

**Piano regionale di formazione in servizio dei
dirigenti scolastici a.s. 2016-2017**

MODULO 2
La gestione del miglioramento
Piano di Miglioramento (PdM)

Giovanni Pisano

Teramo/Chieti, Febbraio 2017

**CONTENUTI
DEL MODULO**



- **1ª parte** - Riepilogo degli strumenti necessari per la gestione di un PdM:
 - principi di Qualità
 - base metodologica (ciclo PDCA)
 - format (INDIRE o USR Abruzzo)
 - Project Management
- **2ª parte** – Laboratori (sottogruppi): riflessioni e confronti sull'esperienza di gestione del PdM per l'a.s. 2015-2016:
 - punti di forza (cosa è andato bene)
 - punti di debolezza (cosa non è andato bene)
- **3ª parte** - Conclusioni (plenaria):
 - definizione e condivisione di azioni di miglioramento per la gestione del PdM

IL
MIGLIORAMENTO
COME ELEMENTO
DI QUALITA' DELLA
ORGANIZZAZIONE
(ISO 9000:2015)



Principi di gestione per la Qualità per rispondere positivamente alle aspettative dei propri clienti:

- **Orientamento al cliente**
- **Leadership**
- **Coinvolgimento del personale**
- **Approccio per processi**
- **Miglioramento**
- **Decisioni basate su evidenze**
- **Gestione delle relazioni**

(ISO 9000:2015)

AUTOVALUTAZIONE
↓
**PIANO DI
MIGLIORAMENTO**



La fase di formulazione e attuazione del Piano di Miglioramento (PdM) si apre con la chiusura e la pubblicazione del RAV.

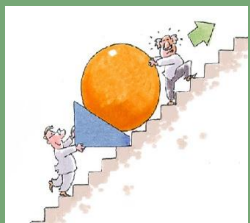
Gli attori principali:

- **Dirigente Scolastico**, responsabile della gestione del processo di miglioramento
- **Nucleo interno di valutazione**, costituito per la fase di autovalutazione e per la compilazione del RAV, eventualmente integrato e/o modificato

Il PdM è lo strumento chiave per sostenere il processo di miglioramento

Rappresenta uno degli elementi costitutivi del piano triennale dell'offerta formativa (PTOF) art. 3, c. 3, del DPR 275/99 come modificato dall'art. 1, c. 14 della Legge 107/15

PROCESSO DI MIGLIORAMENTO



Autovalutazione

Miglioramento continuo

La responsabilità della gestione del processo è del DS, che si avvale delle indicazioni del Nucleo Interno di Valutazione costituito per la compilazione del RAV.

RAV

Stato iniziale

Atto d'indirizzo

Mappatura punti di forza/debolezza e Definizione delle priorità

Pianificazione delle azioni

Riesame del Piano

Esecuzione e Controllo delle azioni

Stato finale

PdM

RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE (RAV)

RAV



Il format RAV

SEZIONI	AREE	
1. Contesto	Popolazione scolastica	Base documentale
	Territorio e Capitale sociale	
	Risorse economiche e materiali	
2. Esiti	Risorse professionali	Parte statica
	Risultati scolastici	
	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	
	Competenze chiave di cittadinanza	
3. Processi	Risultati a distanza	Parte Dinamica Proattiva Interpretativa
	3.A) Pratiche educative e didattiche	
	Curricolo e POF - Progettazione didattica - Valutazione degli studenti	
	Ambiente di apprendimento	
	Inclusione e differenziazione - Recupero e potenziamento	
4. Processo di Autovalutazione	Continuità e orientamento	Parte Dinamica Proattiva Interpretativa
	3.B) Pratiche gestionali e organizzative	
	Orientamento strategico e organizzazione della scuola	
	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	
5. Individuazione delle priorità	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	Parte Dinamica Proattiva Interpretativa
	Composizione del Nucleo	
	Processo di Autovalutazione	
	Esperienze progresse di Autovalutazione	
	Priorità e traguardi orientati agli esiti	
	Obiettivi di processi	

STRATEGIA (ATTI DI INDIRIZZO)



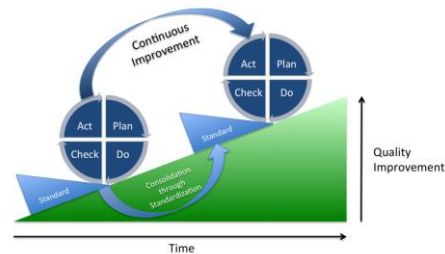
ATTI DI INDIRIZZO

- **priorità politiche (MIUR)**
- **indirizzi per le attività della scuola e le scelte di gestione e di amministrazione (DS)**

CICLO P-D-C-A

Ciclo PDCA noto anche come ciclo di Deming dal nome di W. Edwards Deming che per primo lo ha teorizzato negli anni '50.

Data la semplicità del metodo PDCA, è evidente che esso può essere impiegato ad ogni livello. A variare non è l'approccio, ma la complessità dei problemi affrontati.



1. **P** (Plan = Pianificare), definizione degli obiettivi da raggiungere e delle azioni da mettere in atto.
2. **D** (Do = Eseguire), esecuzione delle azioni pianificate e monitoraggio delle stesse tramite opportuni indicatori.
3. **C** (Check = Verificare), verifica del risultato dell'esecuzione rispetto a quanto previsto dalla pianificazione.
4. **A** (Act = Agire), adozione delle azioni correttive o per la stabilizzazione dei nuovi livelli di performance.

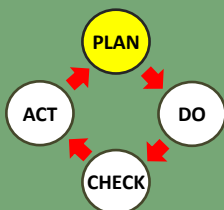
PROCESSO DI GESTIONE DA ATTIVARE



I passi del processo:

1. Definire il sistema di misurazione e valutazione, e “fotografare” correttamente lo **stato attuale** tramite l’autovalutazione
2. Identificare lo **stato desiderato** (atteso) in base alle linee strategiche assunte e ai parametri di performance stabiliti
3. **Pianificare le azioni** per passare dallo stato attuale a quello atteso (il “miglioramento”)
4. **Eeguire e monitorare** l’andamento delle azioni decise
5. Individuare le **azioni correttive** per recuperare gli scostamenti dal piano
6. **Consolidare** i risultati ottenuti

P = PLAN = PIANIFICARE



Il ciclo prende spunto dall’esito della misura che abbiamo effettuato relativamente allo stato attuale (quello che vogliamo migliorare).

(AUTO)
VALUTAZIONE



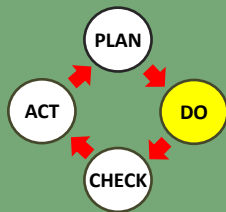
PLAN

Output di PLAN:

- azioni
- pianificazione temporale
- pianificazione risorse necessarie
- referenti/responsabili

Strumenti e tecniche: analisi SWOT, brainstorming, diagramma di Gantt, piano economico e finanziario, selezione dei referenti

D = DO = ESEGUIRE



DO rappresenta la fase di esecuzione, la messa in atto delle azioni pianificate nella fase di PLAN.

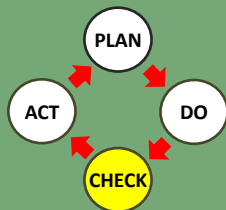


Output di DO:

- eventuale ampliamento dei gruppi che si occupano delle azioni
- assegnazione dei compiti (fornitori interni ed esterni) da parte del referente
- esecuzione delle azioni

Strumenti e tecniche: riunioni periodiche

C = CHECK = VERIFICARE



CHECK rappresenta l'azione di monitoraggio, l'individuazione di eventuali correzioni da apportare per mantenere gli obiettivi.

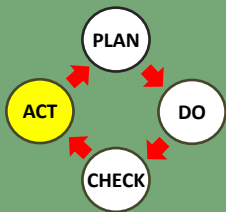


Output di CHECK:

- misura del progresso delle attività
- azioni correttive
- eventuali ripianificazioni (approvate dal DS)

Strumenti e tecniche: schemi per raccolte di dati, brainstorming, problem solving, riunioni

A = ACT = AGIRE



ACT rappresenta l'azione di consolidamento di quanto raggiunto, oppure l'apporto di ulteriori aggiustamenti necessari.



Output di ACT:

- "messa a sistema" dei risultati
- applicazione di azioni correttive
- attivazione di un nuovo ciclo PDCA

Strumenti e tecniche: basi decisionali (SWOT), confronto con obiettivi, benchmark

FORMAT (INDIRE)

*accessibile on-line dal sito
<http://miglioramento.indire.it/pdm>*

INDIRE ISTITUTO
NAZIONALE
DOCUMENTAZIONE
INNOVAZIONE
RICERCA EDUCATIVA

Struttura del format predisposto da INDIRE:

- Sezione 1 – scegliere gli obiettivi di processo più rilevanti e necessari (in tre passi)
- Sezione 2 – decidere le azioni per raggiungere ciascun obiettivo di processo (in due passi)
- Sezione 3 - pianificare le azioni di ciascun obiettivo di processo (in tre passi)
- Sezione 4 – valutare, condividere e diffondere i risultati del piano di miglioramento (in quattro passi)

FORMAT (USR ABRUZZO)

accessibile on-line dal sito
www.abruzzoscuoladigitale.it

Ufficio Scolastico Regionale
per l'Abruzzo

Struttura del format predisposto da USR Abruzzo:

- Parte I – Anagrafica
- Parte II – Autovalutativa – Sezione A (generale: infrastruttura, laboratori, dotazioni, ...)
- Parte II – Autovalutativa – Sezione B (didattica, ambienti di apprendimento, area gestionale/amministrativa, sito web)
- Parte III – Piano di Miglioramento
 - Titolo, progetti, descrizioni, scenario , gruppo di progetto
 - Fase di pianificazione (Plan)
 - Fase di realizzazione (Do)
 - Fase di monitoraggio (Check)
 - Fase di riesame e miglioramento (Act)
 - Management del progetto
 - Risorse umane interne ed esterne, spese, fonti di finanziamento
 - Consulenze esterne
 - Quadro di sintesi

COLLEGAMENTI TRA FORMAT USR ABRUZZO E CICLO P-D-C-A

Ufficio Scolastico Regionale
per l'Abruzzo

- Acquisire i risultati del piano o documentare le eventuali revisioni (Tab. 5a e Tab. 5b)

ACT PLAN

- Organizzazione (Tab. 1)
- Aree intervento, obiettivi, azioni, priorità, tempi, costi (Tab. 2a e Tab. 2b)

- Verificare i risultati (Tab. 4)

CHECK DO

- Esecuzione da parte dei responsabili delle azioni individuate nel piano (Tab. 3)

Management del PdM
(Tab.6, Tab. 7 e Tab. 8)

PROJECT MANAGEMENT

Come affrontare la realizzazione e la gestione di un PdM?

Un PdM è sicuramente assimilabile a un progetto complesso, pertanto è naturale gestire tutte le sue fasi con strumenti e tecniche di Project Management:

- Analisi attenta dei fabbisogni degli Stakeholder (studio dei requisiti)
- Traduzione dei requisiti in obiettivi "SMART"
- Pianificazione temporale, economica e finanziaria delle attività del Piano, coerentemente con gli obiettivi assegnati
- Esecuzione e controllo in itinere delle azioni pianificate e apporto delle correzioni necessarie.
- Chiusura dei progetti e conclusione del ciclo PDCA (generalmente annuale) e capitalizzazione delle esperienze vissute.

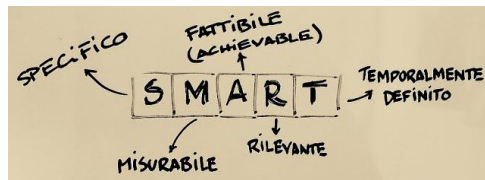
STAKEHOLDER



- Comprendere i bisogni e le aspettative delle Parti Interessate.
- Lo studio dei fabbisogni e delle necessità delle, e il loro costante coinvolgimento, è fondamentale per l'esito dei progetti.
- Chi sono? Come comunico con loro? Come li coinvolgo?

Obiettivi "SMART"

(secondo la definizione coniata da Peter Drucker nel suo libro "The Practice of Management")



Specifici (Specific) → chiarezza e comprensibilità;

Misurabili (Measurable) → criteri quantitativi da associare al raggiungimento dell'obiettivo;

Realizzabili (Achievable) → cioè raggiungibili anche se sfidanti;

Realistici (Realistic) → attenzione a non eccedere con l'ambizione!

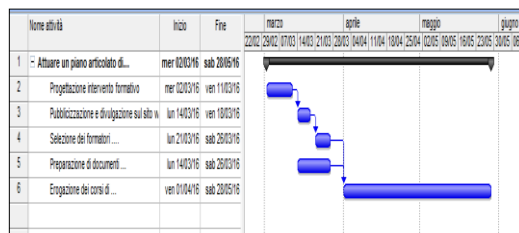
Tempificabili (Timed) → tutte le attività, anche le meno prioritarie, dovrebbero avere una scadenza temporale.

PIANIFICAZIONE DEI TEMPI



Diagramma di GANTT

- Noto anche come diagramma a barre, rappresenta in maniera chiara e semplice la durata delle attività del progetto.
- È utile per lo svolgimento operativo, per il controllo e per la comunicazione del progetto.
- È anche chiamato cronoprogramma.
- Il mercato offre prodotti software a supporto della pianificazione temporale dei progetti (Microsoft Project, Project Libre, Ganttproject, ...)



PIANIFICAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA



Piano economico-finanziario

- strumento di valutazione economica, attraverso la comparazione tra i costi per la realizzazione del progetto e la disponibilità economica
- elemento di valutazione finanziaria, con riguardo alla capacità del progetto di onorare gli impegni economici nei tempi previsti

Costi		
I COSTI GLOBALI DEL PROGETTO		
	Costi	Totale
PROGETTAZIONE		272.799
Progettazione partecipata	13.240	
Project manager	28.989	
Progettista	203.718	
Soncheggj preliminari e strategico	26.853	
RISTRUTTURAZIONE (*)		2.912.701
Impresa	2.906.409	
Collaudi	6.292	
ARREDI (**)		84.192
Arredi	69.672	
Sistema informatico	14.520	
COSTI PROGETTO EDILIZIO		3.269.694
COMUNICAZIONE E FUNDRAISING		239.330
Fund raising	64.430	
Comunicazione e eventi	174.900	
VARIE		1.306
Legali	750	
Registrazione contratto	556	
COSTI ATTIVITA' INTEGRATIVE		240.636
TOTALE COSTI		3.510.330

CONTROLLO



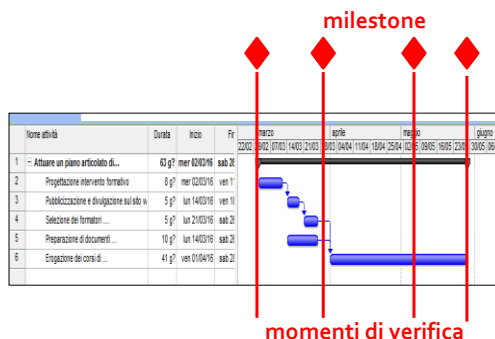
Il controllo è una funzione indispensabile per il buon esito del piano

- Operativamente è utile progettare ed effettuare **verifiche intermedie** per la valutazione dello stato di avanzamento e la **presa di decisioni** per rimuovere i problemi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.
- L'efficacia degli incontri si basa fortemente sulla capacità di **problem solving** (ricorrendo, dove necessario, a brainstorming e creatività).
- Gli incontri con i gruppi dei progetti sono utili anche per tenere alta la **motivazione** e il **focus** sugli obiettivi del progetto.

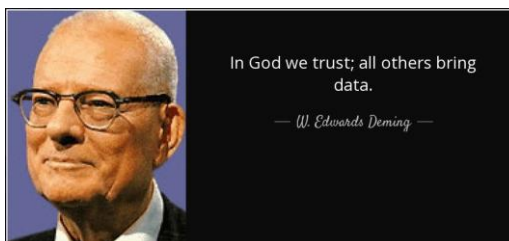
➔ **Un dato su cui riflettere insieme: sulle 1645 azioni complessive di tutti i PdM dell'anno 2015-16, le azioni oggetto di revisione sono state "soltanto" 100.**

MILESTONE E PUNTI DI VERIFICA

- Milestone: punto o evento **significativo** del progetto.
- Punto di verifica: momento nel quale valutiamo lo stato di avanzamento sulla base di risultanze **oggettive** e **documentate**.



INFORMAZIONE DOCUMENTATA



... in God we trust, all others bring data (Deming)

- Le informazioni di progetto hanno lo scopo di fornire evidenza dei risultati raggiunti e degli eventuali problemi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.
- Costituiscono la base decisionale per intraprendere le azioni risolutive dei problemi.

CHIUSURA DEL PROGETTO



Il PdM include azioni/progetti che hanno scadenze diverse. Alcuni progetti possono avere anche durata superiore all'anno.

Al completamento di ciascun progetto:

- “mettiamo a sistema” il **risultato**.
- valutiamo i risultati sulla base dei **criteri** e degli **indicatori** stabiliti all'inizio.
- **Capitalizziamo** le “lezioni apprese”, con analisi lucida e finalizzata al miglioramento continuo (quindi con azioni che tengano conto di quanto vissuto nel progetto).
- **Archiviamo** tutta la documentazione di progetto.

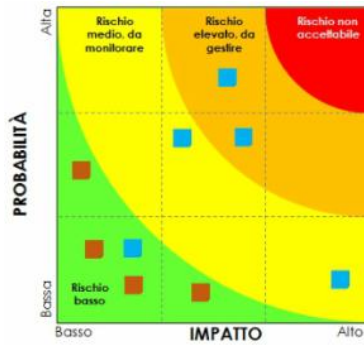
RISK BASED THINKING



Il Risk Based Thinking permette all'organizzazione di **determinare** i fattori che potrebbero rendere inefficace il processo e di porre **preventivamente** in atto i controlli necessari ad assicurare che questo non accada.

È basato sulla capacità di ciascuno, nell'organizzazione, di assumere decisioni e intraprendere azioni non in modo meccanico e acritico, ma come effetto di una valutazione razionale delle **possibili conseguenze**, positive o negative, delle proprie scelte.

ANALISI DEI RISCHI



- L'analisi dei rischi rappresenta la componente proattiva del Project Management.
- Consiste nello studiare quegli eventi il cui accadimento potrebbe essere negativo per il raggiungimento degli obiettivi di progetto e nel prendere le opportune contromisure.

Fine della presentazione

Giovanni Pisano
email: giovanni.pisano@yahoo.it