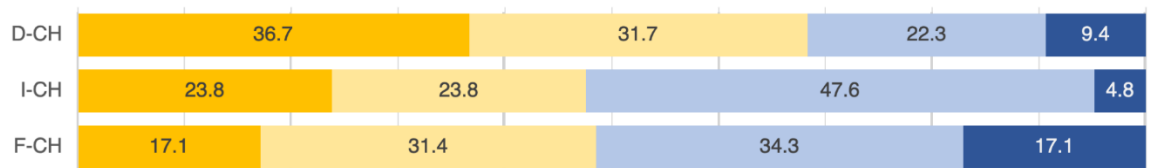
In tutte e tre le regioni linguistiche circa il 70% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato che le direttive delle autorità scolastiche hanno fornito la sicurezza necessaria per affrontare efficacemente le sfide in corso. I direttori/le direttrici della Svizzera francese e italiana si sono dichiarati maggiormente d'accordo rispetto a quelli della Svizzera tedesca nell'affermare che le direttive sono cambiate più velocemente di quanto le scuole siano riuscite a implementarle (62% / 66% contro 37%). Questa differenza è statisticamente significativa. Inoltre, nella Svizzera italiana e francese circa la metà dei direttori/delle direttrici ha ritenuto che le direttive fossero contraddittorie. Nella Svizzera tedesca questa percentuale si aggira intorno al 30%, mentre nelle altre regioni linguistiche supera il 50%. Solo la differenza tra Svizzera tedesca e francese è statisticamente significativa.

In sintesi, i risultati mostrano che le direttive per affrontare le sfide legate alla pandemia sono state considerate utili in tutte e tre le regioni linguistiche, anche se in alcuni casi le direttive sono state considerate, in particolare dai direttori/dalle direttrici della Svizzera francese e italiana, contraddittorie e troppo dinamiche per l'implementazione.

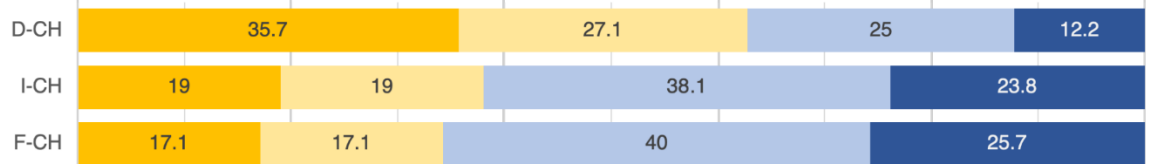
³ Non è stata fatta alcuna distinzione tra direttive a livello cantonale o comunale.

Le direttive delle Autorità scolastiche concernenti la pandemia da COVID-19 nell'anno scolastico 2021/2022 ...

erano contraddittorie.



sono cambiate più velocemente di quanto noi potessimo implementarle.



ci hanno dato la sicurezza necessaria per affrontare efficacemente le sfide in corso.

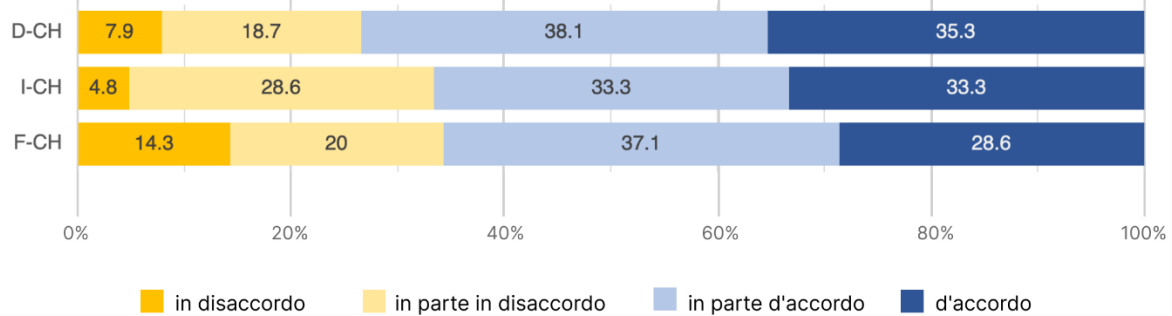


Fig. 3.1 Direttive delle autorità

4 Sfide e carichi di lavoro percepiti nell'anno scolastico 2021/2022

Nella scuola possono presentarsi sfide che riguardano l'insegnamento e il sostegno di allievi e allieve, il collegio docenti o la scuola nel suo complesso. La stessa situazione può non costituire una sfida per tutti gli istituti. La misura in cui una situazione viene percepita come una sfida dipende dalle singole risorse (ad esempio, risorse finanziarie, del personale, organizzative interne agli istituti o nel contesto educativo) a disposizione per affrontare un compito e che sono percepite come utili a questo fine. Per poter rilevare questa valutazione soggettiva, è stato chiesto ai direttori/alle direttrici di indicare in che misura alcune situazioni abbiano rappresentato una sfida per il proprio istituto nell'anno scolastico 2021/2022 (capitolo 4.1). Inoltre, ai direttori/alle direttrici è stato chiesto quale sia stato il loro carico di lavoro nell'anno scolastico 2021/2022 (Cap. 4.2). Se i direttori/le direttrici si sentono costantemente messi alla prova e oberati di lavoro, ciò può portare a una sensazione generale di esaurimento lavorativo. Questa ha rappresentato quindi un ulteriore oggetto di indagine (Cap. 4.3).

4.1 Sfide percepite

Nella scuola le sfide percepite dai direttori/dalle direttrici possono delinearsi a diversi livelli. Di seguito vengono descritte le sfide causate dalla pandemia per quanto riguarda il sostegno agli allievi/alle allieve (Cap. 4.1.1), la gestione del lavoro dei/delle docenti (Cap. 4.1.2) e dell'istituto scolastico nel suo complesso (Cap. 4.1.3).

4.1.1 Sfide riguardanti il sostegno ad allievi e allieve

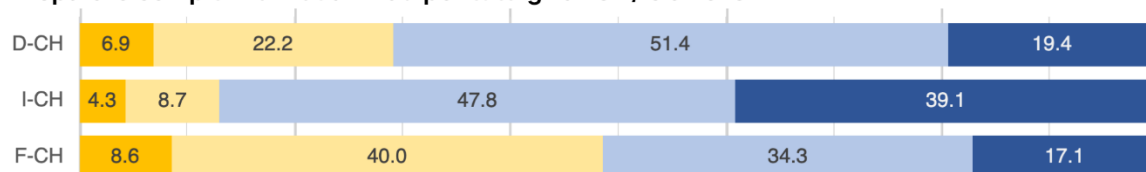
Come mostra la Fig. 4.1.1, le sfide relative al sostegno di allievi e allieve nell'anno scolastico 2021/2022 sono state percepite come consistenti in tutte e tre le regioni linguistiche. Ciononostante, emergono alcune differenze tra le regioni linguistiche: la garanzia di un sostegno emotivo e motivazionale agli allievi/alle allieve e di un supporto agli allievi/alle allieve a rischio, è stata giudicata una sfida medio-alta da oltre l'80% dei direttori/delle direttrici della Svizzera italiana e francese. Nella Svizzera tedesca, invece, questa percentuale si aggira rispettivamente intorno al 70% e al 60%, percentuali, queste, significativamente più basse. Le stesse differenze linguistico-regionali si riscontrano per quanto riguarda la riduzione delle differenze nei livelli di apprendimento degli allievi, anche se la sfida complessiva è stata stimata di minore entità rispetto alle due sopra citate.

Secondo le indicazioni dei direttori/delle direttrici, la preparazione di compiti individualizzati per tutti gli allievi/le allieve è stata una sfida impegnativa in tutte le regioni linguistiche, ma particolarmente grande nella Svizzera italiana (87%). Nella Svizzera tedesca la percentuale è stata del 71% e nella Svizzera francese del 51%. Anche la necessità di fornire feedback personalizzati a tutti gli allievi/le allieve è stata vissuta come una sfida impegnativa, sebbene le differenze a questo proposito tra le regioni linguistiche non siano statisticamente significative.

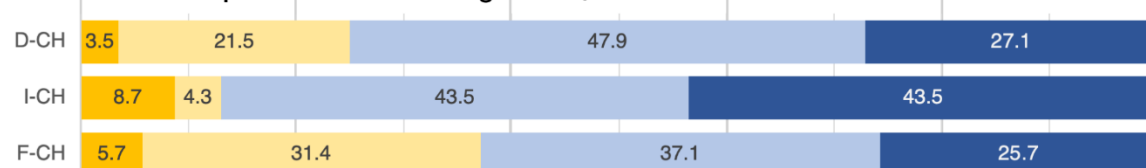
Indipendentemente dalla pandemia, nel secondo semestre dell'anno scolastico 2021/2022 si è presentata un'altra potenziale sfida per alcune scuole a seguito della guerra in Ucraina scoppiata a febbraio: l'integrazione di bambini/e e di giovani rifugiati/e provenienti dall'Ucraina. Secondo i dati forniti dai direttori/dalle direttrici, ciò è stato particolarmente impegnativo per le scuole della Svizzera italiana, dove l'87% ha ritenuto che si trattasse di una sfida medio-grande. Nella Svizzera tedesca il 54% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato che si è trattato di una sfida medio-alta, mentre nella Svizzera francese questa percentuale è pari al 43%. La differenza tra Svizzera italiana e francese è statisticamente significativa.

Con quali sfide è attualmente confrontata la sua scuola e quanto pensa siano grandi queste sfide?

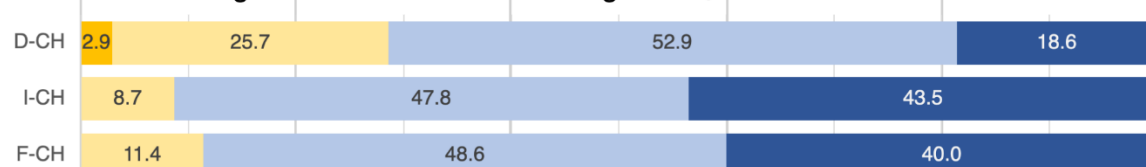
Preparare compiti individualizzati per tutti gli allievi/le allieve



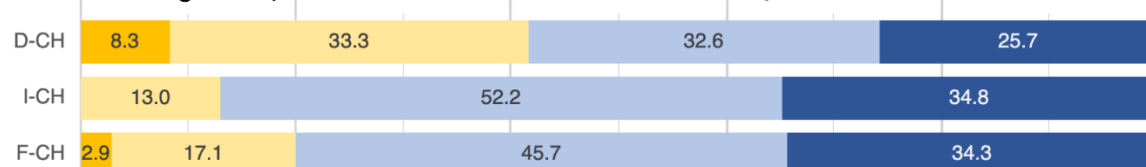
Fornire feedback personalizzati a tutti gli allievi/le allieve



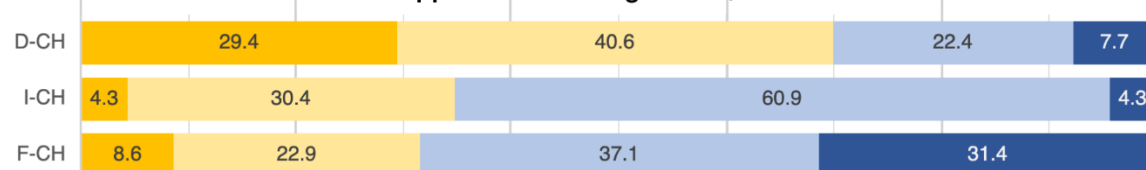
Garantire un sostegno emotivo e motivazionale agli allievi/alle allieve



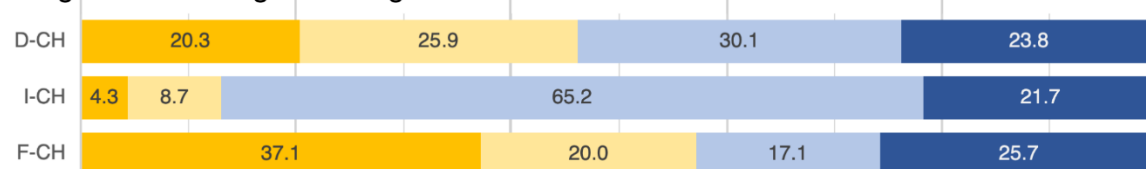
Garantire il sostegno agli allievi/alle allieve a rischio (ad esempio: a causa della situazione lavorativa dei genitori, di una situazione sociale a casa difficile)



Ridurre le differenze nei livelli di apprendimento degli allievi/delle allieve



Integrare bambini e giovani rifugiati dall'Ucraina

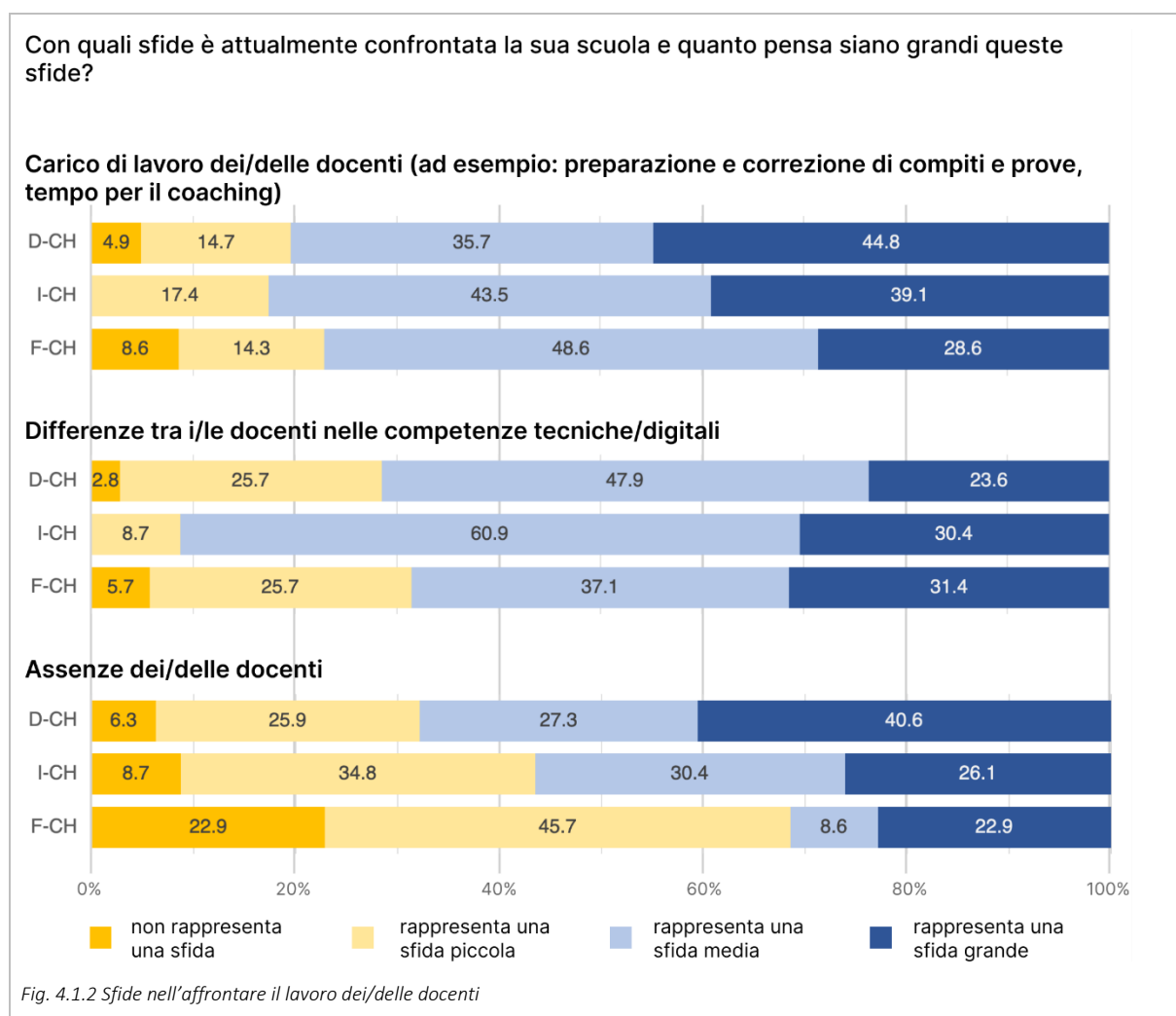


0% 20% 40% 60% 80% 100%

■ non rappresenta una sfida
 ■ rappresenta una sfida piccola
 ■ rappresenta una sfida media
 ■ rappresenta una sfida grande

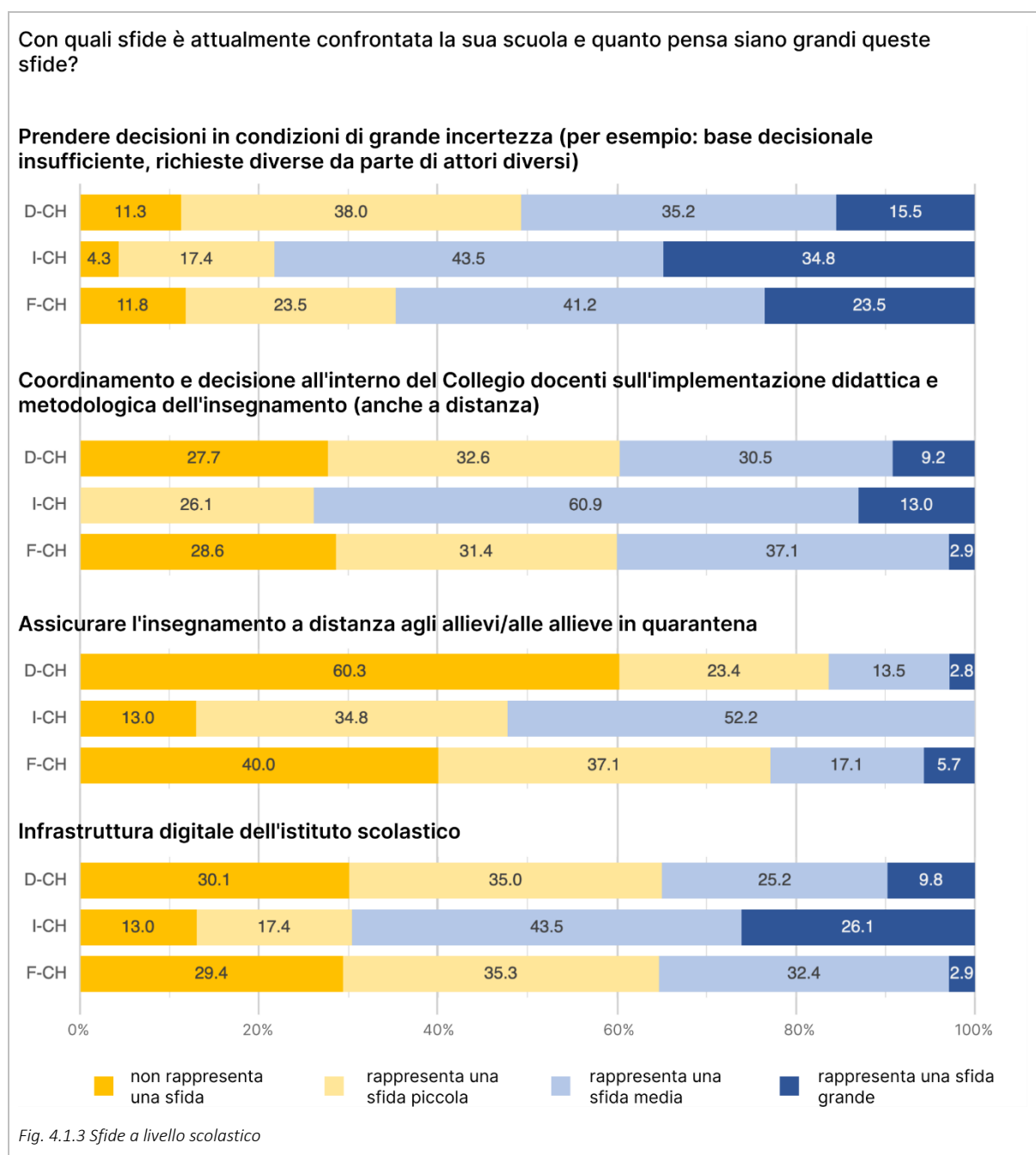
Fig. 4.1.1 Sfide riguardanti il sostegno agli allievi/alle allieve

4.1.2 Sfide nell'affrontare il lavoro dei/delle docenti



La Fig. 4.1.2 mostra le valutazioni dei direttori/delle direttrici delle sfide che interessano i/le docenti. In tutte e tre le regioni linguistiche circa l'80% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato che il carico di lavoro dei docenti rappresenta una sfida medio-grande. Le differenze tra le regioni linguistiche non sono statisticamente significative. Anche i diversi livelli di competenze tecniche e digitali dei docenti sono stati considerati una sfida medio-grande da circa due terzi dei direttori/delle direttrici della Svizzera francese e tedesca e dal 90% dei direttori/delle direttrici della Svizzera italiana. Questa differenza non è statisticamente significativa. Il problema dell'assenza di docenti è stato giudicato come medio-grande dal 32% dei direttori/delle direttrici della Svizzera francese e dal 57% di quelli della Svizzera italiana. Con il 68%, questa percentuale è statisticamente significativamente più alta nella Svizzera tedesca.

4.1.3 Sfide a livello scolastico

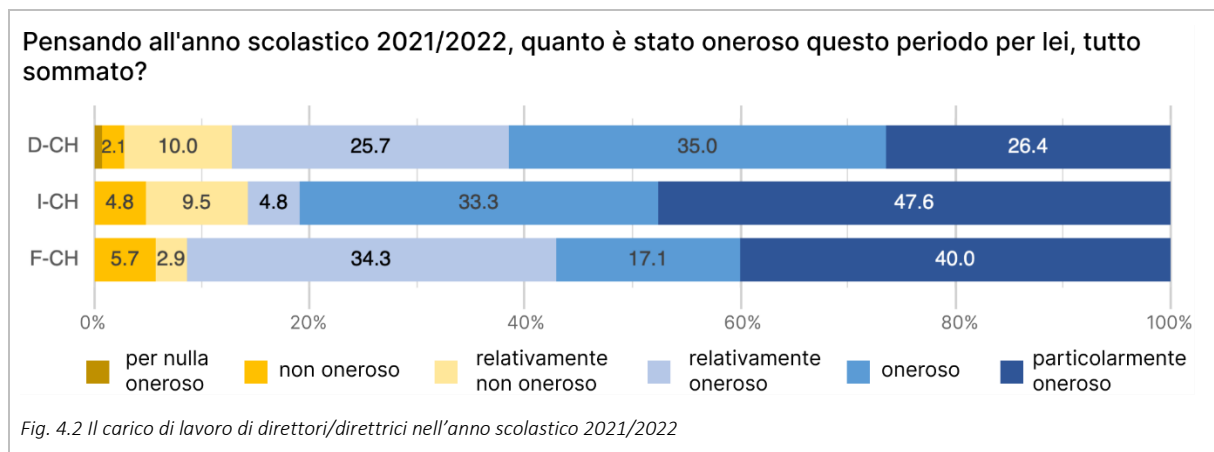


Le sfide a livello scolastico sono rappresentate nella Fig. 4.1.3. Qui si osserva come prendere decisioni in condizioni di grande incertezza sia stata la sfida più grande a questo livello in tutte e tre le regioni linguistiche. Più della metà dei direttori/delle direttrici di tutte le regioni linguistiche considerava questo aspetto come una sfida medio-grande. Inoltre, si nota che le sfide a livello scolastico per gli aspetti esaminati sono state valutate come importanti in particolare nella Svizzera italiana rispetto alle altre due regioni linguistiche. Al contrario, meno della metà dei direttori/delle direttrici della Svizzera tedesca e francese ha indicato il coordinamento e le decisioni all'interno del collegio docenti sull'implementazione didattica e metodologica dell'insegnamento (a distanza), l'offerta didattica per gli allievi/le allieve in quarantena e l'infrastruttura digitale dell'istituto scolastico come delle sfide medio-grandi; questa percentuale è significativamente più alta di quella della Svizzera italiana e ciò rappresenta una differenza significativa.

4.2 Il carico di lavoro di direttori/direttrici

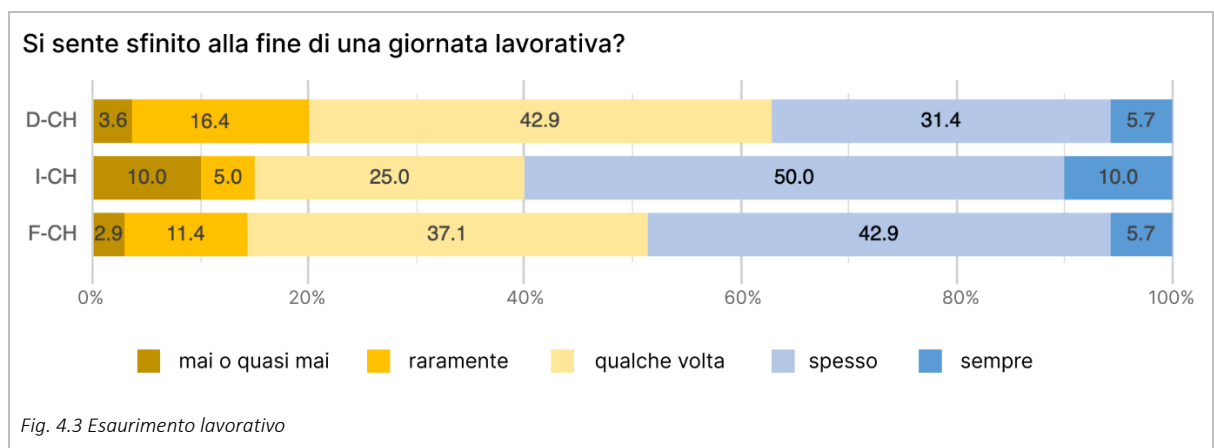
I direttori/le direttrici hanno un'ampia gamma di compiti e responsabilità (ad esempio la definizione e il raggiungimento di obiettivi pedagogici, la gestione e lo sviluppo del personale, la comunicazione e la cooperazione interna ed esterna, la pianificazione e il controllo, la tutela e la sicurezza del personale e degli allievi/delle allieve). L'elaborazione e la responsabilità di questi compiti possono comportare un elevato carico di lavoro durante una pandemia, in cui sono richiesti flessibilità e continuo adattamento alle nuove normative.

Nello studio è stato chiesto ai direttori/alle direttrici quanto è stato oneroso per loro l'anno scolastico 2021/2022 (cfr. Fig. 4.2).



I risultati riportati nella Fig. 4.2 mostrano che i direttori/le direttrici si sono sentiti molto gravati nell'anno scolastico 2021/2022. L'81% dei direttori/delle direttrici della Svizzera italiana ha vissuto l'anno scolastico 2021/2022 come oneroso o estremamente oneroso. Questo risultato è un po' più elevato rispetto ai colleghi della Svizzera tedesca (61%) e della Svizzera francese (57%). Tuttavia, questa differenza non è significativa.

4.3 Esaurimento lavorativo



Le grandi sfide e i carichi di lavoro dei direttori/delle direttrici possono essere fattori di rischio di burnout lavorativo. Pertanto, ai direttori/alle direttrici è stato chiesto con quale frequenza si sentissero sfiniti (nell'estate 2022) alla fine di una giornata lavorativa (cfr. Fig. 4.3). Circa il 60% dei direttori/delle direttrici

della Svizzera italiana ha dichiarato di sentirsi spesso o sempre sfinito alla fine della giornata lavorativa⁴. Il 49% dei direttori/delle direttrici della Svizzera francese e il 37% di quelli della Svizzera tedesca è d'accordo con questa affermazione. Non si tratta di differenze statisticamente significative. Pochissimi direttori/direttrici in tutte e tre le regioni linguistiche hanno dichiarato di non sentirsi mai o quasi mai sfiniti alla fine della giornata lavorativa.

4.4 Sintesi

In sintesi, i direttori/le direttrici delle tre regioni linguistiche hanno dovuto affrontare sfide diverse in relazione agli allievi/alle allieve, ai docenti e alla scuola nel suo complesso. Non sono state riscontrate differenze tra le regioni linguistiche, soprattutto per le sfide concernenti i/le docenti (carico di lavoro; diversi livelli di competenze tecniche/digitali). I direttori/le direttrici della Svizzera tedesca considerano molte sfide legate agli allievi/alle allieve (ad esempio garanzia di un sostegno emotivo e motivazionale; supporto agli allievi/alle allieve a rischio; riduzione delle differenze nei livelli di apprendimento) meno importanti rispetto ai loro colleghi/alle loro colleghe della Svizzera italiana e francese. I direttori/le direttrici della Svizzera francese hanno valutato le sfide concernenti gli allievi/le allieve in modo simile a quanto fatto dai direttori/dalle direttrici della Svizzera italiana, mentre le sfide a livello di istituto scolastico (ad esempio coordinamento e decisione all'interno del collegio docenti sull'implementazione didattica e metodologica dell'insegnamento a distanza); garantire le lezioni per gli allievi/le allieve in quarantena; infrastrutture digitali dell'istituto scolastico) in modo simile a quelli della Svizzera tedesca. Nella Svizzera italiana molte sfide a livello scolastico sono state considerate maggiori rispetto alle altre due regioni linguistiche. Non emergono invece differenze significative tra le regioni linguistiche nella percezione delle sfide legate al carico di lavoro e al tema dell'esaurimento lavorativo. Il carico di lavoro è percepito infatti come elevato in tutte e tre le regioni linguistiche e molti direttori/direttrici hanno dichiarato di sentirsi sfiniti alla fine della giornata lavorativa.

⁴ Ai direttori/alle direttrici del Cantone Ticino è stato anche chiesto in che misura sono generalmente soddisfatti del loro lavoro e se hanno mai pensato di cambiare professione. Il 53% dei direttori/delle direttrici intervistati ha dichiarato di essere molto soddisfatto del proprio lavoro. Nessuno ha dichiarato di essere per nulla o poco soddisfatto del proprio lavoro. Nonostante l'alto livello di soddisfazione, il 59% dei direttori/delle direttrici ticinesi ha affermato di avere pensato di cambiare professione. Il 41% ha risposto di non averci mai pensato.

5 La scuola durante il COVID-19 messa a confronto con gli anni prima della pandemia

I risultati finora ottenuti dimostrano che le scuole sono state messe a dura prova nell'anno scolastico 2021/2022 e molti direttori/molte direttrici hanno percepito un forte carico di lavoro. Ci si può chiedere ora come questi risultati si relazionino con il periodo precedente alla pandemia. A questo scopo, ai direttori/alle direttrici è stato chiesto di confrontare l'entità di alcune sfide (Cap. 5.1) e la percezione del carico di lavoro (Cap. 5.2) con il periodo prima della pandemia. Inoltre, a causa del lockdown e delle norme di quarantena in corso durante la pandemia, i responsabili politici, gli accademici e gli operatori temevano che gli allievi/le allieve avrebbero avuto meno tempo di apprendimento rispetto a prima della pandemia. Pertanto, ai direttori/alle direttrici è stato chiesto di stimare il tempo di apprendimento nell'anno scolastico 2021/2022 rispetto a quello precedente alla pandemia (Cap. 5.3).

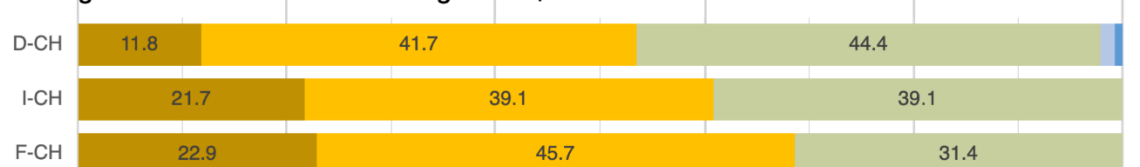
5.1 La portata delle sfide a confronto

Già prima della pandemia, le scuole hanno dovuto superare diverse sfide. Come valuta la portata delle seguenti sfide legate all'insegnamento rispetto alla situazione prima della pandemia da COVID-19?

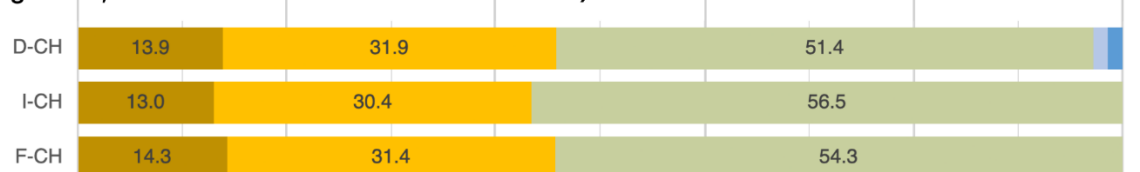
Sostegno individuale per tutte/tutti le/gli allieve/allievi



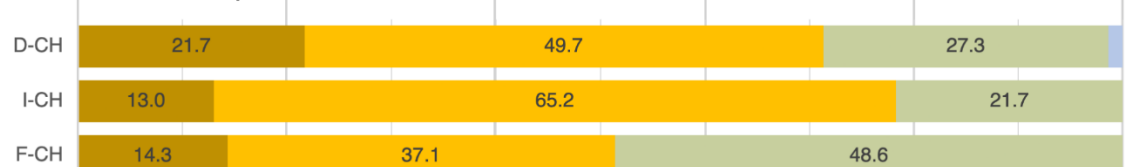
Sostegno emotivo e motivazionale agli allievi/alle allieve



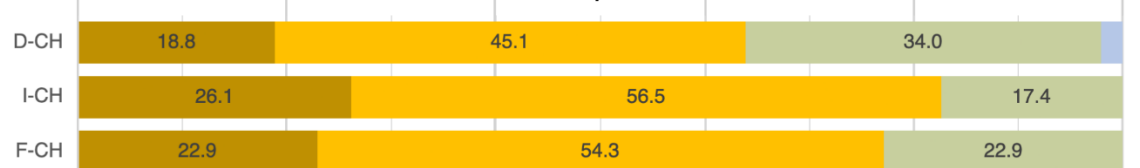
Sostegno agli allievi/alle allieve a rischio (ad esempio: a causa della situazione lavorativa dei genitori, di una situazione sociale a casa difficile)



Carico di lavoro dei/delle docenti



Gestione dello stress emotivo o motivazionale dei/delle docenti



Assenze dei/delle docenti

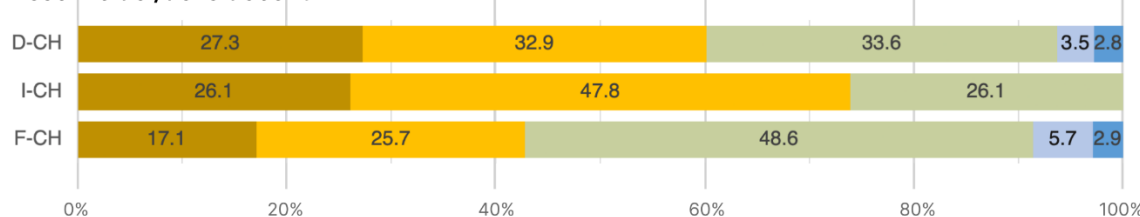
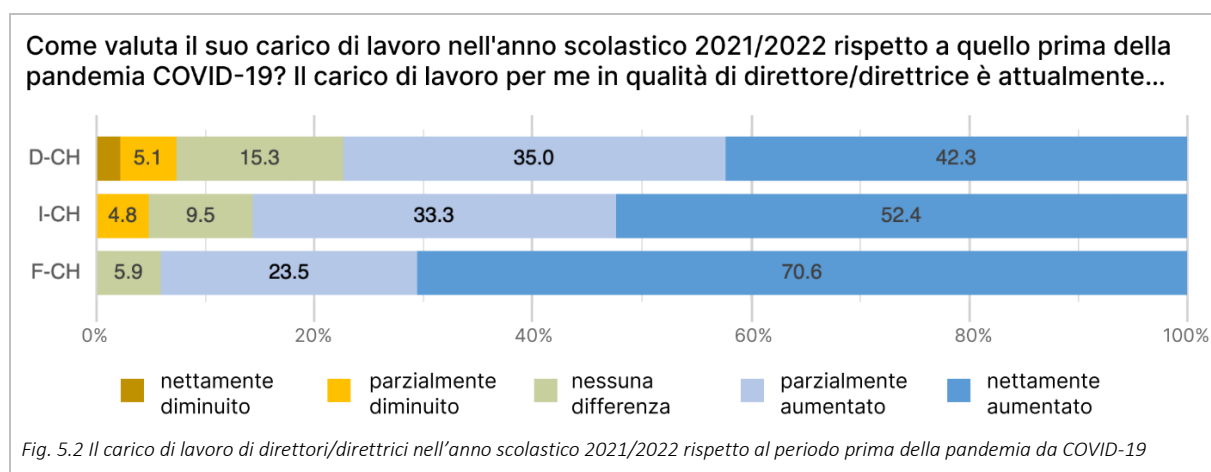


Fig. 5.1 La portata delle sfide a confronto con la situazione prima della pandemia da COVID-19

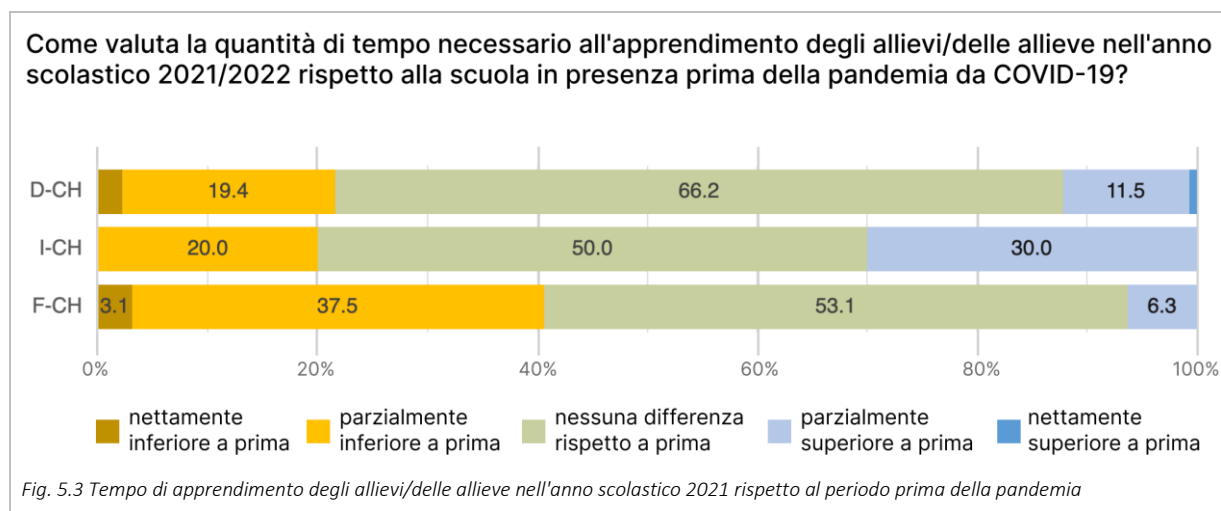
Dai risultati emerge che in tutte le regioni linguistiche la stragrande maggioranza dei direttori/delle direttrici ritiene che le sfide siano maggiori rispetto a prima della pandemia (cfr. Fig. 5.1). Inoltre, non sono state riscontrate differenze fra le regioni linguistiche in nessuno degli aspetti analizzati. Circa la metà dei direttori/delle direttrici delle tre regioni linguistiche ritiene che il sostegno individuale e il supporto agli allievi/alle allieve a rischio siano impegnativi tanto quanto prima della pandemia. L'altra metà ha ritenuto queste sfide piuttosto/significativamente più importanti rispetto a prima della pandemia. Inoltre, ci sono sfide che più della metà dei direttori/delle direttrici in tutte le regioni linguistiche ha valutato piuttosto o significativamente maggiori rispetto a prima della pandemia. Queste sfide riguardano in particolare i/le docenti: carico di lavoro, gestione delle difficoltà emotive e motivazionali e l'assenza di docenti. Anche il sostegno emotivo e motivazionale agli allievi/alle allieve ha rappresentato una sfida maggiore per più della metà dei direttori/delle direttrici rispetto a prima della pandemia.

5.2 Il carico di lavoro di direttori/direttrici nell'anno scolastico 2021/2022 a confronto

Ci si può chiedere ora se il carico di lavoro percepito sia un carico specifico legato alla pandemia e valutato come maggiore rispetto al periodo precedente la pandemia. I risultati della Fig. 5.2 confermano questo risultato per molti direttori/molte direttrici: in tutte e tre le regioni linguistiche, la percentuale di direttori/direttrici che hanno riscontrato un carico di lavoro piuttosto o significativamente maggiore nell'anno scolastico 2021/2022 rispetto al periodo precedente la pandemia è molto alta (oltre il 75%). Nella Svizzera francese questa percentuale è addirittura del 94% e nella Svizzera italiana dell'86%. Solo la differenza tra Svizzera tedesca e Svizzera francese è statisticamente significativa.



5.3 Tempo di apprendimento degli allievi/delle allieve nell'anno scolastico 2021/2022 a confronto



I risultati relativi al tempo di apprendimento nell'anno scolastico 2021/2022 rispetto al periodo prima della pandemia da COVID-19 mostrano un quadro equilibrato per la Svizzera tedesca e italiana (cfr. Fig. 5.3). Nella Svizzera tedesca il 66% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato di non aver notato alcuna differenza nella quantità di tempo che gli allievi/le allieve hanno dedicato all'apprendimento nell'anno scolastico 2021/2022 rispetto a prima della pandemia da COVID-19.

Poco meno del 20% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato che i propri allievi/le proprie allieve hanno avuto a disposizione meno tempo per l'apprendimento nell'anno scolastico 2021/2022 e poco meno del 12% ha dichiarato che il tempo di apprendimento era maggiore rispetto agli anni precedenti la pandemia. Nella Svizzera italiana i direttori/le direttrici hanno valutato questo aspetto in modo analogo: la metà non ha notato alcuna differenza rispetto a prima della pandemia, mentre il 21% ha riferito di un tempo di apprendimento piuttosto o significativamente più ridotto. Il 30% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato che nell'anno scolastico 2021/2022 i loro allievi/le loro allieve hanno avuto più tempo di apprendimento a disposizione rispetto a prima della pandemia.

Nella Svizzera francese, invece, i direttori/le direttrici hanno stimato che il tempo di apprendimento per l'anno scolastico 2021/2022 è stato significativamente inferiore rispetto alle altre due regioni linguistiche. Sebbene circa la metà dei direttori/delle direttrici abbia dichiarato di non aver notato alcuna differenza nel tempo di apprendimento degli allievi/delle allieve, allo stesso tempo il 41% dei direttori/delle direttrici ha riferito che i loro allievi/le loro allieve hanno beneficiato di meno tempo rispetto a prima della pandemia. Solo il 6% dei direttori/delle direttrici della Svizzera francese ha stimato che il tempo di apprendimento è stato maggiore rispetto a prima della pandemia.

5.4 Sintesi

In sintesi, si può notare che le sfide nell'anno scolastico 2021/2022 sono state valutate in tutte e tre le regioni linguistiche come maggiori rispetto al periodo prima della pandemia. Un'elevata discrepanza rispetto al periodo prima della pandemia è stata evidenziata nelle sfide legate ai docenti/alle docenti (carico di lavoro, stress motivazionale ed emotivo, assenza dei/delle docenti). Inoltre, la maggior parte dei direttori/delle direttrici delle tre regioni linguistiche ha stimato il carico di lavoro nell'anno scolastico 2021/2022 come maggiore rispetto al periodo precedente la pandemia. Circa la metà dei direttori/delle direttrici delle tre regioni linguistiche ritiene che il tempo di apprendimento degli allievi/delle allieve sia

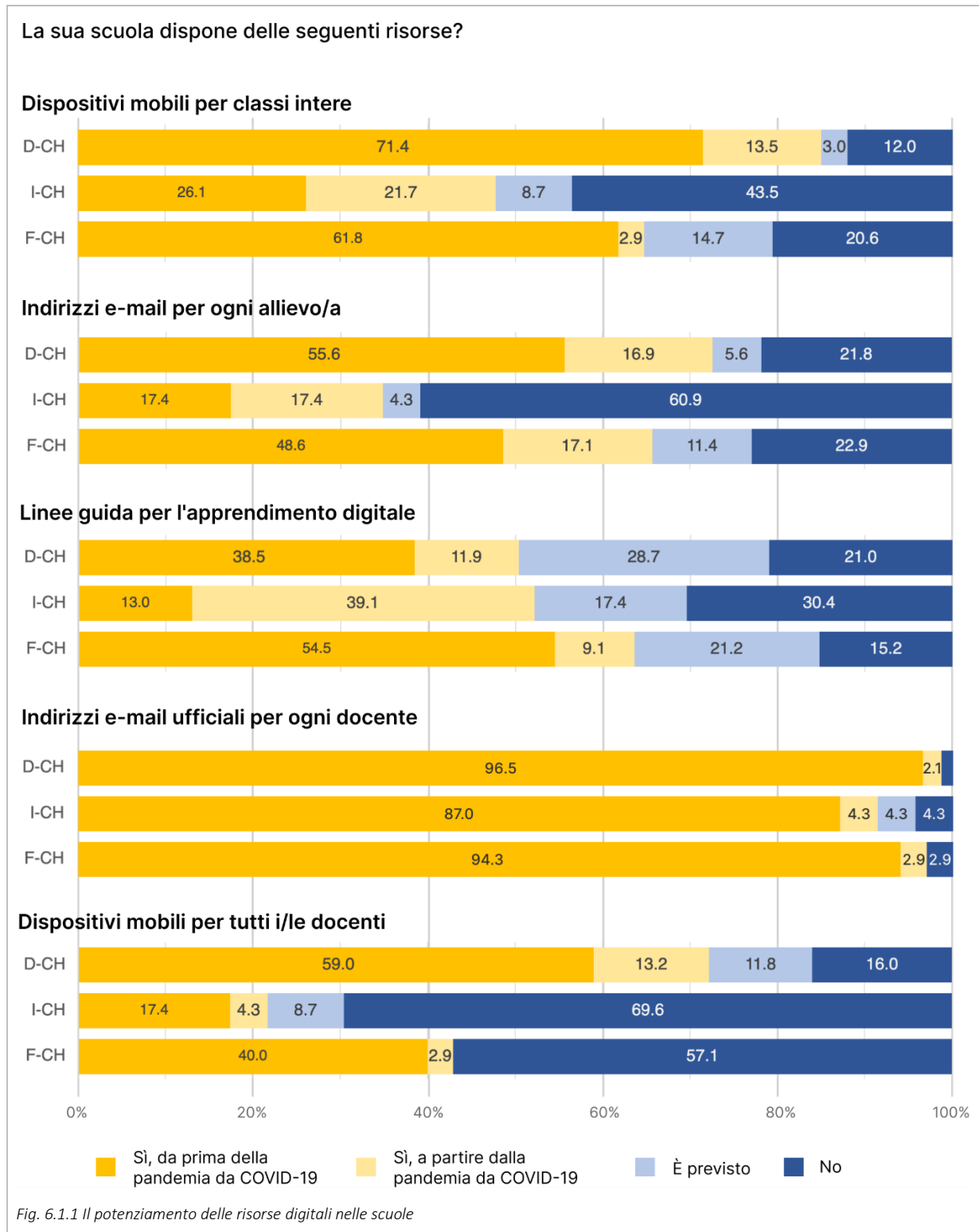
uguale rispetto al periodo prima della pandemia. Tuttavia, emergono delle differenze nella percentuale di direttori/ direttrici che ritengono che nell'anno scolastico 2021/2022 vi fosse meno tempo di apprendimento a disposizione rispetto a prima della pandemia: con il 40% dei direttori/delle direttrici questa percentuale è più alta nella Svizzera francese rispetto alle altre due regioni linguistiche.

6 Affrontare le sfide

Dai capitoli precedenti si può concludere che anche nell'anno scolastico 2021/2022 le scuole hanno dovuto affrontare importanti sfide legate alla pandemia, che sono state in gran parte maggiori rispetto al periodo precedente la pandemia. Sono risultate importanti in particolare le sfide relative all'apprendimento digitale. In questo capitolo sono presentati i risultati relativi alla domanda su come i direttori/le direttrici hanno affrontato le sfide. In questo contesto ai direttori/alle direttrici sono state poste domande su diversi aspetti legati all'apprendimento digitale (Cap. 6.1; potenziamento delle risorse digitali; utilizzo di piattaforme online; sviluppo professionale dei/delle docenti nell'uso dei media digitali). Inoltre, è trattato il tema di come i direttori/le direttrici abbiano organizzato i loro processi e le loro strutture di lavoro per affrontare le sfide legate alla pandemia, quanto ne siano stati soddisfatti, come sono andate le cose nella loro scuola nell'anno scolastico 2021/2022, quali priorità abbiano stabilito nell'estate del 2022 e quali necessità di supporto abbiano formulato per l'anno scolastico 2022/2023 (Cap. 6.2).

6.1 Focus sull'apprendimento digitale

6.1.1 Entità e potenziamento delle risorse digitali nelle scuole



Nel complesso si nota che la disponibilità di risorse digitali nelle tre regioni linguistiche era molto diversa nell'estate 2022 (cfr. Fig. 6.1.1). Complessivamente si vede che l'infrastruttura era maggiore nella Svizzera tedesca rispetto alla Svizzera italiana e, in parte, anche alla Svizzera francese. Nella Svizzera tedesca l'85%

dei direttori/delle direttrici ha dichiarato di possedere dispositivi mobili individuali per i propri allievi/le proprie allieve. Questa percentuale era del 65% nella Svizzera francese e di poco inferiore al 50% nella Svizzera italiana.

È stato inoltre rilevato che nella Svizzera tedesca questi dispositivi erano già disponibili prima della pandemia. Nell'estate 2022 le scuole della Svizzera italiana erano significativamente meno dotate di dispositivi mobili rispetto alle altre due regioni linguistiche. È inoltre interessante notare che, nonostante il livello inferiore di attrezzature nelle scuole della Svizzera italiana, quasi il 45% dei direttori/delle direttrici non prevede di effettuare tale acquisto neppure in futuro. Nella Svizzera tedesca solo il 12% e nella Svizzera francese il 21% dei direttori/delle direttrici non prevedeva ulteriori acquisti.

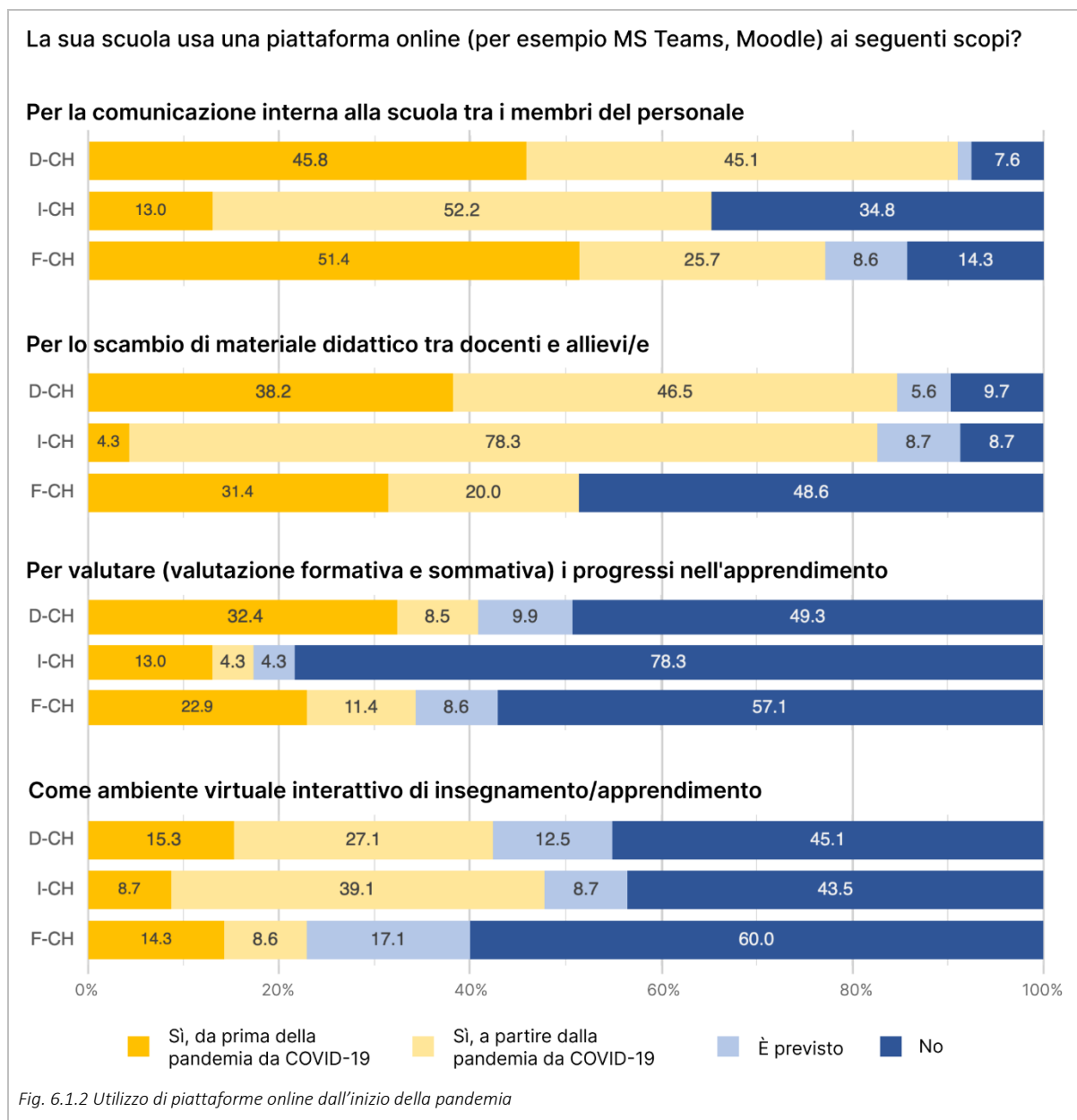
Lo stesso quadro emerge per quanto riguarda la disponibilità di indirizzi e-mail per tutti gli allievi/le allieve. Sebbene in tutte e tre le regioni linguistiche si sia provveduto dopo l'inizio della pandemia (circa il 17% delle scuole), prima della pandemia esistevano tra le regioni linguistiche grandi differenze, che continuavano ad esistere nell'estate del 2022. Nella Svizzera tedesca e francese, ad esempio, solo il 20% circa dei direttori/delle direttrici ha dichiarato nell'estate 2022 di non avere indirizzi e-mail per tutti gli allievi/tutte le allieve e di non pianificare questo provvedimento neanche per il futuro. Nella Svizzera italiana questa percentuale era pari al 60%, quindi significativamente più alta.

Oltre il 90% dei direttori/delle direttrici di tutte le regioni linguistiche ha dichiarato di disporre, nell'estate 2022, di indirizzi e-mail ufficiali per tutto il corpo docenti. È degno di nota il fatto che questi esistessero in quasi tutte le scuole delle tre regioni linguistiche già prima della pandemia. Tuttavia, si osservano delle differenze significative tra la Svizzera tedesca e la Svizzera italiana. Nella Svizzera tedesca il 99% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato nell'estate 2022 di disporre di indirizzi e-mail ufficiali per tutti i docenti/le docenti, mentre nella Svizzera italiana la percentuale è del 91%. Nella Svizzera francese questa percentuale è del 97%.

Quasi il 60% dei direttori/delle direttrici della Svizzera tedesca ha dichiarato di possedere dispositivi mobili di servizio per tutti i docenti/le docenti già prima della pandemia, mentre il 13% ha dichiarato di averli acquistati dopo la pandemia. Secondo le loro dichiarazioni, solo il 16% di tutti i direttori/le direttrici della Svizzera tedesca non prevedeva di acquistare nell'estate del 2022 dispositivi mobili di servizio per tutti i docenti/le docenti. Nella Svizzera francese e italiana la situazione nell'estate del 2022 era diversa. In entrambe le regioni linguistiche meno della metà dei direttori/delle direttrici ha dichiarato di avere dispositivi mobili di servizio per i/le docenti e la maggioranza ha affermato inoltre che tale acquisto non sarebbe stato previsto in futuro. Ciò significa che nell'estate 2022 i/le docenti della Svizzera tedesca erano maggiormente dotati di dispositivi mobili di servizio rispetto alle altre due regioni linguistiche.

Non sono emerse differenze tra le regioni linguistiche per quanto riguarda la disponibilità di progetti per l'apprendimento digitale nell'estate 2022. Il 50-64% di tutti i direttori/le direttrici ha dichiarato di avere piani in merito per la propria scuola. La minore disponibilità di progetti per l'apprendimento digitale prima della pandemia e, allo stesso tempo, il loro maggiore sviluppo dall'inizio della pandemia, si riscontra nella Svizzera italiana, dove poco meno del 40% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato di avere sviluppato un progetto su questo tema dopo la pandemia da COVID-19.

6.1.2 Utilizzo di piattaforme online dall'inizio della pandemia



In tutte e tre le regioni linguistiche si è registrato un aumento dell'uso delle piattaforme online dall'inizio della pandemia, in particolare nella Svizzera italiana, dove le piattaforme online erano poco utilizzate prima della pandemia rispetto alle altre due regioni linguistiche (cfr. Fig. 6.1.2). Nell'estate 2022, il 91% dei direttori/delle direttrici della Svizzera tedesca, il 77% di quelli della Svizzera francese e il 65% di quelli della Svizzera italiana hanno dichiarato di utilizzare piattaforme online per la comunicazione interna alla scuola tra il personale. La differenza tra la Svizzera italiana e le altre due regioni linguistiche è statisticamente significativa.

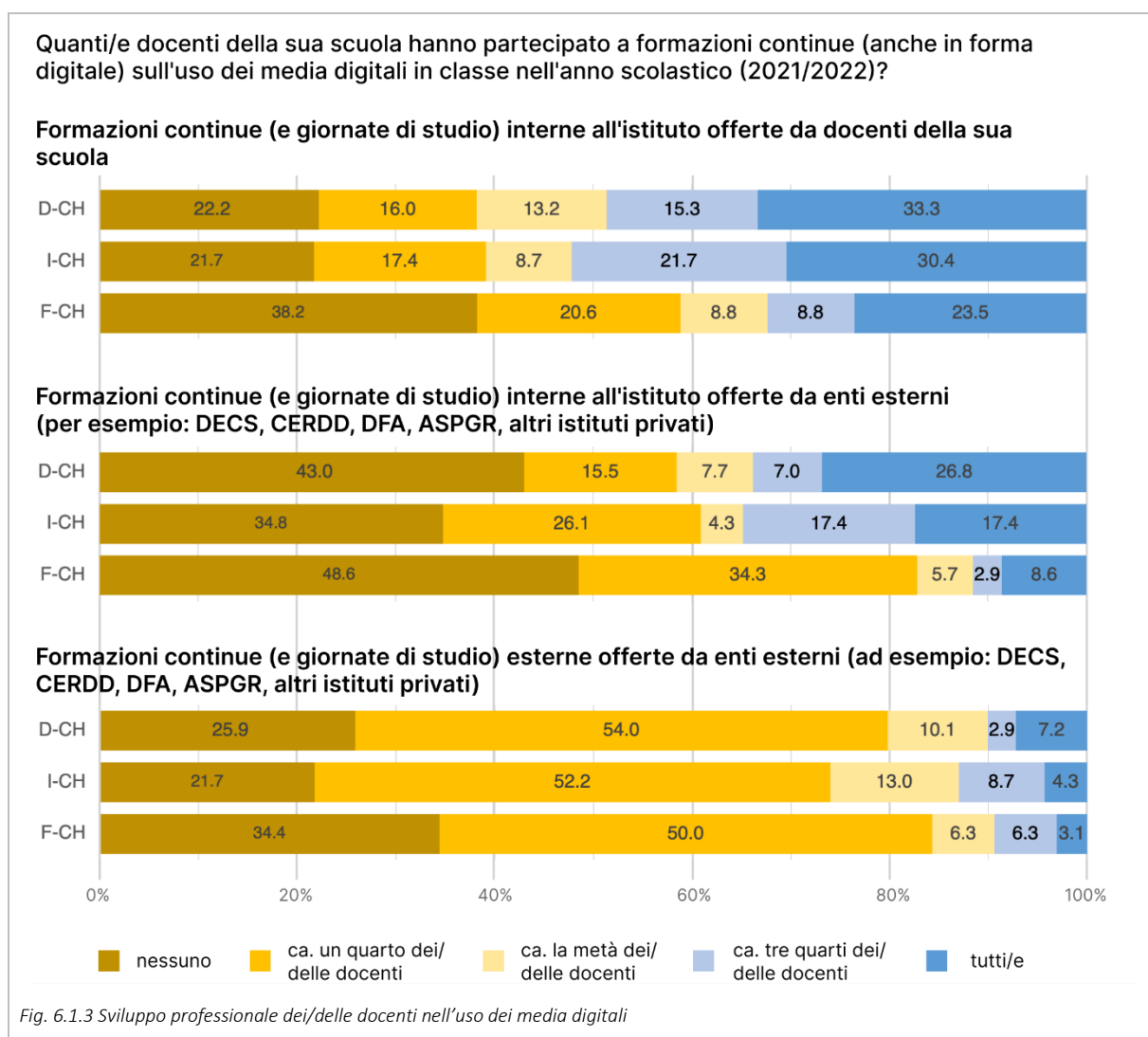
Nell'estate 2022, circa l'85% dei direttori/delle direttrici della Svizzera tedesca e italiana e il 50% di quelli della Svizzera francese hanno dichiarato di utilizzare piattaforme online per lo scambio di materiale didattico tra docenti e allievi/e. Solo poco meno del 10% dei direttori/delle direttrici della Svizzera italiana e tedesca non prevedeva di scambiare materiale didattico tra docenti e allievi/e tramite piattaforme online.

Invece, nella Svizzera francese questa percentuale è pari al 50%, quindi significativamente più alta. La Svizzera tedesca si differenzia in modo significativo dalle altre due regioni linguistiche.

Secondo i direttori/le direttrici nell'estate 2022 le piattaforme online sono state utilizzate dal 41% delle scuole della Svizzera tedesca, dal 34% di quelle della Svizzera francese e dal 17% di quelle della Svizzera italiana per valutare il progresso nell'apprendimento. Dall'inizio della pandemia questo ambito ha registrato il minor sviluppo di tutte le regioni linguistiche. Solo la differenza tra Svizzera tedesca e francese è statisticamente significativa.

Infine, i risultati mostrano che l'utilizzo delle piattaforme online come ambiente virtuale interattivo di insegnamento/apprendimento è lo stesso in tutte e tre le regioni linguistiche. Circa la metà dei direttori/delle direttrici ha riferito nell'estate 2022 di utilizzare piattaforme online come ambienti virtuali di insegnamento-apprendimento. L'altra metà ha dichiarato di non avere intenzione di utilizzarle neppure in futuro.

6.1.3 Sviluppo professionale dei/delle docenti nell'uso dei media digitali



In tutte e tre le regioni linguistiche nell'anno scolastico 2021/2022 sono state implementate durante l'orario scolastico iniziative di formazione continua sull'uso dei media digitali (cfr. Fig. 6.1.3). Le più frequentate sono state le formazioni continue interne, in particolare quelle offerte dai/dalle docenti della

propria scuola. Le formazioni continue esterne alla scuola fornite da enti esterni, come le Alte scuole pedagogiche, sono state meno frequentate. Non sono state riscontrate differenze significative tra le regioni linguistiche.

6.2 Processi lavorativi, soddisfazione, priorità e bisogno di supporto

6.2.1 Organizzazione di processi e strutture organizzative di lavoro

Nel complesso, i risultati mostrano che le scuole di tutte e tre le regioni linguistiche hanno compiuto grandi sforzi per adattare i processi e le strutture organizzative di lavoro per affrontare efficacemente la pandemia (cfr. Fig. 6.2.1). Non ci sono differenze significative tra le regioni linguistiche in quasi tutti gli aspetti elencati. Solo un aspetto mostra una differenza statisticamente significativa: il 74% dei direttori/delle direttrici della Svizzera francese ha dichiarato di avere deciso regolarmente nel collegio docenti le modalità di comunicazione interna. Nella Svizzera tedesca e italiana questa percentuale è significativamente più bassa, rispettivamente del 63% e del 48%.

Come ha affrontato la sua scuola le sfide dell'anno scolastico 2021/2022? Nella nostra scuola abbiamo ...

assicurato che tutti nel Collegio fossero ben informati sui nostri obiettivi, strategie e azioni.



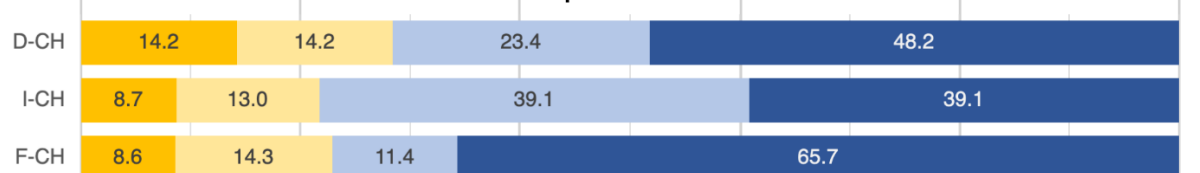
deciso regolarmente in Collegio sulla comunicazione con allievi/e e genitori.



deciso regolarmente in Collegio sulla nostra comunicazione interna.



adattato le nostre strutture di team esistenti per affrontare le sfide.



distribuito chiaramente le responsabilità per affrontare le sfide.



stabilito priorità chiare per il nostro lavoro.

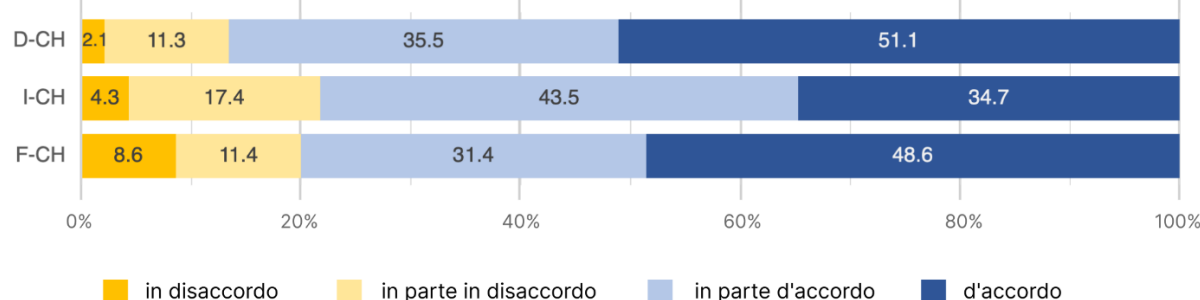
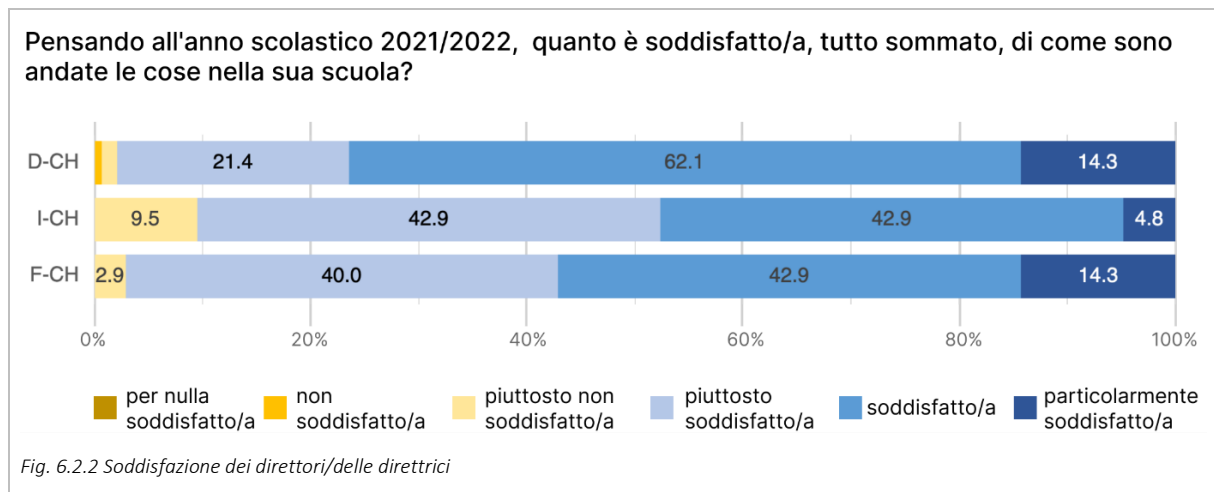


Fig. 6.2.1 Organizzazione di processi e strutture organizzative di lavoro

6.2.2 Soddisfazione dei direttori/delle direttrici nell'anno scolastico 2021/2022



Nell'anno scolastico 2021/2022 il 76% dei direttori/delle direttrici della Svizzera tedesca, il 48% di quelli/e della Svizzera italiana e il 57% di quelli/e della Svizzera francese si sono dichiarati da soddisfatti a molto soddisfatti dell'andamento complessivo della loro scuola (cfr. Fig. 6.2.2). I direttori/le direttrici della Svizzera tedesca si sono quindi dimostrati significativamente più soddisfatti di quelli della Svizzera italiana. Tutte le altre differenze non sono statisticamente significative.

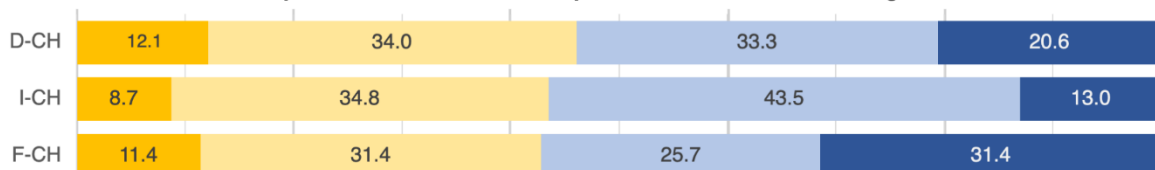
6.2.3 Priorità poste per affrontare le sfide

La Figura 6.2.3.1 mostra le diverse priorità dei direttori/delle direttrici in merito all'apprendimento digitale. I risultati indicano che, nell'estate 2022, l'apprendimento digitale, con le sue diverse sfaccettature, è una priorità medio-alta per il 55-70% dei direttori/delle direttrici delle tre regioni linguistiche. Solo la qualità o la disponibilità della rete WLAN all'interno dell'istituto scolastico è stata considerata una priorità medio-alta da una percentuale maggiore di direttori/direttrici della Svizzera italiana rispetto alla Svizzera tedesca (68% contro 46%). Tutte le altre differenze tra le regioni linguistiche relative agli aspetti indicati nella figura non sono statisticamente significative.

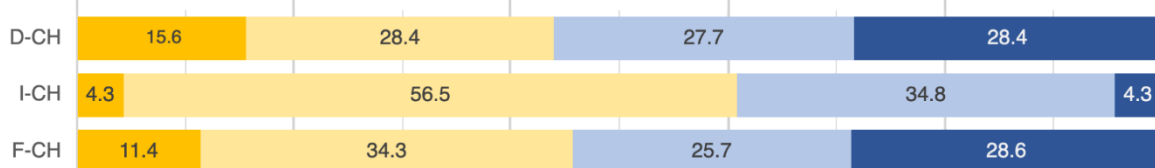
Alle scuole è stato anche chiesto di indicare le loro priorità su altri aspetti (cfr. Fig. 6.2.3.2). Una percentuale tra il 63% e l'82% dei direttori/delle direttrici delle diverse regioni linguistiche ha indicato che garantire il sostegno agli allievi/alle allieve a rischio nell'apprendimento è una priorità medio-alta. Le differenze tra le regioni linguistiche non sono statisticamente significative. La promozione dell'apprendimento autonomo degli allievi/delle allieve ha una priorità medio-alta in più di due terzi delle scuole in tutte le regioni linguistiche. Nella Svizzera tedesca il 90% dei direttori/delle direttrici attribuisce a questo aspetto una priorità medio-alta. Nella Svizzera italiana questa percentuale è pari al 70%, quindi significativamente più bassa. Si osserva che l'analisi di ciò che le scuole possono imparare dagli ultimi due anni della pandemia da COVID-19 per il proprio sviluppo ha una priorità bassa o nulla per il 75% dei direttori/delle direttrici della Svizzera tedesca e francese. Nella Svizzera italiana si registrano opinioni opposte. Qui questo aspetto è stato valutato come una priorità medio-alta dal 65% dei direttori/delle direttrici, una differenza statisticamente significativa tra la Svizzera italiana e le altre due regioni linguistiche. Inoltre, anche l'integrazione di bambini e giovani rifugiati provenienti dall'Ucraina nella Svizzera italiana è stata indicata come una priorità medio-alta dal 96% dei direttori/delle direttrici. Lo stesso è stato indicato nella Svizzera tedesca dal 59% e nella Svizzera francese dal 46% dei direttori/delle direttrici. La differenza a questo proposito tra Svizzera italiana e Svizzera francese è statisticamente significativa.

Quale priorità hanno attualmente i seguenti aspetti nella sua scuola?

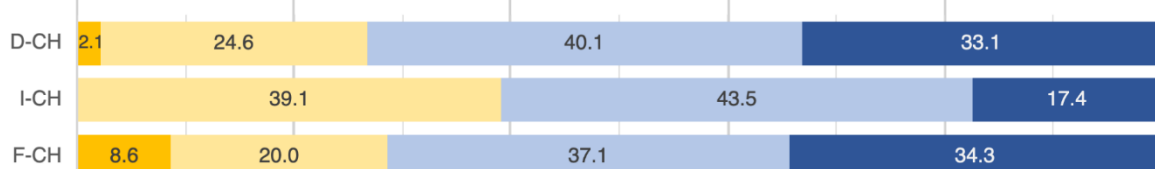
Istituire strutture organizzative all'interno dell'istituto (per esempio gruppi di lavoro o distribuzione delle responsabilità) al fine di implementare la didattica digitale



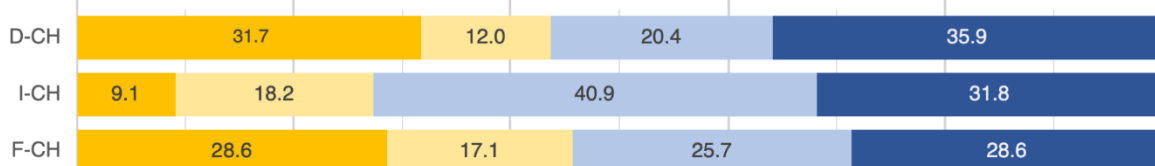
Creare o rielaborare un piano/un concetto per la didattica digitale



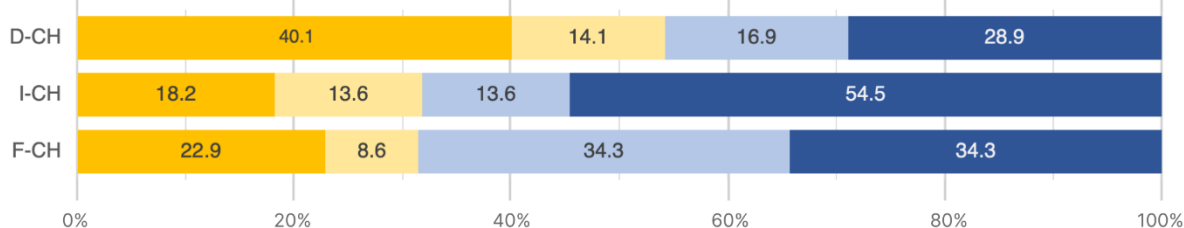
Formazioni continue sull'implementazione della didattica digitale in classe



Aumentare il numero di dispositivi digitali (ad esempio computer/tablet) per allievo/a

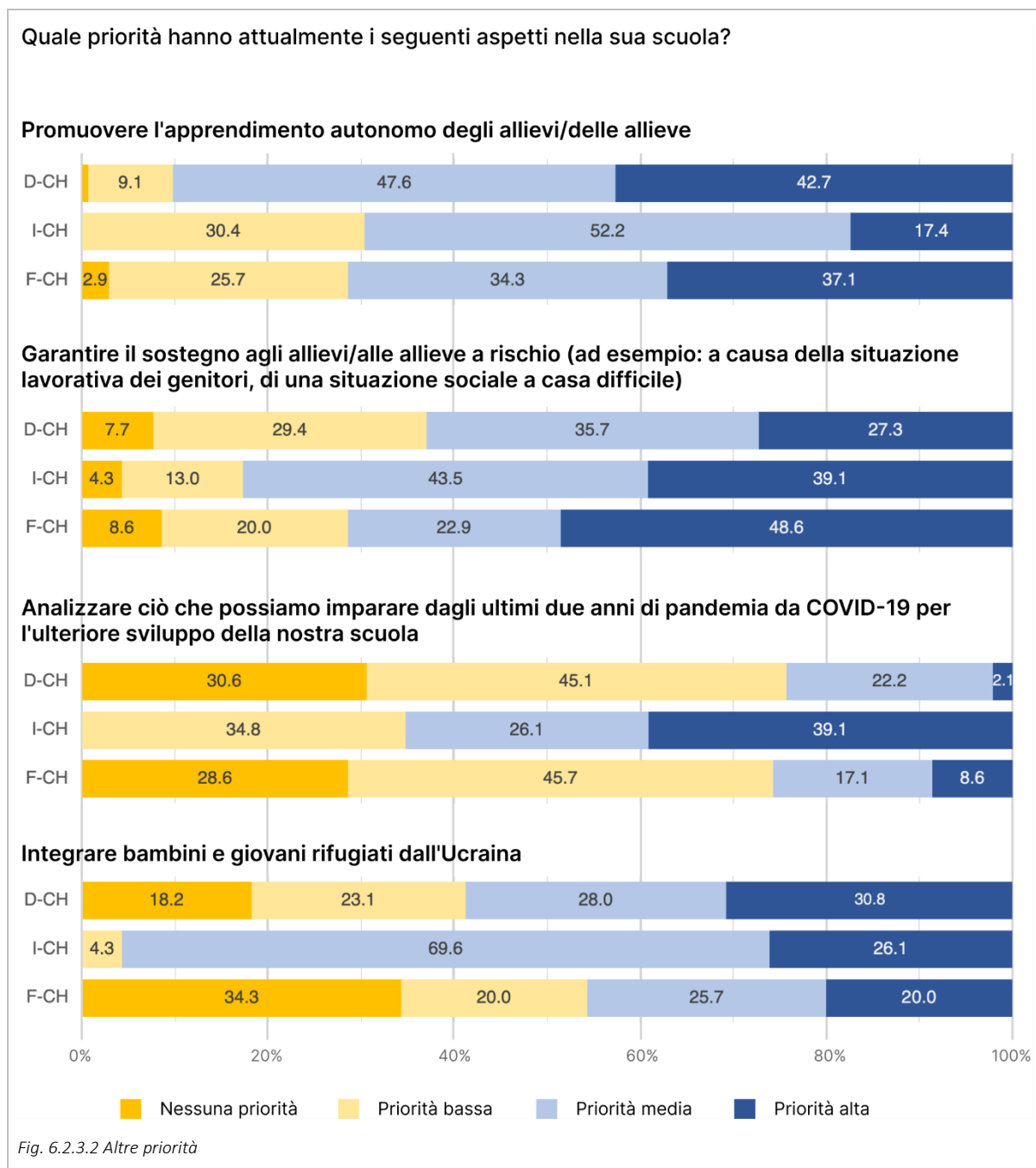


Accrescere la qualità o la disponibilità di WLAN nella scuola



■ Nessuna priorità ■ Priorità bassa ■ Priorità media ■ Priorità alta

Fig. 6.2.3.1 Priorità con focus sull'apprendimento digitale

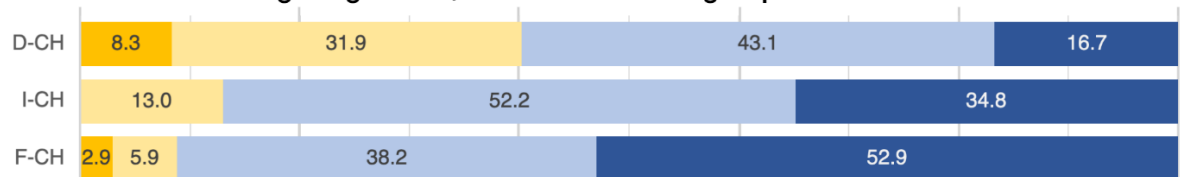


6.2.4 Bisogno di supporto di direttori/ direttrici nell'anno scolastico 2022/2023

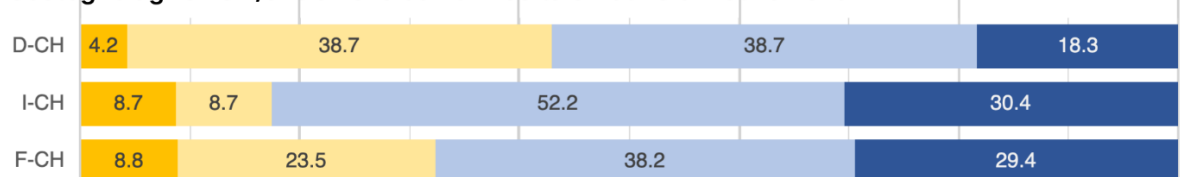
Lo studio ha voluto approfondire le necessità di sostegno formulate dai direttori/dalle direttrici per affrontare le loro sfide nell'anno scolastico 2022/2023. Nella Figura 6.2.4.1 sono mostrati i risultati a livello di allievi/ allieve.

Di cosa ha bisogno la sua scuola per affrontare le sfide del prossimo anno scolastico (2022/2023) nel modo più efficace possibile?

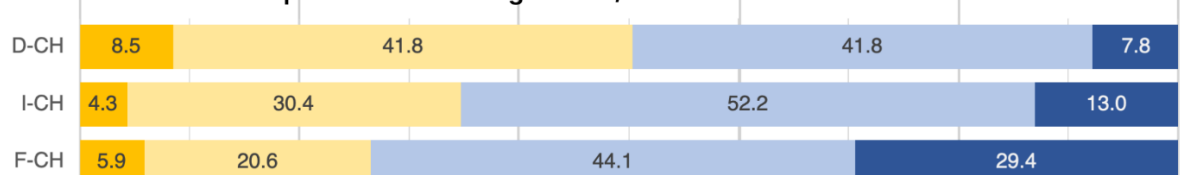
Promozione del sostegno agli allievi/alle allieve con bisogni speciali



Sostegno agli allievi/alle allieve con difficoltà emotive o motivazionali



Promozione delle competenze sociali degli allievi/delle allieve



Integrare bambini e giovani rifugiati dall'Ucraina

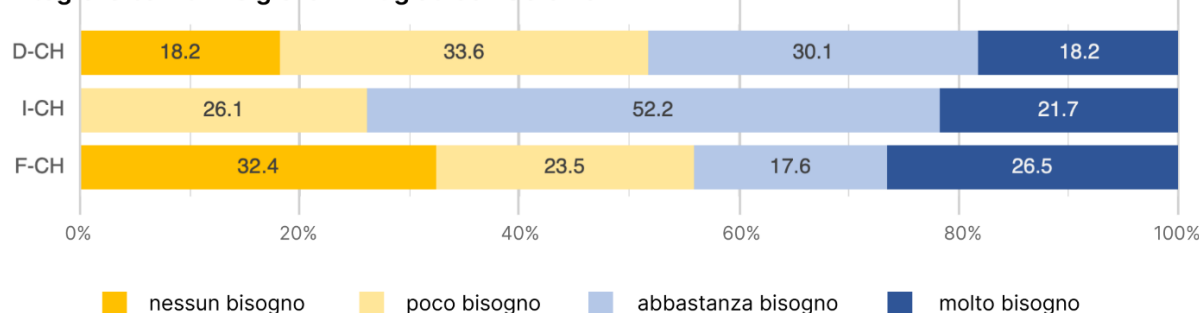


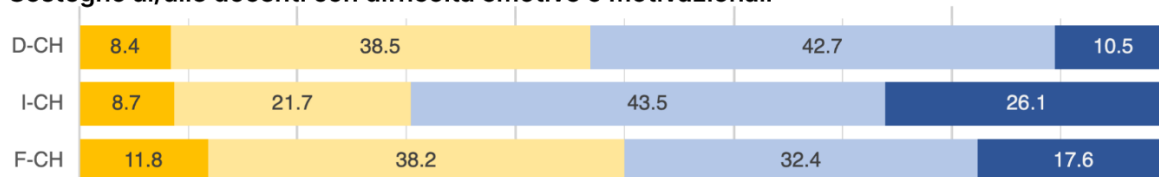
Fig. 6.2.4.1 Bisogno di supporto da parte di allievi/ allieve

I direttori/le direttrici di tutte e tre le regioni linguistiche hanno formulato una necessità di sostegno simile per quanto riguarda i due aspetti "sostegno agli allievi/alle allieve con difficoltà emotive o motivazionali" e "integrare bambini e giovani rifugiati dall'Ucraina", anche se sono evidenti piccole differenze statisticamente non significative. La percentuale di direttori/direttrici, che a questo proposito dichiarano di avere grande necessità di sostegno, varia tra il 20-25% e il 20-30%.

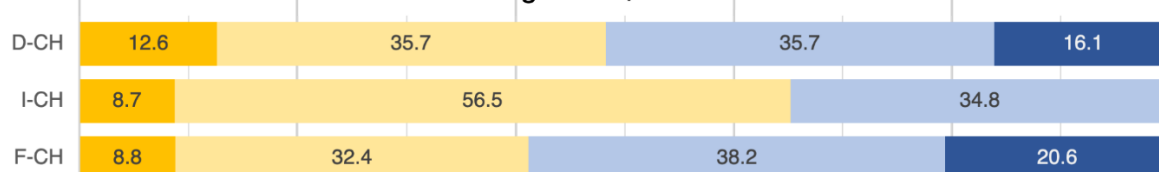
Tuttavia, è emersa una differenza tra le regioni linguistiche per quanto riguarda l'aspetto della "promozione del sostegno agli allievi/alle allieve con bisogni speciali". Nella Svizzera tedesca circa il 15% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato di avere una grande necessità a questo proposito. Questo dato è significativamente inferiore a quello della Svizzera italiana e della Svizzera francese, dove rispettivamente il 35% e il 53% dei direttori/delle direttrici ha formulato tale esigenza. Anche nell'ambito della promozione delle competenze sociali degli allievi/delle allieve, nella Svizzera tedesca molti meno direttori e molte meno direttrici (8%) hanno dichiarato di avere una grande necessità rispetto a quelli/e della Svizzera francese (30%). Le differenze tra la Svizzera francese e quella italiana non sono statisticamente significative.

Di cosa ha bisogno la sua scuola per affrontare le sfide del prossimo anno scolastico (2022/2023) nel modo più efficace possibile?

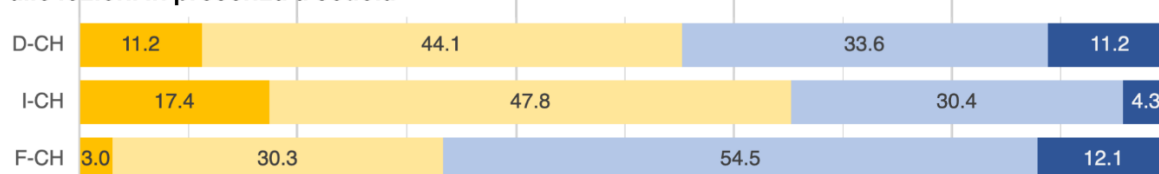
Sostegno ai/docenti con difficoltà emotive o motivazionali



Valutazione del rendimento scolastico degli allievi/delle allieve



Linee guida didattiche per l'inclusione degli allievi/delle allieve che non possono partecipare alle lezioni in presenza a scuola



Attrezzatura hardware e software

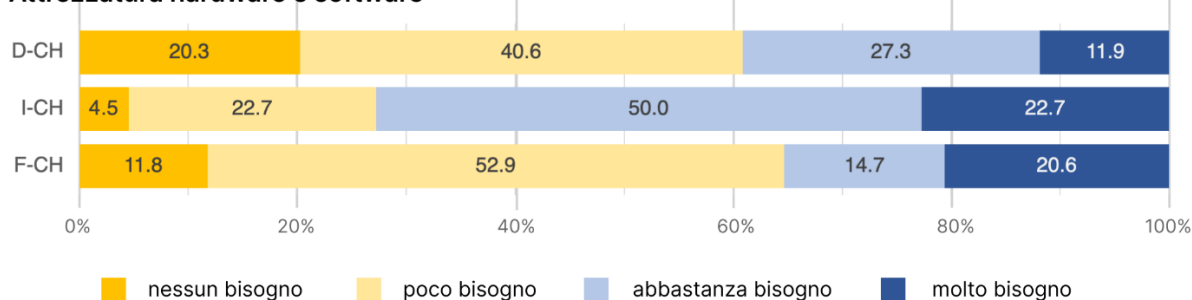


Fig. 6.2.4.2 Bisogno di supporto a livello di docenti e di scuola

La Figura 6.2.4.2 mostra la necessità di sostegno dei direttori/delle direttrici a livello di docenti e di scuola. In tutte e tre le regioni linguistiche circa la metà dei direttori/delle direttrici ha dichiarato di avere una necessità di sostegno (piuttosto) grande per quanto riguarda l'assistenza a docenti con difficoltà emotive e motivazionali. Allo stesso modo, circa la metà dei direttori/delle direttrici di tutte e tre le regioni linguistiche ha dichiarato di avere una necessità di sostegno (piuttosto) grande nella valutazione del rendimento scolastico degli allievi/delle allieve.

Tuttavia, esistono anche differenze tra le regioni linguistiche. Nella Svizzera francese circa due terzi dei direttori/delle direttrici hanno dichiarato di avere una necessità di sostegno (piuttosto) grande nei progetti didattici che prevedono l'inclusione degli allievi/delle allieve che non possono partecipare alle lezioni in presenza a scuola. Nella Svizzera tedesca e italiana questa percentuale è significativamente più bassa, rispettivamente del 45% e del 35%. Inoltre, nella Svizzera italiana è stata registrata la maggior necessità di sostegno per quanto riguarda le attrezzature hardware e software della scuola. Il 73% dei direttori/delle

direttrici della Svizzera italiana ha dichiarato di avere una necessità (piuttosto) grande in questo senso. Nella Svizzera tedesca e francese queste percentuali sono rispettivamente il 39% e il 35%.

6.3 Sintesi

In sintesi, in tutte e tre le regioni linguistiche si è potuto registrare un maggiore utilizzo di piattaforme online e uno sviluppo professionale dei docenti nell'utilizzo dei media digitali, anche se la disponibilità di risorse digitali varia in parte in modo significativo nelle tre regioni linguistiche e l'attrezzatura, soprattutto nelle scuole di lingua italiana, è inferiore a quella presente nelle scuole della Svizzera tedesca; in molti istituti scolastici della Svizzera italiana non è prevista una dotazione maggiore.

Secondo le indicazioni dei direttori/delle direttrici i processi e le strutture organizzative di lavoro nelle scuole delle tre regioni linguistiche sono stati adattati al fine di poter affrontare le sfide nel modo più efficace possibile. Ad esempio, le scuole si sono coordinate su come comunicare al proprio interno e con le famiglie. Nonostante le sfide percepite, la soddisfazione dei direttori/delle direttrici per la gestione dell'anno scolastico 2021/2022 è elevata in tutte e tre le regioni linguistiche, anche se maggiore nella Svizzera tedesca rispetto alla Svizzera italiana.

Nell'estate 2022 gli aspetti legati all'apprendimento digitale sono stati considerati prioritari in modo simile in tutte e tre le regioni linguistiche. Anche in questo caso, si è riscontrata una differenza tra i direttori/le direttrici della Svizzera tedesca e quelli/e della Svizzera italiana. Per questi ultimi la qualità della disponibilità di WLAN aveva una priorità maggiore. Inoltre, nella Svizzera italiana i direttori/le direttrici hanno dato maggiore priorità all'analisi di ciò che le scuole possono imparare dagli ultimi due anni della pandemia da COVID-19 per il proprio sviluppo rispetto ai colleghi/alle colleghe delle altre due regioni linguistiche.

Per l'anno scolastico 2022/2023 tutti i direttori/le direttrici hanno formulato la necessità di essere sostenuti in vari ambiti. Nella Svizzera italiana e francese, la necessità di promuovere gli allievi/le allieve con bisogni speciali è maggiore rispetto alla Svizzera tedesca. Nella Svizzera italiana si è registrata inoltre una maggiore necessità di attrezzature hardware e software rispetto alle altre regioni linguistiche.

7 Progetti di sviluppo scolastico nella Svizzera tedesca

Le scuole sono inserite in un contesto sociale in costante mutamento (ad esempio a causa di una pandemia, di movimenti migratori, della digitalizzazione, della gentrificazione, ecc.). Tali cambiamenti possono influenzare l'insegnamento e l'apprendimento in una scuola. Per garantire l'apprendimento degli allievi/delle allieve, le scuole sono chiamate a svilupparsi in modo mirato, sistematico e autoriflessivo (Emmerich & Maag Merki, 2014). Questo processo si chiama "sviluppo scolastico". Abbiamo chiesto ai direttori/alle direttrici quali progetti di sviluppo scolastico avessero condotto nell'anno scolastico 2021/2022 (Cap. 7.1). Inoltre, è stato loro chiesto quali progetti di sviluppo scolastico non fossero stati realizzati nell'anno scolastico 2021/2022 (Cap. 7.2). Infine, ci interessava conoscere quali argomenti sarebbero stati ripresi nei futuri progetti di sviluppo scolastico nell'anno scolastico 2022/2023 (Cap. 7.3).

Poiché solo pochi direttori/poche direttrici della Svizzera italiana e francese hanno risposto alle domande sui progetti di sviluppo scolastico⁵ rendendo così questi due campioni troppo piccoli per una valutazione, queste domande sono state valutate solo per la Svizzera tedesca.

7.1 Progetti di sviluppo scolastico condotti nell'anno scolastico 2021/2022

Tab. 7.1 Progetti di sviluppo scolastico condotti nell'anno scolastico 2021/2022 (D-CH)

Quali progetti di sviluppo scolastico ha seguito la vostra scuola nell'anno scolastico 2021/2022 in corso?	D-CH
Qualità dell'insegnamento	48 %
Apprendimento autonomo	23 %
Clima scolastico	23 %
Collaborazione all'interno del Collegio	18 %
Apprendimento digitale	15 %
Dirigenti scolastici	11 %
Collaborazione con i genitori	7 %
Diseguaglianza nelle opportunità educative	6 %
Collegamento in rete con scuole/partner della regione	2 %

Osservazione. Possibilità di risposte multiple, $n = 133$.

Nella Svizzera tedesca poco meno di una scuola su due ha portato avanti un progetto di sviluppo scolastico nell'ambito della qualità dell'insegnamento nell'anno scolastico 2021/2022. Un quarto delle scuole ha portato avanti un progetto di sviluppo scolastico negli ambiti dell'apprendimento autonomo e/o del clima scolastico. Quasi nessuna scuola ha considerato la diseguaglianza nelle opportunità educative, la cooperazione con i genitori o il collegamento in rete con altre scuole e partner della regione come argomento di sviluppo di istituto.

7.2 Progetti di sviluppo scolastico non realizzati nell'anno scolastico 2021/2022

Il 28% dei direttori/delle direttrici della Svizzera tedesca ha dichiarato che un progetto di sviluppo scolastico di centrale importanza non è stato realizzato nella propria scuola a causa della pandemia nell'anno scolastico 2021/2022. La tabella 7.2 indica gli ambiti in cui sono inseriti questi progetti di sviluppo scola-

⁵ Un motivo potrebbe essere che il termine "sviluppo scolastico" non è molto diffuso nella Svizzera italiana e francese e che quindi la domanda non è stata compresa allo stesso modo da tutti i direttori/le direttrici. Ulteriori studi dovrebbero esaminare cosa i direttori/le direttrici delle diverse regioni linguistiche intendono con il termine "sviluppo scolastico".

stico non realizzati. Nella maggior parte dei casi i progetti di sviluppo scolastico non realizzati rientrano negli ambiti clima scolastico, qualità dell'insegnamento e collaborazione all'interno del collegio docenti.

Tab. 7.2 Progetti di sviluppo scolastico non realizzati nell'anno scolastico 2021/2022 (D-CH)

Indicare un progetto di sviluppo della scuola di importanza centrale che non è stato realizzato nell'anno scolastico 2021/2022 nella vostra scuola a causa della pandemia da COVID-19.	D-CH
Clima scolastico	27 %
Qualità dell'insegnamento	24 %
Collaborazione all'interno del collegio	16 %
Collaborazione con i genitori	11 %
Apprendimento autonomo	11 %
Dirigenti scolastici	8 %
Apprendimento digitale	3 %
Collegamento in rete con scuole/partner della regione	0 %
Diseguaglianza nelle opportunità educative	0 %

Osservazione. Possibilità di risposte multiple, $n = 37$.

7.3 Progetti di sviluppo scolastico previsti per l'anno scolastico 2022/2023

Tab. 7.3 Progetti di sviluppo scolastico previsti per l'anno scolastico 2022/2023

Quali progetti di sviluppo scolastico saranno di importanza centrale nel prossimo anno scolastico 2022/2023 nella vostra scuola?	D-CH
Qualità dell'insegnamento	48 %
Apprendimento digitale	24 %
Clima scolastico	22 %
Collaborazione all'interno del Collegio	19 %
Apprendimento autonomo	15 %
Dirigenti scolastici	7 %
Collaborazione con i genitori	7 %
Collegamento in rete con scuole/partner della regione	3 %
Diseguaglianza nelle opportunità educative	1 %

Osservazione. Possibilità di risposte multiple, $n = 133$.

Quasi la metà dei direttori/delle direttrici della Svizzera tedesca ha dichiarato di volersi concentrare nell'anno scolastico 2022/2023 su progetti di sviluppo scolastico nell'ambito della qualità dell'insegnamento (cfr. Tabella 7.3). Circa un quarto ha dichiarato che un progetto di sviluppo scolastico nell'ambito dell'apprendimento digitale e/o del clima scolastico è di importanza centrale. Nell'anno scolastico 2022/2023 verrà invece portato avanti un numero minimo di progetti di sviluppo scolastico nell'ambito della diseguaglianza nelle opportunità educative e nel collegamento in rete con scuole e partner della regione.

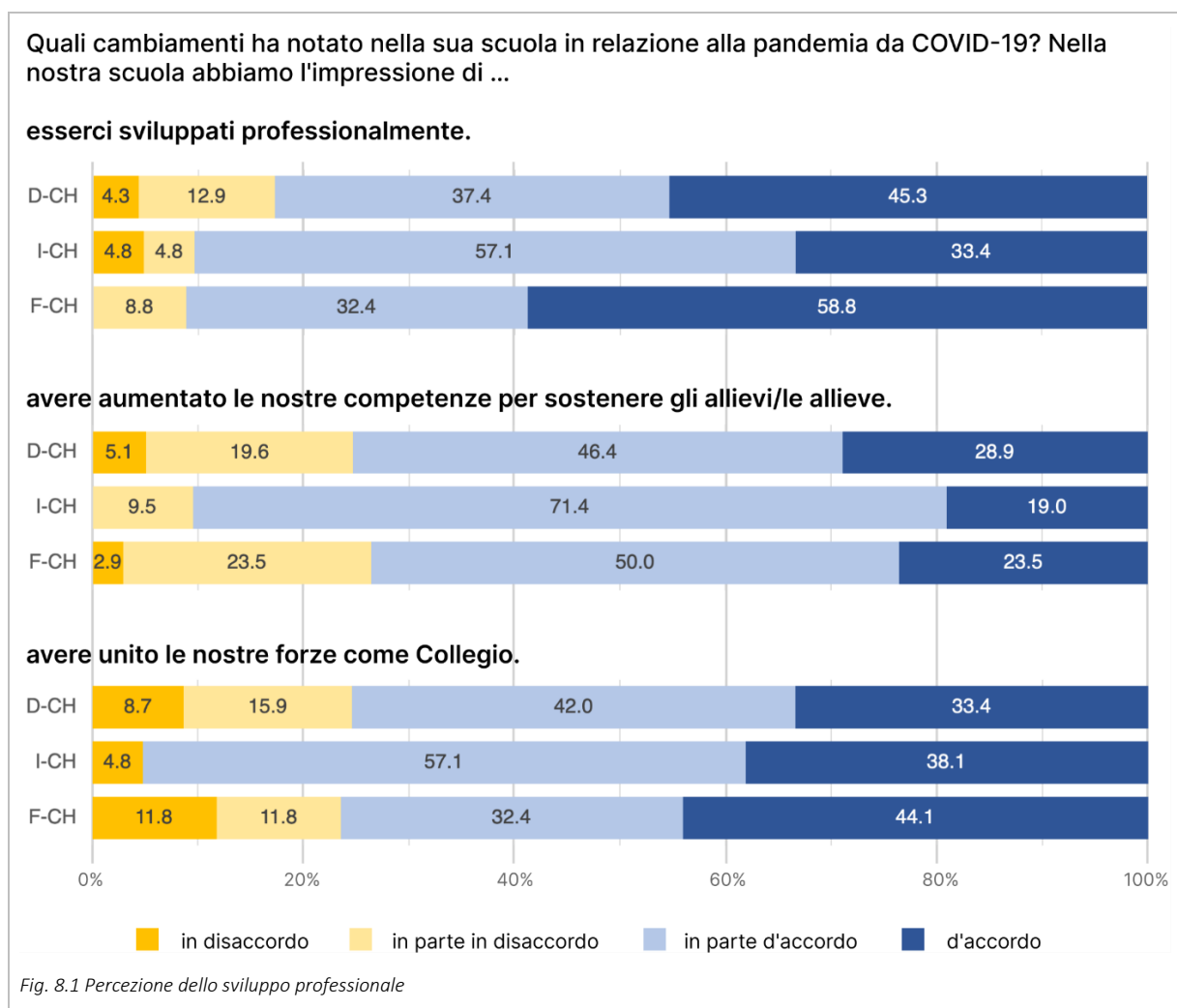
7.4 Sintesi

In sintesi, si può notare che nelle scuole della Svizzera tedesca la qualità dell'insegnamento è stata un ambito di sviluppo scolastico centrale nell'anno scolastico 2021/2022 e sarà al centro dell'attenzione anche nell'anno scolastico successivo. In un quarto delle scuole non sono stati realizzati nell'anno scolastico 2021/2022 progetti di sviluppo a causa della pandemia, soprattutto per quanto riguarda il clima scolastico e la qualità dell'insegnamento.

8 Cambiamenti a lungo termine dovuti alla pandemia da COVID-19

Dai risultati ottenuti finora è emerso che per affrontare le sfide legate alla pandemia le scuole stanno compiendo grandi sforzi per adattare le loro routine in termini di insegnamento e di collaborazione all'interno del collegio. Ora che la pandemia è considerata conclusa, è interessante domandarsi quali cambiamenti a lungo termine abbia innescato nelle scuole. Da un lato, è possibile domandarsi se, durante il periodo della pandemia, le competenze dei docenti/delle docenti siano aumentate; dall'altro, è interessante capire se le scuole stiano ora tornando al "normale" funzionamento o se manterranno in futuro i cambiamenti apportati in relazione alla pandemia da COVID-19. A questo scopo, ai direttori/alle direttrici è stato chiesto in che misura abbiano percepito uno sviluppo professionale nel loro istituto scolastico (Cap. 8.1). Inoltre, è stato chiesto ai direttori/alle direttrici in merito a vari cambiamenti se avessero un chiaro piano di azione per mantenere questi cambiamenti anche dopo la pandemia (Cap. 8.2).

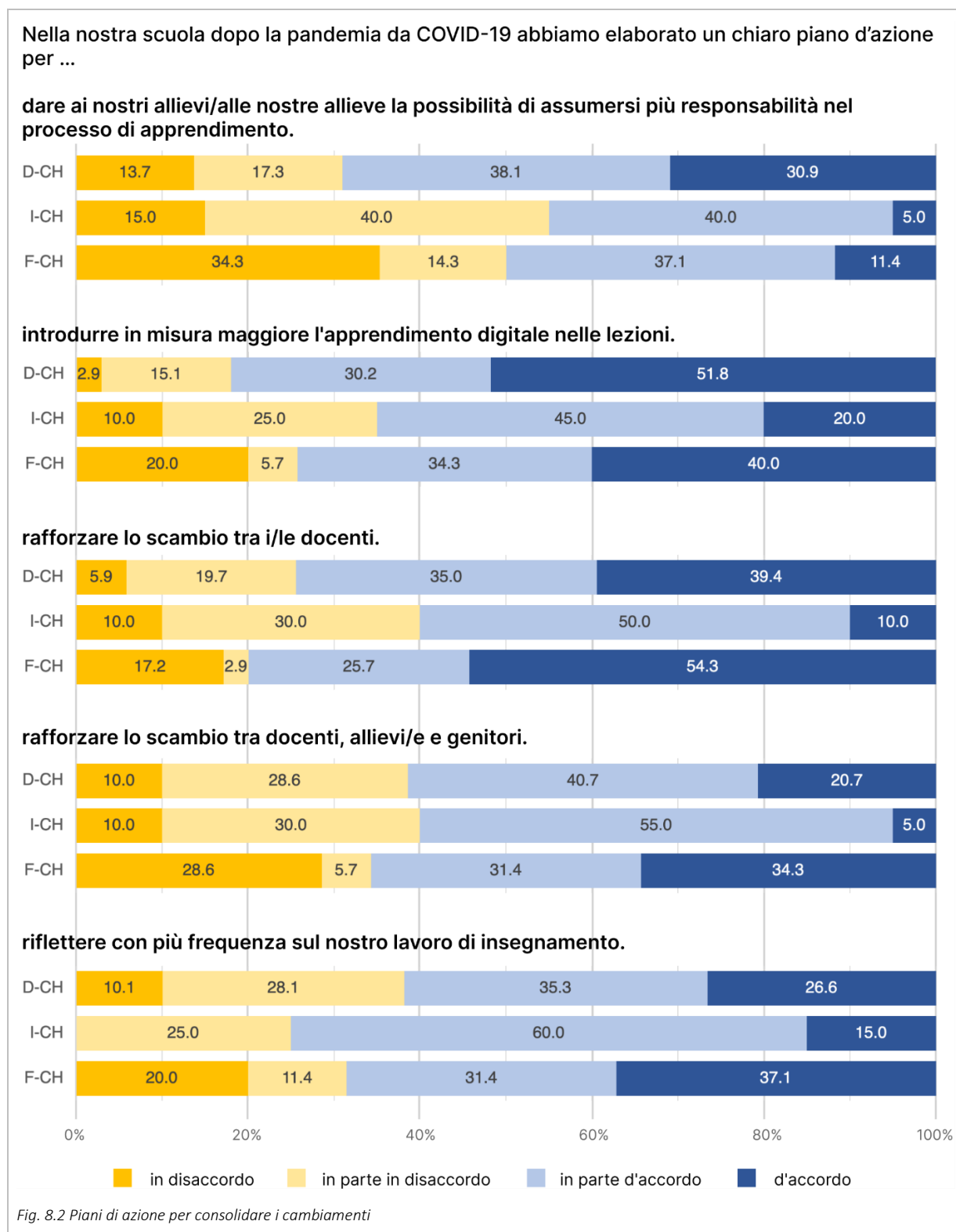
8.1 Percezione dello sviluppo professionale



Almeno tre quarti dei direttori/delle direttrici di tutte e tre le regioni linguistiche hanno dichiarato di ritenere di essersi sviluppati professionalmente nella loro scuola, di aver aumentato le competenze per so-

stenero gli allievi/le allieve nella loro scuola e di avere unito le forze in seno all'istituto (cfr. Fig. 8.1). Non ci sono differenze significative tra le regioni linguistiche.

8.2 Piani di azione per consolidare i cambiamenti



Dalla Figura 8.2 emerge che più della metà dei direttori/delle direttrici in tutte le regioni linguistiche ha indicato di avere un piano di azione (piuttosto) chiaro per mantenere i cambiamenti in quasi tutti gli aspetti indicati anche dopo la pandemia da COVID-19.

Nella Svizzera tedesca quasi il 70% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato di avere un piano di azione (piuttosto) chiaro per rendere maggiormente possibile agli allievi/alle allieve l'assunzione di responsabilità nel processo di apprendimento. Nella Svizzera italiana e francese questa percentuale è significativamente più bassa, situandosi rispettivamente al 45% e al 49%.

Nella Svizzera italiana tra il 60% e il 65% dei direttori/delle direttrici ha dichiarato di avere un piano di azione (piuttosto) chiaro per un maggiore utilizzo dell'apprendimento digitale nelle lezioni, nonché per quanto riguarda una più stretta organizzazione degli scambi tra docenti. Nella Svizzera tedesca e francese, questa percentuale è significativamente più alta, precisamente tra il 74% e l'82%.

Non sono state riscontrate differenze significative tra le regioni linguistiche sia per quanto riguarda l'organizzazione di scambi più stretti tra docenti, allievi/allieve e genitori, sia per quanto concerne la riflessione più frequente sul proprio lavoro didattico. La percentuale di direttori/direttrici che ha dichiarato nell'estate 2022 di avere un piano di azione (piuttosto) chiaro su questi aspetti varia tra il 60% e il 75%.

8.3 Sintesi

Nel complesso, i direttori/le direttrici di tutte le regioni linguistiche hanno notato un miglioramento delle attività professionali nella loro scuola. Inoltre, riassumendo si può affermare che la pandemia da COVID-19 ha dato impulso a cambiamenti a lungo termine in tutte e tre le regioni linguistiche. Nella maggior parte delle scuole della Svizzera tedesca e francese è evidente un piano per mantenere i cambiamenti e quindi un potenziale per cambiamenti a lungo termine nell'ambito del maggiore utilizzo dell'apprendimento digitale nelle lezioni e nello scambio più stretto fra i docenti. Anche nella Svizzera italiana, sebbene si registri una percentuale inferiore rispetto a quelle delle altre regioni linguistiche, almeno la metà dei direttori/delle direttrici dichiara di avere un piano di questo tipo.

9 Conclusione generale

Dai risultati dei dati svizzeri dello studio S-CLEVER+ si può concludere che anche nell'anno scolastico 2021/2022 gli istituti scolastici si sono trovati di fronte a grandi sfide e a un maggiore carico di lavoro, pur avendo già maturato tre semestri scolastici di esperienza con la pandemia COVID-19. Per molte scuole delle tre regioni linguistiche le direttive delle autorità scolastiche relative al COVID-19 sono cambiate nell'anno scolastico 2021/2022 più velocemente di quanto le scuole siano riuscite a implementarle. Tuttavia, esse hanno fornito alle scuole la sicurezza necessaria per affrontare al meglio le sfide.

Nel corso della pandemia è stata osservata una spinta alla digitalizzazione in tutte e tre le regioni linguistiche studiate. In relazione a ciò, i/le docenti hanno partecipato a molte formazioni continue incentrate sull'apprendimento digitale e questo argomento è stato trattato in modo prioritario dalla maggior parte delle scuole. Per far fronte alle sfide, anche nell'anno scolastico 2021/2022 i processi di lavoro (ad esempio il coordinamento dei compiti e delle responsabilità e la comunicazione interna ed esterna) sono stati adattati alla situazione. Nel complesso molti direttori/molte direttrici sono soddisfatti/e dell'andamento della loro scuola nell'anno scolastico 2021/2022.

Sebbene la pandemia da COVID-19 abbia posto molte sfide, secondo le indicazioni dei direttori/delle direttrici la loro scuola è riuscita a svilupparsi e a migliorare continuamente affrontando le problematiche causate dalla pandemia. I cambiamenti all'interno delle scuole, che sono emersi in risposta a una situazione di emergenza, hanno in molti istituti il potenziale per sfociare in cambiamenti di lungo termine anche dopo la pandemia. Dai risultati è emerso che molte scuole nell'estate 2022 avevano un piano chiaro su come mantenere e sfruttare i cambiamenti in modo proficuo per la loro scuola anche dopo la pandemia.

Quali consapevolezza si possono acquisire dai risultati?

Dai risultati è possibile identificare aspetti che interessano in egual misura tutte le regioni linguistiche e che rappresentano quindi esperienze comuni durante la pandemia da COVID-19. Queste esperienze comuni possono essere interpretate come indipendenti dai diversi contesti regionali. Tuttavia, è stato possibile individuare anche risultati specifici per ogni regione linguistica, che si può presumere siano stati influenzati dai diversi contesti.

Gli elementi comuni più importanti delle scuole della Svizzera tedesca, italiana e francese sono i seguenti:

- le scuole hanno dovuto affrontare molte sfide. Le sfide legate al lavoro dei/delle docenti, come il carico di lavoro e i diversi livelli di competenze digitali e tecniche, sono state considerate importanti dalla maggioranza dei direttori/delle direttrici in tutte le regioni linguistiche;
- il carico di lavoro dei/delle docenti è stato definito come elevato nella maggior parte delle scuole nell'estate del 2022, ed è stato stimato come più elevato rispetto al periodo precedente la pandemia dai direttori/dalle direttrici di tutte le regioni linguistiche;
- circa la metà delle scuole ha indicato che la quantità di tempo di apprendimento a disposizione di allievi e allieve nell'anno scolastico 2021/2022 è stata analoga a quella precedente la pandemia;
- dal punto di vista dei direttori/delle direttrici, le linee guida delle autorità scolastiche hanno fornito la sicurezza necessaria per affrontare al meglio le sfide dell'anno scolastico 2021/2022;
- in tutte le regioni linguistiche è stato indicato un maggiore utilizzo delle piattaforme online, l'apprendimento digitale ha avuto una priorità medio-alta nelle scuole e a questo proposito sono stati frequentati corsi di formazione continua;

- i processi e le strutture organizzative di lavoro sono stati adattati in molte scuole di tutte e tre le regioni linguistiche;
- la maggioranza dei direttori/delle direttrici delle tre regioni linguistiche si è dichiarata soddisfatta di come il proprio istituto scolastico ha affrontato le sfide derivanti dalla pandemia;
- in tutte e tre le regioni linguistiche, circa la metà dei direttori/delle direttrici ha indicato la necessità di offrire supporto ai docenti con difficoltà motivazionali o emotive;
- nei tre quarti delle scuole, lo sviluppo professionale è stato percepito positivamente. La maggior parte dei direttori/delle direttrici delle tre regioni linguistiche ha dichiarato di avere un chiaro piano di azione per intensificare lo scambio tra docenti, allievi/allieve e genitori, e per riflettere più spesso sul processo di insegnamento/apprendimento.

Rispetto alle altre due regioni linguistiche, **per la Svizzera tedesca** si nota che

- nel complesso vi erano a disposizione più risorse digitali e le piattaforme online sono state utilizzate più frequentemente;
- un numero inferiore di direttori/direttrici è dell'opinione che le linee guida delle autorità scolastiche stessero cambiando troppo rapidamente;
- molte sfide legate all'apprendimento di allievi e allieve, come ad esempio il sostegno emotivo e motivazionale, sono state considerate meno prioritarie;
- il supporto alle scuole per sostenere gli allievi/le allieve con bisogni educativi speciali è stato considerato meno necessario dai direttori/dalle direttrici;
- un numero maggiore di scuole aveva un chiaro piano di azione per portare gli allievi/le allieve ad assumersi la responsabilità del proprio processo di apprendimento.

Inoltre, nella Svizzera tedesca si nota che la promozione dell'apprendimento autonomo è stata prioritizzata maggiormente, mentre la qualità della disponibilità della rete WLAN è stata messa più in secondo piano rispetto alla Svizzera italiana. Oltre a ciò, le sfide a livello scolastico erano paragonabili a quelle della Svizzera francese, ma il carico di lavoro per i direttori/le direttrici nell'anno scolastico 2021/2022 è stato inferiore nella Svizzera tedesca rispetto alla Svizzera francese.

Rispetto alle altre due regioni linguistiche, **per la Svizzera italiana** si nota che

- le sfide a livello scolastico (ad esempio l'infrastruttura digitale dell'istituto scolastico) sono state percepite come maggiori;
- nel complesso erano disponibili meno risorse digitali e in generale le piattaforme online sono state utilizzate meno frequentemente;
- è stato analizzato più spesso ciò che le scuole hanno potuto imparare dagli ultimi due anni di pandemia da COVID-19 per lo sviluppo della loro scuola;
- è stata espressa una maggiore necessità di sostegno in termini di attrezzature hardware e software;
- un numero inferiore di istituti scolastici aveva un chiaro piano di azione per implementare maggiormente l'apprendimento digitale in classe e per garantire scambi più stretti tra i docenti.

Si nota anche che nella Svizzera italiana la qualità/disponibilità di WLAN a scuola è stata considerata maggiormente prioritaria rispetto alle scuole della Svizzera tedesca, mentre la promozione dell'apprendimento autonomo è stata considerata meno prioritaria.

Rispetto alle altre due regioni linguistiche, **per la Svizzera francese** si nota che

- il tempo di apprendimento a disposizione degli allievi/delle allieve durante la pandemia è stato stimato inferiore rispetto a quello prima della pandemia;

- gli istituti scolastici si sono coordinati più spesso e regolarmente al proprio interno per quanto riguarda la comunicazione;
- è stata espressa una maggiore necessità di sostegno per approcci didattici per la combinazione delle fasi in presenza e di autoapprendimento.

Inoltre, per la Svizzera francese si nota che le sfide a livello scolastico sono paragonabili a quelle della Svizzera tedesca, ma che il carico di lavoro per i direttori/le direttrici è stato maggiore nell'anno scolastico 2021/2022.

Che cosa si deve considerare nell'interpretazione dei risultati?

Il presente rapporto non fornisce alcuna interpretazione delle differenze presentate. Per comprendere e spiegare con precisione le differenze tra le regioni linguistiche, è necessaria un'ulteriore analisi delle condizioni di contesto. Inoltre, si deve considerare che solo una parte dei direttori/delle direttrici ha partecipato all'indagine, nonostante il campione nel suo complesso copra relativamente bene la distribuzione delle scuole nelle diverse regioni (ad esempio, aree urbane e rurali) e per quanto riguarda i tipi di scuola (primaria e secondaria). Inoltre, i campioni della Svizzera francese e italiana sono relativamente piccoli, rispettivamente con 35 e 23 direttori/direttrici (nonostante un tasso di risposta pari circa al 20%), e ciò li rende suscettibili a distorsioni.

Inoltre, i risultati rispecchiano solo il punto di vista dei direttori/delle direttrici. Sarebbe auspicabile includere le opinioni di docenti, allievi/allieve e genitori. Ciò non è stato possibile date le risorse limitate del team di ricerca e per proteggere le scuole da un onere ancora maggiore in questo periodo di stress.

Per consentire un confronto linguistico-regionale con le dimensioni del campione presenti, i risultati non sono stati ulteriormente analizzati per livello scolastico. Si può ipotizzare che i risultati differiscano a seconda dell'argomento per i diversi livelli. Ad esempio, le analisi dello studio S-CLEVER hanno rivelato che le scuole primarie erano sottoposte a uno stress maggiore rispetto alle scuole secondarie inferiori e avevano una maggiore necessità di sostegno. Non è stato possibile indagare questo aspetto nell'ambito del presente rapporto.

Cosa succede dopo?

Il presente rapporto costituisce una prima analisi dei dati raccolti. Saranno condotte ulteriori analisi per comprendere meglio i risultati. Tutte le pubblicazioni relative a questo studio sono disponibili sul sito www.s-clever.org.

10 Riferimenti bibliografici

- Cecchini, A., & Dutrévis, M. (2020). Le Baromètre de l'école: enquête sur l'école à la maison durant la crise sanitaire du Covid-19. SRED.
- educa. (2021). *Digitisation in education*. Educa. https://www.educa.ch/sites/default/files/2021-08/Digitisation_in_education_short_version.pdf
- Emmerich, M., & Maag Merki, K. (2014). Die Entwicklung von Schule: Theorie - Forschung - Praxis. In F. Engelhardt (Ed.), *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft online: Erziehungs- und Bildungssoziologie, Makrosoziologische Analysen: Funktionen, Strukturen und Institutionen* (S. 1-35). Beltz Juventa. <https://doi.org/https://doi.org/10.3262/EEO20140338>
- Feldhoff, T., Radisch, F., Maag Merki, K., Jude, N., Brauckmann-Sajkiewicz, S., Maaz, K., Arndt, M., Habeck, L., Suter, F., Wüst, O., Rettinger, T., Reschke, K., & Selcik, F. (2022). *Erfahrungen von Schulleiter*innen in Deutschland, Österreich und in der Deutschschweiz während der COVID-19-Pandemie. Zentrale Ergebnisse der Längsschnittstudie «S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen»*. Online: www.s-clever.org.
- Feldhoff, T., Rettinger, T., Radisch, F., Arndt, M., Habeck, L., Jude, N., Kriegbaum, K., Maaz, K., Kielblock, S., Maag Merki, K., Wüst, O., Suter, F., Wullschleger, A., & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2021a). *S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen. Erste Ergebnisse der Schulleiter*innen-Befragung September und Oktober 2020 für Deutschland*. 2021. DOI: 10.25656/01:21391
- Feldhoff, T., Rettinger, T., Radisch, F., Arndt, M., Habeck, L., Jude, N., Kriegbaum, K., Maaz, K., Kielblock, S., Maag Merki, K., Wüst, O., Suter, F., Wullschleger, A., & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2021b). *S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen. Erste Ergebnisse der Schulleiter*innen-Befragung September und Oktober 2020 für die Schweiz*. DOI: 10.25656/01:21396
- Feldhoff, T., Rettinger, T., Radisch, F., Arndt, M., Habeck, L., Jude, N., Kriegbaum, K., Maaz, K., Kielblock, S., Maag Merki, K., Wüst, O., Suter, F., Wullschleger, A., & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2021c). *S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen. Erste Ergebnisse der Schulleiter*innen-Befragung September und Oktober 2020 für Österreich*. DOI: 10.25656/01:21396
- Piatti, A., Rocca, L., Egloff, M., Calvo, S., Castelli, L., Gola, G., & Negrini, L. (2020). A scuola in Ticino durante la pandemia di COVID-19. Un'indagine nella scuola dell'obbligo. Sintesi dei risultati. SUPSI DFA: https://ricercascuola2020.supsi.ch/wp-content/uploads/Sintesi_risultati.pdf
- Sandmeier, A., Betschart, S., Perrenoud, O. & Skedsmo, G. (2021). HEPISCO (Health Promotion In Schools in Times of Covid 19) – Studie. Erste Ergebnisse zur Gesundheit von Schweizer Schulleiter/innen. Pädagogische Hochschule Schwyz. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5575956>.
- SBFI Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (2022). Bildungsraum Schweiz: <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/bildungsraum-schweiz.html>
- Tomasik, M. J., Helbling, L. A., & Moser, U. (2021). Educational gains of in-person vs. distance learning in primary and secondary schools: A natural experiment during the COVID-19 pandemic school closures in Switzerland. *International Journal of Psychology*, 56(4), 566-576. <https://doi.org/10.1002/ijop.12728>