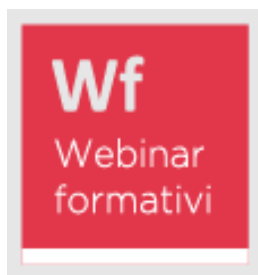


## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5



### WEBINAR 5

## DAL RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE AL PIANO DI MIGLIORAMENTO I PARTE

Clara Alemani - Esperta del Centro Risorse CAF  
Imma Parolisi – Responsabile Webinar

## ARGOMENTO DEL WEBINAR FORMATIVO 5:



## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### OBIETTIVI DEL WEBINAR

- Approfondire il significato del termine **MIGLIORAMENTO**
- Fornire indicazioni puntuali per la predisposizione del **PIANO DI MIGLIORAMENTO** relativamente alla prima sezione e alla prima parte della seconda sezione

## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### LA NOZIONE DI MIGLIORAMENTO

Il Modello CAF è funzionale al **MIGLIORAMENTO** continuo delle *performance* delle amministrazioni pubbliche

- Si parla di **MIGLIORAMENTO** solo quando si mira a livelli di *performance* superiori (o livelli di difettosità inferiori) a quelli cui sono capaci il sistema e i processi attuali
- Deve essere perciò distinto dalla **AZIONE CORRETTIVA** che significa risolvere un problema contingente (una deriva improvvisa, un picco di difettosità, ...) per ritornare alla situazione precedente di equilibrio, perturbato da una «causa speciale».



## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### MIGLIORAMENTO & TQM

Tutti i modelli TQM hanno assunto il **MIGLIORAMENTO** continuo come concetto chiave



Kairyo



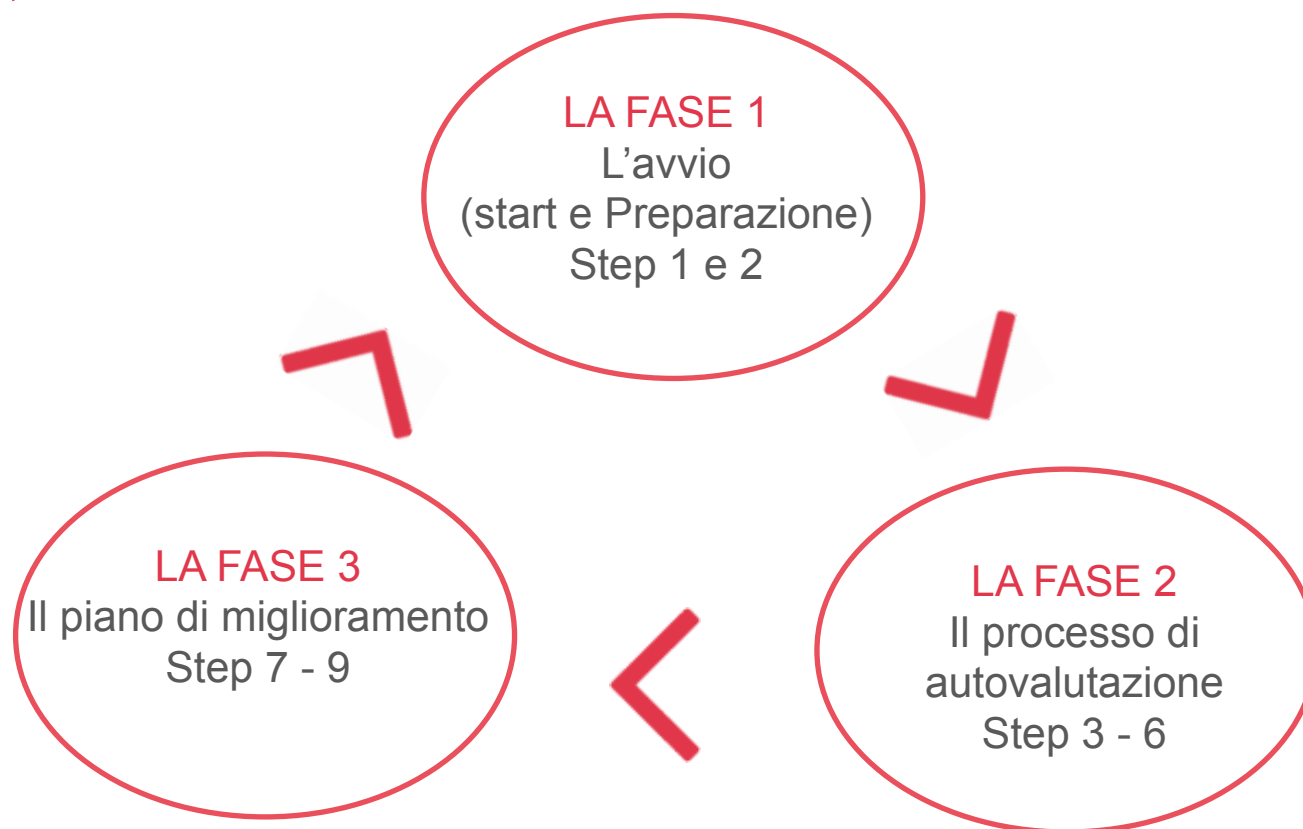
## LA FONTE: JURAN

*“Solo se prende la forma di un progetto il miglioramento può ottenere legittimazione e quindi ottenere risorse e sostegno”*

*Juran, 1950*

PERCORSO CAF EDUCATION  
WEBINAR 5

**IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO:  
3 FASI, 9 STEP**

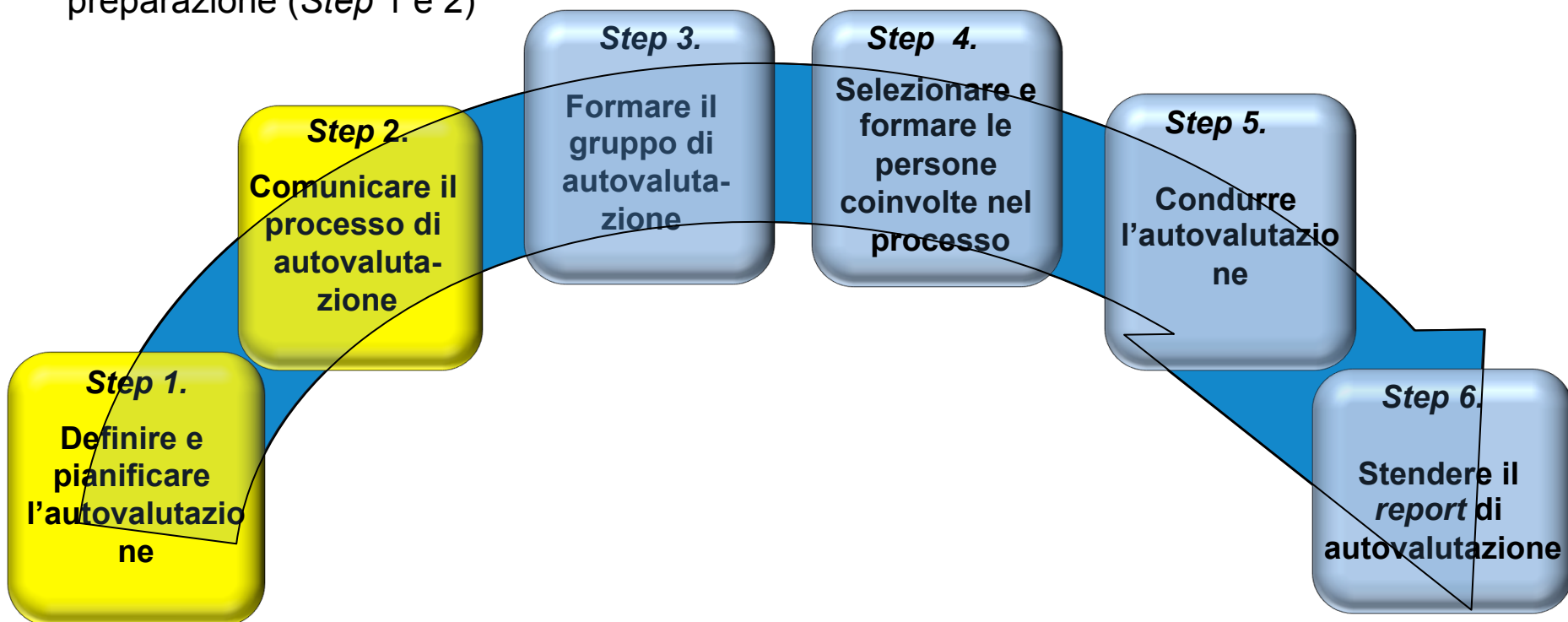


## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

Fase 1 - L'avvio: *start* e preparazione (Step 1 e 2)

Fase 2 – Il processo di autovalutazione (Step 3, 4, 5, 6)





## LA PIANIFICAZIONE DEL MIGLIORAMENTO



## GLI ATTORI DEL MIGLIORAMENTO

- > Il GAV
- > Il GAV integrato, se il DS lo ritiene opportuno
- > Il DS
- > Il Referente del Piano di Miglioramento
- > Il Comitato di miglioramento
- > I responsabili dei gruppi dei progetti di miglioramento
- > I gruppi dei progetti di miglioramento

## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

# STEP 7: DELINEARE UN PIANO DI MIGLIORAMENTO BASATO SUI CONTENUTI DEL RAV

- Individuare le **priorità di azione**
- Definire il **Piano di Miglioramento (PdM)**
- **Integrare** il piano nel normale processo di pianificazione strategica, cioè nel POF



## STEP 7: DELINEARE UN PIANO DI MIGLIORAMENTO BASATO SUI CONTENUTI DEL RAV - INDIVIDUARE LE PRIORITA' DI AZIONE

### LE AZIONI

### GLI ATTORI

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| > Fase 1: Analisi e aggregazione dei risultati dell'AV                | Il GAV                    |
| > Fase 2: Utilizzo della matrice Importanza / Valore                  | Il GAV e il DS            |
| > Fase 3: Identificazione delle possibili iniziative di miglioramento | Il GAV o il GAV integrato |
| > Fase 4: Individuazione di un'ipotesi di priorità di intervento      | Il GAV o il GAV integrato |
| > Fase 5: Decisione sulle priorità di intervento                      | Il DS                     |

## IL RAV: STRUMENTO DIAGNOSTICO PER INDIVIDUARE LE OPPORTUNITA' DI MIGLIORAMENTO (1)

Partendo dall'analisi dei risultati dell'AV, possono essere individuate le **cause alla radice** dei Punti di Debolezza

Analisi degli approcci (Fattori Abilitanti)  
Analisi dei risultati  
Esame dei PDF e PDD



Individuazione delle cause  
alla radice dei PDD

Rimozione delle cause

## IL RAV: STRUMENTO DIAGNOSTICO PER INDIVIDUARE LE OPPORTUNITA' DI MIGLIORAMENTO (1)

### IL RAV

- contiene i risultati della diagnosi a livello di ciascuno dei 28 sottocriteri del modello:
  - *Sintesi complessiva del sottocriterio*
  - *Punti di Forza*
  - *Punti di Debolezza*
  - *Idee per il miglioramento*
  - *Evidenze*
  - *Punteggi*
  
- evidenzia una pluralità di punti di debolezza per i quali non sono sufficienti le risorse a disposizione. E' necessaria quindi una **analisi di razionalizzazione**, per contenere il numero delle successive azioni di miglioramento.

## DAL RAV ALLE PRIORITA'

Razionalizzare i risultati del rapporto di valutazione significa passare  
**dai tanti punti forti e punti deboli** alla

*valutazione degli impatti  
sulle performance chiave*

**poche azioni di miglioramento**  
più significative

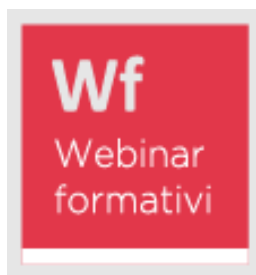
**Massimo contributo  
alla realizzazione di  
strategie e  
performance  
chiave**

PERCORSO CAF EDUCATION  
WEBINAR 5

# DOMANDE E RISPOSTE



## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5



### WEBINAR 5

## DAL RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE AL PIANO DI MIGLIORAMENTO II PARTE

Clara Alemani - Esperta del Centro Risorse CAF  
Imma Parolisi – Responsabile Webinar

## FASE 1 – ANALISI E AGGREGAZIONE DEI RISULTATI DELL'AV

### II GAV

- > **esamina** i PDF e i PDD per ciascun sottocriterio
  
- > effettua l'analisi trasversale ai vari criteri per ricercare i **collegamenti**, le **coerenze** e le **cause delle debolezze**
  
- > evidenzia la rilevanza per la scuola dei PDD, attraverso la **classificazione** dei PDD in
  - ✓ ricorrenti
  - ✓ strategici
  - ✓ operativi



Prima sintesi di PDF e PDD

## FASE 2 – DEFINIZIONE MATRICE IMPORTANZA / VALORE PER I SOTTOCRITERI DEL RAV

CHE COS' È :

E' uno strumento per associare il **Valore** (punteggio) attribuito a ciascuno dei 28 sottocriteri del Modello all'**Importanza** che ciascun sottocriterio ha per la scuola.

CHI LA UTILIZZA:

Il GAV con il DS

COME SI UTILIZZA:

- Si individuano i Fattori Critici di Successo (FCS)
- Si attribuisce un punteggio (3, 2, 1) a ciascun sottocriterio in funzione del contributo (importanza) che il sottocriterio riveste per il raggiungimento dei FCS / in relazione ai FCS

## I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

### DEFINIZIONE (DAL GLOSSARIO CAF 2013)

Condizioni essenziali che devono essere ottenute per raggiungere un obiettivo strategico definito. Si tratta delle attività chiave (o dei risultati) per le quali le prestazioni soddisfacenti risultano essenziali per il successo dell'organizzazione.

In altre parole sono aspetti chiave che, se attuati, permettono il successo delle strategie e il conseguimento dei risultati attesi più rilevanti per la scuola.

### ESEMPI

- > Soddisfazione degli studenti / delle famiglie
- > Motivazione del personale ( o competenza delle persone)
- > Diversificazione dei servizi / Introduzione di nuovi servizi
- > Valore aggiunto per l'ambiente sociale
- > Organizzazione per processi
- > Condivisione dei docenti / del personale
- > Piano di formazione del personale
- > Comunicazione interna / esterna

## I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO: UNA TABELLA PER FAVORIRNE L'INDIVIDUAZIONE

Obiettivi strategici della scuola	Condizioni abilitanti necessarie per il raggiungimento di ciascun obiettivo
1. ...	a. ... b. ...
2. ...	c. ... d. ...

### I FCS

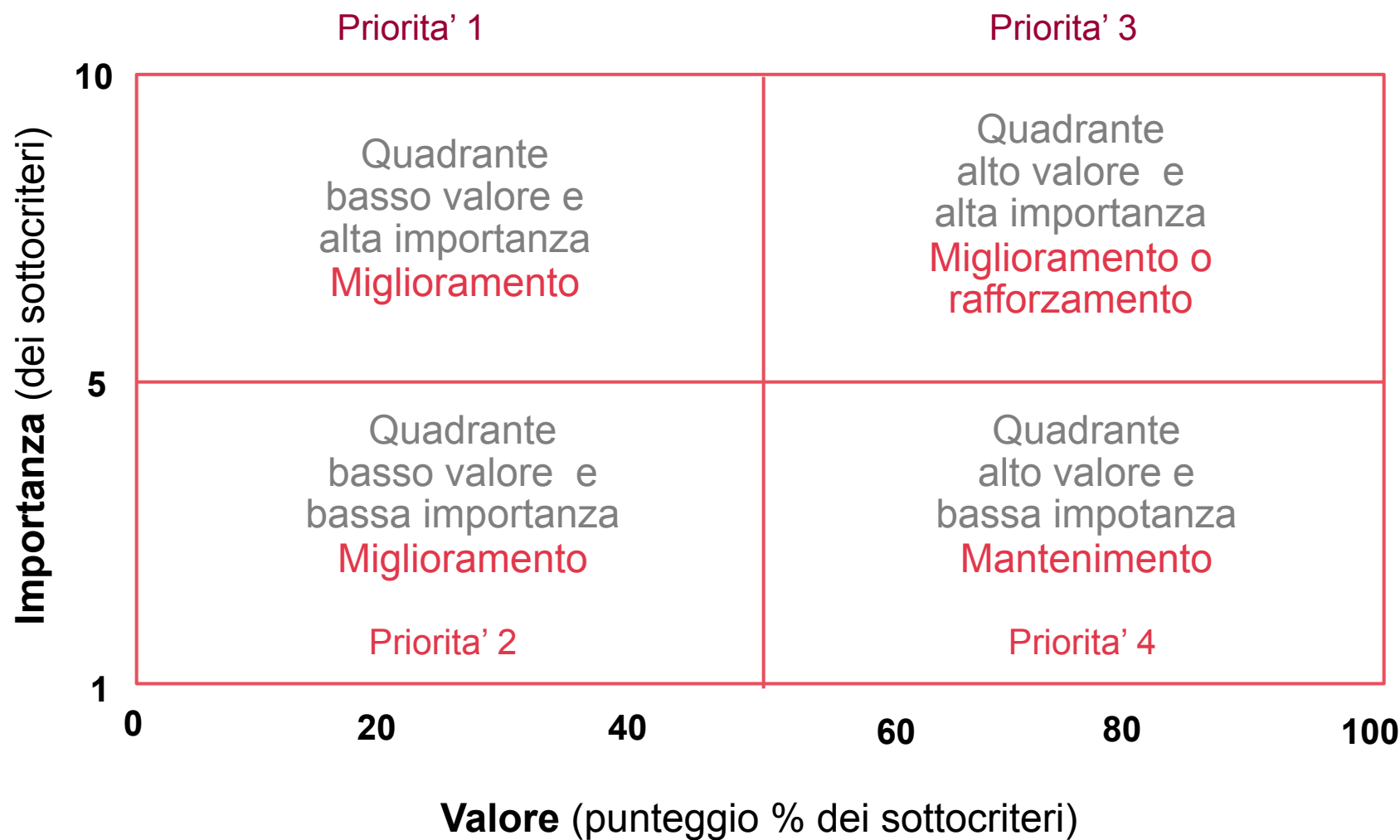
- > variano da scuola a scuola
- > dipendono dagli obiettivi strategici
- > per una stessa scuola possono variare di anno in anno

## I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO: UN ESEMPIO

Obiettivi strategici della scuola	Condizioni abilitanti necessarie per il raggiungimento di ciascun obiettivo
1. Aumentare di ... punti il successo degli studenti nelle prove Invalsi / nelle prove uniche somministrate dalla scuola a fine a.s.	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Condivisione della progettazione didattica;</li><li>b. Miglioramento / riformulazione del piano di formazione dei docenti;</li><li>c. Introduzione delle nuove tecnologie;</li><li>d. ...</li></ul>
2. Ridurre del ...% il tasso di abbandono in corso d'anno	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Condivisione della progettazione didattica;</li><li>b. Miglioramento / riformulazione del piano di formazione dei docenti;</li><li>c. Introduzione delle nuove tecnologie;</li><li>d. ...</li></ul>
3. Favorire il coinvolgimento di almeno il ... % dei docenti nelle commissioni	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Soddisfazione dei docenti;</li><li>b. Condivisione della progettazione strategica di istituto (POF);</li><li>c. ...</li></ul>

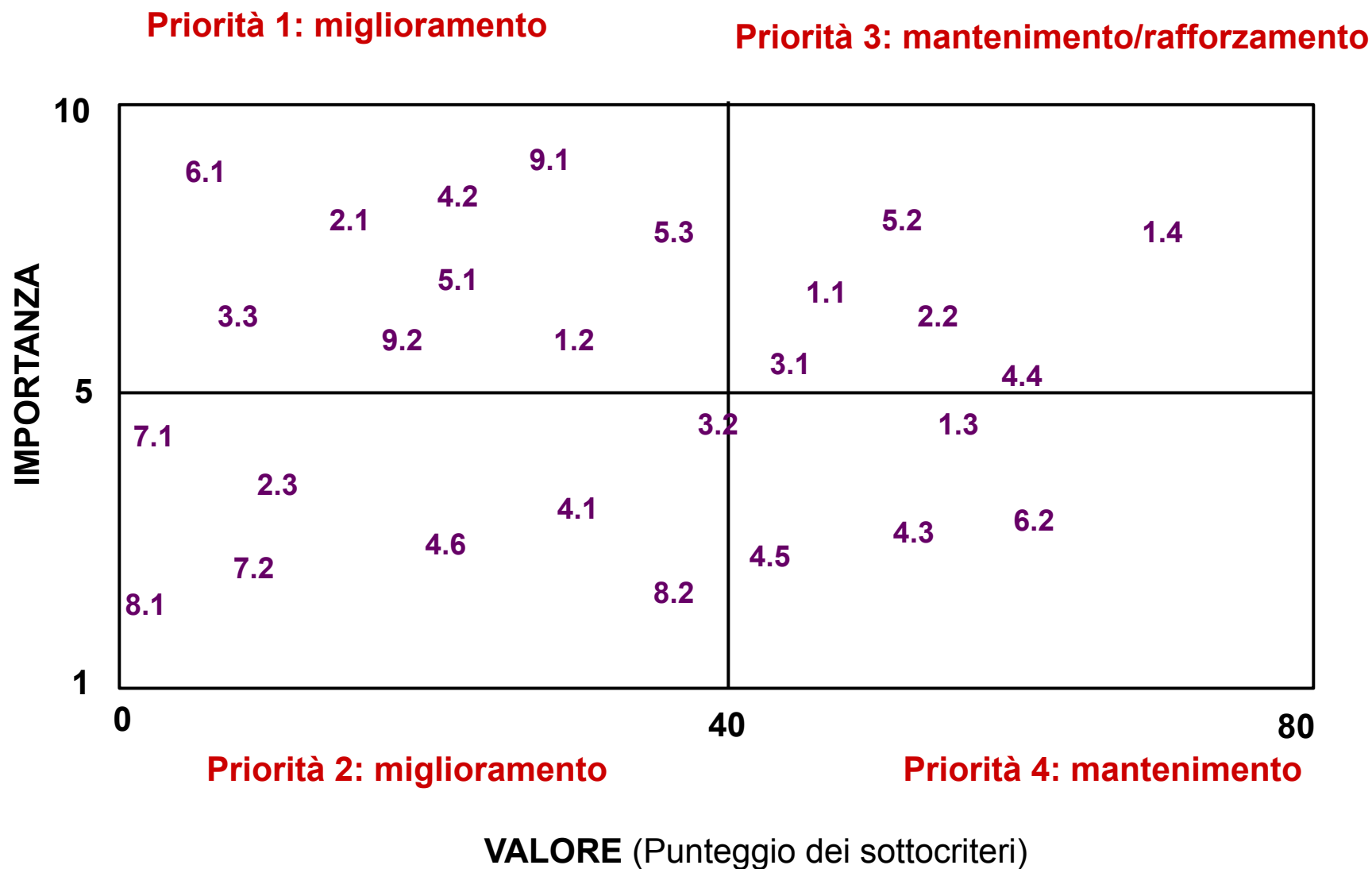


## LA MATRICE IMPORTANZA / VALORE (1)





## LA MATRICE IMPORTANZA / VALORE (2)



## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### ANALISI DELLA MATRICE IMPORTANZA / VALORE

Vengono analizzati con priorità i dati segmentati dei sottocriteri situati nei quadranti 1 e 2.

Il GAV:

- > seleziona i sottocriteri da approfondire
- > ne analizza i PDD, con particolare attenzione a quelli ricorrenti e strategici
- > redige una prima lista di PDD (da 8 a 15)

## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### FASE 3 – IDENTIFICAZIONE DELLE POSSIBILI INIZIATIVE DI MIGLIORAMENTO

- > Per ciascuno dei PDD individuati, il GAV definisce le possibili iniziative di miglioramento. In questa fase e in quella successiva, il GAV può essere integrato, se il DS lo ritiene opportuno, dalle persone che meglio conoscono il settore/i settori interessato/i dalle iniziative di miglioramento.
- > Le iniziative di miglioramento possono essere raggruppate per limitarne il numero da 6 a 12

## FASE 4 – INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA' DI INTERVENTO BASATA SUI CONCETTI DI RILEVANZA E FATTIBILITA' (1)

- La scuola deve concentrare l'attenzione sui miglioramenti cruciali (*vital few*) per mettere a fuoco le iniziative che hanno il maggior impatto diretto o indiretto sul conseguimento dei risultati chiave e delle strategie.
- Da ciò deriva l'esigenza di attribuire alle azioni di miglioramento una scala di importanza, di individuare cioè le

### **PRIORITA'**

*Si tratta di quelle azioni di miglioramento che forniscono il maggior contributo al conseguimento delle performance chiave dell'amministrazione e alla sua capacità di realizzare i propri obiettivi strategici.*

## FASE 4 – INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA' DI INTERVENTO BASATA SUI CONCETTI DI RILEVANZA E FATTIBILITA' (2)

Il GAV o il GAV integrato compila una breve scheda sulle iniziative di miglioramento:

- sintetica descrizione dell'iniziativa
- contributo potenziale dell'iniziativa alle politiche e strategie della scuola (indicando ad es. su quali fattori critici di successo ha impatto e il grado di questo impatto)
- risorse necessarie per la realizzazione dell'iniziativa (impegno delle persone, competenze necessarie, ...) per valutarne la possibilità concreta di realizzazione e gli eventuali aspetti critici
- stima dei tempi necessari (in mesi) per completare il progetto

## UN METODO PER LA SCELTA EFFICACE DELLE PRIORITA' (1)

Il GAV o il GAV integrato prende in considerazione:

- > **L'IMPATTO** che l'iniziativa avrà sulle *performance* chiave (*output e outcome*), sui portatori di interesse, sugli obiettivi strategici
- > **LA CAPACITÀ** dell'organizzazione di realizzarla
- > **IL TEMPO** di attuazione del miglioramento

A	B	C	E	F
<b>Iniziative di miglioramento</b>	<b>Impatto</b> (1 - 5)	<b>Capacità</b> (1 - 5)	<b>Livello di priorità</b> (B*C)	<b>Tempi di realizzazione</b> (mesi)
<b>Iniziativa 1 - .....</b> (Sottocriterio ...)				
<b>Iniziativa 2 - .....</b> (Sottocriterio ...)				

## UN METODO PER LA SCELTA EFFICACE DELLE PRIORITA' (2)

<b>Esempio di criteri di definizione delle priorità per il parametro <b>Impatto</b></b>		
<b><i>Impatto elevato</i></b>	<b><i>Impatto medio</i></b>	<b><i>Impatto scarso</i></b>
<b>5 PUNTI</b>	<b>3 PUNTI</b>	<b>1 PUNTI</b>
L'iniziativa può dare un contributo rilevante sui Fattori critici di successo	L'iniziativa può dare un qualche contributo, comunque chiaramente percepibile sui Fattori critici di successo	L'iniziativa può dare un contributo scarso o nullo sui Fattori critici di successo

<b>Esempio di criteri di definizione delle priorità per il parametro <b>Capacità</b></b>		
<b><i>Capacità elevata</i></b>	<b><i>Capacità media</i></b>	<b><i>Capacità scarsa</i></b>
<b>5 PUNTI</b>	<b>3 PUNTI</b>	<b>1 PUNTI</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. È attuabile con l'impiego di risorse relativamente modeste</li> <li>2. È attuabile con sole risorse dell'amministrazione</li> <li>3. E' attuabile con la piena autonomia dell'amministrazione</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Può richiedere un impiego ragionevole di risorse</li> <li>2. È attuabile con le sole risorse dell'amministrazione</li> <li>3. L'attuazione dipende in parte da vincoli esterni</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Richiederà un impiego consistente di risorse</li> <li>2. Dipende da fattori esterni all'amministrazione non completamente controllabili</li> <li>3. L'attuazione dipende completamente da vincoli esterni</li> </ol>

## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### VERSO IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

Il GAV o il GAV integrato predisporre tutti i documenti da sottoporre al vertice per la definizione del PDM:

- 1 scheda per ognuno dei sottocriteri individuati come prioritari attraverso la Matrice Importanza / Valore, dove per i PDD sono riportati i commenti ricorrenti e strategici
- la matrice Importanza / Valore
- la tabella dei livelli di priorità con le iniziative di miglioramento in ordine decrescente



## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### FASE 5 – DECISIONE SULLE PRIORITA' DI INTERVENTO DA PARTE DELLA DIREZIONE\

- > 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 dato che la scelta (strategica) non può essere un puro esercizio meccanico.
- > La decisione finale sulle priorità è un compito del DS che non può essere delegato, dato che la scelta delle aree su cui focalizzare il miglioramento è una decisione chiave per il successo della scuola.

## STEP 7 – DEFINIRE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

- > Il piano di miglioramento deve essere strutturato in tanti progetti quante sono le azioni di miglioramento prioritarie scelte dal vertice (miglioramento “*project by project*”).
  
- > Dopo aver scelto le azioni di miglioramento, è necessario che per ciascuna iniziativa sia definito un progetto specifico, strutturato e descritto secondo il ciclo PDCA, che comprenda quindi
  - ✓ gli obiettivi generali
  - ✓ i relativi indicatori e *target*
  - ✓ le responsabilità
  - ✓ il piano temporale delle attività
  - ✓ le risorse necessarie per la realizzazione
  - ✓ il sistema di monitoraggio del progetto.

## STEP 7 – DEFINIRE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO – GLI ATTORI E LE RESPONSABILITA' (1)

<p>Un Responsabile per ogni progetto di miglioramento</p>	<p>Nominato dal DS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordina il gruppo di progetto</li> <li>✓ coinvolge e motiva i partecipanti</li> <li>✓ stimola l'innovazione.</li> </ul>
<p>Comitato di miglioramento</p>	<p>Nominato dal DS e composto da</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ i responsabili di progetto</li> <li>✓ il DS</li> <li>✓ un componente del GAV (facoltativo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Individua i componenti dei gruppi di progetto</li> <li>✓ stende il PDM</li> <li>✓ presidia, monitora e valuta l'attuazione del PDM</li> </ul>

## STEP 7 – DEFINIRE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO – GLI ATTORI E LE RESPONSABILITA' (2)

Referente del PdM	Individuato dal DS tra i componenti del Comitato	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aggrega i contributi forniti dai gruppi di progetto</li> <li>✓ Cura la comunicazione esterna e interna</li> </ul>
Un gruppo per ogni progetto di miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Individuato dal Comitato</li> <li>✓ formato da docenti e ATA e da un componente del GAV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Progetta</li> <li>✓ realizza</li> <li>✓ monitora e valuta il progetto affidato</li> </ul>
DS è responsabile del PDM		Presiede le riunioni del Comitato

## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### LE QUICK WINS

- In aggiunta alle iniziative di miglioramento più strutturate, possono essere realizzate già al termine dell'AV, alcune azioni che non richiedono l'elaborazione di un progetto strutturato. Si tratta di piccoli miglioramenti che danno visibilità subitanea ai risultati del processo di AV, rafforzando in tal modo la percezione della sua utilità nei portatori di interesse.

Esempi:

- ✓ esposizione sintesi del RAV nell'atrio della scuola
- ✓ predisposizione di un *format* nuovo per la verbalizzazione delle riunioni collegiali
- ✓ ...

## IL PIANO DI MIGLIORAMENTO (1)

- > NON è la semplice sommatoria dei progetti
- > aiuta a considerare il processo di miglioramento in un'ottica strategica (le varie azioni integrate in un disegno e capaci di darsi sostegno reciproco)
- > potenzia gli effetti delle progettualità
- > è un insieme di interventi coerenti e collegati tra loro
- > è il risultato di analisi e selezione tra alternative
- > permette di individuare le priorità e di organizzare i tempi degli interventi
- > definisce le fasi e le modalità attuative degli interventi
- > è strumento di responsabilizzazione e coinvolgimento

## STEP 7 – INTEGRARE IL PIANO NEL POF

- L'integrazione del Piano nel POF è garanzia di
  - ✓ coerenza del Piano con quanto già definito nel POF
  - ✓ disponibilità delle risorse
  - ✓ visibilità del Piano all'interno e all'esterno della scuola
  - ✓ attenzione della direzione e impegno del personale
  
- Il Piano dovrebbe essere definito PRIMA della definizione e dell'approvazione del POF.
  
- Se è successivo, è necessario che sia comunicato in maniera adeguata all'interno e all'esterno della scuola.
  
- Se è successivo, è necessario che, nel momento in cui si delibera il POF, si lascino risorse a disposizione per il Piano di Miglioramento.

## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

### STEP 8 – COMUNICARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

- > Definire un **PIANO DI COMUNICAZIONE** (Cfr. *Step 2*)
- > **COMUNICARE** il piano alle parti interessate interne ed esterne
- > **MONITORARE** il piano per mantenerne la coerenza con le attività dei progetti di miglioramento





## STEP 9 – ATTUARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

- Individuare un **RESPONSABILE** per ciascuna delle azioni previste in ciascun progetto di miglioramento
- **MONITORARE E VALUTARE** gli esiti delle azioni di miglioramento secondo quanto previsto dal ciclo PDCA
- Inserire nell'**ATTIVITA' ORDINARIA** le nuove modalità di gestione risultate appropriate

## PERCORSO CAF EDUCATION WEBINAR 5

# IL MONITORAGGIO DEI PROGETTI E DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO

- L'esecuzione di ciascun progetto deve essere monitorata da ogni gruppo di progetto al completo, con una frequenza decisa dal coordinatore del gruppo.
- Il Comitato di miglioramento esamina gli esiti dei monitoraggi con frequenza predefinita per monitorare il PDM nel suo complesso.
- Il monitoraggio del Comitato di miglioramento dovrebbe riguardare anche:
  - ✓ il piano di comunicazione
  - ✓ eventuali altre attività di miglioramento iniziate o già in corso prima dell'approvazione del PdM
- Nei casi in cui il monitoraggio evidenzia risultati intermedi che facciano prevedere rischi di non raggiungimento degli obiettivi, si dovranno porre in atto i necessari interventi correttivi.
- Nel caso di scostamenti che appaiano imputabili a errata diagnosi delle cause delle debolezze indirizzate, si dovrà ripetere il percorso diagnostico.

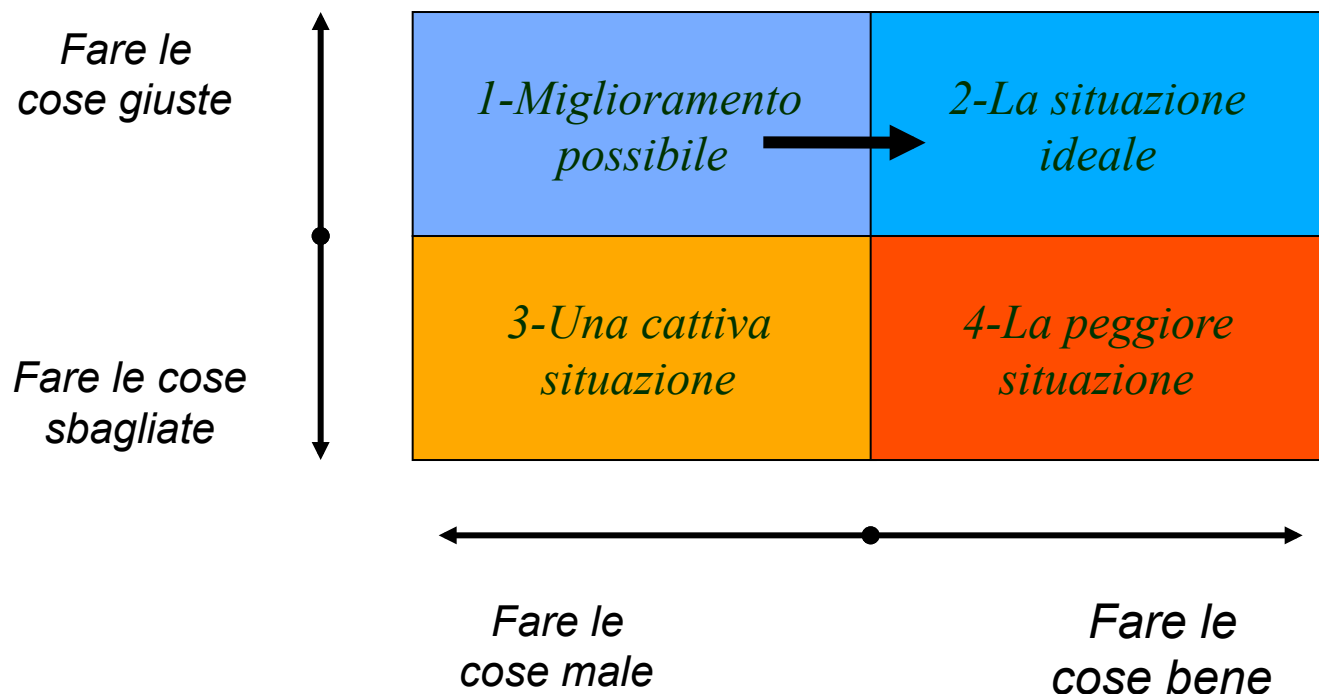
## RICAPITOLANDO ...

Il percorso logico per un miglioramento efficace:

- > selezionare i PDD **più significativi**
- > definire le **azioni** di miglioramento
- > scegliere le **priorità** di miglioramento
- > **pianificare** i progetti di miglioramento
- > **attuare e monitorare** i progetti di miglioramento
- > **valutare i risultati** finali dei progetti
- > **mantenere** il miglioramento nel tempo



## I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DEL MIGLIORAMENTO – PRIMO: FARE LE COSE GIUSTE ... SECONDO: FARE LE COSE BENE



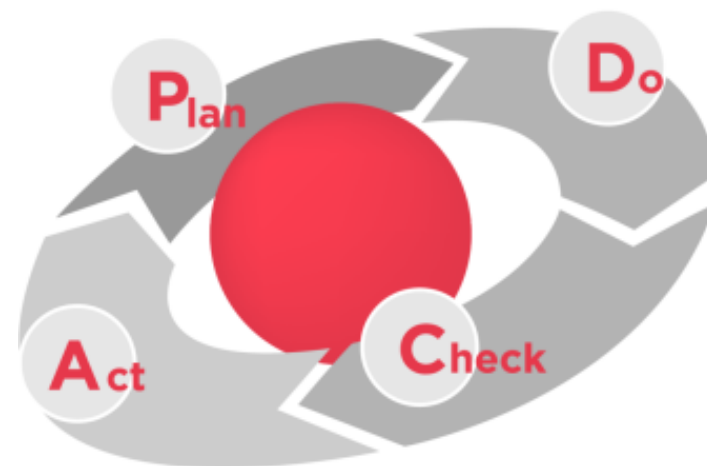
*Quanto meglio facciamo le cose sbagliate, tanto peggiori diventiamo. (Russel L. Ackoff)*

PERCORSO CAF EDUCATION  
WEBINAR 5

## A VALLE DEL MIGLIORAMENTO: MANTENERE I MIGLIORAMENTI ACQUISITI E ...

Pianificare la successiva autovalutazione

# STEP 10



## LA STRUTTURA DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO (PDM) – IL *FORMAT*

### II PDM

- > è articolato come un documento di 20 - 25 pagine al massimo
- > non può essere corredato da documentazione aggiuntiva
- > è strutturato in 4 sezioni

PERCORSO CAF EDUCATION  
WEBINAR 5

## LA STRUTTURA DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO (PDM) – PRIMA SEZIONE

Comprende:

- > i dati della scuola
- > l'indicazione del responsabile del PDM (DS)
- > l'indicazione del referente del PDM
- > l'elenco dei componenti del Comitato di miglioramento
- > la durata e il periodo di realizzazione dell'intervento
- > le risorse destinate al PDM

## LA STRUTTURA DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO (PDM) – SECONDA SEZIONE, (1)

Vengono richieste indicazioni relative a:

- > **COMITATO DI MIGLIORAMENTO E GRUPPI DI PROGETTO**  
*Indicare le modalità e i criteri con cui sono state individuate le persone che compongono il comitato di miglioramento e i gruppi di progetto*
  
- > **RELAZIONE TRA RAV E PDM**  
*Indicare le motivazioni della scelta dei progetti, il collegamento con gli esiti dell'autovalutazione, tenendo conto dei vincoli e opportunità interne ed esterne*



## LA STRUTTURA DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO (PDM) – SECONDA SEZIONE, PRIMA PARTE (2)

- > **INTEGRAZIONE TRA PIANO E POF**  
*Indicare gli elementi di coerenza tra il piano e le attività, progetti e obiettivi inseriti nel POF*
  
- > **QUICK WINS**  
*Indicare le eventuali azioni di rapida attuazione e ad effetto immediato poste in essere nel periodo tra l'autovalutazione e la definizione del piano*
  
- > **ELENCO PROGETTI**  
*Inserire l'elenco dei progetti di cui si compone il Piano*

PERCORSO CAF EDUCATION  
WEBINAR 5

## LA STRUTTURA DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO (PDM) – SECONDA SEZIONE, SECONDA PARTE

schema per la stesura del piano di  
miglioramento



PERCORSO CAF EDUCATION  
WEBINAR 5

CRONOPOGRAMMA CONSIGLIATO PER LA STESURA DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO (1)

11 settembre

Sezione 1  
Anagrafica e Contesto

Sezione 2

Progettazione  
complessiva del piano

9 ottobre

Sezione 2  
Definizione dei progetti

15 ottobre

Av  
Aule  
virtuali

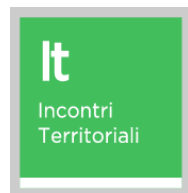
24 e 26 settembre

Help desk

PERCORSO CAF EDUCATION  
WEBINAR 5

## CRONOPOGRAMMA CONSIGLIATO PER LA STESURA DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO (2)

21 - 25 ottobre



30 ottobre

Sezione 3 e 4 relative agli  
step 8 e 9

15 novembre

Consegna del Piano di  
Miglioramento

Help desk