

**Realizzare con efficacia
il processo di AV e di miglioramento:
strumenti e punti di attenzione**

**Formazione Dirigenti scolastici
Genova, Liceo Cassini - 2° incontro**

Cristina Cosci

Oggi parleremo di...

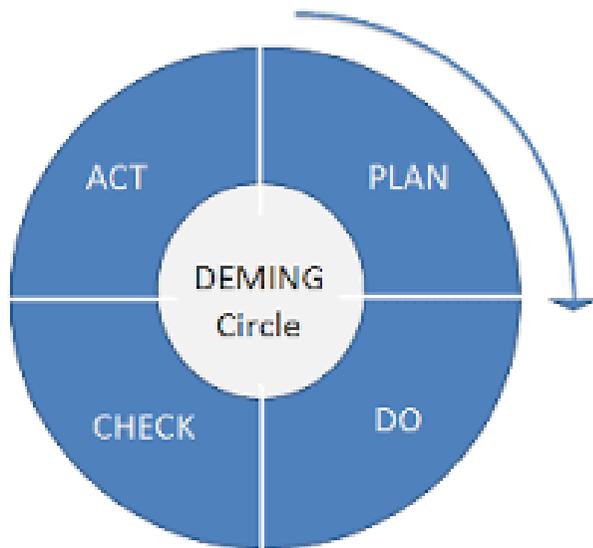


- Il Piano di miglioramento: le fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio, valutazione e riesame
- Le connessioni con PTOF e Piano di formazione
- Fattori critici di successo



Il Piano di Miglioramento

Un metodo semplice per pilotare il miglioramento



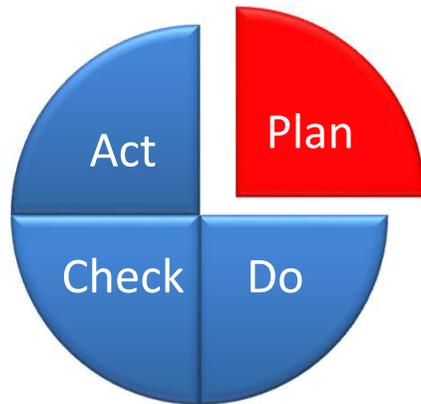
Per gestire i processi verso il miglioramento occorre applicare la logica PDCA:

Plan Fase di progettazione

Do Fase di esecuzione

Check Fase di controllo

Act Fase di azione-adattamento e correzione



Pianificare il miglioramento



“Solo se prende la forma di **un progetto
il miglioramento
può ottenere legittimazione
e quindi ottenere risorse e sostegno”**

Juran, 1950

Cos'è un progetto

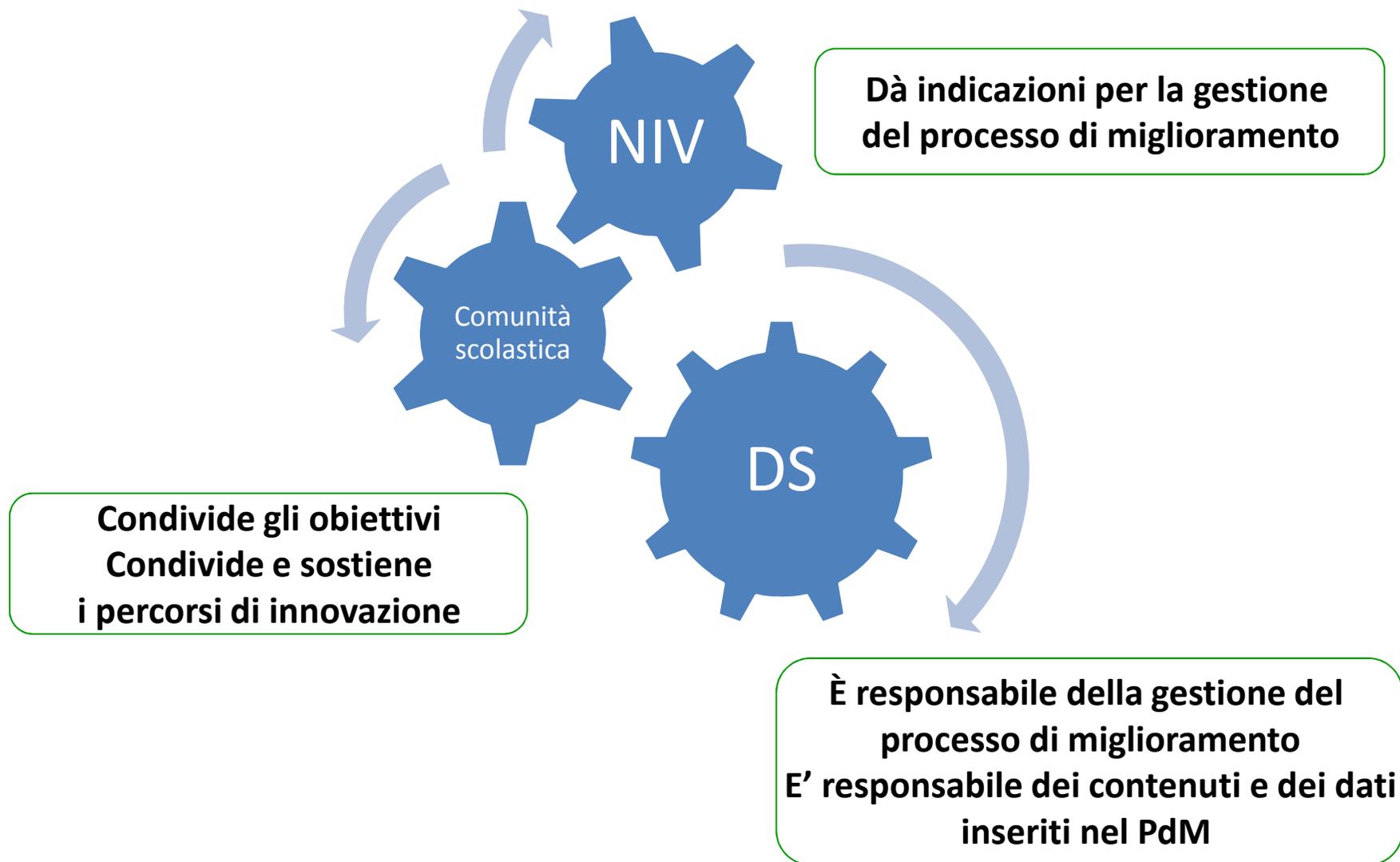
Un progetto è un'impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi - tempo - qualità.

R.D. Archibald, Project management. La gestione di progetti e programmi complessi, Franco Angeli, Milano, 2004

Il piano di miglioramento deve essere strutturato
in **tanti progetti**
quanti sono gli obiettivi di processo individuati

I soggetti coinvolti

Nota Miur n.7905 del 1.09.2015



II NIV

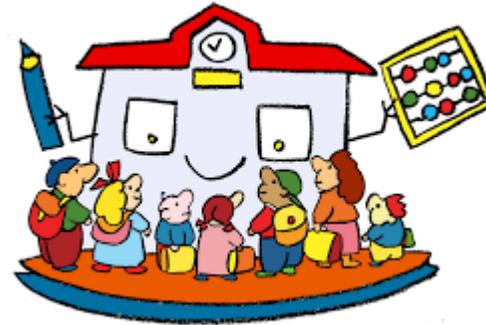


...eventualmente integrato o modificato
in ragione dei nuovi compiti a cui dovrà far fronte,
nonché dei cambiamenti subentrati nell'organico della
scuola

Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

Necessità di inserire nel Nucleo il personale (docente/Ata) con
competenze nei settori del miglioramento

La comunità scolastica



Il Piano di Miglioramento per avere successo deve essere condiviso, diventare oggetto di riflessione, mobilitare energie, fare leva sulle modalità didattiche e organizzative messe in atto dalla scuola

Necessità di pianificare un Piano di comunicazione e di coinvolgimento rivolto a personale, studenti, famiglie, portatori di interesse esterni

Perché pianificare

Una pianificazione accurata e completa

- ❑ agevola la riflessione sui modi e i tempi del miglioramento
- ❑ rende più agile il percorso di realizzazione: rappresenta un binario da percorrere
- ❑ permette di individuare facilmente eventuali deviazioni dalla meta finale
- ❑ rappresenta un impegno per tutti i soggetti coinvolti



**Chi ben pianifica...è
a metà dell'opera**

Gli strumenti



NON C'È UN FORMAT INVIATO DAL MIUR

“ il legislatore ha voluto lasciare libere le scuole di seguire percorsi e approcci corrispondenti alla propria situazione e al proprio contesto ”

“è opportuno che le azioni di miglioramento, proprio per la loro potenziale differenziazione legata ai contesti e alle scelte delle comunità professionali, siano lasciate alla sola «definizione e attuazione da parte delle istituzioni scolastiche» ”

Le scuole possono utilizzare il format e la piattaforma di INDIRE
<http://miglioramento.indire.it/pdm/iscrizioni>

Le caratteristiche di un modello di PdM: gli elementi base

- ❑ Lo scenario di riferimento e gli obiettivi del Piano
- ❑ I singoli progetti
- ❑ Il project management dei progetti
- ❑ Il monitoraggio

Lo scenario di riferimento e gli obiettivi del Piano

- I risultati dell'AV (in sintesi)
- Le motivazioni della scelta degli obiettivi di processo:
 - ❖ La coerenza tra criticità e obiettivi di processo
 - ❖ L'analisi del contesto interno ed esterno
(opportunità che possono favorire l'attuazione del PdM)
- Il collegamento con le strategie d'Istituto (PTOF)

Il PdM come insieme di interventi coerenti e collegati tra di loro: le diverse azioni «disegnate» per concorrere tutte insieme all'esito atteso

Il project management di ogni progetto

- Azioni
- Obiettivi (o risultati attesi), indicatori e target
- Relative tempistiche
- Check point
- Costi associati
- Soggetti coinvolti e responsabilità (globale e parziali)

Come pianificare

**Individuare per ogni
obiettivo di
processo:
risultati attesi,
Indicatori,
target**

Risultati attesi

Output: i risultati immediati di un processo/azione/obiettivo

Outcome: l'effetto complessivo che gli *output* hanno sui diretti beneficiari, sui portatori d'interesse (interni o esterni) e sulla società.

Come pianificare

**Individuare per ogni obiettivo di processo:
risultati attesi,
Indicatori,
target**

Indicatore

è un'informazione qualitativa o quantitativa sintetica associata ad un fenomeno/processo/risultato sotto osservazione che consente di:

- ✓ Valutare come il fenomeno cambia nel tempo
- ✓ Verificare se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti
- ✓ Prendere decisioni in modo corretto

Deve essere:

**SIGNIFICATIVO-MISURABILE-
CONFRONTABILE**

Come pianificare

**Individuare per ogni
obiettivo di
processo:
risultati attesi,
Indicatori,
target**

Target

È il valore quantitativo che si intende raggiungere

È correlato all'indicatore

Esempio

Priorità: Diminuire il numero di non ammissioni...

Obiettivo	Risultati attesi	Indicatori	Modalità di rilevazione	Target
Creare un ambiente di apprendimento innovativo e motivante	Diffusione del Cooperative learning	% di docenti che utilizzano il cooperative learning nelle classi	n.docenti che utilizzano il C.L. in classe ----- x 100 n. docenti della scuola	60%
Sviluppare e diffondere strategie e strumenti di inclusione con particolare riferimento ai DSA e ai BES	Utilizzo di strumenti e strategie per l'inclusione di DSA e BES Miglioramento dei risultati degli studenti DSA e BES	% di PdP predisposti per DSA e BES % di studenti DSA e BES con risultati positivi	n.PdP per DSA e BES -----x 100 n..stud.DSA e BES nella scuola n.DSA e BES ammessi alla classe succ. -----x 100 n. stud.DSA e BES nella scuola	100% %= media dei promossi della scuola

Come pianificare

**Individuare fasi e
azioni**

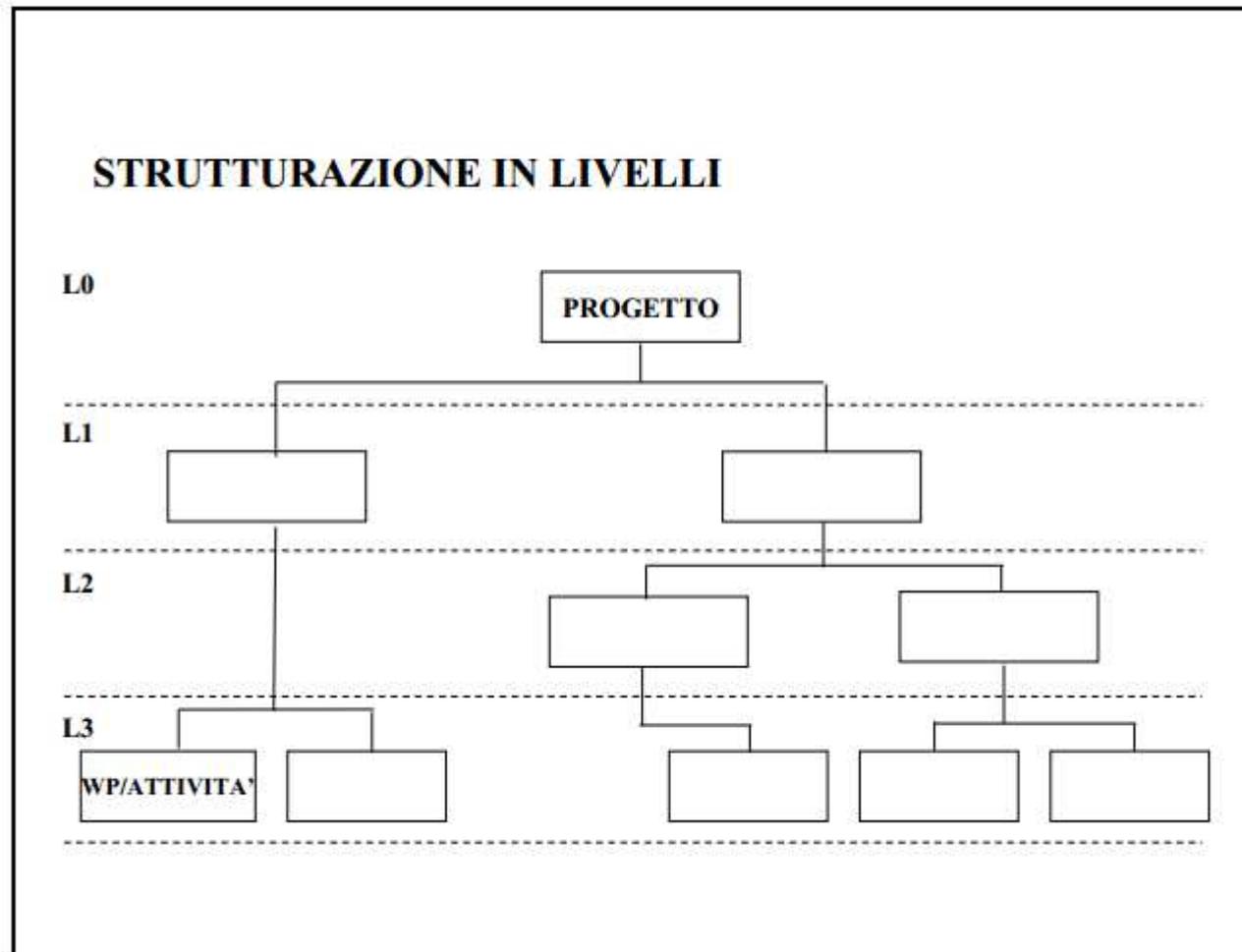
Fasi e azioni

Ogni progetto di miglioramento va scomposto in una serie di fasi e azioni correlate e sequenziali finalizzate al raggiungimento dei risultati attesi

“Le azioni vanno indicate ad un livello di dettaglio tale da esplicitare i compiti assegnati a ciascun soggetto coinvolto”

Nota Miur 7904/2015

WBS (Work Breakdown Structure) Struttura Analitica di Progetto



Come pianificare

Individuare soggetti coinvolti e responsabilità

Soggetti e responsabilità

Soggetti interni e/o esterni

Responsabilità: chi fa che cosa entro quando

Responsabile della gestione e dei contenuti del PdM: il DS

Responsabile del PdM: il referente NIV

Come pianificare

Individuare soggetti coinvolti e responsabilità

Un responsabile per ogni progetto di miglioramento: membro del NIV con competenze nel settore

Un responsabile di ogni fase/azione: membro del NIV con competenze nel settore

Un gruppo di lavoro per ogni progetto

E' necessario formalizzare la costituzione dei gruppi

E' necessario definire i compiti e le responsabilità di ciascun membro dei gruppi

Come pianificare

Individuare i tempi

Tempi

La pianificazione dei tempi è condizione di fattibilità del progetto

Occorre definire i tempi

- ✓ per l'intero intervento di miglioramento
- ✓ per le singole fasi/azioni

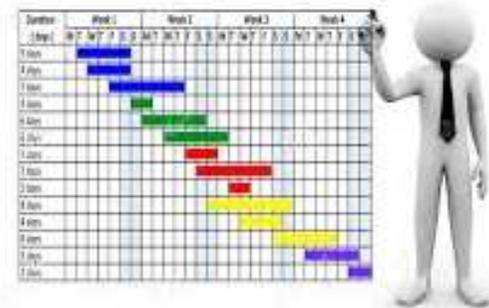
Come pianificare

Individuare i tempi

Il diagramma di Gantt

Mostra in modo immediato la durata del progetto e delle singole azioni

Permette di individuare facilmente eventuali ritardi



Come pianificare

**Individuare risultati
attesi, indicatori e
target per ogni
azione**

Risultati attesi, indicatori, target

Per ogni fase o azione occorre indicare con precisione:

- ✓ risultati attesi
- ✓ indicatori
- ✓ target

Una definizione ben soppesata di questi elementi rende facile il monitoraggio e la valutazione dei risultati parziali e generali

Come pianificare

Individuare le risorse finanziarie occorrenti

Il piano finanziario

Anche in questo caso si tratta di una condizione indispensabile per l'attuazione del PdM

Occorre definire in dettaglio:

Impegno orario personale interno ed esterno (costi)

Necessità di acquisti

Fondi disponibili

Piano finanziario

	Ore aggiuntive	Costi	Totale
Intervento di miglioramento 1			
Personale interno:			
Docenti			
Ata			
Personale esterno:			
Formatori			
Coordinatori			
Attrezzature			
Documentazione e diffusione			
Intervento di miglioramento 2			
...			

Come pianificare



**Individuare le
modalità di
monitoraggio**

Il monitoraggio

Il monitoraggio periodico serve a valutare lo stato di avanzamento del progetto e si basa su un controllo di:

- ✓ rispetto dei tempi indicati
- ✓ regolare svolgimento delle attività
- ✓ raggiungimento dei target indicati

Occorre definire in sede di pianificazione:

Le modalità (incontri periodici, schede di rilevazione, ecc...)

La frequenza del monitoraggio

I dati necessari

Come pianificare



Act

**Individuare le
modalità di
monitoraggio**

Le decisioni post monitoraggio

In caso di criticità, individuazione di possibili soluzioni:
ritaratura target, tempi, indicatori, soggetti coinvolti, ecc.

Il monitoraggio: la sua centralità

Il **nucleo interno di valutazione** potrà programmare delle **verifiche periodiche dello stato di avanzamento del PdM**, confrontando la situazione di partenza con il traguardo indicato nel RAV e rilevando l'entità dei risultati conseguiti. Sarà lo stesso nucleo, sulla base dei dati rilevati, a considerare **se la direzione intrapresa è quella giusta o se occorre riconsiderare l'efficacia delle azioni di miglioramento intraprese dalla scuola.**

Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

Esempio di Project management

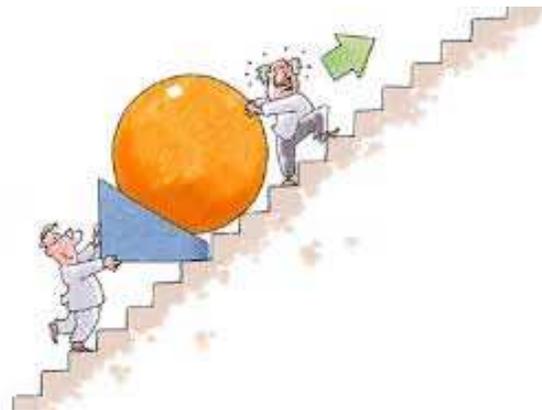
PROJECT MANAGEMENT

Obiettivo di processo:.....

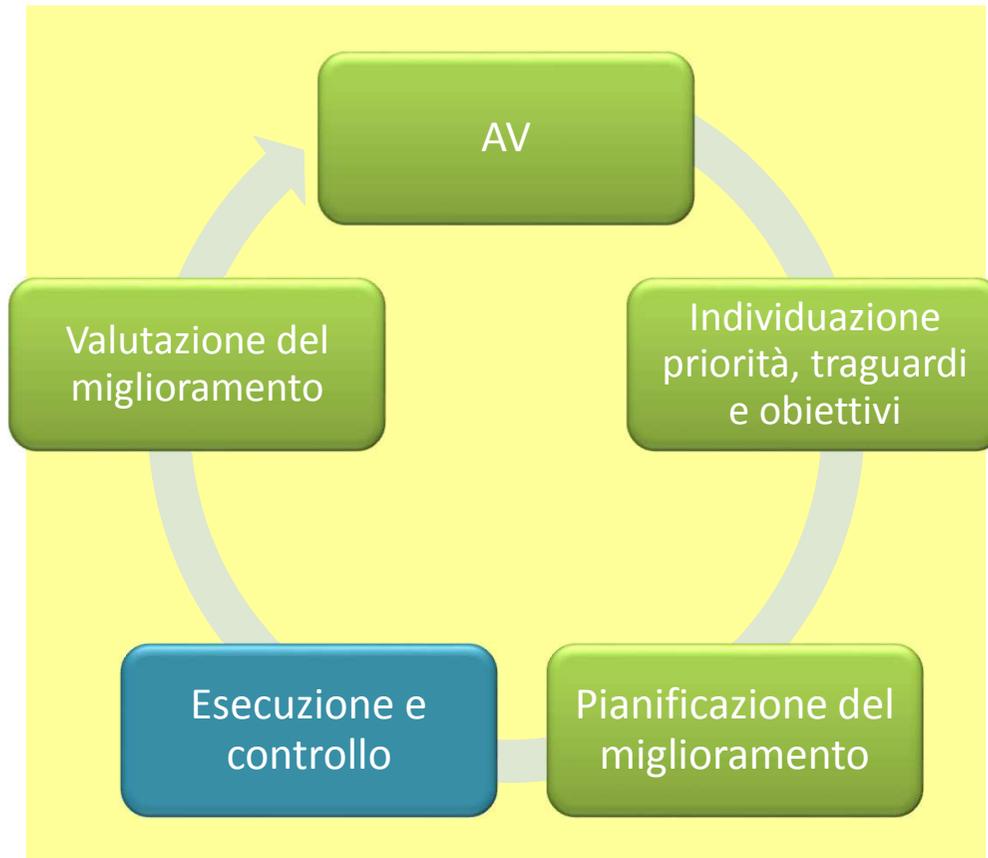
Azioni	Responsabile	Risultati attesi alla fine di ogni azione	Indicatori	Target atteso	Modalità di monitoraggio
CHECK POINT					
CHECK POINT					



Attuare il miglioramento



Attuare il miglioramento

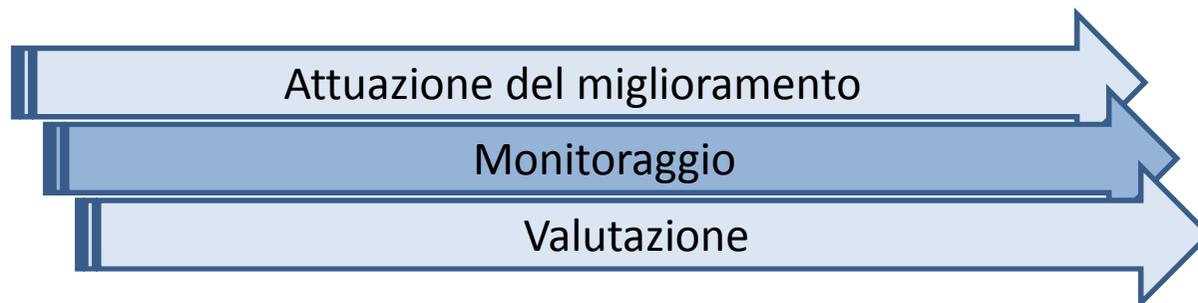


Fase non meramente
esecutiva

E' affiancata da una
sistematica attività di
controllo:

Stiamo andando nella
direzione giusta?
Secondo tempi e
modalità programmate?
Con i risultati attesi?

Monitoraggio in itinere



Che cosa

Sistema di raccolta di dati e informazioni sullo stato di avanzamento dei progetti e del PdM

Chi

I responsabili delle azioni

Per rendere operativo il miglioramento è necessario che ognuno effettui il monitoraggio delle attività che gli competono secondo le modalità previste dalla pianificazione

Che cosa monitorare

- L'avanzamento delle azioni previste dai progetti in relazione ai target individuati
- L'avanzamento nell'utilizzo delle risorse umane
- L'avanzamento nell'utilizzo delle risorse finanziarie

Il monitoraggio costituisce la base per giudicare l'andamento dei progetti e risolvere i problemi durante il percorso



Valutazione in itinere



Che cosa

Utilizzo del monitoraggio per giudicare l'esigenza di modificare le modalità di attuazione dei progetti (o anche il disegno progettuale iniziale)

Chi

I gruppi di progetto con il responsabile

Periodico esame degli esiti da parte dei responsabili dei singoli progetti con il referente NIV e presentazione risultati al DS

Valutazione in itinere

I punti di riferimento per la valutazione in itinere

La pianificazione del progetto:

- Azioni/risultati attesi/indicatori e target
- Tempi
- Costi
- Soggetti coinvolti
- Responsabilità

I dati e le informazioni tratte dal monitoraggio

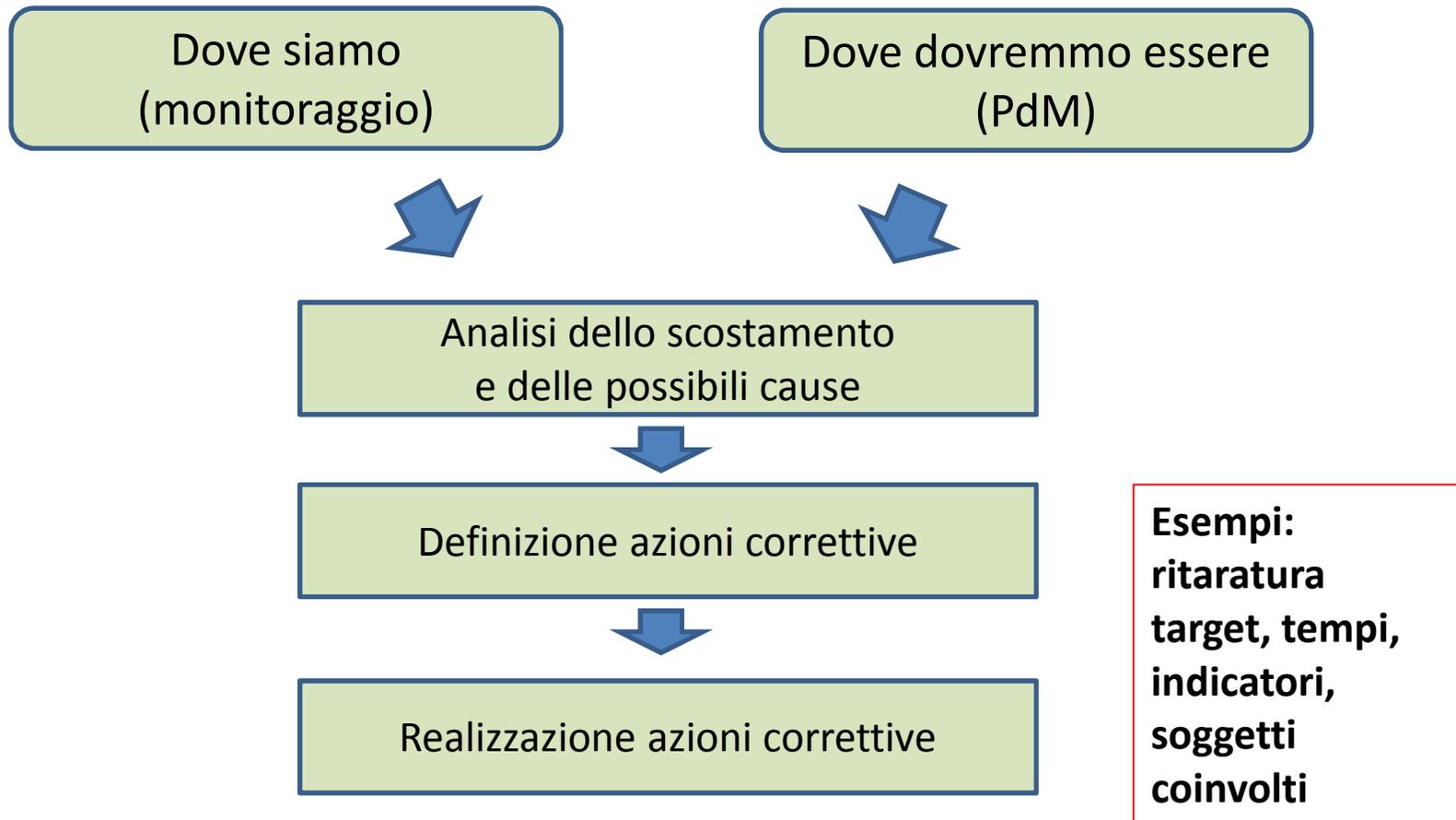
Le domande da porsi

PRIMO LIVELLO (Efficacia ed efficienza)	SI	NO
Le attività si stanno realizzando?		
Si stanno realizzando nei tempi previsti?		
Si stanno realizzando secondo le modalità previste?		
Hanno raggiunto i target previsti?		
Stanno coinvolgendo i soggetti previsti?		
Le risorse materiali sono utilizzate come da previsioni? Sono adeguate?		
Le risorse umane sono utilizzate come da previsioni? Sono adeguate?		
La comunità scolastica è al corrente di come si sta svolgendo il Piano di Miglioramento?		

Le domande da porsi

SECONDO LIVELLO (Quadro problematiche)	
Quali difficoltà ed ostacoli sono stati incontrati?	
Quali i punti di forza non previsti?	
Qual è la percezione dei destinatari rispetto all'andamento del progetto?	
Qual è la percezione del responsabile?	
del gruppo di lavoro?	
dello staff?	
della Dirigenza?	
del personale?	

Il percorso logico



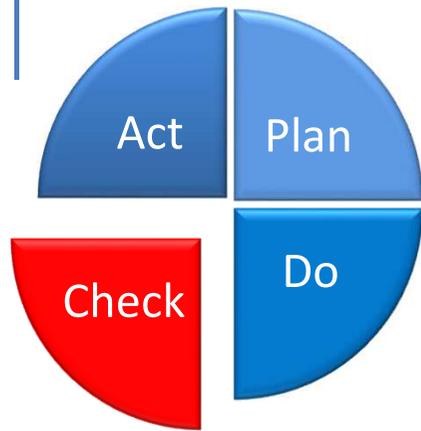
Finalità della valutazione in itinere

- ❑ Esprimere giudizi per indirizzare le eventuali azioni correttive e i cambiamenti
- ❑ Rendere conto ai portatori di interesse dello stato di attuazione del miglioramento
- ❑ Realizzare il coordinamento per il perseguimento del miglioramento

Condizioni di efficacia di monitoraggio/valutazione

- ❑ Prevedere già in fase di pianificazione le **modalità** di monitoraggio/valutazione e i responsabili
- ❑ Prevedere già in fase di pianificazione i **check point**: la verifica da svolgere nei momenti significativi dei progetti sulla base della documentazione raccolta

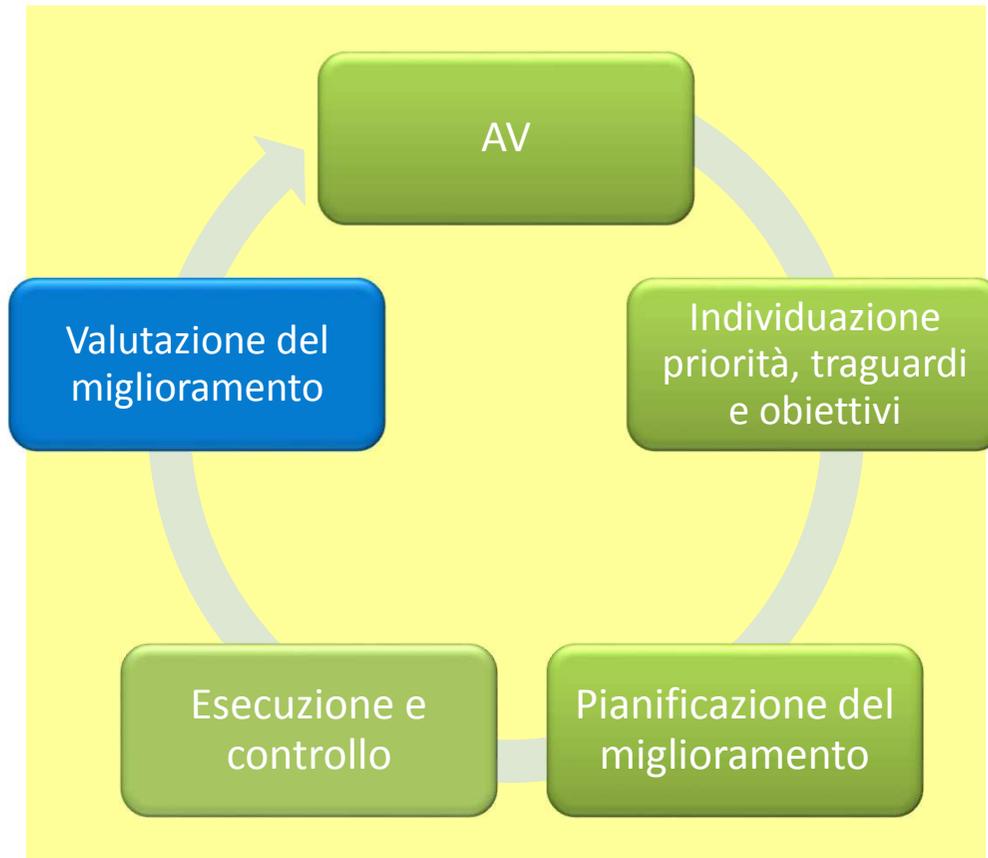




Valutare il miglioramento



Valutazione finale e riesame



Fase conclusiva del percorso

Si avvale dei monitoraggi e delle valutazioni in itinere

Quali sono i risultati dei progetti e del PdM? Le criticità alla base del PdM sono state superate?

Valutazione finale

Che cosa

Analisi dei risultati del PdM e dei progetti in esso contenuti

I punti di riferimento per la valutazione finale

Il PdM (in particolare):

- I traguardi delle priorità

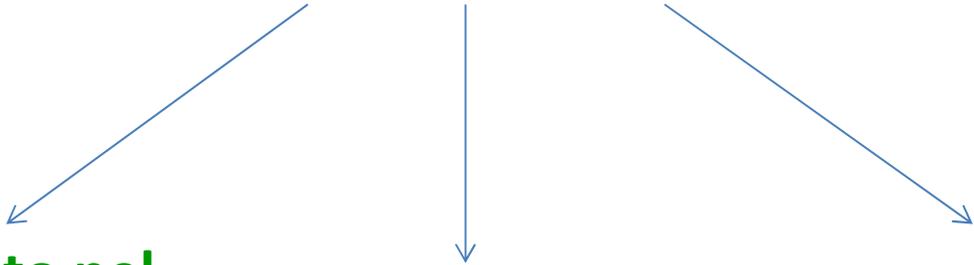
I singoli progetti:

- Risultati attesi/indicatori e target degli obiettivi di processo

I dati e le informazioni dei monitoraggi in itinere
I dati e le informazioni del monitoraggio finale

Le modalità di valutazione

Valutazione quantitativa (dati e informazioni) e qualitativa del percorso (percezioni, analisi del contesto) ai fini di:



**Mantenimento nel
tempo
del miglioramento**

**Prosecuzione
dell'azione**

**Ritaratura
dell'obiettivo**

Le domande da porsi

PRIMO LIVELLO (Efficacia ed efficienza)	SI	NO
Le attività previste dai singoli progetti sono state realizzate?		
Sono stati raggiunti i risultati attesi dagli obiettivi di processo?		
Son stati raggiunti i traguardi fissati per le priorità? Oppure:		
Sono stati compiuti dei passi di avvicinamento alle priorità?		
Le risorse materiali previste sono risultate adeguate?		
Le risorse umane previste sono risultate adeguate?		
La comunità scolastica è al corrente delle conclusioni dei singoli progetti (o del Piano di Miglioramento?)		

Le domande da porsi

SECONDO LIVELLO (La lezione appresa)

Quali fattori hanno agito positivamente sul percorso di miglioramento?

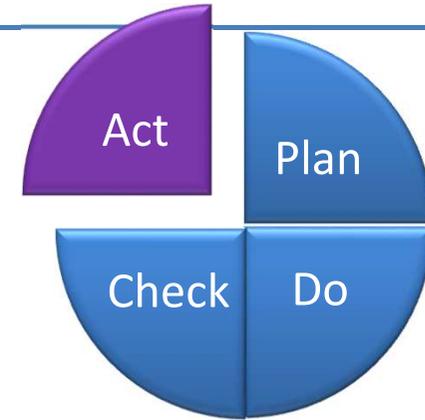
Quali fattori hanno ostacolato il percorso di miglioramento?

Quali insegnamenti «positivi» sono stati appresi durante il percorso e possono essere utilizzati in futuro?

Quali errori sono stati compiuti durante il percorso e possono essere evitati in futuro ?

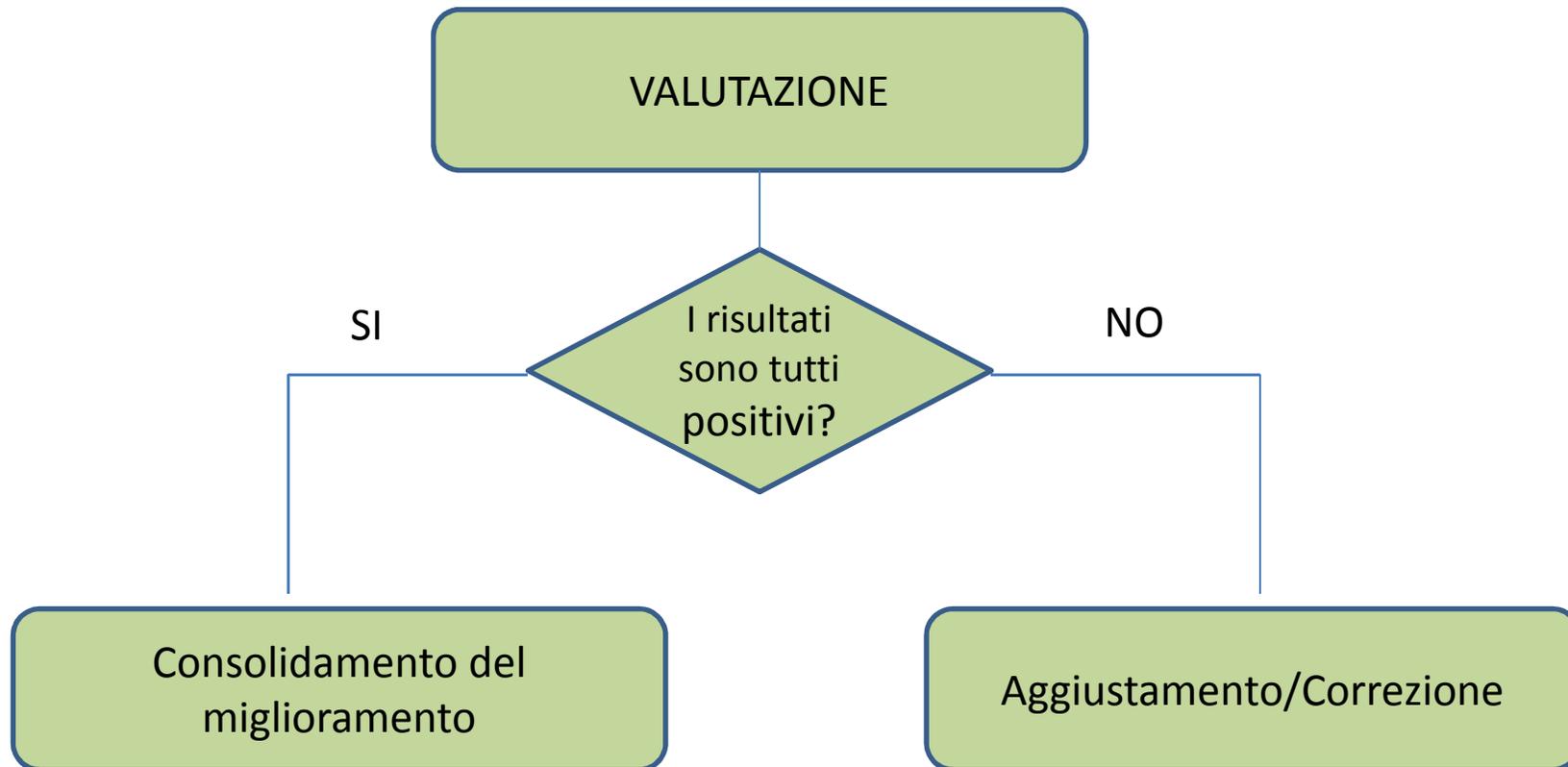
Quali problemi sono stati incontrati e potrebbero ripresentarsi in futuro?

Si sono registrati effetti positivi o negativi delle azioni in ambiti non previsti?



«Agire» il miglioramento

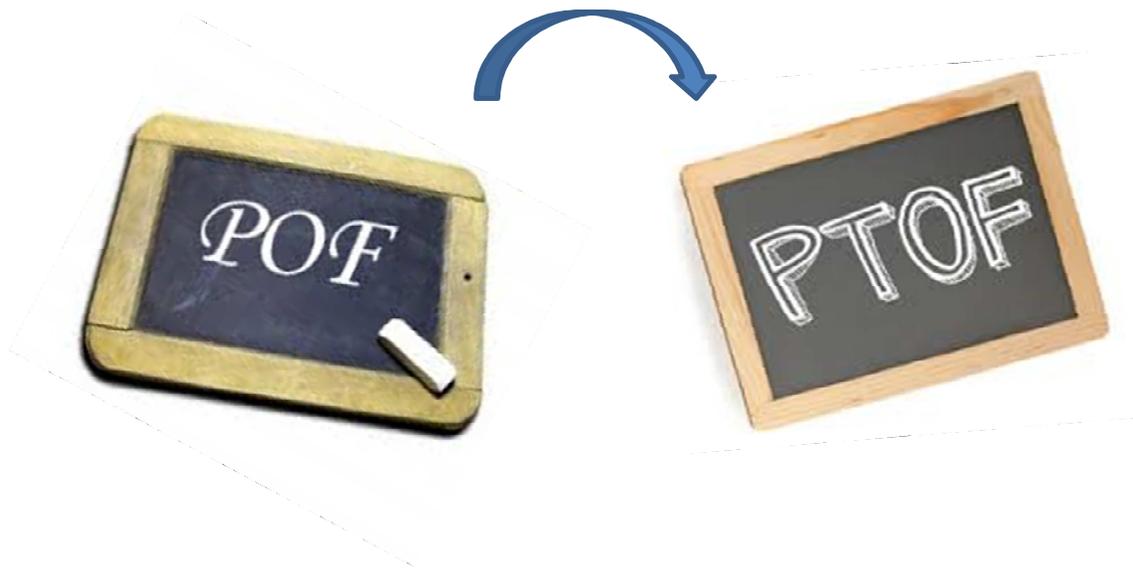
Rendere sistematico il miglioramento



La connessione tra PdM, PTOF e Piano di formazione



Dal POF al PTOF: cosa è cambiato



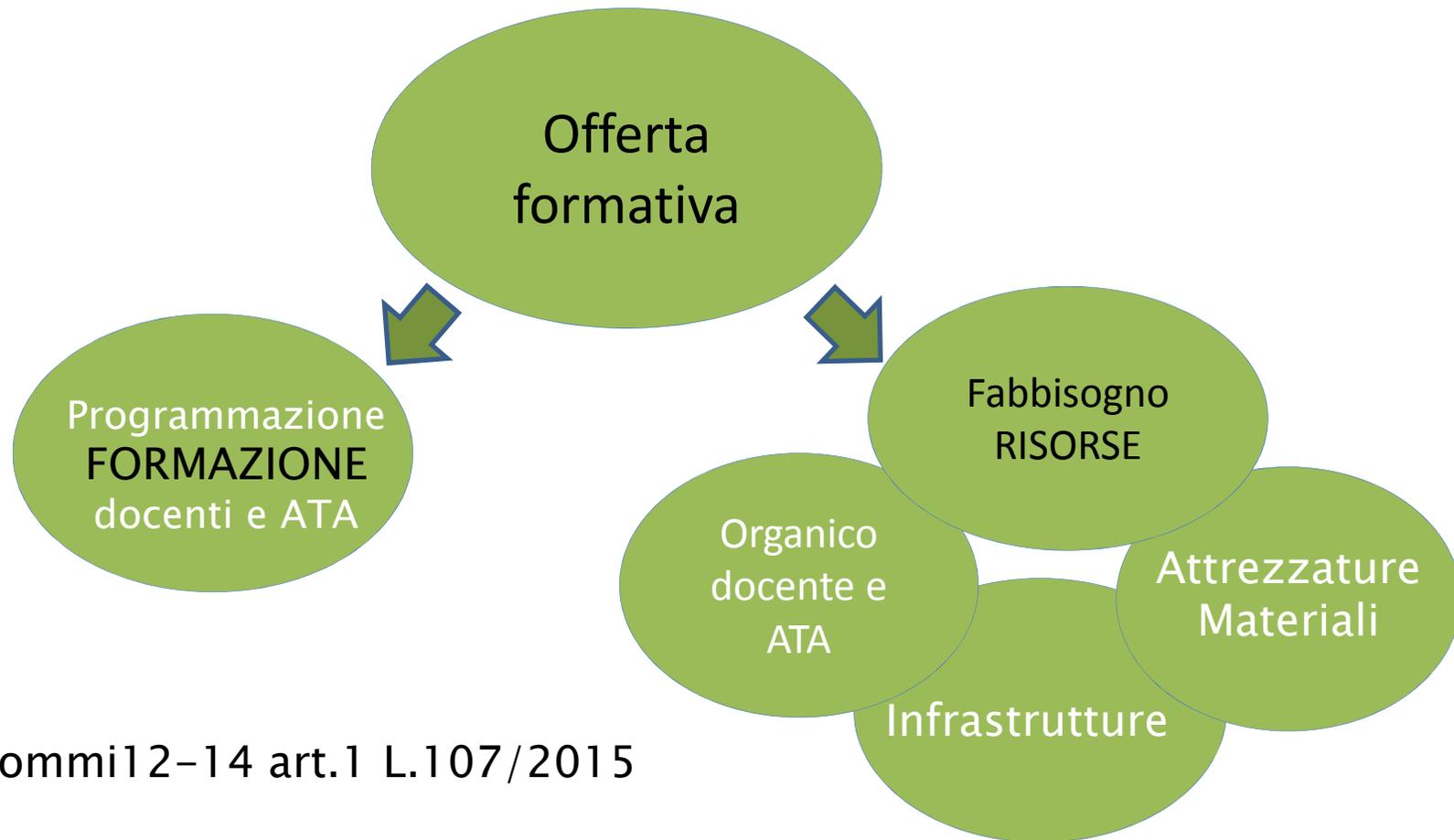
L'ampliamento temporale



Triennialità

Possibile aggiornamento annuale
(c.12 art.1 L.107/2015)

L'ampliamento dei contenuti



commi12-14 art.1 L.107/2015

L'ampliamento dei contenuti



Comma 5 art.1 L.107/2015

Dal POF al PTOF: un cambiamento di impostazione

P.O.F. : documento prevalentemente didattico - cosa la scuola è e cosa offre

Ottica statica



P.T.O.F.: **documento di programmazione** della scuola in quanto organizzazione (aspetti didattici, organizzativi, gestionali) - cosa la scuola intende fare, di cosa ha bisogno e cosa offre nel triennio

Ottica dinamica



Il Piano triennale dell'offerta formativa
è
il documento di
**pianificazione strategica
della scuola**

Pianificazione strategica - definizione

La **pianificazione strategica** è quel processo di **pianificazione** con il quale si fissano gli obiettivi di un sistema (territoriale, aziendale, statale) e si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo.



Dalla nota Miur n.2182 del 28-02-2017

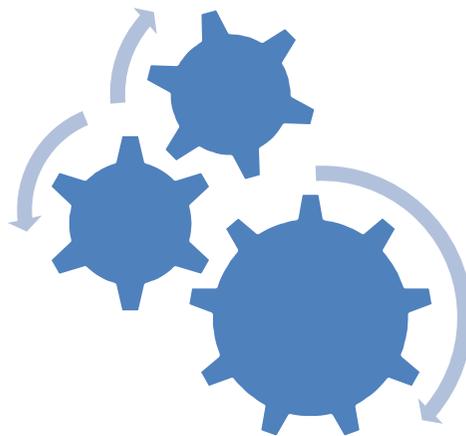


Il PTOF esplicita le **scelte strategiche** dell'istituzione scolastica e gli impegni che essa si assume per dar loro concreta realizzazione, comprende il Piano di miglioramento definito a seguito dell'autovalutazione e costituisce quindi il principale riferimento per la **rendicontazione dei risultati** (definita nel D.P.R. n.80/2013 come la "*pubblicazione, diffusione dei risultati raggiunti...*"), in quanto attraverso di essa **si presenta in modo unitario il rapporto tra visione strategica, obiettivi, risorse utilizzate e risultati ottenuti.**

I passi della pianificazione strategica

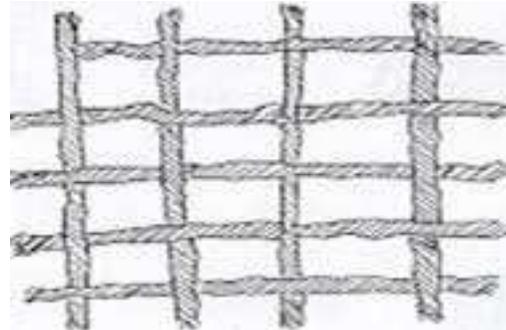


Il Piano triennale dell'offerta formativa
deve evidenziare il legame logico tra i diversi
aspetti (missione, obiettivi, attività, risorse...)



I principi generali del Piano

- Trasparenza
- Leggibilità
- Veridicità e verificabilità
- Partecipazione
- Coerenza interna ed esterna (con il contesto)



PTOF e PdM

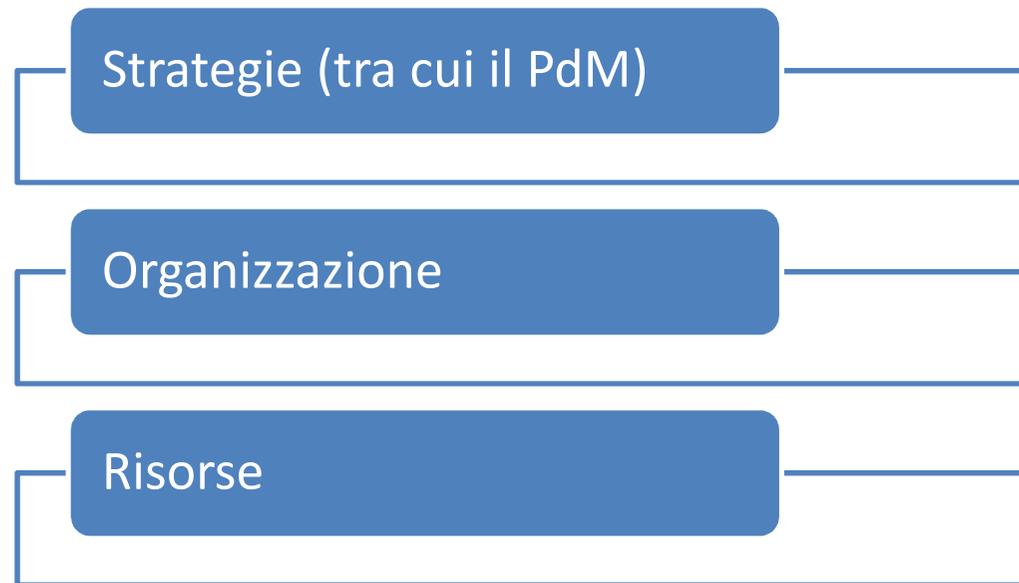
Il piano ... indica altresì ...
i piani di miglioramento
dell'istituzione scolastica previsti dal
regolamento di cui al
decreto del Presidente della Repubblica 28
marzo 2013, n. 80.

(art. 3 DPR 275/1999 come sostituito dal comma 14
dell'art.1 della legge 107/2015)

PTOF e PdM

Non si tratta di inserire semplicemente il PdM nel Piano

Occorre integrare il PdM, come strategia della scuola, all'interno delle strategie individuate nel PTOF



Le indicazioni del Miur (Nota Miur n.2805 dell'11.12.2015)

- **La coerenza con l'AV (priorità, traguardi, obiettivi di processo)**

La Legge 107 conferma la centralità del ciclo autovalutazione/miglioramento, prevedendo che **i piani di miglioramento diventino parte integrante del piano triennale dell'offerta formativa.**

Pertanto, l'elaborazione dei POF dovrà essere fondata su una puntuale ricerca della **coerenza tra il POF stesso, il rapporto di autovalutazione e il piano di miglioramento**, con particolare riguardo alle priorità, ai traguardi di lungo periodo e alle azioni di miglioramento previste.

PTOF e Piano di formazione

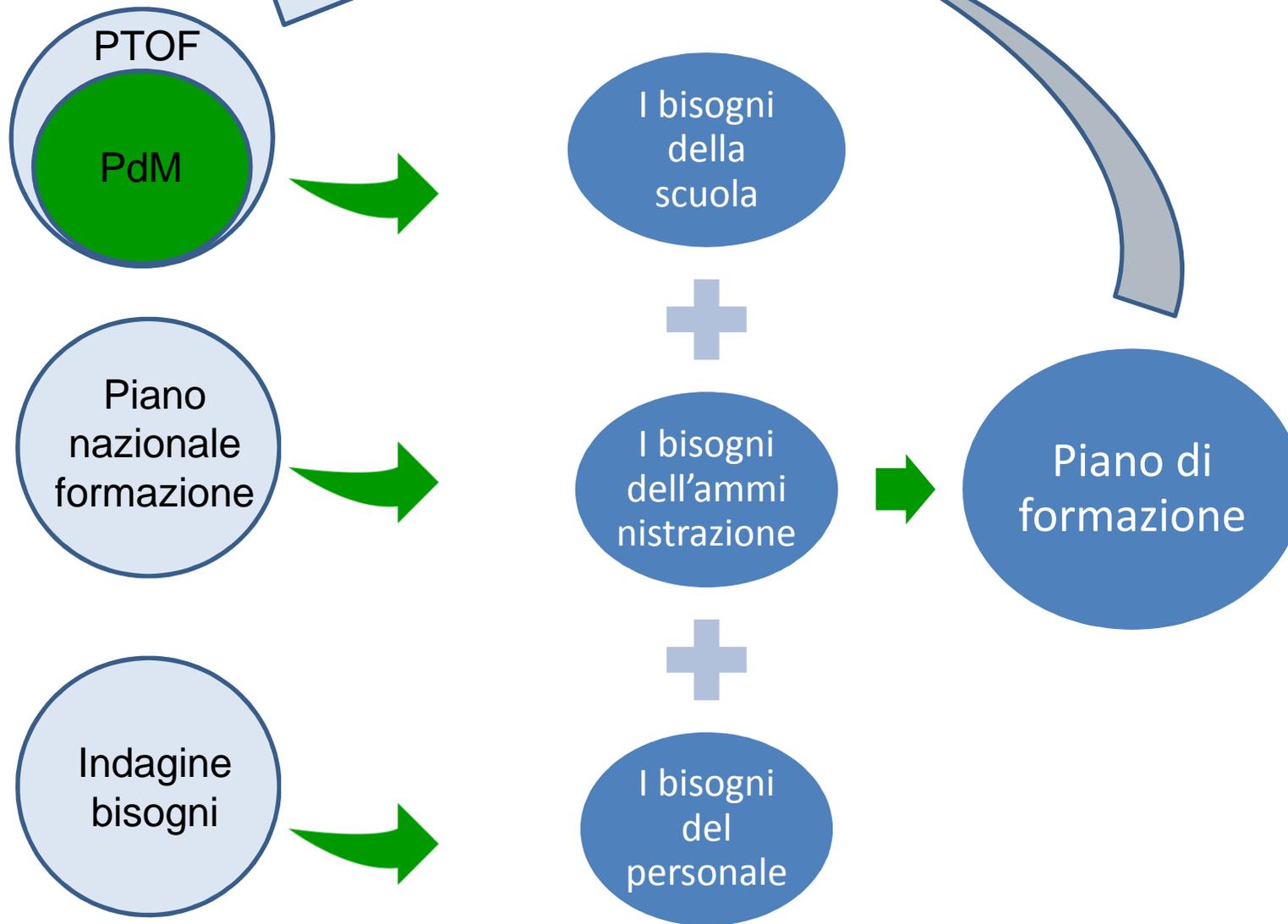


... la formazione in servizio dei docenti di ruolo è obbligatoria, permanente e strutturale. Le attività di formazione sono definite dalle singole istituzioni scolastiche **in coerenza con il piano triennale dell'offerta formativa** e con i risultati emersi dai **piani di miglioramento** delle istituzioni ... sulla base delle priorità nazionali indicate nel Piano nazionale di formazione, adottato ogni tre ...

Comma 124 art.1 L.107/2015

Il piano di formazione dovrà perciò essere **organicamente inserito nel piano triennale dell'offerta formativa** (Nota Miur n.2805 dell'11.12.2015)

Il percorso



Una possibile articolazione

Presentazione del Piano	Che cos'è il PTOF: riferimenti normativi, finalità, principi di fondo
Presentazione della scuola	La storia della scuola I numeri attuali: classi e studenti Ordini/indirizzi presenti Contesto esterno Contesto interno: risorse umane, strumentali Le principali partnership Reti scolastiche
Le scelte strategiche	Identità della scuola: come interpreta il mandato istituzionale (missione) I principi di fondo che ispirano le politiche della scuola Le principali aree strategiche: es. inclusione, lotta alla dispersione, innovazione, internazionalizzazione, orientamento, rapporto scuola-lavoro... Gli obiettivi strategici per il triennio

Le priorità per il miglioramento	<p>Priorità, traguardi e azioni di miglioramento previsti (in relazione al RAV)</p> <p>Alcune delle azioni del PNSD</p>
L'offerta formativa curricolare ed extracurricolare	<p>Il curricolo d'Istituto</p> <p>Le attività di recupero e di potenziamento</p> <p>I progetti</p> <p>Insegnamenti opzionali</p> <p>Le attività connesse alle aree strategiche</p>
L'ambiente di apprendimento	<p>Organizzazione di tempi, spazi: flessibilità oraria, classi aperte,...</p> <p>Modalità metodologiche e didattiche</p>
Criteri e tipologie di valutazione degli apprendimenti	<p>Criteri di valutazione degli apprendimenti</p> <p>Criteri di valutazione del comportamento</p> <p>Modalità di verifica</p> <p>Strumenti di rilevazione</p> <p>Certificazione delle competenze</p>

L'organizzazione scolastica	<p>Funzioni strumentali</p> <p>Commissioni, gruppi di lavoro, incarichi</p> <p>Coordinamenti di attività/progetti</p> <p>Supporto all'organizzazione e alla didattica</p> <p>Organigramma</p>
Piano di formazione	<p>Analisi dei bisogni dei singoli e della scuola</p> <p>Temi, tempi, destinatari, obiettivi</p>
Fabbisogni	<p>Organico dell'autonomia</p> <p>Organico Ata</p> <p>Infrastrutture e risorse materiali</p>
Procedure seguite per l'elaborazione del PTOF	<p>Gli indirizzi del DS</p> <p>Pareri degli stakeholder</p>
Indice	

Un buon documento di pianificazione strategica...

- ✓ Sono esplicitate le scelte strategiche della scuola? C'è collegamento tra scelte strategiche e le aree di intervento che caratterizzano la scuola?
- ✓ Sono indicate le priorità? Attraverso quali percorsi la scuola intende realizzarle?
- ✓ Scelte strategiche e priorità rispondono ai bisogni formativi degli studenti? In che modo?
- ✓ C'è coerenza tra PTOF, Rapporto di autovalutazione e Piano di miglioramento?

Un buon documento di pianificazione...

- ✓ L'offerta formativa curricolare risponde ai bisogni del territorio?
- ✓ L'ampliamento dell'offerta formativa risponde ai bisogni degli studenti ed è coerente con le scelte della scuola? Gli studenti hanno opportunità di insegnamenti opzionali?
- ✓ I percorsi in connessione con il mondo del lavoro sono coerenti con gli indirizzi e i profili in uscita?

Un buon documento di pianificazione...

- ✓ Sono previste forme di flessibilità didattica ed organizzativa collegate alle priorità strategiche (tempi e spazi dell'apprendimento, metodologie: classi aperte e gruppi di livello, peer to peer, cooperative, problem solving, ecc.)?
- ✓ Le scelte dell'organico dell'autonomia sono collegate alle scelte strategiche e alle priorità?
- ✓ Per definire il piano di formazione sono stati rilevati i bisogni dei singoli? C'è coerenza tra le tematiche individuate e le priorità?



Rapporto
di
AutoValutazione

La pianificazione strategica nel RAV



**Orientamento strategico
e organizzazione della
scuola**

Orientamento strategico e organizzazione della scuola

Criterion di qualità: La scuola individua le **priorità** da raggiungere e le persegue dotandosi di sistemi di **controllo** e **monitoraggio**, individuando ruoli di **responsabilità** e compiti per il personale, convogliando le **risorse** economiche sulle azioni ritenute prioritarie.

Inquadramento teorico del RAV-Sintesi- novembre 2014

Orientamento strategico e organizzazione della scuola

*Definizione dell'area - Identificazione e condivisione della **missione**, dei **valori** e della **visione** di sviluppo dell'istituto. Capacità della scuola di indirizzare e allineare le risorse verso le **priorità**, catalizzando le energie intellettuali interne, i contributi e le risorse del territorio, le risorse finanziarie e strumentali disponibili verso il perseguimento degli obiettivi prioritari d'istituto.*

Inquadramento teorico del RAV-Sintesi- novembre 2014

Sottoaree



Missione e visione
della scuola



Monitoraggio delle
attività



Organizzazione
delle risorse umane



Gestione delle
risorse economiche

Missione e obiettivi prioritari



Domande-guida

✓ La missione e la visione dell'Istituto sono **definite chiaramente?**

✓ La missione e la visione dell'Istituto sono **condivise all'interno** della comunità scolastica?

✓ Sono **rese note all'esterno**, presso le famiglie e il territorio?

- La scuola ha definito la missione (come interpreta il mandato istituzionale, quali sono i suoi obiettivi)
- La scuola ha definito in maniera esplicita le sue priorità (PTOF)
- La scuola ha condiviso missione e priorità con il personale
- La scuola ha discusso missione e priorità con studenti e portatori di interesse esterni (es. famiglie, Enti locali, aziende, ecc) e c'è stata condivisione

Missione e visione

MISSIONE

Descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi *stakeholder*.

«La missione è ...la declinazione del mandato istituzionale nel proprio contesto di appartenenza, interpretato alla luce dall'autonomia scolastica.»

Da RAV 2017

VISIONE

Il sogno realizzabile o l'aspirazione di cosa l'organizzazione vuole fare e dove vuole andare.

Il contesto di questo sogno ed aspirazione è determinato dalla missione dell'organizzazione.



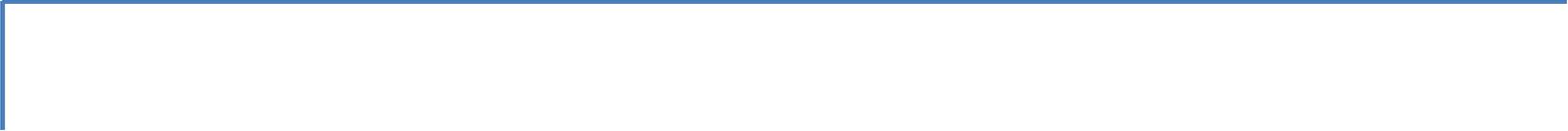
Monitoraggio delle attività



Domande-guida

- ✓ In che modo la scuola **monitora lo stato di avanzamento** delle attività che svolge?
- ✓ Quali **strumenti di monitoraggio** adotta?
- ✓ La scuola utilizza forme di **bilancio sociale** per rendicontare la propria attività all'esterno?

- La scuola ha definito le azioni necessarie al raggiungimento delle priorità
- La scuola ha realizzato una pianificazione delle azioni che esplicita tempi, responsabilità, risultati attesi, indicatori
- La scuola prevede strumenti per monitorare l'andamento delle azioni
- La scuola ricalibra le proprie azioni sulla base dei risultati del monitoraggio



Per le sub-aree «Missione e visione della scuola» e «Monitoraggio delle attività» non sono forniti indicatori da Miur/INVALSI

Organizzazione delle risorse umane



Domande-guida

- ✓ Quali **funzioni strumentali** ha individuato la scuola e quanti docenti svolgono tali funzioni?
- ✓ Come è ripartito il FIS? Quanti docenti ne beneficiano? Quanti ATA?
- ✓ In che modo sono gestite le assenze del personale?
- ✓ Le **responsabilità e i compiti** dei docenti che hanno incarichi specifici sono definiti in modo chiaro?

- La scuola ha definito chiaramente compiti e responsabilità del personale docente e ATA
- La scuola ha individuato le funzioni strumentali nei suoi settori strategici, in coerenza con il PTOF
- Gli incarichi sono assegnati in modo funzionale alle attività e alle priorità della scuola
- Il FIS incentiva un numero ridotto di docenti con responsabilità
- C'è una efficace gestione delle assenze

Gestione delle risorse economiche



Domande-guida

- ✓ L'allocazione delle risorse economiche nel PA è coerente con il PTOF?
- ✓ Quanto spende in media la scuola per ciascun progetto?
- ✓ Quali sono i tre progetti prioritari per la scuola? Qual è la durata media di questi progetti? Sono coinvolti esperti esterni?
- ✓ Le spese si concentrano su progetti prioritari?

- La scuola concentra le risorse su attività e progetti che sono identificati come prioritari
- C'è una stretta relazione tra la pianificazione del PTOF e l'utilizzo delle risorse
- La scuola è impegnata nel reperimento di risorse aggiuntive (partecipazione a bandi, contributi...)
- Le famiglie contribuiscono alle spese della scuola (contributo volontario, raccolta fondi, acquisto materiali...)
- La spesa per materiali e laboratori risponde a un disegno unitario e coerente

Esempio: missione e obiettivi sono definiti correttamente?

MISSIONE E OBIETTIVI PRIORITARI

PdF

Vi è una forte identità dei singoli plessi, ciascuno dei quali ha proprie peculiarità ben definita. Nel questionario proposto gli insegnanti manifestano in generale soddisfazione per l'orientamento della scuola e per la gestione dei processi.

PdD

Ancora da consolidare una chiara identità a livello di istituto comprensivo.

Esempio: missione e visione sono definiti correttamente?

Punti di forza	Punti di debolezza
<p>La mission della scuola è legata a tre dimensioni:</p> <p>PASSATO: consegnare le tradizioni, identità, appartenenza, cittadinanza;</p> <p>FUTURO: dare le competenze necessarie per l'inserimento nel mondo del lavoro;</p> <p>PRESENTE: la vita nella scuola: speranze, problemi, ascolto.</p> <p>La mission e le priorità dell'Istituto sono esplicate nel Piano dell'Offerta Formativa il quale è disponibile per tutti gli utenti tramite il sito web della scuola</p>	<p>Le priorità sono condivise all'interno della comunità scolastica, anche se si sono verificati alcuni casi - comunque sporadici - di personale che non si è attenuto agli obiettivi.</p>

Dal RAV di una scuola secondaria 1° g. veneto 2017

Esempio: il monitoraggio è definito correttamente?

Punti di forza	Punti di debolezza
<p>A inizio di ogni anno scolastico, si tengono riunioni sia per il gruppo staff dei docenti sia per il personale ATA per pianificare le attività.</p> <p>Per il personale docente e per il personale ATA sono redatti i piani delle attività.</p> <p>Al termine di ogni anno scolastico, i docenti, gli alunni di alcune classi e tutti i genitori compilano questionari di soddisfazione sul servizio offerto.</p>	<p>Il personale Ausiliario è stato notevolmente ridotto nel corso degli ultimi anni: diventa, pertanto, difficile pianificare al meglio le azioni per il raggiungimento degli obiettivi. Non è ancora stato implementato un questionario per il personale ATA.</p> <p>La riduzione delle presenze alla Primaria e la mancanza di ore a disposizione alla Secondaria rendono più difficile il raggiungimento degli obiettivi.</p>

Orientamento strategico e organizzazione della scuola: il livello di eccellenza

La scuola ha definito la missione e la visione e queste sono condivise nella comunità scolastica, con le famiglie e il territorio. La scuola utilizza in modo sistematico forme strutturate di monitoraggio delle azioni, che permettono di orientare le strategie e riprogettare le azioni. Responsabilità e compiti del personale sono individuati chiaramente e sono funzionali alle attività.

Tutte le spese definite nel Programma annuale sono coerenti con le scelte indicate nel Piano triennale dell'offerta formativa. Tutte le risorse economiche destinate ai progetti sono investite in modo adeguato.

⑦

Eccellente



I fattori critici di successo

L'impegno del Dirigente



Dirigente scolastico

Ruolo fondamentale:

- ✓ Promuove la comunicazione interna ed esterna
- ✓ Fa percepire l'AV come elemento strategico, parte integrante delle politiche
- ✓ Mette a disposizione le risorse
- ✓ Motiva e coinvolge il personale
- ✓ Condivide e fa propri i risultati

La composizione del NIV



docente referente

uno o (meglio) più docenti

Criteri di individuazione

Conoscenza della scuola
Esperienza in settori chiave (es.FS)
Rappresentatività (es.indirizzi,
gradi, ordini, plessi)
Skill personali
Motivazione



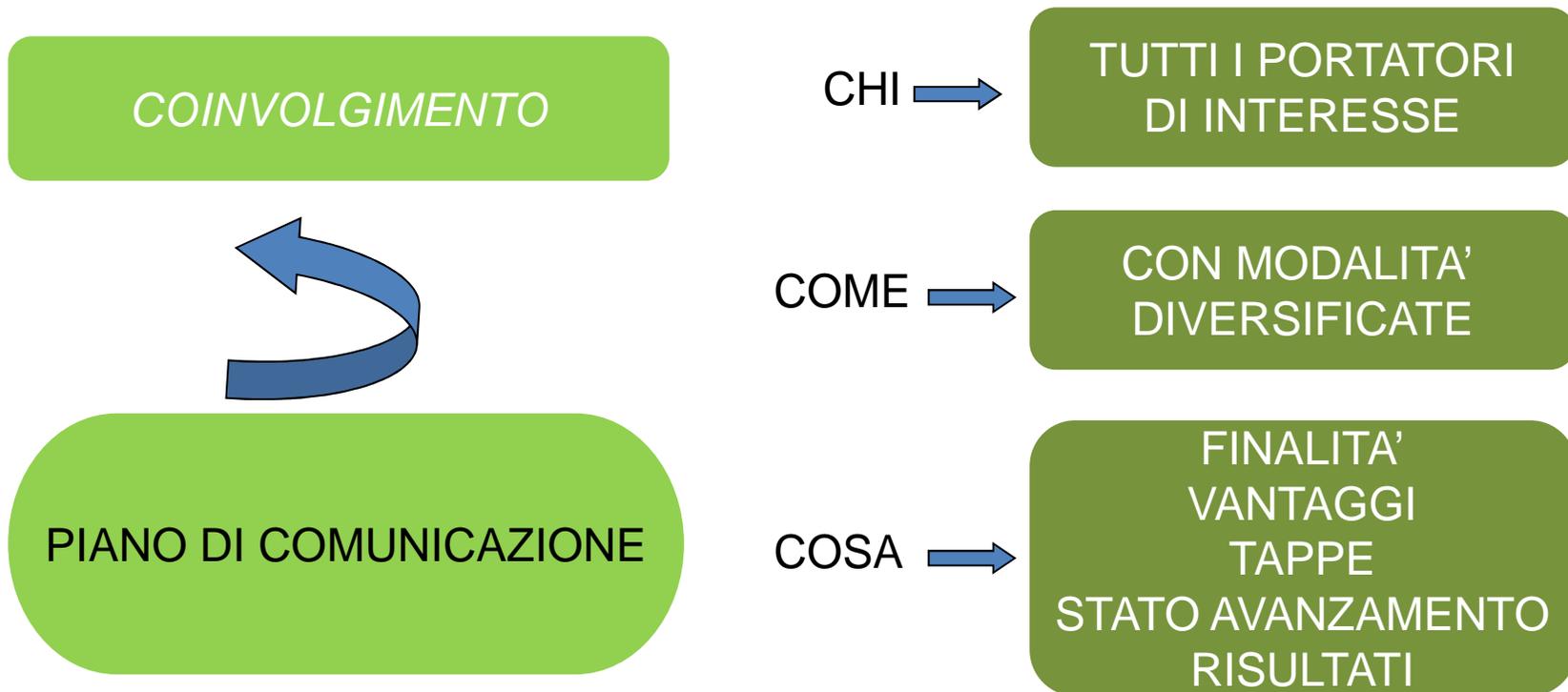
La comunicazione e la documentazione

Perché comunicare e documentare

Uno dei fattori di successo dei PdM sta proprio nella partecipazione di tutta la scuola alle azioni di miglioramento, nella **condivisione** a tutti i livelli della direzione strategica che la scuola adotta, nella consapevolezza diffusa del percorso intrapreso e dei risultati che esso produce. La **documentazione** di questi aspetti può fornire elementi utili per una lettura di ampio respiro dell' efficacia del PdM, tenendo conto anche degli effetti a lungo termine.

Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

Elaborare e implementare un Piano di comunicazione



Esempio

Quando	Cosa	A chi	Come	Strumenti	Verifica
Avvio	Presentazione dei risultati più importanti dell'AV e delle azioni previste nel Piano di miglioramento	personale	Riunione plenaria	Slide	SI
		Parte politica	Riunione ad hoc	Documento di sintesi	NO
		utenti	Riunioni collegiali	Slide	SI
		partner	Sito web	Documento di sintesi	NO
Stato di avanzamento	Avanzamento del piano
Risultati	Risultati del processo, principali elementi emersi, aree prioritarie di intervento

Documentare i lavori del PdM

VERBALI DEI GRUPPI DI LAVORO

FOGLI FIRME
INCONTRI DI FORMAZIONE

VERBALI DEI CHECK POINT

QUESTIONARI DI GRADIMENTO

MODULI DIDATTICI

VERIFICHE

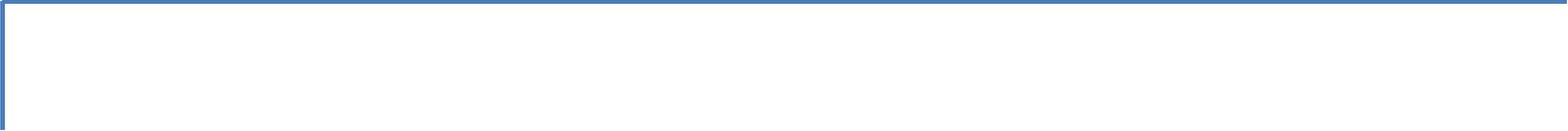
Ecc.

Valutazione DS

CRITERI L.107		LIVELLO A (Pieno raggiungimento)
<p>lettera d) Contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale.</p>	<p>Realizzazione del processo di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione.</p>	<p>Il dirigente ha attuato un monitoraggio sistematico del Piano di miglioramento e incoraggiato il personale a riflettere sulle esigenze di innovazione e miglioramento con riferimento ad esso.</p> <p>Ha favorito e sostenuto il coinvolgimento diretto di tutta la comunità scolastica nel processo di autovalutazione e ha partecipato attivamente ai lavori del nucleo interno di autovalutazione, che ha presidiato e coordinato.</p>

Valutazione DS

CRITERI L.107		LIVELLO A (Pieno raggiungimento)
lettera d) Contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale.	Realizzazione del processo di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione.	Ha collaborato fattivamente per la raccolta e l'interpretazione dei dati e per l'individuazione di indicatori specifici per la scuola. Ha promosso forme diffuse di condivisione degli esiti dell'autovalutazione.



FINE

cristinacosci@virgilio.it