



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



M.I.E.L.E.

Management Innovation and Educational Leadership Evaluation a.s. 2023/2024

PROJECT MANAGEMENT - ESITI

L'azione include l'oblio: come nella vita tutto ciò che è organico non appartiene solo alla luce, ma anche all'oscurità.

F. Nietzsche, Il Considerazione Inattuale

Fondazione MAST, 23 ottobre 2024



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



L'IMPOSTAZIONE DEL PERCORSO

A - LA "STORIA"

—-> Piani Formazione Dirigenti Scolastici **2014-2024**

- 1. Aggancio a SNV —-> RAV/Traguardi/PdM/Bilancio —> *Management*
- 2. Realizzazione Autonomia —-> L. 59/1997- DPR 275/1999 - L. 53/2003 .
Pianificazione della Formazione per il **Successo Formativo** di ciascun alunno/cittadino

1. **Management** —> **Controllo di Gestione**

- D. Lgs. 286/99 - delegato della Legge Bassanini, n. 59/1997
 - “Curvatura” in senso economico dell’attività **contabile-finanziario** delle Amministrazioni
 - **Gestione** come **processo attivo di realizzazione** degli **obiettivi** (gestionali) e controllo dei **soggetti incaricati** della realizzazione dei singoli progetti e dei relativi **costi**
- **D. Lgs. 159/2009** e **L. 163/2016** -> il **controllo della spesa** è legato alla conformità di programmazione e realizzazione
 - **programma** —> piano degli obiettivi correlati —> **indicatori di Performance**
 - dalle “Procedure” ai “Risultati” —> **valutazione di Sistema/Valutazione Dirigenti**

2. Autonomia —-> PIANIFICAZIONE didattica per il **Successo Educativo e Formativo di ciascun alunno**

- Cassese [Mattarella] L. 241/1990 e D. Lgs. 29/1993 [Berlinguer DPR 275/99 —-> Bertagna/Moratti L.53/2003 —-> Renzi/Giannini L. 107/2015]
- dalla amministrazione delle procedure alla amministrazione dei **RISULTATI**
- gestione per obiettivi, non più secondo la logica dell'adempimento, ma secondo quella della **RESPONSABILITÀ**
 - —-> attento controllo e continua **VALUTAZIONE** del processo e dei risultati, su base di *standard* di riferimento quantitativi scientificamente affidabili (—-> INVALSI)
 - —-> **PROSSIMITÀ** ai cittadini utenti: servizio e **RENDICONTAZIONE**
 - —-> finanziamento dei terminali periferici a “*budget*” —> FIS / Organico di Potenziamento

Per la scuola, si apriva la lunga stagione delle **“COMPETENZE”** ["Libro Bianco" di Jacques Delors, dicembre del 1993] come risposta più efficace alla **omologazione standardizzata** indotta dalla incipiente **globalizzazione tecnologica**.

- Nuovo mandato formativo basato su un **sapere situato**, proprio dei territori, delle comunità, delle persone, teso a valorizzare le **risorse umane, materiali e tecnologiche**.
- Affievolimento del sapere astratto ed autosufficiente, distillato disciplinare tipico della **tradizione gentiliana d'aula**, e della connessa legge di riforma - “la più fascista” delle leggi - (cui però tutta la organizzazione amministrativa rimane incardinata).
- Stretta connessione **istruzione / formazione / lavoro** ---> **Curricolo delle Competenze / Alternanza**.
- Rivoluzione della Didattica e della **Valutazione**: il **valutatore partecipa del processo di valutazione** (Tutor/Orientamento).

B . LA ARCHITETTURA

- **Change Managing** **solidale** (*Conversio*) → Uscita dall'Idolatria del limite (conformismo, convergenza), verso la esplorazione dei territori di confine (divergenza/errore) dell'agire dirigenziale
 - **CONSAPEVOLEZZA . RESPONSABILITÀ . CONDIVISIONE** (*GRUPPI/CAMPI DI SOGGETTIVAZIONE*)
 - [← **Osservatori Consapevoli** dei processi di elaborazione dei Pp.d.M. degli istituti regionali, come *Hub* provinciali della formazione, *coordinati da* Corpo Ispettori e INVALSI/INDIRE (Formazione SNV 2014/2018)]
 - [← Lavoro su **valutazione delle competenze** nei percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro, gestito assieme a Risorse Umane Coesia e Ingegneria Gestionale di UniBo per il progetto *Expeditions* (2016/2019)]
- **Hub territoriali**, gruppi provinciali gestiti da DS/Tutor/Facilitatori formati da DISA UniBo (M.I.E.L.E. 1)



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



C. GLI STRUMENTI - METODI, TECNICHE, STRATEGIE

MISSION / VISION di Istituto - Soggettivazione/Identità collettiva

- CHI SIAMO? A CHI CI RIVOLGIAMO? CHE COSA FACCIAMO? PERCHÉ LO FACCIAMO? CHE COSA CI DIFFERENZIA DAGLI ALTRI?
- PROIEZIONE DELL'ISTITUTO NEL FUTURO. I VALORI, LE ASPIRAZIONI, GLI IDEALI, LO SCENARIO FUTURO

FOCUS GROUP

- Metodo/Tecnica qualitativa di acquisizione di informazioni, basata su discussioni di gruppo a conduzione semi-strutturata, finalizzata ad indagare in profondità un argomento

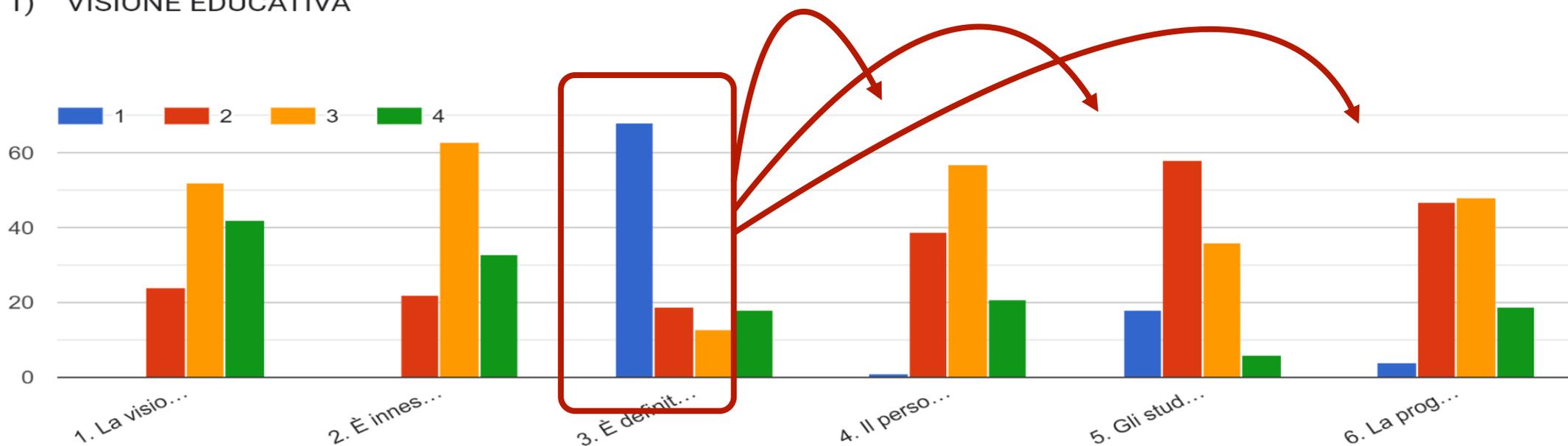
NARRAZIONE CONDIVISA Fatti (Parametri quantitativi) / Interpretazioni di fatti (Parametri quantitativi)

- “**Strategia conoscitiva** che consiste nella costruzione di storie come modelli interpretativi della realtà, che si con/frontano nell’atto del narrare” (D. Demetrio) → Deposito esperienza/Tradizione/Affidamento
- Emersione del **negativo**, come inciampo e diversità: “le diversità rappresentano un inciampo fertile per la continua revisione di premesse e stili cognitivi” (D. Demetrio)
- “Cultura di gruppo” sviluppata attraverso l’oscillazione, il **balance** tra i due stati mentali opposti del gruppo – quello razionale consensuale e quello **inconscio collusivo, emotivo e fusionale** (rischio del negativo assoluto, della *doleance* narcisistica, del nemico esterno, della re/pulsione “ideologica”...) (W. Bion)

CHECK LIST elenco di azioni da fare/fatte per il controllo dello svolgimento di una specifica attività

1. VISIONE EDUCATIVA
2. PROGETTAZIONE STRATEGICA / MONITORAGGIO E VALUTAZIONE
3. PROGETTAZIONE STRATEGICA / APPRENDIMENTI
4. PROGETTAZIONE STRATEGICA / FORMAZIONE STRATEGICA (M.I.E.L.E. 1 - 2023)

1) VISIONE EDUCATIVA



Domanda 2.1) Osservazioni

Item 1 e 2: La visione educativa risulta, per più di 90 rispondenti, frutto **di un lavoro comune**, ed è innescato un processo che la estende dallo staff ai gruppi di lavoro fino all'intero corpo docente

3) per 68 rispondenti non è definita attraverso uno slogan

4),5),6): risulta più **bassa la consapevolezza della visione educativa tra docenti, ancora meno tra studenti**. Il **legame tra visione educativa e progettualità strategica** per circa **45** rispondenti è poco riconoscibile/riconosciuta

2) PROGETTAZIONE STRATEGICA

DOMANDE N.7,8 E 9: DOMANDE APERTE SULLA DENOMINAZIONE DEI TRE PROGETTI STRATEGICI

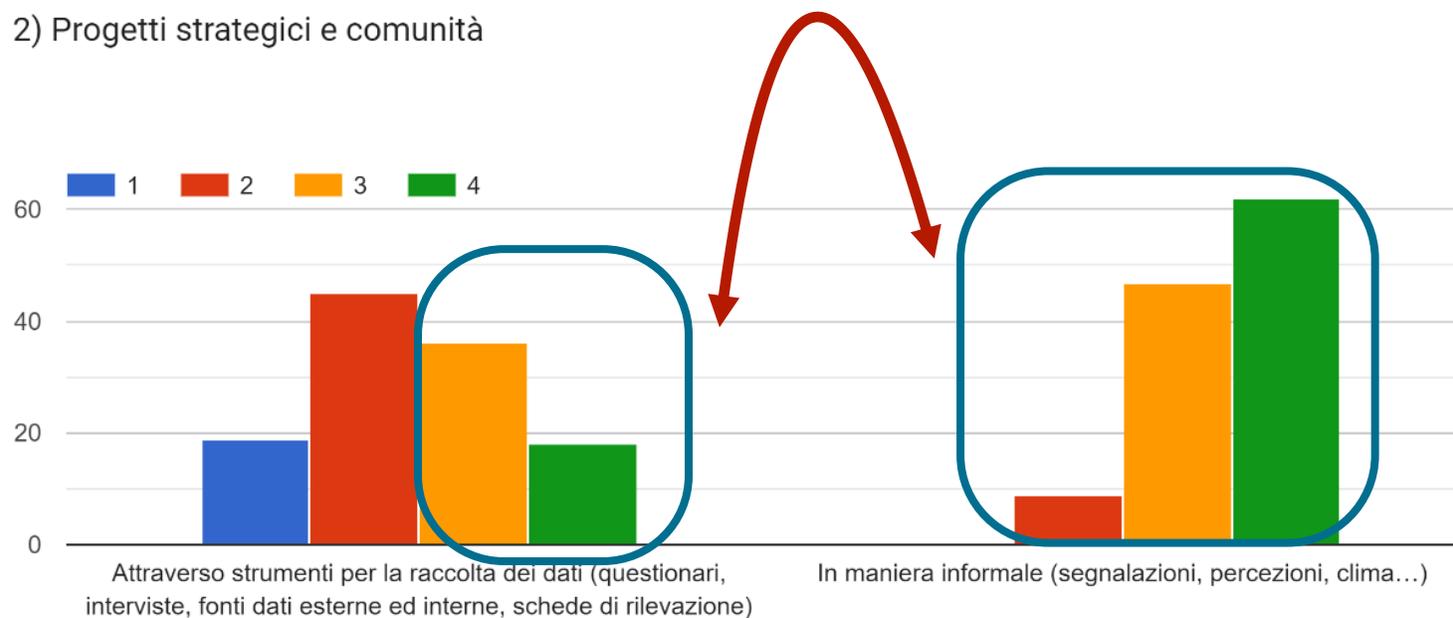
La maggior parte dei progetti sono denominati in maniera generale, rimandando al presidio di un processo "ordinario" della scuola (es. Progetto musica, progetto Danza, progetto recupero, progetto accoglienza...)

ANALISI RESTITUITA DA CHAT GPT

Le occorrenze sul primo progetto strategico	Raggruppamento sui tre progetti strategici
1. Promozione della Lettura (22 progetti)	1. Inclusione , valorizzazione alunni, recupero delle insufficienze
2. Inclusione e Formazione STEM (20 progetti)	2. Orientamento, internazionalizzazione e ed. alla salute
3. Cultura e Storia (14 progetti)	3. STEM, CUI, e aperture delle scuole
4. Benessere Scolastico (13 progetti)	4. Letture , benessere a scuola, e <u>progetti di istituto</u>
5. Progetti STEM (11 progetti)	5. Lingue vive, extracurricolari, e potenziamento linguistico
6. Educazione Ambientale (10 progetti)	6. Outdoor education, sport , e benessere
7. Benessere e Attività Fisica (9 progetti)	7. Continuità, orientamento, e potenziamento
8. Metodologie Didattiche Innovative (8 progetti)	8. Arte, musica, teatro, e cultura
9. Comunicazione Istituzionale (7 progetti)	9. Cittadinanza attiva, legalità, e sostenibilità
10. Potenziamento Digitale (5 progetti)	10. Didattica digitale, innovazione, e tecnologia

Domanda 10.2 «I tre progetti strategici indicati tengono conto delle istanze della comunità interna ed esterna, che sono rilevate»

2) Progetti strategici e comunità

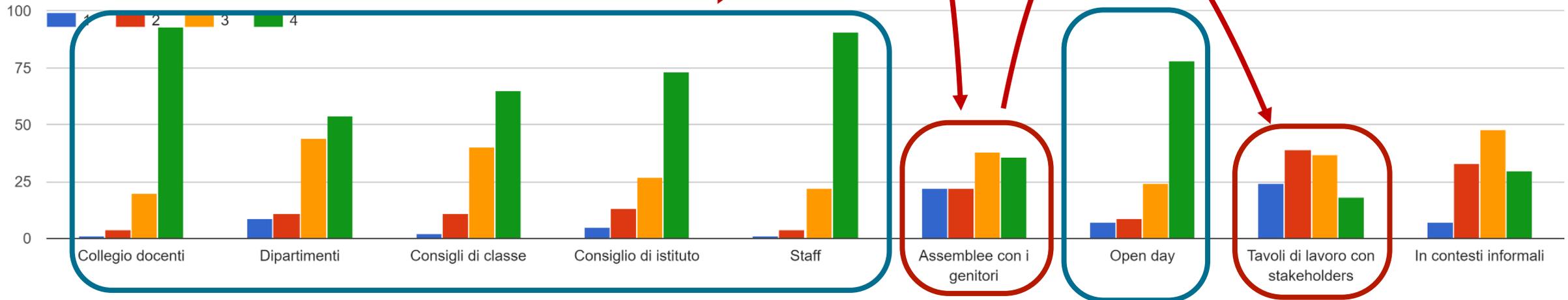


La rilevazione dei bisogni della comunità risulta per lo più informale. Alla prima domanda, infatti, troviamo 65 rispondenti in "1" e "2" e 54 in "3" e "4"; alla seconda domanda sono 110 i rispondenti che scelgono i livelli "3" e "4" (rilevazione in maniera informale).

2) PROGETTAZIONE STRATEGICA

Domanda 12.2 "in quali contesti i tre progetti strategici sono condivisi periodicamente e sistematicamente"

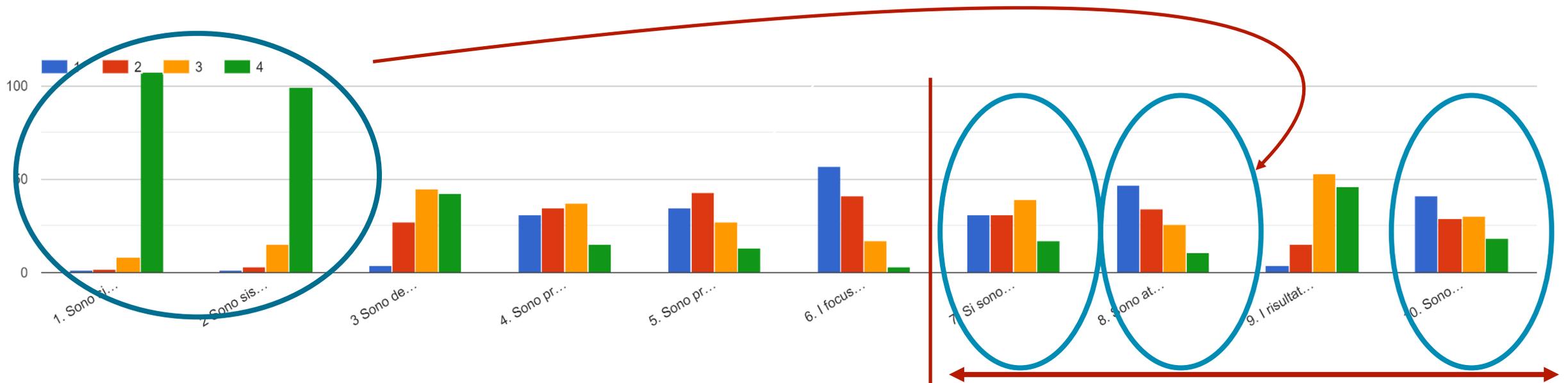
2) Progetti strategici e condivisione



Osservazioni

Positiva la condivisione all'interno degli organi scolastici (item da «1» a «5» e agli open day (item «7», ma non in assemblee con i genitori item «6» o con gli stakeholders (item «8»): 63 rispondenti scelgono "1" e "2".

2) b-Con riferimento ai tre progetti strategici:



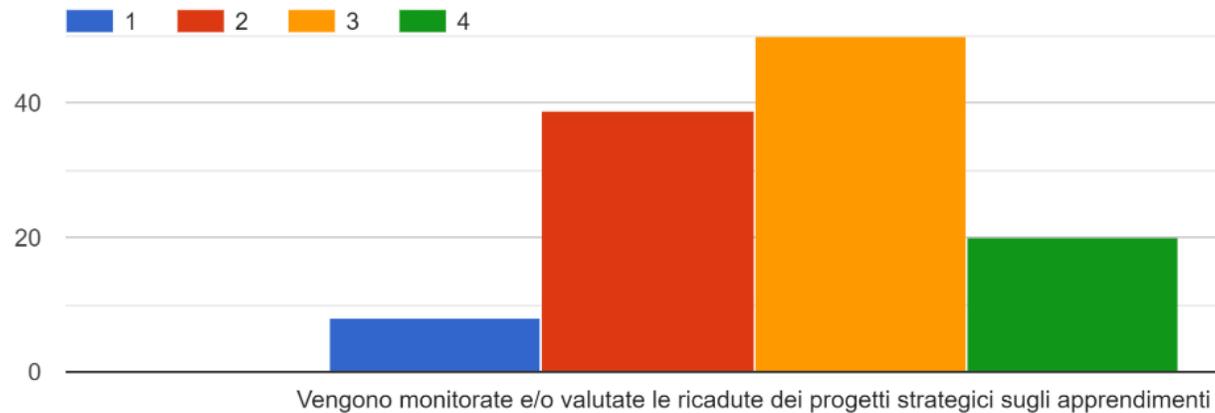
Domanda 17.2 b) Gli item «1» e «2» "sono individuati responsabili («1») e attori («2»)" rilevano alto il livello "4"

Gli item «7» e «8» ("Si sono registrate resistenze alla introduzione e all'uso degli strumenti strutturati" / "Sono attivate modalità per il superamento delle resistenze all'uso degli strumenti strutturati") indicano ("7") una resistenza (50%) all'uso di strumenti strutturati per la progettazione strategica. A tale resistenza 2/3 dei rispondenti ("8") non riescono a fare fronte.

In Item «10» "Sono messi in atto strumenti strutturati di correlazione tra l'investimento a bilancio e i risultati dei progetti" vi sono n. 70 risposte in "1" e "2".

Domanda 20.2 Vengono monitorate e/o valutate le ricadute dei **progetti strategici** sugli **apprendimenti**:

2) PROGETTAZIONE STRATEGICA E APPRENDIMENTI



Osservazioni

47 su 119 rispondenti scelgono i livelli bassi, "1" e "2". 72 su 119 i livelli "3" e "4".

DOMANDA APERTA 21 2) c- PROGETTAZIONE STRATEGICA E APPRENDIMENTI

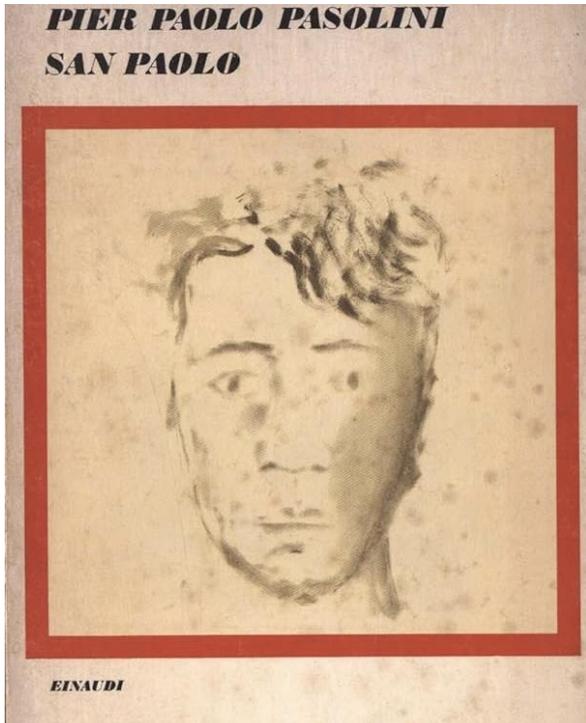
«Gli **impatti** della progettazione strategica sugli **apprendimenti** non sono valutati perché....»

- Mancanza di **strumenti**, di **tempo**, di **sistematicità**, di **formazione** sulla progettazione strategica
- Progettazione strategica disciplinari. **non direttamente correlata** all'impatto sugli apprendimenti
- Non si è ancora formata una **consapevolezza diffusa** della correlazione tra progetti e valutazione

Modulo 1- Project Management

2. Punti di forza rilevati durante i lavori a scuola **per la compilazione** della Check list

1. Focus Group e riflessione condivisa **favoriscono la considerazione di punti di vista diversi**, stimolando una maggiore **chiarezza** nella visione e una comprensione più approfondita delle pratiche esistenti.
2. I partecipanti alla stesura della Check list dimostrano **una buona conoscenza** delle proprie competenze e una capacità di riflessione collettiva sulla progettazione strategica.
3. Il collegamento con le priorità del RAV e del PDM indica una buona integrazione tra la progettualità strategica e le priorità istituzionali, dimostrando una **visione sistemica dei DS**.
4. Checklist come un valido strumento per analizzare e riflettere sulle azioni del DS e sulla progettazione strategica, portando a un **cambiamento di prospettiva** nel lavoro.
5. Disponibilità al confronto e promozione della **riflessività professionale** con Focus Group



I crot ta la Glisia
 tai frus di cutuàrdis àins
 ch'a ridìnt si lu menin
 ta la grava dal Tilimint
 là che tai so viàs a no'l è mai rivà San
 Pauli.

[...]

I no crot ta la Glisia
 nè tai frus di cutuàrdis àins
 ch'a s'a son manovaj
 a somejn a studèns, e il contrari:
 a son tris'c e serius coma ch'al vòul
 San Pauli.

P.P.Pasolini, *Pastorela di Narcis*,
La nuova gioventù, 1974





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



GRAZIE