FIDAE
LOMBARDIA
ETASS

Project Design.

Tecniche e strumenti per costruire nel modo più efficace Progetti di Miglioramento (PDM) per la scuola

Istituto Marcelline / MILANO / P.zza Tommaseo, 1 / 30 aprile 2016

Il percorso di questa mattinata

- …*project design*
- Percorrere insieme il Piano di Miglioramento
- Capirne la *ratio e* Evidenziare i punti nodali
- Vederlo nell'ambito ampio degli altri documenti (RAV, PTOF)
- Provare a scriverne insieme una parte
- Collegarlo a degli elementi di teoria
- Parlare di progettazione in senso più ampio

Presentiamoci

- Dirigenti scolastici e Insegnanti
- Delle scuole paritarie
- Della Lombardia

- Infanzia
- Primaria
- Secondaria 1° e 2° grado

FIDAE

Federico Rappelli
Ricercatore in campo economico e sociale
(intervento a titolo personale)

Alcune premesse

Sezione 1

Di cosa stiamo parlando / 1

- I piani dell'Offerta formativa
- Si può «offrire» formazione?
- Il ruolo di chi dirige e di chi «eroga» la formazione
- Perché misuriamo?
  - *Inevitabile, quando due gruppi competono per le stesse risorse, per «di-mostrare» che non ci sono stati abusi e che l'efficienza e l'efficacia sono aumentate*
  - *Attenzione ad "innamorarsi" di questi strumenti. Il rischio di autoreferenzialità è elevatissimo*
- I Piani di Miglioramento

Di cosa stiamo parlando / 2

- Il ciclo di programmazione
- Il percorso di miglioramento
- Istruzione ed educazione
- Indicatori di *performance*, *rating*, misurazioni varie
  - *Valore aggiunto*
  - *Contributo alla realizzazione dei risultati (vettore e matrice multidimensionale)*
  - *“Classifica” dei soggetti*
  - *…..*

Contesto normativo

- *Legge 107/2015*
  - → *appendice A*
  - → *appendice B*
- Cosa voleva veramente il legislatore (i legislatori) ? Quanti compromessi sono contenuti nella norma?
- Il tema dell'autonomia scolastica
- Livello europeo, livello nazionale, livello regionale
- …e tutti vogliono sapere qualcosa da voi….

...alcuni tra i seguenti obiettivi...

in base al comma 7 dell'art. 1 della legge 107, le istituzioni possono inserire nel loro Piano triennale dell'offerta formativa alcuni tra i seguenti obiettivi:

a. valorizzazione delle competenze linguistiche e utilizzo della metodologia CLIL;

b. potenziamento delle competenze matematico-logiche e scientifiche;

c. potenziamento delle competenze nella musica, nell'arte, nel cinema;

d. sviluppo delle competenze in materia di cittadinanza attiva e democratica attraverso la valorizzazione dell'educazione interculturale e alla pace, il rispetto delle differenze e il dialogo tra le culture, il sostegno dell'assunzione di responsabilità, l'educazione all'autoimprenditorialità;

e. rispetto della legalità, della sostenibilità ambientale;

f. alfabetizzazione all'arte, alle tecniche e ai media di produzione e diffusione delle immagini;

g. potenziamento delle discipline motorie, sviluppo di comportamenti ispirati a uno stile di vita sano;

h. sviluppo delle competenze digitali degli studenti;

i. potenziamento delle metodologie laboratoriali e delle attività di laboratorio;

j. prevenzione e contrasto della dispersione scolastica, di ogni forma di discriminazione; potenziamento dell'inclusione scolastica e del diritto allo studio degli alunni con bisogni educativi speciali attraverso percorsi individualizzati e personalizzati;

k. valorizzazione della scuola intesa come comunità attiva, aperta al territorio;

l. apertura pomeridiana delle scuole e riduzione del numero di alunni e di studenti per classe o per articolazioni di gruppi di classi, anche con potenziamento del tempo scolastico o rimodulazione del monte orario;

m. incremento dell'alternanza scuola-lavoro nel secondo ciclo di istruzione;

n. valorizzazione di percorsi formativi individualizzati e coinvolgimento degli alunni;

o. individuazione di percorsi funzionali alla premialità e alla valorizzazione del merito degli alunni;

p. alfabetizzazione e perfezionamento dell'italiano come lingua seconda;

q. definizione di un sistema di orientamento

Ricerca e innovazione per la scuola italiana

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA
INDIRE

Chi siamo

L'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (Indire) è il più antico ente di ricerca del Ministero dell'Istruzione.

Oltre alla sede centrale a **Firenze**, ha **tre nuclei territoriali** a **Torino**, **Roma** e **Napoli**. L'ente è dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale (leggi lo Statuto dell'Indire).

Fin dalla sua nascita nel 1925, l'Istituto accompagna l'evoluzione del sistema scolastico italiano investendo in formazione e innovazione e sostenendo i processi di miglioramento della scuola.

L'Indire è il punto di riferimento per la ricerca educativa in Italia. Sviluppa nuovi modelli didattici, sperimenta l'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, promuove la ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento. **L'Istituto vanta una consolidata esperienza nella formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici** ed è stato protagonista di alcune delle più importanti esperienze di *e-learning* a livello europeo.

Insieme all'Invalsi e al corpo ispettivo del Ministero dell'Istruzione, l'Indire è parte del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione. In questo ambito, **l'Istituto sviluppa azioni di sostegno ai processi di miglioramento della didattica** per l'innalzamento dei livelli di apprendimento e il buon funzionamento del contesto scolastico.

Attraverso monitoraggi quantitativi e qualitativi, banche dati e rapporti di ricerca, **l'Indire osserva e documenta i fenomeni legati alla trasformazione del curricolo nell'**istruzione tecnica e professionale e ai temi di scuola e lavoro**.**

L'Istituto ha il compito di gestire Erasmus+, il nuovo programma dell'Unione europea per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport per il periodo 2014-2020.

Sempre in ambito internazionale, **l'Indire fa parte del Consorzio** EUN – European Schoolnet, composto da 31 Ministeri dell'Educazione dei Paesi europei, che promuove l'innovazione nei processi educativi in una dimensione transnazionale. **L'Istituto guarda all'Europa anche attraverso le sue tante** collaborazioni, grazie alle quali contribuisce allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze fra scuole, studenti, aziende e istituzioni di tutti i Paesi dell'Unione Europea.

L'Indire, in virtù delle sue radici, dispone di un archivio storico **che conserva un ricco patrimonio documentario otto-novecentesco**, uno dei pochi in Italia specializzati nella raccolta e nella valorizzazione di materiale documentario di

Fonte: pagina web del sito di INDIRE - http://www.indire.it/home/chi-siamo/

Cos'è il Sistema nazionale di valutazione?

Il Sistema nazionale di valutazione (SNV) costituisce una **risorsa strategica** per orientare le politiche scolastiche e formative alla crescita culturale, economica e sociale del Paese e per favorire la piena attuazione dell'autonomia delle istituzioni scolastiche.
Per migliorare la qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti, **l'SNV valuta l'efficienza e l'efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione**.
Il Sistema nazionale di valutazione è costituito da:

- **Invalsi**: Istituto nazionale per la valutazione del sistema di istruzione e formazione;
- **Indire**: Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa
- **Contingente ispettivo**.

Concorrono all'attività di valutazione:

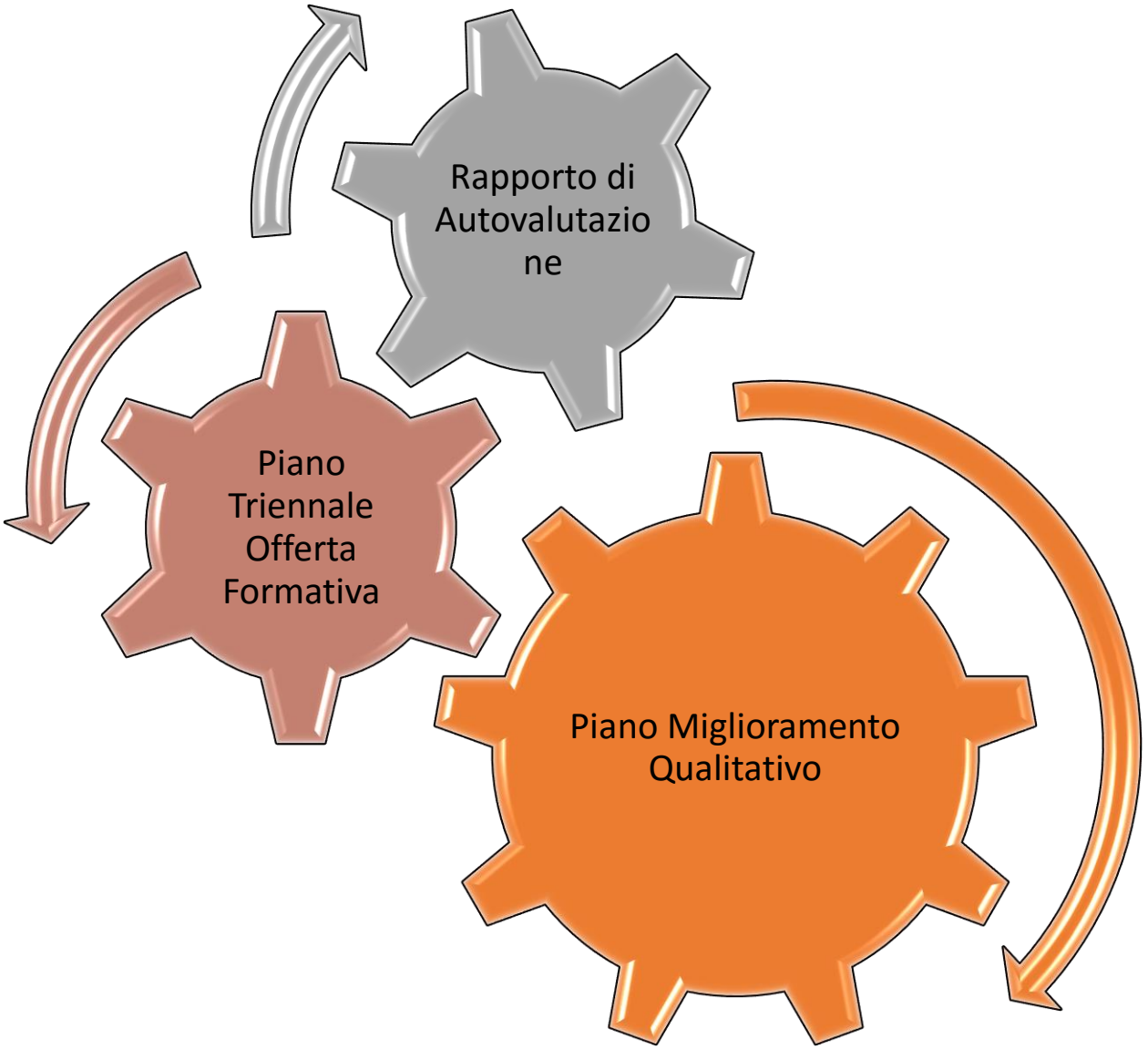
- **la Conferenza** per il coordinamento funzionale del SNV;
- **i Nuclei di valutazione esterna**.

Fonte: http://www.istruzione.it/snv/index.shtml

INDIRE e SNV

- Parliamo con INDIRE
  - → Massimo Faggioli sul canale YouTube
  - Esito occupazionale e valutazione a distanza
  - Crescita nella qualità delle scuole e riduzione delle differenze
  - Esiti apprendimenti (INVALSI) che è spesso un punto di riferimento importante
  - Esiti apprendimenti ulteriori
  - Competenze di cittadinanza
- Il percorso. PTOF vs PdM
- Autovalutazione e RAV – Rapporto di autovalutazione
- Relazione con il Piano di Qualità ISO9000
- Autonomia, valutazione, miglioramento
- Contesto internazionale

Il contesto operativo



Il Piano di Miglioramento

(PdM)

Sezione 2

Rav e PdM

RAV Sez.5

Il Piano di Miglioramento si articola in 4 sezioni:

1. Scegliere gli obiettivi di processo più utili e necessari alla luce delle priorità individuate nella sezione 5 del RAV.
2. Decidere le azioni più opportune per raggiungere gli obiettivi scelti.
3. Pianificare gli obiettivi di processo individuati.
4. Valutare, condividere e diffondere i risultati alla luce del lavoro svolto dal Nucleo Interno di Valutazione.

Esempio

Un’occhiata al RAV

- Contestualizzazione (e confronto con il livello medio nazionale)
  - Dati macroeconomici e di contesto sociale e di mercato del lavoro
  - Le risorse umane e materiali disponibili
  - I risultati scolastici
- Valutazioni esterne (INVALSI – OCSE PISA) e Autovalutazione
  - Livelli di apprendimento
  - Competenze chiave e di apprendimento
  - Risultati a distanza
  - Inserimenti nel mondo del lavoro
- Processi – pratiche educative e didattiche
- Processi – pratiche gestionali e organizzative

→ Criteri di qualità

→ Punti di forza e di debolezza

5 Individuazione delle priorita'

Priorità e Traguardi

ESITI DEGLI STUDENTI		DESCRIZIONE DELLA PRIORITA' (max 150 caratteri spazi inclusi)	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO (max 150 caratteri spazi inclusi)
	Risultati scolastici		
	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	diminuire la disomogeneità tra italiano e matematica e fra ordini di scuola / classi	portare gli esiti di matematica a livello di quelli di italiano portare tutte le classi a livelli di esiti medio alti
	Competenze chiave e di cittadinanza		
	Risultati a distanza		

Motivare la scelta delle priorità sulla base dei risultati dell'autovalutazione (max 1500 caratteri spazi inclusi)
Tra le aree esaminate i risultati Invalsi appaiono non sempre positivi e omogenei tra classi di diversi livelli

Obiettivi di processo

AREA DI PROCESSO		DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DI PROCESSO (max 150 caratteri spazi inclusi)
✓	Curricolo, progettazione e valutazione	produzione di un documento programmatico condivisibile tra i diversi livelli per il miglioramento degli esiti Invalsi
		produrre da gruppi di lavoro di livello linee guida per conciliare le richieste Invalsi con le Indicazioni nazionali
		progettare piano di esercitazioni per Invalsi potenziato e strutturato
	Ambiente di apprendimento	
	Inclusione e differenziazione	
	Continuita' e orientamento	
	Orientamento strategico e organizzazione della scuola	
	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	
	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	

Indicare in che modo gli obiettivi di processo possono contribuire al raggiungimento delle priorità (max 1500 caratteri spazi inclusi)
Gli obiettivi di processo sono strumentali alla priorità prescelta di miglioramento e raggiungimento di maggiore omogeneità negli esiti delle prove Invalsi del Comprensivo.

ESITI DEGLI STUDENTI		DESCRIZIONE DELLA PRIORITA' (max 150 caratteri spazi inclusi)	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO (max 150 caratteri spazi inclusi)
	Risultati scolastici		
	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	Riduzione della variabilita' fra le classi	
		Insegnare e apprendere per competenze	
	Competenze chiave e di cittadinanza	Sviluppo delle competenze sociali degli studenti	
		Diventare 'cittadino' di sé stesso, d'Italia e nel mondo,	
		Qualificarsi nelle lingue	
	Risultati a distanza		

Motivare la scelta delle priorità sulla base dei risultati dell'autovalutazione (max 1500 caratteri spazi inclusi)
Sono gli aspetti che dobbiamo qualificare di più della nostra Scuola.

Indice

Introduzione

SEZIONE 1 - Scegliere gli obiettivi di processo più rilevanti e necessari in tre passi

Passo 1 - Verificare la congruenza tra obiettivi di processo e priorità/traguardi

Passo 2 - Elaborare di una scala di rilevanza degli obiettivi di processo

Passo 3 - Ridefinire l'elenco degli obiettivi di processo, i risultati attesi, gli indicatori di monitoraggio del processo e le modalità di misurazione dei risultati

SEZIONE 2 - Decidere le azioni per raggiungere ciascun obiettivo di processo in due passi

Passo 1 - Ipotizzare le azioni da compiere considerandone anche i possibili effetti negativi e positivi nel medio e nel lungo termine

Passo 2 - Rapportare gli effetti delle azioni a un quadro di riferimento innovativo

SEZIONE 3 - Pianificare le azioni di ciascun obiettivo di processo in tre passi

Passo 1 - Definire l'impegno delle risorse umane e le risorse strumentali

Passo 2 - Definire i tempi di attuazione delle attività

Passo 3 - Programmare il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento del raggiungimento dell'obiettivo di processo

SEZIONE 4 - Valutare, condividere e diffondere i risultati del piano di miglioramento in quattro passi

Passo 1 - Valutare i risultati raggiunti sulla base degli indicatori relativi ai traguardi del RAV

Passo 2 - Descrivere i processi di condivisione del piano all'interno della scuola

Passo 3 - Descrivere le modalità di diffusione dei risultati del PdM sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione scolastica.

Passo 4 - Descrivere le modalità di lavoro del Nucleo di Autovalutazione

SEZIONE 1 - Scegliere gli obiettivi di processo più rilevanti e necessari in tre passi

Nella sezione 5 del RAV la scuola ha indicato alcuni obiettivi di processo che intende perseguire per raggiungere i traguardi connessi alle priorità. Per assicurarsi che la strada imboccata sia quella giusta la pianificazione del miglioramento riparte da qui: La scelta degli obiettivi è corretta? Sono questi gli obiettivi più utili alla promozione di un processo innovativo nella scuola? Sono connessi tra loro? E, soprattutto, la scuola si trova in condizioni oggettivamente favorevoli per la loro attuazione?

Passo 1 - Verificare la congruenza tra obiettivi di processo e priorità/traguardi

Si chiede ora alla scuola di esplicitare la connessione tra ciascuno degli obiettivi di processo e le priorità individuate. Tale connessione deriva dal potenziale impatto che l'obiettivo potrà avere sul raggiungimento dei traguardi relativi alle priorità. In base a queste considerazioni, ogni obiettivo di processo può essere messo in relazione solo con una o con entrambe le priorità strategiche precedentemente identificate. In questo modo si ottiene un quadro sinottico degli obiettivi di processo, collegati alle priorità e ai traguardi.

Domande guida

- Ci sono nessi tra obiettivi e traguardi?se si, quali sono?
- Ci sono ridondanze tra gli obiettivi individuati?
- Gli obiettivi coprono tutti gli aspetti delle priorità dichiarate in modo efficace e completo ?

Tabella 1 - Relazione tra obiettivi di processo e priorità strategiche

(Elencare gli obiettivi di processo come indicati nella sezione 5 del RAV e barrare le colonne 1 e/o 2 per indicare l'attinenza di ciascuno a una o entrambe le priorità)

Area di processo	Obiettivi di processo	E' connesso alle priorità...	
		1	2
Curricolo, progettazione e valutazione	1		
	2		
	3		
	4		
Ambiente di apprendimento	1		
	2		
	3		
	4		
Inclusione e differenziazione	1		
	2		
	3		
	4		
	1		
	2		
Continuità e orientamento	1		
	2		
	3		
	4		
Orientamento strategico e organizzazione della scuola	1 Organizzare tutta la scuola (infanzia, primaria, secondaria) per favorire la cittadinanza attiva.	X	
	2 Apprendere attraverso l'esperienza del vivere insieme.	X	
	3		
	4		
Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	1 Sviluppare un senso reale di appartenenza oltre il gruppo classe.	X	
	2 Educare a vivere insieme affrontando e risolvendo le frustrazioni.	X	
	3		
	4		
	1		

Passo 2 – Elaborare una scala di rilevanza degli obiettivi di processo

Al fine di valutare la rilevanza di ciascuno degli obiettivi di processo, è importante compiere una stima della loro fattibilità. Ad ogni obiettivo si attribuisce un valore di fattibilità e uno di impatto, determinando una scala di rilevanza.

La stima dell' *impatto* implica una valutazione degli effetti che si pensa possano avere le azioni messe in atto al fine perseguire l'obiettivo descritto.

La stima della *fattibilità* si attua sulla base di una valutazione delle reali possibilità di realizzare le azioni previste, tenendo conto delle risorse umane e finanziarie a disposizione.

Si possono considerare i punteggi da 1 a 5 come segue:

1= nullo
2= poco
3= abbastanza
4=molto
5= del tutto

Il prodotto dei due valori fornisce una scala di rilevanza degli obiettivi di processo da mettere in atto.

Alla luce di queste valutazioni, la scuola può analizzare con più attenzione il peso strategico degli obiettivi di processo, in vista della pianificazione delle azioni ad essi sottese. In base ai risultati ottenuti la scuola può valutare se rivedere gli obiettivi dichiarati nel RAV, concentrandosi su quelli di rilevanza maggiore e, all'occorrenza, eliminare o ridimensionare il peso degli obiettivi di minore rilevanza.

Domande guida

- Ci sono obiettivi che , sebbene siano importanti, non è possibile realizzare?
- Su quali obiettivi è opportuno concentrare le risorse a disposizione?

TABELLA 2 - Calcolo della necessità dell'intervento sulla base di fattibilità ed impatto

(Al fine di calcolare la rilevanza dell'obiettivo utilizzare la tabella riportando le stime sulla fattibilità e sull'impatto e il prodotto dei due valori numerici.)

	Obiettivo di processo elencati	Fattibilità (da 1 a 5)	Impatto (da 1 a 5)	Prodotto: valore che identifica la rilevanza dell'intervento
1	Organizzare tutta la scuola (infanzia, primaria, secondaria) per favorire la cittadinanza attiva.	3	4	12
2	Apprendere attraverso l'esperienza del vivere insieme.	3	3	9
3	Sviluppare un senso reale di appartenenza oltre il gruppo classe.	3	3	9
4	Educare a vivere insieme affrontando e risolvendo le frustrazioni.	5	4	20

TABELLA 2 - Calcolo della necessità dell'intervento sulla base di fattibilità ed impatto

	Obiettivo di processo elencati	Fattibilità (da 1 a 5)	Impatto (da 1 a 5)	Prodotto: valore che identifica la rilevanza dell'intervento
1	Revisionare i curricoli verticali e trasversali in riferimento alla nuova certificazione delle competenze	4	5	20
2	Dimensione relazionale sia tra i docenti, tra docenti e alunni, sia tra alunni e verso le famiglie	3	4	12
3	Valorizzazione degli ambienti scolastici	1	5	5
4	Metodologia didattica	3	5	15
5	Sistema raccolta dati risultati a distanza	2	2	4
6	Nomina e organizzazione del gruppo per l'inclusione per ogni ordine di scuola e dell'istituto Applicazione di una didattica innovativa	3	5	15
7	Motivare e responsabilizzare i docenti tramite la formazione e l'autoformazione. Attribuzione di compiti e funzioni aumentando il senso di responsabilizzazione dei docenti.	2	5	10
8	Attenta sensibilizzazione delle famiglie sul processo formativo dell'alunno	1	3	3
9	Migliorare la collaborazione con gli enti locali, le istituzioni e le agenzie formative del territorio	2	4	8

*** Legenda punteggi: 1 = nullo; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto; 5 = del tutto.**

Passo 3 - Ridefinire l'elenco degli obiettivi di processo e indicare i risultati attesi, gli indicatori di monitoraggio del processo e le modalità di misurazione dei risultati

Sulla base del lavoro precedente, la scuola può definire una lista ordinata degli obiettivi di processo, che saranno oggetto della successiva pianificazione.

Per ciascun obiettivo è necessaria una chiara definizione dei risultati attesi e degli indicatori su cui basare la misurazione periodica dei processi attivati, ai fini del monitoraggio dell'efficacia delle azioni intraprese. I risultati attesi e gli indicatori di processo devono essere espressi in una forma concreta e osservabile e saranno recuperati al momento del monitoraggio delle singole azioni.

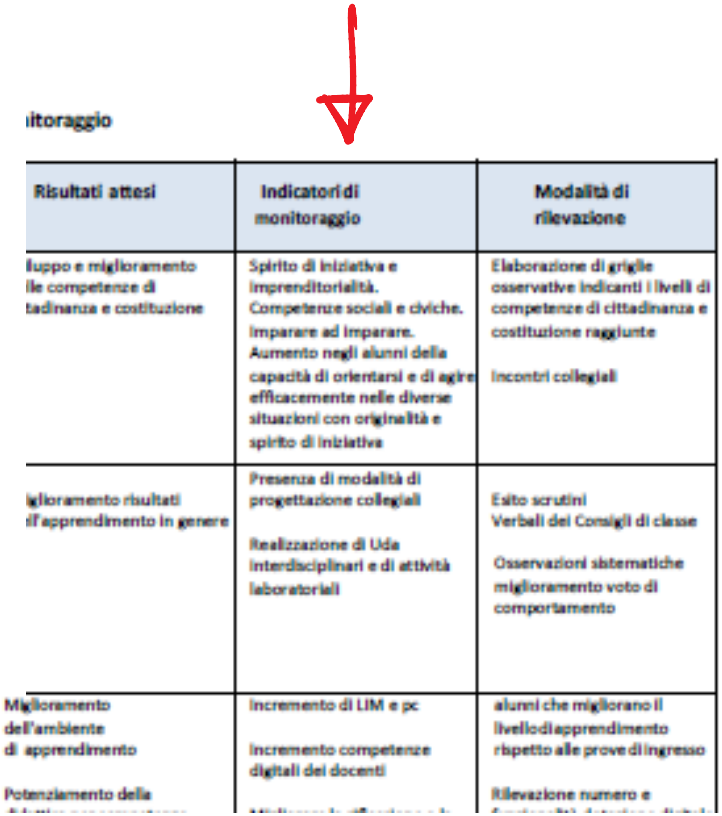
Domande guida

- Quali sono gli obiettivi che s'intendono raggiungere nel prossimo anno scolastico? Quali risultati ci si attende da ciascun obiettivo di processo scelto?
- Quali indicatori dovranno essere utilizzati per capire se quella che si sta seguendo è la giusta direzione , al fine di raggiungere gli obiettivi previsti? In che modo saranno misurati?

Tabella 3 - Risultati attesi e monitoraggio

(Nella colonna "indicatori di monitoraggio" esprimere un elemento su cui basare il controllo periodico del processo in atto. L'indicatore dovrebbe essere un valore misurabile o comunque accertabile in modo univoco)

	Obiettivo di processo in via di attuazione	Risultati attesi	Indicatori di monitoraggio	Modalità di rilevazione
1	Organizzare tutta la scuola (infanzia, primaria, secondaria) per favorire la cittadinanza attiva.	Cittadinanza attiva: vivere un'assemblea, votare, dialogare.		• Scheda educativa • APP • Questionario statistico
2	Apprendere attraverso l'esperienza del vivere insieme.	Apprendimento cooperativo e dinamica laboratoriale per sviluppare la creatività.		
3	Sviluppare un senso reale di appartenenza oltre il gruppo classe.	Relazioni trasversali: dai bambini dell'infanzia ai più grandi (secondaria, passando attraverso la primaria).		
4	Educare a vivere insieme affrontando e risolvendo le frustrazioni.	Vivere le frustrazioni parlandone con gli altri, favorendo un senso autocritico.		
5				



itoraggio

Risultati attesi	Indicatori di monitoraggio	Modalità di rilevazione
luppo e miglioramento le competenze di tadinanza e costituzione	Spirito di iniziativa e imprenditorialità. Competenze sociali e civiche. Imparare ad imparare. Aumento negli alunni della capacità di orientarsi e di agire efficacemente nelle diverse situazioni con originalità e spirito di iniziativa	Elaborazione di griglie osservative indicanti i livelli di competenze di cittadinanza e costituzione raggiunte Incontri collegiali
glioramento risultati l'apprendimento in genere	Presenza di modalità di progettazione collegiali Realizzazione di Uda interdisciplinari e di attività laboratoriali	Esito scrutini Verbali dei Consigli di classe Osservazioni sistematiche miglioramento voto di comportamento
3 Valorizzazione degli ambienti scolastici	Miglioramento dell'ambiente di apprendimento Potenziamento della	Incremento di LIM e pc Incremento competenze digitali dei docenti	alunni che migliorano il livello di apprendimento rispetto alle prove di ingresso Rilevazione numero e

SEZIONE 2 - Decidere le azioni per raggiungere ciascun obiettivo di processo in due passi

(I passi di questa sezione dovranno essere ripetuti per ciascun obiettivo di processo che si intende raggiungere nell'anno in corso.)

Passo 1 - Ipotizzare le azioni da compiere considerandone i possibili effetti negativi e positivi a medio e a lungo termine

Decidere le azioni da compiere è un passaggio che richiede una riflessione attenta in termini di valutazione delle potenziali opportunità e rischi .
Occorre considerare che le azioni che si intraprenderanno potranno avere degli effetti positivi ma anche potenziali ricadute negative su altre dimensioni o attività nelle quali la scuola è impegnata.
E' opportuno inoltre tenere presente che gli effetti delle azioni intraprese non si esauriranno nel breve periodo, ma avranno anche effetti di medio e lungo periodo.

Domande guida

- Quali sono gli effetti positivi che un'azione può produrre all'interno della scuola?
- Quali sono invece gli aspetti negativi che la stessa azione può produrre, innescando meccanismi non virtuosi?
- Queste azioni produrranno effetti anche i nei prossimi anni?

Per ciascun obiettivo

Tabella 4 - Valutazione degli effetti positivi e negativi delle azioni

Azione prevista	Effetti positivi all'interno della scuola a medio termine	Effetti negativi all'interno della scuola a medio termine	Effetti positivi all'interno della scuola a lungo termine	Effetti negativi all'interno della scuola a lungo termine

Le azioni compaiono qui

Passo 2 - Rapportare gli effetti delle azioni a un quadro di riferimento innovativo

Le azioni pianificate avranno effetti duraturi se incideranno sul raggiungimento di obiettivi a breve termine, ma soprattutto se rappresenteranno un'occasione per avviare un profondo processo di innovazione e cambiamento della scuola.

Le azioni che s'intendono attivare vengono quindi messe in relazione con il quadro di riferimento che emerge dal lavoro che INDIRE svolge con le scuole delle Avanguardie Educative e si collega fortemente a quanto previsto dalla Legge 107/15 nota come "Buona Scuola".

Domande guida

- Le azioni possono essere connesse a qualcuno degli obiettivi previsti dalla Legge 107/15?
- Le azioni prevedono modifiche agli ambienti di apprendimento e/o all'organizzazione scolastica?
- Nelle azioni descritte si può riconoscere una linea di tendenza che porta verso l'innovazione?

Nota:

Si veda:

- Appendice A - obiettivi triennali descritti nella Legge 107/2015
- Appendice B - principi ispiratori alla base delle idee delle Avanguardie Educative su cui Indire sta lavorando per favorire la disseminazione di pratiche innovative nelle scuole

Tabella 5 – Caratteri innovativi

Caratteri innovat

APPENDICE A - Obiettivi del Piano Trie
107/2015

La legge 107/2015 individua degli obiet
possono inserire nel Piano triennale, avva
insegnanti, in base alle esigenze formative

Infatti, in base al comma 7 dell'art. 1 dell
nel loro Piano triennale dell'offerta formativ

a. valorizzazione delle competenze ling
b. potenziamento delle competenze ma
c. potenziamento delle competenze nel
d. sviluppo delle competenze in mat
attraverso la valorizzazione dell'educ
delle differenze e il dialogo tra
responsabilità, l'educazione all'autoi

APPENDICE B - L'innovazione promossa da Indire attraverso le Avanguardie Educative

Nel Manifesto del movimento delle Avanguardie Educative, vengono individuati sette "orizzonti" coinvolti nel processo innovativo delle scuole, che sono riassunti nei seguenti punti:

1. Trasformare il modello trasmissivo della scuola
2. Sfruttare le opportunità offerte dalle ICT e dai linguaggi digitali per supportare nuovi modi di insegnare, apprendere e valutare
3. Creare nuovi spazi per l'apprendimento
4. Riorganizzare il tempo del fare scuola
5. Riconnettere i saperi della scuola e i saperi della società della conoscenza
6. Investire sul "capitale umano" ripensando i rapporti (dentro/fuori, insegnamento frontale/apprendimento tra pari, scuola/azienda, ...)
7. Promuovere l'innovazione perché sia sostenibile e trasferibile

Le idee e il manifesto sono descritti al sito: http://avanguardieeducative.indire.it/

SEZIONE 3 - Pianificare le azioni di ciascun obiettivo di processo individuato in tre passi

(I passi di questa sezione dovranno essere ripetuti per ciascun obiettivo di processo che si intende raggiungere nell'anno in corso.)

Passo 1 - Definire l'impegno delle risorse umane e strumentali

La pianificazione delle azioni è il cuore della predisposizione del piano. Si parte con la previsione dell'impegno di risorse umane interne alla scuola, definendo ciò che esula dalle normali funzioni di servizio e che ha un impatto aggiuntivo di carattere finanziario (docenti, personale ATA, DS) e di quelle esterne (consulenti, formatori, ecc.), quantificando le spese che la scuola intende sostenere per l'attuazione delle azioni descritte.

Domande guida

- Quali sono le risorse umane interne che la scuola ha a disposizione per raggiungere gli obiettivi di processo?
- Quali sono le risorse umane esterne necessarie ad attivare i processi in modo efficace?
- Quali sono le fonti finanziarie da cui la scuola intende attingere per coprire le spese necessarie?

TERZA SEZIONE

Tabella 6 – Descrivere l'impegno di risorse umane interne alla scuola

Figure professionali	Tipologia di attività	Ore aggiuntive presunte	Costo previsto	Fonte finanziaria
Docenti	Gruppo di Miglioramento Responsabili di progetto Partecipanti a formazione			Risorse interne
Personale ATA	Partecipanti a formazione			
Altre figure				

Tabella 7 - Descrivere l'impegno finanziario per figure professionali esterne alla scuola e/o beni e servizi

Impegni finanziari per tipologia dispesa	Impegno presunto	Fonte finanziaria
Formatori	Costo vari corsi	Fonder – Budget interno
Consulenti		
Attrezzature	Utilizzo di quelle a disposizione	
Servizi		
Altro		

Passo 2 - Definire i tempi di attuazione delle attività

Al momento della progettazione ed anche ai fini del monitoraggio in una fase successiva, è importante definire una tempistica chiara dell'attuazione delle azioni pianificate. La tabella di pianificazione, per questo motivo, si configura come una vera e propria "tabella di marcia" da aggiornare in ogni momento, monitorando costantemente l'andamento del processo di miglioramento.

Domande guida

- E' possibile fare una progettazione precisa delle azioni scandite nel corso dell'anno?
- Chi è il responsabile del monitoraggio delle azioni affinchè quel determinato obiettivo di processo sia in linea con i tempi?

Tabella 8 - Tempistica[1] delle attività

Attività	Pianificazione delle attività									
	1 Sett.	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Attività	Data di avvio e conclusione	Pianificazione delle attività												Situazione Rosso: attuazione non In linea con gli obiettivi Giallo: non ancora avviata / In corso e in linea con gli obiettivi Verde: attuata
		S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	
Formazione e incontri del gruppo di autovalutazione	Febbraio 2015													Attuata
Formazione e incontri del gruppo di miglioramento														
Formazione e incontri del GLI														In corso e in linea con gli obiettivi
Definizione calendario odg incontri di materia/interclasse														Attuata
Identificazione di nuclei tematici irrinunciabili per ogni disciplina collegabili alle abilità e competenze esplicitate nel curricolo verticale partendo dalla classe prima della scuola primaria.														Attuata
Strutturazione, e calendarizzazione di prove di verifica comuni scandite per livelli con appropriate griglie di valutazione oggettiva.														Attuata
Somministrazione delle prove comuni														In corso e in linea con gli obiettivi
Analisi dei risultati. Pianificazione di misure di intervento correttive e/o a sostegno														In corso e in linea con gli obiettivi

Attività	Pianificazione delle attività 2015/2016									
0 agosto	1 Sett.	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Progettazione	Formazione staff scolastico	Cerimonia di inizio:suddivisione student in casate	Applicazione punteggio mensa e gioco	Applicazione punteggio mensa e gioco	Applicazione punteggio mensa e gioco	Elezione rappresentanti per casata: capitano.	Applicazione punteggio nella didattica	Applicazione punteggio nella didattica	Applicazione punteggio nella didattica	Festa delle case con le famiglie
			Assemblea delle case				Assemblea delle case			

Passo 3 - Programmare il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento del raggiungimento dell'obiettivo di processo

La scuola è invitata a mettere in atto operazioni periodiche di monitoraggio dello stato di avanzamento e dei risultati raggiunti. Tali indicatori devono consentire una misurazione oggettiva del cambiamento introdotto con le azioni messe in atto.
Sulla base dei risultati del monitoraggio la scuola è invitata a riflettere sui dati e ad individuare le eventuali necessità di modifica del piano.

Domande guida

- Quali sono gli aspetti che permettono di verificare se le azioni sono efficaci ai fini del raggiungimento dell'obiettivo?
- Quali dati numerici si possono ricavare per monitorare il processo?
- Con quali strumenti qualitativi e quantitativi si possono raccogliere dati?

Il monitoraggio del processo si differenzia dal monitoraggio degli esiti poiché è finalizzato a rilevare se le azioni previste dalla scuola si stanno svolgendo in modo efficace. La tabella seguente permette di elencare le date di rilevazione delle azioni di monitoraggio con la possibilità di modificare alcuni aspetti della pianificazione.
Questa sezione riprende le riflessioni svolte nella sezione 1, passo 3 (risultati attesi e monitoraggio) del Piano di Miglioramento.

TABELLA 9 - Monitoraggio delle azioni

Data di rilevazione	Indicatori di monitoraggio del processo	Strumenti di misurazione	Criticità rilevate	Progressi rilevati	Modifiche/ necessità di aggiustamenti

SEZIONE 4 - Valutare, condividere e diffondere i risultati del piano di miglioramento in quattro passi

Passo 1 - Valutare i risultati raggiunti sulla base degli indicatori relativi ai traguardi del RAV

Per verificare se il piano ha prodotto gli effetti programmati dovrebbe essere svolta una valutazione sull'andamento complessivo del Piano di Miglioramento con frequenza annuale, evitando di rimandare il controllo verso la conclusione del percorso. Una valutazione periodica in itinere, infatti, permette di capire se la pianificazione è efficace o se invece occorre introdurre modifiche o/e integrazioni per raggiungere i traguardi triennali

Compito del Nucleo Interno di Valutazione è quello di valutare l'andamento del Piano di Miglioramento per ciascuna delle priorità individuate a cui sono stati associati i rispettivi traguardi (Sezione 5 del RAV).

Domande guida

- Rispetto ai traguardi descritti nel RAV, ci sono stati degli scostamenti alla fine del primo anno di progettazione?
- Quali indicatori erano stati scelti per valutare il raggiungimento dei traguardi?
- E' necessario ridimensionare o cambiare qualcosa nella progettazione prevista?

In questa sezione dunque si torna a considerare la dimensione della valutazione degli esiti, facendo esplicito riferimento agli indicatori che erano stati scelti nel RAV come strumenti di misurazione dei traguardi previsti. Diventa dunque fondamentale riprendere la sezione 5 del RAV e la mappa degli Indicatori. E' consigliabile fare questa azione per ciascuna priorità individuata.

Tabella 10 - La valutazione in itinere dei traguardi legati agli ESITI

Priorità 1

Esiti degli studenti *(dalla sez. 5 del RAV)*	**Traguardo** *(dalla sez. 5 del RAV)*	**Data rileva-zione**	**Indicatori scelti**	**Risultati attesi**	**Risultati riscontrati**	**Diffe-renza**	**Considerazio-ni critiche e proposte di integrazione e/o modifica**

Priorità 2

Esiti degli studenti *(dalla sez. 5 del RAV)*	**Traguardo** *(dalla sez. 5 del RAV)*	**Data rileva-zione**	**Indicatori scelti**	**Risultati attesi**	**Risultati riscontrati**	**Diffe-renza**	**Considerazio-ni critiche e proposte di integrazione e/o modifica**

Progettare – alcuni elementi di base

Sezione 3

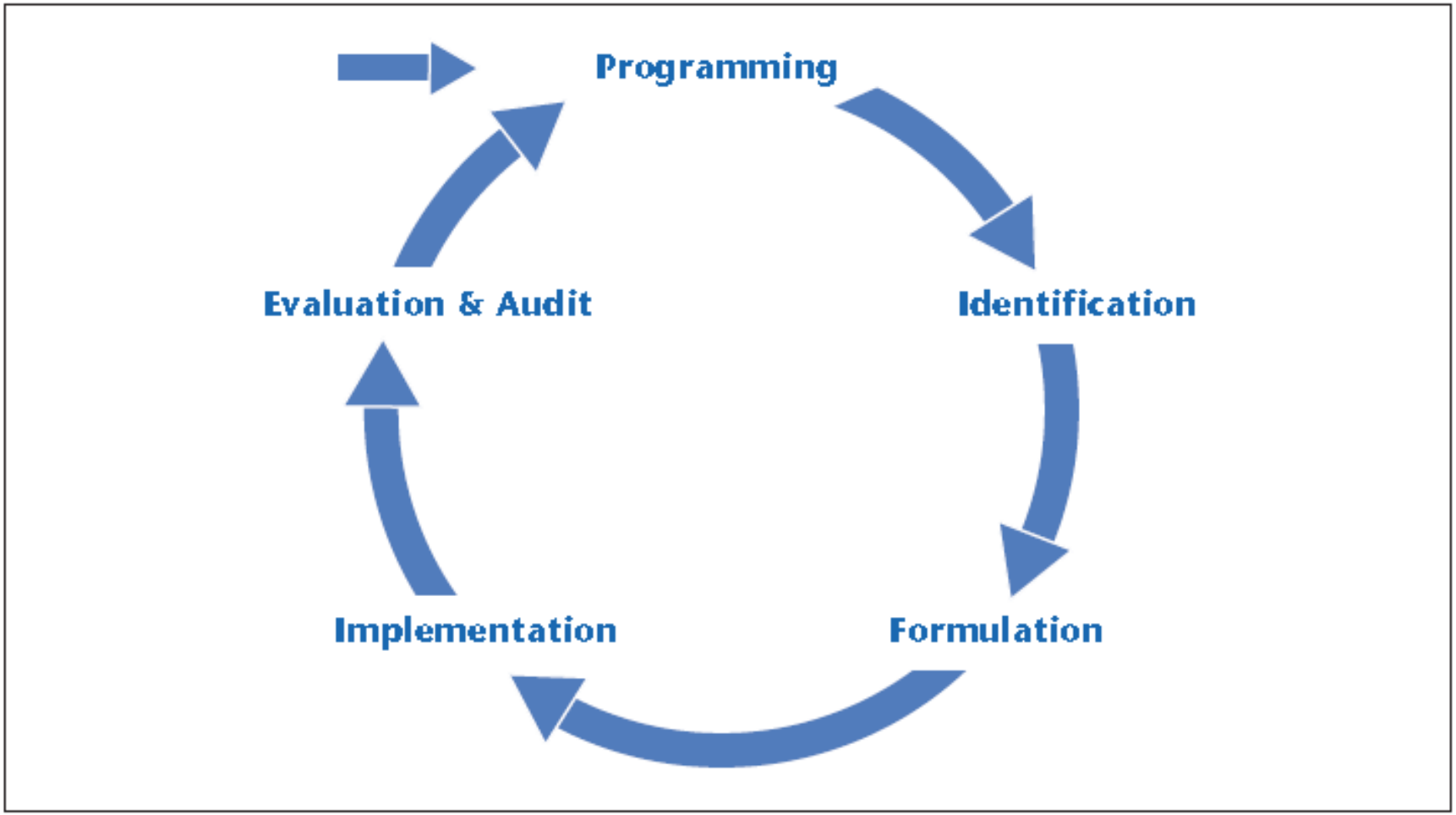
Perché progettare?

- L’azione diretta del governo → la governance
- La complessità della realtà operativa
- La necessità di coinvolgere i soggetti sul territorio
- La scelta sussidiaria (verticale e orizzontale)
- … ma non sempre funziona!

- (Ops: magari sono gli unici fondi disponibili…?)

Ciclo di programmazione

Figure 4 – The Cycle of Operations



PCM – Tre criteri base

- Ogni fase è ben strutturata e dotata di elementi per garantirne la qualità
- Ogni fase deve essere completata prima di passare a quella successiva (non sono previsti overlap)
- Il nuovo nasce «sulle spalle» del vecchio: le *lessons learned* sono una parte fondamentale del processo
- + *chi* è il responsabile?
  - Chi ci passa il finanziamento?
  - Chi lo gestisce?

PCM

- Uno strumento che ci accompagna e sostiene nel corso della progettazione
- «Strumenti nello strumento»
  - Per individuare correttamente la complessità
  - Analisi SWOT
  - Uso di diagrammi a ragnatela
  - Logical Framework
  - Altre analisi (Gender, environmental impact…)

Progettando

- Relazione tra attività e obiettivi progettuali
- l principali programmi europei
- Regole e principi di Project Management europeo
- Obiettivi, fabbisogni e target di progetto
- PCM - Project Cycle Management (programmazione, progettazione di massima, progettazione esecutiva, finanziamento, realizzazione, monitoraggio, valutazione)
- Progettazione e valutazione di progetti con il Quadro Logico
- GOPP - Goal Oriented Project Planning La progettazione partecipata

Progettando: dall'idea progettuale al piano di lavoro

- Scheletro e albero dell'idea progettuale (WBS, *Work Breakdown Structure*)
- Identificazione delle criticità e predisposizione di un *contingency plan*
- Indicatori di *performance*
- Valutazione e monitoraggio - sistema informativo e indicatori
- Analisi del contesto socio-economico, swot analysis
- *Deliverable* e *Milestones*
- Sostenibilità, ripetibilità, diffusione
- Costruzione del consorzio: la scelta dei partner giusti - come cercarli o farsi trovare

Progettando: parte economico finanziaria

- Stesura del budget: criteri di compilazione
- Gli elementi di attenzione:
  - Categorie di spese ammissibili
  - I contratti con professionisti e consulenti
  - Le imposte (IVA,…)
- Subappalto: se e quando ricorrervi
- Principali errori nella fase di stesura progettuale

Progettando / soggetti e vincoli

- Gli stakeholders interni
- I riferimenti esterni
- Gli «attori chiave»
- Il tempo
- Le risorse
- Il lavoro da suddividere
  - Per distribuire la responsabilità
  - Per definire chiaramente
    - Milestones
    - Prodotti
  - Per contenere i possibili danni (compartimentazione)

Progettando / esperienza…

- Cosa significa scrivere il progetto?
  - Le cose che ci dimentichiamo volentieri
  - Mille modi per sbagliare
- WBS e altre «strutture»
  - Indentare, che passione
  - Strumenti mirabolanti, flessibilità zero: il *trade off* tra tecnicalità e «mestiere».
  - Alcuni esempi di strumenti informatici
  - La matrice dei rischi
  - La matrice delle risorse/competenze
  - La matrice dei costi

Progettando / Esperienza - 2

- **Work Packages in pratica**
- Il WP che nessuno vede: il coordinamento reale
- Cosa scrivere in un WP (e cosa no….)
- *Tanto non lo leggono neppure…*
- Attenzione alle (in)coerenze tra WP
- Un classico: il cambio in corsa
  - Del partner
  - Della responsabilità di WP
  - Del budget…

Progettando / strumenti

- **Do you speak PM?**
- Gantt
- Chart
- Pert
- Report
- **Renderla semplice**
- Lavoro ad unità fisse
- Costi imputati all'inizio / proporzionalmente / alla fine
- Fine-inizio, Fine-fine,…

Progettando / strumenti - 2

- **Il cammino critico**
- Ancora le Leggi di Murphy
- Lasciare un po’ di ammortizzatore
- L’importanza dell’autocontrollo (milestones)
- «Early warning» (usiamo le boe di segnalazione)
- **Rispondere alle criticità**
- Le azioni correttive
- I «no» che aiutano a crescere
- «Signori, il toast è servito»
- A volte finiscono le risorse, a volte (!) sono troppe…
  - Il progetto non è un autobus

Progettando / La comunicazione

- **La Cenerentola dei progetti – la comunicazione**
- ….*poi ce ne occupiamo….*
- Se non se ne parla, non esiste
- Se nessuno sa, nessuno può intervenire
- Non è «Mission impossible», ma se qualcosa va storto…
- La regola dell'ascensore (ma con i collaboratori usate le scale…)

Progettando / Indicatori e monitoraggi

- Monitorare vs valutare
- Indicatori
  - Di risultato
  - Di realizzazione
  - Di impatto
  - Di vision
- Obiettivi macro
- Output vs outcome
- Impatto diretto e indiretto
- PLAN-DO-CHECK-ACT
- Il contesto
  - Lo stesso obiettivo in due posti diversi vale diverso

Indicatori: *be SMART*

- Specifico
- Misurabile
- Acquisibile ad un costo accettabile
- Rilevante
- Legato al tempo di realizzazione

Progettando / Indicatori e valutazioni

- Valutazione degli esiti
- Monitoraggio dell'efficacia del processo
- Raccogliere i dati
- Formulare gli obietivi
- → quando monitorate e/o valutate, attenzione agli strumenti e alla modalità con cui operate
  - Rischiate sempre di influenzare il rispondente
  - Voi stessi, rischiate di non fare correttamente le domande, perché sperate in alcune risposte

Progettando / Dettagli ulteriori

- Innovazione
  - Di prodotto
  - Di processo
  - Continua
  - Dirompente
- Target, obiettivi
- Processo
- Priorità
- Fattibilità
- Connessione tra priorità e obiettivi di processo

Elementi conclusivi

Sezione 4

Spunti finali / 1

- Abbiamo abbastanza materiale / dati per misurare quello che abbiamo deciso di raggiungere?
- Noi siamo «nel cammino» oppure siamo «spettatori attivi» o infine siamo «giudici»?
- Il gioco delle forze e l'esito finale: non sempre divergere è negativo (l'esempio della chiatta)
- Dividiamo ciò che è un obiettivo finale da ciò che è un obiettivo intermedio o (addirittura solo) uno strumento. Altre cose saranno sottoprodotti (graditi o meno)

Spunti finali / 2

- Noi non siamo nel vuoto pneumatico: ad ogni nostra azione corrisponderà *almeno* una reazione uguale e contraria.
- La somma delle azioni non corrisponde al valore reale finale delle nostre attività
- Le interazioni crescono in modo più esponenziale e seguono la teoria del caos. “Uno starnuto in una classe provocherà una bocciatura in un’altra scuola”.

Spunti finali / 3

- Il percorso che è stato disegnato da INDIRE rischia di apparire statico, mentre in realtà è un processo di continuo aggiustamento.
- Abbiamo dei momenti necessari di consegna e condivisione di documenti e di decisioni, ma devono essere continuamente riviste
- → chiarire sempre bene *di cosa* stiamo parlando quando poniamo sia un obiettivo di processo, sia un indicatore per misurare l'avanzamento, sia il risultato atteso
- → effetti positivi, ricadute negative (esternalità), sfide, opportunità
- I rischi di alcune scelte
- Attenzione al tempo nel quale l'azione si svolge, ma anche al momento in cui si realizza il risultato

Spunti finali / 4

- La connessione con (gli obiettivi della) Legge 105/2015
- Le azioni hanno ricadute sul personale, sulla organizzazione, sulla struttura fisica della scuola?
- Quale è l'obiettivo visibile, quello latente e quello reale?
- Ci si aspetta che un comportamento «virtuoso» possa favorire
  - L'accesso di altri studenti
  - L'avvicinarsi di corpo docente migliore
  - Finanziamenti
  - Donazioni
  - ….
- Ma vale la pena? Pochi soldi, risultati incerti, maggior lavoro….

Spunti finali / 5

- C’è un responsabile?
- Chi comanda?
- Chi sono gli *stakeholder* del processo di miglioramento?
- Che voce hanno in capitolo?
- Chi prende il merito e chi invece le colpe?
- In caso di fallimento, cosa succede?
- Esiste un piano B?
- A chi bisogna rendere conto e quanto spesso?

Spunti finali / 6

- Nucleo interno di valutazione: *Perché proprio Lui/Lei?*
- Se sbaglio, cosa succede? Quale è il sistema di feedback?
- Quanto obbligatorio è raggiungere una quota X dei risultati previsti?
  - Ne va dello stipendio di qualcuno?
- Ci sono consulenti esterni?
- Che ruolo hanno genitori e studenti?