



LA VALUTAZIONE DELLE SCUOLE:

IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

Firenze, 18 novembre 2015

Cristina Cosci e Mauro Di Grazia

SINTESI NORMATIVA

- [DPR n. 80 del 28 marzo 2013](#)
Regolamento sul sistema nazionale di valutazione
- [Direttiva n. 11 del 18 settembre 2014](#)
Priorità strategiche del Sistema nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017
- [C.M. n. 47 del 21 ottobre 2014](#)
Priorità strategiche della valutazione del Sistema educativo di istruzione e formazione. Trasmissione della Direttiva n. 11 del 18 settembre 2014
- [Nota Prot. 1738 del 2 marzo 2015](#)
Orientamenti per l'elaborazione del Rapporto di Autovalutazione
- [Nota Prot. n.7904 del 1 settembre 2015](#)
Rapporto di Autovalutazione (RAV) e Piano di Miglioramento (PdM)

IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE – LE FASI

(art.6 DPR 80/2013)

1

- AUTOVALUTAZIONE

2

- VALUTAZIONE ESTERNA

3

- AZIONI DI MIGLIORAMENTO

4

- RENDICONTAZIONE SOCIALE

IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE – I TEMPI

(Circ. n. 47/2014 p.2)

n	Fasi	Attori	a.s. 2014/15	a.s. 2015/16	a.s. 2016/17
1	Autovalutazione	Tutte le scuole			
2	Valutazione esterna	Circa 800 scuole l'anno			
3	Azioni di miglioramento	Tutte le scuole			
4	Rendicontazione sociale	Tutte le scuole			

A CHE PUNTO SIAMO

2014/15

2015/16

2016/17



**Le scuole hanno attuato l'Autovalutazione
hanno inviato il RAV
Il Miur ha pubblicato i RAV su Scuola in Chiaro**

DAL 3 NOV. L'AUTOVALUTAZIONE DELLE SCUOLE E' PUBBLICA

Scuola in Chiaro

Ricerca rapida

Ricerca rapida 

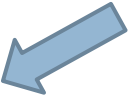
AUTOVALUTAZIONE

RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE

NAVIGA IL RAV

INDICATORI

RAV IN FORMATO PDF



ATTIVITÀ

ALUNNI

PERSONALE

FINANZA

AUTOVALUTAZIONE

EDILIZIA



Da questa sezione è possibile scaricare un file zip contenente il rapporto di autovalutazione della scuola in formato pdf e i files pdf degli indicatori specifici della scuola.

Rapporto di autovalutazione

IL PERCORSO DI MIGLIORAMENTO

2014/15

2015/16

2016/17

A partire dall'inizio dell'a.s. 2015/16 tutte le scuole sono tenute a pianificare un percorso di miglioramento per il raggiungimento dei traguardi connessi alle priorità indicate nel RAV

IL CONCETTO DI MIGLIORAMENTO

Il miglioramento costituisce l'obiettivo e la ragion d'essere del percorso di Autovalutazione

Il miglioramento:

- ✓ è un processo graduale, a piccoli passi
- ✓ non si esaurisce in un'azione di correzione
- ✓ determina un cambiamento strategico
- ✓ proviene dall'interno della scuola

IL RAPPORTO TRA ESITI E PROCESSI

Pratiche educative e didattiche

- Curricolo, progettazione e valutazione
- Ambiente di apprendimento
- Inclusione e differenziazione
- Continuità e orientamento

Pratiche gestionali e organizzative

- Orientamento strategico e organizzazione della scuola
- Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
- Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie

**E
S
I
T
I**

- Risultati scolastici
- Risultati nelle prove standardizzate
- Competenze chiave e di cittadinanza
- Risultati a distanza

MIGLIORAMENTO

COSA DOBBIAMO FARE

- Predisporre un Piano di Miglioramento
- Implementarlo
- Monitorarlo e valutarlo

Trasmettere al Miur le informazioni sul percorso attraverso la compilazione di alcune tabelle sul portale Miur sulla valutazione

I SOGGETTI COINVOLTI

Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

IL DS

**È responsabile della gestione del
processo di miglioramento
E' responsabile dei contenuti e dei dati
inseriti nel PdM**

IL NUCLEO INTERNO DI VALUTAZIONE

**Dà indicazioni per la gestione
del processo di miglioramento**

LA COMUNITA' SCOLASTICA

**Condivide gli obiettivi
Condivide e sostiene
i percorsi di innovazione**

IL NUCLEO INTERNO DI VALUTAZIONE

**...eventualmente integrato o modificato
in ragione dei nuovi compiti a cui dovrà far fronte,
nonché dei cambiamenti subentrati nell'organico della scuola**

Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

Necessità di inserire nel Nucleo il personale (docente/Ata) con competenze nei settori del miglioramento

LA COMUNITA' SCOLASTICA

Il Piano di Miglioramento per avere successo deve essere condiviso, diventare oggetto di riflessione, mobilitare energie, fare leva sulle modalità didattiche e organizzative messe in atto dalla scuola

Necessità di pianificare un Piano di comunicazione e di coinvolgimento rivolto a personale, studenti, famiglie, portatori di interesse esterni

GLI STRUMENTI

NON C'È UN FORMAT INVIATO DAL MIUR

“ il legislatore ha voluto lasciare libere le scuole di seguire percorsi e approcci corrispondenti alla propria situazione e al proprio contesto ”

“è opportuno che le azioni di miglioramento, proprio per la loro potenziale differenziazione legata ai contesti e alle scelte delle comunità professionali, siano lasciate alla sola «definizione e attuazione da parte delle istituzioni scolastiche» ”

Le scuole possono utilizzare il format e la piattaforma di INDIRE (previa iscrizione) <http://miglioramento.indire.it/pdm/iscrizioni>

GLI STRUMENTI

Il DPR 80/2013 stabilisce che le istituzioni scolastiche definiscono e attuano degli «interventi migliorativi anche con il supporto dell'Indire o attraverso la collaborazione con università, enti di ricerca, associazioni professionali e culturali».

Miur Avviso pubblico 937 del 15.09.2015

Finanziamento di “azioni innovative per la definizione e attuazione degli interventi di miglioramento... in modo da individuare, pianificare e/o rendere realizzabili ed esportabili modelli e strategie operative di Piani di Miglioramento elaborati in esito al processo di Autovalutazione”.

IL PdM: LE TAPPE

Suggerimenti Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

1

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

2

- Pianificare le azioni

3

- Valutare periodicamente lo stato di avanzamento del PdM

4

- Documentare l'attività del Nucleo di valutazione

TAPPA 1

**Lavorare sui nessi tra obiettivi di processo
e traguardi di miglioramento**

TAPPA1 Nota Miur n.7905 del 1.09.2015


Nel RAV ogni scuola ha considerato molteplici punti di forza/debolezza, corrispondenti all'articolazione delle quattro aree legate agli esiti e alle sette aree di processo.

La scuola ha portato a sintesi questo quadro individuando, di norma, una o al massimo due priorità su una o due aree per il miglioramento e ha specificato i relativi traguardi da raggiungere. Sono stati infine definiti gli obiettivi di processo funzionali al raggiungimento dei traguardi, che *"articolano in forma osservabile e/o misurabile i contenuti delle priorità e rappresentano le mete verso cui la scuola tende nella sua azione di miglioramento"*.


È dunque necessario analizzare in dettaglio i nessi esistenti tra i processi e i traguardi, valutando con attenzione l'impatto e la fattibilità di ogni processo, in modo da finalizzare al meglio le risorse umane e finanziarie da mettere in campo nel processo di miglioramento.

Tappa 1 - I PASSI DA COMPIERE

Verificare se nel RAV (parte 5) priorità e traguardi sono stati formulati correttamente



Verificare se nel RAV (parte 5) gli obiettivi di processo sono correlati a priorità/traguardi



Individuare gli obiettivi prioritari



Individuare per ogni obiettivo i risultati attesi (in termini quantitativi)

Verificare se nel RAV (parte 5) priorità e traguardi sono stati formulati correttamente

PRIORITÀ

“**obiettivi generali** che la scuola si prefigge di realizzare nel **lungo periodo** attraverso l’azione di miglioramento”

Tali obiettivi “ devono necessariamente essere individuati nell’**ambito degli Esiti**”.

“Si suggerisce di individuare un **numero limitato** di priorità (1 o 2) all'interno di una o due aree degli Esiti degli studenti”.

Es: Diminuzione dell’abbandono scolastico


TRAGUARDI

“riguardano i **risultati attesi a lungo termine (3 anni)** in relazione alle priorità strategiche. Essi articolano in **forma osservabile e/o misurabile** i contenuti delle priorità e rappresentano le mete verso cui la scuola tende nella sua azione di miglioramento”. “Se le priorità indicano scelte strategiche, i traguardi definiscono in termini concreti e verificabili i risultati che ci si prefigge di ottenere in un determinato periodo di tempo”

Es: Diminuzione abbandono scolastico (Priorità) – Rientrare nella media di abbandoni provinciali e precisamente portare gli abbandoni dell’istituto entro il 10% (Traguardo)

In questo esempio priorità e traguardi sono definiti correttamente?

Priorità e Traguardi

ESITI DEGLI STUDENTI		DESCRIZIONE DELLA PRIORITA' (max 150 caratteri spazi inclusi)	DESCRIZIONE DEL TRAGUARDO (max 150 caratteri spazi inclusi)
	Risultati scolastici	Guidare il processo di insegnamento/apprendimento in termini di innovazione/sviluppo.	Connettere più strettamente l'istruzione alla formaz.mediante Educ.alla cittadinanza,stradale, legalità,salute,ecostenibilità.
		Potenziare le competenze linguistiche e digitali.	Arricchire il curr.relativo all'insegnam delle lingue straniere. Acquisire maggiori competenze informatiche.
		Potenziare le dinamiche inclusive.	Incrementare partecipazione e responsabilità attiva di tutti gli attori sociali interessati.
		Costruire una più diffusa cultura della progettualità e potenziarne l'impianto.	Progettare laboratori didattici puntando anche sulla dimensione interdisciplinare delle conoscenze.

Controlliamo nel RAV l'area dei Risultati scolastici

Definizione dell'area – I risultati scolastici rimandano agli esiti degli studenti nel breve e medio periodo. E' importante che la scuola sostenga il percorso scolastico di tutti gli studenti garantendo ad ognuno il successo formativo.

Domande guida

Quanti studenti non sono ammessi alla classe successiva e perché? ...

Quanti sono gli studenti sospesi in giudizio nelle scuole superiori? ...



Quali considerazioni si possono fare analizzando la distribuzione degli studenti per fascia di voto conseguito all'Esame di Stato...?

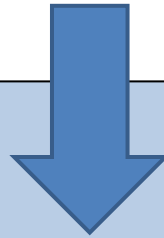
Quanti e quali studenti abbandonano la scuola e perché?

Livello eccellente

La scuola non perde studenti nel passaggio da un anno all'altro e accoglie studenti provenienti da altre scuole. La distribuzione degli studenti per fasce di voto evidenzia una situazione di equilibrio. I criteri di selezione adottati dalla scuola sono adeguati a garantire il successo formativo degli studenti.

In questo esempio priorità e traguardi sono definiti correttamente?

	Competenze chiave e di cittadinanza	Sviluppo della competenza "Imparare ad imparare".	Rispetto all'anno scolastico 2014-15: diminuire del 10% il numero degli studenti che nel biennio presentano difficoltà nel metodo di studio.
		Sviluppo e potenziamento delle competenze civiche.	Rispetto all'anno scolastico 2014-15: diminuire del 20% i comportamenti di mancato rispetto delle regole della convivenza.
	Risultati a distanza	Incremento del successo degli studenti nel successivo percorso di studi.	Rispetto alla media degli ultimi 5 anni: a)diminuire del 10% il numero dei non ammessi alla fine del primo anno della Scuola Secondaria di II grado;
		Incremento del successo degli studenti nel successivo percorso di studi.	b)diminuire del 20% il numero degli studenti con sospensione del giudizio alla fine del primo anno della Scuola Secondaria di II grado.



Rivedere la formulazione di priorità e traguardi sulla base del RAV:

- ✓ **Definizione di priorità e traguardi**
- ✓ **Definizioni dell'area, domande guida e rubrica di valutazione**

Verificare se nel RAV (parte 5) gli obiettivi di processo sono correlati a priorità/traguardi

Obiettivi di processo

“rappresentano una **definizione operativa delle attività** su cui si intende agire concretamente per raggiungere le priorità strategiche individuate”
“costituiscono degli obiettivi operativi da raggiungere nel **breve periodo (un anno scolastico)** e riguardano una o più aree di processo”. Si tratta dunque di individuare a grandi linee quali azioni porre in essere per raggiungere i traguardi stabili.

es. Promuovere una figura di docente tutor per supportare gli studenti in difficoltà del primo anno dell'indirizzo linguistico nella scuola secondaria di II grado; Individuare criteri di formazione delle classi che garantiscano equi-eterogeneità; Utilizzare criteri di valutazione omogenei e condivisi per la matematica nella scuola primaria; Ridurre gli episodi di esclusione e i fenomeni di bullismo nella scuola secondaria di I grado; ecc

Strumento di verifica della correlazione tra obiettivi di processo e priorità strategiche

La matrice serve a:

- analizzare la correlazione tra priorità/traguardi e obiettivi
- verificare che alcune priorità scelte non siano supportate da adeguati obiettivi

Priorità/traguardi	Obiettivi di processo correlati	Area di processo

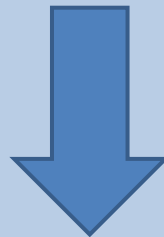
Esempio

Priorità	Obiettivi di processo correlati	Area di processo
Diminuire il numero di non ammissioni e sospensioni del giudizio nelle classi prime e seconde.	Promuovere azioni di continuità tra le scuole della rete territoriale per la costruzione di un curriculum comune di matematica	Curricolo, progettazione e valutazione
	Sviluppare e diffondere strategie e strumenti di inclusione con particolare riferimento ai DSA e ai BES	Inclusione e differenziazione
	Promuovere una formazione diffusa fra i docenti su gestione della classe e integrazione.	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
Sviluppo della competenza "Imparare a imparare" Sviluppo e potenziamento delle competenze civiche	Promuovere azioni di continuità tra le scuole della rete per un curriculum comune di competenze chiave e di cittadinanza	Continuità e orientamento
Sviluppo e potenziamento delle competenze civiche	Maggiore coinvolgimento degli studenti e delle famiglie sul rispetto delle regole	Orientamento strategico e organizzazione della scuola

Individuare gli obiettivi prioritari

Gli obiettivi di processo sono obiettivi operativi da raggiungere nel breve periodo (1 anno)

**E' necessario individuare alcuni obiettivi
«pochi ma significativi»**



Scelta di 2-3 obiettivi per il 2015/16

Come scegliere le priorità

La scuola deve attribuire agli obiettivi di processo una scala di importanza, individuare cioè le

Priorità

Gli interventi di miglioramento che forniscono il maggior contributo al conseguimento delle priorità strategiche individuate nel RAV

tenendo conto della loro fattibilità

Strumento di individuazione delle priorità degli obiettivi

Per individuare la scala di rilevanza degli obiettivi della parte 5 del RAV il Nucleo interno di valutazione può utilizzare la seguente matrice che prende come parametri:

- **l'impatto** diretto o indiretto che l'azione avrà sulle priorità/traguardi
- **la fattibilità** ovvero la capacità della scuola di realizzarla.

Obiettivi	Impatto (0-5)	Fattibilità (0-5)	Livello di priorità

Un metodo per la scelta delle priorità

Esempio di criteri di definizione delle priorità per il parametro **Impatto**

<i>Impatto elevato</i> <i>4-5 punti</i>	<i>Impatto medio</i> <i>2-3 punti</i>	<i>Impatto scarso</i> <i>0-1 punti</i>
Avrà un impatto significativo sulla priorità scelta	Avrà qualche impatto sulla priorità scelta	È improbabile che abbia impatto sulla priorità scelta

Esempio di criteri di definizione delle priorità per il parametro **Fattibilità**

<i>Impatto elevato</i> <i>4-5 punti</i>	<i>Impatto medio</i> <i>2-3 punti</i>	<i>Impatto scarso</i> <i>0-1 punti</i>
1. È attuabile con l'impiego di risorse relativamente modeste 2. È attuabile con le sole risorse della scuola	1. Può richiedere un impiego ragionevole di risorse 2. È attuabile con le sole risorse della scuola	1. Richiederà un impiego consistente di risorse 2. Dipende da fattori esterni alla scuola

Analisi e approvazione del Dirigente scolastico

La matrice per l'assegnazione delle priorità consente di mettere a fuoco nel modo migliore le azioni sulle quali concentrarsi maggiormente, ma si tratta di uno strumento orientativo .

La scelta strategica richiede un esame da parte della Dirigenza e del Nucleo interno di valutazione per giudicare la validità e correttezza della scala di priorità.

“ In base ai risultati ottenuti la scuola può valutare se rivedere gli obiettivi dichiarati nel RAV, concentrandosi su quelli di rilevanza maggiore e, all’occorrenza, eliminare o ridimensionare il peso degli obiettivi di minore rilevanza ”

Il Piano di miglioramento INDIRE

**Individuare per ogni obiettivo
risultati attesi, indicatori, target**

**Risultati attesi (*output*): i risultati immediati
di un processo/azione/obiettivo**

***Outcome*: l'effetto complessivo che gli *output*
hanno sui diretti beneficiari, sui portatori
d'interesse (interni o esterni) e sulla società.**

Cos'è un indicatore:

è un'informazione qualitativa o quantitativa sintetica associata ad un fenomeno/processo/risultato sotto osservazione che consente di:

- ✓ **Valutare come il fenomeno cambia nel tempo**
- ✓ **Verificare se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti**
- ✓ **Prendere decisioni in modo corretto**

Deve essere:

SIGNIFICATIVO-MISURABILE-CONFRONTABILE

**Per essere significativo e rappresentativo
l'indicatore deve essere:**

Pertinente = adeguato a misurare il processo

**Pratico = semplice da misurare e accessibile da
parte di tutti**

**Quantitativo e qualitativo = misurabile e
confrontabile**

Target:

È il valore quantitativo che si intende raggiungere

È correlato all'indicatore

ESEMPIO

Priorità: Diminuire il numero di non ammissioni...

Obiettivo	Risultati attesi	Indicatori	Modalità di rilevazione	Target
Creare un ambiente di apprendimento innovativo e motivante	Diffusione del Cooperative learning	% di docenti che utilizzano in maniera efficace il cooperative learning nelle classi	n.docenti che utilizzano il C.L. in classe ----- x 100 n. docenti della scuola	60%
Sviluppare e diffondere strategie e strumenti di inclusione con particolare riferimento ai DSA e ai BES	Utilizzo di strumenti e strategie per l'inclusione di DSA e BES Miglioramento dei risultati degli studenti DSA e BES	% di PdP predisposti per DSA e BES % di studenti DSA e BES con risultati positivi	n.PdP per DSA e BES -----x 100 n..stud.DSA e BES nella scuola n.DSA e BES ammessi alla classe succ. -----x 100 n. stud.DSA e BES nella scuola	100% %= media dei promossi della scuola

TAPPA 2
Pianificare le azioni

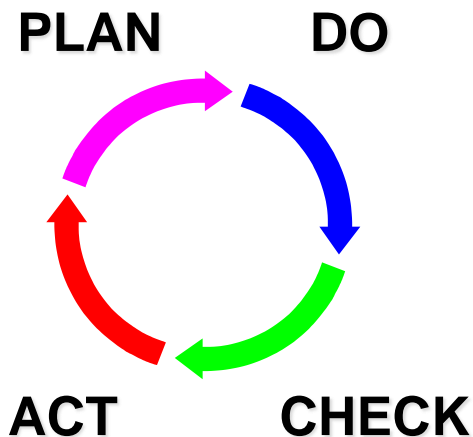
TAPPA2 Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

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

IL PdM

Il piano di miglioramento deve essere strutturato in tanti progetti quanti sono gli obiettivi prioritari.

E' utile che il piano di miglioramento sia impostato secondo la logica P-D-C-A



Tappa 2 - I PASSI DA COMPIERE

Individuare fasi e azioni



Individuare soggetti coinvolti e responsabilità



Individuare i tempi



Individuare risultati attesi e indicatori per ogni fase/azione



Individuare le risorse finanziarie occorrenti



Individuare le modalità di monitoraggio

Individuare fasi e azioni

**Ogni progetto di miglioramento va declinato in
una serie di fasi e azioni**

correlate e sequenziali

finalizzate al raggiungimento dei risultati attesi

**“ Le azioni vanno indicate ad un livello di dettaglio tale
da esplicitare i compiti assegnati a ciascun soggetto
coinvolto ” Nota Miur 7904/2015**

Individuare soggetti coinvolti e responsabilità

Soggetti interni: calcolare un impegno «realistico»

Soggetti esterni (eventuali)

Definire responsabilità e compiti

comprese le azioni del DS

Responsabile del PdM: il responsabile NIV

**Responsabile di ogni intervento di miglioramento:
membro del NIV o docente con competenze nel settore**

**Responsabile di ogni fase/azione: membro del NIV o
docente con competenze nel settore**

Individuare i tempi

**Considerare che gli interventi di miglioramento
hanno una durata annuale**

ovvero

gennaio-giugno 2015

Individuare risultati attesi e indicatori per ogni fase/azione

Per ogni fase o azione occorre indicare con precisione:

- ✓ **risultati attesi**
- ✓ **indicatori**
- ✓ **target**

Una definizione ben soppesata di questi elementi rende facile il monitoraggio e la valutazione dei risultati parziali e generali

Individuare le modalità di monitoraggio

Monitoraggio periodico ad opera del NIV o del responsabile NIV

Si basa su un controllo di:

- ✓ **rispetto dei tempi indicati**
- ✓ **regolare svolgimento delle attività**
- ✓ **raggiungimento dei target indicati**

**In caso di criticità, individuazione di possibili soluzioni:
ritaratura target, tempi, indicatori, soggetti coinvolti, ecc**

IL PdM

Format di Piano di Miglioramento

PASSAGGIO 3
Valutare periodicamente
lo stato di avanzamento del PdM

TAPPA3 Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

Il **nucleo interno di valutazione** potrà programmare delle **verifiche periodiche dello stato di avanzamento del PdM**, confrontando la situazione di partenza con il traguardo indicato nel RAV e rilevando l'entità dei risultati conseguiti. Sarà lo stesso nucleo, sulla base dei dati rilevati, a considerare **se la direzione intrapresa è quella giusta o se occorre riconsiderare l'efficacia delle azioni di miglioramento intraprese dalla scuola**. Nel caso di situazioni particolari, come previsto dalla Direttiva ministeriale n. 11 del 18/9/2014, le scuole potranno aggiornare il loro RAV con le riaperture che a seguito verranno comunicate.

La valutazione del PdM

Valutazione in itinere:

Il NIV periodicamente utilizza le informazioni tratte dal monitoraggio delle azioni per valutare l'andamento degli interventi ed eventualmente decidere (con il DS) di modificare le specifiche di attuazione.

Valutazione finale:

Alla fine dell'anno scolastico NIV e DS effettuano una valutazione sull'andamento complessivo del PdM.

Elementi da prendere in considerazione:

- ✓ I risultati attesi e i target di ciascun processo (v. tappa 1)
- ✓ I traguardi indicati nella parte 5 del RAV



Valutazione quantitativa (dati e informazioni) e qualitativa del percorso (percezioni, elementi di contesto) ai fini di:

**Mantenimento nel
tempo
del miglioramento**

**Prosecuzione
dell'azione**

**Ritaratura
dell'obiettivo**

PASSAGGIO 4

Documentare l'attività del Nucleo di valutazione

TAPPA 4 Nota Miur n.7905 del 1.09.2015

Il nucleo interno di valutazione rappresenta un elemento di interazione continua tra la leadership più direttamente legata alle scelte del Dirigente scolastico e l'insieme della comunità scolastica. Uno dei fattori di successo dei PdM sta proprio **nella partecipazione di tutta la scuola alle azioni di miglioramento**, nella **condivisione** a tutti i livelli della direzione strategica che la scuola adotta, nella **consapevolezza diffusa del percorso intrapreso** e dei **risultati** che esso produce. La documentazione di questi aspetti può fornire elementi utili per una lettura di ampio respiro dell'efficacia del PdM, tenendo conto anche degli effetti a lungo termine.

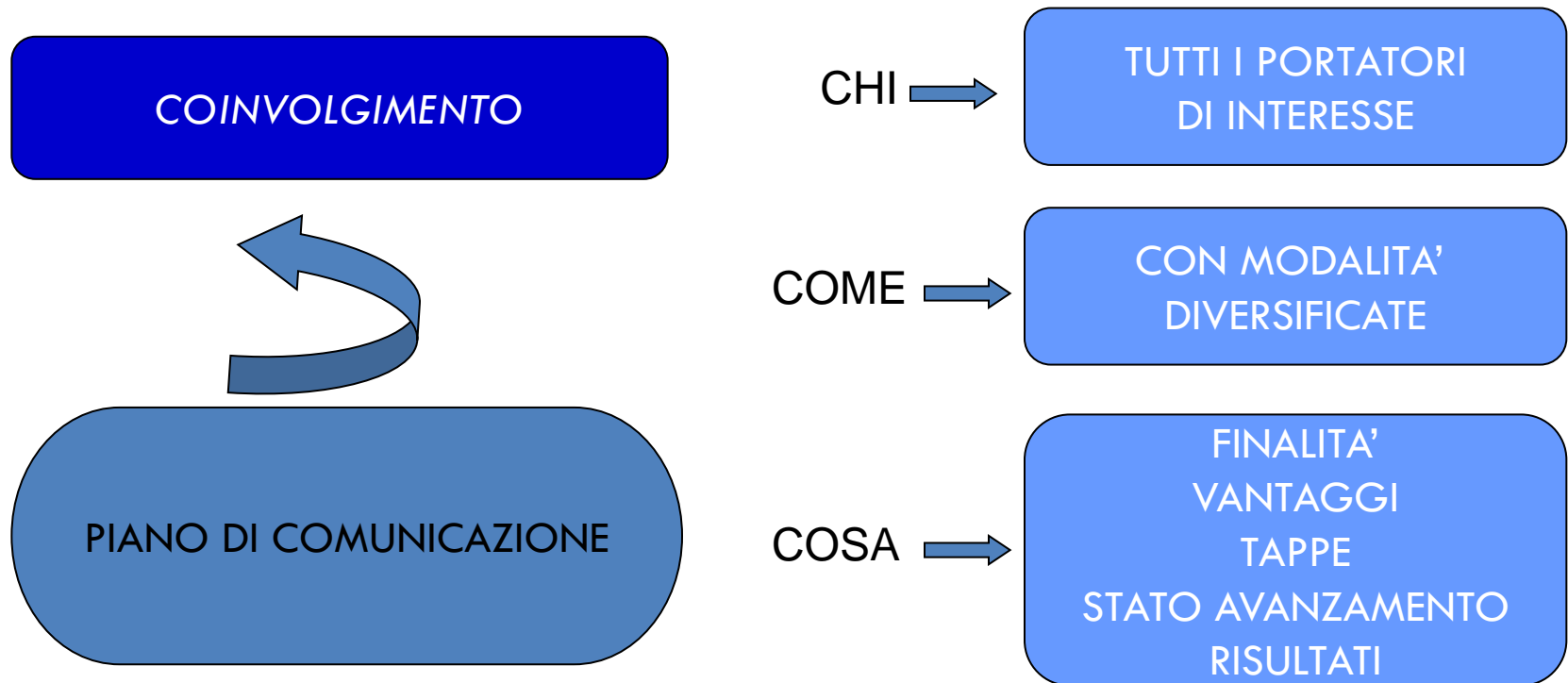
Tappa 4 - I PASSI DA COMPIERE

Elaborare e implementare un Piano di comunicazione

Elaborare e implementare un Piano di coinvolgimento del personale

Documentare i lavori del PdM

Elaborare e implementare un Piano di comunicazione

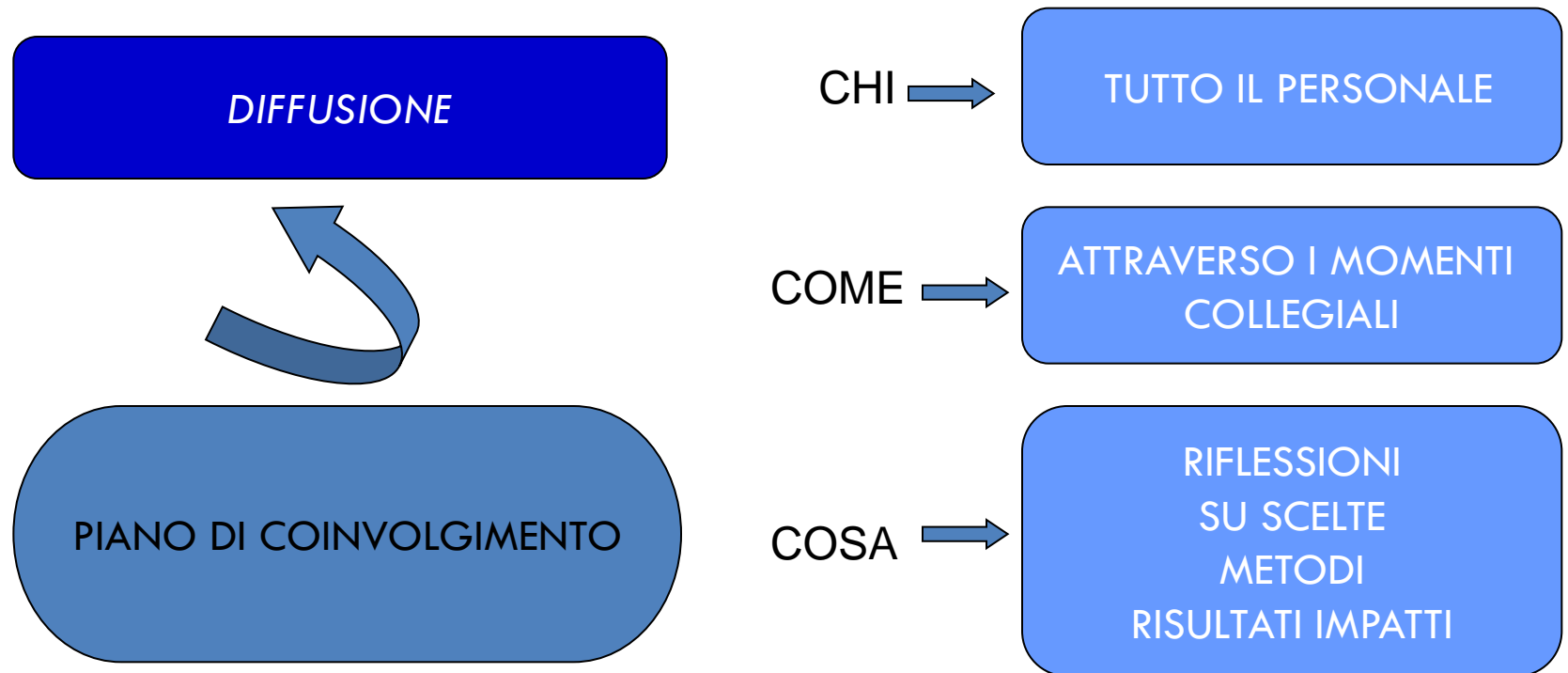


E' necessario monitorare il Piano di comunicazione

ESEMPIO PIANO DI COMUNICAZIONE

Quando	Cosa	A chi	Come	Strumenti	Verifica
Avvio	Presentazione dei risultati più importanti dell'AV e delle azioni previste nel Piano di miglioramento.	personale	Riunione plenaria	Slide	SI
		Parte politica	Riunione ad hoc	Documento di sintesi	NO
		utenti	Riunioni collegiali	Slide	SI
		partner	Sito web	Documento di sintesi	NO
Stato di avanzamento	Avanzamento del piano
Risultati	Risultati del processo, principali elementi emersi, aree prioritarie di intervento

Elaborare e implementare un Piano di coinvolgimento del personale



Documentare i lavori del PdM

VERBALI DEI GRUPPI DI LAVORO

QUESTIONARI DI GRADIMENTO

FOGLI FIRME
INCONTRI DI FORMAZIONE

MODULI DIDATTICI

VERBALI DEI CHECK POINT

VERIFICHE

Ecc.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!