



*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.

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

STRUMENTI E DATI DEL PROJECT MANAGEMENT : IL PUNTO DI VISTA DEL DS

Fondazione MAST, 23 ottobre 2024

Olivetti Susi



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



Da dove siamo partiti: **Visione educativa connessa con progettazione strategica della scuola (MIELE 1)**

La **visione educativa** : numero limitato di **obiettivi di lungo termine**, **significativi** in termini di **potenziale capacità trasformativa degli studenti e del contesto**.

- apprendimenti degli studenti** : quali aree e interconnessioni degli apprendimenti sono strategici ?
- scelte pedagogico-didattiche** : quali innovazioni degli ambienti di apprendimento in termini di contenuti, metodologie, risorse, relazioni, organizzazione del tempo e dello spazio ?

Un **numero limitato**, ma **significativo di progetti strategici** deve **concretizzare le scelte educative**, coerenti con gli **obiettivi di sviluppo degli apprendimenti**

La **progettazione strategica** della scuola è orientata a generare **outcome-impatti** significativi rispetto ai **bisogni formativi**, non fermandosi a programmare le risorse quantitative e a misurare gli output di processo.



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



“Criteri di qualità” per la “messa a terra” della progettazione strategica (MIELE 2)

La checklist per la progettazione strategica: strumento di autoanalisi e accompagnamento per la messa a terra

- Rilevare e interpretare i bisogni formativi
- Compiere scelte e condividerle all'interno e all'esterno della scuola
- Progettare azioni coerenti , definirne outcome e impatti attesi
- Monitorare il processo
- Valutare gli esiti
- Sviluppare la visione organizzativa



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



Alcune riflessioni emerse dalla compilazione della check list

Percorso di consapevolezza funzionale al consolidamento della visione educativa

Scollamento tra la **consapevolezza dello staff** e la difficoltà di coinvolgimento degli altri docenti

Importanza della **coerenza dei documenti strategici della scuola** (RAV, PTOF, Rendicontazione Sociale)

Progetti strategici VS attività : necessità di razionalizzare la progettualità della scuola

Insufficiente cultura del dato: il bisogno è spesso un “percepito” e anche il monitoraggio è scarso, mancano strumenti di rilevazione dati più sistematici

Strumenti per la **valutazione** di un progetto strategico :

- sufficienti per una valutazione secondo **criteri di efficienza (input/output)**
- pressochè assenti per valutare la ricaduta in termini di **efficacia (outcome/ impatti)**

Necessità di migliorare la **comunicazione della visione educativa agli stakeholder** e di esplicitarne il **collegamento con la progettualità strategica**

Che cosa frena una visione di insieme della progettazione strategica ?

Elementi di contesto

- turnover del personale
- assenza di un middle management
- mancato riconoscimento di una carriera professionale del docente
- assenza di un obbligo per la formazione docenti e vincoli previsti nel nuovo CCNL scuola

Elementi interni alla scuola

- coinvolgimento dei docenti (resistenza al cambiamento e visioni individualistiche)
- limitata valorizzazione delle professionalità presenti
- insufficiente formazione del personale rispetto al tema della progettazione strategica
- modello di leadership non adeguato del DS
- gestione del tempo
- Insufficiente coinvolgimento e collaborazione di tutti gli attori scolastici

Su quali leve agire per migliorare la progettazione strategica ?

1. Progettazione strategica come importante impegno collettivo rispetto ai bisogni formativi degli alunni

- ✓ **Comunicazione** interna ed esterna per **condivisione della visione educativa**
- ✓ **Esplicitare l'interconnessione** tra gli obiettivi di miglioramento degli **apprendimenti** degli studenti prefissati e **l'innovazione degli ambienti di apprendimento** che si intende attuare

2. Investimento sulla professionalità dei docenti

- ✓ **Formazione del personale** sulla progettazione strategica
- ✓ Promozione dell'**apprendimento di gruppo** per es. attraverso lo sviluppo di comunità di pratiche
- ✓ Sviluppo dell'**empowerment** del personale docente

3. Costruzione di strumenti «light» per il controllo di gestione a supporto del Project management per

- ✓ Rilevazione e l'analisi dei dati
- ✓ Gestione dei progetti strategici
- ✓ Valutazione dei progetti
- ✓ Rendicontazione sociale

4. Promuovere una cultura della ricerca, della sperimentazione e dell'innovazione

- ✓ *all'interno della scuola*
- ✓ in rete o attraverso la formazione di gruppi di lavoro ad alta efficacia da parte dell'amministrazione scolastica

5. Sviluppo di una leadership diffusa



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



..... **in sintesi , è necessario investire nello SVILUPPO DELLA VISIONE ORGANIZZATIVA**

- Promuovere la condivisione** della visione educativa all'interno e all'esterno della scuola
- Creare e supportare **opportunità di apprendimento continuo** del personale*
- Promuovere l'apprendimento di gruppo e la **collaborazione** tra il personale;*
- Promuovere una cultura della **ricerca, della sperimentazione e dell'innovazione;***
- Sviluppare **sistemi** che favoriscono il trasferimento di conoscenza professionale;*
- Imparare con e dagli **attori dell'ambiente esterno** e da più ampi sistemi di apprendimento;*
- Sviluppare la **leadership distribuita** della scuola, che ponga al centro della propria visione gli apprendimenti degli studenti.*

(fonte «Connettere la visione educativa con la progettualità strategica della scuola» Prof. A. Paletta)



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



“Dietro ogni problema c’è un’opportunità”
(G. Galilei)

Grazie per l’attenzione !

