

Feedback report

IPS “L. Milani” di Meda

[25/09/2014]

Feedback report

Nome dell'organizzazione:	IPS "L. Milani"
Indirizzo:	Via Como, 11 - 20821 MEDA (MB)
Referente:	Prof. ssa Paola Maria Perrino
Telefono:	0362/70718-74508
Fax:	0362/340929
E-mail:	mirco10004@istruzione
Data:	25/09/2014
Team di valutazione:	Rita Pastore (Team Leader) Francesca Di Martino (EFAC Evaluator)

Sezione 1: Commenti

Temi chiave

L'IPS "L. Milani" è un istituto che da tempo persegue con costanza ed impegno l'obiettivo della "Qualità" organizzativa. Infatti fin dal 2003 la scuola adotta un approccio per processi secondo la norma UNI EN ISO 9001: 2008. La certificazione è stata ottenuta nel 2003, confermata ogni anno e trasformata in ISO 9001: 2000 nel 2008.

Nel 2009 l'istituto ha partecipato alle attività di formazione promosse dall'USR Lombardia ed AICO sul modello di autovalutazione CAF, e ha condotto la prima autovalutazione nel 2010. Nel luglio 2012 è stato conseguito il riconoscimento ECU Label di Effective CAF User.

Per riconfermare la Label e per dare continuità al percorso orientato alla qualità già consolidato nel tempo, la Dirigenza ha deciso di procedere con una nuova AV, conclusasi con l'approvazione del RAV nel settembre 2013.

E' stato utilizzato il sistema di metrica avanzato del CAF Educational. Il ciclo P.D.C.A. risulta in buona parte attivato e operativo, soprattutto con riguardo alla fase di pianificazione e implementazione, ma anche con significativi momenti di verifica e conseguente attuazione del miglioramento.

La gestione della leadership appare molto efficace, grazie ad un processo di delega e responsabilizzazione ai vari livelli, che consente alla DS di mantenere comunque il diretto coinvolgimento nelle varie attività e di garantire ai diretti collaboratori supporto e partecipazione.

Il rapporto tra DS e personale (docente e non docente) è supportato da un processo di comunicazione ed informazione diffuso e sistematico, che si fonda sulla quotidianità dei rapporti interpersonali.

La rete dei partner è vasta e sicuramente ampia e produttiva: i rapporti si sostanziano non soltanto in opportunità di stage per gli studenti, ma anche in autentiche esperienze professionali, al completamento degli studi, che permettono agli allievi di sviluppare le competenze professionali e trasversali richieste dal territorio.

Punti di forza

- L'adozione dei principi della qualità totale, la loro piena integrazione nei processi e nelle strategie è verificata a tutti i livelli.
- Grazie al pieno coinvolgimento del DS e dei suoi collaboratori, l'integrazione del percorso di AV nella programmazione strategica d'istituto è pienamente realizzato.
- La scuola ha definito un quadro organico dei portatori di interesse e di stakeholder istituzionali e locali, con i quali intercorrono rapporti di collaborazione continuativi.
- Ragionare in termini di obiettivi, indicatori e target è diventato ormai prassi condivisa all'interno dell'organizzazione. La scuola sta lavorando alla messa a punto di un sistema di valutazione e riesame in itinere delle Azioni di Miglioramento previste dal Piano.

Aree da migliorare

- Il coinvolgimento diretto all'interno del percorso di miglioramento del personale non docente, in particolare del personale ATA e dei collaboratori scolastici, è stato meno forte rispetto alla partecipazione del corpo docente.
- L'attività di formazione strutturata sul Modello CAF si è rivolta principalmente ai membri del GAV e ha toccato in maniera occasionale il resto del personale. Invece, una formazione più mirata lo renderebbe maggiormente consapevole del suo apporto nel processo di AV, non solo come fonte di informazioni/dati ma come parte attiva.

Suggerimenti

Appare indispensabile, al fine di capitalizzare il know-how acquisito con l'AV e garantire nel tempo la diffusione interna della cultura della qualità, che l'Istituto continui con maggiore determinazione ad individuare e formare nuove risorse, tra quelle disponibili nell'organico dell'Amministrazione, da impiegare nel gruppo di miglioramento. Ciò al fine di garantire sostenibilità al naturale ricambio di risorse umane, che in ambito scolastico si presenta con maggiore frequenza. Aumentare il coinvolgimento del personale ATA e dei collaboratori scolastici nelle attività di AV può essere una strategia per aumentare la sinergia tra la componente docente e non docente.

La scuola ha ormai raggiunto un elevato livello di maturità organizzativa, pertanto è pronta a mettere a sistema tutte le competenze acquisite anche con l'applicazione del CAF e ad aumentare ulteriormente la capacità di dialogo con la collettività e il livello di trasparenza raggiunti con l'esperienza dei focus group. A puro titolo di esempio, allo scopo di aumentare il coinvolgimento dei portatori di interesse e di trarre ulteriori elementi per la definizione di nuovi stimoli al miglioramento, il prossimo traguardo da raggiungere potrebbe essere costituito dall'attivazione di strumenti di partecipazione/consultazione on line e dalla redazione e pubblicazione del Bilancio Sociale d'Istituto.

Il riconoscimento è stato ottenuto:
X

Il riconoscimento **non è stato** ottenuto:

Sezione 2: Feedback sul processo di autovalutazione

Commenti generali sul processo di autovalutazione:

L'adesione dell'Istituto al progetto di Autovalutazione ha avuto come obiettivo quello di perfezionare il modello di gestione strategica della scuola, attraverso una vision che si traduce in obiettivi programmati secondo linee d'azione a cui sono destinate risorse, e misurati periodicamente con il monitoraggio dei risultati. Ha consentito, poi, di imparare dalle difficoltà, valorizzando al meglio i docenti, il personale amministrativo, l'apporto delle famiglie, le ricchezze del territorio. Il percorso seguito, aderente al modello CAF si è basato sulla somministrazione di questionari a docenti, genitori, alunni, personale ATA e di segreteria. I questionari sono stati elaborati dal GAV. Il fine ultimo è stato quello di migliorare la qualità dei servizi offerti, attraverso delle azioni di verifica dei risultati rispetto agli obiettivi, cercando quindi di individuare i punti di forza e di debolezza dell'Istituto.

Il processo di AV si è svolto in un clima positivo incentrato sul confronto e sulla condivisione delle scelte. Il percorso si è articolato in: riunioni periodiche tra tutte le componenti scolastiche; monitoraggi di soddisfazione e di gradimento relativi alle azioni intraprese dalla scuola; formazione del personale; verifiche/monitoraggi interni ed esterni.

È emerso, inoltre, che il coinvolgimento nel percorso di miglioramento del personale induce nel contesto scolastico un clima positivo, una maggiore motivazione al lavoro, una nuova attenzione alle aspettative che devono ricevere la giusta considerazione all'interno del Piano di Miglioramento.

Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Punti di forza

- E' evidente il coinvolgimento diretto e consapevole della Dirigenza nella decisione di intraprendere nuovamente il percorso di AV secondo modello CAF, essendo questo chiaramente percepito come strumento di management per migliorare l'organizzazione.
- La decisione di intraprendere il processo di AV è stata condivisa ai diversi livelli di responsabilità all'interno dell'organizzazione e formalizzata in appositi documenti (verbale GAV, CD, CdI). Sono state, inoltre, assicurate le risorse necessarie per lo svolgimento delle attività.

Aree da migliorare

- Per quanto riguarda la scelta di avviare il processo di autovalutazione è necessario aumentare il coinvolgimento diretto della componente amministrativa e del suo top management.
- All'interno del GAV appare sottodimensionata la presenza di personale non docente.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Punti di forza

- Vi è evidenza di un'azione di comunicazione strutturata (attraverso incontri collegiali, Circolari, comunicazioni e-mail, sito web, ecc.), i cui contenuti hanno garantito informazioni adeguate sull'AV a tutto il personale della scuola, studenti, genitori, stakeholder.
- Vi è evidenza di un feedback sistematico offerto dai componenti del GAV: nelle fasi principali dell'AV sono stati raccolti contributi, suggerimenti, valutazioni da tutto il personale. Preziosissimi i focus group svolti periodicamente con tutte le parti interessate. Le occasioni di confronto interno sono state numerose durante tutta l'AV.
- Tutte le comunicazioni ufficiali dei membri dei GAV agli utenti interni sono documentate, sebbene numerosissime siano state le occasioni informali di discussione e confronto sull'applicazione del modello.

Aree da migliorare

- La comunicazione istituzionale è suscettibile di un miglioramento ulteriore nel metodo: in particolare per quanto riguarda i benefici attesi dall'AV, gli strumenti utilizzati, i risultati, ecc. Pur essendo stato formalizzato e approvato un Piano di Comunicazione per il personale e gli utenti, l'Istituto non è ancora pienamente in grado di mettere a punto un sistema di monitoraggio e valutazione del Piano medesimo.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	accettabile	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Punti di forza

- E' stato individuato un Gruppo di Autovalutazione su indicazione del Dirigente Scolastico e a seguito di esame di titoli professionali, esperienze personali e ruoli all'interno dell'organizzazione scolastica (coordinatori di indirizzo, figure strumentali...) e rappresentatività dei diversi indirizzi didattici. Il GAV è composto da 4 membri di cui un coordinatore EFA ed un valutatore EFA.
- Il GAV è stato ufficialmente costituito con approvazione del Collegio dei Docenti, decisione formalizzata con le Circolari di nomina e la convocazione del gruppo.
- La DS non fa parte del GAV (ricordiamo che ha assunto un ruolo di "componente esterno"). La decisione è motivata dall'affidamento della responsabilità del percorso di AV ad una Referente con competenze specifiche molto elevate. L'esperienza della site visit permette di affermare che il ruolo della Dirigente è stato quello di facilitatore di tutto il processo.

Aree da migliorare

- La decisione relativa all'avvio e alla pianificazione dell'attività di autovalutazione ha visto subito il coinvolgimento del corpo docente, ma il coinvolgimento del personale ATA e dei collaboratori è apparso limitato.
- La riconferma dei membri del GAV precedente, non ha favorito le condizioni per un allargamento/turnover al fine di coprire tutti i settori chiave dell'organizzazione.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	accettabile	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 4 – Organizzare la formazione

Punti di forza

- La DS, coadiuvata dalla Referente GAV, ha inserito in maniera stabile nel Piano annuale le attività di formazione sul modello CAF.
- La Referente GAV ha redatto un piano di formazione sul modello rivolto ai componenti del GAV e ha organizzato un incontro di formazione rivolto a tutti i docenti.
- Le attività di formazione e approfondimento sul modello per i membri del GAV, sono state organizzate dall'USR Lombardia, da AICQ e dal Formez PA.

Aree da migliorare

- L'attività di formazione ha riguardato esclusivamente i componenti del GAV mentre non sono stati realizzati interventi formativi strutturati rivolti a tutti il personale.
- Predisposizione di un piano di formazione/informazione rivolto a tutti il personale.
- Non è stato ancora predisposto un sistema di monitoraggio dell'efficacia delle attività di formazione sul CAF. Il sistema si pone come strumento indispensabile ai fini del miglioramento continuo dell'organizzazione.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	accettabile	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Punti di forza

- Il percorso di autovalutazione, seguendo un approccio diagnostico, ha sottoposto a valutazione l'intera organizzazione, partendo dai risultati per enucleare i punti deboli e le loro cause, le possibili prioritarie azioni per il miglioramento e i punti di forza, per consolidarli ed estenderli.
- Il GAV ha lavorato in piena collaborazione del supporto di tutto il personale coinvolto nel processo (ATA, docenti, segreterie) nella raccolta delle informazioni necessarie.
- Sono state raccolte informazioni e documentazione e diverse tramite: utilizzo delle indagini di percezione, Focus Group di tipo trasversale e specifico sui processi chiave, registri, reclami e proposte di miglioramento, indicatori di performance relativi sia ai Fattori Abilitanti sia a i Risultati.

Aree da migliorare

- I membri del GAV, nello stilare la lista dei punti di forza e delle aree da migliorare e nell'assegnazione dei punteggi ad ogni sottocriterio del CAF, non hanno utilizzato registri individuali ma hanno lavorato in maniera collegiale.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

Punti di forza

- Il GAV ha redatto un Rapporto finale di AV dettagliato, che copre tutti i sottocriteri del modello CAF e indica i punti di forza, le aree da migliorare, numerose possibili idee di miglioramento, i punteggi di dettaglio.
- Il RAV contiene numerose informazioni e commenti mirati al fine di individuare possibili correttivi ed azioni di miglioramento per l'Istituto.
- Il documento è stato condiviso e approvato il DS, ed è stata garantita la più ampia diffusione interna agli organi collegiali ed esterna con modalità e strumenti diversi.
- La pubblicazione sul sito web della scuola ne ha permesso la presentazione agli stakeholder esterni.
- La relazione di AV contiene informazioni e commenti utili all'organizzazione al fine di valutare correttivi efficaci e azioni di miglioramento, definendone importanza e priorità.

Aree da migliorare

- A parte la pubblicazione del RAV sul sito web della scuola, non sono state condotte azioni più incisive per favorire un coinvolgimento più diretto dei genitori e degli altri portatori di interesse esterni, circa le azioni correttive e al miglioramento dell'organizzazione.
- Limitate evidenze di un'azione di feedback sui risultati del RAV da parte del personale non docente.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Sezione 3: Feedback sul piano di miglioramento

Commenti sul piano di miglioramento:

L'Istituto ha già da alcuni anni aderito ai principi del TQM, per dare una risposta alle esigenze di riorganizzazione interna, ottimizzare i processi, favorire il passaggio da un'organizzazione per compiti ad una per progetti e risultati, migliorare le performance.

Il PdM è stato elaborato sulla base dei risultati del rapporto di Autovalutazione, identifica le priorità di azione, colloca le azioni secondo un piano di sviluppo temporale realistico con definizione degli obiettivi.

E' stato organizzato il Gruppo di Miglioramento, sono state definite le priorità delle azioni di miglioramento sulla base di una matrice "importanza-valore" che verifica le "incidenze dei sottocriteri interessati". Nel GdM si è mantenuta la presenza di soggetti che avevano partecipato al GAV, al fine di garantire omogeneità e aderenza ai principi del modello, nella lettura delle criticità individuate e nell'individuazione delle soluzioni più opportune.

Il PdM, redatto secondo il Format proposto alle scuole, risulta Il completo in tutte le parti.

Si sottolinea l'opportunità di rafforzare e rendere più fluido il raccordo tra il monitoraggio delle azioni di miglioramento e il sistema di pianificazione dell'istituto, ai fini della logica PDCA e della conseguente pianificazione delle azioni di miglioramento continuo.

Step 7 - Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione

Punti di forza

- A partire dal RAV è stato redatto un Piano di Miglioramento che contiene le idee per il miglioramento. Le proposte di miglioramento derivano da una analisi completa di tutti i risultati dell'AV.
- E' evidente l'elaborazione di un Piano per le azioni di Miglioramento, basato sul ciclo PDCA (approccio, diffusione, valutazione e riesame, ulteriori azioni di miglioramento, ecc.).
- Sono stati definiti indicatori, obiettivi e target, adeguati per misurare la performance ed i risultati delle azioni di miglioramento.
- Dalle interviste si evince che il PdM è recepito nel POF, che viene rivisto e rimodulato in considerazione delle ricadute derivanti dai progetti di miglioramento.

Aree da migliorare

- Non appare ancora pienamente completata la messa a punto di un sistema di valutazione e riesame delle azioni di miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Punti di forza

- La comunicazione delle AdM è stata garantita in maniera sistematica all'interno della scuola, attraverso le modalità consuete di comunicazione degli organi collegiali nell'esercizio dei compiti di gestione delle attività scolastiche.
- Appare evidente la volontà di informare anche di tutti i portatori di interesse dell'implementazione delle Azioni di Miglioramento, attraverso la pubblicazione della documentazione sul sito web.

Aree da migliorare

- E' evidente un primo tentativo del management di elaborare una bozza di Piano di Comunicazione delle Azioni di Miglioramento. Il Piano si presenta poco dettagliato nella definizione delle azioni, dei target, degli strumenti.
- Non c'è evidenza circa la misurazione dell'efficacia della comunicazione effettuata, rispetto ai diversi portatori di interesse ed al personale interno non coinvolto.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	accettabile	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Punti di forza

- È chiaramente evidente la definizione e l'ufficializzazione mediante verbali e Circolari delle responsabilità relative al piano di miglioramento ed ai singoli progetti. Il livello delle responsabilità assegnate è adeguato ed i ruoli sono coerenti con le attività realizzate.
- E' corretta l'implementazione del Piano di Miglioramento. Non ci sono evidenti difetti in termini di completezza, ampiezza della diffusione, controlli, azioni di revisione ecc.
- In sede di site visit si è avuta chiara evidenza del pieno coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento, nella realizzazione delle attività e anche nella diffusione dei risultati del miglioramento a tutti i livelli dell'organizzazione.

Aree da migliorare

- Il sistema di monitoraggio del PdM appare migliorabile.
- Limitate evidenze relative al coinvolgimento del personale e di tutte le parti interessate nelle attività di monitoraggio e valutazione del PdM, durante la sua realizzazione.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Sezione 4: *Feedback sui valori del TQM*

- **Considerazioni sui 2 Principi di Eccellenza scelti**

3. FOCALIZZAZIONE SUL CLIENTE

Punti di forza

- Vi è evidenza che il DS, il corpo docente e tutto il personale dell'Istituto sono attivamente impegnati a erogare servizi in risposta ai bisogni ed aspettative di alunni e famiglie. Oltre ai colloqui formalizzati, ai focus group, vi sono numerosi momenti in cui la scuola interagisce ed ascolta gli alunni e i genitori, interloquendo con i loro rappresentanti e i singoli, accogliendo richieste, suggerimenti, reclami.
- Tramite la pianificazione ed attuazione delle attività di scuola-lavoro, la partecipazione a progetti esterni su richiesta di famiglie, aziende, Enti Locali, Associazioni, ecc., l'Istituto attinge indirettamente informazioni e raccoglie feedback sulla qualità degli apprendimenti e delle competenze raggiunte dagli studenti: ciò permette di rivedere e rimodulare le proprie strategie, in particolare didattiche.
- La scuola è molto attiva sul fronte dell'integrazione degli studenti stranieri, che costituiscono il 15% circa dell'utenza totale.

Aree da migliorare

- Non c'è evidenza che i portatori di interesse siano coinvolti sistematicamente nel miglioramento del servizio dopo la raccolta delle loro opinioni.
- Le rilevazioni della customer satisfaction risultano realizzate limitatamente a singoli progetti, mentre manca un monitoraggio sistematico e continuativo del livello di soddisfazione in merito alle performance complessive dell'Istituto, i cui risultati possano essere utilizzati ai fini della pianificazione strategica.

L'organizzazione ha raggiunto:	<i>Non ha raggiunto il livello iniziale</i>	<i>Livello iniziale</i>	Livello di realizzazione	<i>Livello di maturità</i>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

6. MIGLIORAMENTO CONTINUO E INNOVAZIONE

Punti di forza

- L'Istituto da anni investe tempo, professionalità e risorse per il radicamento nella scuola di una politica della qualità totale.
- Ai fini del miglioramento del servizio all'utenza, l'organizzazione si è costantemente adeguata alle innovazioni ICT: cablaggio della scuola, acquisto di LIM poste nelle classi, Wi-fi, piattaforma e-learning, condivisione di materiali attraverso l'intranet della scuola, utilizzo della posta elettronica interna.
- La dirigenza promuove il miglioramento continuo attraverso l'apprendimento e lo scambio di conoscenze.

Aree da migliorare

- Vi è attenzione a identificare gli ostacoli all'innovazione e all'apprendimento. Su questo aspetto, però, si sottolinea che non è stato ancora reso sistematico e strutturato il confronto con altre organizzazioni. L'Istituto, infatti è inserito in numerose reti (alternanza scuola-lavoro, rete della Provincia di Monza Brianza, Rete PTP, Rete Expo, Rete Erasmus ecc.) operative, ma manca ancora un sistema di monitoraggio dell'efficacia delle attività sviluppate in rete.
- Maggior consapevolezza, nell'ambito di queste reti, della possibilità di poter utilizzare il benchlearning e/o il benchmarking come strumento di miglioramento continuo.

L'organizzazione raggiunto:	ha	Non ha raggiunto il livello iniziale	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
-----------------------------	----	--------------------------------------	------------------	--------------------------	---------------------

- **Considerazioni complessive sugli altri Principi di Eccellenza**
- **1. Leadership e fermezza dei propositi** - La Dirigenza è fortemente impegnata a guidare il personale nella realizzazione di mission, vision e valori, crede nella qualità e attua iniziative di cambiamento finalizzate al miglioramento organizzativo. E' evidente la volontà di sviluppare e aggiornare politiche e strategie tenendo conto dei bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili. Nell'Istituto la "diffusione" della leadership è attuata e prende forma in diversi aspetti dell'organizzazione (non solo nel rapporto tra la dirigenza e il suo staff, ma anche con gli altri insegnanti, gli ATA e i collaboratori scolastici e nel rapporto con genitori). Le persone sentono di poter dare il loro contributo, di esercitare il loro spirito di iniziativa e, quando pertinente al compito ed alla situazione, di essere sostenuti.
- **2. Orientamento ai risultati** - Vi è chiara evidenza dell'applicazione certificata di modelli/standard di qualità da alcuni anni. Nell'implementazione del CAF l'Istituto ha fissato l'obiettivo di identificare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e le consequenziali azioni di miglioramento, indirizzando l'azione e l'attenzione sullo sviluppo nel futuro di una cultura orientata ai risultati. Dall'esame della documentazione si evince che vi è un preciso

orientamento ai risultati e che gli obiettivi sono individuati sulla base dei bisogni dei portatori di interesse primari. L'andamento dei risultati di performance conseguiti è positivo. Gli obiettivi di miglioramento indicati mirano a conseguire risultati significativi per la realizzazione di mission e vision dell'Istituto.

- **4. Gestione per processi e obiettivi** - E' evidente all'interno della scuola la diffusione di una cultura orientata ai processi. I principali processi chiave sono stati identificati e sono monitorati sistematicamente. Ogni attività è coordinata da un referente, nominato ad hoc, che è responsabile della specifica gestione. La definizione dei progetti tiene conto delle linee definite da Mission, Vision e Valori e tutte le risorse, logistiche, finanziarie, umane vengono gestite in base agli obiettivi prefissati, cercando di individuare le priorità in relazione all'importanza nel raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Istituto.

Si segnala l'opportunità di definire un cruscotto degli indicatori per i processi chiave ed un piano dei monitoraggi, in modo da poter tenere sotto controllo l'organizzazione nella sua globalità ed i processi nelle loro interrelazioni, e da selezionare le azioni correttive più importanti da intraprendere.

- **5. Coinvolgimento e sviluppo del personale** – La scuola riconosce l'importanza di coinvolgere tutto il personale nel processo decisionale, invitandolo ad esprimere la propria opinione sullo sviluppo organizzativo, incoraggiando l'empowerment attraverso la pianificazione strutturata e standardizzata della gestione delle risorse umane (assegnazione di incarichi, obiettivi di performance, retribuzioni). E' attuata una pianificazione annuale della formazione che tiene conto delle esigenze del personale. La strategia di coinvolgimento va maggiormente sostenuta nei confronti del personale amministrativo.
- **7. Sviluppo delle partnership** - L'Istituto spesso lavora a progetti tematici in partnership con diversi soggetti (EE.LL., Fondazioni, reti di scuole, agenzie formative, aziende private, Università, imprese, associazioni, ecc.) con i quali intrattiene rapporti privilegiati. Tali esperienze favoriscono in particolare il successo formativo degli studenti e nel contempo apportano benefici alla realtà socio-produttiva nella quale l'istituto è inserito. Tutte le partnership sono formalizzate attraverso Protocolli e Accordi.
- **8. Responsabilità sociale** – Tutto il personale è chiaramente consapevole del proprio impatto sulla società, attraverso la realizzazione di diversi progetti (interventi a sostegno degli studenti stranieri, collaborazioni con associazioni di volontariato, azioni a sostegno della tutela ambientale, ecc.), in collaborazione con partner del territorio e di livello nazionale. Queste attività messe in campo, per quanto implicitamente collegate alla vision della scuola, non sono valutate in relazione alla pianificazione strategica della scuola e quindi sono carenti di un sistema di misurazione e riesame.

Sezione 5: Tabella dei punteggi

Tabella dei punteggi (Pilastro 1 e 2)	1	2	3	4	5
Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione				X	
Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione			X		
Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione				X	
Step 4 – Organizzare la formazione			X		
Step 5 – Condurre l'autovalutazione				X	
Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione				X	
Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione				X	
Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento			X		
Step 9 – Implementare il piano di miglioramento				X	
Punteggio minimo necessario (inclusi i tre <i>step</i> con 4 punti) = 28				Punteggio = [33,13]	

8 Principi dell'Eccellenza dell'EFQM (<i>Pilastro 3</i>)	Livello di Maturità			
	0	I	R	M
1. Leadership e fermezza dei propositi			X	
2. Orientamento ai risultati			X	
3. Focalizzazione sul cliente			X	
4. Gestione per processi ed obiettivi		X		
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale		X		
6. Miglioramento continuo e innovazione			X	
7. Sviluppo delle partnership			X	
8. Responsabilità sociale		X		
Tutti e 8 i principi devono raggiungere almeno il Livello iniziale (I)				

Il riconoscimento è stato ottenuto: X	Il riconoscimento non è stato ottenuto:
---	--