

PdM_AGILE

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

ELENA PIERUCCI SONIA SCHIRATO MARIO VACCA

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE



Anno scolastico 2014/15 le scuole predispongono il primo Rapporto di autovalutazione (RAV) mediante l'utilizzo di un modello comune di riferimento

Responsabile della organizzazione e della gestione del RAV è il Dirigente scolastico

grande rilevanza assumono i componenti del NIV- nucleo interno di valutazione

e la comunità scolastica il cui coinvolgimento deve costituire un fattore di valorizzazione e crescita.

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

Anno scolastico 2015/16 le scuole pianificano un piano di miglioramento (PdM) per il raggiungimento dei traguardi collegati alle priorità designate nel RAV. Per stilare un Piano di miglioramento che sia davvero uno strumento pratico, agile ed utile ad una gestione efficace della complessità del sistema scolastico, è necessario assicurarsi che :

- la progettazione risulti correttamente correlata alle priorità del RAV e integrata con il PTOF
- vengano ricercate ed indicate azioni efficaci da mettere in pratica
- vengano individuati i relativi obiettivi di processo

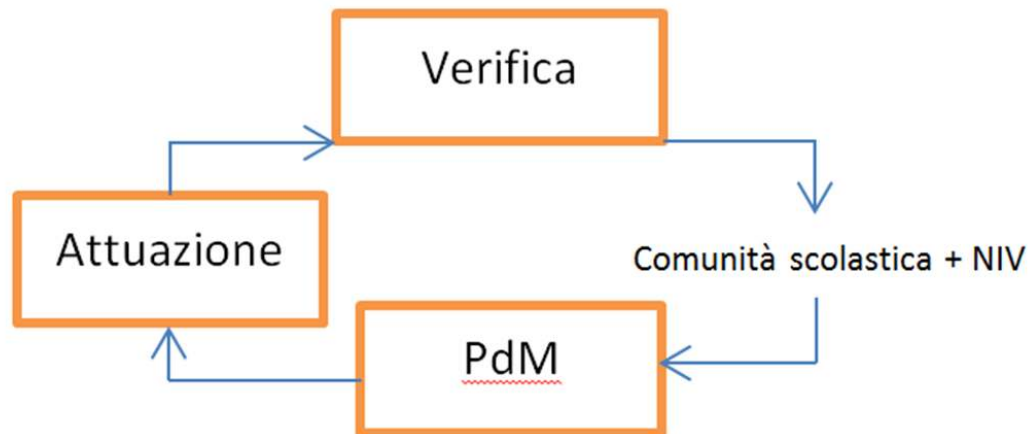


Fig. 1 - Il ciclo di miglioramento

Il processo di miglioramento che è progettato e messo in atto dal Nucleo Interno di Valutazione e di cui è responsabile il Dirigente Scolastico, deve essere ciclico ed interagire con la comunità scolastica (vedi fig. 1)

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

Il Sistema nazionale di valutazione (SNV), oltre ad avere l'obiettivo di valutare l'efficienza e l'efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione, prevede da parte delle istituzioni scolastiche l'elaborazione del Rapporto di Autovalutazione (RAV) e del Piano di Miglioramento (PdM) - che servono alle istituzioni scolastiche stesse per autovalutarsi e migliorare i propri servizi.

Sotteso al PdM c'è il processo di miglioramento, che parte dai contenuti del RAV, e l'orientamento (fasi A-B-C-D) caratterizzato da differenti fasi

A - Lavorare sui nessi tra obiettivi di processo e traguardi di miglioramento

D - Documentare l'attività del nucleo di valutazione

B - Pianificare le azioni

C - Valutare periodicamente lo stato di avanzamento del PdM

... sullo sfondo di tale prospettiva possano essere elaborate "storie" in base al contesto e in sinergia con le famiglie e con il territorio.

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

La predisposizione del Piano di Miglioramento

Premesso che “Per il PdM, a differenza del RAV, non vi sono modelli o format stabiliti a livello centrale in quanto intenzionalmente il legislatore ha voluto lasciare libere le scuole di seguire percorsi e approcci corrispondenti alle proprie esigenze e al proprio contesto.”,



Direzione generale per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Area di processo	Obiettivi di processo	Priorità	
		1	2
Curricolo, progettazione e valutazione	1		
	2		
	3		
	4		
Ambiente di apprendimento	1		
	2		
	3		
	4		
Inclusione e differenziazione	1		
	2		
	3		
	4		
	1		

Esiti degli studenti	Priorità n. 1	Traguardi	Risultati Primo anno	Risultati Secondo anno	Risultati Terzo anno
Risultati scolastici					
Risultati nelle prove standardizzate					
Competenze chiave e di cittadinanza					
Risultati a distanza					

Nella circolare Prot. 7904 del 01-09-2015 sono presenti indicazioni e sono state predisposte alcune tabelle.

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

Caratteristiche del Piano di Miglioramento

In accordo con quanto stabilito dalla circolare ministeriale Prot. 7904 del 01-09-2015, "Il miglioramento è un percorso di pianificazione e sviluppo di azioni che prende le mosse dalle priorità indicate nel RAV. Tale processo non va considerato in modo statico, ma in termini dinamici in quanto si basa sul coinvolgimento di tutta la comunità scolastica e fa leva sulle modalità organizzative gestionali e didattiche messe in atto dalla scuola utilizzando tutti gli spazi di autonomia a disposizione." Quindi il processo di miglioramento deve avere due caratteristiche:

- essere dinamico;
- coinvolgere tutta la comunità scolastica.



Il processo di miglioramento

Il processo di miglioramento

Con la chiusura e la pubblicazione del RAV si apre la fase di formulazione del piano di miglioramento. A partire dall'analisi del RAV si individuano le priorità indicate nel RAV. Proprio per la forte e necessaria connessione fra RAV e PDM, opportuno evidenziare da subito alla scuola alcuni principi propedeutici ad un buon processo di miglioramento.

Il miglioramento è un percorso di pianificazione e sviluppo di azioni che prende le mosse dalle priorità indicate nel RAV. Tale processo non va considerato in modo statico, ma in termini dinamici in quanto si basa sul coinvolgimento di tutta la comunità scolastica e fa leva sulle modalità organizzative gestionali e didattiche messe in atto dalla scuola utilizzando tutti gli spazi di autonomia a disposizione.

Atti

La responsabilità della gestione del processo di miglioramento è affidata al dirigente scolastico, che si avvale delle indicazioni del nucleo interno di valutazione continuo per la fase di autovalutazione (già denominato "nucleo di autovalutazione") e per la compilazione del RAV, eventualmente integrando o modificando la natura dei nuclei previsti a cui dovrà far fronte, nonché dei cambiamenti intervenuti nell'organizzazione della scuola. Si ricorda che il dirigente scolastico, in qualità di responsabile legale e di gestione della gestione unitaria della scuola, rimane il diretto responsabile dei contenuti e dei dati inseriti nel PDM.

In quest'ottica è, comunque, opportuno che l'azione sinergica del dirigente scolastico e del nucleo di valutazione sia finalizzata a:

- definire e sostenere il coinvolgimento diretto di tutta la comunità scolastica, anche promuovendo momenti di incontro e di consultazione degli obiettivi e delle modalità operative del tutto processo di miglioramento;
- valorizzare le risorse interne, individuando e responsabilizzando le competenze professionali più attinenti alla gestione di contenuti delle azioni previste nel piano.

Orientamenti per la predisposizione del PdM

A - L'azione sul nucleo di valutazione è la condizione necessaria per la predisposizione del piano di miglioramento. Nel RAV ogni scuola, all'articolazione delle quali a sintesi questo quadro indica il miglioramento e ha specificati obiettivi di processo da perseguire e da monitorare.

La direzione generale, per gli orientamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione, indica nella sua azione di miglioramento: È dunque necessario analizzare in dettaglio i nuclei esistenti in i processi e i traguardi, valutando con attenzione l'impatto e la fattibilità di ogni processo, in modo da finalizzare al meglio le risorse umane e finanziarie da mettere in campo nel processo di miglioramento.

B - Pianificare le azioni

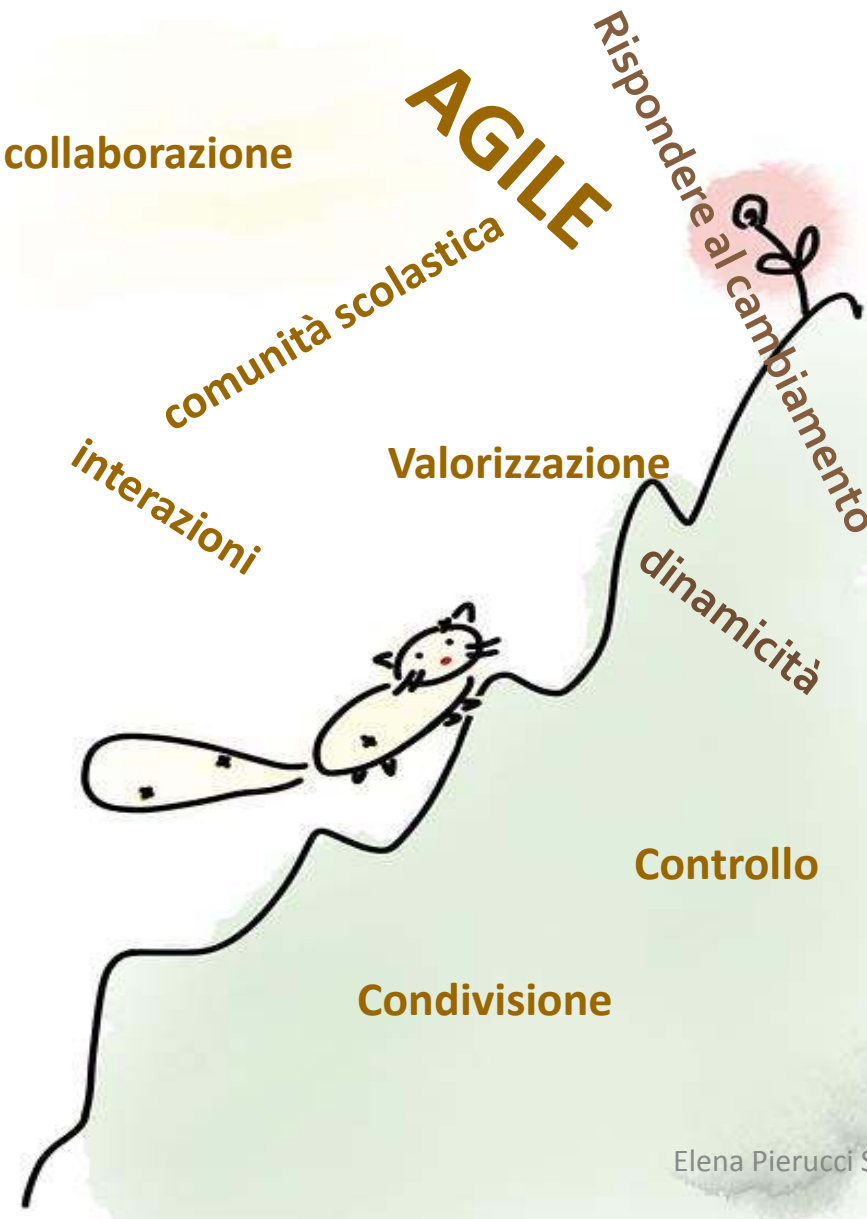
Una volta stabilito in via definitiva gli obiettivi di processo del primo anno, la scuola è invitata a pianificare con precisione le azioni da mettere in atto per raggiungerli. La pianificazione può essere facilitata dall'adozione di un quadro di riferimento per definire le risorse umane e finanziarie che verranno impegnate per ciascun obiettivo, con i dettagli delle azioni previste e i tempi di realizzazione di ciascuna. È opportuno che per ogni obiettivo siano anche chiaramente indicati i risultati attesi e gli indicatori sulla base dei quali la scuola potrà periodicamente compiere delle valutazioni sullo stato di avanzamento e sul raggiungimento dei risultati previsti.

C - Valutare periodicamente lo stato di avanzamento del PDM

Il nucleo interno di valutazione potrà programmare delle verifiche periodiche dello stato di avanzamento del PDM, confrontando la situazione di partenza con il traguardo indicato nel RAV e rilevando l'entità dei risultati conseguiti. Sarà lo stesso nucleo, sulla base dei dati rilevati, a considerare se la direzione intrapresa e quella giunta o se occorre riconsiderare l'efficacia delle azioni di miglioramento intraprese dalla scuola. Nel caso di situazioni particolari, come previsto dalla Direttiva ministeriale n. 11 del 18/02/2014, la scuola potranno aggiornare il loro RAV con le rilevazioni che a seguito saranno comunicate.

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

Sostenere la dinamicità e il coinvolgimento diretto di tutta la comunità scolastica sono tipiche caratteristiche di metodi di programmazione estrema (XP), nei quali clienti, management e sviluppatori lavorano a braccetto, per il raggiungimento di un fine comune che nostro caso è il miglioramento della scuola.



Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

Nel corso degli anni '90 sono emerse un certo numero di metodologie di sviluppo software, cosiddette "agili". Un sinonimo per questa accezione della parola agile, potrebbe essere "leggero", lightweight. La "leggerezza" di questo sistema fa riferimento all'impegno da spendere per il raggiungimento del risultato: i metodi agili si focalizzano sul raggiungimento di un risultato alla volta, piccolo e ben definito, costruendo, con un processo iterativo, il sistema completo.

L'idea di base che sottende al metodo agile noto come Programmazione Estrema (XP) è sintetizzata dalle parole di Kent Beck "*Tutto cambia nel software. I requisiti cambiano. La progettazione cambia. Gli aspetti commerciali cambiano. La tecnologia cambia. I componenti del team cambiano. Il problema non è il cambiamento, di per sé, perché i cambiamenti avverranno; il problema, piuttosto, è l'incapacità di far fronte ai cambiamenti quando essi avvengono.*"

Quindi i metodi agili mettono al primo posto il cambiamento e la capacità di far fronte al cambiamento, generando cicli di produzione e miglioramento del software.

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

L'uso del termine agile si è diffuso con il Manifesto Agile pubblicato nel 2001.

Manifesto Agile

"Stanno scoprendo modi migliori di creare software, sviluppandolo e aiutando gli altri a fare lo stesso. Grazie a questa attività siamo arrivati a considerare importanti:

Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti
Il software funzionante più che la documentazione esaustiva
La collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti
Rispondere al cambiamento più che seguire un piano

Ovvero, fermo restando il valore delle voci a destra, consideriamo più importanti le voci a sinistra."

I metodi agili oltre che in ingegneria del software sono stati applicati anche nelle metodologie didattiche per rendere più vivi e attivi i processi di insegnamento.

Metodi agili e processo di miglioramento

Manifesto per un Piano di Miglioramento Agile (PdM-A)

"Siamo arrivati a considerare importanti:

Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti

Il PdM (risultati) più che la documentazione esaustiva

La collaborazione con la comunità scolastica più che la formalizzazione di documenti che esprimono i bisogni espressi dalla comunità stessa

Rispondere al cambiamento più che seguire un piano

Ovvero, fermo restando il valore delle voci a destra, consideriamo più importanti le voci a sinistra."

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

Cosa caratterizza il PdM_Agile:

- Quali sono gli attori e i loro ruoli
- Le fasi
- Elaborazione di storie/Azioni: caratteristiche



Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

PdM_Agile - Ruoli e compiti

In accordo con quanto previsto dalla normativa, prevediamo i seguenti ruoli:

- il Dirigente Scolastico-responsabile della gestione del processo di miglioramento;
- i componenti del NIV- tra i componenti del nucleo interno di valutazione si distinguono due particolari ruoli: **il collaudatore e il tracker**;
- i rappresentanti della comunità scolastica;
- i consulenti.



Il nucleo interno di valutazione (NIV) rappresenta un elemento di interazione continua tra la leadership più direttamente legata alle scelte del Dirigente scolastico e la comunità scolastica. Il DPR 80/2013 stabilisce che le istituzioni scolastiche definiscono e attuano degli "interventi migliorativi anche con il supporto dell'Indire o attraverso la collaborazione con università, enti di ricerca, associazioni professionali e culturali".

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE



Il collaudatore (tecnico dei test) è un membro del NIV ha il compito di aiutare i rappresentanti della comunità scolastica e gli altri membri del NIV a scegliere e a scrivere i test e ha la responsabilità dell'esecuzione dei test stessi e della documentazione dei risultati.

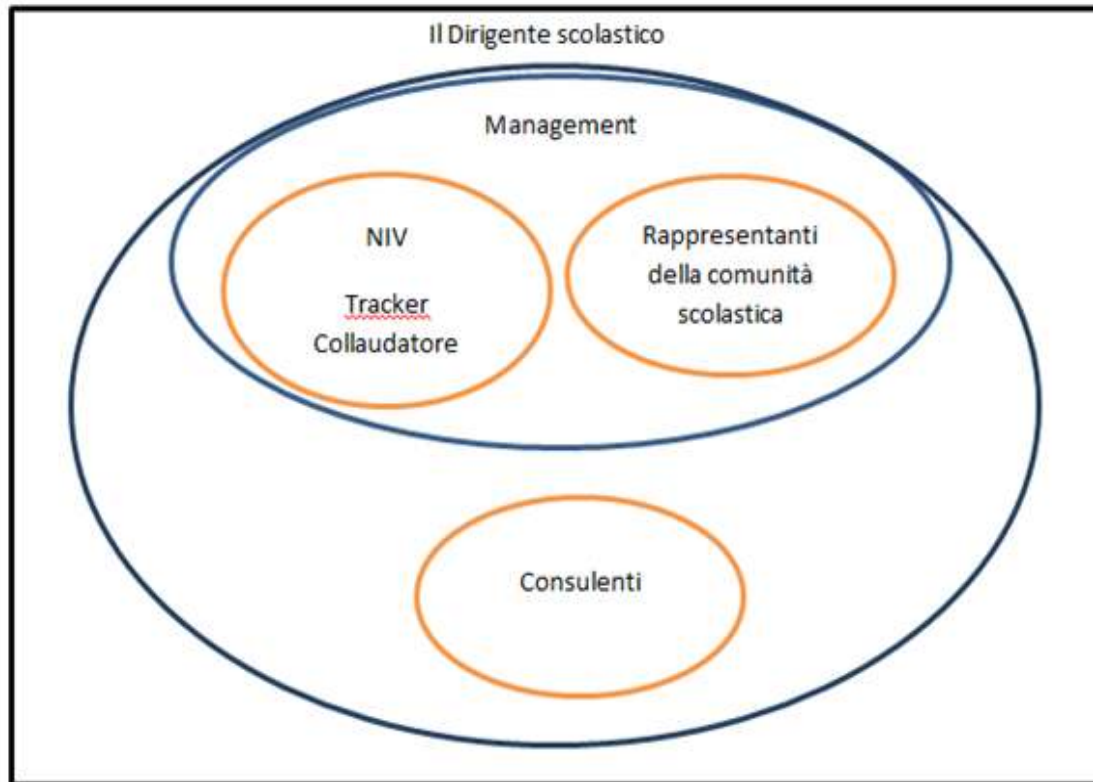
Il lavoro del tracker è quello di tracciare lo sviluppo delle storie e chiudere il ciclo di feedback. Il tracker fa le stime sull'attuazione di una azione in modo da poter stabilire se l'azione rispetterà i tempi e i modi previsti. Il tracker conserva un diario /tabella dei punteggi dei test, in cui devono essere riportati i problemi riscontrati, e quali test sono stati integrati in relazione a ciascuna criticità.



I rappresentanti della comunità scolastica hanno il compito di influenzare il processo senza controllarlo direttamente: per partecipare attivamente al processo dovranno collaborare nella scrittura delle storie, dei test.

Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

I consulenti. Come stabilito dalla circolare 7904/15 , è necessario “valorizzare le risorse interne, individuando e responsabilizzando le competenze professionali più utili in relazione ai contenuti delle azioni previste nel piano”. Queste risorse interne nel metodo che proponiamo sono i consulenti e possono essere, ad esempio, insegnanti esperti di formulazione dell’orario o di particolari metodologie didattiche o esperti esterni.



Dal RAV al PdM attraverso un Processo_AGILE

Gli attori e le responsabilità della fase di definizione e attuazione del piano di miglioramento		
Il Dirigente Scolastico		Responsabile del Piano
Il Nucleo Interno di Valutazione - NIV	Nominato dal DS	1. Valutazione della durata di una storia 2. Suddivisione di una storia in storie più semplici 3. Ordinamento importanza/ rischio 4. Stime
Il collaudatore	Nominato dal DS	1. Verifica l'efficacia delle storie attraverso test
Il tracker	Nominato dal DS	1. Valuta lo stato di attuazione dei progetti
I rappresentanti della comunità scolastica	Nominati dal DS su proposta delle parti	Partecipano alle attività insieme al NIV (vedi management)
Il Management (NIV + i rappresentanti della comunità scolastica)		1. Scrittura di una storia 2. Ordinamento per importanza 3. Scelta delle funzionalità; scelta delle storie da implementare per il prossimo rilascio. 4. Iterazione 5. Recupero 6. Nuova storia
I consulenti (docenti esperti, ricercatori, ecc.)	Nominati dal DS	Sono presi in considerazione per l'attuazione di storie specialistiche in cui c'è bisogno di conoscenze specifiche.

PdM_Agile - Le Pratiche

Il lavoro del team di progettazione, attuazione e gestione del PdM è organizzato in quattro attività fondamentali (reiterate durante il progetto dopo i feedback della comunità scolastica e degli stakeholders):

1. *Pianificazione* (Lavorare sui nessi tra obiettivi di processo e traguardi di miglioramento) – Scrittura di una storia, durata, Suddivisione di una storia in storie più semplici, Ordinamento per **importanza** (indispensabili, importanti, a forte impatto, comode, accessorie) e per **rischio** (stimabili con precisione, stimabili con ragionevole sicurezza, non stimabili), stima durata, gestione delle attività in funzione della realtà operativa del progetto - ritardi, disponibilità risorse, variazione requisiti, ecc.
2. *Progettazione* (Pianificare le azioni)
3. *Attuazione*
4. *Valutazione* (Valutare periodicamente lo stato di avanzamento del PdM)

Agile tools – strumenti agili

La tabella importanza/rischio

FASE DI GESTIONE ORDINAMENTO DELLE STORIE PER IMPORTANZA E RISCHIO			
	Stimabili con precisione A	Stimabili con ragionevole sicurezza B	Storie non stimabili C
Indispensabili 1	Storia n. 2 Storia n. 3	Storia n. 1	
Importanti (a forte impatto) 2	Storia n. 5		
Comode 3	Storia 6 Storia 7		Storia 4.1 Storia 4.2 Storia 4.3
Accessorie 4			

Sezione 7. Diario del Tracker

Il tracker annota su un diario i dati di fattibilità delle storie e lo stato di attuazione delle storie stesse, con relativi costi e con i risultati dei test in raccordo con il collaudatore e con tutti i componenti del NIV, rilevando eventuali criticità e/o progressi.

DIARIO TRACKER				
STORIE	Personale coinvolto interni (docenti, ATA, ecc.)/esterni (formatori, consulenti per il miglioramento, ecc.)	Costi e fonti finanziarie Tabella tecnica*	Spazi interni/esterni (territorio)	----
Storia n		Costi		
		Fonte		
Storia n		Costi		
		Fonte		
Storia n		Costi		
		Fonte		

Sezione 6. Valutazione e monitoraggio

Il collaudatore, dopo aver effettuato i test per monitorare la corretta attuazione delle storie, riporta i risultati, ed eventuali note, in tabella

ESECUZIONE DEI TEST

STORIE	TEST				NOTE
	RISULTATI				
Storia n. 5	Collaudo piattaforma ok	Test utilizzo alunni ok	<u>Test utilizzo docenti problematico</u>		
Storia n.6	Questionario di gradimento 90%	Booklet operativo in realizzazione			
Storia n. 7	Questionario 80%	Booklet operativo all'inizio			

Le storie

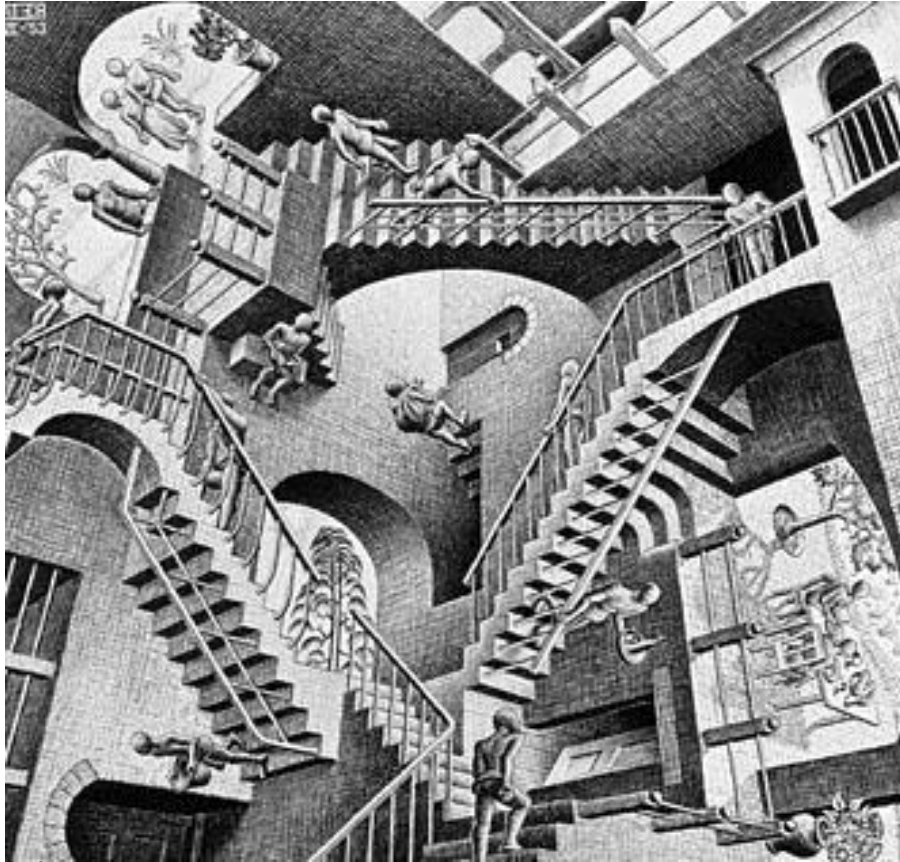
rappresentano in modo discorsivo e breve le azioni che gli utenti propongono per la risoluzione di problemi. Devono avere dimensioni limitate, essere semplici, comprensibili e per ciascuna di esse deve essere stimato il tempo di realizzazione/costo

STORIA N.	6
TITOLO/METAFORA	Didattica innovativa per competenze trasversali
DATA	11/09/2017
DURATA (dal.. al)	ottobre - dicembre (21 ore)
CONCORDANZA CON PRIORITÀ E TRAGUARDI INDIVIDUATI (art. 5 del RAV)	Innalzare il livello di competenze chiave e di cittadinanza
CONCORDANZA CON PROGETTI E/O FINALITÀ INDIVIDUATI NEL PTOF (art. 3 dpr 275/1999 modificato dal comma 14 dell'art. 1 L. 103/2005, D.P.R. 28 marzo 2012, n. 89)	Finalità del Piano di formazione docenti: Promuovere le proprie abilità sociali e affettive per migliorare il benessere personale e a scuola.
AREA/E DI PROCESSO*	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
	Situazione della scuola **
	3
OBIETTIVI DI PROCESSO (rilevabili dal RAV)	
STORIA	Corso di formazione ai docenti, basato sull'approccio dialogico, sulle soft skills Autonomia, Fiducia in se stessi, Flessibilità/Adattabilità, Capacità di pianificare ed organizzare, Essere intraprendente/Spirito d'iniziativa, Capacità comunicativa, Problem Solving, Team work, Leadership. La formazione sarà effettuata dai docenti del team dell'innovazione già precedentemente formati con il PNSD.
TEST DA EFFETTUARE	Questionario di gradimento, booklet operativo.

*AREE DI PROCESSO Pratiche educative e didattiche-Curricolo; progettazione e valutazione; Ambiente di apprendimento; Inclusione e differenziazione; Continuità e orientamento /Pratiche gestionali e organizzative - Orientamento strategico e organizzazione della scuola; Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane; Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie.

**Situazione della scuola Riportare il giudizio attribuito dalla scuola nel RAV nelle aree di processo individuate nella storia: ☐ Molto critica, ☐ Con qualche criticità, ☐ Positiva, ☐ Eccellente.

Il PdM_Agile: uno strumento per gestire la complessità



Escher's_Relativity.jpg

Risulta evidente che l'attuazione di un PdM_Agile non propone un processo di semplificazione/banalizzazione ma un processo «semplezzo» ossia un diversa modalità di gestione della complessità che permette di organizzare con originalità e creatività un piano di miglioramento ancorato sempre e comunque alla normativa.

La *lesson learnt* dal PDM_AGILE

La *lesson learnt* della Programmazione Estrema è sintetizzata da Beck utilizzando la metafora dell'atto di guidare un'automobile.

Un accurato spostamento dell'automobile nella giusta direzione accelerando con il volante bloccato, è raramente un modo giusto per arrivare da A a B. Certamente bisogna avere l'idea generale di dove bisogna andare e come arrivare, ma bisogna essere pronti ad applicare costantemente piccole «regolazioni» alla direzione, al freno e all'acceleratore. Inoltre, meglio essere pronti a chiedere indicazioni se si hanno dubbi sul percorso.

Lo stesso vale per lo sviluppo del PDM: non è sempre possibile scriverlo una volta per tutte. Bisogna invece avere l'idea generale di dove si vuole portare la scuola e, al tempo stesso, bisogna essere pronti a cambiare leggermente direzione, a introdurre nuove storie, a modificarne altre.

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE E ...
BUON LAVORO AGILE!**

Bibliografia

1. Domenico Lembo, Elena Pierucci, Sonia Schirato, Mario Vacca "PdM-AGILE: Manuale Operativo", Technical Report "La Sapienza" n. 8 , 2017 (ISSN 2281-4299)
2. Sonia Schirato, Mario Vacca "Il metodo PdM AGILE: lo Studio di un Caso", Tuttoscuola (ISSN 0391-7967)
3. Domenico Lembo, Mario Vacca "IL PIANO DI MIGLIORAMENTO. Una Proposta di Applicazione dei Metodi Agili al Processo di Miglioramento delle Istituzioni Scolastiche per favorire la dinamicità del processo e la partecipazione della comunità scolastica", Tuttoscuola n. 572, 2017 (ISSN 0391-7967)
4. Domenico Lembo, Mario Vacca, "PdM-Agile : Una Proposta di Applicazione dei Metodi Agili al Processo di Miglioramento delle Istituzioni Scolastiche" Technical Report "La Sapienza" n. 2, 2017 (ISSN 2281-4299)
5. Domenico Lembo, Mario Vacca, Sara Zoccoli, "Stesura e Attuazione del Piano di Miglioramento: il Problema della Scelta del Metodo" Technical Report "La Sapienza" n. 3, 2017 (ISSN 2281-4299)