

LINEE GUIDA: IL MIGLIORAMENTO

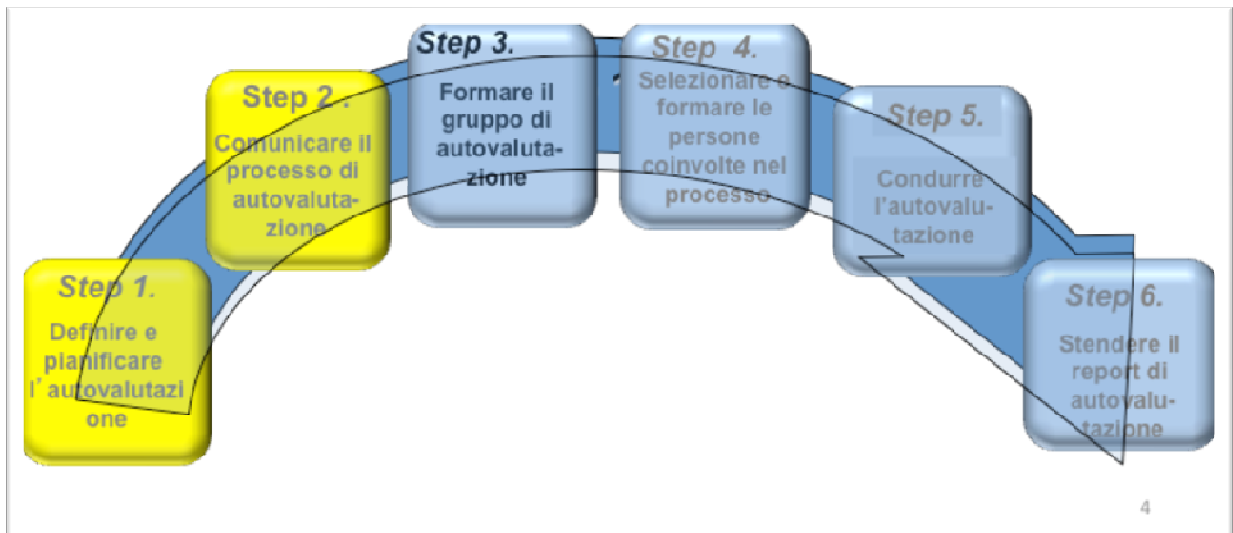
PARTE IIIALLA PRATICA: COME IMPOSTARE E ATTUARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO A SEGUITO DELL'AUTOVALUTAZIONE

VERSIONE DEL 16 SETTEMBRE 2014

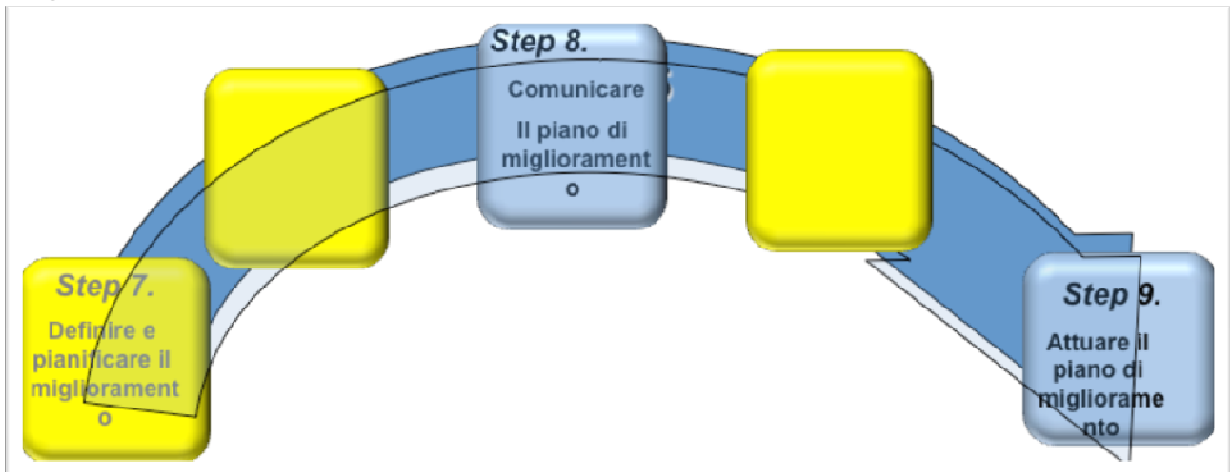
Il processo di autovalutazione (step da 1 a 6) ha come output principale il rapporto di autovalutazione, che rappresenta anche lo strumento informativo di riferimento per la definizione di azioni volte a migliorare la *performance* dell'organizzazione.

Nelle Linee Guida del CAF la fase di definizione e attuazione del miglioramento è individuata negli step 7, 8 e 9.

L'autovalutazione



Il miglioramento



Il miglioramento è:

- uno dei principali scopi dell'autovalutazione condotta con il CAF;
- un'azione di pianificazione sistematica ed integrata finalizzata a migliorare il funzionamento complessivo dell'organizzazione prendendo spunto dai punti di forza, focalizzandosi nel contempo sull'eliminazione dei punti deboli dell'organizzazione e associando a quelli considerati prioritari appropriate azioni di miglioramento;
- fondato sui risultati dell'attività di autovalutazione e pertanto basato su evidenze, su dati forniti dall'organizzazione stessa e sul punto di vista del personale dell'organizzazione.

Inoltre, per ottenere i maggiori benefici, il massimo valore aggiunto, è necessario che il piano di miglioramento sia sviluppato secondo progetti e obiettivi definiti, sia guidato dal Dirigente Scolastico e sottoposto a revisione durante la sua realizzazione.

Step 7 - Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV

A. Individuare le priorità di azione

Il primo passo del processo di definizione del piano di miglioramento consiste nel razionalizzare i risultati dell'autovalutazione descritti nel RAV per comprendere come utilizzarli al meglio. Infatti, un buon RAV può evidenziare più di cento aree da migliorare e altrettanti punti forti sul complesso dei 28 sottocriteri del modello CAF: si va da problematiche di rilevanza strategica a carenze più specifiche che possono essere affrontate al livello operativo in cui sono state riscontrate.

È importante rendersi conto che la maggior parte delle organizzazioni di solito non dispone delle risorse necessarie a porre in atto la totalità delle aree di miglioramento identificate attraverso l'autovalutazione. Concentrare la propria attenzione sui miglioramenti cruciali (i cosiddetti *vital few*) consentirà invece di mettere adeguatamente a fuoco i fattori dotati del massimo impatto sulla performance dell'organizzazione o sulla sua capacità di conseguire i propri obiettivi strategici. Da questo deriva l'esigenza di attribuire una scala di priorità ai potenziali miglioramenti individuati nella fase di autovalutazione utilizzando anche metodi strutturati per individuare le priorità di intervento e gestire la pianificazione dei progetti e per monitorare i progressi mediante cicli sistematici di verifica e di riesame finale.

Nel seguito del paragrafo si vuole proporre un metodo relativamente semplice ed efficace per la scelta delle priorità di intervento su cui impostare successivamente il piano di miglioramento.

Il metodo si articola in cinque fasi:

- Fase 1:** analisi e aggregazione, a livello di sottocriterio, dei risultati dell'autovalutazione per selezionare i PDF/PDD di maggiore rilevanza per l'organizzazione.
- Fase 2:** utilizzo della matrice "Importanza-Valore" in cui collocare i risultati della valutazione dei sottocriteri, evidenziando in forma grafica la rilevanza dei sottocriteri, la valutazione quantitativa assegnata. Ne deriva un primo quadro delle priorità di intervento a livello dei sottocriteri.
- Fase 3:** identificazione delle possibili iniziative di miglioramento sulle aree prioritarie individuate attraverso le fasi 1 e 2.
- Fase 4:** Individuazione di una ipotesi di priorità di intervento basata sui concetti di Rilevanza e Fattibilità delle azioni
- Fase 5** Decisione sulle priorità di intervento.

La gestione delle attività indicate nelle prime due fasi è affidata interamente al GAV che, nelle fasi 3 e 4, può essere integrato, qualora il DS lo ritenga opportuno, da rappresentanti (docenti e ATA) dei settori potenzialmente coinvolti nelle attività di miglioramento e che sono quindi in grado di arricchire il gruppo con informazioni dettagliate e competenze specifiche.

Il DS può seguire da vicino tutte le diverse fasi oppure delegarne l'esecuzione al GAV, avendo cura di garantire il proprio sostegno e la propria disponibilità al gruppo, come già avvenuto per il processo di autovalutazione, prevedendo uno o più momenti di incontro con esso. Deve comunque partecipare alla definizione dei Fattori Critici di Successo e alla valutazione del livello di Importanza della Matrice Importanza / Valore (Fase 2) e approvare i risultati di tutte le attività.

La decisione sulle priorità di intervento (Fase 5) è di competenza esclusiva del DS in virtù della conoscenza complessiva dell'organizzazione e delle responsabilità relative alla sua gestione e alla definizione dei piani e degli obiettivi strategici.

Fase 1

COSA: *Analisi e aggregazione dei risultati dell'autovalutazione*

CHI: *Il GAV*

Il punto di partenza è il RAV, articolato secondo i criteri del modello CAF, e contenente per ciascun sottocriterio:

- i punti di forza,
- le aree da migliorare,
- eventuali idee per il miglioramento
- il punteggio e la valutazione.

Il GAV esamina i Punti di Forza e i PDD per ciascun sottocriterio ed effettua l'analisi trasversale ai vari criteri del modello per ricercare i collegamenti e le coerenze (ad esempio la coerenza fra il fattore abilitante 3 relativo alle risorse umane e il risultato di performance 7 relativo alle stesse) e le cause delle debolezze individuate. Viene inoltre evidenziata la rilevanza per l'organizzazione di Punti di Forza e Punti di Debolezza individuati.

L'analisi potrà ad esempio classificare i Punti di Debolezza di ciascun sottocriterio secondo tre categorie:

1. *I Punti di Debolezza ricorrenti*, quelli che rappresentano la stessa problematica (ma formulata con termini diversi e/o relativa a contesti diversi) in vari sottocriteri e che quindi sono rilevanti perché comuni a più aree e trasversali all'organizzazione. Un esempio di PDD ricorrente per i risultati di *performance* potrebbe essere: "Per la maggior parte dei risultati disponibili mancano i confronti con altre amministrazioni o organizzazioni esterne", oppure "il processo di comunicazione non è supportato da strumenti appropriati ed grado di verificarne l'efficacia"; quest'ultimo potrebbe essere un commento ricorrente se qualcosa del genere viene riscontrato ad esempio nella comunicazione interna, ma anche verso i clienti e gli altri stakeholder. Per questi commenti, è opportuno riportare l'indicazione dei sottocriteri in cui compare la ricorrenza.

Occorre considerare comunque che la "ricorrenza" non è di per sé un indice di qualità, per cui anche i Punti ricorrenti dovranno successivamente essere classificati come strategici od operativi (vedi di seguito).

2. *I Punti di Debolezza strategici*, quelli cioè che, pur evidenziati in un solo sottocriterio, sono rilevanti perché hanno un potenziale impatto su politiche e strategie della scuola, o di per sé o perché presentano collegamenti significativi con altri sottocriteri.

3. *I Punti di Debolezza operativi*, quelli collegati ad un determinato processo della scuola e/o che hanno impatti limitati solo a quel dato processo.

Questa classificazione permette una prima sintesi di PDF/PDD.

Fase 2

COSA: Utilizzo della matrice “Importanza – Valore” per i sottocriteri del RAV

CHI: Il GAV e il DS

Questa fase consente, attraverso la matrice importanza-valore, di relazionare il punteggio (valore) attribuito a ciascun sottocriterio con l'importanza che quel sottocriterio ha per l'organizzazione.

Il primo passo è quello di individuare i fattori critici di successo (FCS) della scuola, quelle condizioni essenziali, se attuate, permettono il successo delle strategie e il conseguimento dei risultati di maggiore rilevanza. Alla loro individuazione deve partecipare il DS.

Di seguito sono riportati alcuni esempi di fattori critici di successo. Ne possono essere individuati degli altri (orientativamente da 4 a 6), ma sempre tra quelli considerati chiave per l'organizzazione:

- a) Soddisfazione dei clienti/cittadini
- b) Efficienza della struttura (o Riduzione dei costi o Incremento della produttività)
- c) Motivazione e soddisfazione del personale (o Competenza delle persone)
- d) Diversificazione dei Servizi (o Introduzione di nuovi servizi)
- e) Valore aggiunto per l'ambiente sociale
- f) Condivisione dei docenti
- g) ...

Come supporto per individuare i FCS, il GAV può utilizzare la tabella riportata di seguito:

Obiettivi strategici della scuola	Condizioni abilitanti necessarie per il raggiungimento di ciascun obiettivo

Esempio di tabella compilata

Obiettivi strategici della scuola	Condizioni abilitanti necessarie per il raggiungimento di ciascun obiettivo
1. Aumentare di ... punti il successo degli studenti nelle prove Invalsi / nelle prove uniche somministrate dalla scuola a fine a.s.	a. Condivisione della progettazione didattica; b. Miglioramento / riformulazione del piano di formazione dei docenti; c. Introduzione delle nuove tecnologie; d. ...
2. Ridurre del ...% il tasso di abbandono in corso d'anno	a. Condivisione della progettazione didattica; b. riformulazione / miglioramento del piano annuale delle attività; c. introduzione delle nuove tecnologie; d. ...
3. Favorire il coinvolgimento di almeno il ...% dei docenti nelle commissioni	a. Soddisfazione dei docenti; b. Condivisione della progettazione strategica di istituto (POF); c. ...

Successivamente il GAV e il DS valutano l'importanza (in termini di contributo) che ciascun sottocriterio riveste per il raggiungimento dei fattori critici di successo individuati, considerando la seguente scala di valori

Criteri per la valutazione dell'importanza/contributo dei sottocriteri ai FCS		
<i>Importanza elevata</i>	<i>importanza media</i>	<i>importanza scarsa</i>
3 PUNTI	2 PUNTI	1 PUNTI
Il sottocriterio ha un contributo rilevante sullo specifico Fattore critico di successo	Il sottocriterio ha un qualche contributo, comunque chiaramente percepibile sullo specifico Fattore critico di successo	Il sottocriterio ha un contributo scarso o nullo sullo specifico Fattore critico di successo

Il valore così attribuito viene riportato nella tabella seguente all'incrocio tra fattore (1,2,..., n) e sottocriterio.

DEFINIZIONE DEL GRADO DI IMPORTANZA DEI SOTTOCRITERI									
Importanza (1:bassa; 2: media; 3:alta)	Sottocriteri								Totali
Fattori critici di successo	S 1.1	S 1.2	S 1.3	S 1.4	S 2.1	S 2.2	
Fattore 1									
Fattore 2									
Fattore 3									
.....									
Totale Punteggi (somma)									
Punteggi normalizzati (ponendo come base 10 il valore più alto dei punteggi dei sottocriteri)									

La riga **Totale Punteggi** indica l'impatto complessivo del sottocriterio sull'insieme dei Fattori critici di successo, e quindi l'impatto sugli elementi che determinano il successo delle strategie e il conseguimento dei risultati.

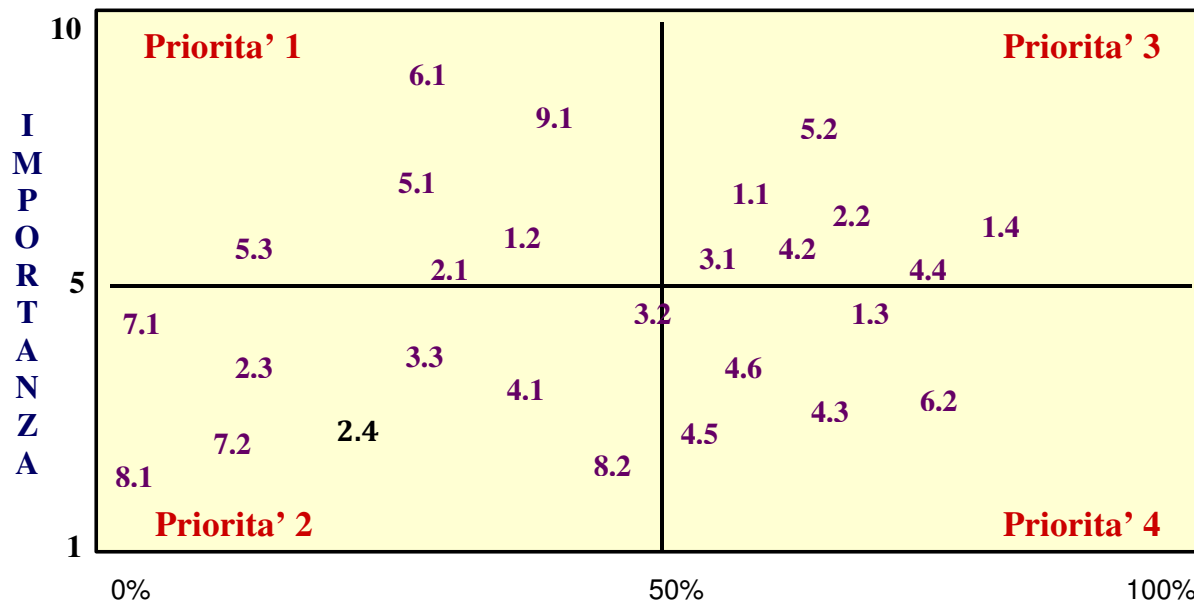
La riga **Punteggi normalizzati** pone con base 10 i valori del Totale Punteggi per renderli confrontabili con il punteggio attribuito ai sottocriteri nella matrice Importanza – valore. Si tratta di una semplice operazione matematica che si ottiene ponendo uguale a 10 il valore più alto della riga Totale punteggi della tabella, e riproponendo di conseguenza gli altri punteggi.

Ad es. nella riga Totale punteggi della tabella posso avere i valori: 12 per il sottocriterio 1.1, 25 per il sottocriterio 1.2, 18 per il sottocriterio 1.3, 16 per il 1.4, 15 per il 2.1, 11 per il 2.2, 17 per il 2.3, ecc.

Il valore più alto (25) va riportato a 10 (moltiplicandolo per 10/25); anche altri dovranno essere moltiplicati per 10/25 per ottenere il valore normalizzato a 10; quindi i valori normalizzati saranno rispettivamente: 4.8 (cioè 12*10/25), 10 (25*10/25), 7.2 (18*10/25), 6.4 (16*10/25), 6 (15*10/25), 4.4 (11*10/25), 6.8 (17*10/25) ecc..

Assieme ai punteggi assegnati ai vari sottocriteri del RAV, il totale punteggi per ciascun sottocriterio permette di visualizzare nella matrice Importanza le priorità come nell'esempio riportato nel grafico successivo dove sull'asse orizzontale sono riportati i punteggi attribuiti ai sottocriteri del RAV, sull'asse verticale i punteggi (in termini di importanza) attribuiti ai sottocriteri nel raggiungimento dei FCS e nei quadranti i relativi sottocriteri.

Per comodità e più chiara lettura del grafico, si consiglia di riportare in ordinata i **Punteggi Normalizzati** a 10 (vedi ultima riga della tabella precedente), in modo di avere sempre una scala da 0 a 10 sull'asse y.



VALORE (Punteggio dei sottocriteri)

Nota: nell'esempio i quattro quadranti sono determinati dalla linea verticale posta sul 50% del punteggi e dalla linea orizzontale posta sul livello di importanza 5. Nel caso reale, sarà opportuno che queste linee siano tracciate in modo da lasciare i sottocriteri per metà a sinistra e metà a destra (linea verticale), metà sotto e metà sopra (linea orizzontale).

La matrice permette l'analisi dei sottocriteri secondo quattro classi di priorità.

- *Quadrante 1 (in alto a sinistra):* Sottocriteri a basso valore (punteggio) e alta importanza (priorità 1)
 I temi indirizzati dai sottocriteri che compaiono in questo quadrante sono quelli a più elevata priorità dato che si tratta di temi di rilevanza strategica, ad alto potenziale e che hanno avuto bassi punteggi dall'autovalutazione.
- *Quadrante 2 (in basso a sinistra):* Sottocriteri a basso valore e bassa importanza (priorità 2)
 Sottocriteri che possono essere oggetto di miglioramento in un secondo tempo.
- *Quadrante 3 (in alto a destra):* Sottocriteri ad alto valore e alta importanza (priorità 3)
 Sottocriteri con elevato punteggio che devono essere mantenuti a questo livello o che devono essere oggetto di ulteriore potenziamento per il loro rilevante contributo al conseguimento degli obiettivi strategici .
- *Quadrante 4 (in basso a destra):* Sottocriteri ad alto valore e bassa importanza (priorità 4)
 Sottocriteri con punteggi elevati ma di scarsa rilevanza strategica che vanno quindi monitorati e mantenuti a questo livello di efficacia, o eventualmente anche ridotti se l'impiego di risorse per questo mantenimento è elevato.

L'analisi si deve focalizzare in prima battuta sui sottocriteri del quadrante 1 e successivamente su quelli del quadrante 2.

Pur essendo uno strumento molto efficace per individuare le macro-aree (sottocriteri) su cui focalizzare l'attenzione, la matrice di per sé non è sufficiente per la scelta delle aree prioritarie di intervento e quindi occorre concentrare l'analisi sui dati segmentati dei sottocriteri situati nei quadranti 1 e 2.

Quindi il DS assieme al GAV, dopo aver selezionato i sottocriteri da approfondire, ne analizza i punti di debolezza, con particolare attenzione a quelli ricorrenti e strategici: il risultato di questa analisi è una lista preliminare di punti di debolezza tendenzialmente da 8 a 15.

Fase 3

COSA: *Identificazione delle possibili iniziative di miglioramento*

CHI: *Il GAV o il GAV integrato*

Per ciascuno dei punti di debolezza scelti il GAV o il GAV integrato definisce infine le possibili iniziative di miglioramento (ad es. l'area da migliorare "L'amministrazione non dispone di risultati relativi alla percezione dei clienti/cittadini" può essere tradotta nell'iniziativa "Sviluppare e attuare l'indagine di customer satisfaction" o l'area da migliorare "le competenze del personale non appaiono adeguate relativamente all'impiego delle tecnologie informatiche" può essere tradotta nelle iniziative "Creare una classificazione delle competenze del personale nell'utilizzo delle tecnologie informatiche" e "preparare un piano di formazione specifico per ridurre il gap tra competenze disponibili e competenze necessarie".

In complesso si potrebbero ottenere da 10 a 18 possibili iniziative di miglioramento, in funzione delle dimensioni e della complessità dell'amministrazione. Alcune delle iniziative individuate, che affrontano temi simili o correlati, possono probabilmente essere raggruppate tra di loro (nel secondo esempio sopra riportato le due iniziative, collegate tra di loro, possono entrare nello stesso progetto di miglioramento), e quindi dalle 10 – 18 iniziative iniziali si può arrivare ad esempio a 6-12 iniziative.

Fase 4

COSA: *Individuazione di una ipotesi di priorità di intervento basata sui concetti di Rilevanza e Fattibilità delle azioni*

CHI: *Il GAV o il GAV integrato*

Per ognuna delle iniziative di miglioramento viene compilata una semplice scheda con le seguenti informazioni:

- sintetica descrizione dell'iniziativa
- contributo potenziale, espresso in termini qualitativi sintetici, che l'iniziativa può dare alle politiche e strategie dell'amministrazione, attraverso i fattori critici di successo (indicando ad es. su quali fattori critici di successo ha impatto e il grado di questo impatto)
- stima delle risorse necessarie per la realizzazione dell'iniziativa sia in termini di impegno delle persone (mesi/uomo) e delle competenze necessarie, sia in termini di costi e investimenti, per valutarne la possibilità concreta di realizzazione e gli eventuali aspetti critici
- stima dei tempi necessari in mesi per completare il progetto

Sulla base di questi dati viene poi compilata la tabella seguente dei livelli di priorità:

A	B	C	D	
Iniziative di miglioramento	Impatto (1 - 5)	Capacità (1 - 5)	Livello di priorità (B*C)	Tempi di realizzazione (mesi)
Iniziativa 1 - (Sottocriteri/ Sottocriteri ..)				
Iniziativa 2 - Sottocriteri/ Sottocriteri ..)				
Iniziativa 3 - Sottocriteri/ Sottocriteri ..)				
.....				

1. Si elenca nella colonna A tutte le iniziative di miglioramento prese in considerazione riportandone il titolo e l'indicazione del sottocriterio (o dei sottocriteri) a cui sono correlate.
2. Relativamente alla colonna B, con **Impatto** si valuta l'importanza dell'iniziativa sui Fattori Critici di Successo dell'organizzazione precedentemente individuati e tenendo conto anche della precedente analisi sulla importanza del/dei sottocriterio/i cui l'iniziativa si riferisce. Sulla base di ciò, si assegna un punteggio di importanza da 1 a 5 basato sulla tabella che segue.

<i>Criteria di valutazione del parametro "impatto"</i>		
<i>Impatto elevato</i>	<i>Impatto medio</i>	<i>Impatto scarso</i>
5 PUNTI	3 PUNTI	1 PUNTO
L'iniziativa può dare un contributo rilevante sui Fattori critici di successo	L'iniziativa può dare un qualche contributo, comunque chiaramente percepibile sui Fattori critici di successo	L'iniziativa può dare un contributo scarso o nullo sui Fattori critici di successo

3. Si considera la “capacità” dell’amministrazione di porre in atto le singole iniziative di miglioramento e se ne definisce punteggio da 1 a 5 sulla base della tabella che segue, e si inserisce il dato nella colonna C della tabella per l’assegnazione delle priorità.

<i>Criteria di valutazione del parametro “capacità”</i>		
<i>Capacità elevata</i>	<i>Capacità media</i>	<i>Capacità scarsa</i>
5 PUNTI	3 PUNTI	1 PUNTO
<ul style="list-style-type: none"> • È attuabile con l’impiego di risorse relativamente modeste • È attuabile con sole risorse dell’amministrazione • E’ attuabile con la piena autonomia dell’amministrazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Può richiedere un impiego ragionevole di risorse • È attuabile con le sole risorse dell’amministrazione • L’attuazione dipende in parte da vincoli esterni 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiederà un impiego consistente di risorse • Dipende da fattori esterni all’amministrazione non completamente controllabili • L’attuazione dipende completamente da vincoli esterni

4. Si sottolinea che con il termine capacità si fa riferimento principalmente al grado di autonomia dell’amministrazione e alla disponibilità del complesso delle risorse che l’amministrazione deve impiegare per portare a termine l’iniziativa in esame, tra cui sia le risorse umane (numero e competenza) sia le risorse materiali (attrezzature, sistemi informatici, processi, budget per investimenti, ...).
5. Si determina la priorità di ciascuna iniziativa di miglioramento moltiplicando i punteggi assegnati per i 2 parametri e riportando il dato nella colonna D.
6. Si elencano infine le iniziative di miglioramento in ordine decrescente di priorità. Per ogni iniziativa si riportano infine i tempi stimati per la realizzazione.

I risultati di questa valutazione forniscono una indicazione di priorità da sottoporre alla Direzione per la decisione finale sulle priorità e la scelta delle azioni da attuare, tenendo anche conto dei tempi di attuazione delle varie azioni.

Fase 5

COSA: *Decisione sulle priorità di intervento da parte del DS*

CHI: *Il DS*

La decisione finale sulle priorità è un compito del DS che non può essere delegato, dato che la scelta delle aree su cui focalizzare il miglioramento è una decisione chiave per il successo dell’Amministrazione.

Il GAV o il GAV integrato presenta alla Direzione i risultati delle valutazioni fatte sulle possibili iniziative e sulla valutazione delle priorità relative.

Le iniziative e le loro priorità vengono discusse e alla fine si ottiene una scala di priorità condivisa con il DS che stabilisce quante azioni di miglioramento si ritiene di poter lanciare in funzione dell’impatto delle iniziative, della capacità e del tempo necessario a condurle a termine.

Orientativamente il numero delle iniziative scelte come prioritarie dovrebbe andare da 3 a 5, sulla base della complessità delle iniziative stesse, della disponibilità di risorse e delle altre priorità dell’organizzazione. Ad esse possono essere affiancate alcune azioni che, per il loro carattere di immediatezza, non richiedono l’elaborazione di un progetto strutturato e possono pertanto essere realizzate già al termine dell’AV. Si tratta di semplici iniziative (*quick wins*) la cui attuazione permette di dare visibilità subitanea ai risultati del processo di AV, rafforzando in tal modo la percezione della sua utilità nei portatori di interesse. Sono *quick wins*, ad esempio, l’esposizione di una sintesi del RAV nell’atrio della scuola, la sua pubblicazione sul sito,

la predisposizione di un format per la verbalizzazione delle riunioni collegiali, la decisione di inviare a tutti i docenti in posta elettronica il verbale del collegio o del consiglio di istituto, ...

Nota bene:

Nell'individuazione delle priorità di miglioramento devono essere presi in considerazione anche i progetti attualmente in corso di attuazione.

Si può trattare di:

1. progetti aventi un arco tempo superiore a un singolo anno scolastico;
2. progetti che avrebbero già dovuto essere attuati nel precedente a.s., ma la cui realizzazione è stata ritardata per l'insorgere di problemi o iniziative non previsti o pianificati;
3. progetti che la scuola ha dovuto inserire nell'ambito dello sviluppo del POF perché derivanti da disposizioni degli Enti "politici" di riferimento della scuola (Miur, Direzioni Regionali, Comuni (dove applicabile), ecc).

B. Definire il Piano di Miglioramento (PdM)

Una volta definite le iniziative di miglioramento prioritarie, è necessario che il DS:

- Individui e nomini un Responsabile per ciascuna iniziativa (docenti e ATA che per le loro competenze e/o per gli ambiti specifici di lavoro risulteranno più idonei in relazione all'argomento da migliorare individuato) con il compito di tradurre l'iniziativa in un progetto di miglioramento strutturato e di coordinarne l'attuazione. I Responsabili di progetto non dovranno soltanto coordinare gli aspetti tecnici, ma dovranno essere anche in grado di coinvolgere il personale che fa parte del gruppo favorendo la partecipazione attiva e stimolando l'innovazione. In ogni caso, è necessario che il responsabile di ciascun progetto goda della fiducia del DS, da cui deve ricevere adeguata delega per la conduzione del progetto, e sia riconosciuto dai colleghi e dal personale in genere per le sue capacità professionali: un importante fattore di successo nella realizzazione dei progetti è infatti costituito dalla partecipazione convinta del personale. Per mantenere elevata la motivazione del personale e tenere viva la tensione al miglioramento, la direzione potrebbe predisporre un programma di premi simbolici o tangibili per riconoscere l'impegno e le realizzazioni più significative.
- Formalizzi la costituzione di un gruppo (Comitato di Miglioramento) composto, oltre che dal DS stesso, dai responsabili di ciascun progetto di miglioramento. Inoltre il DS può decidere di includere nel Comitato non soltanto uno o più componenti del GAV, per garantire continuità, ma anche altre figure che, pur non essendo state coinvolte direttamente nell'autovalutazione, possono in questa fase dare un contributo.

Il responsabile del Piano nel suo complesso è il DS, che presiederà tutte le riunioni del Comitato. Nel caso in cui sia impossibilitato a partecipare a una o più riunioni, potrà delegare formalmente un suo collaboratore.

Il Comitato di Miglioramento si occupa di:

- individuare le risorse umane coinvolte nella realizzazione dei progetti (Gruppi di progetto), docenti e ATA che per le loro competenze e/o per gli ambiti specifici di lavoro risulteranno più idonei in relazione al progetto di miglioramento individuato, e da almeno un componente del GAV, così da garantire continuità ai lavori nell'ambito di ciascun gruppo.
- stendere il piano;
- presidiare, monitorare e valutare l'attuazione del Piano

Ogni gruppo di progetto, guidato dal relativo Responsabile, si occuperà della progettazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione del progetto a esso affidato.

Come già avvenuto per l'autovalutazione è utile individuare un referente all'interno del Comitato di Miglioramento che si occupi di aggregare e armonizzare i contributi forniti dai gruppi di progetto nella fase di stesura materiale del Piano e che sia di riferimento per tutte le attività connesse, comprese quelle di comunicazione esterna ed interna.

GLI ATTORI E LE RESPONSABILITÀ DELLA FASE DI DEFINIZIONE DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO		
Un Responsabile per ogni progetto di miglioramento	Nominato dal DS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordina il gruppo di progetto ✓ coinvolge e motiva i partecipanti ✓ stimola l'innovazione.
Comitato di miglioramento	Nominato dal DS e composto da: <ul style="list-style-type: none"> ✓ i responsabili di progetto ✓ il DS un componente del GAV (facoltativo) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Individua i componenti dei gruppi di progetto ✓ stende il PDM ✓ presidia, monitora e valuta l'attuazione del PDM
Referente del PdM	Individuato dal DS tra i componenti del Comitato	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aggrega i contributi forniti dai gruppi di progetto ✓ Cura la comunicazione esterna e interna
Un gruppo per ogni progetto di miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Individuato dal Comitato ✓ formato da docenti e ATA e da un componente del GAV 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Progetta ✓ realizza ✓ monitora e valuta il progetto affidato
DS è responsabile del PDM		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presiede le riunioni del Comitato

Stesura del Piano di miglioramento (PDM)

Il Comitato di miglioramento è responsabile della stesura del Piano.

L'opportunità di elaborare un Piano, e non limitarsi alla semplice sommatoria di progetti, nasce dall'idea di considerare il processo di miglioramento in un'ottica strategica, e cioè di inserire le varie azioni in un disegno in grado di sfruttare il potenziale di integrazione e di sostegno reciproco che le varie iniziative possono avere. Questa logica vale anche se la situazione permette la redazione, nel breve periodo, di un solo progetto: infatti, questo progetto può comunque inserirsi in un orientamento di medio periodo (pluriennale) e, quindi, rimane l'esigenza di discuterlo nell'ambito di una strategia più complessiva di miglioramento.

Operare nell'ambito di un Piano permette di considerare una serie di fattori rilevanti al fine di potenziare gli effetti delle progettualità. Di seguito sono discussi alcuni di questi fattori.

- Il piano come insieme di interventi coerenti e collegati tra loro.
Poiché spesso i problemi che si tratta di affrontare per ottenere migliori performance sono composti da varie dimensioni, è possibile dar corso a diverse azioni “disegnate” per concorrere tutte assieme all'esito auspicato.
- Il piano come analisi e selezione tra alternative.
Pianificare assume anche il significato di individuare le soluzioni praticabili per i vari tipi di problema e, su questa base, di selezionare le azioni migliori sulla base di criteri di raffronto tra costi e benefici, da un lato, e di capacità di realizzazione dall'altro.
- Il piano come individuazione delle priorità e come organizzazione in senso temporale degli interventi.
Pianificare significa anche analizzare le varie idee progettuali disponibili per ordinarle secondo la loro priorità, in relazione alla salienza dei problemi da affrontare, alla disponibilità di risorse e di consenso, ecc. Inoltre, i progetti eventualmente selezionati possono essere disposti lungo un asse temporale. E' possibile che determinate attività non possano essere realizzate contemporaneamente, a causa della limitatezza di risorse disponibili (finanziarie, organizzative, ecc.). Oppure che siano concatenate in modo sequenziale.
Ne deriva l'esigenza di programmare il loro coordinamento temporale, in modo tale da ottenere con tempestività i risultati attesi, minimizzare lo spreco di risorse, ecc.
- Il piano come momento di definizione delle fase e delle modalità attuative degli interventi.
Pianificare significa anche definire le modalità e le responsabilità relative alla fase di attuazione dei progetti. Ciò significa che ogni intervento del piano deve essere “progettato”: devono cioè essere definite le sue componenti, le risorse necessarie, i tempi di esecuzione, i responsabili di ogni fase.
- Il piano come strumento di responsabilizzazione e coinvolgimento.
Il termine piano dovrebbe portare con sé la consapevolezza che nei contesti organizzativi le attività di cambiamento non sono mai realizzate da una sola persona.
Richiedono innanzitutto la collaborazione dei vari soggetti “coinvolti” dal problema e dalle soluzioni perseguite. Richiedono anche che i promotori siano consapevoli che la soluzione di un problema può comportare “insofferenza” in altri soggetti, restii ad abbandonare le modalità fino ad ora utilizzate. In altre parole, è necessario considerare che i progetti si realizzano non solo sulla base di una buona idea ma anche sulla base del consenso mobilitato.

Struttura del Piano di miglioramento

Lo schema per l'elaborazione di un PdM (disponibile per le scuole nell'area Kit CAF Education è quello proposto nei paragrafi seguenti (di cui si riporta il format in allegato). La struttura è suddivisa in 4 sezioni:

- anagrafica;
- elaborazione del Piano (*Step 7*);
- comunicazione del Piano di miglioramento (*Step 8*);
- implementazione e monitoraggio del Piano di miglioramento (*Step 9*).

Prima Sezione: anagrafica

La prima sezione comprende i dati della scuola, l'indicazione del responsabile (il DS) e del referente del piano, i componenti del Comitato di miglioramento, della durata e del periodo di attuazione del piano. Durata, periodo di attuazione saranno definite dopo la descrizione dei progetti (seconda parte della Seconda Sezione).

Seconda Sezione: elaborazione del piano (Step 7)

La prima parte della seconda sezione è dedicata al piano nel suo complesso, mentre la seconda parte riguarda i singoli progetti.

Nella prima parte viene richiesto di indicare:

- le modalità e i criteri con cui sono state individuate le persone, cioè i docenti e gli ATA, che compongono il Comitato di miglioramento e i gruppi di progetto;
- le motivazioni della scelta dei progetti, il collegamento con gli esiti dell'autovalutazione, in relazione ai vincoli e alle opportunità interne ed esterne. I contenuti devono evidenziare:
 - la coerenza tra le criticità rilevate attraverso l'autovalutazione CAF e i miglioramenti da perseguire;
 - l'analisi relativa all'esistenza e allo stato delle condizioni interne che possono favorire l'attuazione del PdM (da redigere una volta definiti i progetti di intervento);
- gli elementi di coerenza tra il piano e le attività, i progetti e gli obiettivi inseriti nel POF
- È un aspetto di cruciale importanza, come verrà meglio sottolineato in seguito: il POF deve essere (ri)formulato alla luce di quanto progettato nel PdM.
- le *quick wins*, cioè le eventuali azioni di rapida attuazione e ad effetto immediato poste in essere nel periodo tra l'autovalutazione e la definizione del piano;
- l'elenco dei progetti di cui si compone il piano.

La seconda parte della seconda sezione è dedicata ai singoli progetti che costituiscono il PdM.

Ogni progetto deve essere strutturato secondo il ciclo PDCA e scritto da ciascun gruppo di progetto. I gruppi di progetto, dopo aver definito le fasi di *Plan, Do, Check, Act*, le risorse e i tempi, metteranno il lavoro prodotto a disposizione del referente del Piano che assemblerà i contributi e li sottoporrà al Comitato per l'approvazione prima dell'inizio vero e proprio delle attività operative: l'incontro costituisce di fatto la prima riunione di monitoraggio dei progetti e del PDM nel suo complesso.

Una fase essenziale di ogni progetto è costituita dalla definizione degli obiettivi che sono caratterizzati da una serie di elementi essenziali:

- la definizione di quale situazione deve essere migliorata;
- la scelta di uno o più indicatori che definiscono gli esiti attesi dell'intervento (in altre parole, l'utilità attesa derivante dall'attuazione del progetto);
- l'associazione a ogni indicatore di un target finale da raggiungere al termine dell'intervento;
- se necessario, la definizione di target intermedi a date stabilite (milestones) per verificare la probabilità del raggiungimento del target finale.
- È necessario che gli obiettivi del progetto siano esplicitati in termini di:
 - **output**: i risultati immediati del progetto;
 - **outcome**: il cambiamento ottenuto sui beneficiari diretti del progetto e sugli stakeholder (interni ed esterni) della scuola.

Mentre gli indicatori di *output* devono essere quantitativi, non sempre è possibile individuare indicatori di *outcome* quantitativi, soprattutto nel caso di progetti semplici. E' opportuno comunque che si cerchi sempre di comprendere, sia pur in termini qualitativi, quali possano essere gli effetti e i cambiamenti sugli stakeholder in modo da verificare che il progetto sia a reale valore aggiunto.

Gli obiettivi così formulati consentiranno, anche in fase di monitoraggio, di valutare i risultati effettivamente raggiunti rispetto al target previsto.

Esempio di formulazione degli obiettivi di un progetto deciso dalla scuola

Progetto: Realizzazione di corsi di formazione orientati al miglioramento delle performance della didattica. Sono previsti 6 corsi di formazione per complessive 24 giornate sull'utilizzo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC), coinvolgenti tutto il personale docente.

Obiettivi (Risultati attesi)		Indicatori	Target (Valore atteso dell'indicatore)	Risultato Raggiunto (valore effettivo dell'indicatore)
OUTPUT	Realizzazione dei corsi secondo quanto programmato	<i>Rispetto dei tempi pianificati</i> <i>Erogazione del numero di giornate</i> n. giornate realizzate ----- x 100 n. giornate programmate	Date ...%	...%
	Coinvolgimento personale docente	<i>Grado di partecipazione del personale docente</i> Σ partecipanti effettivi ----- x 100 n. docenti della scuola	...%	...%
	Soddisfazione partecipanti rispetto alla qualità della didattica	<i>Grado di soddisfazione misurato tramite l'erogazione di un questionario</i> n. docenti soddisfatti ----- x 100 n. docenti partecipanti	...%	...%
	Efficienza del progetto (costi)	<i>Rispetto del budget pianificato</i> Costo ora-persona effettivo ----- x 100 Costo ora-persona previsto	... €	... €
OUTCOME	Miglioramento delle performance dei docenti	<i>Autovalutazione dei docenti tramite le "relazioni di autovalutazione" dei docenti sulle modificazioni intervenute dopo la formazione e/o tramite questionari erogati ad hoc</i> n. docenti soddisfatti ----- x 100 n. docenti coinvolti	...%	...%
	Miglioramento degli apprendimenti	<i>Livello di soddisfazione degli utenti (discenti/famiglie) tramite questionari o intervista</i> n. utenti soddisfatti ----- x 100 n. utenti coinvolti	...%	...%

C. Integrare il PdM nel normale processo di pianificazione strategica (POF)

Il Piano dell'Offerta Formativa rappresenta il documento di pianificazione strategica della scuola.

Infatti, secondo l'articolo 3 del Regolamento sull'Autonomia, il POF deve esplicitare le scelte educative (che rimandano ai valori di riferimento), curricolari, didattiche e organizzative, oltre che finanziarie.

Quindi, per l'elaborazione del POF, vanno attivati contatti con tutti i portatori di interesse per rilevarne bisogni e proposte e per definire, su questa base, gli indirizzi e le scelte generali di gestione e amministrazione, scelte che andranno valutate per individuare gli aspetti di qualità accertata da mantenere/incrementare e gli aspetti di criticità da migliorare.

Il valore del POF non risiede, pertanto, in una ritualità formale, ma consiste essenzialmente nel processo di autoanalisi e di miglioramento che si innesca all'interno della scuola e nei confronti della realtà esterna.

In altre parole, la verifica e la valutazione delle scelte effettuate nel POF porta ad una riprogettazione finalizzata al miglioramento e la pianificazione del miglioramento, che segue la fase di Autovalutazione di un'organizzazione, va strutturata prima dell'elaborazione/approvazione del POF: solo così i risultati dell'Autovalutazione possono ottenere i maggiori benefici e il massimo valore aggiunto, in quanto costituiscono la base per la definizione fattiva delle strategie della scuola.

E proprio all'interno del POF che va, quindi, collocato il Piano di Miglioramento, elaborato in stretta connessione con il Rapporto di Autovalutazione attraverso la rilevazione delle aree da migliorare e delle idee di miglioramento. Il POF consente alla scuola di mettere ordine nelle proprie iniziative progettuali, costituendo un quadro di riferimento entro cui rappresentare, in termini armoniosi e unitari, le molteplici attività didattiche ed educative poste in essere, ivi comprese le attività del Piano di Miglioramento.

L'inserimento degli esiti dell'autovalutazione e del piano di miglioramento nel POF garantisce anche l'adeguata attenzione della Direzione e del personale e la disponibilità delle risorse necessarie.

Pertanto la definizione del piano di miglioramento dovrebbe essere collocata temporalmente prima dell'approvazione del POF. Nel caso in cui la definizione compiuta dei progetti di miglioramento fosse successiva alla definizione del POF è necessario che il PDM sia inserito successivamente.

Per assicurare coerenza e fattibilità dei progetti derivanti dall'autovalutazione è necessario che il GAV/DS, nell'ambito delle scelte di priorità, tenga conto dei progetti in corso di attuazione e delle risorse già impegnate per la relativa attuazione.

Step 8 - Comunicare il Piano di Miglioramento

Terza sezione del format: comunicazione del PDM

Anche in questo caso è opportuno redigere un piano di comunicazione (da integrare con il piano di comunicazione dell'autovalutazione) snello, non burocratico e che garantisca la condizione necessaria per una comunicazione efficace delle attività di miglioramento nel loro complesso. Anche il Piano di Comunicazione deve essere approvato dal DS e le attività previste devono essere monitorate.

Il piano di comunicazione dovrebbe prevedere modalità di attuazione diversificate (incontri istituzionali, focus group, comunicazioni scritte, sito web, ..) e prendere in considerazione i seguenti elementi: quando comunicare, cosa comunicare, a chi comunicare, come (con quali strumenti) comunicare. Va valutata anche l'opportunità di verificare se il messaggio della comunicazione sia stato recepito e fatto proprio dai destinatari.

Che cosa comunicare

La comunicazione deve essere sviluppata per informare sistematicamente tutte le parti interessate sul contenuto del piano di miglioramento, sulle finalità e obiettivi dei progetti, sulle modalità di attuazione del piano, sui progressi nel tempo e sui risultati conseguiti.

Come comunicare

(vedi Step 2 del processo di autovalutazione)

Quando comunicare

E' necessario assicurare una comunicazione chiara e coerente a tutti i portatori di interesse durante le varie fasi del miglioramento:

1. comunicare il Piano di miglioramento e le relative modalità di attuazione, mettendo in evidenza la partecipazione e il coinvolgimento del personale e delle altre eventuali parti interessate;
2. comunicare i risultati intermedi derivanti dal monitoraggio (la frequenza di questo tipo di comunicazioni è in funzione della durata e della complessità dei progetti di miglioramento);
3. comunicazione dei risultati finali dei progetti.

Particolare attenzione deve essere posta ai contenuti della comunicazione iniziale e di quella finale (vedi esempio di piano di comunicazione).

Un esempio di come impostare il piano di comunicazione è riportato di seguito:

Quando	Cosa	a chi	come	Verifica Si/no
Alla fine della messa a punto del piano	Contenuto del Piano di miglioramento e modalità di attuazione Motivazioni che hanno portato alla scelta delle priorità di intervento Integrazione del Piano con le strategie della scuola (POF) I cambiamenti / miglioramenti attesi per gli stakeholder interni ed esterni della scuola	Personale	Riunione plenaria	Sì
		Parte politica?	Incontro ad hoc	No
		Utenti	Focus group, sito web	Sì, nel caso in cui gli utenti siano coinvolti
		Stakeholder e/o Partner (quali)	Incontro ad hoc	No
Nell'ambito del monitoraggio	Avanzamento del piano di miglioramento Documento di sintesi	Personale	Sito web – Bacheche – Riunioni istituzionali – riunioni ad hoc se necessario	No
A conclusione dei progetti	Risultati finali dei progetti L'impatto del miglioramento sulle performance chiave della scuola Gli eventuali cambiamenti (organizzativi/operativi) e le ricadute (benefici) sugli stakeholder interni ed esterni	Personale	Riunione plenaria	Sì
		Parte politica	Incontro ad hoc	No
		Utenti	Focus group, sito web Comunicazioni scritte – Bachecca – Sito web	No
		Stakeholder e/o Partner (quali)	Sito web	No

Mentre le prime 4 colonne saranno compilate in fase di pianificazione, l'ultima colonna sarà compilata durante le fasi di monitoraggio.

Step 9 - Attuare il Piano di Miglioramento

Quarta Sezione del format: implementazione del Piano di Miglioramento, monitoraggio dei singoli progetti di miglioramento e monitoraggio del PDM nel suo complesso

La quarta sezione è dedicata all'attuazione dei singoli progetti del piano ed è da compilare in corso di realizzazione dei progetti o nelle riunioni di monitoraggio conclusive.

In particolare è la fase che assicura il presidio e il monitoraggio degli stati di avanzamento di ogni progetto: si chiede di evidenziare in che modo viene presidiato l'andamento delle attività e come si interviene in caso di criticità attuative ed esigenze di revisione del Piano.

È necessario che anche il piano di comunicazione sia monitorato, in modo che sia costantemente coerente con le attività dei progetti di miglioramento.

Il controllo di avanzamento dei progetti e del PDM si basa sulla verifica del rispetto dei piani che devono permettere di accertare il corretto sviluppo del progetto o le necessità di cambiamenti e miglioramenti.

In particolare:

- Il **monitoraggio** è il sistema di informazioni che rende disponibili dati sullo stato di avanzamento dei progetti e del Piano in cui i progetti sono inseriti.
Sotto il profilo dei dati da rilevare, in generale un sistema di monitoraggio si basa su informazioni relative a:
 - l'avanzamento fisico dei progetti e delle attività connesse al Piano nel suo complesso, in relazione ai diversi traguardi intermedi e finali previsti;
 - l'avanzamento finanziario, e cioè l'utilizzo effettivo delle risorse finanziarie messe a disposizione. Per avanzamento finanziario si intende l'avanzamento complessivo delle risorse materiali e umane.
- La **valutazione in itinere** utilizza le informazioni rese disponibili dal sistema di monitoraggio e da altre eventuali rilevazioni ad hoc per giudicare l'esigenza di modificare le specifiche di attuazione o addirittura il disegno progettuale originario, oltre che per coordinare le attività dei soggetti impegnati nella realizzazione dei progetti e del Piano.
In questo senso, la valutazione in itinere si caratterizza per utilizzare le informazioni del monitoraggio ed eventualmente altre fonti di dati per i seguenti fini:
 - elaborare analisi ed esprimere giudizi in modo tale da supportare i decisori in merito all'esigenza di attivare azioni correttive e/o i cambiamenti rispetto all'andamento dei progetti;
 - supportare la funzione di accountability, particolarmente utile quando un organismo deve dare dimostrazione ad altri soggetti dell'uso delle risorse e dei risultati ottenuti;
 - migliorare il coordinamento tra attori nel perseguimento degli obiettivi dei progetti e del Piano.
 Le domande cui, in particolare, deve rispondere la valutazione in itinere sono le seguenti:
 - Lo stato di avanzamento delle attività corrisponde alla tempistica prevista?
 - Le risorse messe a disposizione sono utilizzate come previsto? Sono sufficienti?
 - I soggetti coinvolti (beneficiari finali, beneficiari intermedi, ...) sono quelli previsti?
 - I prodotti realizzati rispecchiano in quantità e qualità quanto pianificato?
 - Le attività sono realizzate in coerenza con quanto previsto dal progetto?
 - Il progetto è tuttora attuabile e opportuno considerati gli eventuali cambiamenti del contesto di attuazione? E' necessario modificare il progetto/programma originario per tenere conto delle specificità delle condizioni esistenti?
 - Considerate le informazioni precedenti, il piano, e in particolare i relativi progetti, saranno effettivamente portati a termine? Entro quanto tempo?

È necessario che il monitoraggio e le eventuali revisioni siano effettuati da ogni gruppo di miglioramento al completo, con una frequenza decisa dal coordinatore in funzione del tipo di progetto e delle aree operative coinvolte, così come definito durante lo *Step 7* (cfr. fase di *Check* nella seconda sezione del piano).

Periodicamente (con frequenza predefinita) il Comitato di Miglioramento si riunisce (riunioni dedicate o istituzionali) ed esamina gli esiti dei monitoraggi, presentati dai Responsabili di progetto al fine di monitorare il PDM nel suo complesso e di valutare e approvare le iniziative che si rendessero necessarie per risolvere gli eventuali problemi o per migliorare il Piano.

Sarebbe opportuno che il Comitato valutasse la possibilità di far partecipare a questi incontri (tutti o in parte) anche i componenti dei vari gruppi di progetto al fini di mantenere alta la motivazione e il coinvolgimento.

In queste riunioni potrebbe essere inserito sia il monitoraggio del piano di comunicazione, sia quello delle eventuali altre attività di miglioramento iniziate o già in corso prima dell'approvazione del PdM, così da semplificare le attività di monitoraggio e avere la possibilità di verificare la coerenza di tutte le attività di miglioramento in corso

La valutazione e il riesame del PdM

Al completamento della realizzazione del piano, i gruppi di progetto provvedono a effettuare la *valutazione* e il *riesame*, e i relativi risultati saranno utilizzati dal Comitato di miglioramento nell'ambito della riunione di *valutazione e al riesame* del Piano nel suo complesso.

In particolare:

- la *valutazione* ha la finalità di analizzare i risultati complessivi del piano e dei progetti in esso contenuti, a fronte degli obiettivi generali e specifici definiti;
- il *riesame* ha la finalità di analizzare i “fattori critici” che hanno determinato i risultati e la “lezione appresa” dalla realizzazione del Piano.

La *valutazione* si concentrerà sull'analisi dell'utilità dell'intervento, e cioè se ha modificato in senso positivo il problema a partire dal quale l'intervento è stato elaborato e attuato, se il risultato ottenuto giustifica i costi sostenuti ecc. Il primo importante criterio attraverso cui esprimere il giudizio è quello di comparare la situazione dopo l'intervento con la situazione prima dell'intervento (efficacia dell'intervento). Il secondo criterio è quello della sua economicità, e cioè il costo sopportato dall'amministrazione per ottenere i miglioramenti rilevati (efficienza dell'intervento).

Sarà necessario valutare sia i risultati degli indicatori di output (cioè il prodotto diretto delle attività svolte) sia quelli di outcome (cioè l'effettiva modificazione della situazione-problema rispetto alla situazione precedente l'intervento).

Il *riesame* sarà invece incentrato sulla “lezione appresa” dalla realizzazione del Piano, cioè gli insegnamenti appresi nello svolgimento delle attività: problemi e relative cause, soluzioni, fattori critici di successo, ecc., come insegnamento per i progetti successivi, al fine di trasferire le buone pratiche apprese e le informazioni per evitare il ripetersi di errori o problemi. Il riesame potrà comprendere comparazioni delle performance ottenute con quelle di interventi simili realizzati da altre amministrazioni (o della stessa) orientati ad affrontare lo stesso problema.

A seguito della valutazione e del riesame, il gruppo di miglioramento provvede alla stesura del Rapporto conclusivo, del Bilancio di ogni progetto e del Piano di miglioramento nel suo complesso.