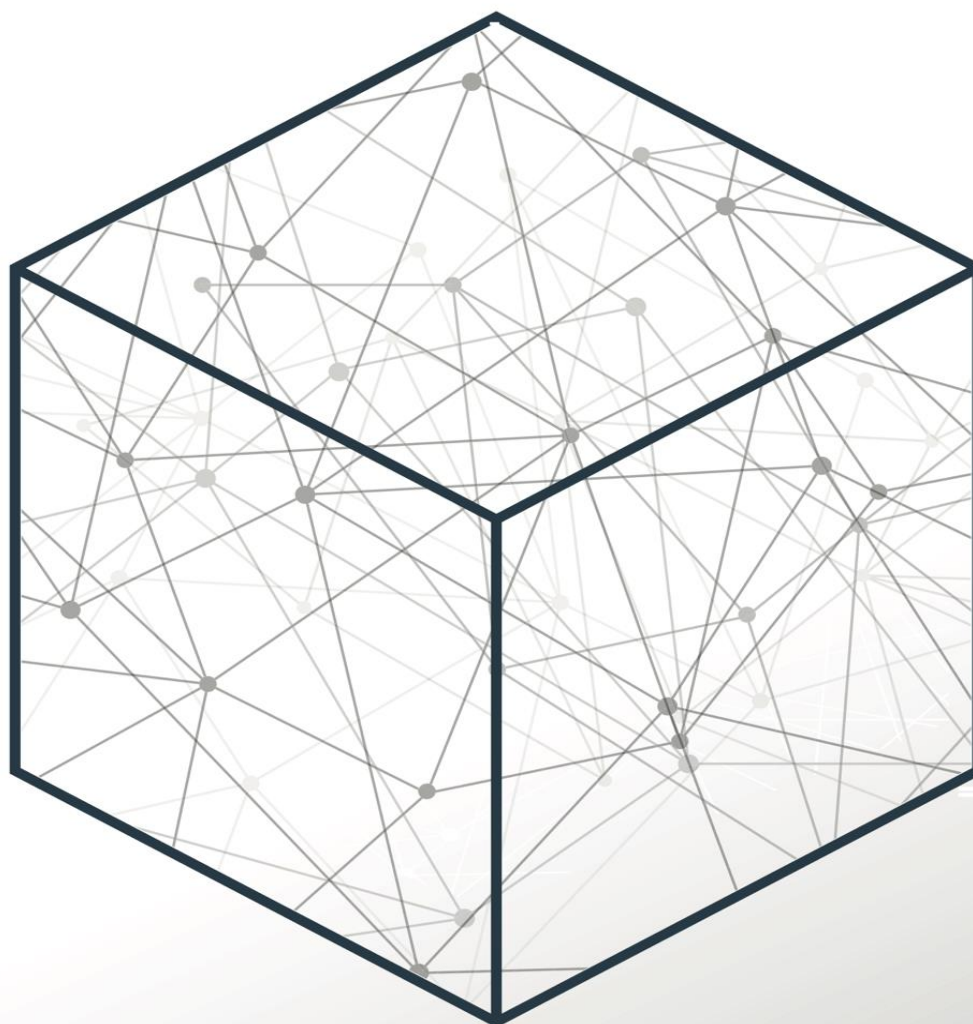


DISEGNO DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO

Pista di lavoro



Questa pista di lavoro è stata realizzata per offrire un supporto ai partecipanti al progetto “PATTO PER IL MIGLIORAMENTO” finanziato fra i Progetti diretti alla definizione e attuazione dei Piani di Miglioramento elaborati in esito al processo di Autovalutazione, come previsto alla lettera a) dell’art. 25 comma 2 del DM n.435/2015. MIUR- DIREZIONE GENERALE USR PUGLIA – CUP I83D15000620001

Il gruppo di progetto è formato da

- IC BOZZANO – BRINDISI - BRIC81000C (CAPOFILA)
- IC CAPPUCCINI - BRINDISI - BRIC81500G
- IC CASALE - BRINDISI - BRIC817007
- IC CENTRO - BRINDISI - BRIC83500R
- IC COMMENDA - BRINDISI - BRIC81300X
- IC SANTA CHIARA - BRINDISI - BRIC812004
- IC SANT’ELIA-COMMENDA - BRINDISI - BRIC811008
- IC PARADISO-TUTURANO- BRINDISI - BRIC81600B
- IT PANTANELLI-MONNET – OSTUNI(BR) - BRIS00700R
- SMS BARNABA-BOSCO – OSTUNI(BR) - BRMM07800Q
- ISS MARZOLLA-SIMONE-DURANO - BRINDISI - BRIS00200N
- LEARNING COMMUNITY SRL (Anagrafe Nazionale delle Ricerche 61869FGO)
- PROTEO FARE SAPERE
- COMUNE DI BRINDISI

La presente pista di lavoro è stata realizzata da Eleonora Guglielman e Laura Vettrai per il gruppo di progetto ed è rilasciato in versione elettronica.

L’autore è il solo responsabile di questa pubblicazione che è rilasciata sotto licenza Creative Commons Attribution- NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Specifiche della licenza:

Tu sei libero di condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato alle seguenti condizioni:

Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

Non Commerciale — Non puoi utilizzare il materiale per scopi commerciali.

Non opere derivate — Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.



Sommario

PREMESSA	3
DISEGNARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO	5
DESCRIVERE I TRAGUARDI	5
PIANIFICARE GLI OBIETTIVI DI PROCESSO E LE AZIONI NECESSARIE PER RAGGIUNGERE IL TRAGUARDO	7
PIANIFICARE L'IMPEGNO	16
CONDIVIDERE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO	21
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI ESSENZIALI	26

Premessa

Il presente documento descrive il secondo degli strumenti realizzati nell'ambito del progetto "Patto per il miglioramento" e si riferisce alla procedura e agli strumenti per il disegno del Piano di miglioramento. La procedura qui presentata illustra una pista di lavoro comune alle scuole aderenti alla Rete **PATTO PER IL MIGLIORAMENTO**, le quali hanno contribuito attivamente, partecipando alle attività programmate di ricerca intervento, a testare e affinare la procedura proposta.

Questa seconda pista di lavoro è parte integrante di un set di strumenti per l'individuazione delle aree di miglioramento, la formulazione degli obiettivi, il disegno del Piano di miglioramento, il suo monitoraggio e sperimentazione.

La presente edizione della **Pista di lavoro 2**, funzionale al disegno del Piano di miglioramento, è il risultato delle attività di ricerca azione condotta dall'intero gruppo di lavoro. La presente Pista è aggiornata e rivista sulla base dei risultati della sua applicazione, dei feedback offerti dalle scuole, delle osservazioni e revisioni fatte dai ricercatori dell'Istituto Learning Community.

Il presente documento, in versione elettronica, dunque costituisce il risultato di un processo di modellizzazione, è pubblica e a disposizione di chi intende applicarla.

La pista di lavoro che guida al disegno del Piano di miglioramento si ispira ad un semplice modello di auto-valutazione basato sulle seguenti domande guida:

- qual è la situazione attuale?
- qual è il cambiamento desiderato?
- chi trae vantaggio dal cambiamento?
- che risultato si vuole ottenere?
- che risultato si deve ottenere?
- che risultato si può ottenere in un tempo dato?
- quali azioni sono necessarie per raggiungere il risultato desiderato?
- quali tappe intermedie si possono fissare?

Le risposte fornite consentono di disegnare il Piano di miglioramento. La presente pista di lavoro fornisce un format comune per descrivere:

- risultati attesi,
- azioni necessarie per ottenerli,
- tempi e delle scadenze intermedie,

- impegno richiesto ai diversi soggetti coinvolti, dei corrispondenti ruoli e responsabilità,
- azioni di monitoraggio del Piano di Miglioramento,
- modalità di condivisione e presentazione del Piano di Miglioramento.

Per l'impostazione del disegno del Piano di miglioramento si parte dai risultati raggiunti attraverso l'applicazione della Pista di lavoro 1 "INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI MIGLIORAMENTO" finalizzata all'individuazione delle aree di miglioramento, mantenendo un legame forte con gli esiti del RAV.

L'albero degli obiettivi è il punto di partenza del disegno del Piano di miglioramento. In base alla priorità individuata la pista di lavoro guida a descrivere le azioni necessarie per intervenire sulle cause dei limiti individuati, riformulati nel RAV come obiettivi di processo, riferiti agli aspetti didattici, organizzativi e ai possibili rapporti con il territorio.

Disegnare il piano di miglioramento

La pista di lavoro proposta, per il disegno del Piano di miglioramento, non intende limitarsi a produrre uno strumento, ma intende offrire un metodo che possa diventare parte integrante del lavoro quotidiano e fornire supporto alla sua attuazione.

Per tale ragione i documenti che sono alla base della pista di lavoro sono i documenti programmatici della scuola: PTOF, RAV, Atto di Indirizzo. Per la stessa ragione la pista di lavoro proposta intende consolidare e potenziare le competenze di valutazione, autovalutazione, programmazione, organizzazione, condivisione e lavoro collaborativo già espresse dai responsabili della cura e gestione dei documenti programmatici richiamati.

Il RAV, in particolare resta il punto di riferimento per individuare le aree di miglioramento e verificare a medio e lungo termine l'efficacia del Piano di miglioramento che sarà disegnato.

La procedura proposta si compone di cinque passi:

- descrivere i risultati attesi a partire dalle priorità e dagli obiettivi di processo individuati nel RAV;
- pianificare le azioni necessarie per ottenere i risultati attesi;
- pianificare l'impegno di risorse (umane, economiche, etc.) necessarie per realizzare le attività pianificate;
- pianificare le modalità di condivisione del piano di miglioramento.

Descrivere i traguardi

Descrivere i traguardi significa descrivere i risultati attesi cioè il cambiamento desiderato. Per questo per descrivere i risultati attesi è necessario partire dalla descrizione dell'albero dei problemi trasformato in albero degli obiettivi, che ha condotto a individuare le priorità, i relativi traguardi indicati nel RAV e gli obiettivi di processo individuati per raggiungerli. Il **traguardo** è un obiettivo raggiunto, un risultato atteso. Per questo per descrivere un risultato atteso si utilizza preferibilmente un verbo al participio passato.

Punto di debolezza

Risultati delle Prove nazionali standardizzate in matematica più bassi della media nazionale del 5%, sia nella Primaria sia nella Secondaria di primo grado.

Priorità

Miglioramento dei risultati delle prove standardizzate di matematica.

Traguardo

Risultati delle Prove nazionali standardizzate in matematica allineati alla media nazionale al sia nella Primaria sia nella Secondaria di primo grado.

Nell'esempio proposto, l'esito stesso delle prove standardizzate di valutazione, confrontato con le medie regionali e nazionali, è l'indicatore del raggiungimento del traguardo.

Gli indicatori intermedi possono essere identificati in base alle azioni che si decide di mettere in atto per raggiungere gli obiettivi di processo.

Riepilogando, per descrivere i risultati attesi si possono utilizzare alcune domande guida:

- il traguardo descritto corrisponde all'area di debolezza individuata nell'analisi delle aree di miglioramento?
- il traguardo descritto è la rappresentazione in positivo del problema individuato?
- il traguardo descritto è realistico e realizzabile?
- il traguardo descritto è osservabile, quantificabile, misurabile?

Pianificare gli obiettivi di processo e le azioni necessarie per raggiungere il traguardo

È utile prevedere fasi intermedie per il raggiungimento del traguardo finale, stabilendo obiettivi e traguardi intermedi. Il traguardo “Risultati delle Prove nazionali standardizzate in matematica allineati alla media nazionale al sia nella Primaria sia nella Secondaria di primo grado”, è da considerarsi un risultato a lungo termine, raggiungibile per esempio entro un arco temporale di tre anni.

Lo stesso traguardo può essere formulato anche a breve termine: es. *risultati delle prove standardizzate nazionali standardizzate in matematica allineati ai valori regionali*; e a medio termine: es. *Risultati delle Prove nazionali standardizzate in matematica sotto la media nazionale al massimo dell'1%, sia nella Primaria sia nella Secondaria di primo grado*.

Gli obiettivi di processo, individuati nel RAV, consentono appunto di definire gli obiettivi intermedi che consentiranno di raggiungere il traguardo finale.

La trasformazione dell'albero dei problemi in albero degli obiettivi guida alla individuazione degli obiettivi di processo e alla descrizione delle azioni che consentono di attuare le soluzioni individuate e quindi di raggiungere i traguardi. Ogni traguardo indicato nel RAV, infatti, può essere raggiunto attraverso azioni che progressivamente, attraverso il raggiungimento di obiettivi di processo, conducono a breve, medio e lungo termine al risultato finale.

Ad ogni **Traguardo** deve corrispondere una serie di **Obiettivi** di processo, ad ogni obiettivo di processo deve corrispondere una serie di **Azioni**, ad ogni azione descritta deve corrispondere un **risultato** che concorre a ottenere il traguardo finale. Ci deve essere una connessione logica, coerente e conseguente fra i risultati attesi e le azioni pianificate. Le azioni devono essere sequenziali e interdipendenti.

Per raggiungere uno stesso Traguardo è utile individuare soluzioni alternative per risolvere il problema individuato e pianificare azioni alternative, nel caso in cui, per esempio, si verificano degli imprevisti; è utile individuare diversi obiettivi di processo, pianificare azioni diverse, a carico di soggetti diversi con ruoli e responsabilità diverse, da realizzare in momenti diversi, agendo su piani diversi (es. didattico, organizzativo, dei rapporti con il territorio). Il traguardo descritto ci consente di mantenere una visione unitaria e coerente nel raggiungimento del risultato atteso. Ciò significa stabilire una strategia di azione che tenga conto dei vincoli e delle opportunità determinati:

- dal calendario scolastico,

- dal contesto e dal territorio di appartenenza,
- dalle risorse (di competenze, economiche, strumentali, di tempo, etc.) disponibili.

Per pianificare le azioni è dunque necessario:

- stabilire un rapporto logico fra azioni e risultati a partire dal RAV;
- esaminare le risorse e i vincoli del contesto di riferimento (es. competenze interne, dati RAV sezione 1 CONTESTO/RISORSE; informazioni riportate nel PTOF; verificare l'esistenza di accordi stabiliti o da stabilire in virtù della L.328/2000 Sistema locale dei servizi integrati in rete; i Piani di zona, etc.); disegnare una mappa dei servizi esistenti sul territorio connessi con i bisogni a cui si intende rispondere attraverso le azioni che si stanno pianificando (es. ASL, Internet point, aziende, centri sportivi, ricreativi; etc.);
- pianificare la sequenza delle azioni, tenendo conto del PTOF; degli obiettivi triennali; della nota MIUR 2805 dell'11/12/2015 (Orientamenti per l'elaborazione del PTOF);
- pianificare la durata delle azioni tenendo in debito conto i vincoli imposti dal calendario scolastico, definendo tappe a breve, medio e lungo termine di realizzazione delle azioni in rapporto ai traguardi;
- stabilire ruoli e responsabilità nell'attuazione delle azioni (chi fa cosa, chi coordina, chi verifica, chi relaziona, etc.);
- stabilire azioni differenti di intervento sul piano didattico, organizzativo, dei rapporti con il territorio;
- pianificare soluzioni e azioni alternative (in caso di imprevisti, etc.).

Per verificare che gli obiettivi di processo e il traguardo finale sono stati raggiunti, è necessario stabilire e descrivere quali circostanze, condizioni, comportamenti dimostrano che il traguardo sarà stato raggiunto. Ciò significa descrivere i risultati attesi in modo che siano osservabili, quantificabili e misurabili. Ciò è possibile definendo degli indicatori del raggiungimento degli obiettivi di processo a breve e medio termine ovvero del raggiungimento del traguardo finale. Un **indicatore** è un valore, un comportamento osservabile, una condizione osservabile che prova che il risultato è stato raggiunto.

Per rilevare il verificarsi delle condizioni espresse dagli indicatori, sono necessari degli strumenti che consentono di registrare queste condizioni, comportamenti, circostanze.

Per raccogliere dati e informazioni di natura qualitativa possiamo utilizzare dei questionari (per esempio dei questionari di gradimento) per registrare delle opinioni, delle preferenze (per esempio per indagare le ragioni che determinano la scelta di cambiare scuola, per esprimere un parere circa la corrispondenza di un risultato raggiunto rispetto a quello atteso, etc.).

Per raccogliere dati e informazioni di natura quantitativa possiamo utilizzare delle *checklist* (liste di controllo) per registrare delle occorrenze (per esempio per confrontare gli esiti delle prove standardizzate a livello regionale, nazionale o rispetto ad un criterio relativo stabilito internamente).

Per misurare il risultato si possono utilizzare, a seconda della natura dei dati, rispettivamente qualitativi e quantitativi:

- una scala di misura nominale (es. la scala Likert);
- una scala di misura ordinale (una scala che consente di misurare le ricorrenze di un determinato fenomeno, operare confronti tra i valori registrati e di stabilire delle graduatorie).

Obiettivi, Azioni, indicatori, strumenti di rilevazione e scala di misura del raggiungimento del traguardo indicato nell'esempio proposto possono essere:

Punto di debolezza

Risultati delle Prove nazionali standardizzate in matematica più bassi della media nazionale del 5%, sia nella Primaria sia nella Secondaria di primo grado.

Priorità

Miglioramento dei risultati delle prove di matematica

Traguardo

Risultati delle Prove nazionali standardizzate in matematica allineati alla media nazionale al sia nella Primaria sia nella Secondaria di primo grado.

Per l'area di processo **Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane** sono individuati obiettivi di processo intermedi funzionali al raggiungimento del traguardo descritto:

Obiettivo di processo	Risultato atteso	Azioni	Indicatori di risultato	Strumenti di rilevazione	Scala di misura
Integrare il curriculum di matematica compatibilmente con i requisiti delle prove standardizzate	Curricolo verticale integrato, compatibile con le prove standardizzate	Approfondire la conoscenza delle indicazioni nazionali dei tre ordini di scuola	Coerenza del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali	Verbali dipartimenti e interclasse Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali	Nominale
		Approfondire la conoscenza dei requisiti delle prove standardizzate	Coerenza del curriculum verticale di matematica con i requisiti delle prove standardizzate	Verbali dipartimenti e interclasse Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con i requisiti delle prove standardizzate	Nominale
		Formazione interna	Partecipazione alle iniziative di formazione	Verbali di formazione interna Questionari di monitoraggio	Ordinale

Per l'area di processo **Curricolo, progettazione e valutazione** sono individuati obiettivi di processo intermedi funzionali al raggiungimento del traguardo descritto

Obiettivo di processo	Risultato atteso	Azioni	Indicatori di risultato	Strumenti di rilevazione	Scala di misura
Integrare il curriculum di matematica compatibilmente con i requisiti delle prove standardizzate e con le indicazioni nazionali	Curricolo verticale integrato, compatibile con le prove standardizzate	Costruire il curriculum verticale di matematica compatibile con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	Coerenza del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	Verbali Dipartimento Verbali Consigli di Classe e interclasse Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	Nominale
		Sperimentare il curriculum verticale di matematica su un campione di classi	Attività didattiche comuni e trasversali agli ordini di scuola.	Verbali Consigli di Classe e interclasse Documentazione delle attività svolte nelle classi	Nominale

			Numero docenti che sperimentano il curriculum verticale. Numero di classi pilota coinvolte nella sperimentazione.	Checklist	Ordinale
Integrare le prove di verifica di matematica, in uso nelle singole classi, con prove e criteri comuni per classi e ordini di scuola diversi, compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate e con le indicazioni nazionali.	Batteria di prove e criteri di verifica di matematica comuni per classi, ordini di scuola diversi, compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate e con le indicazioni nazionali.	Elaborare prove di verifica di matematica compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate comuni per classi, ordini di scuola diversi	Batteria integrativa di prove di verifica di matematica compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate comuni per classi, ordini di scuola diversi	Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	Nominale
		Somministrare le prove di verifica di matematica su un campione di classi di ordini di scuola diversi	Numero docenti coinvolti nel try out delle prove di verifica. Numero di classi pilota coinvolte nel try out delle prove di verifica. Esito delle prove restituite dagli alunni delle classi di ordini di scuola diversi coinvolte nella sperimentazione	Checklist	Ordinale

Per l'area di processo **Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie** sono individuati obiettivi di processo intermedi funzionali al raggiungimento del traguardo descritto

Obiettivo di processo	Risultato atteso	Azioni	Indicatori di risultato	Strumenti di rilevazione	Scala di misura
Integrare le prove di verifica di matematica, in uso nelle singole classi, con prove e criteri comuni per classi e ordini di scuola diversi, compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate e con le indicazioni nazionali.	Batteria di prove e criteri di verifica di matematica comuni per classi, ordini di scuola diversi, compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate e con le indicazioni nazionali.	Incontrare le scuole del territorio che hanno ottenuto esiti positivi nelle prove standardizzate nazionali, che già hanno sperimentato il curriculum verticale di matematica e confrontare il	Batteria integrativa di prove di verifica di matematica compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate comuni per classi, ordini di scuola diversi	Verbali degli incontri Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	Nominale

		lavoro svolto, le prove e i criteri di verifica di matematica adottati per classi, ordini di scuola diversi.			
--	--	--	--	--	--

Gli indicatori del raggiungimento del risultato e gli strumenti di rilevazione sono prevalentemente quelli della ordinaria attività di lavoro, qui sono però utilizzati ai fini del controllo dei progressi, attraverso il raggiungimento dei singoli obiettivi di processo, verso il traguardo fissato.

Esempio di griglia di analisi comparata

Esprimi il tuo giudizio rispetto alle seguenti affermazioni:

Il curriculum verticale di matematica

	Molto	Abbastanza	Non del tutto	Affatto
include tutti gli obiettivi di apprendimento previsti dalle Indicazioni nazionali				
contempla tutti i traguardi di competenze attese al termine della scuola primaria				
contempla tutti i traguardi di competenze attese al termine della scuola secondaria di primo grado				
è compatibile con i requisiti delle prove standardizzate nazionali				
...				
...				

Riepilogando, alcune domande di controllo possono guidare la pianificazione delle azioni:

- ad ogni traguardo corrisponde una serie di obiettivi di processo che contribuiscono al progressivo raggiungimento del traguardo?
- ad ogni obiettivo di processo corrisponde una serie di azioni?
- ad ogni azione descritta corrisponde un risultato che concorre a ottenere il traguardo finale?
- le azioni sono state descritte con il verbo all'infinito?
- sono stati individuati indicatori di raggiungimento del risultato?

- c'è una connessione logica, coerente e conseguente fra i risultati attesi e le azioni pianificate?
- le azioni sono sequenziali e interdipendenti?
- le azioni pianificate sono realistiche e sostenibili?
- le azioni sono pianificate secondo una strategia (con scadenze intermedie, azioni che riguardano la didattica, gli aspetti organizzativi, le relazioni con il territorio, etc.) ?
- le azioni sono pianificate secondo scadenze intermedie?
- sono stati stabiliti ruoli e responsabilità nella attuazione delle azioni pianificate?

Obiettivo di processo	Risultato atteso	Azioni	Indicatori di risultato	Strumenti di rilevazione	Scala di misura
Integrare il curriculum di matematica compatibilmente con i requisiti delle prove standardizzate	Curricolo verticale integrato, compatibile con le prove standardizzate	Approfondire la conoscenza delle indicazioni nazionali dei tre ordini di scuola	Coerenza del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali	Verbali dipartimenti e interclasse Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali	Nominale
		Approfondire la conoscenza dei requisiti delle prove standardizzate	Coerenza del curriculum verticale di matematica con i requisiti delle prove standardizzate	Verbali dipartimenti e interclasse Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con i requisiti delle prove standardizzate	Nominale
		Formazione interna	Partecipazione alle iniziative di formazione	Verbali di formazione interna Questionari di monitoraggio	Ordinale

Per l'area di processo **Curricolo, progettazione e valutazione** sono individuati obiettivi di processo intermedi funzionali al raggiungimento del traguardo descritto

Obiettivo di processo	Risultato atteso	Azioni	Indicatori di risultato	Strumenti di rilevazione	Scala di misura
Integrare il curriculum di matematica	Curricolo verticale integrato, compatibile con le	Costruire il curriculum verticale di matematica	Coerenza del curriculum verticale di	Verbali Dipartimento Verbali Consigli di	Nominale

compatibilmente con i requisiti delle prove standardizzate e con le indicazioni nazionali	prove standardizzate	compatibile con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	matematica con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	Classe e interclasse Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	
		Sperimentare il curriculum verticale di matematica su un campione di classi	Attività didattiche comuni e trasversali agli ordini di scuola.	Verbali Consigli di Classe e interclasse Documentazione delle attività svolte nelle classi	Nominale
			Numero docenti che sperimentano il curriculum verticale. Numero di classi pilota coinvolte nella sperimentazione.	Checklist	Ordinale
Integrare le prove di verifica di matematica, in uso nelle singole classi, con prove e criteri comuni per classi e ordini di scuola diversi, compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate e con le indicazioni nazionali.	Batteria di prove e criteri di verifica di matematica comuni per classi, ordini di scuola diversi, compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate e con le indicazioni nazionali.	Elaborare prove di verifica di matematica compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate comuni per classi, ordini di scuola diversi	Batteria integrativa di prove di verifica di matematica compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate comuni per classi, ordini di scuola diversi	Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	Nominale
		Somministrare le prove di verifica di matematica su un campione di classi di ordini di scuola diversi	Numero docenti coinvolti nel try out delle prove di verifica. Numero di classi pilota coinvolte nel try out delle prove di verifica. Esito delle prove restituite dagli alunni delle classi di ordini di scuola diversi coinvolte nella sperimentazione	Checklist	Ordinale

Per l'area di processo **Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie** sono individuati obiettivi di processo intermedi funzionali al raggiungimento del traguardo descritto

Obiettivo di processo	Risultato atteso	Azioni	Indicatori di risultato	Strumenti di rilevazione	Scala di misura
Integrare le prove di verifica di matematica, in uso nelle singole classi, con prove e criteri comuni per classi e ordini di scuola diversi, compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate e con le indicazioni nazionali.	Batteria di prove e criteri di verifica di matematica comuni per classi, ordini di scuola diversi, compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate e con le indicazioni nazionali.	Incontrare le scuole del territorio che hanno ottenuto esiti positivi nelle prove standardizzate nazionali, che già hanno sperimentato il curriculum verticale di matematica e confrontare il lavoro svolto, le prove e i criteri di verifica di matematica adottati per classi, ordini di scuola diversi.	Batteria integrativa di prove di verifica di matematica compatibili con i requisiti delle prove nazionali standardizzate comuni per classi, ordini di scuola diversi	Verbali degli incontri Griglia di analisi comparata del curriculum verticale di matematica con le indicazioni nazionali e con i requisiti delle prove standardizzate	Nominale

Gli indicatori del raggiungimento del risultato e gli strumenti di rilevazione sono prevalentemente quelli della ordinaria attività di lavoro, qui sono però utilizzati ai fini del controllo dei progressi, attraverso il raggiungimento dei singoli obiettivi di processo, verso il traguardo fissato.

Esempio di griglia di analisi comparata

Esprimi il tuo giudizio rispetto alle seguenti affermazioni:

Il curriculum verticale di matematica

	Molto	Abbastanza	Non del tutto	Affatto
include tutti gli obiettivi di apprendimento previsti dalle Indicazioni nazionali				
contempla tutti i traguardi di competenze attese al termine della scuola primaria				
contempla tutti i traguardi di competenze attese al termine della scuola secondaria di primo grado				
è compatibile con i requisiti delle prove standardizzate nazionali				
...				
...				

Riepilogando, alcune domande di controllo possono guidare la pianificazione delle azioni:

- ad ogni traguardo corrisponde una serie di obiettivi di processo che contribuiscono al progressivo raggiungimento del traguardo?
- ad ogni obiettivo di processo corrisponde una serie di azioni?
- ad ogni azione descritta corrisponde un risultato che concorre a ottenere il traguardo finale?
- le azioni sono state descritte con il verbo all'infinito?
- sono stati individuati indicatori di raggiungimento del risultato?
- c'è una connessione logica, coerente e conseguente fra i risultati attesi e le azioni pianificate?
- le azioni sono sequenziali e interdipendenti?
- le azioni pianificate sono realistiche e sostenibili?
- le azioni sono pianificate secondo una strategia (con scadenze intermedie, azioni che riguardano la didattica, gli aspetti organizzativi, le relazioni con il territorio, etc.) ?
- le azioni sono pianificate secondo scadenze intermedie?
- sono stati stabiliti ruoli e responsabilità nella attuazione delle azioni pianificate?

Pianificare l'impegno

L'impegno descrive la natura e la quantità di risorse necessarie a realizzare le attività pianificate e a raggiungere i risultati. Le risorse da impegnare sono di diversa natura:

- tempo a disposizione,
- risorse economiche,
- competenze,
- strutture e attrezzature,
- servizi.

Le risorse possono essere interne all'Istituzione scolastica o possono essere acquisite all'esterno.

L'impegno di queste risorse varia nelle diverse fasi di attuazione delle azioni, varia in base al ruolo e alle responsabilità assegnate, e quindi va pianificato tenendo conto del calendario scolastico e dell'impegno richiesto alle risorse umane interne alla scuola durante i diversi mesi dell'Anno Scolastico. Per pianificare l'impegno è utile:

1 - Disegnare una mappa delle risorse:

- necessarie,
- disponibili,
- accessibili,

e stimare il tempo entro il quale tali risorse possono essere impegnate a breve, medio o lungo termine.

RISORSE		Interne	Esterne	Breve termine	Medio termine	Lungo termine
necessarie						
disponibili						
accessibili						

È possibile infatti che alcune risorse non siano immediatamente disponibili ma potrebbero essere acquisite in un prossimo futuro (per esempio partecipando ad un bando, sottoscrivendo una convenzione, stabilendo degli accordi con i soggetti attivi sul territorio, acquisendo dei servizi, etc.). La stima dei tempi della disponibilità e accessibilità delle risorse è necessaria per pianificare i tempi di attuazione delle azioni.

L'analisi del problema di partenza e la sua trasformazione in obiettivo e risultato atteso dovrebbe aver già condotto ad individuare le eventuali soluzioni per accedere alle risorse necessarie per realizzare le azioni pianificate. Se così non fosse, è utile rivedere e completare l'albero dei problemi e degli obiettivi.

2 - Disegnare un calendario:

- fare una stima dei tempi necessari ad acquisire le risorse utili,
- fare una stima dei tempi necessari per realizzare le attività pianificate,
- definire diverse fasi di attuazione e stabilire tempi intermedi di completamento,
- verificare la compatibilità dell'impegno richiesto alle risorse umane, in termini di competenze, rispetto al calendario scolastico e adeguare l'impegno richiesto di conseguenza.

Il calendario è al tempo stesso un strumento di pianificazione e di monitoraggio, perché consente di verificare il rispetto dei tempi pianificati per il completamento delle singole azioni. Il calendario può essere triennale (nell'orizzonte temporale del PTOF)

	Anno 1												Anno 2												Anno 3											
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Traguardo																																				
Area di processo ...																																				
Risultato atteso 1																																				
A1																																				
A2																																				
A3																																				
Risultato atteso 2																																				
A1																																				
A2																																				
A3																																				

oppure annuale, più analitico, includendo anche ruoli e responsabilità

TRAGUARDO (Risultato atteso) Migliorare i risultati delle Prove Nazionali nella Primaria e nella Secondaria principalmente in matematica	RESPONSABILE	Febb-marzo 2016	MAG	GIU	SET 2016/17	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU
Azione														
Formare i docenti su docimologia e prove standardizzate INVALSI	Formatori esterni													
Nominare i responsabili di Dipartimento e costituire le Commissioni per il disegno del curricolo	COLLEGIO DEI DOCENTI D.S.													

verticale e delle prove di verifica per classi parallele														
Disegnare il curricolo verticale, costruire UDA e compiti autentici	COMMISSIONE <i>dipartimenti</i>													
Costruire batterie di prove di verifica per classi parallele, griglie e criteri comuni di correzione e valutazione	COMMISSIONE													
Try out delle prove Individuare classi campione e docenti coinvolti dell'I.C. per la somministrazione delle prove di matematica e italiano	D.S. Staff													
Comunicare ai dipartimenti e interclasse delle date e delle attività da svolgere	D.S.													
Somministrare e correggere le prove omogenee, attraverso griglie e criteri comuni	CdC e interclasse													
Valutare la discriminatività degli item e affinare le prove	CdC e interclasse													

3- Stabilire e assegnare ruoli e responsabilità delle risorse interne ed esterne:

- stabilire chi fa cosa,
- stabilire quando lo fa (periodicità e/o scadenze intermedie e finali),
- disegnare un organigramma in cui sia chiarito chi coordina, chi controlla, chi realizza, chi relaziona.

Chi coordina stabilisce le modalità di lavoro, i momenti di verifica dell'avanzamento delle azioni, gli strumenti di lavoro, le modalità di comunicazione e interazione fra le persone coinvolte, le modalità e i momenti di comunicazione dello stato di avanzamento lavori e dei risultati.

Esempio:

Responsabili	Azione 1
Dirigente scolastico	Compito
Nucleo Interno di Valutazione	
Funzione strumentale Valutazione	
Referente commissione Curricolo	
Funzione strumentale PTOF	
Commissioni per disciplina	
Coordinatori dei consigli di classe scuola primaria e scuola secondaria di 1 grado	

Riepilogando, alcune domande di controllo possono guidare la pianificazione dell'impegno:

- la scuola ha risorse umane (competenze) interne per portare a termine le azioni pianificate?
- quali risorse esterne sono necessarie?
- a quali fonti esterne si può attingere per acquisire le risorse necessarie?
- esistono o si possono fare accordi per acquisire servizi disponibili sul territorio?
- i tempi di acquisizione delle risorse necessarie non disponibili sono compatibili con il calendario scolastico e le scadenze istituzionali?
- è stata fatta una stima dei tempi per portare a termine le azioni pianificate?
- sono stati individuati, ruoli, compiti, responsabilità e scadenze per portare a termine le azioni pianificate?

- è stato individuato un responsabile che ha il compito di controllare l'andamento delle attività secondo quanto programmato?

Condividere il Piano di miglioramento

Condividere il Piano di miglioramento serve per rendere partecipi e motivare tutti i soggetti coinvolti nel cambiamento che il Piano di miglioramento auspica e determina. Per coinvolgere e motivare è necessario intervenire sugli atteggiamenti e dunque su tre componenti:

- **conoscitiva**: per agire sulla componente conoscitiva occorre informare circa la natura dei cambiamenti attesi, le ragioni che li rendono necessari;
- **affettiva**: per agire sulla componente affettiva e motivare occorre attribuire valore e generare adesione, spiegando quali sono i vantaggi del cambiamento; è utile che la dimensione valoriale sia presentata da una fonte ritenuta autorevole e affidabile;
- **conativa**: per agire sulla componente dei comportamenti occorre orientare e guidare l'azione, fornire esempi.

In generale nella fase di condivisione del Piano di miglioramento è necessario informare, creare adesione, motivare all'azione. Per farlo sarà utile, a seconda che la fase di attuazione del Piano sia all'inizio o al termine:

- illustrare i risultati attesi o raggiunti,
- descrivere il percorso che si intende svolgere o che è stato svolto,
- quali risorse sono state impiegate (risorse interne ed esterne), come sono state scelte, acquisite, e perché, o quali risorse si intende impiegare, come si intende scegliere, e perché,
- chi è stato coinvolto e come o chi si intende coinvolgere e perché,
- come sono stati scelti gli obiettivi,
- quali sono i vantaggi attesi o acquisiti,
- quali criticità o imprevisti si sono verificati e come si sono superati, ovvero quali sono le strategie e le alternative pianificate per far fronte ad eventuali imprevisti,
- quali sono le prospettive,
- quali sono i riconoscimenti (materiali e immateriali).

In particolare, il **contenuto**, il **linguaggio**, i **momenti** e le **modalità di condivisione** delle informazioni, di illustrazione dei vantaggi, di indicazione dei comportamenti attesi, cambiamo a seconda dei momenti di attuazione del Piano di miglioramento e dei soggetti interessati:

- Docenti
- Personale ATA
- Genitori
- Alunni
- Territorio.

I docenti potranno essere informati e coinvolti sin dall'inizio, le informazioni possono essere di natura tecnica, le fonti di informazione sono quelle istituzionali (RAV, PTOF, etc.), la fonte autorevole è il Dirigente scolastico e i componenti del Nucleo di Valutazione. Gli insegnanti possono essere informati nel dettaglio circa i processi e le modalità che hanno condotto all'individuazione dei problemi e al disegno dell'albero degli obiettivi, quali sono i risultati attesi, le risorse necessarie, etc.

I vantaggi che i docenti traggono dall'attuazione efficace del Piano di miglioramento variano a seconda della tipologia di problema affrontato, sono in generale vantaggi di tipo organizzativo, di efficacia delle azioni didattiche, di migliorata qualità delle condizioni di lavoro, etc. è importante chiarire quali sono i vantaggi attesi a breve, medio e lungo termine.

Infine, l'aspetto che ha a che fare con i comportamenti riguarda l'impegno, l'attenzione richiesta e l'eventuale coinvolgimento diretto nell'attuazione e nel monitoraggio del Piano di miglioramento.

I momenti e i canali di comunicazione saranno quelli ordinari e istituzionali della scuola, a partire dagli incontri degli Organi collegiali (es. Collegio docenti, Consiglio di interclasse, Attività di programmazione, Commissioni, etc.), senza escludere la possibilità di dedicare momenti di comunicazione specifici. Gli strumenti saranno anch'essi di natura istituzionale, le circolari, le affissioni, il sito web, brochure realizzate con l'intento specifico di informare i docenti sulle finalità e le modalità di attuazione del Piano di Miglioramento, sulle fasi di avanzamento, sui progressi e sui risultati raggiunti.

I genitori saranno più interessati ai risultati, come sono stati raggiunti, con l'impiego di quali risorse, come queste sono state acquisite e utilizzate, quali sono stati gli imprevisti e come sono stati affrontati e risolti e se non sono stati risolti, per quale ragione e quale intervento alternativo è stato previsto, etc. Il linguaggio utilizzato non dovrà essere in questo caso tecnico, ma dovrà essere il

linguaggio ordinario, semplice, diretto. La natura dei vantaggi per i genitori ha a che fare con la qualità dei servizi, il benessere degli alunni, le prospettive offerte.

Per questa ragione ogni volta che si formula un traguardo è necessario rendere espliciti i vantaggi che derivano dal suo raggiungimento, per ciascuno dei soggetti coinvolti. È necessario cioè mostrare come il cambiamento desiderato determini un miglioramento. Nel descrivere il risultato atteso è necessario descrivere i vantaggi che i diversi soggetti interessati (target) traggono dal cambiamento:

- insegnanti
- alunni
- genitori
- personale ATA
- Istituzione Scolastica
- territorio

Nel traguardo scelto come esempio: “Risultati delle Prove nazionali standardizzate in matematica allineati alla media nazionale al sia nella Primaria sia nella Secondaria di primo grado” i possibili vantaggi possono essere così descritti:

- gli alunni ottengono un rinforzo positivo, consolidano la propria motivazione;
- gli insegnanti maturano un sentimento di efficacia;
- i genitori acquisiscono una percezione positiva della qualità della scuola;
- l’Istituzione scolastica consolida un profilo di efficacia e affidabilità;
- il territorio può vantare servizi di qualità.

Per pianificare le azioni di comunicazione e condivisione del Piano di miglioramento è utile dunque distinguere per ciascuno dei target indicati (insegnanti, alunni, genitori, personale ATA, Istituzione Scolastica, referenti e istituzioni del territorio):

- Fasi di disegno, sviluppo, attuazione del Piano di miglioramento
- Contenuti
- Vantaggi
- Canali
- Referenti.

Per schematizzare:

	Fase iniziale	Fase intermedia	Fase conclusiva
Insegnanti	<p>Contenuti: finalità, strumenti, condizioni, requisiti, obblighi, vantaggi</p> <p>Canali: organi collegiali, Consigli di classe, Commissioni, momenti informali di collegialità</p> <p>Referenti: Dirigente scolastico, NIV, etc.</p>	<p>Contenuti: progressi</p> <p>Canali: ...</p> <p>Referenti: ..</p>	<p>Contenuti: risultati</p> <p>Canali: ...</p> <p>Referenti: ...</p>
Genitori	<p>Contenuti: finalità, strumenti, obblighi, vantaggi</p> <p>Canali: Consiglio di Istituto, Consigli di classe, sito web della scuola</p> <p>Referenti: Dirigente scolastico, NIV, etc.</p>	<p>Contenuti: progressi</p> <p>Canali: Consiglio di Istituto, Consigli di classe, sito web della scuola</p> <p>Referenti: ...</p>	<p>Contenuti: risultati</p> <p>Canali: Consiglio di Istituto, Consigli di classe, sito web della scuola</p> <p>Referenti: ...</p>
Alunni	<p>Contenuti: finalità, vantaggi</p> <p>Canali: attività ordinarie</p> <p>Referenti: Insegnante prevalente</p>	<p>Contenuti: progressi</p> <p>Canali: attività ordinarie</p> <p>Referenti: Insegnante prevalente</p>	<p>Contenuti: risultati</p> <p>Canali: attività ordinarie</p> <p>Referenti: Insegnante prevalente</p>
Territorio			<p>Contenuti: risultati</p> <p>Canali: sito web della scuola, Open day, manifestazioni locali, etc.</p> <p>Referenti: Dirigente scolastico, figure strumentali</p>

L'impegno, l'attenzione richiesta e l'eventuale coinvolgimento diretto nell'attuazione e nel monitoraggio del Piano di miglioramento può variare in base alle soluzioni individuate e delle azioni pianificate. Quanto più i genitori sono coinvolti direttamente nell'attuazione Piano di miglioramento quanto più strategica sarà la fase di informazione e illustrazione dei vantaggi.

I momenti e i canali di comunicazione saranno quelli ordinari e istituzionali della scuola, a partire dagli incontri degli Organi collegiali a cui è prevista la partecipazione dei genitori (es. Consiglio di Istituto, Consiglio di interclasse), momenti di comunicazione ufficiali di inizio e fine anno. Gli strumenti saranno anch'essi di natura istituzionale, le circolari, le affissioni, il sito web, brochure realizzate con l'intento specifico di informare i genitori sulle finalità e le modalità di attuazione del Piano di Miglioramento, sulle fasi di avanzamento, sui progressi e sui risultati raggiunti.

Un approccio analogo, di differenziazione del contenuto, del linguaggio, dei momenti e degli strumenti di informazione, motivazione, coinvolgimento attivo, deve essere utilizzato per target diversi come il personale ATA, o gli interlocutori della scuola sul territorio.

Riepilogando, alcune domande di controllo possono guidare la condivisione del Piano di miglioramento:

- chi trae quale vantaggio dal cambiamento?
- il cambiamento atteso è condiviso con i beneficiari?
- i beneficiari percepiscono il problema su cui il Piano di miglioramento intende intervenire?
- i beneficiari desiderano un cambiamento?
- i valori dei beneficiari corrispondono a quelli a cui si ispira il Piano di miglioramento?

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI ESSENZIALI

Allulli G., Tramontano I. (a cura di), *Guida all'autovalutazione per le strutture scolastiche e formative*, Roma, ISFOL, 2006.

Alessandrini G., *Comunicare Organizzando*, Roma, SEAM, 1996.

Bianchi F., (a cura di), *Kaizen. Il miglioramento continuo*, Milano, Guerini e Associati, 2010.

Delevic M., *Guide to the logical framework approach*, Republic of Serbia Government European Integration Office, GSM Advertising d.o.o., Belgrade, Global Print, 2011

<http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=525>

Di Gregorio R., *La formazione intervento nelle organizzazioni*, Milano, Guerini e Associati, 1994.

FORMEZ, *Linee guida: il miglioramento*, 2014,

http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-autovalguid/LineeGuida_Miglioramento_2014.pdf

FORMEZ, *Format del Piano di miglioramento*, Progetto "Miglioramento delle performance delle istituzioni scolastiche" <http://formiur.formez.it/content/format-piano-di-miglioramento>

Goleman D., *L'intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1996

Guspini M., (a cura di), *Learning Audit. Auto-valutazione per l'istruzione e la formazione nell'era della conoscenza*, Roma, Anicia, 2003.

INDIRE, *Piano di Miglioramento*, 2015

http://miglioramento.indire.it/supportoscuole/istituti/pdm_indire_2015.pdf

LAKATOS I., (a cura di) *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1986.

MIUR, Ufficio VI, *Progetto R.I.S.O.R.S.E. Scuole secondario di secondo grado. Fase di sensibilizzazione – organizzazione dei laboratori di progettazione partecipata*, Roma, Anicia, 2006.

Pontecorvo C., *Sviluppo cognitivo e educativo*, in GUS, *L'educazione scientifica di base*, La Nuova Italia, Firenze, 1979.

Ricci A., *Total Quality management nella scuola*, Armando editore, Roma, 2000.

Legge 328/2000 (Sistema locale dei servizi integrati in rete)

Legge 107/2015 (La buona scuola)

Nota MIUR 2805 dell'11/12/2015 (Orientamenti per l'elaborazione del PTOF)