

Orientamento strategico e controllo dei processi

D.T. Cinthia Buonopane

Napoli, 23 marzo 2017

Di cosa parlerò

- ▶ Termini e definizioni
- ▶ Obiettivi strategici e operativi
- ▶ Come si costruisce un obiettivo
- ▶ Modello RAV: priorità e obiettivi di processo
- ▶ Strumenti di misurazione e monitoraggio



Termini e definizioni

Efficacia



- ▶ Esprime il grado di raggiungimento di un obiettivo
- ▶ È il rapporto tra risultato raggiunto e obiettivo prefissato

Esempio

<u>Risultato</u>	«media voti 7,6»
<u>Obiettivo</u>	«media voti 8»

$= 7,6 / 8 = 0,95 \rightarrow 95\%$

Efficienza

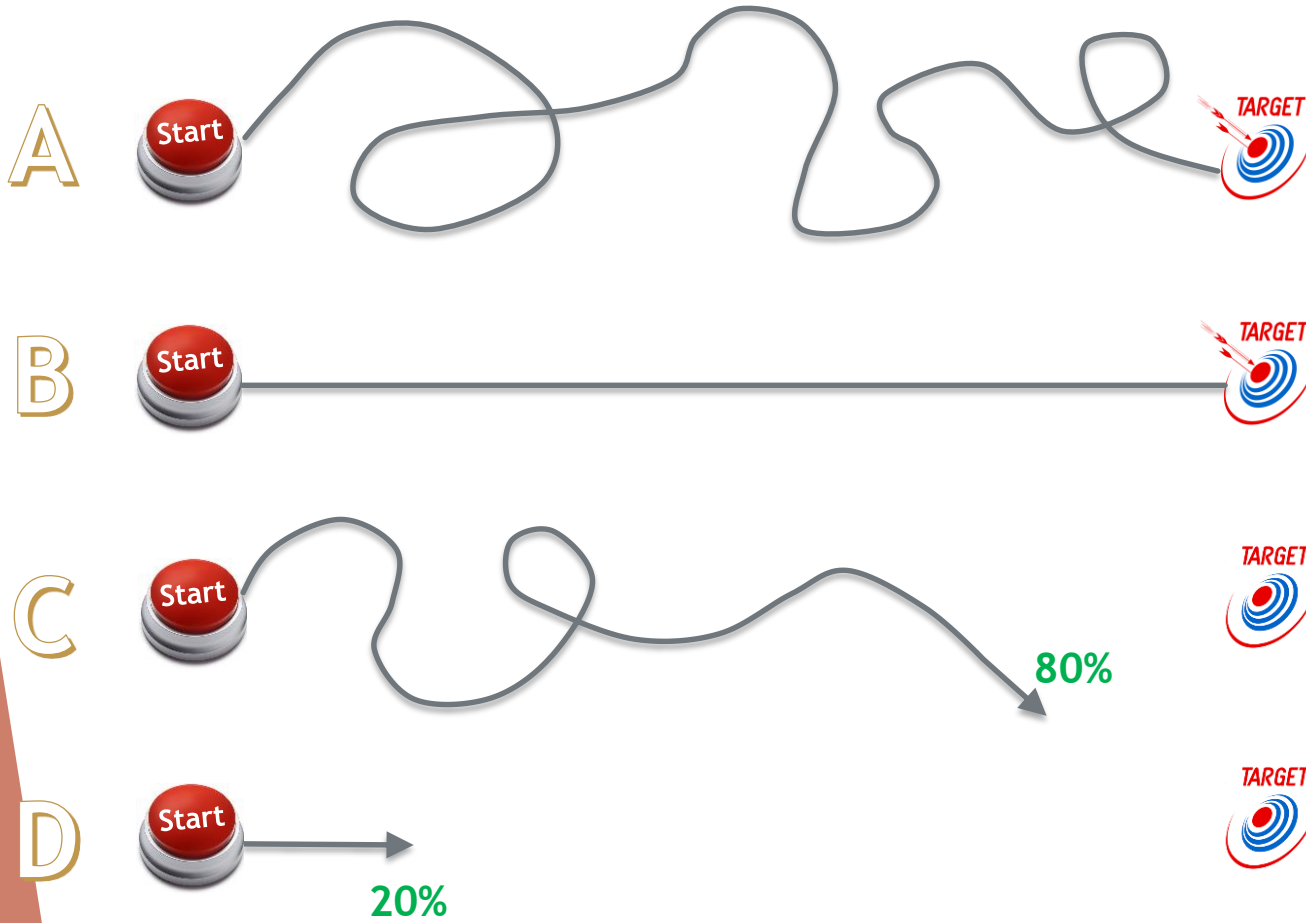
- ▶ Esprime lo sforzo sostenuto per raggiungere un risultato
- ▶ È il rapporto tra risultato raggiunto e risorse impiegate (tempi, costi, persone,...)

Esempio

<u>Risultato</u>	«N. studenti promossi»
<u>Risorse</u>	«N. ore di recupero»
	«Ore di lezione erogate»
	<u>«Numero docenti»</u>

Termini e definizioni

Esempio: da una situazione di partenza (**Start**) si vuole raggiungere un obiettivo (**Target**). La linea di congiunzione rappresenta l'azione intrapresa.



	Efficace	Efficiente
A	✓	✗
B	✓	✓
C	✗	✗
D	✗	✓

Termini e definizioni Mission

- ▶ Definisce lo scopo di un'Organizzazione, il motivo e la giustificazione della sua esistenza
- ▶ Contiene elementi che contraddistinguono l'Organizzazione da tutte le altre
- ▶ Rappresenta il parametro di riferimento delle azioni e decisioni
- ▶ Mission = Identità

Domande:

- ✓ Chi siamo?
- ✓ Cosa facciamo e perché?
- ✓ In cosa ci distinguiamo dagli altri?

Termini e definizioni ➡ Vision

- ▶ È la rappresentazione di uno scenario futuro per realizzare la Mission
- ▶ Rappresenta il veicolo che consente l'ideale raggiungimento dello scopo
- ▶ È utilizzata nella gestione strategica per indicare l'insieme degli obiettivi di lungo periodo che l'Organizzazione vuole perseguire
- ▶ Vision = Finalità strategiche

Domande:

- ✓ Quali sono gli obiettivi di lungo periodo?
- ✓ Come si realizzeranno e quando?
- ✓ Da chi e con quali risorse?

E nella scuola?

- ▶ **Mission e Vision** sono di diretta «emanazione» della dirigenza scolastica
- ▶ La **Mission** può essere definita facendo riferimento allo scopo istituzionale della scuola (art. 1 c.1 Legge 107/2015)
- ▶ La **Mission** è espressione dell'identità della scuola e dovrebbe focalizzare l'attenzione sugli elementi distintivi rispetto alle altre istituzioni scolastiche
- ▶ La **Vision** può essere definita facendo riferimento agli obiettivi strategici delle istituzioni scolastiche (art. 1 c.7 lett. a-s Legge 107/2015)
- ▶ **Mission e Vision** devono essere diffuse e condivise con la comunità scolastica interna e esterna

Termini e definizioni

Pianificazione



Programmazione

In comune:

- ▶ Predeterminazione di obiettivi ed attività da compiere entro un determinato periodo di tempo
- ▶ Assunzione di decisioni attinenti la gestione futura

Esempio:

Piano Triennale
dell'O. F.



Esempio:

Programmazione
didattica

Programma Annuale

Fasi comuni ai processi di pianificazione e di programmazione

Analisi di una problematica o di un'opportunità

Perché

Definizione obiettivo

Cosa e Quanto

Definizione azioni, risorse, responsabilità, tempi

Come, Chi, Quando

Le differenze

Pianificazione



Programmazione

- ▶ La pianificazione è di tipo **strategico**
- ▶ Stabilisce **obiettivi strategici**, prioritari per realizzare *mission* e *vision* dell'organizzazione
- ▶ Ha un orizzonte temporale di **medio-lungo periodo** (3-5 anni)
- ▶ Definisce le azioni per raggiungere gli obiettivi strategici (**strategie**)

- ▶ La programmazione ha carattere **operativo**
- ▶ Stabilisce **obiettivi operativi** che concorrono al raggiungimento di quelli strategici
- ▶ Presenta un orizzonte temporale di **breve periodo** (1 anno)
- ▶ Definisce le azioni per raggiungere gli obiettivi operativi (**programmi**)

Obiettivi strategici e operativi

- ▶ Un obiettivo strategico è un obiettivo **prioritario**
- ▶ È strettamente **funzionale** alla realizzazione della mission e della vision
- ▶ Si persegue nel **medio-lungo** periodo
- ▶ Un obiettivo strategico si scompone in obiettivi operativi da realizzare in orizzonti temporali di breve periodo
- ▶ Le azioni per realizzare un obiettivo strategico (strategie) si possono scomporre in attività operative di breve durata (programmi)

Un **obiettivo strategico** si valuta in termini di **efficacia**
un **obiettivo operativo** si valuta in termini di **efficienza**

Come si costruisce un obiettivo: il perché e il cosa

Un obiettivo deve essere:

- ▶ **Specifico**, espresso in modo chiaro e senza lasciare spazi ad interpretazioni
- ▶ **Misurabile**, affinché sia valutato in modo oggettivo in fase di controllo (**quanto**)
- ▶ **Temporalmente** definito, con precisa indicazione del tempo di conseguimento (**quando**)
- ▶ **Raggiungibile**, un obiettivo facilmente raggiungibile è demotivante, così come un obiettivo irrealizzabile
- ▶ **Sfidante**, deve rappresentare un effettivo miglioramento

Come si pianifica un obiettivo

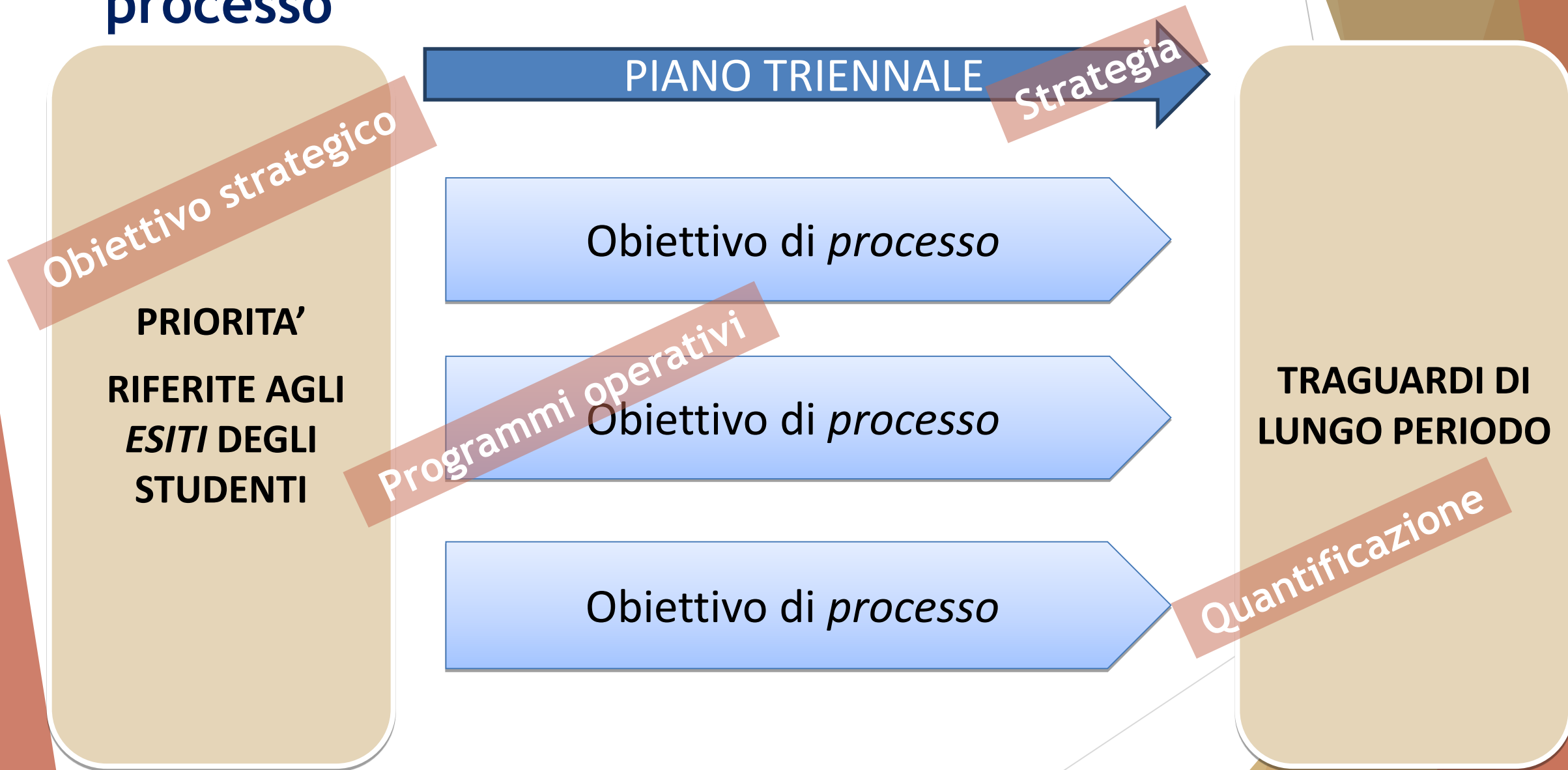
- ▶ Definire le modalità di raggiungimento dell'obiettivo, ovvero le azioni da intraprendere e le risorse da impiegare (**come**)
- ▶ Assegnare le responsabilità (**chi**) ed i tempi (**quando**)

Obiettivo	Traguardo	Azioni	Risorse	Responsabilità	Tempi
Cosa	Quanto	Come		Chi	Quando

- ▶ Definire gli strumenti e la frequenza del monitoraggio (es. indicatori)

Gli indicatori sono elementi numerali che permettono di definire in termini sintetici, misurabili e verificabili un obiettivo o il risultato di un'attività.

Modello RAV: Priorità e Obiettivi di processo



Un esempio: Istituto Comprensivo con % inferiori nel confronto con Scuole con il medesimo ESCS

Livello attribuito dalla scuola all'area delle prove standardizzate



Priorità: "Allenare" gli alunni, mediante la somministrazione di prove strutturate rapide e frequenti, al fine di migliorare le prestazioni delle prove nazionali

Traguardo: Sviluppo delle capacità di risoluzione di prove strutturate utili agli alunni anche nel futuro per poter affrontare prove selettive, test d'accesso ecc.

Domande: l'obiettivo è chiaro? È espresso in termini misurabili? È raggiungibile? È sfidante? Risponde alle criticità emerse dalla lettura dei dati?

Un'ipotesi alternativa

PRIORITA'
**MIGLIORARE I
RISULTATI DI
MATEMATICA
DELLE PROVE
STANDARDIZZATE
NAZIONALI
RISPETTO ALLE
SCUOLE CON
BACKGROUND
FAMILIARE SIMILE**

PIANO TRIENNALE

Definire un curriculum d'istituto orientato sulle competenze in direzione verticale con il coinvolgimento di tutti gli ordini di scuola

Promuovere e diffondere metodologie didattiche innovative da utilizzare a sistema in tutti gli ordini di scuola

Progettare in modo più sistematico gli interventi di inclusione e differenziazione didattica adottando modelli comuni a tutti gli ordini di scuola

Formare i docenti per elaborare un progetto sulla "Didattica per competenze" per innovare i processi di insegnamento/apprendimento

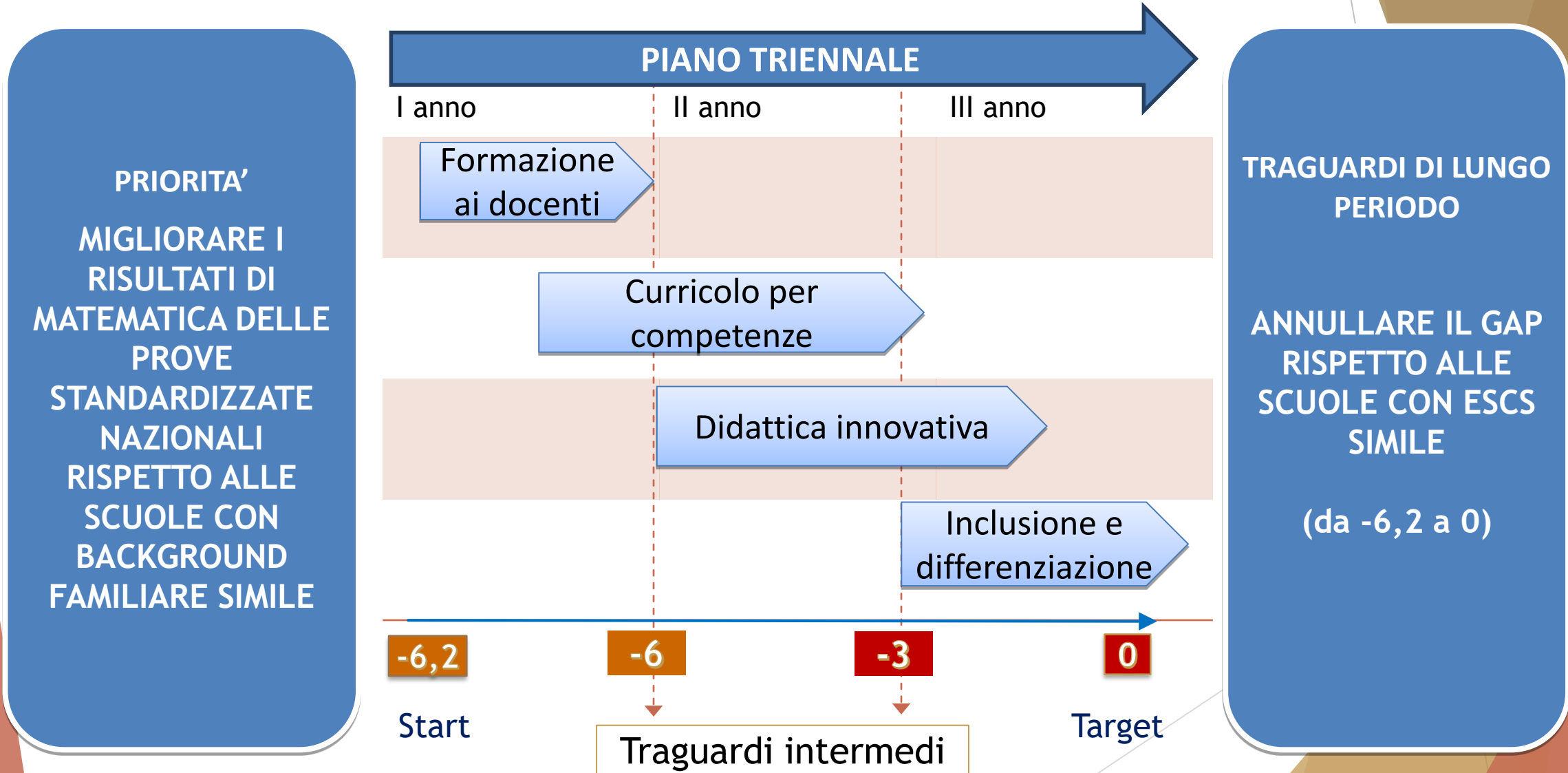
**TRAGUARDI DI
LUNGO PERIODO**

**ANNULLARE IL
GAP
RISPETTO ALLE
SCUOLE CON ESCS
SIMILE**

(da -6,2 a 0)

Modello RAV: Priorità e Obiettivi di processo



Esempio: ipotesi di programmazione temporale



Strumenti di pianificazione e controllo

Esempio: Monitoraggio e controllo obiettivo di processo

Formare i docenti per elaborare un progetto sulla "Didattica per competenze"

Azioni	Tempi (mesi)										Monitoraggio trimestrale			Azioni correttive
	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	% completa-mento	Esito	KPI	
Programmato  Realizzato 														
Individuazione risorse esterne	■										100%	✓	N. docenti partecipanti/ Tot. docenti = 92%	✓
Progettazione del corso		■									100%	✓		✗
Elaborazione scheda finanziaria		■									100%	✗	Σ ore di assenza / Totale ore Erogate = 7%	
Approvazione del progetto			■								100%	✓		
Erogazione del corso				■	■	■	■	■	■		52% (26 h / 50 h)		Punteggio medio questionari di Soddisfazione	Sensibilizza- zione del personale docente per tasso
Monitoraggio quali-quantitativo				■		■		■			66%			

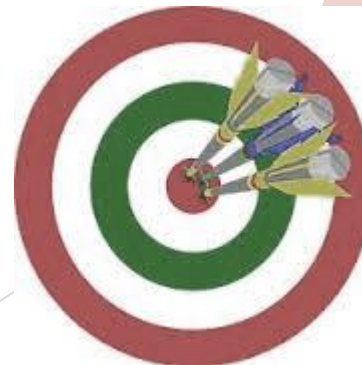
Un altro esempio: Liceo Classico con votazioni degli studenti inferiori ai dati di confronto

Livello attribuito dalla scuola all'area dei risultati scolastici 1 ● ● ● **3** ● ● ● ● 7

Priorità: Migliorare gli esiti degli studenti all'esame di stato

Traguardo: Diminuzione del 7% degli studenti che conseguono votazioni tra 71 e 80 in favore delle fasce di voto più elevate

Domande: l'obiettivo è chiaro? È espresso in termini misurabili? È raggiungibile? È sfidante? Risponde alle criticità emerse dalla lettura dei dati?



Riflessioni

Processo di pianificazione

- ▶ Definizione di un obiettivo
- ▶ Definizione delle azioni, risorse e responsabilità

Processo di realizzazione

- ▶ Attuazione delle azioni pianificate, secondo modalità e tempi definiti

Processo di misurazione

- ▶ La misurazione consiste nel raccogliere dati per confrontare i risultati attuali con quelli attesi o previsti
- ▶ La misurazione è l'anello di congiunzione tra pianificazione, realizzazione e **miglioramento**

Conclusioni



Processo di miglioramento continuo

Se il "piano A"
non funziona,
l'alfabeto ha
altre 25 lettere.
Stai sereno.



*Grazie per
l'attenzione!*