



Intervista al Dirigente Scolastico per la raccolta di informazioni utili per l'elaborazione del RAV

CRITERIO 1. LEADERSHIP

1.1 Orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori

a. Nel suo Istituto sono state definite la vision, la mission e i valori: quali sono stati i passaggi per la loro definizione e sviluppo, chi è stato coinvolto?

Essendo un istituto d'istruzione pubblica, Mission e Vision vengono di conseguenza. Per quanto riguarda i valori, in mancanza di un codice etico particolare delineato appositamente per gli Istituti di Istruzione, ci si riferisce al Codice di Comportamento allegato del CCNL.

b. Sono stati elaborati documenti in cui sono presenti la mission e la vision?

La Mission e la Vision, e di conseguenza i valori e gli obiettivi strategici, sono evidenziati in tutti i documenti interni. Valori come, ad esempio, l'inclusione, il rispetto, l'utilizzo consapevole delle nuove tecnologie informatiche sono ben espressi nel PTOF e in tutti gli atti ufficiali dell'istituto.

c. Come sono stati comunicati all'interno dell'Istituto e agli stakeholders?

I più importanti strumenti di comunicazione per la Mission, la Vision, i valori e gli obiettivi strategici sono il sito Internet, le riunioni collegiali, il consiglio d'istituto: Mission, vision, valori ed obiettivi sono evidenziati nei documenti ufficiali e nei materiali che predisponiamo per le varie riunioni e incontri collegiali, dove si evince anche come sono realizzati concretamente.

d. Si sono mai verificate situazioni di conflitto rispetto a vision, mission e valori e come sono state affrontate?

Vision, mission e valori sono stati proposti dalla dirigenza, ma sono stati condivisi nel Consiglio d'Istituto quindi in maniera collegiale, per cui non ho mai riscontrato situazioni conflittuali relativamente a questi aspetti.

e. Come vision, mission e valori influenzano gli obiettivi strategici dell'Istituto?



In maniera particolare la mission, ma anche vision, valori ed obiettivi strategici, sono sicuramente e necessariamente ispirati al fatto che l'istituto è in primis un Istituto di Istruzione, per cui viene data molta rilevanza alle modalità di apprendimento giovanile e come queste cambiano nel tempo.

f. Ritiene che sia necessario rivedere periodicamente vision, missione valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (sociali, tecnici, economici, politici e ambientali)?

Stante questo assetto del Polo Bianciardi, Mission e Vision non cambiano. Invece sia i valori che gli obiettivi strategici da raggiungere nell'arco di un quinquennio possono cambiare in base ai cambiamenti dell'ambiente esterno, così come possono cambiare, di conseguenza, gli orientamenti per la formazione del personale. Un esempio nell'ambito dei comportamenti da osservare, connesso con i valori da promuovere, può essere la problematica derivante dall'uso dei social in maniera impropria, che è un aspetto che evolve molto rapidamente e così altrettanto rapidamente dovranno essere compiuti i passi per una formazione del personale docente adeguata.

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

a. Lei ritiene di disporre di un'organizzazione flessibile in grado di svolgere efficacemente i compiti che le vengono richiesti e su cui è possibile contare anche nei momenti di difficoltà? Ci sono stati negli ultimi anni dei cambiamenti?

L'organizzazione è flessibile e diversificata. Ho sempre puntato ad una leadership diffusa con un sistema di delega delle responsabilità. Dal 2011, anno in cui è nato il Polo Bianciardi, ho sempre avuto uno staff nutrito e diversificato anche se alcuni ordinamenti sono più presenti di altri, nonostante il mio impegno per una distribuzione omogenea.

b. Come ha definito funzioni, compiti responsabilità e margini di autonomia per il personale sia docente che ATA?

Si definiscono i compiti e figure necessarie in base alla effettiva necessità dell'istituto relativamente alle aree strategiche definite nel PTOF. Nel formulare le proposte di incarico ai docenti si tiene conto anzitutto delle loro disponibilità e delle diverse di tipologie di attività da svolgere. Recentemente le indicazioni dei funzionari ministeriali, che ho accolto, ci invitano a chiedere la motivazione dell'eventuale rifiuto, per comprendere meglio le attitudini dei docenti. Inoltre si tiene conto del fatto che la maggior parte di responsabilità delegate presuppongono un impegno costante che va dal coordinamento, al monitoraggio, allo svolgimento dell'azione legata all'obiettivo, per cui si chiede che i docenti siano disponibili a portare avanti tutto l'iter legato alla responsabilità. In genere si tiene conto, per quanto possibile, anche della permanenza dell'insegnante nello stesso istituto. In ogni caso abbiamo avuto negli anni un avvicendamento positivo del personale delegato alle responsabilità.

Questa modalità nell'attribuzione di incarichi avviene sia per i docenti, in accordo con i collaboratori del Dirigente, sia per il personale ATA, in accordo con il DSGA.



c. *Come ha definito obiettivi misurabili e risultati per ciascun livello organizzativo e come avviene il monitoraggio?*

Gli obiettivi misurabili sono stabiliti nel PTOF attraverso piani di miglioramento (durante le attività progettuali di inizio anno), i monitoraggi sono effettuati mediante le schede di rilevazione delle attività in itinere.

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

a. *Quali azioni vengono adottate per sostenere il personale docente e non docente per raggiungere gli obiettivi del PTOF e per incoraggiarne la crescita professionale?*

Ritengo che tra le motivazioni più efficaci da dare a un docente ci sia l'affidamento delle responsabilità gestionali, accreditando le persone nei luoghi adatti e con incarichi adeguati; inoltre, per quanto possibile, renderli autonomi nella gestione della responsabilità, che influenza positivamente l'autostima; infine, offrire le tante e diverse possibilità di aggiornarsi.

b. *Come vengono gestiti i bisogni e le problematiche individuali del personale?*

Le problematiche e i bisogni individuali del personale sono valutati e gestiti come la situazione richiede di volta in volta.

Per quanto riguarda i bisogni trasversali (istanze/necessità collettive) vengono rilevati attraverso l'implementazione dei questionari di *customer satisfaction*, con l'inserimento di apposite domande: per esempio ciò può avvenire riguardo agli aspetti formativi, organizzativi o anche aspetti peculiari relativamente a un bisogno generalizzato. Una volta rilevate le problematiche/necessità vengono ridefiniti gli obiettivi adeguando, per quanto possibile, le scelte dell'istituto.

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

a. *Come vengono gestiti i rapporti con i soggetti istituzionali? Ci sono difficoltà e interferenze a livello politico nelle scelte gestionali?*

Il Polo Bianciardi instaura costantemente molte relazioni con i referenti e gli interlocutori istituzionali, al fine di porre sempre maggiore attenzione alle esigenze che il territorio esprime attraverso questi.

È auspicabile un confronto sempre più proficuo a livello territoriale per la valutazione generale del bisogno formativo e ci auguriamo che le scelte politiche in relazione alle reti scolastiche provinciali siano sempre coerenti con l'assetto territoriale e i bisogni sociali e formativi del territorio.



2. POLITICHE E STRATEGIE

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

- a. Come vengono identificati i portatori d'interesse?*
- b. Come vengono rilevati i loro bisogni e le loro aspettative?*

Il Polo Bianciardi raccoglie informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse attraverso indagini sul territorio di diverso genere.

Per quanto riguarda alunni e famiglie si tiene conto del curriculum verticale a partire dal primo ciclo di istruzione, inoltre instauriamo un continuo confronto con la comunità circostante e le sue istituzioni, associazioni di categoria, associazioni di settore, per capire cosa loro chiedono in relazione proprio agli obiettivi strategici dell'istituto. Queste indagini sono svolte attraverso questionari, ma anche focus specifici, partecipando alle loro riunioni, agli incontri, ascoltandone le istanze e rispondendo a specchio in base alle loro esigenze.

L'elaborazione di questi dati e la formulazione dei relativi obiettivi avvengono nella fase di lavorazione del PTOF.

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

- a. Come viene monitorato il raggiungimento degli obiettivi definiti nel PTOF? Come si provvede a rivedere il PTOF in relazione al raggiungimento degli obiettivi?*

Il Polo Bianciardi utilizza come strumento di monitoraggio degli obiettivi la Rendicontazione Sociale, simile ad un bilancio sociale (il documento con il quale un'organizzazione comunica periodicamente gli esiti della sua attività, che non si limita ai soli aspetti finanziari e contabili). Si tratta di una rendicontazione nei confronti dei cittadini, dove si esplicitano i risultati pervenuti, messi in relazione con gli obiettivi e le finalità dichiarate.

2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

- a. Come vengono tradotti concretamente gli obiettivi strategici e operativi in piani e come vengono organizzati i compiti all'interno dell'istituzione (chi fa cosa)?*

L'iter di implementazione delle strategie dell'intera organizzazione, e quindi la traduzione concreta degli obiettivi strategici in piani operativi, viene controllato attraverso il monitoraggio del Sistema di progettazione, per il quale il Sistema Nazionale di Valutazione prevede descrittori ad hoc.



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

a. In base a quali criteri vengono pianificati i cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione?

La modernizzazione e l'innovazione vanno di pari passo con la disponibilità economica e la partecipazione degli enti locali a rinnovare e apportare miglioramenti alle strutture, che possano essere il più funzionali possibile alle tecnologie innovative che utilizziamo e alla modernizzazione in genere.

3. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

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

a. Come vengono prese le decisioni sulle politiche relative all'attribuzione degli incarichi e ai riconoscimenti del personale? Come vengono comunicati?

Vedi risposta ai punti: 1.2 – 1.3

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

b. Come vengono identificate le competenze del personale e in base a queste come vengono assegnati i compiti?

Vedi risposta ai punti: 1.2 – 1.3

Inoltre seguendo il principio dell'amministrazione trasparente, pubblichiamo più informazioni possibili in relazione ai compiti assegnati.

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

a. Esiste nella organizzazione uno strumento formalizzato attraverso il quale stimolare il personale a fornire idee e suggerimenti?

Sì, ci sono le schede progettuali che i docenti propongono spontaneamente e sottopongono all'attenzione della dirigenza. La commissione POF seleziona i progetti che saranno approvati in base ai diversi criteri tra cui:



- la trasversalità dell'azione formativa, che possa ad esempio riguardare più soggetti possibile
- l'innovazione
- l'utilizzo della tecnologia

Un altro importante criterio di selezione è il turnover dei progetti, per dare spazio a idee, creatività ogni anno diverse.

4. PARTNERSHIP E RISORSE

4.1 Sviluppo e implementazione di relazioni con partner chiave

a. In che modo sono stati identificati i partner chiave?

I partner sono selezionati in base alle attività peculiari che la scuola deve svolgere attraverso i suoi diversi indirizzi e obiettivi strategici. Per esempio rispetto all'alternanza scuola/lavoro i rapporti saranno sempre stretti con le camere di commercio; rispetto la finalità dell'inclusione con le associazioni e istituzioni che si occupano dell'inclusione, ecc..

4.2. Sviluppo e implementazione di relazioni con cittadini/clienti

a. Ha sviluppato particolari strumenti per incoraggiare studenti e famiglie ad esprimere suggerimenti/lamentele? Quali in particolare?

I questionari di monitoraggio sulle esigenze di alunni e famiglie (vedi punto 5)

4.3. Gestione delle risorse finanziarie

a. Riesce ad allineare le risorse finanziarie con gli obiettivi del PTOF? Come?

b. Le decisioni finanziarie sono basate su analisi dei costi/benefici per una gestione efficiente? Come?

A proposito delle Risorse finanziarie è importante dire che dal 2014 al 2020 i Fondi Sociali Europei sono e saranno destinati anche all'istruzione. Spetta alle scuole quindi progettare molto per accedere ai finanziamenti che l'Europa mette a disposizione, da questo punto di vista il Polo Bianciardi è abbastanza equipaggiato e in grado di progettare per concorrere ai progetti, anche proprio nella sua veste di Agenzia Formativa.

Nell'ottica di una progettazione precisa in base agli obiettivi strategici (mettendo quindi in atto azioni ben precise), l'analisi costi/benefici inerenti al progetto diventa uno strumento di analisi nella fase di progettazione, in particolar modo i progetti per accedere ai FSE, che prevedono una serie di parametri ben precisi "costo/studente".



4.4. Gestione delle informazioni e della conoscenza

a. Come riesce ad assicurare che tutti gli interessati (docenti, ATA, studenti, famiglie e altri portatori di interesse) ricevano/abbiano accesso alle informazioni per loro utili?

Con l'attribuzione di PW per le Aree riservate del sito; pubblicando sul sito le informazioni tempestivamente, servendoci di mailing list "tematiche", pubblicando spesso comunicati e articoli sulla stampa locale (cartacea e on-line).

4.5 Gestione della tecnologia

a. La gestione delle tecnologie è coerente con gli obiettivi strategici e operativi?

Sì, infatti puntiamo molto su una didattica di tipo laboratoriale attraverso l'uso delle tecnologie innovative anche attraverso la formazione specifica del personale.

4.6. Gestione delle infrastrutture

a. Ritiene che la dotazione di strutture (edifici, strumenti, impianti ecc.) presenti a scuola sia adeguata per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel PTOF?

Ritengo che la dotazione di strutture presenti a scuola sia abbastanza adeguata al raggiungimento degli obiettivi, anche se come dicevo è l'ente pubblico che dovrebbe attuare azioni di miglioramento e implementazioni dei locali per stare al passo con le esigenze di innovazione e modernizzazione della scuola stessa.

5. PROCESSI E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

5.1. Identificazione, progettazione, gestione e miglioramento dei processi su base sistematica

a. Nel destinare le risorse ai diversi processi, in che modo ha tenuto conto della rilevanza dei singoli processi ai fini del raggiungimento degli obiettivi del PTOF?

La base sistematica per l'identificazione, progettazione, gestione e miglioramento dei processi è stata introdotta dalla legge sul Sistema Nazionale di Valutazione che obbliga ad alcuni passaggi fondamentali quali l'autovalutazione, l'individuazione delle criticità e la predisposizione del piano di miglioramento, che verrà sottoposto a un team esterno.

5.2. Sviluppo e erogazione di servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

a. Sono state svolte indagini per capire quali servizi e prodotti sono più significativi per studenti e famiglie?



Le indagini più significative per studenti e famiglie sono svolte attraverso questionari specifici che vengono modificati di anno in anno affinché possano servire alle famiglie e agli studenti, e a tutti gli stakeholder, a far sentire la propria voce, proprio in base alle nuove disposizioni metodologiche e didattiche.

Il Polo Bianciardi utilizza da tempo forme di questionari di *customer satisfaction*, perché già aveva partecipato al programma VALeS, attraverso la libera adesione del collegio: uno strumento di valutazione che ci è risultato molto utile, in primis per dare indicazioni nell'ottica del miglioramento, ed inoltre come forma di allenamento ad un sistema di valutazione e autovalutazione che si è trasformato in legge.

5.3. Innovazione dei processi coinvolgendo i cittadini/clienti

a. Ha mai confrontato i processi e i risultati del suo Istituto con quelli di altre organizzazioni simili? Con quali organizzazioni? Quali elementi ha preso in considerazione e come?

Gli strumenti per confrontare i processi e risultati del nostro Istituto con istituzioni simili sono di due tipi. Quello formale-ministeriale, che deriva dai TEST INVALSI e permette confronti fra istituti scolastici dello stesso tipo e di tipo diverso, sia in ambito territoriale che nazionale. Inoltre esiste un confronto costante di tipo informale tra i dirigenti scolastici della Provincia di Grosseto, che ha creato spontaneamente un team di persone (a cui hanno aderito 30 dirigenti scolastici su 32), che si tiene costantemente informato su questioni rilevanti, anche attraverso una mailing list.

Una situazione analoga avviene per i DSGA e la loro rete, che si confronta sulle questioni rilevanti.