



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



Progettazione, management e leadership condivisa: il progetto *M.I.E.L.E.* negli aa.ss. 2022/23 e 2023/24

Fondazione MAST, 23 ottobre 2024



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



PROGRAMMA

9.30 - 9.45	Saluto introduttivo <u>Bruno E. Di Palma - Direttore Generale USR E-R</u>
9.45 – 10.00	Riepilogo e sintesi del percorso M.I.E.L.E. <u>Giovanni Desco - Dirigente Ufficio IV</u>
10.00 – 10.15	Report su strumenti e dati “Project management” <u>Roberto Fiorini -Cabina di Regia progetto MIELE</u>
10.15 – 10.30	Project management: il punto di vista del Ds <u>Susi Olivetti- DS Formatore MIELE</u>
10.30 – 10.45	Report su strumenti e lezioni apprese “Middle management” <u>Andrea Grossi Cabina di Regia progetto MIELE</u>
10.45 – 11.00	Middle management: il punto di vista del Ds <u>Rossella Fabbri- Ds Formatore MIELE</u>
11.00 – 12.00	“...tra il dire e il fare...”: possibili contributi del progetto M.I.E.L.E. al miglioramento della qualità dell’istruzione ne discutiamo con <u>Michela Freddano – Invalsi- e Monica Logozzo – Dirigente scolastica in servizio presso DGOSVI-MIM</u>
12.00 – 12.30	Dibattito
12.30 – 13.00	Prospettive future, conclusioni e chiusura lavori <u>Giovanni Desco</u>



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



M.I.E.L.E. 1 - a.s. 2022/23

Linee di sviluppo: i tre pilastri

Leadership- La riflessione sul proprio stile di leadership- *Chi sono?*

Project management- La strutturazione “sistemica” dei processi, sia organizzativi che educativi e didattici nella logica del miglioramento dei risultati scolastici misurabili in termini di *output*, *outcome* e impatto- *Dove conduco questa comunità scolastica?*

Middle management- La distribuzione della leadership e lo sviluppo professionale delle figure di sistema- *Chi sono i miei compagni di viaggio?*

ATTORI: Cabina di regia; UNIBO-DISA (prof. Angelo Paletta); 15 Ds Tutor; 192 DS Corsisti

STRUTTURA: studio di materiali, n. 9 ore di incontri laboratoriali sul territorio + n.2 incontri formativi in presenza a Bologna (seminario piazza Scaravilli, 31 maggio 2023; seminario MAST, 25 settembre 2023).



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici

In collaborazione con



Slide 25-09-23

ARTICOLAZIONE DEL CORSO

- 3 incontri in presenza da 3 ore ciascuno, organizzati su base territoriale, composti da circa 15 Dirigenti scolastici ciascuno, coordinati da un **DS Tutor** alla presenza di un **Osservatore** esterno e supervisionati dagli esperti universitari (**UNIBO - DISA**), organizzati come Focus group.
- Ogni incontro è stato preceduto dalla messa a disposizione di materiale propedeutico di studio predisposto da DISA e l'invio da parte dei Dirigenti corsisti di «*casi spunto*»: situazioni problematiche concrete in base alle quali è stato messo a punto il format per la discussione nei laboratori seguendo la metodologia del Focus group.

PERIODO DI SVOLGIMENTO

Febbraio - aprile 2023. Seminari conclusivi in plenaria 31 maggio 2023 (e 25 settembre 2023)

Giovanni Desco, Dirigente Ufficio IV USR E-R



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici

In collaborazione con



Slide 25-09-23

Principali attività	Modalità
Studio dei materiali, invio dei casi spunto	Piattaforma G. Class
Incontri DISA-Cabina di regia- Ds Tutor	A distanza sincrona
Incontri laboratoriali Ds tutor/Ds corsisti	In presenza
Seminario piazza Scaravilli 31 maggio 2023	In presenza e a distanza
Seminario MAST 25 settembre 2023	In presenza

Giovanni Desco, Dirigente Ufficio IV USR E-R



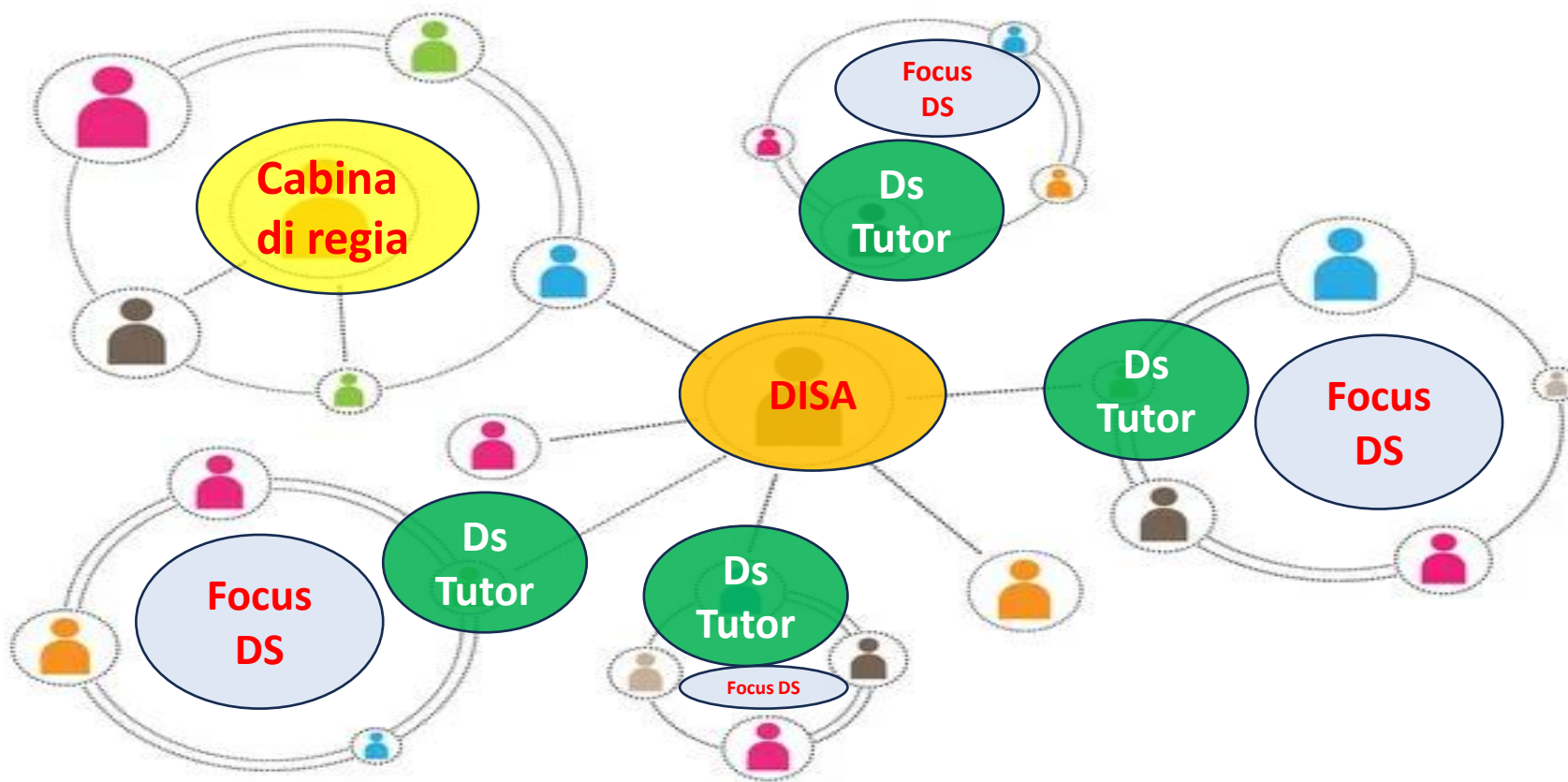
Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici

In collaborazione con



Slide 25-09-23

STRUTTURA MIELE 1



**CABINA DI REGIA + DISA +
15 DS Tutor + Osservatori +
192 DS iscritti
15 gruppi di lavoro per un
totale di 135 ore in
presenza di comunità
professionale**

Giovanni Desco, Dirigente Ufficio IV USR E-R



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



dopo **M.I.E.L.E. 1** verso **M.I.E.L.E. 2** (estate 2023): la «messa a terra»

Pilastro 1) Leadership del DS: il tema è sotteso a MIELE 2, per cui conoscere il percorso svolto in MIELE 1 è propedeutico alla partecipazione a MIELE 2

Pilastro 2) Il tema del **Project management** ha subito il seguente sviluppo:

-dal Focus group sul Project Management e **dal Questionario DISA** per i DS (argomenti: visione condivisa, sviluppo professionale, apprendimento di gruppo, innovazione, collaborazioni esterne, distribuzione leadership, caratteristiche geolocali e caratteristiche studenti...) **alla Checklist**: si realizza un approfondimento sia a livello orizzontale (la riflessione viene portata ai docenti in istituto) sia a livello verticale (la riflessione viene fatta su progetti reali, possibilmente strategici, del singolo Istituto). La checklist si propone come uno strumento di autoanalisi e accompagnamento per la messa a terra della progettazione strategica in istituto



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



CHALLENGE di MIELE 2

- trasformare la visione educativa della scuola in strategia
- delineare la progettazione strategica, che orienti tutti i processi della scuola
- ricondurre le singole progettualità alla visione educativa della scuola

Argomenti: visione educativa; progettazione strategica; Formazione strategica; Contesto; Studenti

Pilastro 3) Il tema del **Middle management** è passato **dal** “sondaggio” tramite Questionario DISA e “sperimentazione” in MIELE 1 (nell’ambito degli incontri tra ds) **alla** messa in campo del Focus all’interno del proprio Istituto in MIELE 2, accompagnata da "Indicazioni" - IGMM e strumenti di lavoro, applicati a specifici argomenti: funzionigramma e progettazione strategica, formazione, ruoli e competenze M.M., flussi comunicativi, conflittualità, PNRR.



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici, Dirigenti scolastici



M.I.E.L.E. 2 - a.s. 2023/24

Cabina di regia USR; 14 DS Facilitatori.

Struttura: n. 4 incontri laboratoriali **+ 2 incontri con lo staff nel proprio Istituto.**

Linee di sviluppo: *Project management e Middle management: strumenti di lavoro per la messa a terra*

In questa annualità sono stati proposti alcuni strumenti per analizzare, insieme agli staff d'Istituto, la progettualità strategica e la diffusione della leadership. È stata valutata la **scalabilità degli strumenti sperimentati** e le eventuali modalità.

Partecipanti: **163** Dirigenti scolastici, **126** hanno completato il MODULO 1 (partecipazione agli incontri in presenza tra Ds; utilizzo della Check list presso i propri istituti scolastici) e **118** hanno completato anche il MODULO 2: (partecipazione agli incontri in presenza tra Ds; utilizzo di uno o più strumenti tra quelli proposti presso i propri istituti scolastici).



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici, Dirigenti scolastici



Strumenti utilizzati in MIELE 2

Modulo 1- Project management

Check list- strumento, presentato con modulo Google, di autovalutazione e accompagnamento per la progettualità strategica (visione strategica, progettazione, monitoraggio, formazione...)

Modulo 2- Middle management

1. **IGMM** - Indicazioni per la **G**estione del **M**iddle **M**anagement (scelta delle figure di M.M, chiarezza ruoli, autonomia, impatto del M.M. sui risultati d'apprendimento, supporto alla didattica, distribuzione incarichi, riconoscimento, burnout, conflitti, formazione, rendicontazione dei risultati)
2. **Funzionigramma-** tabella Excel che restituisce la distribuzione quantitativa (numero di docenti coinvolti) per funzioni.
3. **Diamante** - distribuzione delle risorse economiche
4. **Stabilità** - anni di stabilità/continuità dei vari ruoli.
5. **Proiezione all'esterno** - sulla base di quattro aree (rapporti, comunicazione, autonomia di accordi, rappresentanza) consente di collocare le singole figure di middle management
6. **Focus group** con lo staff d'Istituto



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna



MIELE 2- 15 piattaforme G. class

Classroom

- Home page
- Calendario
- Risorse Novità
- Corsi di cui sei insegnante
- Da correggere
- M MIELE RA-1
- M MIELE PR-1
- M MIELE PR-2
- M MIELE PC1
- M MIELE MO-1
- M MIELE MO+RE2
- M MIELE MO+RE1
- M MIELE FE-1
- M MIELE FC-2
- M MIELE FC-1
- M MIELE RN-1
- M MIELE BO-3
- M MIELE BO-2
- M MIELE BO-1
- M MIELE - FACILITATORI

MIELE RA-1

MIELE PR-1

MIELE PR-2

MIELE PC1

MIELE MO-1

MIELE MO+RE2

MIELE MO+RE1

MIELE FE-1

MIELE FC-2

MIELE FC-1

MIELE RN-1

MIELE BO-3

MIELE BO-2

MIELE BO-1

MIELE - FACILITATORI

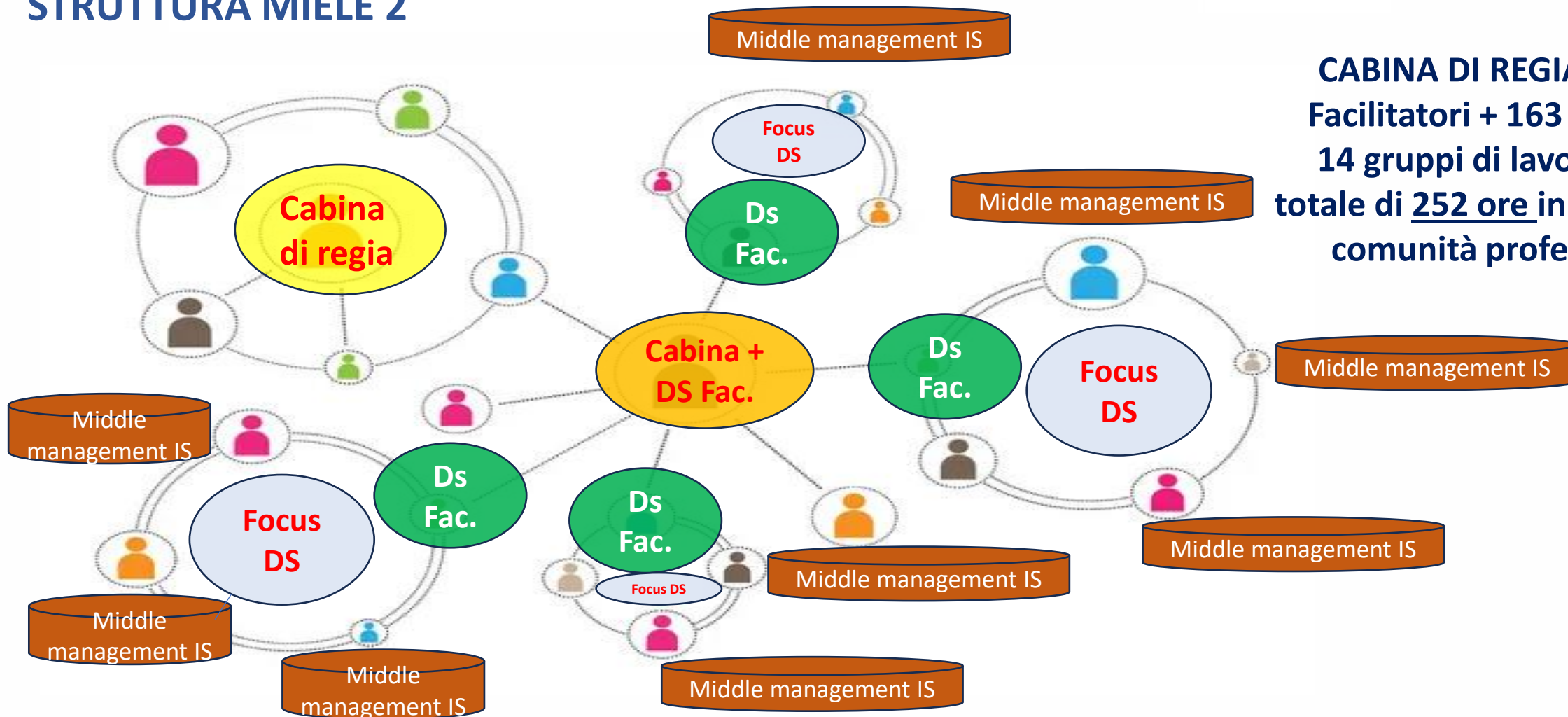


Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici, Dirigenti scolastici

In collaborazione con



STRUTTURA MIELE 2



**CABINA DI REGIA + 14 DS
Facilitatori + 163 DS iscritti
14 gruppi di lavoro per un
totale di 252 ore in presenza di
comunità professionale**

Giovanni Desco, Dirigente Ufficio IV USR E-R



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



Prospettive per l'a.s. 2024/25



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



MIELE 3- A.S. 2024-25

OBIETTIVI

Come mantenere l'attitudine alla leadership trasformativa e la visione della scuola come «Professional Learning Community» (PLC)?

Consolidare le pratiche che hanno attecchito, affinare gli strumenti, applicare la PLC a percorsi specifici di miglioramento (da configurare come percorsi di formazione PNRR D.M. 66/2023 ?)

CONTENUTI - due macrotemi:

- ✚ Didattica digitale, in direzione della costruzione del curricolo digitale
- ✚ Il digitale nel Project management: strumenti per il migliorare la gestione dei processi strategici dell'Istituto, il controllo di gestione.

Ogni gruppo territoriale approfondirà uno dei macrotemi. A conclusione di MIELE-3, i risultati e i materiali prodotti saranno condivisi con tutta la comunità professionale dei DS ER.



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



ATTORI

- Cabina di regia USR E-R
- Ds Facilitatori (FAC)
- FAC+DS partecipanti (livello 0)
- Comunità di pratiche negli istituti scolastici (livello 1)
- Rete territoriale di comunità di pratiche (livello 2)
- Formatori innovazione digitale (livello 2)

STRUMENTI

- Check list semplificata, curvata su gestione dei processi di digitalizzazione (modulo on line)
- Protocolli per focus group su digitalizzazione

OUTPUT

Presidio processi scolastici sulla digitalizzazione/Indicazioni per la costruzione del curricolo digitale/
indicazioni su strumenti digitali per controllo di gestione



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



STRUTTURA

USR E-R+ CABINA DI REGIA

DS FAC

Livello 0- GENNAIO 2025 (START) E MAGGIO 2025 (END)-

**FAC+DS
TERRITORIO**

**FAC+DS
TERRITORIO**

**FAC+DS
TERRITORIO**

**FAC+DS
TERRITORIO**

**FAC+DS
TERRITORIO**

DETTAGLIO Livello 0: Focus in presenza, iniziale, per **scegliere quale macrotema sviluppare**, illustrare gli strumenti ("Check list" e "Focus group"). Incontro finale (anche on line, nella prima metà di maggio) per vedere gli esiti del lavoro della Comunità di pratiche in ciascuna scuola (Livello 1) e della Rete territoriale di comunità di pratiche (Livello 2)



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



Livello 1- FEBBRAIO -MARZO 2025 - COMUNITA' DI PRATICHE

COM. PRATICHE

IST1

DS1
Doc/ATA1
Doc/ATA2D3
...

COM.

PRATICHE

IST1
DS1
Doc/ATA1
Doc/ATA2D3
...

COM. PRATICHE

IST1

DS1
Doc/ATA1
Doc/ATA2D3
...

COM.

PRATICHE

IST1
DS1
Doc/ATA1
Doc/ATA2D3
...

ECC..

DETTAGLIO Livello 1: la Comunità di pratiche della scuola di ciascun DS partecipante a Miele 3 è un gruppo di riflessione ed autoapprendimento sulla digitalizzazione nel proprio Istituto. Essa si avvale degli strumenti presentati nel Livello 0 ("Check list" e "Focus group").

Il numero degli incontri e le modalità di svolgimento possono essere resi coerenti con quanto previsto dal D.M. 66/2023 -PNRR di ogni singola scuola, laddove si volessero utilizzare tali risorse per realizzare la comunità.

Livello 2 – MARZO- APRILE 2025- RETE TERRITORIALE DI COMUNITA' DI PRATICHE

Rete territoriale di comunità di pratiche BO-1

(es. IST1.DS 1

IST1.Doc/ATA2

IST1.F1

IST2.DS 2

IST2.Doc/ATA4

Rete territoriale di comunità di pratiche BO-2

Rete territoriale di comunità di pratiche BO-3

Rete territoriale di comunità di pratiche FC-1

ECC..

Due o tre componenti docenti e/o ATA (tra cui il Ds) di ogni comunità di pratiche di ciascuna scuola (max 30 persone) formano una Rete territoriale di comunità di pratiche. La Rete si incontra in presenza almeno 1 volta, per condividere quanto emerso all'interno delle comunità di pratiche rispetto al macrotema individuato a Livello 0.

Si suggerisce di **integrare** gli incontri della Rete con percorsi formativi, pur non essendo indispensabili ai fini del completamento del progetto Miele-3. Possibili temi dei percorsi: curriculum digitale, software per il controllo di gestione e/o della comunicazione, riflessione su come gli strumenti digitali acquistati con PNRR siano funzionali all'apprendimento degli studenti, quali parametri utilizzare per poi rendicontare. I DS del gruppo valuteranno se partecipare o meno a tali formazioni.

La Rete territoriale può anche configurarsi come "tavolo di lavoro congiunto" previsto dal D.M. 66/2023 e configurare i percorsi di cui sopra come percorsi di transizione digitale di cui al DM medesimo. In tal caso, si ricorda che per lavorare sulla piattaforma ad oggi la **SCADENZA È il 30 NOVEMBRE 2024**.

In alternativa, la Rete può realizzare percorsi formativi anche più brevi di quelli DM 66, utilizzando altre modalità di finanziamento.



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*

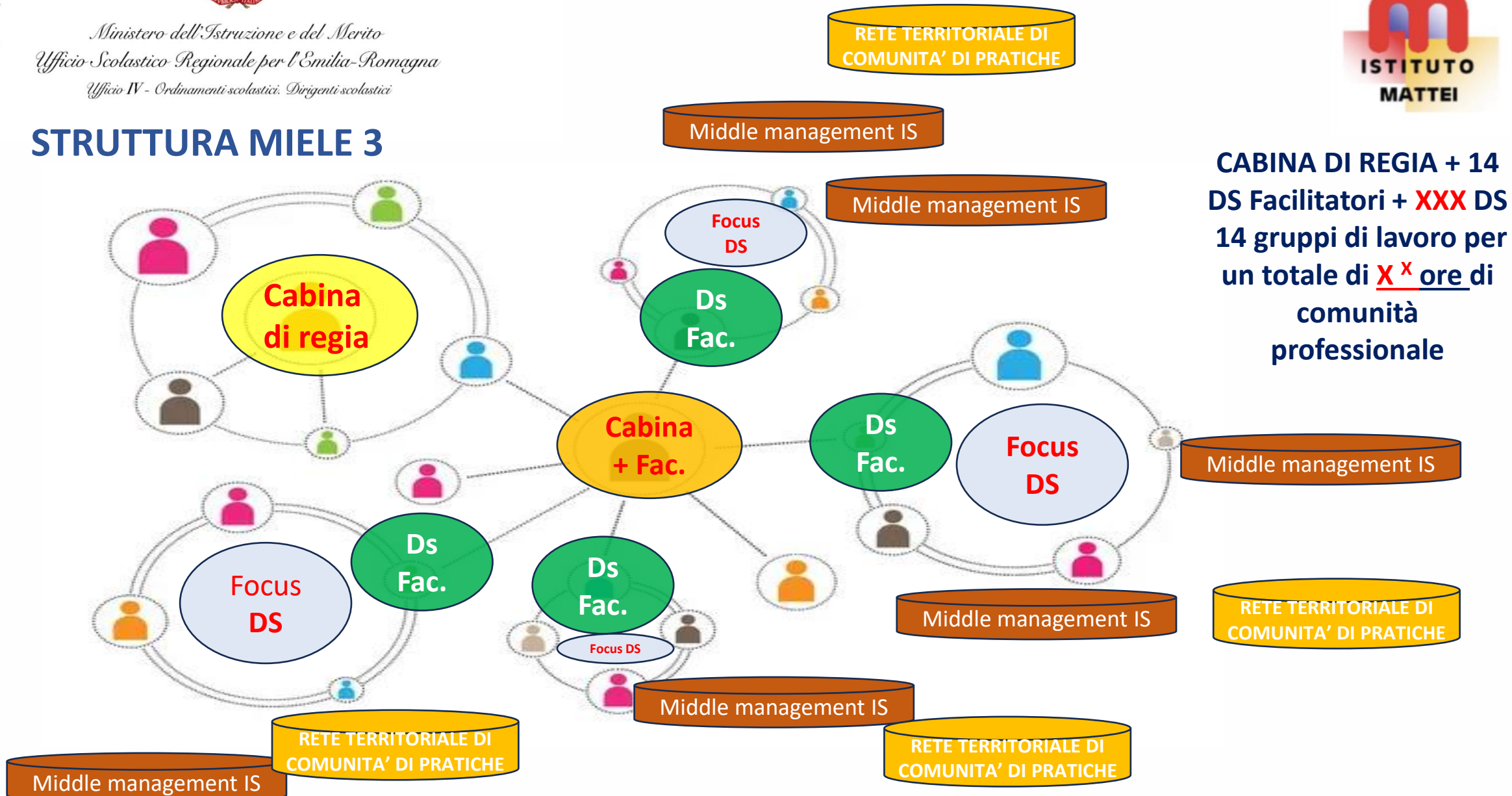


I Docenti...

I docenti partecipanti sono componenti delle Comunità di pratiche di istituto la cui partecipazione alle riunioni sia di scuola (livello 1) sia di territorio (livello 2) può essere compensata mediante specifica voce del DM 66 (34€/ora).

Miele 3 può aiutare a fare sì che le Comunità di pratiche (uno dei punti qualificanti del DM 66) siano gruppi di riflessione ed animazione progettuale.

STRUTTURA MIELE 3



**CABINA DI REGIA + 14
 DS Facilitatori + XXX DS
 14 gruppi di lavoro per
 un totale di X^x ore di
 comunità
 professionale**



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



CRONOPROGRAMMA

	NOVEMBRE	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO
LIVELLO 0 Obbligatorio n. 6 ore		Incontro 1 (in presenza) FAC+ DS				Incontro 2 (anche on line) FAC +DS
LIVELLO 1 Obbligatorio n. ore min. 6	progettazione		Comunità di pratiche in IS (Focus+ Check list)			Restituzione risultati in piattaforma
LIVELLO 2 Facoltativo	progettazione			Rete territoriale di comunità di pratiche		Restituzione risultati in piattaforma



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



Questionario di gradimento <https://bit.ly/4hgzFtc>



GRAZIE PER LA CORTESE ATTENZIONE

*I gruppi, non gli individui,
sono l'unità di
apprendimento
fondamentale nelle
organizzazioni moderne.*
Peter Senge