



Istituto G.T. Giordani - Monte Sant'Angelo

Scuola



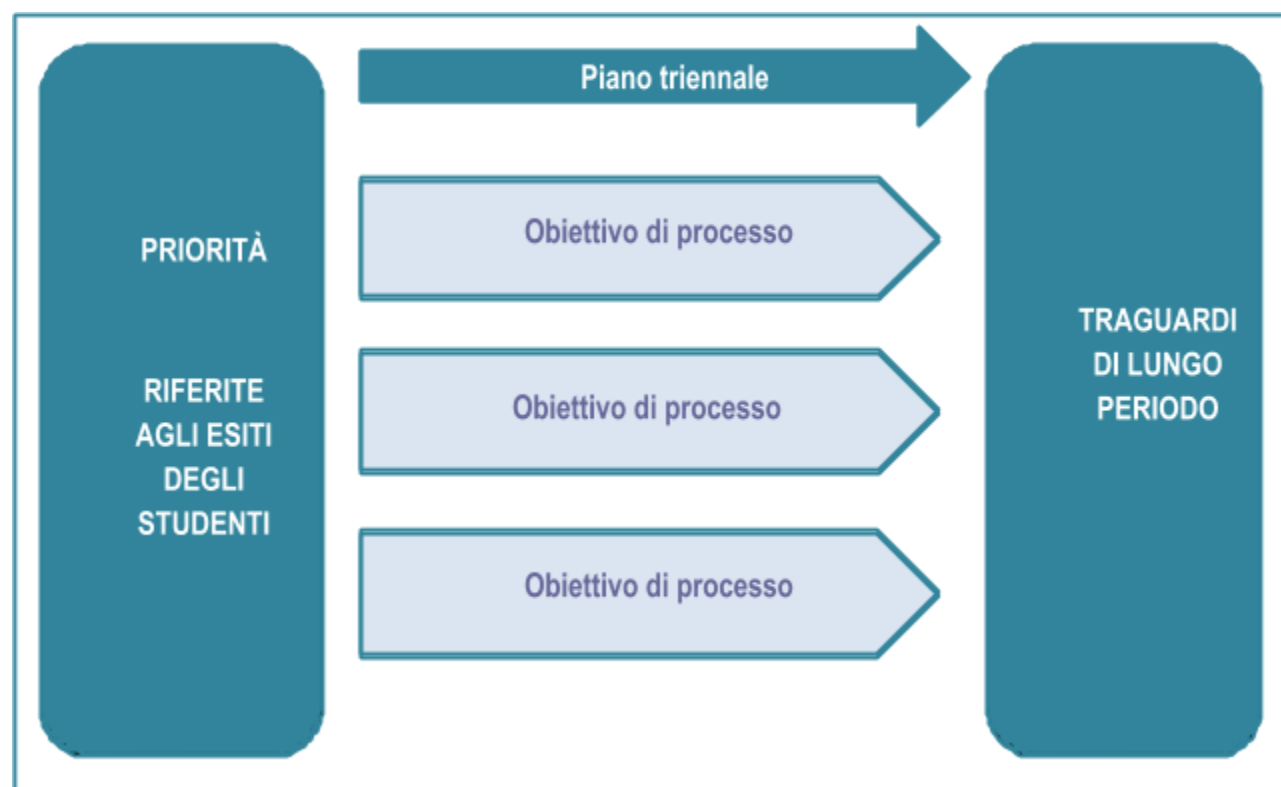
Piano di Miglioramento

Ultimo aggiornamento: 15 novembre 2017

DAL RAV AL PdM

Focalizzare la sezione 5 del RAV che genera il processo di miglioramento

Figura-Esemplificazione: dalla definizione delle priorità all'individuazione dei traguardi





IL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO

PIANIFICAZIONE - REALIZZAZIONE - CONTROLLO - CORREZIONI - RI-PIANIFICAZIONE

PLAN - DO - CHECK - ACT	
PLAN	Decidere le azioni per raggiungere ciascun obiettivo di processo, ipotizzando le attività da svolgere e considerando gli effetti, negativi e positivi, a medio e a lungo termine. Individuare le persone e le responsabilità nell'attuazione del PdM, di ciascuna azione e delle eventuali attività in cui ogni azione si declina Prevedere l'impegno di risorse umane, interne o esterne, e/o strumentali necessarie a sostenere l'attuazione delle azioni descritte, quantificando le spese che la scuola intende sostenere per il miglioramento (Redazione a cura del NdV in collaborazione con i RdA individuati per l'attuazione)
DO	Definire, anche ai fini del monitoraggio, una scansione delle azioni in attività, con relativa tempistica, considerando come ciascuna attività contribuisca al raggiungimento dell'obiettivo di processo e al raggiungimento dei traguardi. Utilizzare la tabella di realizzazione come una vera e propria "tabella di marcia", da aggiornare in ogni momento, monitorando costantemente l'andamento del processo di miglioramento (Redazione - a cura del RdA)
CHECK	Programmare il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento del raggiungimento dell'obiettivo di processo e dei risultati raggiunti, finalizzato a rilevare se le azioni si stanno svolgendo in modo efficace Stabilire chi è il responsabile del monitoraggio, quali sono gli aspetti che permettono di verificare se le azioni sono efficaci, quali dati numerici si possono ricavare per monitorare il processo e con quali strumenti qualitativi e quantitativi si possono raccogliere dati Indicare lo stato di avanzamento delle attività e documentare le risultanze del monitoraggio in termine di: risultati ottenuti / criticità-punti di forza rilevati / lezioni apprese per le prospettive di miglioramento (Redazione - a cura del RdA)
ACT	Sulla base del monitoraggio effettuato sulle singole azioni e/o obiettivi di processo e rispetto alle priorità individuate e ai traguardi descritti nella sezione 5 del RAV, il NdV e l'organizzazione scolastica riflette sui dati rilevati: - ci sono degli scostamenti? - è necessario ridimensionare o cambiare o integrare qualcosa nella progettazione, anche alla luce dell'analisi costi-benefici? (Redazione - a cura del NdV e del RdA)

MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ

	CHI	COSA	COME	QUANDO	COMPOSIZIONE NOME/I
DS	Dirigente Scolastico	È responsabile dei processi di AV e di miglioramento: pianificazione, realizzazione, coinvolgimento degli stakeholder, controllo, riesame, rendicontazione e comunicazione degli esiti	1. Individua e definisce l'impegno delle risorse umane (interne/esterne) e strumentali per realizzare il processo di AV e di miglioramento 2. Approva il RAV, lo comunica al CdD e lo sottopone a delibera 3. Pubblica il RAV 4. Sceglie gli obiettivi di processo più utili alla luce delle priorità individuate nelle aree di processo nella sezione 5 del RAV 5. Valuta i risultati sulla base degli indicatori relativi ai traguardi del RAV 6. Contribuisce al pieno coinvolgimento della comunità scolastica 7. Comunica lo stato di avanzamento e i risultati del PdM sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione scolastica		
NdV	Nucleo di Valutazione	Realizza il processo di AV secondo le indicazioni del SNV/ Redige il RAV / Redige il PdM(<i>sezione PLAN</i>) / Pianifica e controlla il processo di miglioramento / Valuta l'andamento del PdM per ciascuna delle priorità individuate	1. Realizza il processo di AV nel rispetto delle indicazioni date dal SNV 2. Redige il RAV e lo sottopone ad approvazione del DS 3. Sceglie gli obiettivi di processo più utili alla luce delle priorità individuate nelle aree di processo nella sezione 5 del RAV 4. Verifica la congruenza tra obiettivi di processo e priorità 5. Compie una stima (matrice impatto/fattibilità) della fattibilità di ciascun obiettivo di processo per valutare la loro rilevanza 6. Definisce, per ciascun obiettivo di processo, i risultati attesi, gli indicatori di monitoraggio (descrivendoli e stabilendo un valore numerico per misurarli), le modalità di rilevazione, le azioni e le risorse per la realizzazione del PdM 8. Contribuisce al pieno coinvolgimento della comunità scolastica 7. Valuta gli esiti per ciascuna priorità individuata, facendo riferimento agli indicatori scelti nel RAV		
RdA	Responsabile di Azione 	Collabora nella pianificazione (<i>sezione PLAN</i>) delle attività per la realizzazione delle azioni di cui si compone il PdM / Redige la Sezione DO-CHECK-ACT del PdM / Monitora il processo documentandolo	1. Definisce, per ciascuna azione, le attività, i risultati attesi, gli indicatori di monitoraggio (descrivendoli e stabilendo un valore numerico per misurarli) e i tempi di attuazione. 2. Programma il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento e dei risultati raggiunti 3. Controlla il flusso delle attività che contribuiscono alla realizzazione dell'azione 4. Descrive i dati rilevati nel monitoraggio periodico e gli strumenti quantitativi/qualitativi utilizzati, verificando se l'azione si sta svolgendo in modo efficace		
GdA	Gruppo di Azione	Collabora, ciascuno per la propria responsabilità, alla realizzazione dell'azione e al coinvolgimento del personale / Controlla l'andamento dei processi con il monitoraggio periodico / Valuta e condivide i risultati raggiunti con l'attuazione delle singole attività o dell'azione sulla base degli indicatori / documenta il monitoraggio (<i>Sezione DO-CHECK-ACT del PdM</i>)	1. Condivide il piano di azioni per l'attuazione del PdM 2. Contribuisce al coinvolgimento degli stakeholder per le attività di interesse 3. Rispetta la tempistica pianificata 4. Verifica se gli indicatori pianificati consentono una misurazione oggettiva del cambiamento introdotto con le azioni messe in atto 5. Valuta se ci sono scostamenti (criticità) e se sia necessario ridimensionare o modificare qualcosa 6. Documenta le criticità e le lezioni apprese durante la realizzazione, per capire se la pianificazione è efficace o se occorre introdurre modifiche e/o integrazioni per raggiungere i traguardi triennali		

GUIDA OPERATIVA

Fase 1. Rimodulazione priorità e traguardi provenienti dal RAV

Il rapporto di autovalutazione dell'istituto (RAV) termina con la redazione di due tabelle ai paragrafi 5.1 e 5.2 contenenti rispettivamente le "priorità" e gli "obiettivi di processo" che la scuola vuole darsi.

Per **priorità** va inteso l'obiettivo generale che si vuole raggiungere nel triennio, fissato a partire dall'analisi dei dati a disposizione della scuola o dalle risultanze dell'autovalutazione.

Per **traguardo** va inteso l'esito atteso per tale priorità/obiettivo generale.

L'**obiettivo di processo** rappresenta invece un obiettivo specifico che concorre al raggiungimento dell'obiettivo generale; in altre parole l'obiettivo generale va tradotto in vari obiettivi specifici.

Tali elementi costituiscono la base di partenza della redazione del Piano di Miglioramento (PdM).

Tuttavia, per procedere al meglio nella pianificazione del miglioramento, sarebbe opportuno riportare priorità e obiettivi di processo attenendosi alle seguenti indicazioni.

- 1) Le priorità e i traguardi indicati nel RAV al paragrafo 5.1 vengono riportati nel modello allegato **M.01/RAV**; tuttavia, se non è stato già fatto in sede di redazione del RAV, bisogna esprimere i traguardi in termini di indicatori e di esiti attesi. Inoltre, è vero che il modello del RAV suggerisce di indicare un solo traguardo per ciascuna priorità individuata, ma sarebbe opportuno che tale traguardo sia ulteriormente scomposto in traguardi intermedi relativi alle annualità di riferimento, visto che il PdM è relativo ad un triennio.

In questo modo sarà più semplice poter monitorare successivamente l'andamento del raggiungimento dei vari obiettivi.

- 2) Una volta fissate le priorità con i rispettivi traguardi, il RAV al paragrafo 5.2 chiede che l'istituzione scolastica identifichi un certo numero di obiettivi di processo, in determinate "Aree di processo", collegati con le priorità e congruenti con i traguardi di lungo periodo. Inoltre viene richiesto in che modo gli obiettivi di processo possono contribuire al raggiungimento delle priorità. Il risultato finale è una tabella unica che racchiude tutti gli obiettivi di processo individuati.

Tuttavia tale modo di procedere rischia di far perdere di vista gli obiettivi generali giacché per ogni "Area di processo" possono essere indicati più obiettivi di processo collegati a priorità differenti.

Per evitare tale inconveniente e procedere in maniera più chiara alla redazione del proprio piano di miglioramento si suggerisce di scorporare gli obiettivi di processo riportati tutti insieme nella tabella presente al paragrafo 5.2 del RAV; per far ciò **nel modello M.02/RAV saranno riportate tante tabelle**, collegate ciascuna ad uno specifico obiettivo generale, ed in ciascuna di esse saranno riportati gli obiettivi specifici inerenti l'obiettivo generale di riferimento.

Per agevolare questo compito sarebbe opportuno, già in sede di redazione del RAV, utilizzare un adeguato sistema di codifica che colleghi ogni priorità ai rispettivi obiettivi di processo. Tale codifica può funzionare ad esempio nel seguente modo:

- Codice priorità: lettera maiuscola. numero (Es. A.1, B.1, B.2, ecc.)
- La lettera fa riferimento al riquadro degli “Esiti degli studenti” interessato
- Codice obiettivo di processo (relativo ad una priorità): Codice priorità/lettera minuscola. numero (Es. A1/b.1, B2/f.1, ecc.)
- La lettera minuscola fa riferimento al riquadro delle “Aree di processo” interessato

Con tale sistema di codifica tutti gli obiettivi di processo, raggruppati per area di processo nella tabella 5.2 del RAV, sono immediatamente riconducibili alle priorità individuate.

È opportuno, infine, evidenziare che le “Aree di processo” rappresentano degli ambiti scolastici all’interno dei quali ricercare i possibili obiettivi specifici; sono una specie di guida che aiuta nella ricerca degli obiettivi specifici. Una volta individuati gli obiettivi, tali aree hanno assolto alla loro funzione e da questo momento in poi vanno seguiti solo gli obiettivi e non le aree.

Fase 2. Pianificazione triennale (PLAN)

Gli obiettivi specifici definiti nel modello **M.02/RAV** devono essere tradotti in termini operativi in un “Piano di Miglioramento” triennale.

Per ciascun obiettivo specifico devono essere definiti:

- piano delle azioni da intraprendere
- indicatori per il monitoraggio
- quantificazione della situazione di partenza e dell’obiettivo finale
- responsabilità
- tempistiche per il raggiungimento e per eventuali verifiche intermedie
- risorse coinvolte (umane e non)

Tali indicazioni vanno riportate nel modello **M.01/PdM**.

Fase 3. Realizzazione annuale e monitoraggio (DO-CHECK-ACT)

Una volta pianificate le azioni corrispondenti a ciascun obiettivo e assegnata la responsabilità dell’esecuzione, è necessario procedere alla realizzazione degli interventi e al loro monitoraggio annuale.

Spetta a ciascun Responsabile individuato tenere sotto controllo gli indicatori di monitoraggio coinvolgendo direttamente i propri collaboratori e, se necessario, attraverso verifiche intermedie periodiche.

Evidenza oggettiva di tale attività viene data attraverso la compilazione del modello **M.02/PdM**, a cura del Responsabile di azione, in cui sono indicati, per ciascuna priorità/traguardo, lo stato di avanzamento delle varie azioni e il loro monitoraggio. Il modello si suddivide in tre sezioni relative alle tre annualità del periodo di riferimento del PdM.

Alla scadenza delle tempistiche definite deve essere verificato il raggiungimento dei singoli obiettivi e i relativi risultati devono essere documentati. In genere tale attività coincide con l'effettuazione del Riesame annuale della situazione che può comportare un completamento/consolidamento/ri-pianificazione dell'azione interessata.

Registrazioni della qualità

M.01/RAV “Priorità (dal RAV)”

M.02/RAV “Obiettivi di processo (dal RAV)”

M.01/PdM “Pianificazione triennale”

M.02/PdM “Realizzazione annuale e monitoraggio”

Istituto Giordani	Priorità (dal RAV)	M.01/RAV
		Rev. 00 del 25/09/2016

Si suggerisce di individuare un traguardo per ciascuna delle priorità individuate.

5.1 Priorità

	ESITI DEGLI STUDENTI	DESCRIZIONE DELLA PRIORITÀ	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO
☐	a) Risultati scolastici		
☐	b) Risultati nelle prove standardizzate	B.1) Migliorare le competenze degli studenti in matematica	Elevare il punteggio di matematica di tutta la scuola alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale o portandolo almeno al 40%.
		B.2) Migliorare le competenze degli studenti in italiano.	Elevare il punteggio di italiano dell'ITE e del LES alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale ESCS simile.
		B.3) Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica di tutta la scuola	Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda i Licei e il Tecnico
		B.4) Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano dei tecnici e del Liceo Economico Sociale	Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda il LES e il Tecnico.
☐	c) Competenze chiave e di cittadinanza	C.1 Adottare forme condivise di valutazione e certificazione delle competenze chiave europee.	Presenza di modalità condivise di osservazione, prove oggettive, questionari per rilevare le competenze chiave europee. Presenza di un repertorio condiviso di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di valutazione e autovalutazione dell'acquisizione di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di certificazione delle competenze chiave europee.
☐	d) Risultati a distanza		

5.1.1. Motivare la scelta delle **priorità** sulla base dei risultati dell'autovalutazione (max1500caratteri spazi inclusi).

La scelta è stata determinata in primo luogo dall'individuazione delle aree con il punteggio più basso. Competenze di cittadinanza ed esiti prove Invalsi sono percepiti come due nodi essenziali il cui miglioramento può avere effetti e ricadute anche sugli altri aspetti problematici. In particolare gli Esiti delle prove Invalsi sono solo parzialmente coerenti con i risultati finali (alto numero di promossi e alto numero di giudizi sospesi) e perciò l'analisi approfondita e il progetto di miglioramento può contribuire a rendere la comunità scolastica maggiormente consapevole dei propri punti di forza e di debolezza.

Giordani Monte Sant'Angelo	Obiettivi di processo (dal RAV)	M.02/RAV
		Rev. 00 del 25/09/2016

Riferimento alla Priorità	B.1) Migliorare le competenze degli studenti in matematica e italiano
---------------------------	--

5.2 Obiettivi di processo

Si suggerisce di identificare un numero di obiettivi di processo circoscritto, collegati con le priorità e congruenti con i traguardi di lungo periodo. La tabella aiuta le scuole nell'individuazione degli obiettivi specifici cercandoli in aree di interesse (area di processo). Tale tabella deve essere ripetuta per ogni priorità (obiettivo generale) individuata nella parte 5.1.

5.2.1. Obiettivi di processo

	AREA DI PROCESSO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DI PROCESSO
X	a) Curricolo, progettazione e valutazione	B1/a.1 Utilizzare modelli comuni di progettazione didattica per classi parallele, gruppi di studenti, dipartimenti, con moduli di recupero e potenziamento. B1/a.2 Implementare prove strutturate per classi parallele (ingresso, finali) e modelli di valutazione / certificazione comuni.
☐	b) Ambiente di apprendimento	
X	c) Inclusione e differenziazione	B1/c.1) Attivare procedure condivise per la individualizzazione e personalizzazione dei percorsi.
☐	d) Continuità e orientamento	
☐	e) Orientamento strategico e organizzazione della scuola	
☐	f) Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	
☐	g) Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	

5.2.1 Indicare in che modo gli **obiettivi di processo** possono contribuire al raggiungimento delle priorità

Le priorità individuate nell'ambito delle aree dei Risultati nelle prove standardizzate nazionali e delle Competenze chiave europee sono raggiungibili attraverso gli obiettivi di processo sopra elencati. Intervendendo con le attività indicate per ciascuna area di processo si possono mettere a punto progettazioni più efficaci e mirate a colmare i deficit riscontrati, sia grazie all'uso di pratiche condivise tra i docenti, e di prove parallele che permettano di puntare alle competenze di base e di confrontare i risultati (anche a lungo termine).

L'uso dei laboratori e degli spazi di apprendimento informale offrono il vantaggio di incentivare la motivazione e di promuovere l'acquisizione delle competenze chiave europee, attraverso una didattica diversa, più funzionale e stimolante. Anche l'ASL, in quanto metodologia didattica che trasforma le conoscenze curricolari in competenze con valenza orientativa, può risultare determinante per il raggiungimento delle priorità. A tal fine occorre potenziare i rapporti tra scuola e territorio, coinvolgendo gli enti nella missione formativa ed educativa della scuola stessa.

Indispensabili risultano la flessibilità didattica e organizzativa della scuola, in quanto permette interventi più mirati sugli alunni che presentano problematiche comuni, e la formazione del personale docente, attraverso corsi di aggiornamento.

Giordani Monte Sant'Angelo	Obiettivi di processo (dal RAV)	M.02/RAV
		Rev. 00 del 25/09/2016

Riferimento alla Priorità	C.1 Adottare forme condivise di valutazione e certificazione delle competenze chiave europee.
---------------------------	---

5.2 Obiettivi di processo

Si suggerisce di identificare un numero di obiettivi di processo circoscritto, collegati con le priorità e congruenti con i traguardi di lungo periodo. La tabella aiuta le scuole nell'individuazione degli obiettivi specifici cercandoli in aree di interesse (area di processo). Tale tabella deve essere ripetuta per ogni priorità (obiettivo generale) individuata nella parte 5.1.

5.2.1. Obiettivi di processo

	AREA DI PROCESSO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DI PROCESSO
☐	a) Curricolo, progettazione e valutazione	
☐	b) Ambiente di apprendimento	
☐	c) Inclusione e differenziazione	
☒	d) Continuità e orientamento	C1/d1 Realizzare l'Alternanza scuola lavoro come metodologia didattica che trasforma le conoscenze curricolari in competenze con valenza orientativa. C1/d2 Implementare modelli di certificazione Eipass e costruire modelli di certificazione per arricchire il Curricolo dello studente
☐	e) Orientamento strategico e organizzazione della scuola	
☐	f) Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	
☐	g) Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	

5.2.1 Indicare in che modo gli **obiettivi di processo** possono contribuire al raggiungimento delle priorità

Le priorità individuate nell'ambito delle aree dei Risultati nelle prove standardizzate nazionali e delle Competenze chiave europee sono raggiungibili attraverso gli obiettivi di processo sopra elencati. Intervenendo con le attività indicate per ciascuna area di processo si possono mettere a punto progettazioni più efficaci e mirate a colmare i deficit riscontrati, sia grazie all'uso di pratiche condivise tra i docenti, e di prove parallele che permettano di puntare alle competenze di base e di confrontare i risultati (anche a lungo termine).

L'uso dei laboratori e degli spazi di apprendimento informale offrono il vantaggio di incentivare la motivazione e di promuovere l'acquisizione delle competenze chiave europee, attraverso una didattica diversa, più funzionale e stimolante. Anche l'ASL, in quanto metodologia didattica che trasforma le conoscenze curricolari in competenze con valenza orientativa, può risultare determinante per il raggiungimento delle priorità. A tal fine occorre potenziare i rapporti tra scuola e territorio, coinvolgendo gli enti nella missione formativa ed educativa della scuola stessa.

Indispensabili risultano la flessibilità didattica e organizzativa della scuola, in quanto permette interventi più mirati sugli alunni che presentano problematiche comuni, e la formazione del personale docente, attraverso corsi di aggiornamento.

Scuola	PIANIFICAZIONE TRIENNALE (a cura del Nucleo di Valutazione)	M.01/PdM
		Rev. 00 del 25/09/2016

NEL PDM (PLAN)		DA COMPILARE ALL'AVVIO DEL TRIENNIO							
	Priorità (RAV 5.1.)	Traguardo (RAV 5.1.)	Obiettivo di processo (RAV 5.2.)	Azioni	Risultati attesi	Indicatori di monitoraggio (descrizione e valore)	Responsabilità	Tempi	Risorse
1	B.1) Migliorare le competenze degli studenti in italiano e matematica	Elevare il punteggio di matematica di tutta la scuola alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale o portandolo almeno al 40%.	B1/a.1 Utilizzare modelli comuni di progettazione didattica per classi parallele, gruppi di studenti, dipartimenti, con moduli di recupero e potenziamento.	B1/a.1.1 Elaborare Catalogo competenze con rubriche di valutazione per tutte le discipline e per lo sviluppo delle competenze trasversali	Presenza di un catalogo delle competenze	Presenza di un catalogo delle competenze completo di rubriche di valutazione	Funzione strumentale 1 Gruppo di lavoro	2 anni scolastici	MOF
		Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda i Licei e il Tecnico		B1/a.1.2 Elaborare nuovo modello di progettazione didattica	Presenza di un modello condiviso di progettazione	100% di utilizzo del modello da parte dei docenti	Funzione strumentale	2 anni scolastici	MOF
		Elevare il punteggio di italiano dell'ITE e del LES alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale ESCS simile.	B1/a.2 Implementare prove strutturate per classi parallele (ingresso, finali) e modelli di valutazione / certificazione comuni.	B1/a.2.1 Elaborare procedura condivisa di elaborazione, applicazione e valutazione prove parallele	Procedura condivisa. Aumentare il numero classi parallele che adottano prove comuni fino al 100%	Numero classi parallele che hanno adottato prove comuni parallele 1° anno: classi prime 2° anno classi prime e seconde	Funzione strumentale	2 anni scolastici	Mof
		Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda il LES e il Tecnico.	B1/c.1) Attivare procedure condivise per la individualizzazione e personalizzazione dei percorsi.	B1/c.1.1 Procedura di personalizzazione dei percorsi	Presenza di percorsi personalizzati	Numero di percorsi personalizzati attivati con procedura condivisa	Docenti del consiglio di classe	3 anni scolastici	Potenziamento Mof

	Priorità (RAV 5.1.)	Traguardo (RAV 5.1.)	Obiettivo di processo (RAV 5.2.)	Azioni	Risultati attesi	Indicatori di monitoraggio (descrizione e valore)	Responsabilità	Tempi	Risorse
2	C.1 Adottare forme condivise di valutazione e certificazione e delle competenze chiave europee.	Presenza di modalità condivise di osservazione, prove oggettive, questionari per rilevare le competenze chiave europee. Presenza di un repertorio condiviso di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di valutazione e autovalutazione dell'acquisizione di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di certificazione delle competenze chiave	C1/d1 Realizzare l'Alternanza scuola lavoro come metodologia didattica che trasforma le conoscenze curricolari in competenze con valenza orientativa	C1/d1.1 Proceduralizzazione delle attività di programmazione, esecuzione e certificazione dell'ASL	Procedura condivisa di programmazione, esecuzione e certificazione dell'ASL	-Gradimento da parte di docenti, alunni e genitori % positiva almeno il 50% - docenti programmano rispettando i tempi previsti dalla procedura (almeno il 50%)	Funzione Strumentale	3 anni	ASOC Mof PON
				C1/d1.2 Connettere le attività di orientamento e quelle di ASL	Progetto di istituto di orientamento	Gradimento da parte di docenti alunni e genitori % positiva almeno 50%	Funzione strumentale	2 anni	FF SS PON
			C1/d2 Implementare modelli di certificazione Eipass e costruire modelli di certificazione per arricchire il Curricolo dello studente	C1/d2.1 Realizzare modelli condivisi di certificazione	Presenza modelli condivisi e validati	% di docenti che utilizzano il modello. (>50%) gradimento e facilità d'uso del modello diffusione del modello in community esterne alla scuola	Funzione strumentale	3 anni	MOF

Scuola	REALIZZAZIONE ANNUALE E MONITORAGGIO (a cura del/dei Responsabile/i di Azione)	M.02/PdM
		Rev. 00 del 25/09/2016

NEL PDM (DO-CHECK.- ACT) - 1ª ANNUALITÀ A. S. 2016 / 2017			
PRIORITÀ (RAV 5.1.)	TRAGUARDO (RAV 5.1.)	MONITORAGGIO	
		Dati/Risultati rilevati	Scostamento rispetto al traguardo
B.1) Migliorare le competenze degli studenti in italiano e matematica	Elevare il punteggio di matematica di tutta la scuola alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale o portandolo almeno al 40%. Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda i Licei e il Tecnico Elevare il punteggio di italiano dell'ITE e del LES alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale ESCS simile. Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda il LES e il Tecnico.	Descrivere risultati Vedi tabella allegata	Descrivere risultati conseguiti e scostamenti rispetto al traguardo
C.1 Adottare forme condivise di valutazione e certificazione delle competenze chiave europee.	Presenza di modalità condivise di osservazione, prove oggettive, questionari per rilevare le competenze chiave europee. Presenza di un repertorio condiviso di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di valutazione e autovalutazione dell'acquisizione di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di certificazione delle competenze chiave		

Priorità RAV	2014-2015		2015-2016		2016-2017	
Elevare il punteggio di matematica di tutta la scuola alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale o portandolo almeno al 40%.	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile
Tutta la scuola	33,2	-10,1	39	-0,7	49,1	4,2
Media nazionale	43,2		41,6		47,9	
Elevare il punteggio di italiano dell'ITE e del LES alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale ESCS simile.						
LES	44,6	-2,7	43,6	-14,3	54,8	8,6
ITE	28,8	-16,4	46,2	3,1	48,5	4,9
			42,6	-5,6		
Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda i Licei e il Tecnico	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2
Licei	55,00%	10,00%	40,70%	12,40%	28,60%	25,40%
media nazionale licei	31,00%	14,00%	35,70%	13,30%	31,00%	13,90%
Tecnico	95,00%	5,00%	65,70%	20,00%	40,00%	10,00%
media nazionale tecnici	34,00%	14,00%	38,70%	13,10%	30,40%	18,10%
Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda il LES e il Tecnico.	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2
LES	54,50%	31,80%	60%	30%	21,40%	42,90%
media nazionale licei	15,00%	20,00%	13,30%	22,60%	12,80%	24,60%
Tecnico	75,00%	20,00%	13,30%	22,60%	30,00%	15,00%
media nazionale tecnici	23,00%	18,00%	20,20%	21,30%	21,20%	20,20%

STATO DI AVANZAMENTO AZIONI					
N° Azioni	Azione	Stato di attuazione al termine della prima annualità	Risultanze del monitoraggio al termine del primo anno		
			Dati/Risultati rilevati	Scostamento rispetto al risultato atteso	Correttivi/Azioni da completare/consolidare/ri-pianificare
B1/a.1.1	Elaborare Catalogo competenze con rubriche di valutazione per tutte le discipline e per lo sviluppo delle competenze trasversali		La scuola è dotata di un catalogo delle competenze e rubriche di valutazione	Nessuno	Nessuno
B1/a.1.2	Elaborare nuovo modello di progettazione didattica		Proposto un primo modello, da sperimentare e validare	Nessuno	Nessuno
B1/a.2.1	Elaborare procedura condivisa di elaborazione, applicazione e valutazione prove parallele		Elaborata la procedura che ha bisogno di essere sperimentata e validata	Nessuno	Nessuno
B1/c.1.1	Procedura di personalizzazione dei percorsi		Nessuna azione specifica avviata	Leggero ritardo	Ripianificare in due anni scolastici
C1/d1.1	Proceduralizzazione delle attività di programmazione, esecuzione e certificazione dell'ASL		Elaborata la procedura che ha bisogno di essere sperimentata e validata	Nessuno	Nessuno
C1/d1.2	Connettere le attività di orientamento e quelle di ASL		Nessuna azione specifica avviata	Leggero ritardo	Ripianificare in due anni scolastici
C1/d2.1	Realizzare modelli condivisi di certificazione		Proposto un primo modello sperimentale che dovrà essere approfondito e validato	Nessuno	Nessuno

Scuola	REALIZZAZIONE ANNUALE E MONITORAGGIO (a cura del/dei Responsabile/i di Azione)	M.02/PdM
		Rev. 00 del 25/09/2016

NEL PDM (DO-CHECK.- ACT) - 2 ^a ANNUALITÀ A. S. 2017/ 2018			
PRIORITÀ (RAV 5.1.)	TRAGUARDO (RAV 5.1.)	MONITORAGGIO	
		Dati/Risultati rilevati	Scostamento rispetto al traguardo
B.1) Migliorare le competenze degli studenti in italiano e matematica	Elevare il punteggio di matematica di tutta la scuola alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale o portandolo almeno al 40%. Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda i Licei e il Tecnico Elevare il punteggio di italiano dell'ITE e del LES alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale ESCS simile. Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda il LES e il Tecnico.	Da completare a giugno 2018 Vedi tabella allegata	Da completare a giugno 2018 Vedi tabella allegata
C.1 Adottare forme condivise di valutazione e certificazione delle competenze chiave europee.	Presenza di modalità condivise di osservazione, prove oggettive, questionari per rilevare le competenze chiave europee. Presenza di un repertorio condiviso di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di valutazione e autovalutazione dell'acquisizione di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di certificazione delle competenze chiave		

Priorità RAV	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
Elevare il punteggio di matematica di tutta la scuola alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale o portandolo almeno al 40%.	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile
Tutta la scuola	33,2	-10,1	39	-0,7	49,1	4,2				
Media nazionale	43,2		41,6		47,9					
Elevare il punteggio di italiano dell'ITE e del LES alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale ESCS simile.										
LES	44,6	-2,7	43,6	-14,3	54,8	8,6				
ITE	28,8	-16,4	46,2	3,1	48,5	4,9				
			42,6	-5,6						
Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda i Licei e il Tecnico	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2
Licei	55,00%	10,00%	40,70%	12,40%	28,60%	25,40%				
media nazionale licei	31,00%	14,00%	35,70%	13,30%	31,00%	13,90%				
Tecnico	95,00%	5,00%	65,70%	20,00%	40,00%	10,00%				
media nazionale tecnici	34,00%	14,00%	38,70%	13,10%	30,40%	18,10%				
Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda il LES e il Tecnico.	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2
LES	54,50%	31,80%	60%	30%	21,40%	42,90%				
media nazionale licei	15,00%	20,00%	13,30%	22,60%	12,80%	24,60%				
Tecnico	75,00%	20,00%	13,30%	22,60%	30,00%	15,00%				
media nazionale tecnici	23,00%	18,00%	20,20%	21,30%	21,20%	20,20%				

STATO DI AVANZAMENTO AZIONI					
N° Azioni	Azione	Stato di attuazione al termine della prima annualità	Risultanze del monitoraggio al termine del primo anno		
			Dati/Risultati rilevati	Scostamento rispetto al risultato atteso	Correttivi/Azioni da completare/consolidare/ri-pianificare
B1/a.1.1	Elaborare Catalogo competenze con rubriche di valutazione per tutte le discipline e per lo sviluppo delle competenze trasversali		La scuola è dotata di un catalogo delle competenze e rubriche di valutazione		
B1/a.1.2	Elaborare nuovo modello di progettazione didattica				
B1/a.2.1	Elaborare procedura condivisa di elaborazione, applicazione e valutazione prove parallele				
B1/c.1.1	Procedura di personalizzazione dei percorsi				
C1/d1.1	Proceduralizzazione delle attività di programmazione, esecuzione e certificazione dell'ASL				
C1/d1.2	Connettere le attività di orientamento e quelle di ASL				
C1/d2.1	Realizzare modelli condivisi di certificazione				

Scuola	REALIZZAZIONE ANNUALE E MONITORAGGIO (a cura del/dei Responsabile/i di Azione)	M.02/PdM
		Rev. 00 del 25/09/2016

NEL PDM (DO-CHECK.- ACT) - 3 ^a ANNUALITÀ A. S. 2018 / 2019			
PRIORITÀ (RAV 5.1.)	TRAGUARDO (RAV 5.1.)	MONITORAGGIO	
		Dati/Risultati rilevati	Scostamento rispetto al traguardo
B.1) Migliorare le competenze degli studenti in italiano e matematica	Elevare il punteggio di matematica di tutta la scuola alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale o portandolo almeno al 40%. Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda i Licei e il Tecnico Elevare il punteggio di italiano dell'ITE e del LES alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale ESCS simile. Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda il LES e il Tecnico.	Descrivere risultati giugno 2019 Vedi tabella allegata	Da completare a Giugno 2019 Descrivere risultati conseguiti e scostamenti rispetto al traguardo
C.1 Adottare forme condivise di valutazione e certificazione delle competenze chiave europee.	Presenza di modalità condivise di osservazione, prove oggettive, questionari per rilevare le competenze chiave europee. Presenza di un repertorio condiviso di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di valutazione e autovalutazione dell'acquisizione di competenze chiave europee Presenza di uno strumento di certificazione delle competenze chiave		

Priorità RAV	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
Elevare il punteggio di matematica di tutta la scuola alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale o portandolo almeno al 40%.	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile	Punteggio	Differenza ESCS simile
Tutta la scuola	33,2	-10,1	39	-0,7	49,1	4,2				
Media nazionale	43,2		41,6		47,9					
Elevare il punteggio di italiano dell'ITE e del LES alle prove INVALSI allineandolo con la media nazionale ESCS simile.										
LES	44,6	-2,7	43,6	-14,3	54,8	8,6				
ITE	28,8	-16,4	46,2	3,1	48,5	4,9				
			42,6	-5,6						
Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in matematica allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda i Licei e il Tecnico	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2
Licei	55,00%	10,00%	40,70%	12,40%	28,60%	25,40%				
media nazionale licei	31,00%	14,00%	35,70%	13,30%	31,00%	13,90%				
Tecnico	95,00%	5,00%	65,70%	20,00%	40,00%	10,00%				
media nazionale tecnici	34,00%	14,00%	38,70%	13,10%	30,40%	18,10%				
Abbassare il numero di alunni nel livello 1 e 2 in italiano allineandolo alla media nazionale per quanto riguarda il LES e il Tecnico.	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2	Livello 1	Livello 2
LES	54,50%	31,80%	60%	30%	21,40%	42,90%				
media nazionale licei	15,00%	20,00%	13,30%	22,60%	12,80%	24,60%				
Tecnico	75,00%	20,00%	13,30%	22,60%	30,00%	15,00%				
media nazionale tecnici	23,00%	18,00%	20,20%	21,30%	21,20%	20,20%				

STATO DI AVANZAMENTO AZIONI					
N° Azioni	Azione	Stato di attuazione al termine della prima annualità	Risultanze del monitoraggio al termine del primo anno		
			Dati/Risultati rilevati	Scostamento rispetto al risultato atteso	Correttivi/Azioni da completare/consolidare/ri-pianificare
B1/a.1.1	Elaborare Catalogo competenze con rubriche di valutazione per tutte le discipline e per lo sviluppo delle competenze trasversali		La scuola è dotata di un catalogo delle competenze e rubriche di valutazione		
B1/a.1.2	Elaborare nuovo modello di progettazione didattica				
B1/a.2.1	Elaborare procedura condivisa di elaborazione, applicazione e valutazione prove parallele				
B1/c.1.1	Procedura di personalizzazione dei percorsi				
C1/d1.1	Proceduralizzazione delle attività di programmazione, esecuzione e certificazione dell'ASL				
C1/d1.2	Connettere le attività di orientamento e quelle di ASL				
C1/d2.1	Realizzare modelli condivisi di certificazione				

LINEE GUIDA AL GLOSSARIO

Il presente Glossario contiene le definizioni di riferimento (termini essenziali e concetti) per la gestione condivisa del PdM. Ha lo scopo di fornire una chiave di lettura omogenea in un quadro normativo di riferimento molto articolato ed è il risultato di un lavoro di confronto tra le attuali fonti normative e legislative

In particolare il Glossario è stato redatto con riferimento alla legislazione nazionale sul Sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento), alle norme sui Sistemi di Gestione per la Qualità e ai modelli internazionali di Total Quality Management (TQM)

Accanto ad una definizione sintetica si accompagna, laddove ritenuto opportuno, un approfondimento con l'obiettivo di fornire spunti di ulteriore riflessione e approfondimento. Definizioni e approfondimenti vengono presentati con un vocabolario che, pur coerente con la normativa di riferimento, possa risultare facilmente comprensibile da tutti i potenziali utilizzatori

Il Glossario deve essere considerato uno strumento di lavoro *dinamico* in quanto legato alla continua evoluzione della normativa e non può considerarsi consolidato, piuttosto oggetto di revisione continua

BIBLIOGRAFIA

- Deming E. W. (1982), L'impresa di qualità Torino. Isedi
- Galgano A. (1990), La qualità Totale, Milano, Il Sole 24 Ore Libri
- Ishikawa K (1992). Che cos'è la qualità totale. Il modello giapponese. Milano. Il Sole 24 Ore Libri
- Marcantoni, M., Torresani A. (2002). Guida alla VISION 2000. Milano. Franco Angeli
- Valdani, E. (2003). L'impresa proattiva: coevolvere e competere nell'era dell'immaginazione. Milano: McGraw-Hill
- Zeithaml, V. A., Parasuraman A., Berry L. (1991). Servire Qualità. Milano, McGraw- Hill

Di seguito si propongono alcuni testi utili per approfondimenti sui temi della Qualità Totale, dell'Autovalutazione e del Cambiamento organizzativo

- A.A.V.V., *Rapporto di autovalutazione (RAV) e miglioramento - Un manuale per le scuole, i docenti e i dirigenti*, Maggioli editore, 2015.
- Bonaretti M., Capano G., La Spina A., Mena M., Meneguzzo M., Mussari R., Tasca R. (2002) (a cura di), *Proposte per il cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche*, Collana Analisi e strumenti per l'innovazione - le proposte - Dipartimento della Funzione Pubblica - Rubettino Editore
- Bertorelli G. (2004), *L'Autovalutazione - Modulo del corso "Quality System Manager"*, AICQ
- Candiotto R. (2003), *L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità*, Giuffrè
- Castoldi M. (1999) - *Verso una scuola che apprende*, Edizioni SEAM, Roma
- Conti T. (2004), *Qualità: un'occasione perduta?*, Etas
- Conti T. (1999) - *Quali possibili strumenti per legare le strategie alle azioni*, FORUM 9.3 (suppl 5)
- Conti T. (1997) - *Autodiagnosi organizzativa - il self assessment: una via verso l'eccellenza nel business*, Spering& Kupfer Editori
- De Qualitate Management, *Il Cambiamento*, a cura di, Nuovo Studio Tecna
- De Risi P. (2001) - *Dizionario della Qualità*, Il sole 24 Ore
- EFQM (1999 - 2003), *Guida pratica all'Autovalutazione*, EFQM - AICQ
- Faggioli M. (a cura di), *Migliorare la scuola. Autovalutazione, valutazione e miglioramento per lo sviluppo della qualità*, Edizioni Junior, 2014
- Marchitto F. (2001), *Benchmarking nella Pubblica Amministrazione. Una metodologia per il miglioramento continuo*, Franco Angeli Editore
- Ricci A. (2000) - *Total Quality Management nella Scuola*, Armando Editore

GLOSSARIO

TERMINE	DEFINIZIONE SINTETICA	APPROFONDIMENTO	FONTE
ANALISI SWOT	Acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Strumento di pianificazione strategica semplice ed efficace che serve ad evidenziare le caratteristiche di un progetto, di un'organizzazione e le conseguenti relazioni con l'ambiente operativo nel quale si colloca, offrendo un quadro di riferimento per la definizione di orientamenti strategici finalizzati al raggiungimento di un obiettivo	Analisi di: ● PUNTI DI FORZA (Strengths), ovvero i <i>Fattori interni al contesto da valorizzare</i> ● PUNTI DI DEBOLEZZA (Weakness), ovvero i <i>Limiti da considerare</i> ● OPPORTUNITÀ (Opportunities) (potenziali vantaggi), ovvero <i>Possibilità</i> che derivano dal contesto e possono offrire occasioni di sviluppo ● MINACCE (Threats) (potenziali difficoltà), ovvero <i>Rischi</i> da valutare e da affrontare, perchè potrebbero peggiorare e rendere critica una situazione L'analisi SWOT consente di ragionare rispetto all'obiettivo che si vuole raggiungere tenendo simultaneamente conto delle variabili sia interne che esterne. Le variabili interne sono quelle che fanno parte del sistema e sulle quali è possibile intervenire; quelle esterne invece, non dipendendo dall'organizzazione, possono solo essere tenute sotto controllo, in modo di sfruttare i fattori positivi e limitare i fattori che invece rischiano di compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.	Qualitapa.gov.it
AZIONE	Declinazione dell'obiettivo operativo: indica attività programmate per il raggiungimento delle priorità e traguardi fissati dalle scuole.	Attività concreta riferita a uno o più processi pianificata e realizzata per perseguire un miglioramento insieme ad altre azioni	Glossario RAV_ Invalsi
DESCRITTORE	Il descrittore è uno strumento di indagine qualitativa che permettere di rilevare, descrivere e organizzare aspetti non misurabili dei processi e dei risultati formativi.		Nuova Didattica_ Università

TERMINE	DEFINIZIONE SINTETICA	APPROFONDIMENTO	Fonte
DIAGRAMMA DI GANTT	Si definisce come "Gantt" un diagramma utilizzato per la rappresentazione delle attività e dei tempi di un progetto, per evidenziare relazioni, date e scadenze delle diverse fasi e attività progettuali	Il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti, così chiamato in ricordo dell'ingegnere statunitense Henry Laurence Gantt (1861-1919), che si occupava di scienze sociali e che lo ideò nel 1917	Qualitiamo _ Il glossario della qualità
FATTIBILITÀ	Operazione che consente di rilevare l'ordine degli obiettivi di processo da mettere in atto	Attività di studio attraverso la quale vengono analizzate le diverse opzioni tecniche previste per svolgere una determinata attività, come queste sono realizzabili e quali sono l'insieme dei vincoli presenti. Nell'ambito della progettazione lo studio di fattibilità è un elaborato realizzato ex ante in funzione della definizione e valutazione di un programma o di un progetto sulla base di una preliminare idea di massima. Lo studio di fattibilità comprende attività sia di natura tecnica che di natura economica (<i>analisi costi-benefici</i>), il cui esito può essere favorevole o meno alla realizzazione del progetto	Glossario Partenariato Europeo tra: CESOS (Roma) - FGB (Roma) - Università Cattolica (Milano) - HBS (Düsseldorf) - SFS (Dortmund) Nene College (Northampton) - CIREM (Barcellona) - Pantheon Sorbonne (Paris)
IMPATTO	Valutazione degli effetti dell'azione scelta per il conseguimento dell'obiettivo operativo.	Si definisce come "impatto di un'organizzazione" positivo o negativo, un cambiamento che l'organizzazione ha apportato all'ambiente, alla società o all'economia. L'impatto di un'organizzazione dipende, in parte o totalmente, dalle sue strategie e dalle sue decisioni.	Qualitiamo _ Il glossario della qualità
INDICATORE	Strumento per analizzare e misurare in modo oggettivo e trasparente le peculiarità di un'area, facendo uso di evidenze, documenti e dati nonché per individuare le caratteristiche di qualità dell'area. Agli indicatori - che definiscono gli esiti attesi dell'intervento - va associato un <i>target</i> finale da raggiungere al termine dell'intervento	Caratteristica qualitativa (paragonabile) o quantitativa (misurabile) di un oggetto o di un fenomeno che su questi consente di inferire (costruire ipotesi, dare giudizi). Il risultato della osservazione della caratteristica in questione definisce il "valore" o la misura dell'indicatore.	Glossario Partenariato Europeo tra: CESOS (Roma) - FGB (Roma) - Università Cattolica (Milano) - HBS (Düsseldorf) - SFS (Dortmund) Nene College (Northampton) - CIREM (Barcellona) - Pantheon Sorbonne (Paris)
INPUT	Risorse, materiali e immateriali, che vengono immesse in un progetto con l'intenzione di trarne output e di raggiungere gli obiettivi del progetto stesso.	Qualsiasi tipo di informazione, conoscenza, risorse materiali o di altro tipo finalizzate alla produzione di beni e/o all'erogazione di servizi. Un input può essere costituito da un documento, un materiale, un'informazione o altro che sta all'origine dello sviluppo di un processo	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario Qualitiamo _ Il glossario della qualità

TERMINE	DEFINIZIONE SINTETICA	APPROFONDIMENTO	FONTE
MATRICE RACI	Acronimo di: <i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i>. Una tabella RACI può fornire un utile supporto quando si lavora con i team perché aiuta a implementare i concetti chiave della gestione dei progetti stabilendo: - chi è l'unico referente e responsabile di un'attività - una pianificazione e un controllo del progetto Una matrice di questo tipo viene utilizzata per modellare i processi: introducendo una sequenza fra le attività e incrociandole con gli attori del processo, si può rappresentare un diagramma di flusso della procedura da osservare.	Strumento utilizzato per identificare ruoli e responsabilità nella realizzazione di un'azione o di un obiettivo di processo. ● R (RESPONSABILE) = con la lettera "R" viene indicato colui che ha la RESPONSABILITÀ DELLA REALIZZAZIONE, cioè colui che esegue materialmente una responsabilità di tipo operativo (le R possono essere condivise) ● A (ACCOUNTABLE)= la lettera "A" indica il project manager ovvero l'unico responsabile finale del successo o fallimento di un'azione. È la persona che ha l'ultima parola e il potere di veto (ci può essere una sola A per ogni attività) ● C (CONSULTED)= la "C" di CONSULTATO viene associata alla persona consultata prima di eseguire l'attività o prima di prendere decisioni esecutive (le C possono essere più di una) ● I (INFORMED) = è identificato con la "I" di INFORMATO chi viene informato, di solito successivamente, della decisione o dell'azione intrapresa (le I possono essere molteplici)	Qualitiamo _ Il glossario della qualità
MISSION	Motivazione dell'esistenza dell'organizzazione scolastica nonché sintesi delle scelte strategiche che individuano l'identità e il ruolo della scuola nel contesto socio economico e culturale in cui è inserita, differenziandola dalle altre istituzioni scolastiche	Descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi <i>stakeholder</i>. La missione di un'amministrazione pubblica discende da una politica pubblica e/o da un mandato istituzionale. È la "ragion d'essere" dell'organizzazione. Gli obiettivi finali che un'organizzazione decide di perseguire per ottemperare alla sua missione sono definiti nella sua visione. La Mission è la strada che si vuole percorrere per realizzare la Vision e serve per definire le risorse che devono essere impiegate per giungere alla Vision	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario
MODELLO CIPP	Acronimo di <i>Context - Input - Process - Product</i> Modello adottato dall'INVALSI per la costruzione del <i>format</i> del RAV, volto a valutare l'efficacia del sistema scolastico	Realizzato da Stufflebeam alla fine degli anni '60 con l'intento di costruire un sistema che permettesse alle scuole di dar conto del proprio operato, realizza un collegamento funzionale tra le caratteristiche del contesto, le risorse a disposizione di un'organizzazione, i processi da essa attuati e i risultati (prodotti) realizzati	Glossario RAV_ Invalsi

TERMINE	DEFINIZIONE SINTETICA	APPROFONDIMENTO	FONTE
NEV	Nucleo Esterno di Valutazione composto da un dirigente tecnico del MIUR e da due esperti, uno proveniente dal mondo della scuola e uno da quello della ricerca o dell'ingegneria gestionale, sottoposti a un triennio formativo a cura dell'INVALSI.	Il NEV sottopone le scuole a osservazione, con analisi del RAV, PdM e PTOF, interviste al personale, agli studenti e ai genitori. Restituisce entro trenta giorni al DS e al suo <i>staff</i> un <i>report</i> completo che individua la validità o meno di RAV e PdM, nonché la congruenza tra RAV, PdM e Programma Annuale.	MIUR
NIV	Nucleo Interno di Autovalutazione composto dal DS e da un numero di docenti	Il NIV ha il compito di redigere RAV e PdM e di partecipare tali documenti alla comunità scolastica	MIUR
OBIETTIVI (Mete/ Fini/ Traguardi)	Traguardi che un'organizzazione si propone di raggiungere attraverso lo svolgimento di attività e verso i quali si orientano i suoi sforzi	Formulazione di una situazione auspicata che descrive i problemi da affrontare, i risultati o effetti desiderati come definiti nella Mission. Quando si parla di obiettivi dell'organizzazione, ci si riferisce a : 1) Vision e Mission 2) Obiettivi di lungo termine 3) Obiettivi di breve termine	Qualitiamo _ Il glossario della qualità
OBIETTIVI DI PROCESSO	Gli obiettivi di processo rappresentano gli obiettivi specifici di breve termine funzionalmente collegati con gli obiettivi generali e concorrono al raggiungimento dell'obiettivo generale. In altre parole l'obiettivo generale va tradotto in vari obiettivi specifici.	Nel RAV gli obiettivi di processo rappresentano una descrizione delle attività e degli interventi che si intendono realizzare per contribuire al raggiungimento delle priorità individuate. Ogni obiettivo deve essere ricondotto all'interno di una delle aree di processo e deve essere funzionalmente collegato con una o più priorità strategiche individuate dalla scuola.	Glossario RAV_ Invalsi
OBIETTIVI STRATEGICI	Gli obiettivi nel medio e lungo termine indicano dove l'organizzazione vuole andare. Essi descrivono i risultati o effetti finali (outcome) che l'organizzazione si propone di perseguire	Gli obiettivi strategici orientano l'azione del management e dell'intera organizzazione nel lungo periodo. Esprimono i risultati che, all'interno di una determinata mission, il management si prefigge di raggiungere in un periodo compreso tra i 3 e i 5 anni, utilizzando le risorse che ha a disposizione o che intende procurarsi. Gli obiettivi strategici devono essere: chiari, possibili, identificabili, misurabili, raggiungibili e controllabili	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario
OBIETTIVI OPERATIVI	Insieme delle azioni da porre in essere nel breve termine (es. un anno scolastico) per il raggiungimento delle priorità e traguardi fissati.	Rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti.	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario
OBIETTIVI SMART	Acronimo di <i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed</i> . Gli obiettivi SMART rappresentano caratteristiche di specificità - misurabilità - realistica e tempificazione	Gli obiettivi sono SMART quando appaiono: ● Specifici (Specific) - precisi su quanto si vuole realizzare ● Misurabili (Masurable) - ovvero quantificabili ● Raggiungibili (Achievable) ● Realistici (Realistic) – ovvero realizzabili con le risorse disponibili	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario

- Raggiungibili entro scadenze precise (Timed) - ovvero con una programmazione temporale

TERMINE	DEFINIZIONE SINTETICA	APPROFONDIMENTO	FONTE
OUTPUT	I risultati immediati di un progetto o processo, che possono essere sia beni che servizi	Tradotto in italiano con il termine "prodotti". Occorre sottolineare una distinzione tra output intermedi e finali: i primi sono prodotti erogati da un dipartimento ad un altro dipartimento all'interno della stessa amministrazione; i secondi sono output erogati a soggetti esterni all'amministrazione.	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario
OUTCOME	Cambiamento ottenuto sui beneficiari diretti del progetto e sugli stakeholder (interni ed esterni) della scuola	Il termine è tradotto in italiano con "effetti". È distinto dal concetto di impatto (impact) poiché quest'ultimo identifica i risultati complessivi sulla società, compresi gli effetti imprevisti, nel medio e lungo periodo	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario
PDCA	Ciclo di quattro fasi per realizzare il miglioramento continuo così come descritto da <i>Deming</i>: - <i>Plan</i> (pianificazione) - <i>Do</i> (esecuzione) - <i>Check</i>(controllo) - <i>Act</i>(azione-adattamento e correzione) Il ciclo enfatizza il fatto che i programmi di miglioramento devono iniziare con un'attenta pianificazione, un'azione efficace, devono essere costantemente controllati ed eventualmente adattati e devono riprendere nuovamente da un'attenta pianificazione in un ciclo continuo.	Si definisce "ciclo PDCA", "ciclo di Deming" o "ruota di Deming" uno strumento sviluppato negli anni '20 da Walter Shewhart e reso popolare in seguito da Deming. Consiste in una metodologia che serve per affrontare i problemi e per capire come risolverli ed è alla base del miglioramento continuo. Si compone di 4 parti: - PLAN la pianificazione (serve per individuare il problema o gli obiettivi e proporre strategie e fini) - DO l'implementazione (attuazione delle azioni pianificate) - CHECK la verifica (si effettua tramite la misurazione e il monitoraggio delle azioni intraprese per valutare eventuali scarti rispetto agli obiettivi ipotizzati) - ACT, il consolidamento dei risultati raggiunti (si adottano azioni per migliorare ulteriormente i risultati raggiunti)	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario
PIANO D'AZIONE (ACTION PLAN)	Un documento che include la programmazione delle attività, i compiti, l'allocatione delle responsabilità, gli obiettivi per l'implementazione del progetto, (ad es. <i>target</i> /scadenze) e le risorse necessarie (finanziarie e umane)	Serie di attività programmate che indicano "cosa" deve essere attuato, entro "quando" tale attività deve essere completata e "chi" ne è il responsabile. In inglese si usa il termine "3W", ovvero "What", "When", "Who"	Archivio. pubblica. istruzione.it_Progetto Qualità
PRIORITÀ	Le priorità rappresentano gli obiettivi generali di un intervento o di un programma di miglioramento, generalmente realizzabili nel medio-lungo termine.	Nel RAV gli obiettivi generali degli interventi di miglioramento che la scuola dichiara di voler realizzare nel triennio sono riferibili nell'ambito della <i>mission</i> propria di ogni istituzione scolastica, al successo formativo di ogni alunno, da perseguire nel quadro di uno sviluppo armonico e integrale della persona. Le priorità pertanto sono enunciazioni fissate a partire dall'analisi dei dati a disposizione della scuola o dalle risultanze dell'autovalutazione.	Glossario RAV_ Invalsi

TERMINE	DEFINIZIONE SINTETICA	APPROFONDIMENTO	FONTE
PUNTI DI DEBOLEZZA	<i>Limiti</i> da considerare nel processo di AV Obiettivo prioritario dell'autovalutazione è quello di individuare i punti di forza e le aree di debolezza, che devono tradursi in azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo per verificarne l'andamento	<i>I Punti di Debolezza ricorrenti</i> nell'AV sono quelli che rappresentano la stessa problematica (ma formulata con termini diversi e/o relativa a contesti diversi) e che quindi sono rilevanti perché comuni a più aree e trasversali all'organizzazione. <i>I Punti di Debolezza operativi</i> sono quelli collegati ad un determinato processo della scuola e/o che hanno impatti limitati solo a quel dato processo.	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario
PUNTI DI FORZA	Fattori interni al contesto da valorizzare nel processo di AV		CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario
RAM	Matrice di Assegnazione delle Responsabilità (<i>ResponsabilityAssignmentMatrix</i>). Ripartizione ufficiale di ruoli e responsabilità in relazione alle attività da svolgere, possibilmente secondo la codifica RACI (<i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i>).	Integra le informazioni della WBS (Work Breakdown Structure) e della OBS (Organization Breakdown Structure - o organigramma del progetto) definendo sostanzialmente il "chi fa che cosa". La RAM si costruisce associando a ciascuna attività (che scaturisce dall'analisi dei Work Packages della WBS) le persone o i ruoli organizzativi che vi parteciperanno indicando il ruolo specifico per ciascuna attività È quindi possibile che una stessa persona abbia un ruolo su un'attività ed un ruolo diverso su un'altra attività.	uniroma2.it/didattica/ Project_management
RAV	Rapporto di Autovalutazione composto da più dimensioni: fornisce una rappresentazione della scuola attraverso un'analisi del suo funzionamento e costituisce inoltre la base per individuare le priorità di sviluppo verso cui orientare il piano di miglioramento	Report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione. che include i punti di forza e le aree da migliorare di un'organizzazione. Può anche contenere proposte per il miglioramento in alcune aree chiave anche se è opportuno che azioni di miglioramento vengano individuate e definite in una fase a sé stante	SNV_Miur
VISION	Proiezione ideale della scuola nel futuro, sostanziata dei valori identitari delle singole istituzioni scolastiche, alla base della realizzazione della <i>mission</i>. Il sogno realizzabile o l'aspirazione di quello che l'organizzazione vuole fare e dove vuole andare. Il contesto di questo sogno è determinato dalla Mission dell'organizzazione	Il termine <i>Vision</i> (in italiano "Visione"), nell'economia della gestione d'impresa, viene utilizzato nell'ambito della gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario che un manager vuole "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali. La Vision non è un concetto astratto, ma molto concreto. Ha la funzione di sviluppare coesione tra tutti i membri dell'organizzazione.	CafScuola_Università _ novembre 2011 _ Glossario