

ISTITUTO COMPRENSIVO «G. CATALFAMO» - MESSINA

Corso di formazione ***Dal RAV al PDM 2***
tenuto presso l'I.I.S. «G. Minutoli»
Messina, 7-19 dicembre 2017

Disseminazione a cura delle insegnanti:
N. Cannavò, G. Mangano e N. Morabito

PREMESSA

- **Prima finalità del Corso è stato quello di dare ai docenti partecipanti gli**
- **strumenti per fare meglio: impegno e risultato devono essere proporzionali.**
- **Seconda finalità del Corso è stato quello di diffondere la cultura dell'autovalutazione, della condivisione e del miglioramento (si veda la presentazione allegata).**
- **Terza finalità: il Gruppo come risorsa.**



Obiettivi:

Promuovere cultura della qualità per il miglioramento continuo dei processi, esiti e utilizzo ottimale delle risorse; costruire strumenti innovativi con tecnologie informatiche e applicativi dedicati, fruibili sulla rete; attivare azioni formative per supportare fasi di riflessione e analisi; individuazione, pianificazione e gestione dei processi con ciclo PDCA; predisporre indicatori e indici per il monitoraggio pre, in itinere ed ex post; controllo, preventivo e correttivo, riesame del sistema. Metodologie: Brainstorming, problem solving, ricerca azione, learning by doing

QUALITY



- Orientamento al cliente
- Leadership
- Coinvolgimento del personale
- Approccio per processi

- Miglioramento
- Decisioni basate su evidenze
- Gestione delle Relazioni

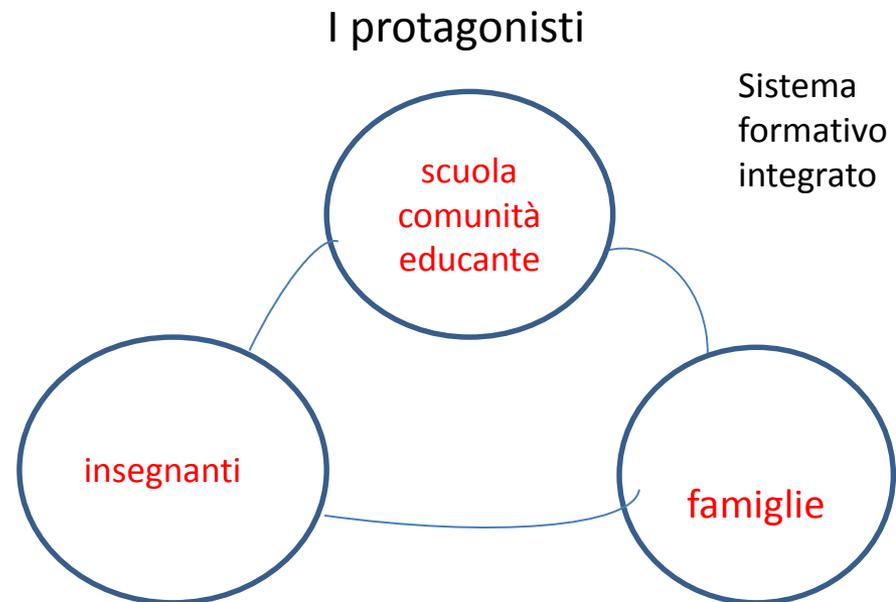
CERCHIO DELLA QUALITÀ A SCUOLA

Con il termine **Qualità** si intende quanto proposto dalle Norme ISO, cioè la capacità di individuare le proprietà e le caratteristiche di servizi che soddisfino i bisogni reali degli utenti della scuola, ponendo particolare attenzione sia alla identificazione di tali bisogni che alla verifica del loro soddisfacimento (Cerchio della Qualità).

CERCHIO DELLA QUALITÀ A SCUOLA

Il concetto di «qualità» viene, inoltre, esteso dal solo servizio all'intera organizzazione che lo eroga e che di esso si rende responsabile:

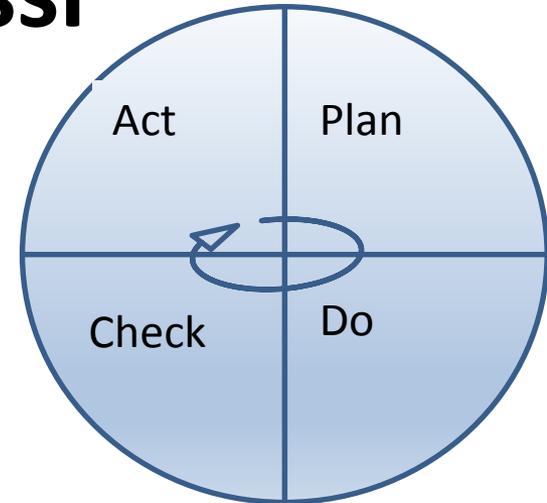
Scuola Comunità-educante.



Approccio per processi

Il ciclo PDCA

- ***Plan*** – Stabilire gli Obiettivi ed i Processi necessari per fornire risultati in accordo con i requisiti del Cliente e con le politiche dell'Organizzazione.
- ***Do*** – Dare attuazione ai processi.
- ***Check*** – Monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e registrarne i risultati.
- ***Act*** – Adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.



1) Alta considerazione umana del personale

Nei rapporti di produzione la persona è al centro. Tale centralità deve diventare un “credo” a cui seguano comportamenti concreti.

2) Priorità data alla qualità

la qualità è intesa come scelta prioritaria su cui orientare gli sforzi di tutto il personale per soddisfare il cliente con un servizio adeguato.

3) Volontà di aumentare il contatto tra azienda e mercato

Ciò consente una trasformazione aziendale verso moderne unità di servizio, più “visibili” per il mercato.

4) Creazione di catene interne produttore/cliente

Ogni reparto a valle viene considerato un cliente dal quale ricevere indicazioni e al quale fornire un prodotto semilavorato che lo soddisfi.

5) Scelta di lavorare con i dati

Privilegiare i metodi scientifici e l'attitudine a fare analisi e scelte con elementi concreti.

6) Capacità di individuazione delle priorità

La consapevolezza che alcune importanti scelte o azioni condizionano la maggioranza dei risultati deve orientare il lavoro dei dirigenti e degli operatori per meglio utilizzare le risorse tempo, mezzi ed energie personali verso le attività veramente significative per l'azienda/organizzazione.

7) Controllo dei processi

Lo spostamento dell'attenzione dai prodotti ai processi è uno dei cardini della Qualità Totale. "Come" si realizzano le attività diviene l'aspetto cui fanno riferimento le scelte e le azioni di miglioramento dell'azienda.

8) Lealtà organizzativa

Presenza di una cultura positiva nei rapporti interpersonali.

“Main structure”

uguale per tutti i SG

Livello
Strategico - Organizzativo

Livello
Tattico - Operativo

Livello
Revisione - Riavvio

4. Contesto dell'Organizzazione

5. Leadership

6. Pianificazione

7. Supporto

8. Attività operative

9. Valutazione delle performance

10. Miglioramento

PRIMA FINALITA': COINVOLGERE I COLLEGHI

- La forza motrice viene al basso.
- Il coinvolgimento non si genera mai dall'alto.
- Chi non rema, almeno non deve remare contro.
- La forza aggregante sta nel diniego: far diventare la criticità una risorsa.
- I punti di debolezza, una volta individuati, si trasformano in punti di forza

SECONDA FINALITA': COSTRUIRE MODELLI

Costruire modelli *ad hoc* per migliorare il Sistema.

- Individuare priorità e traguardi riferiti agli esiti per superare le criticità rilevate.
- Scegliere gli Obiettivi di processo («processo»: insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita).

TERZA FINALITA': IL GRUPPO COME RISORSA

Il gruppo è una «totalità dinamica» (Lewin, 1948), che migliora la qualità del Sistema.

- Proposta: gruppi, formati in numero di cinque docenti, con il coordinamento delle Funzioni strumentali di riferimento o dei membri dello Staff che si occupano della stesura R.A.V. e del P.d.M., mettono a punto strategie di coinvolgimento di tutte le componenti scolastiche, di condivisione delle buone pratiche educative e di costruzione di modelli condivisi (già visto come «seconda finalità»).
- I contenuti del R.A.V. e del P.d.M. si discutono in sede di Collegio dei Docenti.

CHI É IL LEADER ?

Se scelto dal gruppo, in quanto la platea ne riconosce il ruolo, sarà in grado di coinvolgere le persone.

Sarà, altresì, in grado di costruire un sistema di relazioni, nel quale ognuno sia libero di dare il suo contributo.

Sarà capace di recepire le critiche costruttive e rigettare le distruttive. Farà tesoro degli errori eventualmente commessi.

Sarà capace di fornire dei criteri per la risoluzione dei problemi da trattare.

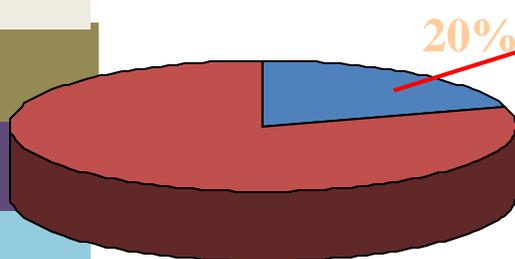
I Circoli della Qualità



Organizzazione e Gestione
RISORSE UMANE

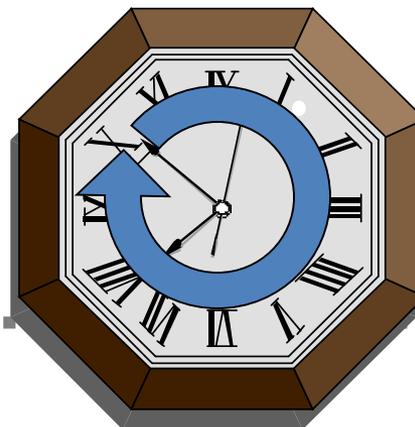


Piccoli gruppi di colleghi (8-10) della stessa area operativa che si riuniscono periodicamente e volontariamente per la discussione e la risoluzione di problemi inerenti la loro attività.



Problematiche di tipo operativo

5 o 6 riunioni





È compito del management:

- **lo stanziamento di fondi;**
- **la predisposizione dei locali;**
- **la preparazione del *leader*;**
- **l'informazione del personale riguardo le motivazioni dei circoli e la preparazione alla partecipazione, che è assolutamente volontaria.**

Ha un ruolo fondamentale per la riuscita delle riunioni e deve possedere le seguenti caratteristiche:

- **capacità di coinvolgimento delle persone;**
- **saper dare spazio alla creatività;**
- **fornire dei criteri per la scelta dei problemi da trattare;**
- **personalità spiccata, tale da saper ottenere il rispetto dei partecipanti.**



Il circolo elabora le proposte di miglioramento corredate da un'analisi economica completa di un confronto costi/benefici

SI

Direzione

NO

Il management elabora un piano d'intervento per attuare le proposte e fa in modo che tutti in azienda vengano a conoscenza di tale intervento e da quale circolo è pervenuto il suggerimento

Il management deve chiarire pubblicamente il motivo del rifiuto



Effetti sulle caratteristiche dei dipendenti

- sviluppo delle capacità;
- aumento dell'autostima;
- sviluppo delle potenzialità;

Effetti sui rapporti interpersonali

- aumento del rispetto dei capi verso i loro collaboratori;
- aumento di stima da parte della direzione verso chi opera ai livelli inferiori;
- aumento dei contatti fra le persone.

analisi dei punti di forza di un PDM:

- 1) valorizzazione delle risorse umane - aumenta il senso di appartenenza
- 2) standardizzare il processo e condividere le «buone pratiche»:
-tra i vari indirizzi- tra classi parallele
- 3) creazione di un archivio on-line di prove esperte munite di rubriche valutative
- 4) migliorare il successo scolastico: INCLUSIONE – RIDUZIONE DELLA DISPERSIONE ED ABBANDONO- riduzione sospensione del giudizio – aumento del n° di alunni diplomati con voti medio alti – valorizzazione ed aumento delle eccellenze
- 5) maggiore trasparenza e rendicontabilità
- 6) raggiungere le otto competenze chiave europee (2006)



ANALISI DEI PUNTI DI DEBOLEZZA DI UN Pdm:

- 1) difficoltà di condivisione e di promozione delle iniziative di miglioramento
- 2) difficoltà di esecuzione nel processo :
 - A) contesto socio ambientale e risorse
 - B) ambiente organizzativo
 - C) pratiche educative didattiche
 - D) esiti educativi e formativi
- 3) OCCASIONALITÀ DELLA REALIZZAZIONE DI BUONE PRATICHE (VISSUTE COME ADEMPIMENTI)
- 4) utilizzo formale ed asettico degli strumenti
- 5) poco coinvolgimento nell'esecuzione delle prove invalsi
- 6) «diffidenza» della valutazione esterna
- 7) verifiche e monitoraggio : iniziali-in itinere-finali degli obiettivi prefissati
- 8) difficoltà di monitoraggio dei risultati post-scolastici



Positività PdM

Sintesi	La pianificazione di qualsivoglia azione costruttiva nel settore scolastico della formazione implica la raccolta di dati oggettivi da analizzare e interpretare. Il Rav e il PdM rappresentano i documenti in cui tali dati confluiscono per tradursi in azione. Infatti, elaborando una visione d'insieme delle attività svolte, degli obiettivi raggiunti e delle criticità emerse, tali documenti consentono la misurazione delle attività poste in essere e la riflessione sui bisogni dell'utenza e del territorio, sull'efficienza e l'efficacia dei processi, nonché sull'eventuale rimodulazione degli stessi per il raggiungimento della qualità del servizio reso all'utenza.
L'approccio per processi	L'approccio per processi, basato su evidenze oggettive, comporta una costruttiva riflessione che coinvolge gli attori interessati (personale) e li sensibilizza verso obiettivi comuni, mediante la condivisione di esperienze, materiali didattici e strumenti metodologici.
Flessibilità- Concretezza	Il principio posto a fondamento del PdM è la creazione concertata di un piano di miglioramento che, pur ricercando soluzioni risolutive a problemi di contesto, muove da presupposti di flessibilità, fattibilità e progressività.

Qualità

La celerità dei cambiamenti storici, la globalizzazione dei mercati e la pluralità delle agenzie formative costituisce una sfida per la scuola contemporanea non solo a tenersi al passo coi tempi, ma a trovare un proprio ruolo e un'identità forte. Pertanto, la qualità non rappresenta solo l'obiettivo ultimo dell'articolato processo formativo, ma il fondamento sul quale gli studenti, grazie al percorso scolastico, diventeranno costruttori attivi della propria vita sia nel ruolo di cittadini attenti, partecipi e propositivi allo sviluppo e alla crescita sociale sia nella dimensione della realizzazione personale. La scuola, quindi, si propone di promuovere la crescita personale e umana degli studenti mediante l'offerta di una pluralità di strumenti metodologici, competenze e conoscenze spendibili anche sul mercato. E' opportuno che il PDM non perda mai l'obiettivo della concretezza dell'azione che si prefigge di portare a compimento legata ai processi finalizzati agli esiti e adeguata al contesto.

Riflessione
costruttiva

Senza una visione d'insieme delle attività che ogni istituzione scolastica pone in essere, un'attenta lettura delle informazioni sulle ricadute di tale attività sull'utenza e sul territorio e, non ultimo senza un confronto del proprio operato con la realtà esterna locale, regionale e nazionale, non si avrebbero gli strumenti su cui organizzare una solida ed efficace pianificazione del complesso sistema scolastico, volta al miglioramento delle prestazioni e dei risultati in termini di prodotto sociale.

Condivisione	<p>La condivisione del piano di miglioramento costituisce un punto nevralgico del processo a vari livelli: docenti e utenza.</p> <p>I docenti, pur impegnandosi nelle attività, risentono di una scarsa motivazione determinata dalla mancanza di riconoscimenti effettivi dell'operato profuso e da impegni sempre più gravosi a cui sono chiamati a rispondere. La complessità del sistema scolastico e le problematiche ad esso connesse sempre più raramente trovano un dialogo costruttivo con le istituzioni centrali. Tale distacco tra legislatore, proiettato al livello europeo e operatore vincolato ai contesti reali mina o comunque rallenta la condivisione di intenti. Ciò non toglie valore alla necessità di cambiamento, che viene percepito da tutti gli attori, ma non fa convergere le istanze sulle priorità.</p>
--------------	--

Condivisione

In merito all'utenza, costituita da alunni e famiglie, si può, a ragione, sostenere che essa abbia acquisito solo in parte la necessità del cambiamento e non sempre sembra in grado di sostenere l'istituzione scolastica nelle scelte programmatiche. Infatti, l'atteggiamento delle famiglie risulta ancora limitato ad una modalità di una presenza "delegante" alla scuola le responsabilità, poco cooperante e dialogante con essa. Infine, la percezione dei cambiamenti sociali e, soprattutto economici e di mercato, da parte degli studenti sembra non aver maturato del tutto, in ragione anche dell'età evolutiva, la problematicità del contesto storico contemporaneo e solo lentamente prende coscienza della competitività e della flessibilità presente nel mondo del lavoro. La risposta positiva alle richieste sociali ed economiche ricade prioritariamente nell'acquisizione delle competenze di cittadinanza attiva come sono state declinate dalla comunità europea. Per tali motivi è fondamentale che il PdM sia non sbilanciato sulle proposte operative dell'istituzione scolastica, ma condiviso con l'utenza e il territorio.

Risorse economiche	L'effettiva realizzazione del PdM è subordinata alle risorse finanziarie, che ormai da anni sono sempre più limitate ed insufficienti a rispondere alla complessità dei sistemi gestionali demandati alla scuola. L'Italia, infatti, risulta essere tra i Paesi che meno investono nella formazione delle nuove generazioni. Qualsiasi piano di miglioramento, dunque, deve tenere presenti in modo vincolante le risorse a disposizione perché possa tradurre in atto le azioni programmate specie in relazione alla formazione docente (implica un contratto di docenza esterna) e nella dotazione strumentale e di servizio.
--------------------	---

ASPETTI NEGATIVI:

SE SI RAGIONA IN TERMINI DI INDICATORI DI QUALITA', DI AUTOVALUTAZIONE E DI AUTOMIGLIORAMENTO, NON ESISTONO IN ASSOLUTO ASPETTI NEGATIVI DEL PDM, SEMMAI RISCHI:

- Di scarsa coerenza e chiarezza (contesto, autovalutazione, definizione dei processi, indicatori misurabili)
- Di scarsa condivisione con le componenti della scuola



ASPETTI POSITIVI

IL DOCUMENTO CONSENTE DI MONITORARE IN MODO SISTEMATICO TUTTI I PROCESSI MESSI IN ATTO, IN SEGUITO ALL'INDIVIDUAZIONE DEI PUNTI DI FORZA E DEI PUNTI CRITICI DI UNA SCUOLA, IN TUTTE LE SUE DIMENSIONI.

FACILITA LA COLLABORAZIONE E CONSENTE DI GESTIRE E TRACCIARE I DATI TECNICI

PERMETTE IL RIUTILIZZO DI PROGETTUALITA' ESISTENTI

Punti critici. Prove Invalsi (innalzare la media

Costruzione del curricolo verticale

Potenziare la rete multimediale in tutti gli ordini di scuola

Punti positivi: istituto ben inserito nel territorio

Garanzia a tutti i discenti di pari opportunità

Elemento imprescindibile:
aggiornamento continuo per tutti i docenti



PROGETTAZIONE:

- SETTORIALITA' NELL'ELABORAZIONE DELLA PROGETTAZIONE TRA I VARI ORDINI DI SCUOLA
- PERSONALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

VALUTAZIONE:

- MANCANZA DI SISTEMATICA ELABORAZIONE E CONDIVISIONE DEGLI STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE NEGLI ANNI PONTE (INFANZIA E PRIMARIA)
- PREVALENZA DI VALUTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI RISPETTO A QUELLA DELLA VALUTAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

INSUCCESSO SCOLASTICO

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA:

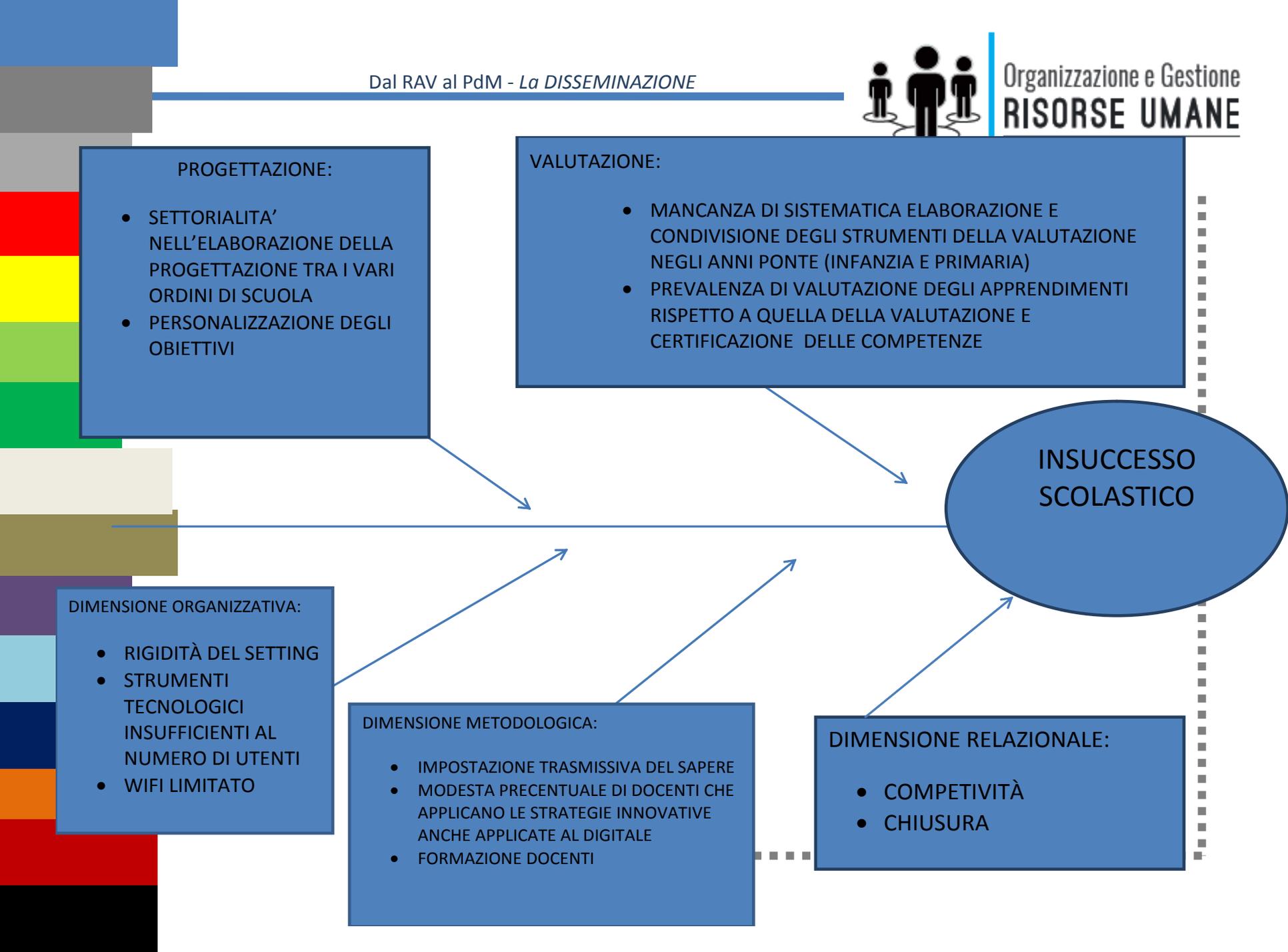
- RIGIDITÀ DEL SETTING
- STRUMENTI TECNOLOGICI INSUFFICIENTI AL NUMERO DI UTENTI
- WIFI LIMITATO

DIMENSIONE METODOLOGICA:

- IMPOSTAZIONE TRASMISSIVA DEL SAPERE
- MODESTA PRECENTUALE DI DOCENTI CHE APPLICANO LE STRATEGIE INNOVATIVE ANCHE APPLICATE AL DIGITALE
- FORMAZIONE DOCENTI

DIMENSIONE RELAZIONALE:

- COMPETITIVITÀ
- CHIUSURA





Eventuali **CRITICITÀ** nell'elaborazione e uso dei **PDM**

PER CHI LO USA

- Non sempre i Piani di Miglioramento sono di facile lettura e interpretazione; la comprensione di alcuni termini non può essere caratterizzata da approssimazione e superficialità.
 - Chi usa il PDM a volte non ha partecipato all'autovalutazione di istituto, parte propedeutica ma fondamentale per la redazione del piano di miglioramento.
 - Scarsa fiducia nel progetto di miglioramento redatto da altri.
-
- La scelta delle priorità può risultare difficoltosa quando il processo di autovalutazione ha messo in luce molteplici punti di debolezza del sistema.



PER CHI LO REDIGE

- La scelta delle priorità può risultare difficoltosa quando il processo di autovalutazione ha messo in luce molteplici punti di debolezza del sistema.
- Poca esperienza nell'iter di costruzione e di utilizzo di un sistema di misura e monitoraggio:
 - individuare gli **indicatori** più adatti a mantenere monitorato il sistema richiede riflessione consapevole;
 - la capacità di lettura dei dati forniti dagli indicatori a volte non è adeguata
- Prendere delle decisioni volte al miglioramento del sistema crea ansia.
- La scelta delle priorità potrebbe essere “strategicamente” mirata al raggiungimento di facili obiettivi di processo.
- Essere guidati da un'idea di miglioramento semplicemente “incrementale” (innalzare il livello di una performance) e non come cambiamento sostanziale e innovativo (che comporta l'acquisizione di nuove competenze)



FATTORI IMPRESCINDIBILI per un PDM come strumento di successo	
FATTORI IMPRESCINDIBILI per un PDM come strumento di successo	<ul style="list-style-type: none">• Lettura attenta dei risultati dell'autovalutazione e ricerca delle cause delle criticità.
	<ul style="list-style-type: none">• Formazione necessaria al NIV e anche per decentrare le responsabilità (definendo i rispettivi compiti nel processo di miglioramento).
	<ul style="list-style-type: none">• Istituzione dei sistemi di feedback che permettano di comunicare eventuali aree di ulteriore miglioramento.
	<ul style="list-style-type: none">• Coinvolgimento della comunità scolastica, motivandola ad analizzare i risultati e a pianificare il miglioramento.
	<ul style="list-style-type: none">• Promozione della fiducia nel progetto rendendo noti i vantaggi che la gestione della qualità apporterà nel sistema

AREE	INDICATORI	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	PRIORITA' MIGLIORAMENTO	
RISULTATI SCOLASTICI	Esiti degli scrutini, trasferimenti e abbandoni.	Tranne alcuni casi giustificati la scuola non perde studenti nel passaggio tra le classi e gli ordini.			
RISULTATI PROVE INVALSI	Risultati degli studenti nelle prove di Italiano e Matematica. Livelli di apprendimento degli studenti: Variabili dei risultati fra le classi.		I risultati raggiunti hanno un lieve scostamento dalla media nazionale.	Potenziamento di Matematica e Italiano per il raggiungimento degli obiettivi pari alla media nazionale.	
COMPETENZE CHIAVE	Comunicazione nella lingua madre. Comunicazione nelle lingue straniere	Ampliamento del curriculum con introduzione della terza lingua. Soddisfacenti risultati anche nella lingua madre.			
RISULTATI A DISTANZA	Prosecuzione negli studi. Successo negli studi.	Raggiunto l'obiettivo del 98% delle frequenze alla Secondaria di II grado.			



COS'E' IMPRESCINDIBILE

NEL PDM NON PUO' MANCARE IL LEGAME DI COERENZA E CONSEQUENZIALITA' CON IL RAV, NON PUO' MANCARE LA CORRISPONDENZA DI SIGNIFICATO ALLA TERMINOLOGIA UTILIZZATA.

COS'E' RAPPRESENTATIVO DEL PDM

LA FACILE LETTURA DEL DOCUMENTO, IN QUANTO CHIARO, FATTIBILE E COERENTE

L'INDIVIDUAZIONE DI AZIONI E STRATEGIE E DI STRUMENTI DI MONITORAGGIO ACCESSIBILI A TUTTI.

Per me il PDM è...

- la responsabilità del cambiamento
- un incentivo per trovare una strada migliore
- uno strumento di etica professionale.

E per tutti Voi il PDM è.....



QUALITY FAMILY



Slogan

Scuola leggibile nel progettare, fare, condividere e verificare