

# **Piano di Miglioramento**

## **BSIS03300R**

### **(PdM)**

**emissione: novembre 2015**

## **Indice**

### **Introduzione**

#### **SEZIONE 1 - Scegliere gli obiettivi di processo più rilevanti e necessari in tre passi**

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

Passo 2 - Elaborare di una scala di rilevanza degli obiettivi di processo

Passo 3 - Ridefinire l'elenco degli obiettivi di processo, i risultati attesi, gli indicatori di monitoraggio del processo e le modalità di misurazione dei risultati

#### **SEZIONE 2 - Decidere le azioni per raggiungere ciascun obiettivo di processo in due passi**

Passo 1 - Ipotizzare le azioni da compiere considerandone anche i possibili effetti negativi e positivi nel medio e nel lungo termine

Passo 2 - Rapportare gli effetti delle azioni a un quadro di riferimento innovativo

#### **SEZIONE 3 - Pianificare le azioni di ciascun obiettivo di processo in tre passi**

Passo 1 - Definire l'impegno delle risorse umane e le risorse strumentali

Passo 2 - Definire i tempi di attuazione delle attività

Passo 3 - Programmare il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento del raggiungimento dell'obiettivo di processo

#### **SEZIONE 4 - Valutare, condividere e diffondere i risultati del piano di miglioramento in quattro passi**

Passo 1 - Valutare i risultati raggiunti sulla base degli indicatori relativi ai traguardi del RAV

Passo 2 - Descrivere i processi di condivisione del piano all'interno della scuola

Passo 3 - Descrivere le modalità di diffusione dei risultati del PdM sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione scolastica.

Passo 4 - Descrivere le modalità di lavoro del Nucleo di Autovalutazione

#### **APPENDICE A - Obiettivi del Piano Triennale dell'Offerta formativa della legge 107/15**

#### **APPENDICE B - L'innovazione promossa da Indire attraverso le Avanguardie Educative**

## **Introduzione**

Il Piano di Miglioramento si articola in 4 sezioni:

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

E' importante evidenziare che le sezioni 1 e 2 del Piano di Miglioramento sono opzionali. In queste prime due sezioni la scuola è invitata a compiere una riflessione approfondita sulla scelta degli obiettivi di processo e delle azioni di miglioramento ad essi connesse. E' un processo che potrebbe essere già stato svolto con sufficiente accuratezza durante la compilazione della sezione 5 del RAV. Ciò non significa che le sezioni 1 e 2 non possano essere comunque un utile ausilio per il processo di riflessione per la scuola nella fase di pianificazione del miglioramento: i passi previsti permettono infatti, di documentare e condividere il percorso di *problem solving* messo in atto dalla scuola nella scelta degli obiettivi di processo.

Sono invece obbligatorie le sezioni 3 e 4, che costituiscono il cuore della progettazione del Piano di Miglioramento e del monitoraggio del suo andamento.

La compilazione di ogni sezione è accompagnata da domande guida.

## SEZIONE 1 - Scegliere gli obiettivi di processo più rilevanti e necessari in tre passi

Nella sezione 5 del RAV la scuola ha indicato alcuni obiettivi di processo che intende perseguire per raggiungere i traguardi connessi alle priorità. Per assicurarsi che la strada imboccata sia quella giusta la pianificazione del miglioramento riparte da qui: La scelta degli obiettivi è corretta? Sono questi gli obiettivi più utili alla promozione di un processo innovativo nella scuola? Sono connessi tra loro? E, soprattutto, la scuola si trova in condizioni oggettivamente favorevoli per la loro attuazione?

### Passo 1 - Verificare la congruenza tra obiettivi di processo e priorità/traguardi

Si chiede ora alla scuola di esplicitare la connessione tra ciascuno degli obiettivi di processo e le priorità individuate. Tale connessione deriva dal potenziale impatto che l'obiettivo potrà avere sul raggiungimento dei traguardi relativi alle priorità. In base a queste considerazioni, ogni obiettivo di processo può essere messo in relazione solo con una o con entrambe le priorità strategiche precedentemente identificate. In questo modo si ottiene un quadro sinottico degli obiettivi di processo, collegati alle priorità e ai traguardi.

#### Domande guida

- Ci sono nessi tra obiettivi e traguardi? se sì, quali sono?
- Ci sono ridondanze tra gli obiettivi individuati?
- Gli obiettivi coprono tutti gli aspetti delle priorità dichiarate in modo efficace e completo?

**Tabella 0 – Priorità e traguardi definiti nel RAV**

ESITI DEGLI STUDENTI	DESCRIZIONE DELLA PRIORITÀ	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO
Risultati scolastici	1. Successo formativo	Per le classi 1° e 3° aumentare gli ammessi almeno del 5%, diminuire i sospesi almeno del 5%. Aumentare i diplomati tra 71 e 100 almeno del 5%.
Risultati nelle prove standardizzate nazionali		
Competenze chiave e di cittadinanza	2. Competenze di cittadinanza ed in particolare il rispetto delle regole, lo sviluppo di un'etica della responsabilità	Diminuire il numero di note disciplinari del 20%. Diminuire i provvedimenti disciplinari del 20%.
Risultati a distanza	3. Spendibilità del titolo di studio	Mantenere o diminuire il numero di collocati in basse qualifiche. Diminuire il tasso d'incoerenza tra titolo e settore d'impiego.

**Tabella 1 - Relazione tra obiettivi di processo e priorità strategiche**

(Elencare gli obiettivi di processo come indicati nella sezione 5 del RAV e barrare le colonne 1 e/o 2 per indicare l'attinenza di ciascuno a una o entrambe le priorità)

Area di processo	Obiettivi di processo	E' connesso alle priorità...		
		1	2	3
Curricolo, progettazione e valutazione	1 Promuovere la progettazione per assi culturali.	X		
	2 Introdurre strumenti per la valutazione delle competenze chiave e di cittadinanza.	X	X	
	3			
Ambiente di apprendimento	1 Promuovere metodologie didattiche innovative.	X		X
	2 Tutoring per le 1° classi.	X	X	
	3 Promozione delle competenze sociali con ruoli e responsabilità.		X	
Inclusione e differenziazione	1			
	2			
	3			
Continuità e orientamento	1 Promuovere incontri tra insegnanti della secondaria di I e di II grado.	X		
	2 Definire nel POF le competenze ingresso-uscita per il biennio e il triennio.	X		X
	3			
Orientamento strategico e organizzazione della scuola	1 Promuovere progetti sulle tematiche di "Educazione alla convivenza civile".		X	
	2			
	3			
Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	1 Realizzare una formazione specifica sulla didattica per gli allievi BES e sulle metodologie innovative.	X		X
	2 Produzione di prove comuni per classi parallele	X		
	3	X		
Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	1 Promuovere forme di collaborazione tra docenti ed esperti esterni per realizzare UdA di eccellenza.			X
	2			
	3			

## **Passo 2 - Elaborare una scala di rilevanza degli obiettivi di processo**

Al fine di valutare la rilevanza di ciascuno degli obiettivi di processo, è importante compiere una stima della loro fattibilità. Ad ogni obiettivo si attribuisce un valore di fattibilità e uno di impatto, determinando una scala di rilevanza.

La stima dell'*impatto* implica una valutazione degli effetti che si pensa possano avere le azioni messe in atto al fine perseguire l'obiettivo descritto.

La stima della *fattibilità* si attua sulla base di una valutazione delle reali possibilità di realizzare le azioni previste, tenendo conto delle risorse umane e finanziarie a disposizione.

Si possono considerare i punteggi da 1 a 5 come segue:

- 1= nullo
- 2= poco
- 3= abbastanza
- 4= molto
- 5= del tutto

Il prodotto dei due valori fornisce una scala di rilevanza degli obiettivi di processo da mettere in atto.

Alla luce di queste valutazioni, la scuola può analizzare con più attenzione il peso strategico degli obiettivi di processo, in vista della pianificazione delle azioni ad essi sottese. In base ai risultati ottenuti la scuola può valutare se rivedere gli obiettivi dichiarati nel RAV, concentrandosi su quelli di rilevanza maggiore e, all'occorrenza, eliminare o ridimensionare il peso degli obiettivi di minore rilevanza.

### **Domande guida**

- Ci sono obiettivi che, sebbene siano importanti, non è possibile realizzare?
- Su quali obiettivi è opportuno concentrare le risorse a disposizione?

**TABELLA 2 - Calcolo della necessità dell'intervento  
sulla base di fattibilità ed impatto**

(Al fine di calcolare la rilevanza dell'obiettivo utilizzare la tabella riportando le stime sulla fattibilità e sull'impatto e il prodotto dei due valori numerici.)

	<b>Obiettivo di processo elencati</b>	<b>Fattibilità (da 1 a 5)</b>	<b>Impatto (da 1 a 5)</b>	<b>Prodotto: identifica la rilevanza dell'intervento</b>
1	Promuovere la progettazione per assi culturali.	3	3	9
2	Introdurre strumenti per la valutazione delle competenze chiave e di cittadinanza.	3	2	6
3	Promuovere metodologie didattiche innovative.	3	15	20
4	Tutoring per le 1° classi.	3	4	12
5	Promozione delle competenze sociali con ruoli e responsabilità.	4	3	12
6	Promuovere incontri tra insegnanti della secondaria di I e di II grado.	3	3	9
7	Definire nel POF le competenze ingresso-uscita per il biennio e il triennio.	3	3	9
8	Promuovere progetti sulle tematiche di "Educazione alla convivenza civile".	3	4	12
9	Realizzare una formazione specifica sulla didattica per gli allievi BES e sulle metodologie innovative.	5	5	25
10	Produzione di prove comuni per classi parallele	3	4	12
11	Promuovere forme di collaborazione tra docenti ed esperti esterni per realizzare UdA di eccellenza.	3	4	12

### **Passo 3 - Ridefinire l'elenco degli obiettivi di processo e indicare i risultati attesi, gli indicatori di monitoraggio del processo e le modalità di misurazione dei risultati**

Sulla base del lavoro precedente, la scuola può definire una lista ordinata degli obiettivi di processo, che saranno oggetto della successiva pianificazione.

Per ciascun obiettivo è necessaria una chiara definizione dei risultati attesi e degli indicatori su cui basare la misurazione periodica dei processi attivati, ai fini del monitoraggio dell'efficacia delle azioni intraprese. I risultati attesi e gli indicatori di processo devono essere espressi in una forma concreta e osservabile e saranno recuperati al momento del monitoraggio delle singole azioni.

**Domande guida**

- Quali sono gli obiettivi che s'intendono raggiungere nel prossimo anno scolastico? Quali risultati ci si attende da ciascun obiettivo di processo scelto?
- Quali indicatori dovranno essere utilizzati per capire se quella che si sta seguendo è la giusta direzione, al fine di raggiungere gli obiettivi previsti? In che modo saranno misurati?



### Tabella 3 - Risultati attesi e monitoraggio

(Nella colonna "indicatori di monitoraggio" esprimere un elemento su cui basare il controllo periodico del processo in atto. L'indicatore dovrebbe essere un valore misurabile o comunque accertabile in modo univoco)

	Obiettivo di processo in via di attuazione	Risultati attesi	Indicatori di monitoraggio	Modalità di rilevazione
3	Promuovere metodologie didattiche innovative. <i>Potenziare nel primo biennio la didattica laboratoriale e interdisciplinare; favorire forme di insegnamento e apprendimento che superino la tradizionale lezione frontale; lavorare per gruppi di livello, adottando un'opportuna organizzazione didattica, sfruttando anche la risorsa dell'organico di potenziamento; privilegiare forme di valutazione autentica.</i>	Incrementare l'adozione di metodologie didattiche e organizzative innovative che pongano al centro l'apprendimento e non l'insegnamento	Esiti in itinere degli studenti; produzione di documentazione relative alle buone pratiche;	Consigli di Classe. Condivisione e documentazione delle buone pratiche nelle riunioni di dipartimento; elaborazione di progetti specifici in ambito PON e PNSD;
4	Tutoring per le 1° classi. <i>Individuazione di docenti tutor ma anche di studenti tutor per attuare forme di peer education e peer tutoring. Forme di tutoraggio possono attuarsi anche in ore pomeridiane sotto forma di studio assistito.</i>	Migliorare l'accoglienza e l'integrazione. Promuovere forme di collaborazione, di solidarietà e di aiuto reciproco. Valorizzare la capacità di assumersi impegni e responsabilità; Interiorizzare le norme che regolano la convivenza a scuola	Esiti in itinere e valutazione del comportamento degli studenti; frequenza dei provvedimenti disciplinari.	Consigli di Classe. Relazioni tutor.
5	Promozione delle competenze sociali con ruoli e responsabilità.	Valorizzare la capacità di assumersi impegni e responsabilità; Interiorizzare le norme che regolano la convivenza a scuola	Valutazione del comportamento; frequenza dei provvedimenti disciplinari.	Consigli di Classe.
8	Realizzazione di progetti sulle tematiche di "Educazione alla convivenza civile".	Comprensione del valore delle regole e del rispetto della legalità	Valutazione del comportamento; frequenza dei provvedimenti disciplinari.	Consigli di Classe.
9	Realizzare una formazione specifica sulla didattica per gli allievi BES e sulle metodologie innovative.	Incrementare l'adozione di metodologie didattiche innovative che pongano al centro l'apprendimento e non l'insegnamento	N. partecipanti alla formazione Esiti in itinere degli studenti; produzione di documentazione relative alle buone pratiche;	Registro presenze ai corsi. Consigli di Classe. Condivisione e documentazione delle buone pratiche nelle riunioni di dipartimento;
10	Produzione di prove comuni per classi parallele	Realizzare entro la fine dell'anno un archivio di prove e verifiche ordinate per disciplina e argomenti	N. di discipline che hanno realizzato l'archivio N. di prove raccolte da ciascuna disciplina	I dipartimenti raccolgono le prove, organizzano l'archivio in formato elettronico, consegnano l'archivio alla F.S. preposta
11	Promuovere forme di collaborazione tra docenti ed esperti esterni per realizzare UdA di eccellenza.	Maggiore motivazione degli studenti; introdurre elementi di innovazione, nei percorsi curriculari	Risultati conseguiti per i moduli specifici; Esiti degli esami di stato	Valutazione delle competenze acquisite nelle UdA di eccellenza; Registro degli esami

## SEZIONE 2 - Decidere le azioni per raggiungere ciascun obiettivo di processo in due passi

(I passi di questa sezione dovranno essere ripetuti per ciascun obiettivo di processo che si intende raggiungere nell'anno in corso.)

### Passo 1 - Ipotizzare le azioni da compiere considerandone i possibili effetti negativi e positivi a medio e a lungo termine

Decidere le azioni da compiere è un passaggio che richiede una riflessione attenta in termini di valutazione delle potenziali opportunità e rischi.

Occorre considerare che le azioni che si intraprenderanno potranno avere degli effetti positivi ma anche potenziali ricadute negative su altre dimensioni o attività nelle quali la scuola è impegnata.

E' opportuno inoltre tenere presente che gli effetti delle azioni intraprese non si esauriranno nel breve periodo, ma avranno anche effetti di medio e lungo periodo.

#### Domande guida

- Quali sono gli effetti positivi che un'azione può produrre all'interno della scuola?
- Quali sono invece gli aspetti negativi che la stessa azione può produrre, innescando meccanismi non virtuosi?
- Queste azioni produrranno effetti anche i nei prossimi anni?

**Tabella 4 - Valutazione degli effetti positivi e negativi delle azioni**

Azione prevista	Effetti positivi all'interno della scuola a medio termine	Effetti negativi all'interno della scuola a medio termine	Effetti positivi all'interno della scuola a lungo termine	Effetti negativi all'interno della scuola a lungo termine
<b>Azioni per gli obiettivi di processo 1,4,5 indicati nella tabella 3</b>				
Costituzione di un nucleo di docenti che, coordinato dall'Animatore Digitale, pianifichi azioni di stimolo e supporto	Fornire un riferimento per tutti i docenti all'interno dell'istituto in termini di innovazione didattica	Resistenza dei docenti più "tradizionalisti"	Sviluppare una cultura indirizzata alla ricerca sul campo in relazione a metodologie innovative	Squilibri evidenti tra consigli di classe diversi; non riuscire a trovare il giusto equilibrio tra i metodi adottati e i risultati raggiunti
Realizzare una formazione specifica sulla didattica per gli allievi BES e sulle metodologie	Sensibilizzare e motivare i docenti su queste tematiche	Difficoltà nel coinvolgere un numero elevato di docenti nella formazione; difficoltà nel reperire esperti di taglio "pratico" più che	Formazione di docenti interni esperti – tutor; Aumento della qualità didattica;	Incrementare il divario tra docenti <i>innovatori</i> e docenti <i>tradizionalisti</i>

innovative.		“teorico”;		
Condividere le buone pratiche di didattica innovativa (laboratoriale, interdisciplinare, per competenze, collaborativa, con l’impiego degli strumenti informatici, capovolta ecc.)	Innovare le metodologie didattiche tradizionali incentrate sulla lezione frontale; Miglioramento delle competenze dei docenti; Valorizzazione delle competenze possedute dai docenti più esperti in un’ottica di sistema;	Difficoltà nel coinvolgimento di tutti i docenti	Aumento della motivazione e della partecipazione degli studenti al processo educativo; Maggiore interesse e motivazione da parte dei docenti a fronte di miglioramenti negli esiti;	Metodologie didattiche innovative poco efficaci se non accompagnate da innovazioni di tipo organizzativo (flessibilità del gruppo classe, supporto dei docenti in organico di potenziamento.)
Costruzione di un archivio informatico di prove comuni	Valutazione condivisa e approccio comune alla valutazione delle competenze; Comparazione più facile e coerente dei risultati delle classi parallele;	Difficoltà nel condividere le prove da parte di tutti i docenti;	Favorire una programmazione curriculare d’istituto; Possibilità di individuare percorsi funzionali alla premialità e alla valorizzazione del merito; Archivio di misure compensative e strategie didattiche per gli allievi BES;	Rischio di congelare nel tempo le prove e inibire l’innovazione continua da parte dei docenti;
<b>Azioni per gli obiettivi di processo 2,3 indicati nella tabella 3</b>				
Individuare le figure dei docenti tutor e dare attuazione al progetto specifico inserito nel PTOF	Migliorare la motivazione degli allievi più in difficoltà; migliorare gli esiti in termini di profitto e di comportamento	Reperire docenti motivati a ricoprire la funzione di tutor	Interiorizzazione delle norme che regolano la convivenza a scuola e dei valori fondanti dell’appartenenza ad una comunità educante	Non poter dare continuità nel tempo per mancanza di risorse
Attuare forme di tutoraggio anche in ore pomeridiane (ad esempio lo studio assistito)	Migliorare la motivazione degli allievi più in difficoltà; sfruttare le risorse professionali dell’organico potenziato;	Limiti di tipo organizzativo (ad esempio aperture pomeridiane della scuola)	Aumentare il senso di fiducia di studenti e famiglie nel ruolo inclusive della scuola	Non poter dare continuità nel tempo per mancanza di risorse
Realizzazione di progetti sulle tematiche di “Educazione alla convivenza civile”.	Migliorare il clima di convivenza e di rispetto reciproco;		Contribuire a creare un clima di convivenza volto a fondare una reale comunità scolastica	
Definire un elenco di ruoli e compiti da assegnare all’interno delle singole classi.	Migliorare il clima di convivenza e di rispetto reciproco;	Monitoraggio continuo del corretto ed efficace svolgimento del ruolo; effettuare periodiche rotazioni dei ruoli assegnati;	Valorizzare la capacità di assumersi impegni e responsabilità; Interiorizzare le norme che regolano la convivenza a scuola;	
<b>Azioni per l’obiettivo di processo 6 indicato nella tabella 3</b>				
Progettazione e implementazione di moduli di apprendimento in collaborazione con esperti esterni	Introdurre nei curricula UdA caratterizzati da interdisciplinarietà, metodologie didattiche con spiccato approccio operativo.	Reperire esperti aziendali disposti a collaborare e ad investire nella crescita culturale de nostro istituto;	Incrementare le relazioni con il territorio, anche per soddisfare le competenze richieste dal mondo produttivo	Appiattare troppo i curricula sulle esigenze delle imprese, perdendo di vista il ruolo educativo e indipendente dell’istituzione scolastica

## Passo 2 - Rapportare gli effetti delle azioni a un quadro di riferimento innovativo

Le azioni pianificate avranno effetti duraturi se incideranno sul raggiungimento di obiettivi a breve termine, ma soprattutto se rappresenteranno un'occasione per avviare un profondo processo di innovazione e cambiamento della scuola.

Le azioni che s'intendono attivare vengono quindi messe in relazione con il quadro di riferimento che emerge dal lavoro che INDIRE svolge con le scuole delle Avanguardie Educative e si collega fortemente a quanto previsto dalla Legge 107/15 nota come "Buona Scuola".

### Domande guida

- Le azioni possono essere connesse a qualcuno degli obiettivi previsti dalla Legge 107/15?
- Le azioni prevedono modifiche agli ambienti di apprendimento e/o all'organizzazione scolastica?
- Nelle azioni descritte si può riconoscere una linea di tendenza che porta verso l'innovazione?

### Nota:

Si veda:

- a. Appendice A - obiettivi triennali descritti nella Legge 107/2015
- b. Appendice B - principi ispiratori alla base delle idee delle Avanguardie Educative su cui Indire sta lavorando per favorire la disseminazione di pratiche innovative nelle scuole

**Tabella 5 – Caratteri innovativi**

<b>Caratteri innovativi dell'obiettivo</b>	<b>Connessione con il quadro di riferimento di cui in Appendice A e B</b>
1. Progetti specifici nell'ambito dei finanziamenti previsti per il PNSD con il supporto del docente nel ruolo di animatore digitale;	b. potenziamento delle competenze matematico-logiche e scientifiche;
2. Promozione delle attività connesse con l'alternanza scuola-lavoro ai sensi di quanto previsto dalla Legge 107/15;	d. sviluppo delle competenze in materia di cittadinanza attiva e democratica attraverso la valorizzazione dell'educazione interculturale e alla pace, il rispetto delle differenze e il dialogo tra le culture, il sostegno dell'assunzione di responsabilità, l'educazione all'autoimprenditorialità;
3. Supporto a cura di docenti dell'organico di potenziamento, con particolare riguardo allo sviluppo e diffusione della didattica laboratoriale;	e. rispetto della legalità, della sostenibilità ambientale;
4. Supporto a cura di docenti dell'organico di potenziamento (in collaborazione con i vari insegnanti) anche per la gestione di attività in orario pomeridiano;	h. sviluppo delle competenze digitali degli studenti; i. potenziamento delle metodologie laboratoriali e delle attività di laboratorio;

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Arricchire la formazione dei percorsi scolastici con competenze spendibili nel mondo del lavoro;</li> <li>6. Favorire metodologie didattiche con spiccato approccio operativo</li> <li>7. Innovare le metodologie didattiche tradizionali incentrate sulla lezione frontale;</li> <li>8. Realizzare un organico collegamento tra scuola e mondo del lavoro;</li> <li>9. Promuovere il senso di responsabilità rafforzare il rispetto delle regole;</li> <li>10. Favorire la motivazione e la rimotivazione allo studio;</li> <li>11. Promuovere la coscienza civile, costituzionale e democratica.</li> <li>12. Educare al rispetto delle regole come strumenti indispensabili per una civile convivenza.</li> <li>13. Stimolare il confronto sia tra pari sia con l'adulto sensibilizzando la capacità di accogliere l'altro</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>j. prevenzione e contrasto della dispersione scolastica, di ogni forma di discriminazione; potenziamento dell'inclusione scolastica e del diritto allo studio degli alunni con bisogni educativi speciali attraverso percorsi individualizzati e personalizzati;</li> <li>k. valorizzazione della scuola intesa come comunità attiva, aperta al territorio;</li> <li>l. apertura pomeridiana delle scuole e riduzione del numero di alunni e di studenti per classe o per articolazioni di gruppi di classi, anche con potenziamento del tempo scolastico o rimodulazione del monte orario;</li> <li>m. incremento dell'alternanza scuola-lavoro nel secondo ciclo di istruzione;</li> <li>o. individuazione di percorsi funzionali alla premialità e alla valorizzazione del merito degli alunni;</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trasformare il modello trasmissivo della scuola</li> <li>2. Sfruttare le opportunità offerte dalle ICT e dai linguaggi digitali per supportare nuovi modi di insegnare, apprendere e valutare</li> <li>3. Creare nuovi spazi per l'apprendimento</li> <li>5. Riconnettere i saperi della scuola e i saperi della società della conoscenza</li> <li>6. Investire sul "capitale umano" ripensando i rapporti (dentro/fuori, insegnamento frontale/apprendimento tra pari, scuola/azienda, ...)</li> </ol>
--	--

### SEZIONE 3 - Pianificare le azioni di ciascun obiettivo di processo individuato in tre passi

(I passi di questa sezione dovranno essere ripetuti per ciascun obiettivo di processo che si intende raggiungere nell'anno in corso.)

#### Passo 1 - Definire l'impegno delle risorse umane e strumentali

La pianificazione delle azioni è il cuore della predisposizione del piano. Si parte con la previsione dell'impegno di risorse umane interne alla scuola, definendo ciò che esula dalle normali funzioni di servizio e che ha un impatto aggiuntivo di carattere finanziario (docenti, personale ATA, DS) e di quelle esterne (consulenti, formatori, ecc.), quantificando le spese che la scuola intende sostenere per l'attuazione delle azioni descritte.

#### Domande guida

- Quali sono le risorse umane interne che la scuola ha a disposizione per raggiungere gli obiettivi di processo?
- Quali sono le risorse umane esterne necessarie ad attivare i processi in modo efficace?
- Quali sono le fonti finanziarie da cui la scuola intende attingere per coprire le spese necessarie?

**Tabella 6 - Descrivere l'impegno di risorse umane interne alla scuola**

Figure professionali	Tipologia di attività	Ore aggiuntive presunte	Costo previsto	Fonte finanziaria
<b>Obiettivi di processo 1,4,5 indicati nella tabella 3</b>				
Docenti	Riunioni di area, di commissioni, diffusione buone pratiche	40		
Personale ATA				
Altre figure				
<b>Obiettivi di processo 2,3 indicati nella tabella 3</b>				
Docenti (org. Potenziato)	Attività di tutoraggio, mattutina e pomeridiana			
Personale ATA				
Altre figure				
<b>Obiettivi di processo 6 indicati nella tabella 3</b>				
Docenti	Docenza in orario curriculare ed extracurr.	20		
Personale ATA				
Altre figure				

**Tabella 7 - Descrivere l'impegno finanziario per figure professionali esterne alla scuola e/o beni e servizi**

Impegni finanziari per tipologia di spesa	Impegno presunto	Fonte finanziaria
<b>Obiettivi di processo 1,4,5 indicati nella tabella 3</b>		
Formatori	20	
Consulenti		
Attrezzature		
Servizi		
Altro		
<b>Obiettivi di processo 2,3 indicati nella tabella 3</b>		
Formatori		
Consulenti		
Attrezzature		
Servizi		
Altro		
<b>Obiettivi di processo 6 indicati nella tabella 3</b>		
Formatori	20	
Consulenti		
Attrezzature		
Servizi		
Altro		

## Passo 2 - Definire i tempi di attuazione delle attività

Al momento della progettazione ed anche ai fini del monitoraggio in una fase successiva, è importante definire una tempistica chiara dell'attuazione delle azioni pianificate. La tabella di pianificazione, per questo motivo, si configura come una vera e propria "tabella di marcia" da aggiornare in ogni momento, monitorando costantemente l'andamento del processo di miglioramento.

### Domande guida

- E' possibile fare una progettazione precisa delle azioni scandite nel corso dell'anno?
- Chi è il responsabile del monitoraggio delle azioni affinché quel determinato obiettivo di processo sia in linea con i tempi?

**Tabella 8 - Tempistica<sup>1</sup> delle attività**

Attività	Pianificazione delle attività									
	1 ott	2 nov	3 dic	4 gen	5 feb	6 mar	7 apr	8 mag	9 giu	10 set
<b>Obiettivi di processo 1,4,5 indicati nella tabella 3</b>										
Costituzione di un nucleo di docenti che, coordinato dall'Animatore Digitale, pianifichi azioni di stimolo e supporto										
Realizzare una formazione specifica sulla didattica per gli allievi BES e sulle metodologie innovative.										
Condividere le buone pratiche di didattica innovativa										
Costruzione di un archivio informatico di prove comuni										
<b>Obiettivi di processo 2,3 indicati nella tabella 3</b>										
Individuare le figure dei docenti tutor e dare attuazione al progetto specifico inserito nel PTOF										
Attuare forme di tutoraggio anche in ore pomeridiane (ad esempio lo studio assistito)										
Definire un elenco di ruoli e compiti da assegnare all'interno delle singole classi.										
<b>Obiettivi di processo 6 indicati nella tabella 3</b>										
Progettazione e implementazione di moduli di apprendimento in collaborazione con esperti esterni										

### **Passo 3 - Programmare il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento del raggiungimento dell'obiettivo di processo**

La scuola è invitata a mettere in atto operazioni periodiche di monitoraggio dello stato di avanzamento e dei risultati raggiunti. Tali indicatori devono consentire una misurazione oggettiva del cambiamento introdotto con le azioni messe in atto.

Sulla base dei risultati del monitoraggio la scuola è invitata a riflettere sui dati e ad individuare le eventuali necessità di modifica del piano.

#### **Domande guida**

- Quali sono gli aspetti che permettono di verificare se le azioni sono efficaci ai fini del raggiungimento dell'obiettivo?
- Quali dati numerici si possono ricavare per monitorare il processo?
- Con quali strumenti qualitativi e quantitativi si possono raccogliere dati?



Il monitoraggio del processo si differenzia dal monitoraggio degli esiti poiché è finalizzato a rilevare se le azioni previste dalla scuola si stanno svolgendo in modo efficace. La tabella seguente permette di elencare le date di rilevazione delle azioni di monitoraggio con la possibilità di modificare alcuni aspetti della pianificazione.

Questa sezione riprende le riflessioni svolte nella sezione 1, passo 3 (risultati attesi e monitoraggio) del Piano di Miglioramento.

---

<sup>1</sup> In fase di pianificazione elencare le azioni progettate. In corso di attuazione del PdM colorare le azioni secondo legenda: Rosso = azione non svolta secondo quanto pianificato/non in linea con gli obiettivi previsti; Giallo = azione in corso/ in linea con gli obiettivi previsti, ma ancora non avviata o non conclusa Verde = azione attuata/conclusa come da obiettivi previsti

**TABELLA 9 - Monitoraggio delle azioni**

Data di rilevazione	Indicatori di monitoraggio del processo	Strumenti di misurazione	Criticità rilevate	Progressi rilevati	Modifiche/necessità di aggiustamenti
	Esiti in itinere degli studenti; produzione di documentazione relative alle buone pratiche;	Registro elettronico Area condivisa del sito web			
	Esiti in itinere e valutazione del comportamento degli studenti; frequenza dei provvedimenti disciplinari.	Registro elettronico Dati segreteria			
	N. partecipanti alla formazione; Documentazione relativa alle buone pratiche;	Registri presenze dei corsi di formazione Area condivisa del sito web			
	N. di discipline che hanno realizzato l'archivio N. di prove raccolte da ciascuna disciplina	Relazione referente di area disciplinare Area condivisa del sito web			
	Risultati conseguiti per i moduli specifici; Esiti degli esami di stato	Rubrica di valutazione Registro degli esami			

## **SEZIONE 4 - Valutare, condividere e diffondere i risultati del piano di miglioramento in quattro passi**

### **Passo 1 - Valutare i risultati raggiunti sulla base degli indicatori relativi ai traguardi del RAV**

Per verificare se il piano ha prodotto gli effetti programmati dovrebbe essere svolta una valutazione sull'andamento complessivo del Piano di Miglioramento con frequenza annuale, evitando di rimandare il controllo verso la conclusione del percorso. Una valutazione periodica in itinere, infatti, permette di capire se la pianificazione è efficace o se invece occorre introdurre modifiche o/e integrazioni per raggiungere i traguardi triennali

Compito del Nucleo Interno di Valutazione è quello di valutare l'andamento del Piano di Miglioramento per ciascuna delle priorità individuate a cui sono stati associati i rispettivi traguardi (Sezione 5 del RAV).

#### **Domande guida**

- Rispetto ai traguardi descritti nel RAV, ci sono stati degli scostamenti alla fine del primo anno di progettazione?
- Quali indicatori erano stati scelti per valutare il raggiungimento dei traguardi?
- E' necessario ridimensionare o cambiare qualcosa nella progettazione prevista?

In questa sezione dunque si torna a considerare la dimensione della valutazione degli esiti, facendo esplicito riferimento agli indicatori che erano stati scelti nel RAV come strumenti di misurazione dei traguardi previsti. Diventa dunque fondamentale riprendere la sezione 5 del RAV e la mappa degli Indicatori. E' consigliabile fare questa azione per ciascuna priorità individuata.

### Priorità 1

Esiti degli studenti (dalla sez. 5 del RAV)	Traguardo (dalla sez.5 del RAV)	Data rilevazione	Indicatori scelti	Risultati attesi	Risultati riscontrati	Differenza	Considerazioni critiche e proposte di integrazione e/o modifica
<b>Risultati scolastici</b> Successo formativo	Per le classi 1° e 3° aumentare gli ammessi almeno del 5%	settembre	N. allievi classi 1° e 3° ammessi alla classe success.	- 2%			
<b>Risultati scolastici</b> Successo formativo	Diminuire i sospesi almeno del 5%	giugno	N. allievi classi 1° e 3° con giudizio sospeso	- 2%			
<b>Risultati scolastici</b> Successo formativo	Aumentare i diplomati tra 71 e 100 almeno del 5%	luglio	N. diplomati con voto compreso tra 71 e 100	+ 2%			

### Priorità 2

Esiti degli studenti (dalla sez. 5 del RAV)	Traguardo (dalla sez.5 del RAV)	Data rilevazione	Indicatori scelti	Risultati attesi	Risultati riscontrati	Differenza	Considerazioni critiche e proposte di integrazione e/o modifica
<b>Competenze chiave e di cittadinanza</b> In particolare il rispetto delle regole, lo sviluppo di un'etica della responsabilità	Diminuire le note disciplinari del 20%. Diminuire i provvedimenti disciplinari del 20%.	giugno	Numero di note disciplinari  Numero di provvedimenti disciplinari	-2% (riferito al tasso)  -2% (riferito al tasso)			

### Priorità 3 (a lungo termine)

Esiti degli studenti (dalla sez. 5 del RAV)	Traguardo (dalla sez.5 del RAV)	Data rilevazione	Indicatori scelti	Risultati attesi	Risultati riscontrati	Differenza	Considerazioni critiche e proposte di integrazione e/o modifica
<b>Risultati a distanza</b> Spendibilità del titolo di studio	Mantenere o diminuire il numero di collocati in basse qualifiche	Nel prossimo RAV	N. di collocati in basse qualifiche	-2%			
<b>Risultati a distanza</b> Spendibilità del titolo di studio	Diminuire il tasso d'incoerenza tra titolo e settore d'impiego.	settembre	% diplomati impiegati in settori non coerenti col titolo di studio	+2%			

## Passo 2 - Descrivere i processi di condivisione del piano all'interno della scuola

Il Piano di Miglioramento messo in atto è efficace se coinvolge tutta la comunità scolastica nelle azioni pianificate. Se è vero che il Nucleo di valutazione svolge un compito di progettazione, coordinamento e valutazione, è però necessario programmare le modalità con cui tutta l'organizzazione prenderà parte attivamente al suo sviluppo. E' auspicabile anche che il processo, così attivato, incida sul miglioramento del clima e delle relazioni interne.

### Domande guida

- In che modo è possibile coinvolgere tutti i docenti della scuola nello sviluppo del PdM?
- Quali sono gli strumenti da attivare per far sì che tutti possano seguire l'andamento del Piano di Miglioramento?
- La condivisione del Piano di Miglioramento è un'azione che può essere prevista in momenti diversi dell'anno scolastico e finalizzata ad attori differenti. Quali sono state le strategie di condivisione attivate?

**Tabella 11 - Condivisione interna dell'andamento del Piano di Miglioramento**

<b>Strategie di condivisione del PdM all'interno della scuola</b>			
<b>Momenti di condivisione interna</b>	<b>Persone coinvolte</b>	<b>Strumenti</b>	<b>Considerazioni nate dalla condivisione</b>
Collegio Docenti Riunioni di dipartimento Consiglio d'Istituto Durante il mese di settembre	Docenti Rappresentanze studentesche Consiglio d'Istituto	Presentazioni-report Pubblicazioni sul sito web	
Riunioni del DS con lo staff di dirigenza (collaborator del DS, F.S., coordinator di area, referenti valutazione). Consiglio di Istituto; Collegio Docenti; Dipartimenti disciplinari.	Dirigente Scolastico(DS) e suoi collaboratori, Consiglio di Istituto, F.S., referenti dipartimenti e coordinator di area, coordinatori di classe docenti del Collegio;	Riunioni di coordinamento; scambio di informazioni, materiale e documenti di lavoro mediante e-mail o spazi web di condivisione; partecipazione a corsi e seminari di formazione.	

### **Passo 3 - Descrivere le modalità di diffusione dei risultati del PdM sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione scolastica.**

Al fine di avviare processi di diffusione e di trasparenza è importante che i contenuti e i risultati del Piano di Miglioramento siano condivisi all'interno e all'esterno della scuola con tutti gli *stakeholders* che potrebbero essere interessati alla vita della comunità scolastica.

#### **Domande guida**

- Quali sono gli attori interni ed esterni alla scuola da coinvolgere per la condivisione dei risultati del Piano di Miglioramento?
- Quali sono le azioni interne che possono essere messe in atto per condividere quanto è stato fatto?
- Possono essere svolte delle azioni di diffusione dei risultati indirizzate anche agli *stakeholders* esterni?

#### **Tabelle 12 e 13 - Le azioni di diffusione dei risultati interne ed esterne alla scuola**

<b>Strategie di diffusione dei risultati del PdM all'interno della scuola</b>		
<b>Metodi/Strumenti</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Tempi</b>
Presentazioni durante un Collegio	Docenti	Settembre (all'inizio di ogni A.S.)
Incontro organizzato ad hoc	Rappresentanze studentesche	Settembre (all'inizio di ogni A.S.)
Report durante un consiglio	Consiglio d'Istituto	Settembre (all'inizio di ogni A.S.)

<b>Azioni di diffusione dei risultati del PdM all'esterno</b>		
<b>Metodi/Strumenti</b>	<b>Destinatari delle azioni</b>	<b>Tempi</b>
Pubblicazione sul sito web	Stakeholders	Settembre (all'inizio di ogni A.S.)

#### **Passo 4 - Descrivere le modalità di lavoro del Nucleo di valutazione**

Al fine di documentare il processo e far sì che il lavoro del Nucleo di valutazione diventi patrimonio dell'intera comunità scolastica, sul quale riflettere e da cui trarre buone pratiche, in un'ottica di crescita della cultura del miglioramento continuo, è importante la documentazione del lavoro svolto.

#### **Domande guida**

- Da chi è formato il nucleo di valutazione? E che ruolo hanno le persone al suo interno?
- Sono coinvolti genitori, studenti o altri membri della comunità scolastica, in una qualche fase del Piano di Miglioramento?
- La scuola si è avvalsa di consulenze esterne? E se sì, quali?

**Tabella 14 - Composizione del Nucleo di valutazione**

<b>Nome</b>	<b>Ruolo</b>
Vincenzo Falco	Dirigente
Giovanni Maria Fusco	Referente della Valutazione e Invalsi
Lucia La Torre	Docente componente del GAV
Nicoletta Zanardi	Docente componente del GAV
Lucia Viglione	Docente componente del GAV
Fulvio Bottarelli	Docente componente del GAV

### **Format 15 - Caratteristiche del percorso svolto**

**15.1.** Sono coinvolti genitori, studenti o altri membri della comunità scolastica, in qualche fase del Piano di Miglioramento? (collegata a 15.2)

- Sì     No

**15.2** Se sì chi è stato coinvolto?

- Genitori
- Studenti (di che classi):.....
- Altri membri della comunità scolastica (specificare quale):.....

**15.3** La scuola si è avvalsa di consulenze esterne? (collegata a 15.4)

- Sì     No

**15.4** Se sì da parte di chi?

- INDIRE
- Università (specificare quale):.....
- Enti di Ricerca (specificare quale):.....
- Associazioni culturali e professionali (specificare quale):.....
- Altro (specificare):.....

**15.5** Il Dirigente è stato presente agli incontri del Nucleo di valutazione nel percorso di Miglioramento?

- Sì     No

**15.6.** Il Dirigente ha monitorato l'andamento del Piano di Miglioramento?

- Sì     No



## **APPENDICE A - Obiettivi del Piano Triennale dell'Offerta formativa della legge 107/2015**

La legge 107/2015 individua degli obiettivi che le istituzioni scolastiche autonome possono inserire nel Piano triennale, avvalendosi anche di un organico potenziato di insegnanti, in base alle esigenze formative prioritarie individuate.

Infatti, in base al comma 7 dell'art. 1 della legge 107, le istituzioni possono inserire nel loro Piano triennale dell'offerta formativa alcuni tra i seguenti obiettivi:

- a.** valorizzazione delle competenze linguistiche e utilizzo della metodologia CLIL;
- b.** potenziamento delle competenze matematico-logiche e scientifiche;
- c.** potenziamento delle competenze nella musica, nell'arte, nel cinema;
- d.** sviluppo delle competenze in materia di cittadinanza attiva e democratica attraverso la valorizzazione dell'educazione interculturale e alla pace, il rispetto delle differenze e il dialogo tra le culture, il sostegno dell'assunzione di responsabilità, l'educazione all'autoimprenditorialità;
- e.** rispetto della legalità, della sostenibilità ambientale;
- f.** alfabetizzazione all'arte, alle tecniche e ai media di produzione e diffusione delle immagini;
- g.** potenziamento delle discipline motorie, sviluppo di comportamenti ispirati a uno stile di vita sano;
- h.** sviluppo delle competenze digitali degli studenti;
- i.** potenziamento delle metodologie laboratoriali e delle attività di laboratorio;
- j.** prevenzione e contrasto della dispersione scolastica, di ogni forma di discriminazione; potenziamento dell'inclusione scolastica e del diritto allo studio degli alunni con bisogni educativi speciali attraverso percorsi individualizzati e personalizzati;
- k.** valorizzazione della scuola intesa come comunità attiva, aperta al territorio;
- l.** apertura pomeridiana delle scuole e riduzione del numero di alunni e di studenti per classe o per articolazioni di gruppi di classi, anche con potenziamento del tempo scolastico o rimodulazione del monte orario;
- m.** incremento dell'alternanza scuola-lavoro nel secondo ciclo di istruzione;
- n.** valorizzazione di percorsi formativi individualizzati e coinvolgimento degli alunni;
- o.** individuazione di percorsi funzionali alla premialità e alla valorizzazione del merito degli alunni;
- p.** alfabetizzazione e perfezionamento dell'italiano come lingua seconda;
- q.** definizione di un sistema di orientamento.

## **APPENDICE B - L'innovazione promossa da Indire attraverso le Avanguardie Educative**

Nel Manifesto del movimento delle Avanguardie Educative, vengono individuati sette "orizzonti" coinvolti nel processo innovativo delle scuole, che sono riassunti nei seguenti punti:

- 1.** Trasformare il modello trasmissivo della scuola
- 2.** Sfruttare le opportunità offerte dalle ICT e dai linguaggi digitali per supportare nuovi modi di insegnare, apprendere e valutare
- 3.** Creare nuovi spazi per l'apprendimento
- 4.** Riorganizzare il tempo del fare scuola
- 5.** Riconnettere i saperi della scuola e i saperi della società della conoscenza
- 6.** Investire sul "capitale umano" ripensando i rapporti (dentro/fuori, insegnamento frontale/apprendimento tra pari, scuola/azienda, ...)
- 7.** Promuovere l'innovazione perché sia sostenibile e trasferibile

Le idee e il manifesto sono descritti al sito: <http://avanguardieeducative.indire.it/>