



Feedback report

Site visit del 12 settembre 2019

Feedback report

Nome dell'organizzazione:	Istituto di Istruzione Superiore Polo Bianciardi di Grosseto
Indirizzo:	Piazza de Maria 31 - Grosseto (Gr)
Referente:	Davide Baragiola
Data:	12 settembre 2019
<i>Team</i> di valutazione:	Coordinatore EFA Antonina Pennacchio Valutatore EFA Rosa Schiavo

Sezione 1: Commenti

Temi chiave

L'Istituto rappresenta un punto di riferimento formativo rispetto ad altre Strutture scolastiche presenti nel territorio di riferimento.

Nella visita presso l'Istituto sono emersi i seguenti temi chiave:

- pianificazione sistematica e strutturata delle attività di autovalutazione, definizione, pianificazione e avvio del miglioramento organizzativo su un arco di tempo pluriennale;
- coinvolgimento del personale in tutte le diverse fasi di applicazione del modello (autovalutazione e successivo miglioramento organizzativo);
- piena integrazione del processo di autovalutazione e del miglioramento organizzativo nel ciclo di programmazione e gestione strategica dell'Istituto.

L'AV è stata condotta in modo sistematico, allargando ad ogni ciclo il numero dei componenti del Gruppo di AV secondo un criterio definito e, in funzione della progressiva e costante diffusione all'interno dell'organizzazione dei concetti e delle competenze relative al *Total Quality Management*. Tale approccio esteso nel tempo ha, infatti, facilitato il crescente coinvolgimento del personale - ATA docenti e portatori d'interesse nell'applicazione del modello CAF.

Ciò è stato reso possibile, soprattutto, grazie alla determinazione del Dirigente scolastico che ha creduto fin da subito nelle potenzialità del modello favorendone l'applicazione nelle diverse componenti organizzative dell'Istituto.

Il modello, in buona sostanza, è servito al Management per decidere dove investire prioritariamente per il miglioramento globale delle performance dell'Istituto.

L'organizzazione nel suo complesso, inoltre, ha dimostrato di intendere l'autovalutazione come un processo diagnostico le cui risultanze in termini di aree di miglioramento saranno rivolte alla pianificazione e realizzazione del miglioramento delle proprie performance in coerenza con le linee strategiche di riferimento.

La pianificazione dell'autovalutazione risulta, inoltre, ben strutturata a livello di singoli progetti in termini di vincoli, tempi, responsabilità, risorse, indicatori e relativi obiettivi nonché di sistemi di controllo relativi allo stato di avanzamento dei progetti stessi.

La comunicazione del processo di autovalutazione e del processo di miglioramento risultano maggiormente definite in termini di contenuti e strumenti rispetto ai portatori di interesse sia interni che **esterni**.

L'efficacia del processo di comunicazione come del miglioramento è stata, di conseguenza, più valutata rispetto ai portatori di interesse interni che a quelli esterni.

La formazione risulta essere stata pianificata in maniera strutturata e sistematica.

I contenuti formativi rispetto alla tematica dell'autovalutazione sono stati differenziati in ragione dei diversi destinatari – personale e gruppo GAV.

Principi di maturità organizzativa

Degli 8 principi di maturità organizzativa sei sono stati riscontrati nell'organizzazione a **livello di realizzazione**, due - **Gestione per processi e Responsabilità sociale** – ad un **livello iniziale**.

Punti di forza

- La reiterazione della prassi dell'autovalutazione appare sistematica. Ciò ha consentito la progressiva diffusione del ciclo "PDCA" pianificare, eseguire, valutare, agire all'interno dell'organizzazione.
- L'integrazione tra l'Autovalutazione e il correlato miglioramento organizzativo e la Pianificazione Strategica dell'Istituto appare evidente.
- La stesura e i contenuti dei piani di miglioramento seguiti a ciascun ciclo di Autovalutazione appaiono coerenti con gli obiettivi generali e ben integrati con la pianificazione strategica.

Aree da migliorare

- La comunicazione del processo di autovalutazione e di miglioramento non risulta essere stata effettuata rispetto a tutti i possibili stakeholder del territorio di riferimento.
- La Formazione non appare preceduta da una analisi dei bisogni formativi che tenga conto delle competenze già presenti. Può quindi essere utile una pianificazione, strutturata e formalizzata nel dettaglio, che preceda i prossimi cicli di AV comprendendo sia una preventiva analisi dei bisogni che una successiva analisi della sua efficacia nonché un ampliamento del personale coinvolto in tale processo.

Suggerimenti

- Sebbene la comunicazione delle singole fasi del processo di autovalutazione e di quello del miglioramento sia stata pianificata in termini di contenuti, strumenti e destinatari risulta però carente rispetto ai portatori di interesse esterni dell'Istituto. Si suggerisce in tal senso di definire un programma di comunicazione concernente l'applicazione del modello CAF- autovalutazione e miglioramento- avendo cura di operare il massimo coinvolgimento di tutti i possibili portatori di interesse operanti sul territorio – Comune, Regione, Associazioni di categoria etc.
- Sebbene sia stato steso un Piano di Formazione può essere utile una pianificazione, strutturata e formalizzata nel dettaglio, della formazione sul tema del **Total Quality Management** che a valle di una preventiva analisi dei bisogni rafforzi l'efficacia del piano stesso.
- Si suggerisce di verificare l'efficacia della formazione.

Il riconoscimento è stato ottenuto:

Il riconoscimento non è stato ottenuto:

Sezione 2: *Feedback* sul processo di autovalutazione

Commenti generali sul processo di autovalutazione:

Il Processo di AV è stato condotto e ripetuto ciclicamente in modo sistematico e bene integrato nella pianificazione strategica dell'organizzazione.

L'iniziativa di proporre l'adozione del CAF venne garantendo sin dall'inizio una appropriata applicazione della metodologia. La regolarità con cui l'AV è stata effettuata consente di valutare l'evoluzione del processo nel tempo e i criteri che ne hanno guidato le scelte.

Tali criteri appaiono coerenti e appropriati con la volontà di applicare la metodologia in modo via via più esteso e approfondito con il coinvolgimento progressivo e crescente del personale. L'AV, in sostanza, è stata condotta in modo da farne un modello di gestione a supporto del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto.

E' stato inoltre privilegiato un criterio che permettesse di diffonderne la conoscenza volto a far acquisire all'organizzazione una comprensione matura e consapevole del modello CAF.

L'attribuzione delle responsabilità e la selezione dei componenti del Gruppo di AV sono state precedute dalla definizione di precisi criteri guida delle scelte cui far corrispondere la selezione stessa.

Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Punti di forza

- La decisione di adottare il CAF e di inserirlo nella pianificazione strategica ha coinvolto sia i vertici dell'organizzazione che il middle management scolastico.
- La pianificazione dell'AV ha sempre sostanzialmente rispettato le indicazioni della procedura CEF in termini di responsabilità, risorse, tempi e monitoraggio del piano stesso. Inoltre la stessa è stata effettuata con la finalità di ricomprendere nel gruppo GAV anche il personale ATA.
- Nel tempo è stata mantenuta la metrica adottata nella prima AV al fine di assicurare con tale continuità la confrontabilità dei risultati e delle misurazioni successive favorendo eventuali accortezze di modifica rispetto al progresso dell'AV.

Aree da migliorare

- Non è emerso un piano dettagliato e formalizzato riguardante tutti gli aspetti significativi, quali stima quantitativa dell'impegno di risorse, valutazione delle responsabilità da attribuire in funzione delle competenze disponibili, tempistica e pianificazione del riesame dello stato di avanzamento.
- Mancano sin qui attività di benchmarking con altre organizzazioni.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Punti di forza

- La Comunicazione verso il personale ha seguito le prassi consolidate nel tempo: il progetto è stato comunicato al personale amministrativo della Scuola, ai docenti, ed ai portatori di interesse esterni attraverso i seguenti strumenti: circolari, i Consigli di Istituto e sito web di competenza dell'Istituto.
- Gli incontri e le riunioni tenuti in questa fase sono stati verbalizzati e i contenuti hanno compreso obiettivi, scopi, attività e identificazione degli stakeholder coinvolti.
- L'AV è condotta ciclicamente. Gli stakeholder esterni quindi sono informati dell'esistenza dell'attività, dei suoi scopi e dei suoi risultati e dell'integrazione dell'AV con le strategie della Scuola.
- Esiste una pianificazione della comunicazione.

Aree da migliorare

- Non risulta essere stata prevista una attività di informazione preventiva e di coinvolgimento verso tali stakeholder esterni nel processo di autovalutazione, a parte i principali referenti istituzionali. In tal senso si segnala l'opportunità di estendere la comunicazione agli stakeholder esterni anche nella fase preparatoria dell'AV in modo da accrescerne il coinvolgimento e la partecipazione attiva alla stesura del documento di AV.

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

- Il Gruppo di AV è stato formato con attenzione alla rappresentanza delle diverse componenti dell'Istituto. La composizione, avvenuta nel tempo grazie anche alle indicazioni degli EFAC (*External Feedback Actor*) durante le visite condotte presso l'Istituto strumentali all'ottenimento da parte dello stesso dell'attestato di *CAF Effective User*, è avvenuta con l'intento di formare un nucleo di AV che acquisisse esperienza e costituisse la base per l'allargamento progressivo del Gruppo di AV nei successivi cicli, come in effetti è avvenuto.
- Il Dirigente scolastico non ha fatto parte del Gruppo di AV garantendo l'impegno al massimo livello della leadership nel processo, dimostrando interesse e attenzione al successo dell'adozione della metodologia e supportando ogni iniziativa con la giusta tensione e coinvolgimento.

Aree da migliorare

- Manca l'evidenza di una preventiva definizione strutturata di criteri oggettivi per identificare, anche attraverso la presenza di skills e competenze relative ai processi interessati, il personale da inserire nel Gruppo di AV.
- Manca una registrazione formale della divisione dei compiti all'interno del Gruppo di AV.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 4 – Organizzare la formazione

Punti di forza

- La formazione iniziale è stata curata dal Centro risorse CAF ed è stata rivolta al Gruppo di AV. Successivamente l'attività di formazione è proseguita a cascata e attraverso la progressiva estensione del Gruppo di AV nei cicli di AV successivi.
- Le attività di formazione appaiono pianificate per ogni ciclo di AV e coinvolgono tutto il personale interessato.
- In generale il processo costante e ripetuto di AV e Miglioramento ha costituito uno strumento di formazione e allineamento delle competenze del gruppo di AV che nel tempo ha coinvolto anche il personale amministrativo dell'Istituto all'interno di un quadro condiviso di conoscenza ed esperienza nella gestione dei Processi e dei Progetti secondo la logica del PDCA.

Aree da migliorare

- Sebbene appaia evidente la progressiva diffusione delle competenze e conoscenze richieste, non c'è una chiara identificazione dei criteri per modulare la formazione del personale basandola su analisi dei bisogni specifici, e con l'applicazione di strumenti di verifica della sua efficacia. Può quindi essere utile una pianificazione della formazione, sistematica, strutturata e formalizzata nel dettaglio, che preceda i prossimi cicli di AV comprendendo sia una preventiva analisi dei bisogni che una successiva analisi della sua efficacia.

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 personale di base è stato coinvolto direttamente attraverso consultazioni e confronto e distribuzione di questionari, e la raccolta della documentazione e dei dati utili all'AV è stata attenta e completa. Per tutte le aree del modello sono state raccolte informazioni utili a identificare le fasi del ciclo di miglioramento. Anche le osservazioni individuali sono state prese in esame.
- La Riunione di Consenso è stata preparata seguendo con precisione le modalità indicate dalla metodologia attraverso le valutazioni individuali, con Punti di Forza, Aree di Miglioramento e punteggio, espresse dai singoli membri del Gruppo di AV.
- Le criticità emerse sono state analizzate per poterle presentare agli organi di gestione e tradurle nei successivi piani di miglioramento.

Aree da migliorare

- La preparazione della riunione di consenso non ha compreso una sintesi preventiva delle valutazioni individuali che sono state direttamente confrontate e discusse in sede di consenso. Data la crescente dimensione del Gruppo di Autovalutazione, nei cicli di AV successivi, una tale attività preparatoria si presenta come opportuna per rendere più efficace ed efficiente il consenso abbreviando i tempi della riunione.
- Sebbene la riunione di consenso sia stata verbalizzata non emergono con chiarezza i percorsi attraverso cui sono stati condivisi i punti di forza e le aree di miglioramento da evidenziare.

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 Rapporto di AV risulta completo e comprende per ogni sottocriterio: una breve sintesi, i Punti di Forza, le Aree di Miglioramento, le idee per il Miglioramento, il punteggio e le evidenze disponibili. Tale documento è stato formalmente condiviso dal Gruppo di Autovalutazione, di cui faceva parte anche il DS e di conseguenza anche formalmente approvato da questi.
- I risultati dell'autovalutazione sono stati in seguito presentati e discussi con tutto il personale scolastico (docenti e il personale amministrativo, tecnico e ausiliario dell'Istituto - ATA-). Vi è evidenza che l'informazione è stata efficacemente fornita al personale stesso producendo un reale coinvolgimento di tutti i diversi livelli dell'Organizzazione.
- La descrizione dell'AV e dei suoi risultati è stata pubblicata nel sito WEB dell'Istituto, garantendo così una completa informazione all'esterno dell'organizzazione.

Aree da migliorare

- La valutazione quantitativa dei sottocriteri è espressa solo come totale e non evidenzia la situazione nelle diverse fasi del ciclo PDCA. Ciò non permette di avere un'idea precisa del modo in cui le varie fasi del ciclo sono state effettivamente analizzate nella definizione dei punteggi e quindi anche di capire le eventuali necessità di miglioramento di una o più fasi del ciclo stesso.
- Sebbene i risultati dell'AV siano stati presentati al personale scolastico, non è chiaro come da tale presentazione siano emerse idee per le successive azioni di miglioramento.
- L'informazione verso gli Stakeholder esterni si è avvalsa principalmente della pubblicazione di una sintesi del RAV sul sito WEB. Tale presentazione è completa e ben realizzata, ma non consente di coinvolgere gli stakeholder esterni dell'Istituto nell'identificazione dei Progetti di Miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Sezione 3: *Feedback* sul piano di miglioramento

Commenti sul piano di miglioramento:

Come nel caso dell'AV il piano di miglioramento non è solo un progetto conseguente all'adozione della metodologia, ma un'attività organicamente inserita nella pianificazione strategica dell'Organizzazione e ripetuta ciclicamente da diversi anni.

La scelta di adottare il CAF è nata dalla necessità di rispondere alle richieste dei portatori d'interesse interni ed esterni.

L'orientamento e l'esperienza della leadership negli aspetti relativi al TQM hanno facilitato l'adesione alla metodologia.

I Progetti di Miglioramento così identificati e scelti e quindi realizzati nel corso del tempo sono quindi sempre stati inseriti nella **pianificazione strategica** e hanno dato, costantemente, risposta alle sollecitazioni emerse dai cambiamenti provenienti sia dall'interno che dall'esterno.

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

Punti di forza

- L'analisi dei risultati dell'AV, dei suggerimenti presenti nel Report di AV e del feedback costituito dalla raccolta delle proposte scaturite dalla presentazione dei suoi risultati al personale, coinvolge anche il Dirigente scolastico.
- I Progetti, una volta scelti, sono pianificati ed è definito un piano di azione strutturato per la loro realizzazione comprendente tempi, milestone e risorse. E' prevista la misurazione e valutazione delle performance connesse ai progetti del piano.

Aree da migliorare

- Nonostante il processo di analisi e identificazione dei Progetti di Miglioramento sia ben articolato e in alcuni casi strutturato, non vi è evidenza dell'uso di strumenti strutturati e sistematici per la raccolta delle proposte del personale scolastico. Può essere opportuno realizzare un processo di raccolta di tali contributi.
- In generale non è chiaro come e se siano stati predefiniti criteri preliminari utili all'identificazione delle priorità e alla classificazione e selezione dei Progetti di Miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Punti di forza

- La comunicazione interna segue anche in questo caso canali e metodi sperimentati applicando una prassi sistematica, consolidata nel tempo e che ha dimostrato di permettere una circolazione capillare delle informazioni verso il personale interessato, com'è emerso dai colloqui con il personale dipendente.
- La Comunicazione riguardo ai Piani di Miglioramento utilizza diversi canali che sono oltre alle riunioni, il sito WEB.

Aree da migliorare

- In fase di pianificazione della comunicazione l'organizzazione non ha considerato tutti i possibili portatori di interesse esterni
- Manca ancora una rilevazione dell'efficacia della comunicazione soprattutto per quanto riguarda gli stakeholder esterni.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Punti di forza

- Le responsabilità e i compiti appaiono correttamente identificate e assegnati.
- I Piani di Miglioramento sono bene integrati nei processi Strategici dell’Organizzazione e sono stati riscontrati come ben strutturati, gestiti con strumenti standardizzati e via via perfezionati.
- I progetti sono monitorati in corso di realizzazione. Il monitoraggio è sistematico e strutturato, operato su base continuativa e comprende sia gli aspetti in itinere che le misure a consuntivo con l’uso di una metrica appropriata.

Aree da migliorare

- Sebbene siano presenti indicatori di output quelli relativi agli outcome non consentono una stima degli effetti delle azioni di miglioramento sulla collettività di riferimento.
- Manca evidenza del coinvolgimento diretto degli stakeholder esterni nell’implementazione dei Progetti di Miglioramento o dell’eventuale motivazione di tale esclusione.
- Pur essendo evidente che l’informazione verso il personale scolastico è stata sistematica e capillare, non è chiaro in che modo ciò abbia contribuito ad assicurare il coinvolgimento del personale stesso nella definizione degli obiettivi del Piano di Miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Sezione 4: *Feedback* sui valori del TQM

- **Considerazioni complessive sugli 8 Principi di Eccellenza**

Principio uno: Leadership e coerenza degli obiettivi

Punti di forza

- La Dirigenza ha elaborato mission e vision e le ha condivise con il personale.
- Ampia disponibilità da parte del DS di ascoltare proposte e suggerimenti.
- Chiara definizione, da parte del DS, dei ruoli e compiti affidati ai singoli.
- Il DS attua un processo di delega di responsabilità e di autorità in un'ottica di diffusione della leadership e di valorizzazione delle risorse umane.

Aree da migliorare

- Il coinvolgimento del personale ATA nel processo d'innovazione della Scuola risulta, ancora poco efficace.

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

Principio due: Orientamento ai risultati

Punti di forza

- Alcuni degli stakeholder più significativi sono stati identificati;
- è effettuata una relazione annuale finale attraverso cui la Scuola misura e valuta i risultati raggiunti.
- Il DS ha concordato in sede di Consiglio d'Istituto gli obiettivi per la misurazione e valutazione della "maturità scolastica" della Scuola.
- Esiste un sistema di monitoraggio e autovalutazione dei progetti realizzati con l'indicazione dei risultati ottenuti rispetto ai target prefissati;
- Il DS ha promosso l'applicazione del modello CAF con la finalità di costruire un sistema di misurazione e valutazione della capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni degli stakeholder.
- Il PTOF (Piano Triennale dell'Offerta Formativa) definisce gli obiettivi di performance nella didattica che sono monitorati dall'organizzazione.
- La Scuola ha posto in essere un sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati ottenuti e in particolare di quelli realizzati con il contributo di diversi partner.

Aree da migliorare

- Non ci sono evidenze di confronti di risultati, secondo logiche di TQM, con altre istituzioni scolastiche.

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

Primo Principio di Eccellenza scelto dall'Istituto: tre -Focalizzazione sul cliente-

Punti di forza

- Le variazioni intervenute nella richiesta di fruizione dei servizi sono utilizzate come indicatori utili a scoprire le priorità e procedere alle eventuali modifiche.
- Sono sviluppati e applicati metodi per mantenere, misurare e valutare le performance dell'organizzazione a tutti i livelli, assicurando anche il monitoraggio dell'attuazione delle attività strategiche.
- La costante, strutturata e sistematica raccolta d'informazioni attraverso differenti canali ha permesso di aggiornare, riprogettare e migliorare sistematicamente i servizi erogati nel corso del tempo partendo dalla rilevazione dei bisogni e dalle richieste pervenute dai portatori d'interesse e dagli utenti.

Aree da migliorare

- Manca evidenza di una sistematica e strutturata attività di analisi per identificare stakeholder diversi da quelli istituzionali. Per avviare una tale analisi può essere utile realizzare un elenco degli stakeholder chiave ordinati per rilevanza e priorità.
- Al momento non esiste ancora un'attività di analisi dei bisogni impliciti del cittadino da cui possano emergere nuove indicazioni per migliorare l'offerta formativa della scuola.
- Non c'è evidenza di un approccio sistematico e strutturato per analizzare i risultati e identificare gli obiettivi d'impatto.

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

Principio quattro: Gestione per processi ed obiettivi

Punti di forza

- La Scuola ha acquisito la mentalità di gestione delle attività per processi.
- Appare avviato un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni dei processi.

Aree da migliorare

- Non si ha evidenza di come i risultati raggiunti e tracciati dal sistema di misurazione e valutazione dei processi della Scuola siano utilizzati per il loro miglioramento;
- Non si ha evidenza di una mappatura dei processi scolastici.
- Non appare chiaro l'impiego del confronto con altre organizzazioni esterne per il miglioramento dei processi di competenza.

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

Principio cinque: Coinvolgimento e sviluppo del personale

Punti di forza

- il DS ha avviato un ciclo d'incontri individuali con tutto il personale per implementare nell'Istituto il modello CAF.
- La formazione sistematica del personale sui temi del TQM è stata avviata in maniera incrementale.
- L'empowerment è sistematico e sostenuto e garantito dal Dirigente Scolastico che lo riconosce, lo condivide supportandolo come elemento chiave e fattuale della gestione della Scuola.
- Esiste un clima molto positivo nell'organizzazione.

Aree da migliorare

- Non ci sono evidenze su una mappatura delle competenze in materia di TQM strutturata e aggiornata.
- Non è chiaro com'è stata modulata la formazione in funzione delle competenze, conoscenze ed esperienze, già maturate e possedute dal personale.
- Sebbene il personale sia stato sempre informato delle attività previste e dei successivi risultati per ogni ciclo di AV così come coinvolto in esse e poi informato e consultato in merito ai Progetti di Miglioramento successivi, non è chiaro come sia stato raccolto e utilizzato il suo specifico contributo nell'analisi dei risultati e nell'identificazione delle successive soluzioni.
- Non sono presenti sistemi di rilevazione del benessere organizzativo.

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

Principio sei: Apprendimento, miglioramento e innovazione continui

Punti di forza

- Vision, Mission sono indicati nel PTOF (Piano formativo triennale) e riviste con la condivisione con tutti i genitori, per realizzare una Scuola che mira ad individuare i bisogni e le aspettative degli studenti in ambito didattico;
- Il DS, con i progetti inseriti nel PdM, intende innovare la didattica dal punto di vista tecnologico anche avvalendosi degli strumenti più innovativi in materia.
- La scuola ha scelto di operare secondo modelli di TQM quale è il CAF.

Aree da migliorare

- Non si rilevano attività di benchmarking strutturate che costituiscano una base da cui partire per il miglioramento.

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

Principio sette : Sviluppo delle partnership

Punti di forza

- La Scuola ha sviluppato diverse partnership nel territorio in cui opera, mediante accordi formali ed informali, reti con istituzioni locali e associazioni del territorio etc.
- Le partnership definite sono legate alla mission e vision della Scuola nell'ottica di rafforzare l'offerta didattica e formativa della Scuola .

Aree da migliorare

- L'intera organizzazione non è sempre coinvolta ed informata delle partnership in atto e del loro valore per l'attuazione delle strategie della stessa.
- La gestione delle partnership non presenta ancora una chiara e formale definizione delle responsabilità delle parti coinvolte, degli obiettivi, delle fasi di controllo e di verifica dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi attesi.
- Nelle partnership avviate non esiste un monitoraggio dei risultati ottenuti.

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

Principio otto: Responsabilità sociale

Punti di forza

- Ci sono diverse iniziative messe in atto dalla Scuola per fornire valore al contesto sociale per far decrescere il fenomeno della dispersione scolastica;
- La Scuola è attenta alla messa in campo di approcci organizzativi in accordo con altri attori locali nel territorio di competenza.

Aree da migliorare

- Sebbene ci siano evidenze di come l'organizzazione adotti degli approcci strutturati e sistematici nel campo della responsabilità sociale e la sostenibilità ecologica non ci sono evidenza di come coinvolga i portatori d'interesse locali in progettualità rivolte a queste tematiche.

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

Sezione 5: Tabella dei punteggi

	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 step con 4 punti) = 28					34

8 Principi dell'Eccellenza dell'EFQM (Pilastro 3)

	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)

Per ottenere la ECU Label, i requisiti minimi sono i seguenti:

- La somma dei punteggi degli step dei pillar 1 e 2 deve essere di almeno **28** punti
- Gli step 1, 5, 9 devono raggiungere almeno il livello **4**
- Tutti gli 8 principi devono raggiungere almeno il **Livello d'inizio (I)**

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