Centro Risorse CAF
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

Rapporto DI AUTOVALUTAZIONE

Amministrazione/Ufficio	

Presentazione dell'Amministrazione

La presentazione dovrebbe essere di massimo 2 pagine e contenere i seguenti elementi:

- La tipologia di amministrazione/Settore
- Una breve storia in relazione al contesto in cui opera (max ½ pagina)
- I principali servizi erogati
- Le principali partnership stabilite
- I principali stakeholder (interni ed esterni) di riferimento
- L'organigramma

Presentazione del processo di autovalutazione svolto

In massimo una pagina descrivere le modalità attraverso le quali:

E' stato realizzato il processo di autovalutazione (avendo come riferimento gli step da 1 a 6 delle linee guida del modello)

È stato definito e avviato il piano di miglioramento (avendo come riferimento gli step 7,8 e 9 delle linee guida del modello CAF)

Sono stati raccolti i dati e le evidenze relative ai fattori abilitanti e ai risultati, e individuate le priorità di intervento

Criterio 1: Leadership

1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. formulare e sviluppare la mission ("Quale contributo ci prefiggiamo di dare alla società?") e la vision ("Quale formazione ci prefiggiamo di fornire ai nostri discenti?") dell'istituzione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;
b. stabilire, con il coinvolgimento dei portatori di interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio e tradurli in un codice di condotta;
c. rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra leader e personale (ad es. assicurando coerenza tra mission, vision e valori);
d. comunicaremission, vision, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'istituzione e agli altri portatori di interesse;
e. rivedere periodicamente mission, vision e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (sociali, tecnici, economici, politici, ambientali);
f. gestire i conflitti di interesse identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale;
g. creare le condizioni per una comunicazione efficace. Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Punti di forza

- Presenza mission, vision e valori e, se necessario, rivedibili annualmente (contestualmente all'aggiornamento del P.T.O.F.)
- Chiarezza, trasparenza ed esaustività nelle comunicazioni interne ed esterne e del sito; diffusione con codici QR di mission,vision e valori negli stakeholders
- Condivisione nelle riunioni degli organi collegiali
- Ai fini della comprensione del territorio e per una coerente revisione di mission, vision e valori, i portatori di interesse sono coinvolti attraverso questionari e schede di valutazione degli alunni in stage

Aree da migliorare

- Difficoltà di mettere a fuoco le informazioni dato l'alto numero di comunicazioni necessarie per il funzionamento dell'istituzione (la comunicazione si articola con difficoltà nell'ambito di processi complessi)
- Impossibilità di valutare quantitativamente il numero degli accessi a tutto il materiale pubblicato su Internet e la sua effettiva fruizione
- Scarsa visibilità di Mission, vision, valori

- Mancanza di un report di restituzione di quanto scritto dalle aziende nelle schede di valutazione degli alunni in stage oppure non risulta condiviso
- Necessità di favorire un maggior coinvolgimento del territorio, non solo di aziende o associazioni che sono già in contatto con la scuola per altri motivi (stage o progetti)

Idee per il miglioramento

- Rendere tracciabile l'accesso al materiale pubblicato sul sito internet; adottare uno strumento di conferma di apertura e consultazione dei documenti fondamentali
- Fare una verifica a campione con interviste e/o questionari in cui si sonda se i destinatari hanno letto i vari documenti fondamentali (tra cui mission, vision, valori)
- Semplificare i documenti più corposi, anche attraverso modi di fruizione alternativi (es. brevi filmati, animazioni)
- Rivedere struttura del sito internet con materiali collocati in grandi aree e con maggiore visibilità per mission, vision e valori, anche attraverso un link da inserire nella home per renderli immediatamente visibili
- Restituire un report di quanto emerso dalle schede di valutazione dei fabbisogni formativi e dalle schede di valutazione di stage
- Creare lista partners della scuola condivisa per agevolare i rapporti
- Rendere più efficace la comunicazione a tutto il personale dell'identità dell'istituto in termini di vision, mission e valori, da intendersi come linee comuni a tutta la comunità scolastica indipendentemente dai singoli indirizzi di studio
- Incrementare ulteriormente le percentuali di restituzione dei questionari di Customersatisfaction (già in trend positivo tra il 2016 e il 2018), soprattutto da parte delle aziende: coinvolgere il tutor di stage

Evidenze

- documento Aggiornamento P.T.O.F. pp. 9-10
- P.T.O.F. sintetico pp. 6 -7
- verbale del Collegio del 04.09.2018.

Punteggio

Punteggio plan	***82***
Punteggio do	***76***
Punteggio check	***62***
Punteggio act	***55***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	69

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 1: Leadership

1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:
a. sviluppare, attraverso l'uso delle tecnologie disponibili, un sistema di gestione per l'organizzazione dei processi e delle strutture organizzative coerente con la strategia, la pianificazione operativa, i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse;
b. definire responsabilità di gestione/di guida (flow chart dell'organizzazione), compiti e competenze;
c. definire obiettivi strategici misurabili e risultati attesi concertandoli per l'intera organizzazione in relazione alla mission da realizzare;
d. definire gli obiettivi in termini di output e outcome (ad es. il numero di discenti promossi al ciclo successivo, il loro inserimento in campo sociale e professionale) che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;
e. definire la strategia net/e-government e allinearla con gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione;
f. stabilire un sistema informativo che includa attività di audit e monitoring interne;
g. definire appropriati schemi organizzativi e di gestione per il project management e il lavoro di gruppo;
h. applicare stabilmente standard di riferimento del TQM, quali il modello CAF o l'EFQM;
i. sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi strategici e operativi (ad es. BalancedScorecard) ad ogni livello dell'istituzione;
j. definire sistemi di Quality Management ad esempio sistemi di accreditamento o di certificazione quali ISO 9001-2000 o altri specifici per il settore educativo;
k. formalizzare sistemi di cooperazione interni ad esempio tra i servizi amministrativi e finanziari
l. identificare e definire le priorità per i cambiamenti che devono essere implementati relativamente ai metodi di gestione dell'istituzione e delle sue attività;
m. comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni di tali cambiamenti al personale e ai portatori di interesse

Punti di forza

- Responsabilità, compiti e competenze ben definiti, condivisi, resi pubblici attraverso Piano delle attività e dei progetti del P.T.O.F.
- Organigramma ben definito e pubblicizzato

- Utilizzo sistematico di sistemi di qualità e di valutazione d'Istituto: nello specifico SNV e CAF (utilizzato anche per Agenzia Formativa)
- Buona diffusione dell'e-government
- Presenza di schede di monitoraggio in itinere e di valutazione finale per le attività previste dal P.T.O.F.
- Le responsabilità sono chiare e definite:per alcune figure e azioni sono previsti mansionari per la definizione di responsabilità di gestione/di guida (flow chart dell'organizzazione), compiti e competenze

Aree da migliorare

- Rendere maggiormente evidenti i benefici delle azioni di audit e di monitoring interne, in termini di miglioramento dell'organizzazione
- Rilevazione della soddisfazione dell'utenza in merito ai progetti attuati
- Gli obiettivi strategici non hanno valori numerici (target) di riferimento
- Obiettivi strategici e azioni mirate al loro conseguimento poco pubblicizzati e difficilmente visibili
- Carenza di una pianificazione strategica d'insieme comune, che raccolga tutte le attività e i progetti con obiettivi finali che facciano riferimento ai obiettivi strategici dell'organizzazione
- Sistema di misurazione degli obiettivi strategici

Idee per il miglioramento

- Somministrazione di questionari specifici di soddisfazione all'utenza in merito ai progetti attuati
- Implementare il sito con obiettivi strategici visibili e indicatori misurabili
- Comunicare più efficacemente gli obiettivi strategici misurabili erestituire a fine anno un foglio di calcolo di sintesi di tutte le attività della scuola, confrontando obiettivi prefissati con risultati raggiunti, sulla base dei costi in termini di risorse umane
- Inserire nella home del sito nelle aree di ogni indirizzo i progetti/attività pianificati e realizzati
- Monitoraggio studenti diplomati sullo stato di occupazione o disoccupazione ed indagine su quanti sono stati chiamati a lavorare da aziende frequentate in Alternanza scuola lavoro
- Orientare il personale nella ricerca delle informazioni relative agli obiettivi strategici e ai relativi piani operativi

Evidenze

- Documento aggiornamento P.T.O.F., sezioni 5, 6, 8
- P.T.O.F. sintetico pp. 9, 10, 11
- Documento "Pt_7_odg_SNV-CAF_-_Collegio_docenti_19.06.2017" (sintesi dei Piani di miglioramento di SNV e CAF)

Punteggio

Punteggio plan	***78***
Punteggio do	***80***
Punteggio check	***65***
Punteggio act	***62***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	71

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 1: Leadership

1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
b. dimostrare la propria disponibilità al cambiamento, considerando i *feedback* costruttivi proposti dagli altri;
c. mantenere il personale regolarmente informato su tutti i temi di interesse o su quelli relativi alle questioni chiave dell'istituzione;
d. supportare il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali dell'organizzazione;
e. stimolare, incoraggiare e creare le condizioni per la delega di autorità, responsabilità e *expertise* (*empowerment*);
f. promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale dell'istituzione a fornire suggerimenti e a essere proattivi nel lavoro quotidiano;
g. riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo[3];
h. rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni e alle problematiche individuali del personale;
i. discutere le *performance* individuali con il personale

Punti di forza

- Il DS e lo staff si comporta in modo coerente con gli obiettivi e i valori della scuola, agendo come modello di ruolo
- Trasparenza informazione, garantita da sito della scuola e riunioni organi collegiali
- Equa e trasparente attribuzione e retribuzione dei compiti
- La Dirigenza ha grande attenzione alla normativa (diffusa, illustrata e discussa nelle riunioni collegiali), le scelte sono chiare e motivate (vedi verbali dei collegi e dei consigli d'indirizzo)
- Presenza di gruppi di lavoro con deleghe di responsabilità (ampia disponibilità a delegare)
- Impegno a mantenere il personale regolarmente informato su tutti i temi di interesse e su quelli relativi alle questioni chiave dell'istituzione come risulta dal sito web delle scuola e dalle riunioni collegiali
- Richieste di collaborazione al personale attraverso comunicazioni
- Progressivo aumento dell' empowerment

Aree da migliorare

- Necessità di ampliare il middle management della scuola e di stimolare il personale a rivestire ruoli strategici/organizzativi per la scuola
- Raccogliere in modo più immediato suggerimenti o eventuali disagi del personale, in modalità differente rispetto ai questionari di customersatisfaction
- Distribuzione dei compiti tra i docenti secondo un criterio di ripartizione equa a turnazione affinché tutte le aree di gestione siano coperte alcuni docenti hanno invece messo tra i Punti di forza Equa e trasparente attribuzione e retribuzione dei compitiNecessità di trovare il consenso

Idee per il miglioramento

- Organizzare una formazione specifica e mirata per le aree strategiche della scuola, in modo da stimolare il personale a candidarsi per coordinare le attività in cui queste si traducono
- Incoraggiare una partecipazione più diffusa, grazie anche all'azione di tutoraggio di colleghi più esperti, in modo tale da ripartire fra un numero maggiore di colleghi il carico di lavoro
- Predisporre un'area apposita sul sito per segnalare criticità, idee, suggerimenti o esprimere apprezzamenti; fare un'analisi di tali criticità, idee, suggerimenti, verificandone la fattibilità
- Approvazione di un sistema di turnazione delle aree scoperte nel collegio docenti

Evidenze

- Criteri Comitato di valutazione docenti
- Questionari Customersatisfaction
- P.T.O.F. – Parte su Organizzazione interna – Organigramma, p. 15; Organizzazione interna, che inizia a p. 55

Punteggio

Punteggio plan	***82***
Punteggio do	***80***
Punteggio check	***72***
Punteggio act	***64***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	74

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 1: Leadership

1.4 Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. identificare le decisioni politiche che influiscono sull'istituzione;
b. assicurare che gli obiettivi e le finalità dell'istituzione siano coerenti con le decisioni politiche;
c. mantenere contatti proattivi e regolari con le autorità politiche; rapportarsi alle gerarchie esecutive e legislative competenti 4;
d. sviluppare e mantenere partnership e networking con altre istituzioni operanti nel campo della formazione e dell'istruzione e con i portatori di interesse "di prima linea" (discenti, famiglie, associazioni di studenti/personale, contatti in ambito socio-economico, medico e culturale, con organizzazioni non governative - ONG -, gruppi di interesse, aziende private, altre organizzazioni e organismi pubblici);
e. coinvolgere le autorità politiche e altri portatori di interesse nella definizione degli output e degli outcome e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione;
f. adoperarsi affinché l'istituzione abbia una buona reputazione e un'immagine positiva, riceva riconoscimenti pubblici e goda di considerazione come istituzione educativa e per i servizi erogati
g. sviluppare strategie di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati indirizzate ai portatori di interesse;
h. partecipare alle attività delle associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse

Punti di forza

- L'Istituto, attraverso il P.T.O.F., come previsto dalla normativa, definisce e diffonde all'interno e all'esterno dell'istituzione scolastica la propria identità culturale e progettuale ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa ed organizzativa che adotta nell'ambito della propria autonomia
- Nell'elaborazione del P.T.O.F. si attivano rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio
- I questionari *customersatisfation*contribuiscono a verificare annualmente la soddisfazione degli stakeholders
- Ridefinizione di output e outcome anche sulla base di indicazioni di enti, aziende, studenti, famiglie
- Il Dirigente identifica e condivide le motivazioni che sono alla base delle scelte per il futuro dell'organizzazione

- Partecipazione a bandi e concorsi affinché l'istituzione abbia una buona reputazione e un'immagine positiva, riceva riconoscimenti pubblici e goda di considerazione come istituzione educativa e per i servizi erogati
- Coerenza tra scelta di partnership / accordi di rete e Vision e Mission dell'istituzione scolastica
- Buona strategia di Comunicazione di prodotti e servizi erogati attraverso la homepage del Polo e Applicazioni dedicate (per es. Scuola in Chiaro)
- Si realizzano iniziative rivolte ai genitori
- La scuola gode sicuramente di un'immagine positiva e di alta considerazione da parte di enti privati e pubblici e viene molto spesso chiamata a partecipare ad iniziative e progetti della provincia di forte impatto sociale

Aree da migliorare

- Difficoltà a coinvolgere in modo realmente efficace e concreto gli stakeholders nelle politiche della scuola
- Aumentare la visibilità delle molte iniziative dell'istituzione
- La risposta dei portatori di interesse non è sempre all'altezza degli sforzi fatti dall'organizzazione per il coinvolgimento (famiglie, restituzione dei questionari, ecc….)
- Mancanza di un piano/strategia tesa al coinvolgimento mirata ai portatori di interesse
- Mancanza di un vero e proprio piano di promozione mirato
- Non è abbastanza evidenziata l'identità del Polo Bianciardi, come polo della comunicazione
- Reputazione dell'istituto e immagine positiva qualcuno invece scrive tra i Punti di forza La scuola gode sicuramente di un'immagine positiva e di alta considerazione da parte di enti privati e pubblici e viene molto spesso chiamata a partecipare ad iniziative e progetti della provincia di forte impatto socialenecessità di trovare il consenso
- Promozione della scuola tra gli studenti delle scuole medie
- Offerta di sostegno agli studenti da parte di uno psicologo
- Valutare il bisogno formativo del territorio e rispondere alle esigenze

Idee per il miglioramento

- Individuare e programmare una strategiasistematica di promozione dei prodotti/servizi erogati, attraverso eventi che coinvolgano rappresentanti degli *stakeholders*, interni ed esterni
- Rafforzare la presenza degli articoli dedicati alle iniziative dell'Istituto sulla stampa locale ed i quotidiani locali online grazie all'azione della funzione Comunicazione interna ed esterna
- Creare manifesti e volantini pubblicitari utilizzando le risorse interne (es. studenti tecnico della grafica); creare un breve filmato di presentazione della scuola da caricare sul sito internet, realizzato dagli studenti
- Definizione di un piano di promozione e /o coinvolgimento mirato
- Rafforzare il senso di appartenenza di studenti e genitori al Polo, costituzione di un "gruppo" per facilitare la diffusione di un'immagine positiva all'esterno
- Laboratori estivi
- Collaborazione permanente con operatore ASL
- Valorizzare l'istituto dando visibilità ai riconoscimenti ottenuti, anche in fase di orientamento in entrata

Evidenze

- Questionari *Customer*satisfaction (parte dedicata ad Enti/Aziende)
- P.T.O.F. – Parti 2. Presentazione dell'Istituto, che inizia a p. 5; 3. Identità dell'Istituto, che inizia a p. 9 (vedere soprattutto "Mandato istituzionale", "Vision, Missione, Valori", "Principali aree strategiche di intervento connesse alla missione e per ciascuna di esse gli out come previsti"; 14. Metodologia seguita per l'elaborazione del P.T.O.F., che inizia a p. 100
- RAV di SNV, parte 3B.7 Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie, Subarea: Collaborazione con il territorio, pp. 135-143
- Progetto Alternanza Scuola-Lavoro
- Intervista al DS, punto 1.4

Punteggio

Punteggio plan	***73***
Punteggio do	***78***
Punteggio check	***65***
Punteggio act	***60***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	69

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 2: Politiche e strategie

2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. identificare tutti i portatori d'interesse;
b. raccogliere sistematicamente e analizzare le informazioni relative ai portatori d'interesse, ai loro bisogni e aspettative;
c. raccogliere regolarmente e analizzare le informazioni, analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità. Le informazioni possono riguardare variabili significative quali gli sviluppi sociali, ecologici, economici, legislativi e demografici (informazioni riguardanti il mercato del lavoro, le opportunità lavorative per i discenti in base al tipo di formazione, nonché i tassi di disoccupazione e sottoccupazione, dove possibile);
d. analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad es. attraverso diagnosi basate su modelli TQM o analisi SWOT) e identificare i fattori critici di successo attraverso la valutazione regolare dei cambiamenti dell'ambiente circostante (inclusi i cambiamenti politici).

Punti di forza

- Contatti con stakeholders (che sono ben identificati) in fase di elaborazione del P.T.O.F., di progettazione delle attività di alternanza
- Utilizzo sistematico questionari di customersatisfaction per raccogliere bisogni e aspettative degli stakeholders e analizzarli
- Stretti rapporti con il territorio attraverso la compartecipazione ad eventi
- Rapporti costanti con le famiglie attraverso comunicazioni, colloqui, incontri
- Utilizzo dei modelli SNV e CAF per individuare criticità e progettare piani di miglioramento
- Strategie messe in atto per aderire nel modo più efficacie ai bisogni e alle opportunità offerte dal territorio ai futuri diplomati
- La scuola è molto attenta ad implementare le risultanze occupazionali dei suoi studenti attraverso il progetto di Alternanza Scuola Lavoro, cercando di stabilire rapporti con aziende in linea con i propri percorsi formativi

Aree da migliorare

- Leggere in anticipo i bisogni del territorio e degli stakeholders per dare risposta a questi in termini di offerta formativa
- Necessità di integrare i dati già presenti sul Registro nazionale per l'alternanza scuola/lavoro
- Maggiori opportunità per i portatori di interesse per segnalare bisogni e disagi
- Identificazione di variabili significative con riferimento agli obiettivi strategici(raccogliamo tante informazioni ma non tutte sono utili e legate agli obiettivi e questo rende difficile la rilettura e la fase di act)

- Rilettura carente delle schede alternanza
- Adeguamento di alcune domande del questionario di customersatisfaction agli obiettivi strategici dell'Istituto

Idee per il miglioramento

- Organizzare incontri periodici con le associazioni di categoria del territorio in modo da poter utilizzare la flessibilità e l'autonomia didattica per curvare il curricolo in base ai reali bisogni presenti e futuri del territorio
- Raccolta dati a integrazione di quelli già presenti sul Registro nazionale per l'alternanza scuola/lavoro
- Predisposizione sul sito internet di un'area dedicata ai suggerimenti dei portatori d'interesse
- Identificare le variabili significative per i singoli obiettivi
- Fare report delle schede di alternanza
- Progettare e realizzare un monitoraggio generale di tutte le attività che coinvolgono i portatori di interesse
- Questionario informatico dove gli studenti ed i genitori possano, attraverso domande aperte, delineare i servizi che vorrebbero fossero offerti dalla scuola che frequentano e che frequentano i figli
- Estendere il panorama dei portatori di interesse

Evidenze

- Questionari *Customer*satisfaction
- P.T.O.F. – Metodologia seguita per l'elaborazione del P.T.O.F., che inizia a p. 100
- Intervista al DS, punto 2.1
- Riepilogo questionario alternanza scuola lavoroa.s. 2017/2018.

Punteggio

Punteggio plan	***73***
Punteggio do	***76***
Punteggio check	***64***
Punteggio act	***61***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	68

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 2: Politiche e strategie

2.2 Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. definire (nel medio e nel lungo termine) obiettivi strategici e (nel breve termine) obiettivi operativi coerenti con la missione, la visione e i valori dell'istituzione e includerli nei processi operativi e nella pianificazione;
b. coinvolgere i portatori di interesse nello sviluppo di politiche e strategie, nella loro revisione e aggiornamento, dando priorità ai loro bisogni e aspettative;
c. sviluppare e applicare metodi per monitorare, misurare e valutare le performance dell'istituzione a tutti i livelli (servizi, allocazione delle risorse, flow chart), assicurando il monitoraggio della fase attuativa delle strategie;
d. valutare gli impegni esistenti in termini di prodotti/servizi e risultati e la qualità dei piani strategici ed operativi. Accertarsi del livello di raggiungimento degli obiettivi e adattare conseguentemente politiche e strategie;
e. rivedere sistematicamente rischi e opportunità (ad es. attraverso analisi SWOT) e identificare i fattori critici di successo attraverso una regolare valutazione degli stessi nel contesto organizzativo (inclusi cambiamenti a livello politico);
f. bilanciare compiti e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo e con i bisogni dei portatori di interesse;
g. valutare bisognosa necessità di riorganizzare e migliorare strategie e metodi di pianificazione;
h. definire una politica che tenga conto della relazione tra istruzione/formazione e impiego, tra insegnamento e ricerca e del loro impatto sulla società;
i. sviluppare una politica relativa all'impatto sulla società che vada oltre la mission educativa e formativa dell'istituzione.

Punti di forza

- Chiaradefinizioneobiettivi strategici e obiettivi operativi coerenti con la missione, la visione e i valori dell'istituzione
- Rapporti costanti con i portatori di interesse, coinvolti anche nello sviluppo di politiche e strategie
- Schede di valutazione e monitoraggio dei progetti/attività presenti nel PTOF
- Utilizzo della Rendicontazione sociale come strumento di monitoraggio e analisi del ruolo dell'istituzione nel territorio
- Viene monitorato il raggiungimento degli obiettivi in termini di prodotti/servizi e risultati

Aree da migliorare

- Rendere più dinamiche le politiche e le strategie, in modo da poterle curvare i base ai bisogni dei portatori di interesse/territorio e le risorse disponibili

- Carente la fase di act: in quante schede ci sono obiettivi numerici in fase di pianificazione e in fase di restituzione una verifica degli indicatori rispetto a tali obiettivi?
- Carente l'analisi di rischio
- Sviluppare una politica relativa all'impatto sulla società che vada oltre la mission educativa e formativa dell'istituzione
- Sarebbe opportuno aver chiari i fondi potenzialmente spendibili per ogni area organizzativa

Idee per il miglioramento

- Organizzare incontri periodici con le associazioni di categoria del territorio in modo da poter utilizzare la flessibilità e l'autonomia didattica per curvare il curricolo in base ai reali bisogni presenti e futuri del territorio
- Dedicare uno spazio per la raccolta di feedback da parte dei portatori di interesse sul sito internet
- Implementare l'utilizzo della Rendicontazione sociale e proseguire nel percorso di formazione del personale per la sua realizzazione
- Rendere sistematica a fine anno una riunione di riesame che , alla luce dei risultati e obiettivi raggiunti dai vari progetti, in riferimento agli obiettivi strategici, valuti il loro raggiungimento e pianifichi nuovi obiettivi strategici riorganizzando e migliorando le strategie
- Elaborare una struttura di sintesi finale dei risultati raggiunti, sulla base degli obiettivi strategici e operativi programmati e delle risorse umane/economiche impegnate
- Schema chiaro e pubblicato in area riservata sotto forma di tabella con fondi collegati alle areeorganizzative

Evidenze

- Questionari *Customer*satisfaction
- P.T.O.F. – Parte su Obiettivi strategici, p. 24, e Obiettivi operativi, che inizia a p. 24: queste parti ci danno un'idea chiara sulle politiche e le strategie della scuola
- Intervista al DS – punto 2.2
- Rendicontazione sociale.

Punteggio

Punteggio plan	***74***
Punteggio do	***74***
Punteggio check	***66***
Punteggio act	***61***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	69

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 2: Politiche e strategie

2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi

a. tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in piani e attività e collegarli ai processi chiave;
b. coinvolgere i portatori di interesse nell'implementazione di strategie e politiche;
c. tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in corrispondenti piani e compiti significativi per l'istituzione nel suo complesso, le sue diverse articolazioni organizzative e gli individui all'interno dell'istituzione;
d. sviluppare canali interni all'organizzazione per la comunicazione di obiettivi, piani e compiti (progetti scolastici, piani educativi, didattici, sociali e culturali, carte dei servizi, etc.);
e. sviluppare e applicare metodi per misurare la performance dell'istituzione a tutti i livelli, ad es. per stabilire il rapporto tra risorse e output (efficienza) e tra output e outcome (efficacia);
f. definire e assicurare monitoraggio e follow-up da parte degli organi gestionali (consigli, collegi, comitati locali, etc.)

Punti di forza

- Obiettivi strategici e operativi vengono tradotti in attività collegate ai processi chiave e sono sintetizzati in uno Schema delle attività del P.T.O.F., aggiornato annualmente
- Compiti e incarichi legati agli obiettivi strategici e operativi sono chiari e comunicati attraverso l'organigramma e lo Schema delle attività contenuti del P.T.O.F.
- Nel PTOF sono evidenziate le aree di interesse e le attività afferenti a tali aree
- Presenza di un piano di comunicazione
- Presenza di un monitoraggio fra risorse ed efficienza

Aree da migliorare

- Migliorare la capacità di analizzare i benefici delle azioni messe in atto
- Rafforzare i canali interni all'organizzazione per la comunicazione di obiettivi, piani ecompiti
- Coinvolgere maggiormente i portatori d'interesse nella fase di implementazione delle strategie e politiche dell'organizzazione
- Carente la risposta al coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione di strategie e politiche
- Carente la verifica dell'efficacia del piano di comunicazione

Idee per il miglioramento

- Sviluppare un metodo (attraverso la costruzione di un foglio di calcolo o analisi SWOT) per misurare la performance dell'istituto a tutti i livelli, stabilendo il rapporto risorse/output e output/out come
- Realizzare abstract ridottissimi(es. una sola slide/schermata per attività/progetto) per chiarire la natura dei progetti/attività che sta portando avanti l'istituzione, in cosa consistono tali attività/progetti e perché sono coerenti con gli obiettivi prefissati
- Aumentare il numero di iniziative condivise con i portatori d'interesse
- Creare occasioni di incontro per un maggiore coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione delle strategie
- Creare progetti/attività con obiettivi comuni fra l'istituzione e gli stakeholder
- Implementazione di un piano che traduca gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in corrispondenti piani e compiti significativi per l'istituzione collegando fra loro le attività
- Dare maggiore visibilità ad obiettivi, piani e compiti attraverso una più efficace comunicazione

Evidenze

- P.T.O.F. – Parte su Obiettivi strategici, p. 24, e Obiettivi operativi, che inizia a p. 24: politiche e delle strategie della scuola
- Intervista al DS – punto 2.3
- Attività P.T.O.F.: da queste si capisce come gli Obiettivi strategici e gli Obiettivi operativi del P.T.O.F. si articolano e si concretizzano in attività
- Piani di miglioramento di SNV e CAF: si consiglia di consultare la versione sintetica inserita nel P.T.O.F. (6.1 Il Piano di miglioramento 2015/2018) alle pp. 21-23; da questi si evince l'impegno della scuola per migliorare le criticità.

Punteggio

Punteggio plan	***75***
Punteggio do	***71***
Punteggio check	***62***
Punteggio act	***55***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	66

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 2: Politiche e strategie

2.4 Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. creare e sviluppare una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il benchlearning, la creazione di condizioni che favoriscano l'apprendimento organizzativo quali, ad esempio, i laboratori, ponendo attenzione al valore del pensiero e della pianificazione strategici;
b. monitorare sistematicamente i fattori e gli indicatori interni relativi al cambiamento e la domanda esterna di modernizzazione e innovazione; indicatori interni possono essere, ad esempio, il tasso di assenteismo dei discenti e del personale, i tassi di abbandono, i reclami di genitori e discenti. Un indicatore esterno può essere rappresentato dai reclami dei partner;
c. pianificare i cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione (ad es. diffondendo i servizi di rete) sulla base di un confronto con i portatori di interesse;
d. garantire lo sviluppo di un sistema efficiente di gestione del cambiamento che consenta di monitorare i progressi nell'innovazione;
e. assicurare e ottimizzare le risorse necessarie per implementare i cambiamenti pianificati;
f. consultare tutti i partners, incluse le associazioni di settore più rappresentative, sui cambiamenti pianificati e la loro implementazione;
g. bilanciare gli approcci top-down e bottom-up nell'implementazione dei cambiamenti all'interno dell'istituzione;
h. governare efficacemente il processo del cambiamento attraverso, ad esempio, progetti di benchmarking e confronto delle performance, gruppi di coordinamento, report di follow-up, etc.;
i. aggiornare i curricula tenendo in considerazione le innovazioni sociali, professionali, scientifiche, accademiche e altre ancora

Punti di forza

- Stimolo all'innovazione continua
- Stimolo a favorire i cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione (PNSD)
- Utilizzo questionari customersatisfaction per rilevazione bisogni
- Creazione di condizioni che favoriscano l'apprendimento organizzativo (gruppi di lavoro e autoaggiornamento)
- Il mondo del lavoro viene consultato e le competenze legate ai profili di uscita nei vari indirizzi aggiornate

Aree da migliorare

- Necessità di attuare concretamente la diffusione dell'innovazione in tutti i livelli dell'organizzazione e in tutti gli indirizzi scolastici in modo uniforme
- Aumentare l'abilità del personale nell'utilizzo delle nuove tecnologie
- carente la pianificazione del percorso verso l'innovazione. Siamo più sul Do che sul Plan.
- Difficoltosa la rilevazione delle competenze
- Ottimizzare le risorse necessarie per implementare i cambiamenti pianificati

Idee per il miglioramento

- Valutare in termini numerici e con evidenze i risultati raggiunti grazie all'innovazione in base agli obiettivi strategici
- Continuare a promuovere la partecipazione a corsi di aggiornamento/formazione inerenti l'innovazione e i nuovi ambienti di apprendimento
- Pianificare e monitorare l'innovazione
- Creazione di compiti per la rilevazione delle competenze in uscita che coinvolga le varie materie superando i singoli confini
- ~~Creare uno spazio nel sito, di semplice e veloce consultazione, dal quale gli enti esterni ed altri potenziali partner della scuola possano reperire i contatti telefonici e le e mail degli operatori interni alla scuola conoscendone subito l'area di operatività ed evitando quindi lungaggini eccessive nella creazione del contatti~~Questo spazio è già presente per le e-mail, mentre per i contatti telefonici si deve utilizzare il numero istituzionale della scuola, non il cellulare dei singoli docenti
- Estendere ad una parte più ampia del personale le azioni di formazione ed adeguamento al progresso dell'innovazione

Evidenze

- Intervista al DS – punto 2.4
- P.T.O.F. – Parte 13. Piano di formazione, pp. 91-99
- Piano Triennale di Intervento PNSD
- Organigramma PNSD
- Questionari CustomerSatisfaction: parti dedicate a innovazione digitale, che fanno capire come la scuola pianifichi i processi di modernizzazione e innovazione consultando gli stakeholders.

Punteggio

Punteggio plan	***78***
Punteggio do	***78***
Punteggio check	***63***
Punteggio act	***54***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	68

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 3: Personale

3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

Esempi:

a. analizzare regolarmente i bisogni presenti e futuri del personale, tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse;
b. sviluppare e comunicare la politica di gestione delle risorse umane adottata in coerenza con le strategie e i piani dell'organizzazione, prendendo in considerazione, ad esempio, la necessità di futuri sviluppi di competenze ulteriori;

c. assicurare (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti affidati e bilanciare compiti e responsabilità;
d. supportare il personale nello sviluppo e/o nell'utilizzo delle nuove tecnologie e nell'implementazione dell'*e-Gov*(ad esempio offrendo al personale le necessarie opportunità di formazione, dialogo, assistenza…);
e. utilizzare appropriati schemi di lavoro relativi ai piani di sviluppo e di reclutamento;
f. sviluppare e concordare (con il personale) una chiara politica che comprenda criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e l'assegnazione degli incarichi;
g. assicurare chiarezza e comprensione rispetto al reclutamento e alla distribuzione di compiti e responsabilità ad esempio attraverso schemi di lavoro appropriati;
h. definire le competenze gestionali e di *leadership* necessarie per definire i profili di reclutamento;
i. gestire il reclutamento e lo sviluppo delle carriere professionali con imparzialità, garantendo pari opportunità, il rispetto per le persone diversamente abili e per ogni tipo di differenza (di genere, orientamento sessuale, età, appartenenza culturale e religione), salvaguardando al tempo stesso i piani educativi e i requisiti formativi e didattici;
j. assicurare quelle condizioni che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale;
k. tenere in particolare considerazione i bisogni dei dipendenti svantaggiati e diversamente abili.

Punti di forza

- La Funzione Strumentale dedicata alla Formazione e allo sviluppo delle risorse umane consente di interpretare i bisogni formativi e dare risposta a questi
- La scuola stimola il personale nello sviluppo e nell'utilizzo delle nuove tecnologie, offrendo le opportunità di formazione
- L'istituzione analizza regolarmente i bisogni presenti e futuri del personale (questionari Customer satisfaction), anche in merito all'attivazione di corsi di formazione e aggiornamento
- La scuola ha una Funzione strumentale dedicata alla Formazione del personale
- Reclutamento del personale imparziale (vedi circolari per dichiarazione di interesse per attribuzione di incarichi)
- Banca ore
- Presenza di una chiara politica con criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e l'assegnazione degli incarichi analizzati e resi pubblici da un Comitato di valutazione appositamente nominato
- Valorizzazione delle attitudini e delle esperienze professionali dei docenti attraverso la delega di responsabilità

Aree da migliorare

- Necessità di ampliare il numero di docenti che svolgono compiti organizzativi nelle aree strategiche per la scuola
- Percezione di un sovraccarico di lavoro burocratico e/o progettuale da parte dei docenti
- Difficoltà di bilanciare le esigenze del personale docente e amministrativo (es. orario apertura uffici)
- Manca una mappa delle competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Istituzione

Idee per il miglioramento

- Promuovere l'assunzione di responsabilità nello svolgimento di compiti organizzativi nelle aree strategiche per la scuola, attraverso la trasparenza e la pubblicità, ma anche una formazione specifica e la spiegazione della necessità di svolgere compiti organizzativi, sottolineandone la ricaduta sull'organizzazione

- A seguito di una riunione di riesame a fine anno e della definizione di obiettivi strategici, definire una lista di competenze da formare e un relativo piano di formazione
- Rinforzare la consapevolezza che le responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale rientrano tra i criteri per la valorizzazione del docente (L. 107/2015)
- Individuare le cause di risposte non positive riguardo la soddisfazione del personale docente per l'organizzazione scolastica, nel caso rappresentino una percentuale non irrilevante

Evidenze

Intervista al DS – punto 3.1
P.T.O.F. – Parte 11. Fabbisogno risorse umane, che inizia a p. 74 (ci fa capire come la scuola pianifichi il fabbisogno di docenti e personale ATA in base alle esigenze concrete date da parametri come numero di studenti iscritti, numero studenti disabili, numero plessi…); Parte su Fabbisogno dei posti per il potenziamento dell'offerta formativa, che inizia a p. 78 (ci fa capire come la scuola destini le risorse del potenziamento in base alle esigenze specifiche, legate alle politiche/strategie; Parte 13. Piano di formazione, pp. 91-99: vedere le iniziative di formazione
Comunicazione interna n. 21 del 25.09.2018 con oggetto: Piano di formazione a.s. 2018-2019 (ci fa capire le procedure seguite dalla scuola per selezionare e organizzare le proposte formative)
Questionari Customer Satisfaction: vedere parti dedicate a soddisfazione docenti

Punteggio

Punteggio plan	***71***
Punteggio do	***72***
Punteggio check	***62***
Punteggio act	***60***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	66

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 3: Personale

3.2. Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. identificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera istituzione;
b. discutere, stabilire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze. Questo include l'accordo su un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri individuali e dell'organizzazione (con la distinzione, ad esempio, fra attività formative obbligatorie e opzionali);
c. sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutto il personale;
d. sviluppare competenze di gestione, di *leadership* e di relazione con il personale, i discenti, le famiglie e i *partner*;
e. sviluppare e promuovere metodologie di formazione aggiornate (approcci multimediali, *e-learning, blendedlearning*, ricerca-azione, ecc);
f. promuovere la mobilità interna ed esterna del personale;
g. pianificare attività di formazione e sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi, dei conflitti di interesse e sul codice di condotta;
h. valutare gli impatti dei piani di formazione e sviluppo in relazione ai costi delle attività attraverso il monitoraggio, l'analisi costi/benefici, l'effettiva comunicazione dei contenuti formativi a tutto il personale e misurarne l'impatto sulle pratiche educative / metodologie.

Punti di forza

- L'Istituto effettua una ricognizione annuale delle competenze del suo personale e lo impiega in modo appropriato (es. CLIL, Ufficio stampa, Competenze digitali)
- La scuola investe molto, da alcuni anni, sulla formazione sulle nuove tecnologie applicate alla didattica (BYOD)
- Partecipazione e realizzazione di molti progetti PON

Aree da migliorare

- Carenza di una formazione specifica del personale sulle competenze di carattere organizzativo, per favorire il ricambio e l'avvicendamento nello svolgimento di ruoli organizzativi
- Assenza di dati che testimonino l'effettivo impatto nella pratica didattica/organizzativa dei corsi di formazione frequentati dal personale e previsti dal Piano di Formazione
- Necessità di guidare i docenti con scarsa esperienza ad un corretto approccio con gli studenti con disturbo specifico dell'apprendimento
- Carente lo sviluppo di tecniche sulla gestione dei rischi, dei conflitti di interesse
- La diffusione dei contenuti formativi dei corsi è parziale, limitata ad alcuni corsi e non a tutti (su Byod esiste l'area del sito per la condivisione di buone pratiche e materiali, per altri corsi manca)

Idee per il miglioramento

- Prevedere una formazione specifica del personale sulle competenze di carattere organizzativo (gestione e leadership), in modo da dare a coloro che sono interessati a rivestire ruoli apicali e organizzativi competenze coerenti e idonee
- Raccogliere evidenze di quanto appreso nei corsi di formazione (es. elaborati realizzati e riproposti nell'attività didattica, buone pratiche portate a regime)
- Istituire all'inizio dell'a.s. (prima dell'ingresso nelle classi) brevi incontri per la diffusione di buone pratiche per alunni con disturbi specifici dell'apprendimento a cura del personale interno specializzato (coordinatrice dell'Inclusione) e continuare a promuovere i corsi di formazione/aggiornamento tenuti da soggetti esterni
- Nell'area dedicata alla formazione, per ogni corso attivato e concluso sarebbe interessante includere materiali da condividere per una ricaduta a pioggia su tutto il personale)

Evidenze

Intervista al DS – punto 3.2
P.T.O.F. – Parte 13. Piano di formazione, pp. 91-99
Comunicazione interna n. 35 del 06.10.2016 con oggetto: ricognizione competenze docenti (invio quella del 2016, ma la comunicazione viene inviata ogni a.s.; ci fa capire come la scuola rilevi le competenze dei docenti per assegnare loro incarichi e compiti specifici e mirati)

Punteggio

Punteggio plan	***82***
Punteggio do	***69***
Punteggio check	***59***
Punteggio act	***56***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	66

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 3: Personale

3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. ricercare l'accordo/consenso con il personale su obiettivi e modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
b. promuovere una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo;
c. creare proattivamente un ambiente che favorisca la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale e sviluppare modalità appropriate allo scopo (modelli per la formulazione e raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, *brainstorming*);
d. coinvolgere il personale e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
e. condurre regolarmente indagini sul personale e pubblicarne i relativi risultati / sintesi / interpretazioni;
f. garantire al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sulle figure di *leadership;*

Punti di forza

- Comunicazione trasparente, tramite sito e occasioni collegiali di condivisione di informazioni, documenti, obiettivi, risultati
- Annualmente vengono condotte indagini sul personale (questionari di customer satisfaction), i cui risultati (in sintesi grafica) vengono condivisi nel Collegio docenti e pubblicate sul sito
- Il lavoro di gruppo è fortemente incoraggiato (vedi numerosi gruppi di lavoro esistenti, es. Ambiti disciplinari)
- I consigli di indirizzo, per la loro dimensione subcollegiale, danno l'opportunità di proporre, condividere e discutere idee per la progettazione, strategie
- Tutti i docenti hanno la possibilità di presentare progetti tramite apposite schede all'attenzione della dirigenza
-

Aree da migliorare

- Necessità di analizzare approfonditamente i risultati emersi dalle indagini sul personale per tradurli in obiettivi di miglioramento concreti

- Necessità di ampliare le modalità di raccolta dei suggerimenti del personale oltre quelle già esistenti
- le attività degli ambiti sono particolarmente ricche e fortemente strutturate; questo comporta uno spazio per la progettazione limitato in modo particolare per le attività pluridisciplinari
- Percentuale significativa di Per niente d'accordo e Poco d'accordo rispetto alla domanda Il personale della scuola viene sostenuto e stimolato a proporre nel Liceo artistico e musicale. (evidenza: BS indice su cui lavorare)
- Necessità di trasformare i risultati emersi dalle indagini sul personale in azioni concrete di miglioramento
- Garantire maggiore anonimato nelle indagini e nei report da sottoporre al personale docente ed ATA

Idee per il miglioramento

- Creare un gruppo di lavoro guidato dal DS che analizzi i risultati delle indagini sulla soddisfazione e verifichi che questi siano tenuti nel giusto conto in sede di autovalutazione e miglioramento
- Individuare una figura a cui il personale possa inviare i suoi suggerimenti via mail
- Rinforzare l'attività di gruppi pluridisciplinari
- Implementare l'autoaggiornamento al fine di rinforzare ulteriormente il lavoro di gruppo e la progettazione di attività trasversali alle discipline

Evidenze

Intervista al DS – punto 3.3
P.T.O.F. – Parte 10. Rendicontazione e valutazione risultati, che inizia a p. 69 (in cui si spiega in che cosa consistono e a che cosa servono le Schede di progettazione, monitoraggio, valutazione, che rappresentano uno spazio progettuale, ma anche di presa in carico di un'attività, con le relative responsabilità che comporta, e di proposta da parte del docente)
Verbali Consigli di indirizzo, che costituiscono un'occasione più diretta di confronto, dialogo e motivazione da parte del DS

Punteggio

Punteggio plan	***72***
Punteggio do	***71***
Punteggio check	***59***
Punteggio act	***51***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	65

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 4: Partnership e risorse

4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. identificare i *partner* strategici e la natura delle relazioni ad es. acquirente\venditore, coproduttore, (*partnership* fra l'istituzione e le aziende, fra l'istituzione e altre pubbliche amministrazioni, fra istituzioni, gemellaggi a livello europeo, programmi di mobilità nazionali, regionali e scambi a livello europeo)[5];
b. stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni e con il loro contenuto;
c. definire i compiti di gestione e le responsabilità di ciascuna delle parti, inclusi i controlli e la valutazione;
d. monitorare regolarmente e valutare i processi, i risultati e il coinvolgimento complessivo nelle *partnership*;
e. stimolare e organizzare *partnership* orientate all'esecuzione di specifici compiti e sviluppare e attuare progetti congiunti con altre istituzioni pubbliche;
f. creare le condizioni per scambi di personale fra *partner*[6];
g. stimolare la realizzazione di attività nell'area della responsabilità sociale;
h. implementare e stimolare la creazione di *partnership* tra facoltà/ sezioni/ dipartimenti/ ordini e gradi di scuola ecc.;
i. sviluppare *partnership* multifunzionali usando differenti risorse per contribuire al processo educativo dei discenti e alla formazione dei docenti in una prospettiva di apprendimento continuo. Ciò include servizi di assistenza medica, sociale, psicologica, di prevenzione dell'abbandono scolastico, di educazione alla salute e alla sicurezza, nonché servizi offerti da associazioni culturali e sportive.

Punti di forza

- Rapporti consolidati e sistematici con una rete ampia e diversificata di partner
- Numerosi accordi formalizzati con i partner
- Attraverso un questionario sull'azienda la scuola ne valuta le caratteristiche e l'affidabilità come partner

Aree da migliorare

- Mancanza di un concreto coinvolgimento dei partner negli aspetti della scuola, che si traduca in suggerimenti con ricadute sull'offerta formativa
- Necessità di aumentare le collaborazioni con scuole di ogni ordine e grado
- Assenza di una proposta di doposcuola per gli alunni con bisogni educativi speciali
- Lo sforzo per portare avanti progetti è molto forte rispetto alla ricaduta n termini di coinvolgimento genitori e aumento del numero delle iscrizioni, il lavoro sembra dispersivo e non mirato agli obiettivi dell'istituzione
- È carente, a confronto degli sforzi applicati, il numero di partnership tra facoltà/ sezioni/ dipartimenti/ ordini e gradi di scuola e la loro ricaduta sugli obiettivi strategici dell'istituzione
- ~~Numerosità delle partnership: si riesce a monitorare e ad interpretare il risultato di tutte le collaborazioni?~~ Dopo consenso
- Non esiste una lista di sintesi aggiornata di tutti i partner della scuola
- Monitoraggio su esito progetti bullismo: questionari iniziali e finali sia per studenti che per docenti. Per studenti per verificare il loro punto di vista iniziale e finale sul fenomeno in ambito scolastico. Per i docenti per monitorale incidenza del fenomeno dentro la scuola

Idee per il miglioramento

- Creare con cadenza triennale (in coincidenza con i cicli del P.T.O.F.) tavoli tecnici di lavoro e di suggerimento con il coinvolgimento dei partner più rappresentativi
- Progetti continuativi e mirati con gradi di scuole inferiori
- Proporre agli I.C. del territorio progetti congiunti, continuativi e mirati, nell'ottica della verticalità del curricolo e consolidare i rapporti già creatisi nell'ambito dell'alternanza scuola/lavoro
- Sondare la disponibilità delle associazioni che operano nell'ambito dell'inclusione a collaborare con la scuola per l'istituzione di un gruppo di studio pomeridiano per gli studenti che necessitano di supporto
- Individuare partner e reti in linea con gli obiettivi dell'istituzione

Evidenze

Intervista al DS – punto 4.1
P.T.O.F. – Parte 2. Presentazione dell'Istituto, che inizia a p. 5 e in cui c'è una sintesi delle principali convenzioni, protocolli di intesa, accordi di rete
Scheda valutazione azienda, utilizzata nell'ambito dell'Alternanza scuola-lavoro per stabilire se il partner è più o meno disponibile a collaborare e con quali caratteristiche

Punteggio

Punteggio plan	***79***
Punteggio do	***74***
Punteggio check	***63***
Punteggio act	***58***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	68

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 4: Partnership e risorse

4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/ clienti

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. assicurare una politica attiva di informazione (circa la gestione dell'organizzazione, i poteri e la giurisdizione delle autorità interne ed esterne, l'organizzazione complessiva, i processi organizzativi, le procedure, le delibere, gli incontri degli organi collegiali, ecc…);
b. incoraggiare il coinvolgimento attivo dei discenti/delle famiglie stimolandoli/le ad esprimere i loro bisogni e necessità e sostenere i loro rappresentanti e/o le loro associazioni;
c. incoraggiare il coinvolgimento dei discenti / delle famiglie nello sviluppo di piani d'azione relativi alla gestione dell'organizzazione e ai processi decisionali ;
d. essere aperti ad idee, suggerimenti e reclami dei discenti/delle famiglie. Definire e usare meccanismi appropriati per raccoglierli (ad es. indagini, gruppi di consultazione, questionari, *box* per i reclami, sondaggi di opinione, ecc…), elaborare le informazioni così ottenute e diffondere i risultati;
e. assicurare la trasparenza dell'organizzazione, delle sue decisioni e delle sue attività (ad es. attraverso la pubblicazione di rapporti annuali, conferenze stampa e la diffusione di informazioni su Internet).

Punti di forza

- Sito web della scuola, ben strutturato e costantemente aggiornato
- Spazio dato a studenti e famiglie, attraverso riunioni di carattere collegiale
- Comunicazione tempestiva e trasparente con le famiglia, grazie al sito, al registro elettronico e alla mail istituzionale
- Presenza di un responsabile per le Relazioni Scuola-Famiglia, al fine di ampliare il coinvolgimento degli utenti nella vita scolastica

Aree da migliorare

- Mancanza di un sistema formalizzato per raccoglierle suggerimenti e reclami di studenti e famiglie
- L'anonimato dei questionari può deresponsabilizzare e influenzare negativamente la veridicità delle affermazioni (soprattutto da parte dei ragazzi)

Idee per il miglioramento

- Creazione di un sistema formalizzato per raccoglierle suggerimenti e reclami di studenti e famiglie ed elaborare le informazioni così ottenute
- Invitare i genitori degli studenti alle molte iniziative dell'Istituto in cui sono coinvolti i figli (ad esempio, concerti del LM, mostre del LA)
- Per i ragazzi si potrebbe pensare ad una CASELLA POSTALE materiale, dove potrebbero mettere richieste o chiedere in anonimato l'intervento in consultazione di un

docente, come ad esempio quello del referente bullismo

Evidenze

Questionari *Customer* satisfaction (perché costituiscono uno strumento per indagare i bisogni dei cittadini/clienti e dare, successivamente, risposta a questi)
Intervista al DS – punto 4.2
Rendicontazione sociale (della rendicontazione mando una bozza; più che leggere le varie parti, è utile in senso generale, perché costituisce lo strumento più concreto ed evidente per informare i cittadini/clienti sulle attività della scuola)
Comunicazione interna su Elezioni rappresentanti dei genitori nei Consigli di classe (è solo un esempio, fra i tanti disponibili, dell'impegno della scuola per il coinvolgimento di una parte degli stakeholders nelle attività della scuola)

Punteggio

Punteggio plan	***73***
Punteggio do	***69***
Punteggio check	***62***
Punteggio act	***60***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	66

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 4: Partnership e risorse

4.3 Gestire le risorse finanziarie

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. assicurare che le risorse finanziarie siano gestite nel miglior modo possibile allineando la gestione finanziaria agli obiettivi strategici;
b. assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci;
c. assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie e basare le decisioni finanziarie (ad es. investimenti e controlli) su analisi dei costi/benefici;
d. introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria (ad es. *budget* pluriennale, di programma o progetto, attenti anche alla dimensione relativa alla differenza di genere, ecc…);
e. analizzare rischi e *outcome*potenziali delle decisioni finanziarie;
f. monitorare costantemente i costi dei corsi di formazione e dei servizi offerti dall'organizzazione, inclusi i costi del personale, coinvolgendo nel processo di analisi il personale coinvolto nell'erogazione dei servizi;
g. delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo centralizzati;
h. sviluppare e introdurre sistemi di controllo finanziario moderni ed efficienti (ad es. *audit* interni, ecc…) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari presso tutto il personale;
i. utilizzare strategicamente le informazioni derivanti da un sistema di contabilità analitico/finanziario perseguendo la trasparenza nella gestione;
j. ridurre l'allocazione dei costi;
k. introdurre analisi comparative dei costi (ad es. *benchmarking*) confrontandosi con istituzioni e organizzazioni diverse;
l. includere nei *budget* dati di *performance* non finanziari;
m. (cercare di) adattare il budget finanziario a quello disponibile nel corrispondente anno scolastico/accademico.

Punti di forza

- Trasparenza finanziaria e dei bilanci
- La scuola ha una commissione di lavoro che si dedica alla selezione dei bandi PON e alla stesura dei relativi progetti, in linea con gli obiettivi strategici prefissati
- ~~L'Istituto monitora i costi e effettua un'analisi dei costi/benefici delle attività del PTOF~~ Dopo consenso

Aree da migliorare

- Manca una rilettura di insieme delle analisi dei costi/benefici di tutte le attività e dei progetti dell'Istituto (fatta attraverso le schede di valutazione finale delle attività/funzioni del P.T.O.F.)
- Manca un'analisi dei costi/benefici di tutte le attività e dei progetti dell'Istituto Dopo consenso

Idee per il miglioramento

- Fare una sintesi annuale dei risultati delle schede di valutazione finale delle attività/funzioni del P.T.O.F. tramite un foglio di calcolo
- Condividere con il personale un'analisi dei costi/benefici delle attività e dei progetti d'Istituto
- Introdurre audit interni presieduti dai responsabili di progetto con l'intento di potenziare la fase di check e act e l'assunzione di responsabilità anche finanziarie
- Creare un report costi/benefici delle singole attività/progetti Dopo consenso
- Creare zone ricreative attrezzate nei plessi del Polo

Evidenze

Intervista al DS – punto 4.3
Programma annuale 2018
Attività P.T.O.F. a.s. 2018/2019

Punteggio

Punteggio plan	***73***
Punteggio do	***72***
Punteggio check	***71***
Punteggio act	***69***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	65

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 4: Partnership e risorse

4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi, un sistema di processi per gestire, conservare e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione;
b. assicurare l'acquisizione, l'elaborazione e l'utilizzo efficace delle informazioni pertinenti provenienti dall'esterno;
c. assicurare, per quanto possibile, che venga conservato e consolidato all'interno dell'organizzazione il patrimonio di conoscenze e informazioni del personale che lascia l'organizzazione.
d. monitorare costantemente le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione assicurandone la rilevanza, correttezza, affidabilità, e l'allineamento con la pianificazione strategica e i bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse;
e. assicurare a tutto il personale l'accesso alle informazioni e alla conoscenza (materiali e supporti didattici, dati) incluse quelle relative ai cambiamenti interni e ai processi di miglioramento, in base ai compiti e ai ruoli, sviluppando canali interni di informazione quali, ad esempio, intranet, bacheche digitali, *newsletter,* ecc;
f. assicurare l'accesso alle – e lo scambio delle - informazioni pertinenti e affidabili a tutti i portatori d'interesse presentando informazioni e dati in formati "amichevoli" (*userfriendly).*

Punti di forza

- Sito web continuamente aggiornato e funzionale
- Le famiglie/utenti si dicono soddisfatte della comunicazione con la scuola
- ~~L'istituto gestisce le informazioni e la conoscenza in modo efficace~~ Dopo consenso

Aree da migliorare

- Difficoltà di articolazione della comunicazione nell'ambito di processi complessi Dopo consenso
- Raggruppare i lavori creati, renderli maggiormente fruibili dagli esterni
- Modalità di comunicazione non sempre declinata secondo i riceventi da raggiungere
- Difficoltà nella restituzione dell'efficacia della comunicazione
- Sito molto ampio e quindi per alcuni settori dispersivo; rischio di scarsa efficacia comunicativa del sito per sovraffollamento di informazioni

Idee per il miglioramento

- Elaborazione di un piano complessivo, con obiettivi, raggiungibili,verificabili e riprogrammabili, che consentirebbe di distinguere l'informazione dalla comunicazione vera e propria
- Unificare tutto il materiale prodotto, renderlo fruibile e condividerlo con gli stakeholders

- Valutare con il web master la possibilità di razionalizzare l'home page
- Introdurre sul sito e sul registro elettronico un sistema analogo a quello della piattaforma moodle che consenta di monitorare chi accede e quando accede(per le famiglie)
- Introdurre una newsletter per potenziare la comunicazione interna
- Usare canali interni di informazione per separare l'area riservata al personale da quella pubblica e "alleggerire" il sito della scuola
- Creare una task force comunicativa dislocata nei tre plessi: tre docenti che coadiuvano le informazioni

Evidenze

Questionari *Customer* satisfaction (parti legate alla
soddisfazione per la comunicazione)
Intervista al DS – punto 4.4
Feedback report CAF 2017 (è la relazione che ci è stata riconsegnata dai valutatori esterni e in cui si descrivono le aree di maggiore criticità della nostra scuola), Sezione 1: commenti (fra le Aree da migliorare si indica la comunicazione come un elemento di criticità; fra i Suggerimenti si danno indicazioni pratiche per il miglioramento)

Punteggio

Punteggio plan	***65***
Punteggio do	***68***
Punteggio check	***49***
Punteggio act	***42***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	56

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 4: Partnership e risorse

4.5..Gestisca la tecnologia

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. attuare una politica integrata di gestione delle tecnologie coerente con gli obiettivi strategici e operativi;
b. applicare efficientemente le tecnologie per:
   - gestire le attività;
   - gestire la conoscenza;
   - sostenere le attività di apprendimento e di miglioramento;
   - sostenere l'interazione con i portatori d'interesse e i *partner*;
   - sostenere lo sviluppo e la gestione dei *network* interni ed esterni;
   - gestire le risorse finanziarie;
c. essere attenti ai progressi tecnologici e implementare innovazioni significative.

Punti di forza

- Attenzione alle nuove tecnologie, che vengono applicate a tutti campi dei processi e della didattica

Aree da migliorare

- Mancanza di un monitoraggio sistematico dei vantaggi apportati dalle tecnologie, in termini di costi/benefici
- Necessità di rafforzare l'educazione degli studenti ad un uso consapevole della tecnologia
- In alcuni settori, ad esempio i contatti con le famiglie, un uso ampio delle tecnologie non è supportato da mezzi o da una conoscenza tecnologica da parte di tutte le parti coinvolte tali da consentire l'efficacia della comunicazione e dei processi
- Definizione dei criteri per l'adozione dei testi didattici in formato digitale e per la diffusione di materiali didattici anche prodotti autonomamente dalle scuole. Rispetto a questo obiettivo, dichiarato nel piano triennale di intervento, non è presente alcuna nessuna evidenza
- Risorse strumentali della scuola non sempre adeguate al raggiungimento degli obiettivi prefissati (es. mancanza di una LIM interattiva per classe)

Idee per il miglioramento

- Creare un sistema di monitoraggio sistematico dei vantaggi apportati dalle tecnologie, in termini di costi/benefici, tramite un foglio di calcolo, da sottoporre a valutazione della dirigenza e dello staff
- Predisporre lezioni laboratoriali a cura dei docenti di ogni Cdc per mostrare i vantaggi ma anche le criticità legate all'uso sbagliato della tecnologia

Evidenze

Intervista al DS – punto 4.5

P.T.O.F., p. 11 dove si indicano le Principali aree strategiche connesse alla missione (vedere lo spazio dedicato alla tecnologia); parte 13. Piano di formazione, che inizia a p. 91 (vedere quanta parte nel Piano di formazione ha la tecnologia)
Piano di intervento triennale dell'animatore digitale

Punteggio

Punteggio plan	***80***
Punteggio do	***80***
Punteggio check	***60***
Punteggio act	***60***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 4: Partnership e risorse

4.6. Gestisca le infrastrutture

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. bilanciare efficacia ed efficienza delle infrastrutture con i bisogni e le aspettative dei discenti/delle famiglie (ad es. la centralizzazione degli edifici rispetto alla decentralizzazione degli stessi, allocazione delle strutture, riorganizzazione dei corsi, accessibilità tramite i trasporti pubblici, ecc);
b. assicurare un uso sicuro, economico ed ergonomico degli spazi, (ad es. gli uffici *open space*rispetto agli uffici singoli o agli uffici mobili) e delle attrezzature tecniche (ad es. numero di PC, fotocopiatrici, videoproiettori per servizio), tenendo in considerazione gli obiettivi strategici e operativi, i bisogni individuali del personale, la cultura locale, i vincoli fisici, ecc;
c. garantire un utilizzo efficace ed efficiente degli edifici e delle attrezzature, in particolare quelle tecnologiche, tenendo in considerazione gli obiettivi strategici e operativi, i bisogni individuali dei discenti/delle famiglie e del personale, nonché la cultura locale, i vincoli fisici, ecc.;
d. assicurare un uso dei servizi di trasporto e dei servizi energetici efficiente, economico e sostenibile;
e. assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli edifici tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale, dei discenti/delle famiglie e di altri eventuali utenti (ad es. accesso ai parcheggi o al trasporto pubblico per i diversamente abili);
f. garantire e monitorare il mantenimento di edifici, uffici e attrezzature nel rispetto dei vincoli ambientali e assicurando efficienza ed economicità dei costi relativi;
g. sviluppare una politica integrata per la gestione dei beni fisici, incluso il loro riciclaggio/eliminazione in condizioni di sicurezza, ad es. attraverso una gestione diretta o appaltando all'esterno.

Punti di forza

- Disponibilità di sedi adeguate ai vari indirizzi di studi (ad eccezione del Liceo Musicale)
- Attenzione per rendere le strutture adeguate per l' accessibilità fisica da parte di utenti con mobilità ridotta
- Numero medio di laboratori per sede (media superiore a quella provinciale e a quella nazionale, ma inferiore a quella provinciale)

Aree da migliorare

- Necessità per il Liceo Musicale di una sede autonoma con laboratori musicali specifici
- le strutture sono spesso danneggiate da studenti (i locali non sono sentiti propri da chi li utilizza)
- Parziale adeguatezza delle risorse strumentali al raggiungimento degli obiettivi di innovazione e modernizzazione della scuola (numero di tablet e Lim ogni cento studenti inferiore alla media regionale e nazionale).

Idee per il miglioramento

- Fare in modo che il Liceo Musicale consolidi, come erogatore di formazione ma anche come punto di riferimento per 'organizzazione di eventi di carattere musicale, la sua importanza per il territorio, in modo che gli Enti locali percepiscano la necessità di investire in infrastrutture e risorse materiali, come input per lo sviluppo del territorio
- Non è mantenuta nel tempo l'efficacia l'utilizzo delle strutture (aule 2.0 dove mancano videoproiettori….)

Evidenze

Questionari *Customer* satisfaction (parti legate alla soddisfazione per gli spazi fisici)
Intervista al DS – punto 4.5
P.T.O.F., parte Risorse strumentali ed economiche, che inizia a p. 16 (in cui si descrivono le infrastrutture della scuola, con le relative criticità); parte 12. Fabbisogno di infrastrutture e risorse materiali (in cui si segnalano al MIUR i bisogni legati alle infrastrutture della scuola)
RAV di SNV, parti 1.3 b Edilizia e rispetto delle norme sulla sicurezza, che inizia a p. 19; 1.3.c Sedi della scuola, che inizia a p. 20; 1.3.d Palestra, che inizia a p. 21; 1.3.e Laboratori, che inizia p. 22; 1.3.f Biblioteca, che inizia a p. 26

Punteggio

Punteggio plan	***90***
Punteggio do	***70***
Punteggio check	***60***
Punteggio act	***60***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 5: Processi

5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. identificare, descrivere e documentare sistematicamente i processi chiave, assicurando che essi supportino gli obiettivi strategici;
b. identificare i titolari dei processi e assegnare loro la responsabilità;
c. coinvolgere il personale ed altri portatori di interesse esterni nella progettazione e sviluppo dei processi chiave;
d. destinare le risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione;
e. raccogliere, registrare e recepire i requisiti previsti dalla normativa e da altre forme di regolamentazione riguardanti i processi dell'organizzazione, analizzandoli e avanzando proposte di snellimento dei processi stessi;
f. introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di *performance* orientati al discente;
g. coordinare e gestire l'interrelazione tra i processi;
h. monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government*sui processi dell'organizzazione (ad es. efficienza, qualità, efficacia);
i. migliorare i processi, insieme ai principali portatori di interesse, dopo averne misurato l'efficienza, l'efficacia e i risultati (*output* e *outcome*);
j. analizzare e valutare i processi chiave, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e i cambiamenti dell'ambiente circostante;
k. identificare, progettare e realizzare processi di miglioramento dei servizi per i discenti/le famiglie favorendo, ad esempio, servizi basati sul principio del punto unico di erogazione (tutor, sportelli unici) e comunicarli agli *stakeholder*;
l. misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi e fare *benchlearning*per orientare al miglioramento.

Punti di forza

- Chiarezza nell'identificazione e nella descrizione dei processi-chiave, come anche dei titolari degli stessi, con relativi compiti e responsabilità (organigramma)
- Sistematicità percorsi di autovalutazione con CAF e SNV
- L'Istituto prevede la figura di un tutor per i ragazzi con bisogni educativi speciali nell'ottica del miglioramento dei servizi per i discenti

Aree da migliorare

- Mancanza di strumenti di raccordo tra la misurazione e valutazione dei risultati e la successiva programmazione, anche al fine di consentirne una continuità
- Non per tutti i processi è definita una carta di responsabilità per il titolare
- E' carente la definizione di indicatori di processo per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e del livello di efficienza, qualità, efficacia. Poco efficace il monitoraggio (esiste il monitoraggio degli obiettivi per le attività/progetti, ma non la loro ricaduta sui processi relazionati con gli obiettivi strategici)
- Mancanza di una riflessione sul rapporto tra risultati attesi e risultati effettivi alla fine del ciclo che ha iniziato il progetto Classi 2.0

Idee per il miglioramento

- Introduzione di strumenti di raccordo tra la misurazione e valutazione dei risultati e la successiva programmazione, anche al fine di consentirne una continuità. Tali strumenti potrebbero rivelarsi utili sia sotto il profilo di un monitoraggio costante, di interventi di correzione e di una razionalizzazione degli strumenti di misurazione, perfezionabili, di cui è pur dotato l'Istituto. La definizione di una serie indici di gestione chiave, rispetto agli obiettivi, di immediata e facile lettura potrebbero facilitare anche l'economicità del sistema di autovalutazione interno
- Definire per ciascun processo degli indicatori per la misurazione dell'efficacia rispetto agli obiettivi stategici
- Creare gruppi di lavoro coinvolgendo anche docenti nuovi
- Maggior coinvolgimento del personale nella progettazione e sviluppo dei processi chiave

Evidenze

Intervista al DS – punto 5.1
P.T.O.F., p. 11 dove si indicano le Principali aree strategiche connesse alla missione; 14. Metodologia seguita per l'elaborazione del P.T.O.F., che inizia a p. 100
Attività P.T.O.F., in cui vengono declinate in attività e funzioni specifiche le aree strategiche della scuola, assegnandole a un responsabile
Programma annuale, in cui alle varie aree/attività vengono associate le risorse economiche
Piani di miglioramento di SNV e CAF, che fanno capire come la scuola lavori al miglioramento dei processi

Punteggio

Punteggio plan	***75***
Punteggio do	***71***
Punteggio check	***48***
Punteggio act	***59***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	50

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 5: Processi

5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/ cliente

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. coinvolgere i discenti/le famiglie e altri *stakeholder* nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/ *feedback*/ *focus group*/ sondaggi sull'adeguatezza e l'efficacia dei servizi o prodotti, tenendo conto degli aspetti legati alla diversità e alle differenze anche di genere);
b. coinvolgere i discenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse nello sviluppo di standard di qualità per i servizi, i prodotti e le informazioni;
c. definire linee guida e regolamenti chiari per informare gli studenti/le famiglie e i portatori di interesse usando un linguaggio facilmente comprensibile;
d. coinvolgere i discenti/le famiglie e altri principali portatori di interesse nella progettazione e sviluppo di fonti e canali di informazione;
e. assicurare la disponibilità di informazioni appropriate e affidabili allo scopo di aiutare e sostenere i discenti/le famiglie e gli altri principali portatori di interesse;
f. promuovere l'accessibilità dell'organizzazione (ad es. orari di apertura flessibili, documentazione disponibile in una pluralità di formati e con linguaggi appropriati, come Internet, *poster*, opuscoli, *Braille*);
g. promuovere la comunicazione elettronica e l'interazione con gli studenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse;
h. introdurre sistemi funzionali per la gestione delle richieste e dei reclami;
i. fornire opportunità per l'apprendimento continuo e discuterne con i discenti/le famiglie;
j. essere proattivi nell'integrare e rafforzare continuamente le abilità e le competenze acquisite (personali e professionali);
k. valutare e migliorare l'adeguatezza dei servizi offerti ai discenti/alle famiglie e agli altri portatori di interesse conducendo indagini regolari.

Punti di forza

- Coinvolgimento di studenti, famiglie e altri stakeholder nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti, anche tramite i questionari di customer satisfaction
- L'Istituto fornisce a studenti e famiglie linee guida e regolamenti chiari e comprensibili

Aree da migliorare

- Carenza di sistemi funzionali per la gestione dei reclami
- Necessità di rendere più flessibile l'orario di apertura pomeridiana per l'utenza esterna e interna.
- Necessità di rendere visibile sul sito l'orario di apertura al pubblico degli uffici, in particolare dell'Ufficio alunni (è presente solo l'orario dell'URP)
- Necessità di implementare la comunicazione elettronica con le famiglie
- Carente la definizione di standard di qualità per i servizi, i prodotti e le informazioni
- Mancanza monitoraggio canali d'informazioni nella loro efficienza (il registro elettronico è un importante canale di comunicazione, ma quante famiglie vi accedono regolarmente?)

Idee per il miglioramento

- Elaborare sistemi funzionali per la gestione dei reclami da parte degli stakeholder
- Rendere visibile sul sito l'orario di apertura al pubblico degli uffici, in particolare dell'Ufficio alunni
- Implementare la comunicazione elettronica con le famiglie, soprattutto attraverso la mail istituzionale
- Coinvolgere discenti e famiglie per la definizione di standard di qualità attraverso focus group e incontri con lo staff della Dirigenza (incontri che vengono fatti solo in caso di situazioni problematiche mentre potrebbero diventare sistematici)

Evidenze

Intervista al DS – punto 5.2
Questionari di customer satisfaction
Piano di comunicazione (con codici QR)
Regolamento interni: Regolamento di Istituto, Regolamento assemblee di classe e di Istituto
Statuto degli studenti
Patto educativo di corresponsabilità

Punteggio

Punteggio plan	***60***
Punteggio do	***60***
Punteggio check	***60***
Punteggio act	***60***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	60

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 5: Processi

5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. apprendere attivamente dalle innovazioni di altre organizzazioni a livello locale, nazionale e internazionale;
b. coinvolgere i portatori di interesse nelle innovazioni (ad es. sperimentando nuovi servizi amministrativi elettronici e soluzioni quali, ad esempio, la scuola virtuale, e-campus, e-learning);
c. rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni;
d. identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione e al rinnovamento.

Punti di forza

- Coinvolgimento dei portatori di interesse nelle innovazioni e nella loro programmazione
- Partecipazione a progetti del FSE per garantire le risorse necessarie per l'innovazione
- L'Istituto promuove il programma Erasmus Plus per gli studenti
- Richiesto un feedback per valutare l'efficacia dei corsi

Aree da migliorare

- Mancanza di una ricaduta concreta del rapporto con gli stakeholders nel P.T.O.F., in quanto i rapporti con gli stakeholders spesso si caratterizza come di routine
-

Idee per il miglioramento

- Utilizzare le risorse e le sensibilità interne, al fine di convogliare e razionalizzare i flussi informativi e di consentire una programmazione all'altezza del potenzialità proprie di questa realtà
- Condurre un'analisi strutturata sui limiti (strutturali, finanziari...) che ostacolano il rinnovamento
- Partecipare a progetti Erasmus Plus che prevedano la mobilità del personale, oltre che degli studenti
- Promuovere l'utilizzo della piattaforma fra il personale docente nelle riunioni collegiali (es. Ambiti)
- Potenziare la collaborazione con l'esterno attraverso la sperimentazione di nuovi servizi anche amministrativi, con particolare riferimento e attenzione alle famiglie

Evidenze

Intervista al DS – punto 5.3

Questionari di customer satisfaction
Sito della scuola, in cui vengono messe a disposizione le risorse disponibili e le innovazioni (vedere Cl@ssi2.0, PNSD, SMS…)

Punteggio

Punteggio plan	***70***
Punteggio do	***70***
Punteggio check	***50***
Punteggio act	***50***
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	60

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente

6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. risultati relativi all'immagine complessiva dell'organizzazione (ad es. la reputazione, la chiarezza delle informazioni, l'accoglienza, la professionalità del corpo docente, la disponibilità all'ascolto e all'orientamento, ecc.[7]);
b. risultati relativi al coinvolgimento e alla partecipazione dei discenti e delle famiglie nei processi decisionali dell'istituto;
c. risultati relativi all'accessibilità (ad es. facilità di accesso ai vari uffici[8], orari di apertura e tempi di attesa dei servizi amministrativi, accessibilità per le persone diversamente abili, accesso alle informazioni, costi dei servizi);
d. risultati relativi alla trasparenza dei regolamenti e dei processi di valutazione (trasparenza di delibere e processi decisionali, patti educativi tra insegnanti, discenti/famiglie, modalità di comunicazione interna, ecc.);
e. risultati relativi alle certificazioni e ai diplomi rilasciati (in termini di competenze acquisite), alla corrispondenza dei profili in uscita con le richieste del territorio e la qualità dei processi formativi (ad es. innovazioni educative, approccio didattico, percorsi individualizzati, coerenza delle informazioni, trasparenza degli obiettivi didattici e dei criteri di valutazione, orientamento e ri-orientamento), qualità della formazione in prospettiva dei futuri sbocchi professionali, corsi di recupero per gli studenti in difficoltà, insegnamento personalizzato per gli studenti con bisogni speciali e per quelli socialmente svantaggiati;
f. risultati relativi alla qualità dei servizi accessori quali biblioteche, mensa, attrezzature informatiche, ecc.[9];
g. risultati relativi alla fornitura delle informazioni di cui gli studenti/le famiglie necessitano;
h. risultati relativi alla capacità della scuola di innovare e migliorarsi .

Punti di forza

- Trasparenza garantita dal sito
- La partecipazione di studenti e famiglie alla vita dell'Istituto è in crescita
- I regolamenti e i processi di valutazione risultano trasparenti
- Gli studenti partecipano ai corsi relativi alle certificazioni informatiche e linguistiche rilasciati dall'Istituto
- I curricula degli studenti sono personalizzati, per quanto possibile e coerentemente con le singole necessità (ad es. bisogni educativi speciali)
- Il registro elettronico è un importante strumento per la comunicazione
- Le programmazioni sono aggiornate e riviste sulla base dei profili in uscita
- Attività svolte negli ambiti dell'innovazione e del miglioramento

Aree da migliorare

- Potenziare la presenza dei genitori nei CdC e negli organi collegiali
- Comunicazione: Necessità di misurare in termini quantitativi l'efficacia delle azioni comunicative messe in campo dall'Istituto
- Attuare misure per misurare in termini quantitativi l'efficacia delle azioni comunicative messe in campo dall'Istituto
- I rapporti con le famiglie sono limitati ad alcuni settori e manca un modo per monitorare gli accessi al registro elettronico. Dallo scarso numero di questionari compilati dai genitori, emerge il dubbio che molti di essi non facciano uso del registro o non abbiano familiarità

con il digitale.

- Mancano risultati relativi all'accessibilità
- L'organizzazione degli ufficiè pianificata ma restano delle criticità causate anche dal ricambio annuale del personale non di ruolo.
- Inserimento degli studenti diplomati nel mondo del lavoro e della formazione
- La dotazione strumentale nelle classi 2.0, per esempio una LIM per classe con computer della classe
- Dai questionari rivolti agli studenti di SC emerge, con una percentuale significativa, il bisogno di un libro di testo di riferimento, anche in formato digitale
- Servizi accessori ed in particolare il servizio mensa che manca del tutto
- Maggiore coinvolgimento degli studenti e delle famiglie nei processi decisionali dell'istituto

Idee per il miglioramento

- Migliorare la comunicazione, utilizzando moderni mezzi di comunicazione audio-video
- Potenziare la messaggistica introducendo la conferma di lettura
- Fornire un servizio di assistenza alle famiglie per l'utilizzo degli strumenti digitali
- Sistematizzare il monitoraggio del percorso dell'alunno nel suo iter scolastico per incrementare l'inserimento degli studenti diplomati nel mondo del lavoro e della formazione
- Attuare un servizio mensa orientato a tutelare la salute degli studenti: non deve per forza trattarsi di un vero e proprio servizio mensa ma perlomeno di un servizio alternativo alle macchinette automatizzate che contengono cibi con conservanti. Si potrebbe ad esempio attivare una convenzione con un supermercato per fornire panini freschi, frutta

Evidenze

- Regolamento interno tempi di evasione delle pratiche di ufficio
- Piano delle attività per il personale ATA
- Sito dell'Istituto
- Modello N per Revisori conti
- Questionari di Customer Satisfaction
- Dati relativi al successo scolastico di tutti gli studenti con Piano Didattico Personalizzato – temporaneo e non – e Individualizzato

Punteggio

Fase	**Attributi / Scala**	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	Punteggio TREND	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100

TARGET	**OBIETTIVI** Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati
	Punteggio OBIETTIVI	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato	Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 50% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 60% dei risultati scelti in modo appropriato	Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato
	Punteggio CONFRONTI	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche	I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti	I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato
	Punteggio COPERTURA	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100

Punteggio totale : 46

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente

6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva dell'organizzazione:

a. numero e tempi di trattamento dei reclami;
b. grado di fiducia verso l'istituzione e i suoi servizi e prodotti (iscrizioni confermate e/o rinnovate, numero dei discenti assunti, ecc);
c. tempi di gestione dei documenti (rilascio certificati, registrazioni, carte studenti, ecc.);
d. grado di importanza attribuita alla formazione del personale dedicata a migliorare le competenze professionali e la comunicazione con i discenti/le famiglie (numero di giornate, budget, ecc.);
e. indicatori relativi al rispetto delle differenze di genere, delle diversità (ad es. corsi relativi alle pari opportunità di genere, discriminazioni nella mobilità internazionale, organizzazione degli orari, coinvolgimento in *panel* ,ecc) e delle differenze sociali e culturali del personale docente e dei discenti / delle famiglie;
f. numero di interventi *ombudsman* (nel caso il servizio esista);
g. opportunità di passare a livelli superiori, di ottenere progressioni sociali, integrazioni del processo di incremento dei benefici.

Indicatori riguardanti il coinvolgimento:

h. grado di coinvolgimento dei discenti delle famiglie nella progettazione e nell'erogazione dei corsi e/o nella definizione dei processi decisionali;
i. numero di suggerimenti ricevuti e accolti;
j. grado di utilizzo e di implementazione di nuove ed innovative modalità di relazione con i discenti/le famiglie[10]..

Indicatori riguardanti l'accessibilità all'organizzazione:

k. tempi di apertura e di attesa nei vari uffici[11], costo dei servizi, quantità e qualità delle informazioni accessibili, sito web, importanza data ai servizi di supporto, ecc.

Indicatori riguardanti la trasparenza dei processi:

l. numero di reclami e di reclami con esiti positivi;
m. numero ed efficienza dei canali di informazione.

Indicatori riguardanti le certificazioni e i diplomi:

n. numero di discenti che raggiungono livelli di formazione superiore;
o. percentuale di successo delle esperienze di tirocinio professionale;
p. percentuali di occupazione dopo la formazione;
q. numero di discenti che proseguono la formazione.

Indicatori riguardanti le attività didattico-formative e altri servizi:

r. aderenza agli standard di qualità pubblicati (progetti culturali, educativi, manuali della qualità, ecc.[12]).

Punti di forza

- Rispetto tempi di gestione dei documenti secondo quanto previsto dal Regolamento interno sui tempi di evasione delle pratiche
- Recente revisione organizzazione uffici partendo dalle criticità di questi
- La partecipazione di studenti e famiglie alla vita dell'Istituto è in crescita
- I regolamenti e i processi di valutazione risultano trasparenti
- Gli studenti partecipano ai corsi relativi alle certificazioni informatiche e linguistiche rilasciati dall'Istituto
- I curricula degli studenti sono personalizzati, per quanto possibile e coerentemente con le singole necessità (ad es. bisogni educativi speciali)

Aree da migliorare

- Necessità di misurare in termini quantitativi l'efficacia delle azioni comunicative messe in campo dall'Istituto
- Il numero delle iscrizioni risulta basso
- Mancano indicatori per misurare il grado di soddisfazione del cliente
- Manca una procedura ufficiale per la presentazione di reclami
- Necessità di potenziare il rapporto della scuola con il mondo del lavoro, per facilitare l'inserimento degli studenti

Idee per il miglioramento

- Elaborare un sistema di raccolta dei reclami e dei suggerimenti da parte dell'utenza
- Attuare misure per misurare in termini quantitativi l'efficacia delle azioni comunicative messe in campo dall'Istituto
- Creare una metodologia per quantificare il livello di conoscenza e l'immagine della scuola all'esterno che non sia solo quello relativo alle aziende, ma che coinvolga anche le famiglie
- Collegare indicatori agli obiettivi strategici mediante i quali verificare la soddisfazione del cliente in tutti i settori dell'istituzione
- Creare un collegamento con Università, formazione terziaria (ITS), mondo del lavoro, monitorando lo status degli studenti diplomati

Evidenze

Questionari di customer satisfaction
Regolamento interno- tempi di evasione delle pratiche di ufficio
Scuola in chiaro
Sito dell'Istituto

Punteggio

Fase	**Attributi / Scala**	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti

	Punteggio TREND			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TARGET	**OBIETTIVI** Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche					Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati				Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati				Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati				Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati				Raggiunti e appropriati per tutti i risultati		
	Punteggio OBIETTIVI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato					Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 50% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 60% dei risultati scelti in modo appropriato				Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato		
	Punteggio CONFRONTI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche					I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti				I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato		
	Punteggio COPERTURA			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Punteggio totale : 65

Criterio 7: Risultati relativi al personale

7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva del personale circa:

a. la *performance* complessiva dell'organizzazione;
b. l'immagine dell'organizzazione (auto-percezione);
c. l'immagine dell'organizzazione così come vista dalla società, dai discenti/dalle famiglie e dagli altri portatori di interesse;
d. il livello di consapevolezza del personale rispetto ai potenziali conflitti di interesse (ad es. l'atteggiamento di un membro del corpo docente che si trova a insegnare a un membro della propria famiglia) e a considerazioni etiche (riguardo alla proprietà intellettuale);
e. il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione.

Risultati relativi alla soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione:

f. la capacità della dirigenza di guidare l'organizzazione (ad es. definire obiettivi, allocare le risorse ecc…) e di gestire la comunicazione;
g. i riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo;
h. l'approccio dell'organizzazione all'innovazione.

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative:

i. il clima negli ambienti di lavoro (ad es. come sono gestiti i conflitti e le problematiche personali) e la cultura dell'organizzazione (ad es. come vengono gestiti e incoraggiati gli scambi di esperienze tra dipartimenti, gruppi di lavoro, commissioni, ecc.);
j. l'approccio a tematiche sociali (ad es. flessibilità dell'orario di lavoro, bilanciamento tra esigenze personali e di lavoro, salute, confortevolezza del luogo di lavoro);
k. la gestione delle pari opportunità e l'equità nei trattamenti e nei comportamenti.

Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per lo sviluppo della carriera e delle competenze:

l. la capacità della dirigenza di promuovere strategie per la gestione delle risorse umane e per lo sviluppo sistematico delle competenze, nonché la comprensione e la consapevolezza, da parte del personale, degli obiettivi dell'organizzazione;
m. risultati riguardanti la disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti;
n. misura del coinvolgimento del personale nelle attività extracurricolari.

Punti di forza

- Buon clima di lavoro
- Impegno della dirigenza per migliorare l'immagine dell'irganizzazione
- Nell'Istituzione è presente un rapporto di collaborazione fra colleghi
- Secondo la maggioranza del personale, la scuola dedica molta attenzione alla didattica e ai bisogni degli studenti
- Soddisfacente l'immagine dell'organizzazione vista dai portatori di interesse
- La Dirigenza riesce a guidare l'organizzazione in maniera adeguata

Aree da migliorare

- Occorre avere una risposta concreta all'immagine della scuola fra gli stakeholders in termini di iscrizioni alle classi prime
- Necessità di migliorare l'efficacia della comunicazione interna
- Raccolta di segnalazioni di problemi o criticità evidenziate dal personale attraverso moduli digitali o cartacei
- Necessità di migliorare l'efficacia della comunicazione interna
- I questionari compilati da aziende sono pochi
- I questionari compilati dai genitori sono pochi nonostante gli sforzi

- Incrementare il coinvolgimento dei docenti nelle attività della scuola
- Luogo di lavoro con spazi inadeguati per il personale docente (mancanza di spazi idonei al lavoro individuale, preparazione della lezione …)
- Immagine dell'istituzione vista da studenti e famiglie non sempre positiva

Idee per il miglioramento

- Programmare una strategia sistematica di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati, coinvolgendo in prima persona gli stakeholders, sviluppando, quindi, il committment
- Raccolta di segnalazioni di problemi o criticità evidenziate dal personale attraverso moduli digitali o cartacei
- Intensificare la partecipazione ad eventi sul territorio, crearne di nuovi
- Rafforzare il senso di appartenenza dei docenti, studenti e genitori al Polo, costituzione di un "gruppo" per facilitare la diffusione di un'immagine positiva all'esterno
- Proporre che ogni CdC preveda almeno due attività annuali extracurriculari che abbiano a che vedere con lo sviluppo del discente da un punto di vista civico

Evidenze

Questionari di customer satisfaction
Scuola in chiaro
P.T.O.F.

Punteggio

Fase	**Attributi / Scala**	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	Punteggio TREND	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	**OBIETTIVI** Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati

	Punteggio OBIETTIVI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato					Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 50% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 60% dei risultati scelti in modo appropriato				Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato			
	Punteggio CONFRONTI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche					I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti				I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato			
	Punteggio COPERTURA			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

Punteggio totale : 59

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 7: Risultati relativi al personale

7.2 Gli indicatori di risultato del personale

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. indicatori riguardanti la soddisfazione (ad es. livello di assenteismo o di malattia, percentuale del *turnover*, numero dei reclami, tempo medio di risposta ai reclami);
b. indicatori riguardanti la *performance* (ad es. misure di produttività, valutazione delle attività di formazione[13]);
c. livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale;
d. indicatori riguardanti lo sviluppo delle competenze (ad es. livello partecipazione e percentuale di successo nelle attività di formazione, utilizzo efficace del *budget* destinato alla formazione);
e. evidenze della capacità di relazionarsi ai discenti/alle famiglie e agli altri portatori di interesse e di rispondere ai loro bisogni (numero di incontri e indagini annuali, ecc);
f. grado di mobilità del personale all'interno dell'organizzazione;
g. indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento (ad es. percentuale di risposta alle indagini sul personale, numero di proposte di innovazione, partecipazione a gruppi interni di discussione);
h. numero/frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo;
i. numero di segnalazioni di possibili casi di conflitto di interesse e/o di comportamenti eticamente scorretti;
j. gradi di comprensione delle informazioni da parte del personale (frequenza con cui il personale consulta le comunicazioni, la casella di posta, le bacheche, numero di ricevute di ritorno delle e-mail se necessario, ecc).

Punti di forza

- Utilizzo consapevole della tecnologia da parte de personale
- Investimento su formazione su tecnologia
- Il personale ha una buona capacità di relazionarsi ai discenti, alle famiglie e agli altri portatori d'interesse
- Sviluppo delle competenze del personale
- Partecipazione del personale ai corsi di formazione
- Coinvolgimento alto del personale (numero di questionari compilati) Dopo consenso
- Funzione strumentale sulla formazione dei docenti
- Presenza di schede di progettazione e monitoraggio delle attività/progetti

Aree da migliorare

- Mancanza di dati relativi alla performance (misure di produttività, valutazione delle attività di formazione) e rilettura di questi per analisi
- Presenza di molti docenti a tempo determinato, cosa che provoca criticità all'avvio di ogni anno scolastico
- Mancanza di dati numerici in merito alla comprensione delle informazioni da parte del personale
- Mancano indicatori sull'efficacia della comunicazione, sul grado di comprensione delle informazioni da parte del personale (frequenza con cui il personale consulta le comunicazioni, la casella di posta, le bacheche, numero di ricevute di ritorno delle e-mail

- ~~Necessità di rafforzare il coinvolgimento del personale nelle indagini relative alla customer satisfaction~~ Dopo consenso

Idee per il miglioramento

- Prevedere un file di riepilogo a fine a.s. e alla fine del triennio di riferimento del P.T.O.F. fatto sulla base di indicatori riguardanti la performance (misure di produttività, valutazione delle attività di formazione)
- Predisporre indicatori relativi alle performance e ai risultati ottenuti nell'ambito delle attività svolte annualmente e legate agli obiettivi strategici dell'Istituto
- Predisporre contatori per misurare l'accesso alle comunicazioni pubblicate nelle varie aree del sito
- Individuare modalità di indagine sull'efficacia della comunicazione

Evidenze

Scuola in Chiaro
Questionari di customer satisfaction
Area sito su PNSD

Punteggio

Fase	**Attributi / Scala**	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	Punteggio TREND	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	**OBIETTIVI** Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati
	Punteggio OBIETTIVI	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100

	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato					Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 50% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 60% dei risultati scelti in modo appropriato				Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato			
	Punteggio CONFRONTI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche					I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti				I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato			
	Punteggio COPERTURA			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Punteggio totale : 55																										

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 8: Risultati relativi alla società

I

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. generale consapevolezza dell'impatto della *performance* dell'organizzazione sulla qualità della vita dei cittadini/clienti (ad es. interventi di educazione alla salute, sostegno ad attività sportive o a eventi culturali, partecipazione ad azioni umanitarie, fornitura di pasti ai bisognosi, fornitura di prodotti e servizi alle fasce socialmente più deboli (ad esempio, gli anziani), eventi culturali aperti al pubblico). Altri esempi che impattano sulla qualità della vita riguardano la mobilità, il traffico, i trasporti pubblici, l'accessibilità pedonale;
b. reputazione dell'organizzazione (ad es. come datore di lavoro / soggetto che contribuisce alla società locale/globale);
c. impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (ad es. creazione di servizi per il territorio come *snack bar*, copisterie, librerie, edicole, ecc);
d. approccio alle tematiche ambientali (risparmio energetico, protezione contro l'inquinamento, ecc.);
e. impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (ad es. gestione dei rifiuti tossici, riciclaggio, raccolta differenziata, ecc.);
f. impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (acquisto di prodotti equo-solidali, di prodotti riciclabili, utilizzo e/o produzione di energia rinnovabile, ecc.);
g. impatto sulla società relativo alla qualità della partecipazione democratica a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (organizzazione di conferenze su temi politici di interesse, visite ai campi di sterminio, ecc.);
h. punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza dell'organizzazione;
i. comportamenti etici dell'organizzazione (garantire l'accesso alla formazione per tutti con la dovuta considerazione per le differenze sociali, economiche, etniche e culturali);
j. coinvolgimento nella comunità locale (ad es. supporto finanziario o di altro tipo a eventi culturali, sociali, ecc.);
k. immagine che i *media* hanno dell'istituzione;
l. livello di adattamento ai cambiamenti sociali/tecnologici/economici/politici (ad es. quelli relativi all'aumento del numero di migranti, quelli che riguardano la raccolta dei rifiuti, ecc.).

Punti di forza

- Preparazione della Rendicontazione Sociale, che consentirà alla scuola di restituire una propria immagine, basata su dati concreti, agli stakeholders
- L'Istituto promuove l'educazione alla salute, all'ambiente, alla legalità e alla lotta al cyberbullismo attraverso progetti e iniziative di vario genere
- Discenti e famiglie hanno usufruito dello sportello di ascolto attivato nei plessi dell'Istituto
- I media locali hanno una buona immagine dell'Istituto
- Grande attenzione ad accordi di rete e convenzioni
- Numerose partecipazioni a concorsi
- Partecipazione a eventi (vedi attività del musicale e artistico)

Aree da migliorare

- Rafforzare l'immagine della scuola all'esterno, per avere un ritorno anche in termini di iscrizioni
- Rendere stabili forme di supporto agli studenti, come lo sportello di aiuto psicologico
- Il campione di portatori di interesse coinvolto nei questionari, in particolare aziende, risulta piuttosto piccolo
- L'immagine dell'istituto è ben considerata dagli enti ma ancora ancorata a vecchi stereotipi da parte della popolazione

Idee per il miglioramento

- Elaborare una strategie comunicativa, sistematica, di insieme
- Attivare collaborazioni con enti del territorio per rendere stabili forme di supporto agli studenti, come lo sportello di aiuto psicologico
- Diffondere in maniera più incisiva le attività organizzate
- Offrire al territorio servizi di cui necessita
- Carenza nell'impatto ambientale sulla società e sullo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale
- Predisposizione di contenitori diversi per la raccolta differenziata, acquisti di prodotti equo-solidali e riciclabili

Evidenze

Scuola in Chiaro
P.T.O.F.
Questionari di customer satisfaction

Punteggio

Fase	**Attributi / Scala**	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	Punteggio TREND	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	**OBIETTIVI** Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati

	stati definiti in modo appropriato.																											
	Punteggio OBIETTIVI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato					Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 50% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 60% dei risultati scelti in modo appropriato				Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato			
	Punteggio CONFRONTI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche					I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti				I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato			
	Punteggio COPERTURA			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Punteggio totale : 60

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 8: Risultati relativi alla società

8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. numero di relazioni con autorità e gruppi locali e con i rappresentanti della comunità;
b. misura dell'attenzione ricevuta dai media (frequenza, obiettivi e contenuti);
c. sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati (costo stimato del sostegno, numero di beneficiari);
d. numero/tipo di azioni/di campagne per promuovere l'integrazione e l'accoglienza delle minoranze etniche (organizzazione di eventi specifici, ecc.);
e. sostegno a progetti di sviluppo internazionali;
f. sostegno all'impegno civico dei discenti/delle famiglie, degli altri portatori di interesse e del personale (numero di progetti di volontariato);
g. numero di scambi produttivi di conoscenze e informazioni con altri soggetti (numero di conferenze aperte, numero di interventi a seminari nazionali/internazionali, partecipazione a *panel*, comitati di selezione, ecc.);
h. programmi per tutelare i discenti/le famiglie, i cittadini/clienti e il personale da rischi per la salute e incidenti (numero/tipo di *screening* e di programmi di educazione all'alimentazione, numero di beneficiari, rapporto costo-qualità);
i. attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse (ad es. grado di adeguamento agli standard ambientali, uso di materiali riciclati, uso di mezzi di trasporto salvambiente, riduzione dei rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua).

Punti di forza

- Corsi sulla sicurezza rivolti a studenti
- L'Istituto ha un rapporto proficuo con enti e istituzioni del territorio
- L'Istituto ha buona visibilità nei media locali grazie all'Ufficio stampa interno
- L'Istituto ha realizzato numerosi progetti riguardanti l'educazione alla salute, allo sport, alla legalità, all'ambiente e alla lotta al cyber bullismo
- Molte attività a sostegno di cittadini socialmente svantaggiati
- Presenza di ufficio stampa di riferimento per garantire la presenza su media
- Organizzazione di incontri e conferenze

Aree da migliorare

- Garantire con maggiore continuità scambi internazionali per gli studenti
- Rafforzamento della presenza dell'Istituto nei media locali
- Impegno civico degli alunni e del personale non "misurato"
- Mancano numeri su alcuni risultati (es: l'attenzione dei media…)
- Manca una traduzione del sito in altre lingue

Idee per il miglioramento

- Attivare annualmente e in modo continuativo e sistematico scambi internazionali per gli studenti
- Continuare l'azione intrapresa dall'Ufficio stampa interno per dare visibilità alle numerose iniziative della scuola
- Portare a regime la misurazione di alcuni risultati come ad esempio l'attenzione dei media o il numero di progetti di volontariato in cui sono coinvolti alunni, famiglie o docenti
- Prevedere una traduzione del sito almeno nelle lingue inglese e tedesca (ed eventualmente in altre lingue, fra quelle maggiormente parlate e più rappresentative degli studenti iscritti)

Evidenze

Scuola in Chiaro
P.T.O.F.
Dati relativi a corsi su sicurezza (Sicuri in alternanza e MAW)
Dati relativi a percorsi Erasmus

Punteggio

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	Punteggio TREND	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	**OBIETTIVI** Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati
	Punteggio OBIETTIVI	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato	Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 50% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 60% dei risultati scelti in modo appropriato	Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato
	Punteggio CONFRONTI	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100

	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche					I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti				I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato			
	Punteggio COPERTURA			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Punteggio totale : 59

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 9: Risultati delle performance chiave

9.1. I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

a. Efficacia: la misura in cui gli obiettivi sono raggiunti in termini di *output* (erogazione di prodotti e servizi; nel settore educativo si tratta della relazione tra il numero degli studenti inizialmente iscritti e il numero finale dei diplomati);
b. miglioramento della qualità dei prodotti e servizi erogati rispetto a quanto precedentemente misurato. Gli esempi si possono riferire alla percentuale degli studenti non ammessi all'esame finale, alle percentuali di promozioni/bocciature, al numero delle attività di insegnamento individualizzato, all'integrazione degli studenti svantaggiati, alle iniziative volte a valorizzare le eccellenze, ai risultati di confronti internazionali[14]);
c. risultati delle valutazione dei livelli di competenza dei discenti (come previsti dallo *European Credit Transfer and Accumulation System* (ECTS) dallo *European Credit System for Transfer in VocationalEducation and Training* (ECVET), risultati OCSE-PISA);
d. risultati di ispezioni e verifiche;
e. risultati della partecipazione a competizioni, premi per la qualità, procedure di certificazioni di qualità (premi per l'eccellenza, ISO, SeQuALs, Proza, Equis, ecc.);
f. risultati di analisi comparative – *benchmarking*- che indichino il posizionamento dell'istituto rispetto ad altri;
g. risultati di attività di analisi comparative – *benchlearning* – che includano l'impatto delle buone pratiche sui risultati esterni;
h. livello di efficacia in termini di costi: i risultati esterni (*outcome)* sono raggiunti al minor costo possibile (il costo globale del numero di diplomati inseriti nel settore socio-professionale appropriato e coerente con il diploma confrontato con quello dei diplomati in cerca di lavoro o impiegati in un settore diverso da quello prescelto);
i. efficacia dell'istituzione nell'integrare i discenti nel successivo livello di istruzione o nel mondo del lavoro

Punti di forza

- Impegno per il miglioramento continuo garantito da percorsi di autovalutazione con CAF e SNV
- Costante monitoraggio dei risultati
- Presa in carico delle criticità inerenti ai risultati INVALSI
- Partecipazione a competizioni con esiti positivi
- Presenza di risultati di analisi comparative che indichino il posizionamento dell'istituto rispetto ad altri (Invalsi)
- Presenza di un piano di gestione delle diversità
- Corenza nei risultati tra studenti ammessi all'esame di stato e studenti promossi. Basso livello di bocciature

Aree da migliorare

- Definire indicatori riferiti alle aree strategiche del P.T.O.F. che consentano di di misurare i risultati raggiunti
- Necessità di migliorare ulteriormente i risultati delle prove INVALSI
- Mancanza di una valutazione del livello di efficacia in termini di costi su tutte le aree
- Mancanza di una misura dell'efficacia dell'istituzione nell'integrare i discenti nel successivo livello di istruzione o nel mondo del lavoro
- Mancanza di una valutazione del livello di efficacia in termini di costi: risultati esterni (outcome) raggiunti al minor costo possibile

- Valorizzazione delle eccellenze e lotta alla dispersione nel biennio
- Diminuire l'abbandono scolastico

Idee per il miglioramento

- Definire indicatori di processo per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e del livello di efficienza, qualità, efficacia
- Definire prove autentiche per competenze, in modo da rafforzare la preparazione alle prove INVALSI
- Creare un sistema di valutazione del livello di efficacia in termini di costi, sintetizzato in un foglio di calcolo
- Portare a sistema quanto previsto dall'azione di miglioramento di CAF e SNV sui risultati nelle prove standardizzate nazionale
- Effettuare un'analisi dei dati della situazione attuale della scuola (relativamente agli esiti), creando una mappa delle criticità e proponendo azioni mirate al superamento di tali criticità
- Proporre in corso di anno a partire da febbraio il corso eccellenze con studenti scelti tra le varie classi.
- Personale per didattica innovativa per valorizzare le potenzialità del singolo

Evidenze

PdM di SNV
Scuola in Chiaro
Dati forniti da Ufficio Alunni e disponibili su Mastercom
Restituzione dati prove INVALSI

Punteggio

Fase	**Attributi / Scala**	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	Punteggio TREND	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	**OBIETTIVI** Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati

	modo appropriato.																										
	Punteggio OBIETTIVI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato					Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 50% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 60% dei risultati scelti in modo appropriato				Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato			
	Punteggio CONFRONTI			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche					I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti				I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato				I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato			
	Punteggio COPERTURA			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Punteggio totale : 38

Centro Risorse CAF
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

Criterio 9: Risultati delle performance chiave

9.2 I risultati interni

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione:

a. efficienza nel raggiungere gli obiettivi dell'istituzione con le risorse disponibili (costo per ciascuno studente diplomato);
b. evidenza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nell'organizzazione (livello di partecipazione alle attività);
c. risultati della creazione di *partnership* e di attività condivise (numero di *partnership* con organizzazioni esterne, numero di soluzioni innovative derivate dalle *partnership*, numero di attività di miglioramento implementate con i *partner*, miglioramento relativi alle prestazioni dei fornitori, ai risparmi derivati da *partnership* e attività condivise);
d. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse (armonia sociale: numero di conflitti tra i portatori di interesse, numero degli interventi di mediazione);
e. evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi (esiti positivi degli appelli, numero ridotto dei reclami, incremento dell'efficienza[15]);
f. evidenza, derivante dal miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nella gestione delle conoscenze interne all'organizzazione e/o nella comunicazione e nel *networking* interni ed esterni (rapporto tra numero dei PC/numero di persone che li utilizzano e numero ore di utilizzo, trend dei livelli di soddisfazione emersi dalle indagini effettuate, ecc.[16]);
g. risultati di ispezioni e *audit* (verifiche intermedie durante l'anno scolastico, commissioni interne di qualità, valutazioni di esperti esterni);
h. risultati delle *performance* di processo, ad es. la percentuale di successo per ogni livello del curricolo.

Risultati finanziari:

i. grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari;
j. la misura in cui l'istituto è in grado di sostenersi con le proprie risorse e con entrate derivanti da contributi/tasse scolastiche e dalla vendita di beni/servizi (ad es. attività di artigianato, ecc.[17]);
k. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare gli interessi finanziari di tutti i portatori di interesse;
l. assicurare una solida gestione del rischio finanziario (presenza di un consulente legale, disponibilità di risorse per le ore richieste di insegnamento/formazione, ecc.);
m. risultati delle ispezioni finanziarie e degli *audit*;
n. risultati di attività di analisi comparative – *benchlearning*o *benchmarking interno* – ad es. l'impatto delle buone pratiche sui risultati interni

Punti di forza

- Investimenti della scuola nell'innovazione
- Alto numero di partnership e relazioni stabili e continuative con soggetti esterni
- L'operato dell'Istituto è oggetto di valutazione da parte di esperti esterni
- Notevole numero di attività con alto coinvolgimento di alcuni settori degli stakeholder
- (es. alto numero di stage organizzati…)
- Risultati positivi di ispezioni e audit

- Investimenti della scuola nella conoscenza e nell'utilizzo delle ICT

Aree da migliorare

- Carenza di attenzione alle analisi comparative interne ed esterne
- Necessità di migliorare la vendita di beni e servizi
- Manca il calcolo del costo per ciascuno studente diplomato
- Manca l'elaborazione, alla fine di ogni a.s., di un foglio di calcolo che riporti, a fronte delle spese sostenute per ciascun progetto e ciascuna partnership attivati, i risultati raggiunti, in modo da valutarne l'impatto concreto e valutarne l'opportunità di riproporli (invariati, con variazioni o per niente) per l'a.s. successivo
- Ampliare il numero di personale in possesso di una certificazione informatica
- E' carente l'attività di analisi comparative – benchlearning o benchmarking interno

Idee per il miglioramento

- Rafforzare le attività di analisi comparative – benchlearning o benchmarking interno ed esterno
- Implementare la vendita di beni e servizi negli indirizzi Tecnico della Grafica, Liceo Artistico, Liceo Musicale e Coreutico
- Creare una mappa a fine anno delle attività, di quelle concluse con relativa valutazione e di quelle in corso con monitoraggio e livello di realizzazione
- Creare un momento d'incontro in cui valutare, sulla base di indicatori opportunamente definiti, il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'istituzione
- Elaborare alla fine di ogni a.s. un foglio di calcolo che riporti, a fronte delle spese sostenute per ciascun progetto e ciascuna partnership attivati, i risultati raggiunti, in modo da valutarne l'impatto concreto e valutarne l'opportunità di riproporli (invariati, con variazioni o per niente) per l'a.s. successivo
- Rafforzare la campagna di incentivazione relativa al conseguimento di una certificazione informatica
- Rafforzare le attività di analisi comparative – benchlearning o benchmarking interno, sfruttando la pubblicazione e sul portale Scuola in Chiaro del RAV di SNV e del P.T.O.F.

Evidenze

Questionari di customer satisfaction
Scuola in chiaro
Sintesi partnership attivate (dal P.T.O.F.)

Punteggio

Fase	**Attributi / Scala**	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti

| | | |

Punteggio totale : 60