

Strategie di miglioramento - uso del PDCA (ciclo di Deming)

GLSNV – AICQ Education ER - Progetto Formazione DPR 80

Relatore/i Renzana Gallo-Sheila Bombardi



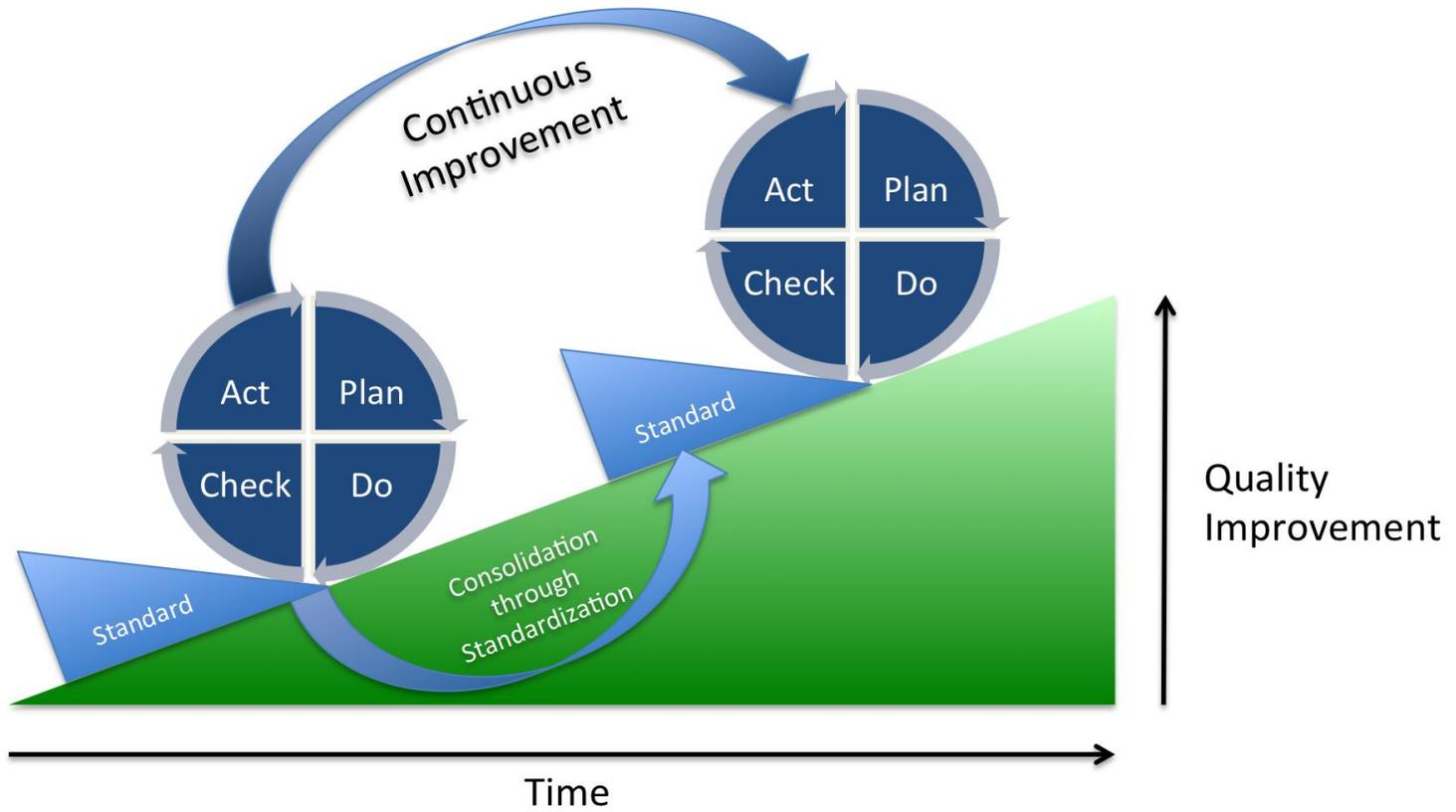
Metodo PDCA

- È un modello di progettazione e controllo manageriale specifico del TQM, utilizzato da tutti i sistemi che al TQM si riferiscono (ISO, EFQM, CAF EDUCATION, SAPERI, AMICOCAF, ecc.)
 - È un modello euristico perché **parte dalla constatazione pragmatica che ogni progresso non si raggiunge in un colpo solo, ma attraverso approssimazioni successive.**
 - Il Ciclo PDCA, strumento fondamentale alla base dell'idea del **miglioramento continuo**, si applica dal livello micro delle singole iniziative, progetti, processi, al livello macro dell'intera organizzazione.

- Il Ciclo PDCA, strumento fondamentale alla base dell'idea del **miglioramento continuo**, si applica dal livello **micro delle singole iniziative**, progetti, processi, **al livello macro dell'intera organizzazione.**

COSTITUITO DA 4 FASI:

- **Plan** – si determinano gli obiettivi e si pianificano le azioni da intraprendere
- **Do** – si eseguono le attività pianificate attraverso una corretta progettazione e gestione dei processi
- **Check** – si esegue il monitoraggio dei processi e la verifica dei risultati ottenuti, utilizzando gli indicatori stabiliti per gli obiettivi sopra individuati
- **Act** – si intraprendono azioni adeguate per eliminare criticità, correggendo, migliorando e/o stabilizzando



Pianificazione - fase PLAN

- Definizione degli obiettivi operativi e degli indicatori di valutazione
- Descrizione dei destinatari, degli attori coinvolti e del motivo per cui questo tipo di intervento si rende adatto rispetto ad altri
- Stesura di un cronoprogramma generale del progetto (fasi principali e azioni previste)
- Assegnazione delle risorse
- Spese del progetto e la distribuzione delle singole azioni
- Individuazione delle modalità e degli strumenti che saranno poi utilizzati nella fase di controllo/monitoraggio

ovvero

- Penso cioè a tutti gli aspetti che ritengo importanti per affrontare il lavoro/progetto
- li organizzo in una sequenza logica/temporale

Realizzazione – fase DO

- Descrizione delle azioni principali. A chi è diretta ogni azione? Da chi viene svolta?
- Eventuale cronoprogramma più dettagliato delle azioni
- Definizione degli strumenti di diffusione del progetto durante il suo svolgimento

Monitoraggio e valutazione delle azioni - fase CHECK

- Monitoraggio/controllo del progetto (con modalità e strumenti già definiti in fase di pianificazione)

ovvero

- Tengo sotto controllo le azioni che ho pianificato e che sto realizzando man mano.
- Non è solo un controllo finale ma un monitoraggio lungo tutto il l'arco di tempo in cui si svolge l'attività

Riesame e miglioramento delle azioni – fase ACT

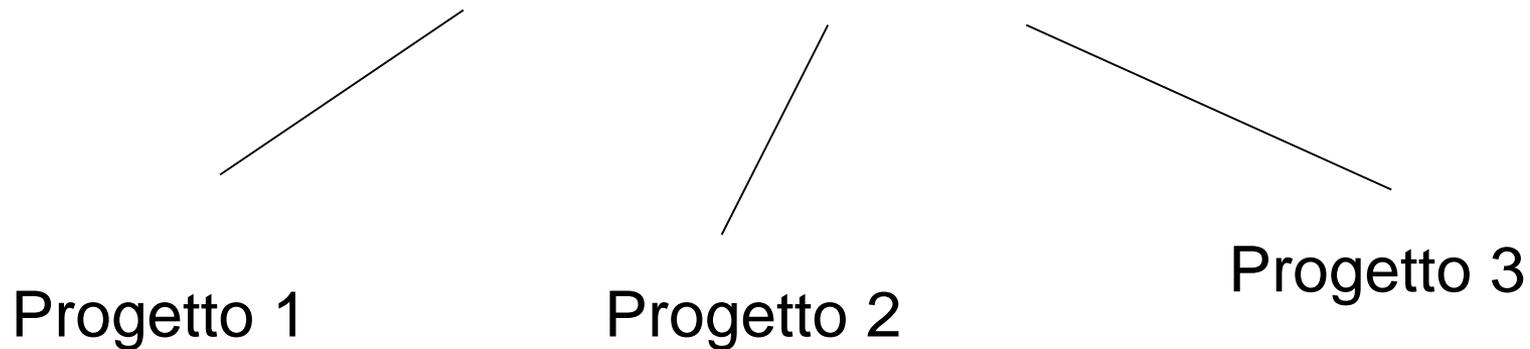
- Come possono essere modificate le azioni e da chi viene deciso
- Quali sviluppi potrebbe avere il progetto sulla base dei risultati
- Come si può inserire in futuri obiettivi strategici

ovvero

- Come reagisco e intervengo in base ai risultati che ho ottenuto?
 - Posso intervenire prontamente con un'azione «correttiva» immediata (modifiche sulla fase di pianificazione e/o su quella di realizzazione)
 - Posso pensare di utilizzare i risultati come dati in ingresso per una successiva rielaborazione del progetto

ESEMPIO: Progetto previsto all'interno di un Piano di Miglioramento della comunicazione interna ed esterna

PIANO DI MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE INTERNA/ESTERNA



PROGETTO 1

Titolo: *Per una comunicazione più efficace*

Descrizione generale: *Utilizzo sistematico di tecnologie informatiche nella comunicazione allo scopo di renderla più rapida e sicura tramite utilizzo del sito della scuola, di App per la richiesta di informazioni, di risposte a questionari, condivisione di documenti e di materiale didattico.*

Responsabile progetto:

Finalità del progetto

- comunicazione interna: aumentare la % del personale raggiunto e la % reattiva alla comunicazione;
- comunicazione esterna: aumentare la % di genitori che risponde ai questionari

Data inizio progetto: t0
progetto: t1

Data fine

FASE PLAN

si definiscono destinatari, obiettivi operativi (cioè cosa si propone per migliorare la comunicazione tra le molte strade possibili), attori (chi fa), indicatori, risultati accettabili delle azioni del progetto e budget

Azioni da pianificare	destinatari	obiettivi operativi		chi fa	indicatori e valori da raggiungere
<p>(prefase) esplicitazione a tutti gli interessati della criticità e degli obiettivi da perseguire</p>		output	documenti di analisi, Gantt e funzionigramma	Ds o responsabili e miglioramento	% documentazione redatta% di accettazione dei ruoli e delle scadenze
		outcome	chiarezza e coinvolgimento sugli obiettivi		
<p>1. elaborazione formato dei diversi documenti adatti per la compilazione on-line (questionari, iscrizioni a corsi di formazione personale, corsi extrascolastici per allievi, turni di servizio, ecc.)</p>	gruppo di progetto	output	<p>utilizzo del sito web della scuola per la compilazione di documenti disponibilità dati in formato digitale (dematerializzazione)</p> <p>riduzione dei tempi di risposta e quindi pianificazione più rapida degli interventi successivi attenuazione del carico di lavoro dell'A.A</p>	Docenti interni con adeguate competenze o esperti esterni	% bozze di massima dei documenti

<p>2.a utilizzo di spazi web in cui archiviare e condividere documenti (area riservata del sito, piattaforma, app)</p>	<p>docenti e ATA docenti e ATA</p>	<p>output</p>	<p>elenco spazi web piano di formazione</p>	<p>Docenti interni con adeguate competenze o esperti esterni</p>	<p>% iscrizione al corso</p>
<p>2.b formazione del personale sull'utilizzo delle relative NT e presentazione di 2.a</p>		<p>outcome</p>	<p>aumento della collaborazione fra docenti miglioramento delle pratiche didattiche crescita professionale</p> <p>sensibilizzazione all'importanza delle NT e al loro utilizzo sistematico per comunicare in ambito organizzativo, didattico e formativo</p> <p>incremento della competenza di utilizzo degli spazi web</p>		

BUDGET PREVISTO

	Costo unitario	Quantità	Totale
Personale (docenti, ATA)			
Spese materiale e cancelleria			
Consulenze (registro elettronico, sito,...)			
Acquisto di beni			
.....			
TOTALE			

FASE DO:

si descrivono le principali fasi di attuazione del progetto e le modalità per ciascuna attività

Azioni da svolgere	chi fa	modalità di attuazione
1. trasformazione digitale e inserimento sul sito della scuola dei documenti 1. e controllo tecnico	docenti interni con adeguate competenze o esperti esterni (come da funzionigramma)	elaborazione dei moduli da compilare e successiva comunicazione ai destinatari interessati attraverso mail, direttamente sul sito, registro elettronico, colloqui diretti,....
2.a utilizzo di spazi web in cui archiviare e condividere documenti (sito della scuola, piattaforma, app) e controllo tecnico 2.b formazione del personale sull'utilizzo delle relative tecnologie informatiche	docenti interni con adeguate competenze o esperti esterni (come da funzionigramma)	scelta dei software, degli ambienti e delle procedure più adatte alla condivisione di documenti (quali programmazioni disciplinari o di dipartimento, unità didattiche, progetti svolti all'interno di singole classi) organizzazione del corso di formazione acquisto o produzione di un'app che faciliti l'organizzazione della documentazione attuazione di corsi di formazione

- **FASE CHECK**

- si monitora lungo tutto lo svolgimento delle varie azioni (**es:** rispetto della pianificazione e dei tempi, strumenti di rilevazione, misure e indicatori di riferimento, risultati raggiunti)
- Si effettua un controllo finale

azioni già svolte	controlli in itinere	verifica finale
<p>1. trasformazione digitale e inserimento sul sito della scuola dei documenti 1. e controllo tecnico</p>	<p>verifica della elaborazione e dell'inserimento dei documenti entro le singole date di scadenza (esempio questionario finale di soddisfazione docenti, questionario intermedio soddisfazione allievi e genitori classi prime, soddisfazione stage,...)</p>	<p>numero dei questionari o documenti compilati e corrispondenza con gli obiettivi attesi (es: % di questionari compilati dai genitori non inferiore a 65 %; questionari compilati dai docenti non inferiore a 90 %)</p>
<p>2. a utilizzo di spazi web in cui archiviare e condividere documenti (sito della scuola, piattaforma, app) e controllo tecnico</p> <p>2.b formazione del personale sull'utilizzo delle relative tecnologie informatiche</p>	<p>verifica della presenza degli spazi in internet (sito, piattaforme e app e il loro utilizzo da parte del personale</p> <p>verifica dell'avvio dei corsi di formazione per il personale interno e controllo della partecipazione</p>	<p>% di docenti che utilizzano lo spazio per l'archiviazione di documenti istituzionali e per condividere il proprio materiale didattico (verbali CdC, UdA, programmazioni,...) (es. non meno del 85 %)</p> <p>% di docenti che utilizzano lo spazio per l'archiviazione di materiale didattico da condividere (es. non meno del 70 %)</p> <p>soddisfazione dei docenti attraverso questionari sulla formazione e focus group</p> <p>% presenze al corso</p>

FASE ACT

si analizzano i risultati del progetto e si descrive la eventuale nuova pianificazione per il miglioramento

- Alla conclusione del progetto, in base all'analisi dei risultati dei monitoraggi, al raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati, si definiscono eventuali nuove azioni di miglioramento (ad es. in seguito al mancato raggiungimento dei risultati attesi di utilizzo degli spazi comuni) e si riparte con una nuova fase *plan* (esempio: corsi di formazione nuovi e più mirati e incentivazione dei docenti all'uso). In questa fase di riesame risulta opportuno anche descrivere le modalità con cui sono stati diffusi i risultati (es. comunicazione al Collegio docenti).

Un ulteriore strumento per facilitare il riesame finale è una *checklist di questo tipo*:

item	si	no	parz
la pianificazione del progetto è stata prodotta in tempo utile			
la pianificazione del progetto rispetta gli obiettivi di miglioramento della comunicazione interna e esterna			
la pianificazione attribuisce compiti e responsabilità chiare e precise			
la pianificazione prevede gli strumenti e gli indicatori per il monitoraggio in itinere e la valutazione sui risultati raggiunti			
i documenti sono stati riportati sul sito della scuola			
gli spazi informatici sono stati prodotti in tempo utile			
è stata prodotta una piattaforma			
sono state prodotte una o più app			
i genitori hanno risposto on line al questionario con una percentuale pari o superiore al 65%			
il personale della scuola ha risposto on line al questionario con una percentuale pari o superiore all'80%			
i docenti hanno utilizzato lo spazio con una percentuale pari o superiore al 70 %			
i docenti hanno utilizzato lo spazio per l'archiviazione di documenti istituzionali (verbali CdC, UDA, programmazioni,....) con una percentuale pari o superiore all' 85 %			
i docenti hanno utilizzato lo spazio per l'archiviazione di materiale didattico da condividere con una percentuale pari o superiore al 70%			
sono stati attuati i controlli previsti			
il diagramma di Gantt prodotto per il controllo del processo si è dimostrato utile			
sono stati pianificati e attuati i miglioramenti previsti			
la comunicazione interna è migliorata			
la comunicazione dall'esterno all'interno è migliorata (questionari soddisfazione genitori)			

**UTILIZZO DEL METODO PDCA NELLA
DEFINIZIONE
DEL PIANO
DI MIGLIORAMENTO
(dal Progetto Vales)**

Piano di Miglioramento

Documento attraverso cui la scuola

- **esplicita le azioni di miglioramento** che intende realizzare
 - **dettaglia** i motivi delle scelte
 - **progetta** i singoli interventi

**Sia l'intero PdM sia i singoli progetti possono essere gestiti con il metodo
PDCA**

- Il Processo di miglioramento non ha un inizio e una fine
miglioramento continuo



- Il PdM prevede invece tempi ben definiti ed una scansione precisa delle azioni necessarie a realizzarlo e
 - I dati dell'analisi dei risultati ottenuti costituiranno **l'input** per il **successivo PdM**

Punto di partenza

- **Conoscenza del contesto**
 - È importante riportare gli elementi del contesto interno/esterno che giustificano le decisioni prese
 - Deve contenere le informazioni che il Team per il miglioramento condivide per poter effettuare le scelte relative ai progetti da attivare e le modalità per farlo
- **Analisi dei risultati dell'autovalutazione (e confronto di questi con l'eventuale valutazione esterna)**

FASE PLAN

Scelta della strategia

È la riflessione d'insieme che orienta la scelta degli obiettivi e che indica le modalità con le quali l'amministrazione intende perseguirli
(delibera della Commissione per la valutazione, trasparenza e integrità delle Amministrazioni Pubbliche)

È fondamentale illustrare perché è stata scelta una strategia piuttosto che un'altra:

- L'impatto
- Le risorse disponibili
- La sostenibilità per i tempi
-

Risponde all'individuazione di obiettivi che la scuola ritiene di poter raggiungere in un determinato tempo

Tali **obiettivi** possono poi essere declinati in altrettanti **progetti** ed attività descritti in modo analitico e realizzati in concreto.

Tali progetti sono definiti **utilizzando il metodo PDCA.**

Individuazione degli obiettivi strategici

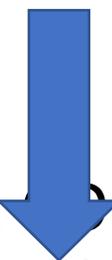
- riferiti al medio -lungo termine
- sono finalità più generali misurabili anche in un periodo più ampio, come impatto complessivo sull'organizzazione
- descrivono i risultati o effetti finali (outcomes) che ci si pone di perseguire

Individuazione degli obiettivi operativi

- rappresentano un livello più dettagliato e concreto, ad esempio a livello di progetto/unità.
- possono essere immediatamente trasformati in un insieme di attività e compiti.

La comunicazione del PdM

Individuata la strategia per raggiungere gli obiettivi di miglioramento



QUESTA DEVE ESSERE CONDIVISA con la comunità scolastica

- L'importanza dei dati della valutazione per l'attività del processo
 - La missione e la visione della scuola
 - L'idea chiave del miglioramento
 - Il perché della scelta strategica

FASE DO

Realizzazione dei singoli progetti

FASE CHECK

IL MONITORAGGIO del PdM

Un PdM, per essere efficace, deve prevedere un confronto attivo sul monitoraggio dei progetti

Alcune domande da porsi:

- Le azioni sono in linea con i tempi?
- Le risorse sono utilizzate in modo efficiente?
- I progetti stanno raggiungendo i destinatari previsti?
- La comunità scolastica è al corrente di come si sta svolgendo il PdM?

FASE ACT

IL RIESAME E LA RIPROGETTAZIONE del PdM

Sulla base delle riflessioni precedenti il PdM può essere rivisto

La versione finale sarà completa

- delle parti relative ai risultati ottenuti
 - al budget
- alla valutazione

Questo permetterà di evidenziare eventuali sviluppi che il PdM potrà avere.

LA VALUTAZIONE del PdM

Richiede un'integrazione delle valutazioni dei singoli progetti

Alcune domande da porsi:

- Le azioni intraprese hanno portato dei reali cambiamenti tangibili?
- Gli interventi rispondono ad un criterio di efficacia (rapporto fra obiettivi e risultati)?
- Gli interventi rispondono ad un criterio di efficienza (rapporto tra risorse e risultati)?
- Gli attori coinvolti sono soddisfatti di com'è avvenuto il processo di miglioramento?

LA PUBBLICIZZAZIONE DEI RISULTATI

La condivisione del lavoro sia all'interno della comunità scolastica sia con gli stakeholder

- trasparenza
- conoscenza più approfondita al proprio interno e all'esterno