



USR BASILICATA  
LICEO L. DA VINCI SCUOLA  
CAPOFILA

## **SEMINARIO DI FORMAZIONE PER IL MIGLIORAMENTO SNV**

**STRUMENTI PER REALIZZARE E MONITORARE IL PdM E IL POF Triennale  
Matera 10 marzo 2016 e Potenza 12 marzo 2016**

**PERCHÉ MIGLIORARE?  
QUALI MOTIVAZIONI?**

**STRUMENTI QUALITÀ PER IL PdM**

**ESEMPI DI MIGLIORAMENTO**

AICQ Education Emilia Romagna E Triveneto

SEMINARIO DI FORMAZIONE MATERA E POTENZA MARZO 2016

*Senni Guidotti Magnani Paolo*

# SOSTENERE LA MOTIVAZIONE

Manuale Maggioli, pag. 33

1. connettere il più possibile la pianificazione a lungo termine **ai bisogni del momento**
2. fornire esempi di utilità **in classe** dei percorsi di autovalutazione e miglioramento, orientando le azioni all'approccio PDCA
3. condividere e facilitare il **feedback fra la direzione e il personale**
4. **valorizzare l'esistente**: in tutte le realtà ci sono molti "tesori" non conosciuti sia in termini di professionalità, sia di buone pratiche
5. favorire la **gradualità e la continuità** degli interventi di miglioramento orientando i tanti piccoli passi di tutto il personale verso un **quadro d'insieme strutturato**

# SOSTENERE LA MOTIVAZIONE

Manuale Maggioli, pag. 33

6. puntare soprattutto sulla risorsa principale cioè **il personale**
7. scegliere, da parte delle scuole alla prima esperienza, **di agire su alcune aree sulle quali è possibile ottenere successi con facilità e rapidità**
8. utilizzare il **confronto** fra scuole (*benchmarking*)
9. migliorare e **potenziare le relazioni con i portatori d'interesse**, riconoscere i reciproci ambiti d'intervento e le collaborazioni possibili, sostenersi a vicenda, valutare, farsi valutare
- 10 Implementare la **collaborazione delle famiglie** ed il loro coinvolgimento nelle decisioni

# DIECI FATTORI DI MIGLIORAMENTO

Ricerca SIRQ 2013 – GC. Cerini

1. il miglioramento richiede **tempi lunghi** .., non può essere un blitz docimologico di pochi mesi, né può essere imposto dall'alto (tartaruga, lumaca - continuità, stabilità, perseveranza)
2. una figura decisiva è quella del **dirigente scolastico**
3. il dirigente **non è un “profeta disarmato”** (staff, NIV, funzionigramma, ...)
4. la **scuola comunità**: promuovere senso di appartenenza, identità, consapevolezza del posizionamento della propria scuola, responsabilità sociale, voglia di “esserci” e di impegnarsi nel raggiungimento dei traguardi prefissati
5. la **qualità dei professionisti** (in primo luogo dei docenti) è il fattore decisivo del miglioramento.

# DIECI FATTORI DI MIGLIORAMENTO

Ricerca SIRQ 2013 – GC. Cerini

6. modelli diversi e innovativi di **formazione in servizio**: gruppi di ricerca didattica, *peer review* e *job-shadowing*, laboratori operativi dentro e fuori la scuola, attivazione di piccole e grandi comunità di scambio e di aiuto reciproco.

**7.rete tra scuole**

8.la **scuola del curricolo** (Scurati, Pontecorvo, Frabboni) e delle migliori pratiche didattiche

**9.risorse immateriali e invisibili** capitali umani, sociali, professionali, decisionali

10.il cerchio magico del miglioramento non si chiude mai  
(**miglioramento continuo**)



USR BASILICATA  
LICEO L. DA VINCI SCUOLA  
CAPOFILA

## **CINQUE MOTIVAZIONI AICQ\***

**Mission di AICQ e del Settore Education (diffondere la cultura della qualità - motivazione ideologica)**

**Riconoscimento metodologico (motivazione storico epistemologica e personale – professionale)**

**Congiunzione fra teorie psicopedagogiche e organizzative (analisi istituzionale, autoanalisi di istituto, autovalutazione tqm)**

**Implementazione critica di norme governative (leggi di copertura) (motivazione politica)**

**Utilizzazione del sapere e delle esperienze capitalizzate (motivazione associativa)**

*\*AICQ sono operatori scolastici che uniscono al sapere di scuola il sapere TQM che lavorano in volontariato – la loro mission è di affiancamento alle scuole per diffondere i principi e le metodologie della qualità*

# AFFIANCAMENTO ALLE SCUOLE COME ....

- COME SOSTEGNO ALLA MOTIVAZIONE
- COME RASSICURAZIONE
- COME AIUTO ALLA COMPILAZIONE DEL RAV, ALLA COSTRUZIONE E REALIZZAZIONE DEL PdM
- COME TQM
- COME LINGUAGGIO →→ INTEGRAZIONE FRA SENSO COMUNE E SCUOLE DI PENSIERO
- COME METAFORE
- COME ....

# AFFIANCAMENTO COME SOSTEGNO DELLA MOTIVAZIONE

Un itinerario che inizia con

- esame dei ***dati o fatti***
- raccolta e interpretazione di questi e trasformazione in ***informazioni***
- assemblaggio di queste ultime in termini significativi trasformazione in ***sintomi***
- infine, su questa base, elaborazione di una ***diagnosi***

Si tratta del tipico ***percorso inferenziale*** che anima la stessa indagine scientifica.

La valutazione, lungo tale itinerario, ha sempre una dimensione di ***ricerca***

(F. De Anna)



## MIGLIORAMENTO E CAMBIAMENTO IN OTTICA TQM

### GLI STRUMENTI CONCETTUALI

- cultura del processo
- punto di vista di insieme
- correlazione fra le parti
- coordinamento nel cambiamento e nell'innovazione
- condivisione
- scuola comunità (star meglio tutti)

### GLI STRUMENTI TECNICO - OPERATIVI

- PDCA
- GANTT
- tabella
- tabella ALI
- scheda di controllo
- Indicatori quali quantitativi
- dati numerici
- osservazioni professionali
- metodologia TQM



Paolo Senni Guidotti Magnani, Sheila Bombardi, Marina Battistin, Catterina Pasqualin (a cura di)  
**RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE (RAV) E MIGLIORAMENTO - UN MANUALE PER LE SCUOLE, I DOCENTI E I DIRIGENTI**

*Autori:*

Nerino Arcangeli, Marina Battistin, Monia Berghella, Sheila Bombardi, Giancarlo Cerini, Giovanna Chiricosta, Maurizio Cisi, Federico De Cillis, Fabrizio Ferrari, Renza Anna Gallo, Vito Infante, Catterina Pasqualin, Marco Pelillo, Alfio Pelli, Giuseppe Santucci, Benito Barreca Scriva, Paolo Senni Guidotti Magnani, Virginia Vergnano

© Copyright 2 015 by Maggioli S.p.A.

**TABELLA ALI (Azioni, logistica, indicatori)**

**TQM/RAV/PdM**

**PROCESSO: organizzazione uscite didattiche e viaggi d'istruzione**

**FINALITA': pianificazione dei viaggi funzionale alle esigenze didattiche e alle risorse**

**RESPONSABILE: fiduciari dei plessi**

<b>DATI IN ENTRATA</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>CHI FA</b>	<b>QUANDO</b>	<b>DATI IN USCITA</b>	<b>CHI UTILIZZA I DATI</b>	<b>INDICATORI</b>
-Indicazioni e criteri Consiglio d'Istituto; - Proposte del territorio; - Monitoraggio anno precedente; - programmazione disciplinare e/classe; - disponibilità docenti	Elaborazione del piano viaggi di massima	Docenti su base volontaria	Entro 31 ottobre	Piano viaggi condiviso tra i docenti presentatori	Docenti presentatori e disponibili, DS,DSG A, Comuni	Numero dei docenti disponibili rispetto al totale; 50% almeno un progetto per classe
Disponibilità dei comuni	Adeguamento del piano	Docenti fiduciari dei plessi	Entro il 30 novembre	Proposta piano definitivo viaggi	Docenti, DS,comuni, DSGA,	
Proposta piano definitivo	approvazione	Consiglio d'Istituto	Entro il 10 dicembre	Piano definitivo approvato	Docenti, famiglie, alunni, comuni Ata, DS, DSGA	Coinvolgimento di tutte le classi nel piano delle uscite - 100%
Piano viaggi definitivo Modulistica ( non compilata)	Definizione programma dettagliato e moduli	Docenti accompagnatori	- viaggi d'istruzione entro il 28 febbraio - uscite 1 mese	modulo responsabilità docenti accompagnatori programma dettagliato autorizzazione genitori	Famiglie, docenti,DS, alunni, ATA,comuni, DSGA	
Programma dettagliato viaggi d'istruzione	Richiesta preventivi; Individuazione ditta	DSGA	Entro il 28 febbraio	Contratto con le ditte	DSGA, DS, ATA,fiduciari	
Contratto Modulo di richiesta	Calcolo e raccolta quote e caparra	ATA, DSGA, fiduciari, docenti	Per i viaggi un mese	Modulo di adesione e quote	Fiduciari, famiglie, ATA, DSGA,DS	Numero degli alunni che aderiscono 70%
Programma autorizzazioni	Viaggio-uscita	Alunni,docenti,famiglie	Data stabilita	Relazione dei docenti accompagnatori e alunni	Docenti, alunni, Consiglio d'Istituto DS,	
Questionario alunni	Monitoraggio	Docenti, comm. autovalutazione	Fine anno scolastico	Questionari compilati Tabelle riepilogative	DS,docenti,Consiglio d'Istituto	Numero di alunni con parere favorevole - 70%

## PdM come sistema – Nota MIUR 0007904.01.09. – tabella 4 *Pianificazione operativa e monitoraggio dei processi 2015 – 2018* - IPSSCA Cattaneo-Deledda di Modena

Vedi anche: S. Bombardi e A. Gallo, *Percorso di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione sociale: uno schema guida*, in A.A.V.V., *Rapporto di autovalutazione (RAV) e miglioramento – Un manuale per le scuole, i docenti e i dirigenti*, Maggiolo marzo 2015, pp. 154-158

**Priorità:** Migliorare le competenze acquisite nelle materie di base e nelle lingue straniere

**Area di processo:** Curricolo, progettazione e valutazione

**Obiettivo di processo:** Rielaborare una struttura di programmazione e valutazione verticale

Azioni previste	Soggetti responsabili dell'attuazione	Termine previsto di conclusione	Risultati attesi per ciascuna azione	Adeguamenti effettuati in itinere (eventuali)	Azione realizzata entro il termine stabilito	Risultati effettivamente raggiunti per ciascuna azione
Identificazione dei docenti esperti/referenti disponibili all'interno dei singoli dipartimenti e dell'organico di sostegno	DS FS Inclusione	Novembre 2015	Elenco dei docenti facenti parte del GdL curricoli			
Costituzione del GdL curricoli	DS Resp.li PDM	Novembre 2015	Circolare di convocazione del GdL curricoli			

**Segue nella presente diapositiva una seconda parte della tabella 4. Per lo sviluppo completo vedi sito [www.valutazione scuole.it](http://www.valutazione scuole.it)**

Azioni previste	Soggetti responsabili	Termine previsto	Risultati attesi per ciascuna azione	Adegua menti effettuati in itinere (eventuali)	Azione realizzata entro il termine stabilito	Risultati effettivamente raggiunti per ciascuna azione
<p>Condivisione in sede di riunione congiunta degli obiettivi, del percorso da intraprendere e delle metodologie di lavoro nonché delle modalità di comunicazione tra gruppi e tra gruppi e DS</p>	<p>GdL curricoli Resp. Indirizzo Resp.li PDM</p>	<p>Novembre 2015</p>	<p>Verbale del GdL curricoli Luogo virtuale per la condivisione del materiale Programmazione temporale delle attività Tabella di suddivisione dei compiti</p>			
<p>Raccolta dei documenti messi a disposizione dall'Istituto (Linee Guida Ministeriali, PECUP, UC delle Qualifiche Regionali, Curricoli e delle Griglie di valutazione)</p>	<p>GdL curricoli</p>	<p>Dicembre 2015</p>	<p>Presenza nel luogo virtuale del materiale</p>			
<p>Ricerca in rete (virtuale e fisica) di buone pratiche in tema di curricoli di competenze delle scuole professionali, relative griglie, format e declinazione degli OM disciplinari</p>	<p>GdL curricoli</p>	<p>Dicembre 2015</p>	<p>Presenza nel luogo virtuale del materiale</p>			
<p><b>Esame di tutto il materiale raccolto</b></p>	<p>GdL curricoli</p>	<p>Gennaio 2016</p>	<p>Proposte di Format e di contenuti dei Curricoli e Griglie</p>			



USR BASILICATA  
LICEO L. DA VINCI SCUOLA  
CAPOFILA

- n.. di documenti predisposti/ n. di documenti previsti.
- livello di consapevolezza acquisito dai partecipanti alla formazione/al progetto per mezzo di un questionario da somministrare al termine dell'attività.
- n. di collaborazioni/partecipazioni a Manifestazioni o eventi in collaborazione con l'Ente locale, Associazioni del Volontariato del Territorio;
- n. di alunni ammessi /non ammessi a.s.2015/16 e confronto con l'anno scolastico precedente, in particolar modo classi V primaria, secondaria I grado classi I III; secondaria II grado classi I
- A.S. 2015/16: N. di alunni ammessi con media di profitto per classi, in particolar modo classi V primaria, secondaria I grado classi I III; secondaria II grado classi I e confronto con Anno scolastico precedente.



USR BASILICATA  
LICEO L. DA VINCI SCUOLA  
CAPOFILA

## **PROPOSTE PER IL CONTROLLO E IL MONITORAGGIO DEL PdM**

### **ESEMPI DI INDICATORI (IC PORTOMAGGIORE FE)**

- di risultato, che misurano il raggiungimento degli obiettivi specifici (efficacia) sulla base di quanto raccomandato e/o definito;
- di realizzazione, che danno conto degli output delle attività;
- n. di docenti che hanno partecipato alle azioni poste in essere (formazione, gruppi di lavoro, dipartimenti, classi aperte, riunioni di staff); percentuale di frequenza dei docenti alla formazione;
- n. di alunni/ classi in cui sono state sperimentate le procedure acquisite in formazione;
- n. di schede/ griglie/ materiali predisposti e compilati, attinenti al metodo di lavoro e alle UDA;



USR BASILICATA  
LICEO L. DA VINCI SCUOLA  
CAPOFILA

## PROPOSTE PER IL CONTROLLO E IL MONITORAGGIO DEL PdM (DO – ACT)

### ESECUZIONE DI QUANTO PREVISTO (efficienza)

Azione	Si	No	Parzialmente o in ritardo	osservazioni
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

### VALUTAZIONE DI RISULTATO-TRAGUARDO (efficacia)

Scheda di valutazione mensile / quadrimestrale / attività intensiva

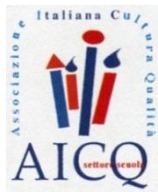
Priorità e traguardo: \_\_\_\_\_

Processo/i coinvolti: \_\_\_\_\_

Obiettivo/i: \_\_\_\_\_

Punteggi / livelli / **osservazioni professionali**:  
\_\_\_\_\_

Scostamenti: \_\_\_\_\_



USR BASILICATA  
LICEO L. DA VINCI SCUOLA  
CAPOFILA

## PROPOSTE PER IL CONTROLLO E LA VALUTAZIONE DEL PdM (DO – ACT)

### RISULTATI INDIVIDUALI

Obiettivi	Raggiunto	Non raggiunto	Parzialmente raggiunto	Osservazioni
1.				
2.				
3.				
4.				

**GIUDIZIO GLOBALE DI CONSIGLIO DI CLASSE** : dati numerici, valutazioni professionali, aggiustamenti, cause, riprogettazione - max 100 caratteri):\_\_\_\_\_





USR BASILICATA  
LICEO L. DA VINCI SCUOLA  
CAPOFILA

## Il PDCA (plan, do, check, act)

Fonte: A.A.V.V., *Rapporto di autovalutazione (RAV) e miglioramento – Un manuale per le scuole, i docenti e i dirigenti*, Maggioli marzo 2015, pp. 105 e **con esempi**: 58, 63, 92, 117, 118, 132, 142, 151)

**Pianificazione (Plan)**

**Realizzazione (Do)**

**Riesame, monitoraggio e valutazione (Check)**

**Riprogettazione (Act)**

# 1. PIANIFICAZIONE (PLAN)

La fase di pianificazione può essere a sua volta articolata ulteriormente in:

- a) **SCELTA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI** (*scelta già assunta definendo le priorità in conclusione dell'autovalutazione*)
- b) **INDIVIDUAZIONE non generica e ANALISI DELLE AZIONI UTILI A PERSEGUIRE E REALIZZARE CIASCUN OBIETTIVO DI PROCESSO** (*in alcuni casi, anche l'individuazione delle azioni potrebbe essere già stata fatta in conclusione dell'autovalutazione*)
- c) **PIANIFICAZIONE DELLE SINGOLE AZIONI per CIASCUN PROCESSO** (*ogni processo ha un esito: OBIETTIVO del processo*)

## 2. REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ PIANIFICATE (DO)

Durante questa fase vengono svolte tutte le azioni pianificate.

*Il periodo complessivo è pluriennale, modulato (nel medio e nel lungo termine) secondo il livello e la difficoltà dei traguardi così come questi sono stati già scelti e identificati nel RAV. Un singolo processo e la singola azione possono anche avere una durata breve, mentre il miglioramento è progressivo e continuativo e si attua nel tempo.*

*La realizzazione di quanto pianificato costituisce l'effettivo percorso verso il MIGLIORAMENTO, cioè le cose che sono scritte nel Piano e condivise vengono concretamente attuate nei tempi previsti; il miglioramento è il progresso che si ottiene (avvicinamento/raggiungimento del traguardo in termini quantificabili). È opportuno pianificare solo le azioni che si ritiene di essere in grado di sostenere, verificando prima anche la congruità dei tempi.*

**segue esempio**

**Ogni obiettivo di processo si articola nelle azioni da realizzare; ad esempio:**

**OBIETTIVO DI PROCESSO**

*Area: Inclusione e differenziazione*  
organizzazione della didattica compensativa individualizzata e personalizzata – Affiancamento al recupero disciplinare di percorsi sulla motivazione e le competenze di vita

**AZIONI (APPROCCIO PDCA)**

**profilo degli allievi a rischio di abbandono (analisi dei bisogni) - pianificazione dei differenti interventi di didattica compensativa (sportello continuativo, moduli periodici, percorsi sui diversi tipi di intelligenza, sviluppo del lavoro di gruppo, ...) - creazione mirata di gruppi di recupero secondo i diversi stili cognitivi – definizione budget e tempi**

**formazione e sensibilizzazione dei docenti - motivazione e rafforzamento degli allievi a rischio – svolgimento del recupero - organizzazione tutoraggio tra pari, partecipazione a reti di scuole con problemi analoghi**

**osservazione di efficacia con indicatori quantitativi della performance - questionario allievi, docenti, genitori e parti interessate coerente con gli obiettivi posti – valutazione dei risultati**

**riprogettazione con eliminazione punti deboli**

.....

### 3. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE (Check)

Il monitoraggio è concomitante alle azioni, l'analisi/valutazione dei risultati si attua con misure quali-quantitative e con l'osservazione professionale. Si utilizzano indicatori e strumenti predisposti nel plan esterni (prove standardizzate) e interni (progettazioni dell'istituto)

### 4. RIPROGETTAZIONE (Act)

Metodologicamente la riprogettazione è una nuova fase *plan*, ma con dati di partenza diversi: le misure e le riflessioni professionali avvenute nella fase *do* e nella *fase check*.

Ciò dimostra che in ottica sistemica TQM le fasi del PDCA vengono isolate per efficienza operativa, ma che sono collegate da un sistema di vasi capillari.

Per questo nella realizzazione del PdM come di un qualsiasi progetto il coordinamento fra le parti e fra i processi è fondamentale ai fini di realizzare i miglioramenti auspicati.

# ESEMPI DI MIGLIORAMENTO

Capitolo 4 manuale Maggioli (pag. 105-158)

Analisi dei bisogni (**vincoli del PdM**), pag. 107

Analisi delle cause (**delle priorità**), pag. 109

Procedure (**realizzazione del PdM**), pag. 110

Diagramma SWOT (**strategia di pianificazione**), pag. 113

Diagramma di Gantt (**pianificazione operativa**), pag. 116

**Diverse metodologie di miglioramento**, pag. 117-128

Miglioramento della didattica, (**la ricerca nell'aula la scuola**), pag. 123

Dieci esempi di miglioramento: **mission istituto scolastico, POF, PEC, Regolamento di istituto, gestione dello staff di direzione, figure di sistema, comunicazione interna e esterna, inserimento alunni stranieri, risultati di apprendimento nelle prove standardizzate, livelli di inclusione e competenze di cittadinanza** (pag. 129-154) ,



USR BASILICATA  
LICEO L. DA VINCI SCUOLA  
CAPOFILA

## UN ESEMPIO:

priorità condivisa: esiti - risultati scolastici; **traguardo: riduzione degli abbandoni a un valore inferiore al 10% degli iscritti/anno**; area di processo: inclusione e differenziazione

### PIANO TRIENNALE

**PRIORITÀ**

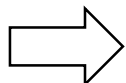
OBIETTIVI DI PROCESSO

*Area: Inclusione e differenziazione*

didattica individualizzata e personalizzata – attività di ricerca-azione territoriale con crediti formativi – teatro inchiesta – didattica per competenze

**TRAGUARDO DI LUNGO PERIODO**

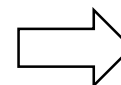
ESITI



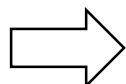
OBIETTIVI DI PROCESSO

*Area: Curricolo, progettazione e valutazione*

coinvolgimento degli studenti nella programmazione di quote di curricolo - criteri di valutazione attenti alle differenze e a tutti settori dell'intelligenza – esperienze di autovalutazione degli studenti – valutazione



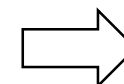
RISULTATI SCOLASTICI



OBIETTIVO DI PROCESSO

*Area: Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane*

formazione dei docenti sul fenomeno della dispersione (analisi cause, effetti, costi.....) – istituzione di conferenze (tavoli) con tutte le parti interessate con crediti formativi per gli studenti – utilizzo dei metodi TQM in classe – partecipazione a reti di scuole con problemi analoghi risolti e non risolti



**ABBANDONI < 10%**

TRASFERIMENTI E ABBANDONI

