



Un orizzonte di senso per
costruire un mondo
alternativo

Progettare



- ❧ Sognare dandosi delle scadenze
- ❧ Utilizzare un metodo di lavoro intenzionale che consente di prefigurare scenari futuri fondati su conoscenze ed esperienze passate e attuali



Cosa s' intende per miglioramento?



- Se il miglioramento è un **viaggio**, la scuola ha bisogno di una mappa che sappia essere comprensibile per chi la consulta e che illustri le vie scelte per arrivare alla meta

Idea chiave del Piano di Miglioramento

- » “Quando si pensa ad interventi di miglioramento nella scuola, si pensa subito a qualcosa di più: più ore, più materie , più personale, più attrezzature. Non si pensa mai, o di rado, ad un cambio di passo, ad un paradigma diverso: come si possa fare in modo alternativo quel che, fatto nel modo tradizionale, non funziona”

A surreal landscape featuring a wooden pier that stretches from the bottom center towards the horizon. The pier is flanked by dark wooden railings. To the left of the pier, the ocean is visible with blue waves. To the right, the landscape is a vast, flat, orange-brown expanse, resembling a desert or a dry lake bed. In the center of the horizon, a single tree stands. The left half of the tree is lush with vibrant green leaves, while the right half is completely bare, showing only dark, intricate branches. The sky is split vertically: the left side is a deep blue with white clouds, and the right side is a soft, hazy orange, suggesting a sunset or sunrise. The entire scene is framed by a light beige, textured border that looks like torn paper.

L'unico vero viaggio verso la
scoperta non consiste nella ricerca
di nuovi paesaggi ma nell'avere
nuovi occhi.

Marcel Proust



Piano di Miglioramento documento di progettazione

Il Piano di Miglioramento si configura
come il documento attraverso cui la
scuola esplicita le azioni di
miglioramento che intende realizzare,
dettaglia i motivi delle scelte e
progetta i singoli interventi.



➤ Il Piano di
Miglioramento deve
essere considerato un
documento **flessibile**
e **modificabile** in ogni
sua parte, proprio
perché rappresenta un
documento di lavoro
dell'organizzazione



Progettare il miglioramento

Attivare un processo che porti ad individuare soluzioni realmente idonee a **centrare il bersaglio**, a rimuovere le cause delle criticità e a produrre risultati desiderati per cambiare in meglio la situazione rispetto al punto di partenza

Conseguire risultati stabilmente superiori a quelli precedenti



Dalla definizione delle priorità all'individuazione dei traguardi



**Domanda: Con quale approccio/strumenti
progettare il Piano di Miglioramento?**

**Consulente per
il miglioramento**

**Formazione
metodologica**

Didattica

Organizzativa

Auto valutazione



Valutazione esterna

SCUOLE

**Team di
miglioramento della
scuola**



**Elaborazione
P.D.M**

Domanda : Quale profilo e quali metodi per supportare le scuole autonome



Il consulente per il miglioramento
È una figura che:

- supporta dal punto di vista metodologico, i processi di preparazione del piano di miglioramento e di **promozione di “azioni riflessive”**, al fine di attivare il ciclo virtuoso del miglioramento continuo all' interno dell' organizzazione scolastica;
- segue le differenti fasi progettuali garantendo un **supporto costante alle scuole**;
- accompagna la scuola nella individuazione di azioni coerenti con il piano di miglioramento,
- **orienta la scuola nell' adozione** di percorsi di formazione e nell' uso delle altre risorse messe a disposizione da INDIRE

Il consulente per il miglioramento
È una figura che:



- svolge il **ruolo di *mentor***, attento e presente nel rispondere alle diverse esigenze e problematiche che le scuole potrebbero trovarsi ad affrontare e quello di *coach*, che **accompagna il team nel riconoscimento e nello sviluppo delle potenzialità**, nella definizione delle priorità e degli obiettivi da raggiungere;
- **cura il rapporto con il DS e il suo staff**, secondo le modalità con cui viene organizzata e distribuita la leadership interna;
- fornisce **supporto alla “comunità professionale” della scuola** suggerendo soluzioni adatte ad affrontare le diverse situazioni problematiche che emergono nel contesto in cui si trova a operare;



L'amico
critico
“è più facile
per la scuola
fare progressi
se ha al suo
fianco un
amico critico”

Coach

Specchio

Metafore
dal campo

Grillo parlante

Guida sicura

UN COACH

- » «Il consulente è un COACH, deve allenarci, aiutarci a guidare, ma la macchina siamo noi, lui ci dice ogni tanto che dobbiamo stare attenti a quello o a quell'altro...e indicarci ogni tanto la via quando siamo disorientati» (Ins)





Incontrare la scuola

- » «Ha incontrato il DS e alcuni insegnanti, prima via e mail, poi con incontri, ha prestato attenzione a incontrare le persone»; «aveva studiato i documenti di valutazione (RAV e RV), dati e informazioni sulla realtà locale, territoriale della scuola, per capirne la storia, la visione culturale, qual era l'offerta formativa, l'organizzazione...»

Osservare il gruppo



» «Ha osservato il modo di procedere del gruppo, si è messo in ascolto delle proposte e delle idee che emergevano dal confronto e dalla discussione»



Uno specchio

» «Il consulente è uno SPECCHIO, riflette luci e ombre, aiuta a vedere luci e ombre del proprio lavoro e a capire dove è importante migliorare e intervenire. Ci aiuta a risolvere ciò che noi vediamo, ma anche a riconoscere qualcosa che noi non vediamo»



Porre domande “maieutiche”

- » «Ha cercato con le domande che ci poneva - ‘cosa vuol dire per voi raggiungere questo obiettivo? Perché avete scelto questo? Con quale scopo lo fate? Perché avete scritto questo? Che differenza c’è rispetto a quello?’ - ha cercato di farci pensare, di far emergere le diverse prospettive che c’erano già ma che non ci eravamo detti»



» «È un GRILLO
PARLANTE, una
GUIDA SICURA, funge
da amico critico perché
non dà mai la
soluzione, ma dà gli
stimoli, l'incitamento, il
ritmo di lavoro, aiuta a
coordinarci...
...altrimenti noi ci
perdiamo»

Orientare senza invadenza



» «Ci ha permesso di individuare i punti centrali da cui partire per la riprogettazione, di mettere a fuoco le priorità, mantenendo una direttività, senza mai imporre il suo punto di vista»

Organizzare



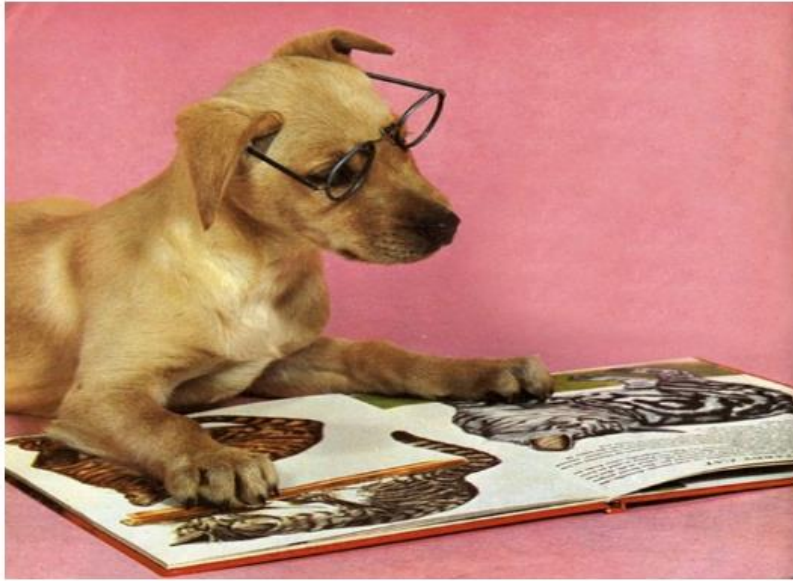
- » «Ha suddiviso il lavoro tra le parti, ha proposto un'organizzazione funzionale al rispetto dei tempi»



Rendere efficace il lavoro

- » «Nella stesura del progetto, ha fornito suggerimenti strategici perché il risultato finale risultasse più incisivo e strutturato al meglio»

Rileggere per migliorare



» «Ha permesso di leggere da angolature diverse il RV, reinterpretandone elementi che ad una prima visione erano stati accolti come critiche, traendone spunti di riprogettazione, quelle che noi avevamo letto come critiche sono diventate dei suggerimenti per migliorare»

Competenze riconosciute e richieste



Relazionali e comunicative



➤ Costruire una relazione collaborativa e gestire il gioco delle aspettative

Metodologiche di gestione organizzativa



- Definire il proprio ruolo, orientare, condividere obiettivi e approccio metodologico

Metodologiche di autovalutazione, valutazione, progettazione



- Legittimare e motivare al processo di autovalutazione-progettazione del cambiamento

Strategie del Consulente



- Disponibilità



- Discrezione



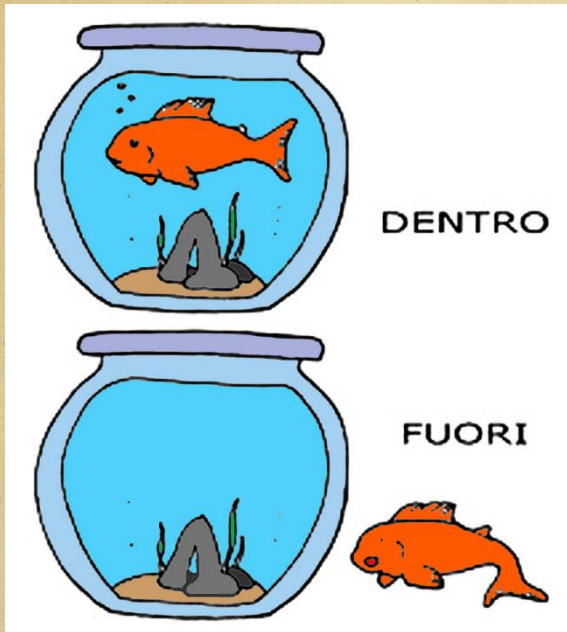
- Determinazione

La mediazione

L'insegnante
Referente del
NIV



Partecipazione
degli
insegnanti del
NIV



Ambivalenze

- Al consulente viene richiesta la capacità di mantenere la giusta distanza: abbastanza vicino, per comprendere la scuola (insider), e abbastanza lontano per portare innovazione e uscire dall'autoreferenzialità (outsider).

I CAMBIAMENTI PERCEPITI NELLA SCUOLA



Livello operativo

- Un'esperienza nuova per molti colleghi: efficienza, produttività in tempi ristretti e rispetto delle scadenze

Livello metodologico-organizzativo



Livello motivazionale

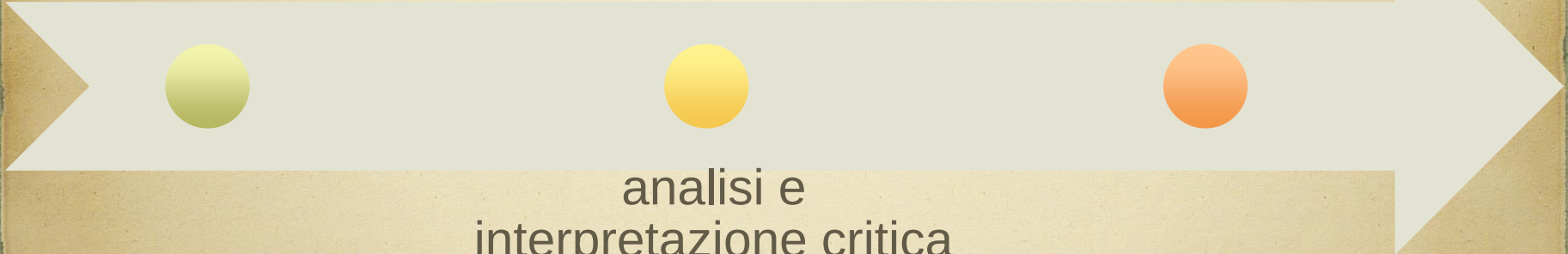


- Soprattutto un clima positivo, che ha mobilitato energie e motivazione con un effetto contagioso verso insegnanti non facenti parte del TdM

Livello metodologico-valutativo

verso una
nuova cultura
della
valutazione

affinamento dei
criteri per auto-
valutarsi e per
monitorare i
processi
dall'interno



analisi e
interpretazione critica
dei rapporti di
valutazione e
autovalutazione

Livello metodologico-didattico



- 2 La sperimentazione di innovazioni didattiche innovative
- 2 I sette orizzonti di Avanguardie educative



Trasformare il modello trasmissivo della scuola.

Sfruttare le opportunità offerte dalle ICT e dai linguaggi digitali per supportare nuovi modi di insegnare, apprendere e valutare.



Creare nuovi spazi
per
l'apprendimento.

**Riorganizzare il
Tempo del fare
scuola.**

- Riconnettere i saperi della scuola e i saperi della società della conoscenza.
- **Investire sul “capitale umano” ripensando i rapporti (dentro/fuori, insegnamento e/apprendimento tra pari, scuola/azienda, ecc...)**
- Promuovere l'innovazione perché sia sostenibile e trasferibile.



Grazie

2 Gli esiti dell'autovalutazione evidenziano gli aspetti soddisfacenti, rispetto ai quali l'impegno è di curare il mantenimento dei livelli di qualità raggiunti e magari anche il loro incremento e gli aspetti meno soddisfacenti, le criticità che costituiscono i **problemi** da fare oggetto di interventi migliorativi

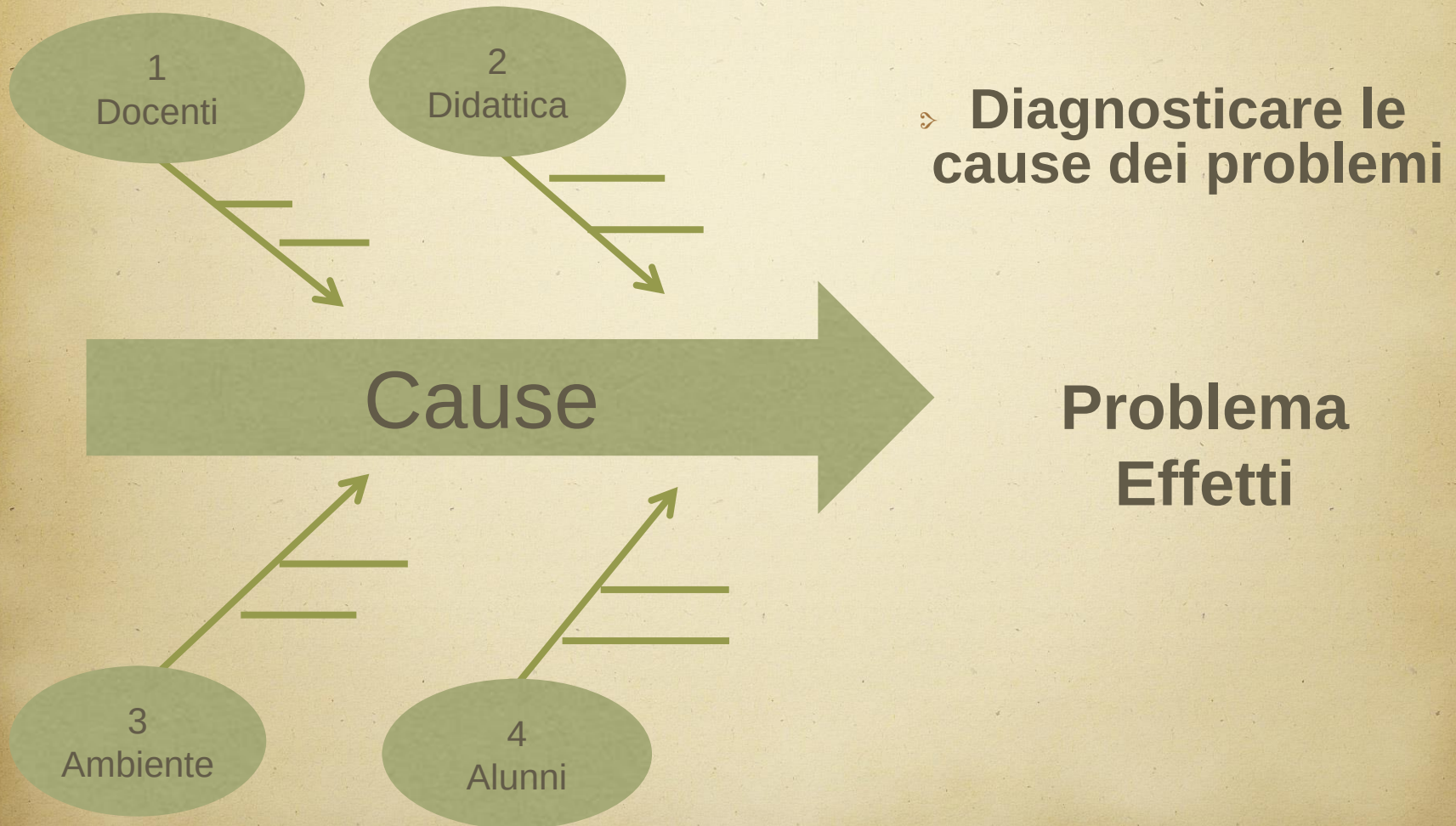
2 Riconoscere l'esistenza di un problema

2 **Progettare** per immaginare uno stato del mondo diverso da quello attuale in cui un **problema** può trovare una soluzione

Definire e decodificare il problema

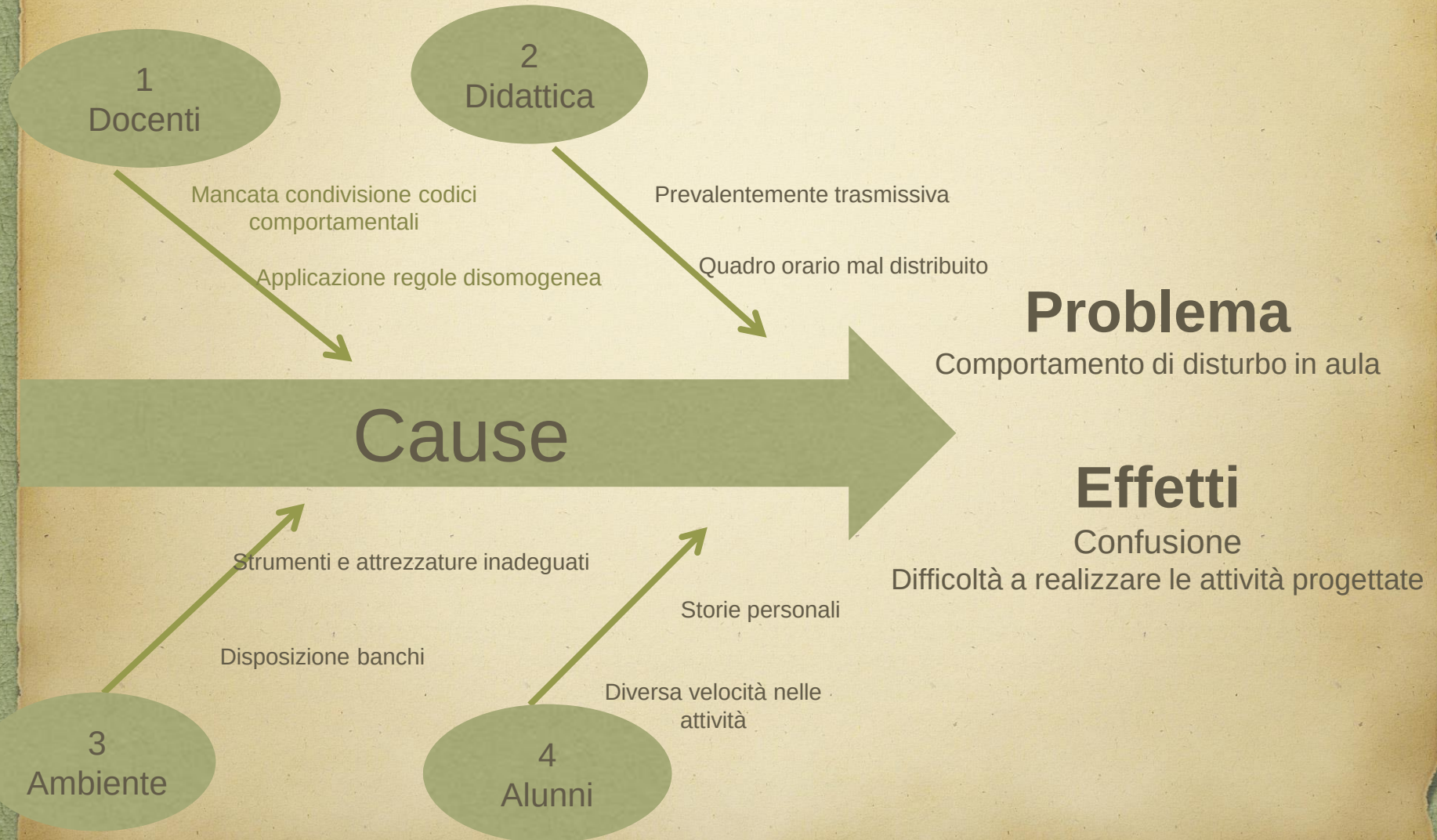
- Individuazione del problema
- Quali persone coinvolge
- Come, perché e da chi è riconosciuto come problema
- Quali altri problemi genera a sua volta
- Quali sono le cause del problema

Migliorare



Migliorare

➤ Diagnosticare le cause dei problemi



L'importanza di porsi domande condivise

- (Cosa) Quali problemi intendo risolvere? Cosa voglio migliorare?
- (Perché) A quali finalità più generali mi riferisco? A quali obiettivi più specifici mi riferisco? L'obiettivo specifico che mi propongo è in relazione con altri possibili obiettivi specifici? Se sì in che modo?

Dalle cause possibili alle cause su cui agire

- Cause più probabili
- Cause sulle quali è possibile intervenire concretamente
- Cause sulle quali agire mediante il Piano di miglioramento

Obiettivi

Esplicitare che cosa si desidera cambiare (in quale direzione – in quale misura)

- ❧ **Persone coinvolte nei processi di cambiamento**
- ❧ Chi e quante sono?
- ❧ Quale percezione hanno del problema?
- ❧ Come le possiamo coinvolgere?
- ❧ Con quali strumenti?

Scelta strategica

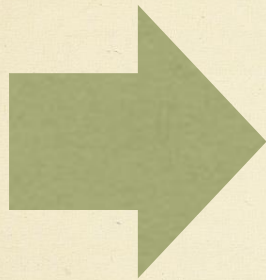
- Individuazione di obiettivi che la scuola ritiene di poter raggiungere in un **tempo determinato**
- Obiettivi che vengono declinati in azioni descritte in modo analitico e realizzate in modo concreto

Come progettare una iniziativa di miglioramento

Per ciascuna iniziativa è necessario che sia definito un progetto specifico comprendente:

- ❧ **gli obiettivi generali;**
- ❧ **i relativi indicatori ;**
- ❧ **le responsabilità, il piano temporale delle attività;**
- ❧ **le risorse necessarie per la realizzazione;**
- ❧ **il sistema di monitoraggio del progetto.**

➤ **Obiettivo**
perseguire



ciò che si vuole

➤ **Indicatore**
misurare i progressi ottenuti



ciò che si usa per

- Consolidare
e
riesaminare

- Pianificare

Act Azione

Plan Piano

Check
Controllo

Do
Esecuzione

- Misurare

- Fare



➤ Ciascuna iniziativa di miglioramento va progettata e sviluppata tenendo in considerazione alcuni elementi essenziali per il suo successo, secondo lo schema PDCA (ciclo di Deming):

- – Il **PLAN (la pianificazione)**: la definizione del metodo, la definizione degli obiettivi, la pianificazione
- – Il **DO (la realizzazione e la diffusione)**: la **realizzazione della iniziativa, secondo processi, tempi e modalità definiti**, alle aree target della organizzazione
- – Il **CHECK (il monitoraggio e il controllo delle azioni)**: **il controllo e misura regolare dello sviluppo dell'iniziativa** per poter raggiungere l'obiettivo migliore nei tempi e con le risorse disponibili
- – L' **ACT (il riesame e il miglioramento delle azioni)**: **azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati**; il miglioramento realizzato come punto di partenza per nuovi obiettivi

Plan

- » Gli obiettivi di processo e gli indicatori di valutazione;
- » la descrizione dei destinatari, degli attori coinvolti e del motivo per cui questo tipo di intervento si rende adatto alla situazione, rispetto ad altri tipo di intervento;
- » il cronogramma generale del progetto, che identifichi le fasi principali dello stesso e le azioni previste;
- » le spese del progetto e la distribuzione nelle singole azioni.

Do

- La descrizione delle azioni principali. A chi è diretta ogni azione? Da chi viene svolta? Da chi viene monitorata?
- Il cronogramma delle azioni, che può essere rappresentato anche attraverso una tabella specifica che assuma la funzione di agenda.
- Gli strumenti di diffusione del progetto durante il suo andamento.

Check

- » Come verrà monitorato il progetto e da chi;
- » quali strumenti saranno utilizzati per il monitoraggio;
- » come verrà valutato il progetto alla sua conclusione;
- » quali strumenti saranno utilizzati per la valutazione;
- » come può avvenire la diffusione dei risultati del progetto.

Act

- » Come possono essere modificate le azioni e da chi viene deciso;
- » quali sviluppi potrebbe avere il progetto sulla base dei risultati;
- » come si può inserire in futuri obiettivi strategici.

Il Piano di Miglioramento prevede 4 sezioni

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

- ❏ Quali sono gli obiettivi che vogliamo raggiungere come scuola?
- ❏ Quali risultati ci attendiamo da ciascun obiettivo di processo scelto?
- ❏ Quali indicatori utilizzeremo per monitorare se siamo sulla giusta strada per raggiungere gli obiettivi?
- ❏ E in che modo li misureremo?

Cosa s'intende per priorità?



Scegliere gli obiettivi strategici

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

➤ Passo 2: elaborare di una scala di rilevanza degli obiettivi di processo

Fattibilità

Valutazione delle reali possibilità di realizzare le azioni previste

- » Tempi - adeguatezza temporale
- » Risorse umane, materiali ed economiche disponibili



Impatto

Valutazione degli effetti

- » Se facciamo questo, cosa può succedere a...?
- » Che reazioni possiamo aspettarci da...?



Come sono state individuate le priorità ?



➤ Fattibilità * Impatto =
Priorità



➤ 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

2 SEZIONE: DECIDERE LE AZIONI PER RAGGIUNGERE CIASCUN OBIETTIVO DI PROCESSO IN TRE 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

Passo 3: definire l'elenco delle azioni che verranno messe in atto per raggiungere l'obiettivo

3 SEZIONE: PIANIFICARE LE AZIONI DI CIASCUN OBIETTIVO IN TRE PASSI

Passo 1: definire l'impegno delle risorse umane e le risorse strumentali;

Passo 2: definire i tempi di attuazione delle azioni

Passo 3: programmare il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento del raggiungimento dell'obiettivo di processo

Il monitoraggio



Dove ci troviamo?

Dove dovremmo essere?

Come dobbiamo continuare?



- Il cambiamento porta con sé una certa quantità di ansia e di preoccupazione.
- Un vero PdM, per essere efficace, deve prevedere un confronto attivo sul monitoraggio delle azioni.

Le azioni



**Monitorato e valutare
con le competenze e
gli strumenti giusti.**

- **1.** I progetti sono stati avviati in modo coerente con i tempi del PdM?
- **2.** Vengono svolte le attività di monitoraggio come progettate?
- **3.** Vengono svolte le attività di valutazione come progettate?
- **4.** Le azioni intraprese sono in linea con i tempi?
- **5.** I progetti stanno raggiungendo i destinatari previsti?



- La comunità scolastica è al corrente di come si sta svolgendo il Piano di Miglioramento?

4 SEZIONE: 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 contenuti e dei risultati del piano sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione scolastica.

Passo 4: descrivere le modalità di lavoro del

Nucleo di Autovalutazione

- Difficoltà di conciliare per la scuola la valutazione di processo e la valutazione di esito;
- Rischio di appiattimento dei traguardi da raggiungere;
- Rischio di non favorire una cultura del miglioramento continuo, ma ridurre tutto ad un adempimento burocratico.

Questioni aperte

La nostra politica per il miglioramento

La nostra scuola non è una scuola perfetta, ma l'impegno che dobbiamo assumere per realizzare un Piano di Miglioramento per noi deve significare:

porre sempre al centro del nostro lavoro i bambini ed i ragazzi le cui famiglie provengono da un contesto socio-economico e culturale eterogeneo, perché l'Istituto è distribuito su diversi plessi, in parti diverse della città;

- puntare su un modello di leadership distribuita capace di sviluppare competenze di gruppo;
- sviluppare in tutta la scuola la cultura del miglioramento, coinvolgendo tutto il personale scolastico attraverso la formazione continua;
- far diventare routine tutti i progetti di miglioramento;
- rilevare il grado di soddisfazione delle parti interessate per ricavare conoscenze necessarie per il miglioramento;
- utilizzare l'Autovalutazione Interna per ricavare dati di fatto su cui prendere decisioni.

- Al ripensamento del nostro lavoro deve seguire la riorganizzazione che consente di risparmiare tempo e liberare energie per poter dedicare più tempo ai progetti di miglioramento.
- Se non esiste una scuola perfetta, non significa non possa esistere una scuola che cerca di dare il meglio di sé.

Questa è la nostra Politica per il Miglioramento



Grazie