

Rapporto DI AUTOVALUTAZIONE

--	--

Amministrazione/Ufficio

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. comunicare mission, 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 nell’Istituto di una mission, di una vision e di valori (nel P.T.O.F.)
- Condivisione nelle riunioni collegiali (Verbali Collegio docenti e Consiglio di Istituto)
- Mission, vision e valori sono coerenti con la situazione del territorio in quanto l’Istituto è di recente costituzione
- Per prevenire i conflitti di interesse la leadership fornisce informazioni attraverso comunicazioni interne e/o nelle riunioni ufficiali secondo criteri di trasparenza e di oggettività

Aree da migliorare

- Carenza di efficacia del piano di diffusione di mission, vision e valori negli stakeholders
- Difficoltà di mettere a fuoco le informazioni dato l’alto numero di comunicazioni

necessarie per il funzionamento dell'istituzione

Idee per il miglioramento

- Spazio per mission, vision, valori appositamente dedicato sul sito, nel Registro elettronico e integrazione nel logo dell'Istituto
- Creazione all'interno del sito-app dell'Istituto di un calendario condiviso con sistema di notifica per gli eventi e gli impegni scolastici

Evidenze

P.T.O.F.

Questionari *customer satisfaction*

Verbali riunioni collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>60</i>
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



Criterio 1: Leadership

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

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. Balanced Scorecard) 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

Sintesi complessiva del sottocriterio

Punti di forza

- Responsabilità, compiti e competenze sono ben definiti, condivisi e resi pubblici attraverso il Piano delle attività e dei progetti del P.T.O.F., che viene presentato ogni

anno al Collegio dei docenti del mese di ottobre. Anche l'organigramma è ben definito e pubblicato nello stesso P.T.O.F.

- Obiettivi strategici e risultati attesi, in relazione alla mission da realizzare, sono delineati dettagliatamente nel P.T.O.F., nella sezione Obiettivi strategici e piani operativi
- L'Istituto applica stabilmente sistemi di qualità e di valutazione d'Istituto: nello specifico, le ISO (per l'Agenzia Formativa), SNV e CAF
- La Dirigenza identifica e definisce le priorità per i cambiamenti che devono essere implementati relativamente ai metodi di gestione dell'istituzione e delle sue attività, condividendoli con lo staff e con l'intero personale, attraverso le riunioni degli Organi Collegiali. In questo lavoro, si tiene conto anche dei *feedback* che provengono dagli *stakeholders*, in particolare soggetti esterni del territorio, con cui la scuola intrattiene consolidati rapporti di collaborazione

Aree da migliorare

- Carenza nella capacità, a fine a.s., di elaborare una sintesi di insieme degli obiettivi programmati in relazione ai risultati raggiunti (in termini numerici e misurabili)

Idee per il miglioramento

- Elaborazione da parte del Gruppo di Autovalutazione (che lavora alle ISO, al CAF, a SNV), in collaborazione con il Coordinatore del P.T.O.F., di 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

Evidenze

P.T.O.F. e relativo Piano di comunicazione
Documenti relativi alle ISO, al CAF, a SNV
Verbali organi collegiali
Documenti audit Agenzia Formativa

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	70



Criterio 1: Leadership

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

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 gruppo³;
- h. rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni e alle problematiche individuali del personale;
- i. discutere le *performance* individuali con il personale

Sintesi complessiva del sottocriterio

Punti di forza

- Il DS si comporta in modo coerente con gli obiettivi e i valori stabiliti, agendo in totale trasparenza, garantita da una comunicazione capillare e dettagliata su tutti gli aspetti che caratterizzano l'Istituto, fatta principalmente attraverso i canali istituzionali delle riunioni degli organi collegiali e il sito web
- L'informazione è garantita dal sito web della scuola e dalle riunioni istituzionali, principalmente Consiglio di Istituto, Collegio dei docenti, Consigli di indirizzo, Ambiti disciplinari, nel corso dei quali l'utilizzo di supporti informatici (frequenti le slide di sintesi) facilitano la trasmissione delle informazioni
- I sistemi di autovalutazione CAF e SNV, ma anche le ISO per l'Agenzia Formativa, utilizzati in modo sistematico e integrato fra loro, garantiscono la promozione di una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo. Il personale è incoraggiato a fornire suggerimenti utili al miglioramento attraverso il confronto che avviene in occasione delle riunioni collegiali e della consultazione annuale fatta dai Questionari *customer satisfaction*

- Gli sforzi individuali e di gruppo sono ricompensati attraverso un equo e trasparente riconoscimento di un compenso accessorio (oggetto di contrattazione sindacale e basato su criteri chiari, pubblici e condivisi), in base ai compiti ricoperti e alle attività portate avanti

Aree da migliorare

- Necessità di sondare più efficacemente gli elementi di insoddisfazione del personale, per poter agire su questi in un'ottica di miglioramento, nel caso in cui siano oggettivamente fondati

Idee per il miglioramento

- Rilevare annualmente in modo sempre più mirato e preciso il grado di soddisfazione del personale nelle varie aree dell'organizzazione e lavorare sui risultati ottenuti con interventi concreti di miglioramento

Evidenze

Questionari *Customer satisfaction*

Documenti relativi alle ISO, al CAF, a SNV

Verbali organi collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>60</i>
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	<i>70</i>



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 documento attiva rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio; inoltre, tiene concretamente conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni dei genitori e degli studenti
- Attraverso i questionari *customer satisfaction*, l'Istituto verifica annualmente che abbia una buona reputazione e un'immagine positiva fra gli *stakeholders* ed elabora i dati

emersi per mettere in atto eventuali correttivi

Aree da migliorare

- Manca una reale specificità del curriculum scolastico basata sui bisogni del territorio e sugli *input* che pervengono dai soggetti esterni (enti locali e realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio)
- Mancanza di una strategia sistematica e accuratamente programmata di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati

Idee per il miglioramento

- Attraverso l'esercizio dell'autonomia e della flessibilità, curare il curriculum scolastico in base ai suddetti *input*
- Fare in modo che il CTS diventi realmente un'occasione di scambio/confronto con rappresentanti di soggetti esterni operanti nel territorio
- Individuare e programmare una strategia sistematica di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati, attraverso eventi che coinvolgano rappresentanti degli *stakeholders*, interni ed esterni

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali Consiglio di Istituto

Verbali riunioni CTS

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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

- La scuola identifica i portatori di interesse e ha numerosi contatti con questi, in fase di elaborazione del P.T.O.F., nel corso delle attività di alternanza, nelle riunioni degli organi collegiali in cui risultano fra i componenti, attraverso i questionari di *customer satisfaction*
- L'utilizzo integrato di vari sistemi di valutazione (SNV, CAF, ISO per l'Agenzia Formativa) consentono di analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza e di identificare i fattori critici di successo, per poi progettare piani di miglioramento

Aree da migliorare

- Mancanza di un *database* aggiornato annualmente con tutti i portatori di interesse, divisi per categorie (associazioni, aziende private, aziende pubbliche, Enti...), che raccolga in sintesi le informazioni essenziali di questi (questa carenza sarà colmata in parte della costituzione a partire dall'a.s. 2016/2017 del Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro, previsto dalla L. 107/2015)

Idee per il miglioramento

- Prendendo a modello il Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro, costituire un registro interno della scuola con i dati di tutti i portatori di interesse esterni (esclusi studenti e famiglie, che già risultano registrati su Mastercom) divisi per categorie

Evidenze

P.T.O.F.

Questionari di *customer satisfaction*

Verbali riunioni organi collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	60
<i>Punteggio do</i>	60
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	60



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

- Nel P.T.O.F. sono definiti in modo chiaro e sintetico obiettivi strategici e obiettivi operativi coerenti con la missione, la visione e i valori dell'istituzione
- I portatori di interesse vengono coinvolti nello sviluppo di politiche e strategie, nella loro revisione e aggiornamento, dando priorità ai loro bisogni e aspettative

Aree da migliorare

- Carenza nella fase di monitoraggio e soprattutto di valutazione finale dei risultati raggiunti, sulla base degli obiettivi strategici e operativi programmati e delle risorse umane/economiche impegnate

Idee per il miglioramento

- Elaborare una tabella di sintesi finale dei risultati raggiunti, sulla base degli obiettivi strategici e operativi programmati e delle risorse umane/economiche impegnate; basarsi su questa per la revisione degli obiettivi per l'anno successivo

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali riunioni organi collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>50</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>60</i>
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	60



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
- I compiti e gli 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.
- Obiettivi, piani e compiti sono comunicati chiaramente attraverso il sito web dell'Istituto e le riunioni istituzionali (Collegi docenti, Consigli di indirizzo, Consigli di Istituto...)

Aree da migliorare

- Necessità di sviluppare metodi per misurare la performance dell'istituto a tutti i livelli

Idee per il miglioramento

- Sviluppare un metodo (attraverso la costruzione di un foglio di calcolo) per misurare la performance dell'istituto a tutti i livelli, stabilendo il rapporto risorse/output e output/outcome

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali riunioni organi collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	60
<i>Punteggio do</i>	60
<i>Punteggio check</i>	40
<i>Punteggio act</i>	40
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	50



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

- Sviluppo di una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il benchlearning, la creazione di condizioni che favoriscano l'apprendimento organizzativo
- Pianificazione dei cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione, sulla base di un confronto continuo con i portatori di interesse e degli stimoli dati da progetti ministeriali (es. PNSD, Avanguardie Educative, ...)

Aree da migliorare

- Necessità di migliorare la diffusione dell'innovazione in tutti i livelli dell'organizzazione e in tutti gli indirizzi scolastici in modo uniforme
- Necessità di accompagnare la diffusione dell'innovazione nella didattica con un'analisi dei

risultati concreti raggiunti in termini di successo scolastico e nelle prove standardizzate nazionali

Idee per il miglioramento

- Analizzare i risultati raggiunti in base agli obiettivi programmati nelle classi in cui sono diffusi progetti innovativi (ad es. [Cl@ssi2.0](#)), confrontandoli con la customer satisfaction, per apportare gli opportuni correttivi ai vari progetti

Evidenze

P.T.O.F.

PNSD

Verbali organi collegiali e Consigli di classe

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	40
<i>Punteggio act</i>	40
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	60



Criterio 3: Personale

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

Sintesi complessiva del sottocriterio

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

- Dall'a.s. 2015/2016 la scuola ha di nuovo la Funzione Strumentale dedicata alla Formazione e allo sviluppo delle risorse umane, che ha tra i compiti l'analisi regolare dei bisogni presenti e futuri del personale, tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse
- La scuola supporta in modo sistematico il personale nello sviluppo e nell'utilizzo delle nuove tecnologie, offrendo le necessarie opportunità di formazione
- Presenza di una chiara politica che comprende criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e l'assegnazione degli incarichi, grazie anche all'istituzione di un Comitato di valutazione delle attività/progetti del P.T.O.F., i cui risultati vengono resi pubblici e condivisi con il personale, in un'ottica di trasparenza

Aree da migliorare

- Necessità di ampliare il numero di docenti che svolgono compiti organizzativi nelle aree strategiche per la scuola, assicurando una formazione tale da garantire competenze adeguate e, conseguentemente, risultati soddisfacenti
- Dare maggior sviluppo alla comunicazione della politica di gestione delle risorse umane adottata in coerenza con le strategie e i piani dell'organizzazione

Idee per il miglioramento

- Promuovere gradualmente la consapevolezza, attraverso la trasparenza e la pubblicità, che rientrano tra i criteri per la valorizzazione del docente, prevista dalla L. 107/2015, le responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale

Evidenze

P.T.O.F.

Atti e Verbali Comitato di valutazione docenti

Verbali organi collegiali

Verbali convocazioni RSU

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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, blended learning, 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

- La scuola, richiedendo i curriculum vitae a tutto il personale, ha a disposizione una mappa piuttosto dettagliata e aggiornata delle competenze e dei titoli
- La presenza, da quest'anno, di una Funzione Strumentale dedicata alla Formazione/Sviluppo risorse umane, ha permesso, grazie anche al P.T.O.F. di pianificare un piano triennale di formazione, che tiene conto di tempi e risorse finanziarie ed è in linea con gli obiettivi strategici dell'Istituto
- La scuola investe molto, da alcuni anni, sulla formazione sulle nuove tecnologie applicate alla didattica

Aree da migliorare

- E' spesso carente una formazione specifica del personale sulle competenze di carattere gestionale e organizzativo, per cui non sempre le figure che rivestono ruoli apicali e organizzativi (ad es. le Funzioni Strumentali) hanno le reali competenze per svolgere il compito al meglio

Idee per il miglioramento

- Prevedere una formazione specifica del personale sulle competenze di carattere gestionale e organizzativo, in modo da dare a coloro che sono interessati a rivestire ruoli apicali e organizzativi competenze coerenti e idonee

Evidenze

P.T.O.F.

Scuola in chiaro

Documentazione a disposizione degli uffici

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>60</i>
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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;
- g. consultare i rappresentanti del personale (ad es. i sindacati)

Punti di forza

- Nella scuola è presente una comunicazione trasparente, basata sul sito e sulle occasioni collegiali di condivisione di informazioni, documenti, obiettivi, risultati (principalmente Collegio docenti e Consigli di indirizzo)
- Tramite il P.T.O.F., le riunioni collegiali e i sistemi di autovalutazione (SNV e CAF), il personale viene coinvolto nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento
- 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

Aree da migliorare

- Necessità di trasformare i risultati emersi dalle indagini sul personale in azioni concrete di miglioramento
- Necessità di trovare modalità formalizzate di raccolta di idee e suggerimenti da parte del personale (oltre a quelle già esistenti, come i Collegi dei docenti e i Consigli di indirizzo)

Idee per il miglioramento

- Creare modelli per la formulazione e raccolta di suggerimenti e organizzare periodicamente

riunioni di brainstorming con il personale, nell'ambito, ad esempio, dei percorsi di autovalutazione

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali Organi collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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 con una rete ampia di partner
- Numerosi accordi, formalizzati in accordi di rete, accordi di collaborazione, convenzioni

Aree da migliorare

- Non esiste una lista di sintesi aggiornata di tutti i partner della scuola

Idee per il miglioramento

- Registrare tutti i partner in un file di sintesi da aggiornare annualmente

Evidenze

P.T.O.F.

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	90
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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 raccogliarli (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 della scuola
- Comunicazione con studenti e famiglie, attraverso riunioni e incontri diretti con il Vicario e, se necessario, il DS

Aree da migliorare

- Raccoglierle suggerimenti e reclami di studenti e famiglie

Idee per il miglioramento

- Elaborare un meccanismo per raccogliere suggerimenti e reclami di studenti e famiglie e darne comunicazione

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali riunioni Consiglio di Istituto

Questionari di customer satisfaction

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	70
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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 gestione finanziaria
- Comunicazione chiara su gestione finanziaria

Aree da migliorare

- Non è presente un'analisi dei costi delle attività dell'Istituto e dei relativi risultati

Idee per il miglioramento

- Prevedere un'analisi annuale dei costi e dei benefici di tutte le attività della scuola

Evidenze

P.T.O.F.

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>90</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>50</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>60</i>
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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" (*user friendly*).

Punti di forza

- Accessibilità delle informazioni da parte personale

Aree da migliorare

- Occorre diffondere in modo chiaro il Piano delle attività del P.T.O.F. e l'organigramma agli uffici

Idee per il miglioramento

- Diffusione più efficace del Piano delle attività del P.T.O.F. e dell'organigramma agli uffici

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali riunioni organi collegiali e relativi allegati

Questionari di customer satisfaction

Punteggio

Punteggio plan	80
-----------------------	-----------

<i>Punteggio do</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>60</i>
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	<i>70</i>



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

- Applicazione nuove tecnologie a tutti campi della gestione

Aree da migliorare

- Occorre monitorare i vantaggi delle tecnologie

Idee per il miglioramento

- Pensare un sistema di monitoraggio dei vantaggi delle tecnologie

Evidenze

P.T.O.F.

Documenti CAF e SNV

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	90
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	50
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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

- Sedi con spazi adeguati alle esigenze dei vari indirizzi

Aree da migliorare

- Mancanza per il Liceo Musicale di una sede propria, attrezzata

Idee per il miglioramento

- Chiedere alla Provincia di Grosseto una sede adeguata per il Liceo Musicale

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali riunioni organi collegiali

Documenti interni legati alla normativa sulla sicurezza

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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

- I processi-chiave sono ben descritti nel P.T.O.F.

Aree da migliorare

- Mancanza valutazione di sintesi finale dei risultati legati ai processi-chiave

Idee per il miglioramento

- Fare valutazione dei risultati relativi ai processi-chiave

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali riunioni Consiglio di Istituto

Programma annuale

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	70
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	70



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

- Studenti, famiglie e tutti gli *stakeholder* sono coinvolti nella progettazione
- Comunicazione trasparente

Aree da migliorare

- Non sempre la comunicazione è efficace

Idee per il miglioramento

- Rendere la comunicazione efficace, selezionando e dando evidenza alle informazioni legate ai processi-chiave

Evidenze

P.T.O.F.

Sito web della scuola

Questionari di customer satisfaction

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	85
<i>Punteggio do</i>	75
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	70
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	75



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 attivo dei portatori di interesse

Aree da migliorare

- Promuovere mobilità internazionale per personale docente

Idee per il miglioramento

- Partecipazione a progetti di mobilità internazionale per dirigente scolastico e docenti, per conoscere realtà scolastiche e trarne buone pratiche

Evidenze

P.T.O.F.

Questionari di customer satisfaction

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	80
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	75



Criterio 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente

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

Sintesi complessiva del sottocriterio

- 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;

risultati relativi all'accessibilità (ad es. facilità di accesso ai vari uffici⁸, 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

- I Regolamenti adottati dalla scuola sono chiari e trasparenti

Aree da migliorare

- Incentivare la partecipazione studentesca e quella dei genitori alla vita della scuola
- Coordinare in modo più efficace possibile il lavoro degli uffici

Idee per il miglioramento

- Attivare progetti specifici e mirati sulla partecipazione attiva alla vita della scuola
- Pianificare in rispondenza al P.T.O.F. l'efficacia degli uffici e prevedere una figura di tutor con ruolo di supervisore

Evidenze

Questionari di customer satisfaction

Regolamento interno- tempi di evasione delle pratiche di ufficio

Scuola in chiaro

Punteggio

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREN D	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 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 1 0	1 2 2 3 0 5 0	3 4 4 5 0 5 0	5 6 6 7 5 0 5 0	7 8 8 9 5 0 5 0	9 10 5 0
TARG ET	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 1 0	1 2 2 3 0 5 0	3 4 4 5 0 5 0	5 6 6 7 5 0 5 0	7 8 8 9 5 0 5 0	9 10 5 0
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in	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 50% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato	Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato

[illegible]



Criterio 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente

6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

Sintesi complessiva del sottocriterio

- 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 famiglie¹⁰.

Indicatori riguardanti l'accessibilità all'organizzazione

- k. tempi di apertura e di attesa nei vari uffici¹¹, 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).

Punti di forza

- Sostanziale rispetto dei tempi di gestione dei documenti
- Lavoro della scuola per migliorare il rapporto con le famiglie (negli ultimi anni, PdM di VALeS e CAF)

Aree da migliorare

- Necessità di incrementare le iscrizioni alle classi prime

Idee per il miglioramento

- Raccogliere suggerimenti studenti/famiglie in modo organizzato e sistematico

Evidenze

Questionari di customer satisfaction

Regolamento interno- tempi di evasione delle pratiche di ufficio

Scuola in chiaro

Monitoraggio Risultati a distanza (placement) relativo al PdM di SNV

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	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	Nessun confronto o confronti con organizzazioni					Confronti non favorevoli o favorevoli per					Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in					Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 50% dei risultati scelti in					Alcuni confronti favorevoli pari almeno al al 60% dei risultati scelti in					Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato				

	esterne) e scelte in modo appropriato.	scelte in modo non appropriato				alcuni risultati				modo appropriato				modo appropriato				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

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

- Clima di lavoro buono, come dimostrano i questionari di customer satisfaction e il numero limitatissimo di reclami formalizzati

Aree da migliorare

- Necessità di promuovere la scuola in modo efficace, con feedback concreti

Idee per il miglioramento

- Prevedere una figura che coordina e organizza la promozione della scuola, servendosi, se necessario, di aziende esterne specializzate

Evidenze

Questionari di customer satisfaction

Punteggio

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	<p>I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente e buone</p>	<p>Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati</p>	<p>Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>
	Punteggio TREND	0 5 1 0	1 2 2 3 5 0 5 0	3 4 4 5 5 0 5 0	5 6 6 7 5 0 5 0	7 8 8 9 5 0 5 0	9 10 5 0
TARGET	<p>OBIETTIVI</p> <p>Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.</p>	<p>Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche</p>	<p>Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per tutti i risultati</p>
	Punteggio OBIETTIVI	0 5 1 0	1 2 2 3 5 0 5 0	3 4 4 5 5 0 5 0	5 6 6 7 5 0 5 0	7 8 8 9 5 0 5 0	9 10 5 0
	<p>CONFRONTI</p> <p>Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.</p>	<p>Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato</p>	<p>Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 50% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato</p>

	Punteggio CONFRONTI			0	5	1	0	1	5	2	2	3	0	3	5	4	4	5	0	5	5	6	6	7	0	7	5	8	0	8	5	9	0	9	5	10	0		
	COPERTURA													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													
	I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualment e segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche				I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti																																	
	Punteggio COPERTURA			0	5	1	0	1	5	2	2	3	0	3	5	4	4	5	0	5	5	6	6	7	0	7	5	8	0	8	5	9	0	9	5	10	0		
Punteggio totale : 59																																							



Criterio 7: Risultati relativi al personale

7.2 *Gli indicatori di risultato del personale*

Sintesi complessiva del sottocriterio

- 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 formazione¹³);
 - 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

- Il numero docenti con contratto a t.i. costituisce una sufficiente base di stabilità per la scuola, anche per compiti di carattere organizzativo
-

Aree da migliorare

- Mancanza di dati relativi alla performance (misure di produttività, valutazione delle attività di formazione)

Idee per il miglioramento

- Misurare sistematicamente la produttività, l'efficienza e l'efficacia della scuola

Evidenze

Scuola in Chiaro

Questionari di customer satisfaction

Punteggio

Fa se	Attri buti / Scala	0 - 10					11 - 30					31 - 50					51 - 70					71 - 90					91 - 100				
TR EN D	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 riguarda no le aree e/o attività pertinenti					Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguarda no il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti					Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguarda no il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti					Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguarda no il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti					Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguarda no tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti				
		<div><div>Punteggio TREN D</div><div><div>0</div><div>5</div><div>10</div><div>15</div><div>20</div><div>25</div><div>30</div></div></div>	<div><div>Punteggio TREN D</div><div><div>1</div><div>2</div><div>25</div><div>30</div><div>35</div><div>40</div><div>45</div><div>50</div></div></div>	<div><div>Punteggio TREN D</div><div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div><div>11</div><div>12</div></div></div>	<div><div>Punteggio TREN D</div><div><div>6</div><div>7</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div><div>11</div><div>12</div><div>13</div></div></div>	<div><div>Punteggio TREN D</div><div><div>7</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div><div>11</div><div>12</div><div>13</div><div>14</div></div></div>	<div><div>Punteggio TREN D</div><div><div>8</div><div>9</div><div>10</div><div>11</div><div>12</div><div>13</div><div>14</div><div>15</div></div></div>	<div><div>Punteggio TREN D</div><div><div>9</div><div>10</div><div>11</div><div>12</div><div>13</div><div>14</div><div>15</div><div>16</div></div></div>																							
TAR GET	OBIE TTIVI Gli obiet tivi (Targ et o Risul tati attes i) sono stati raggi unti e gli stess i sono stati defin iti in mod o appr	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				

Puntaggi o OBIE TTIVI	050				150				2050				350				4050				550				6050				750				8050				950				100			
	CON FRO NTI				Nessun confronto o confronti con organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo 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 50% dei risultati scelti in modo appropriato				Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato				Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato																			
Puntaggi o CON FRO NTI	050				150				2050				350				4050				550				6050				750				8050				950				100			
COP ERTU RA	I risultati sono relativi alle aree pertinenti				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 appropriati				I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriati				I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriati				I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriati																			

[illegible]



Criterio 8: Risultati relativi alla società

I

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Sintesi complessiva del sottocriterio

- 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

- La scuola attiva annualmente un numero molto consistente di convenzioni, accordi di rete, collaborazioni

Aree da migliorare

- Valutare la qualità dei soggetti con cui la scuola ha rapporti di collaborazione, evidenziando aspetti positivi ed elementi di criticità

Idee per il miglioramento

- Elaborazione il file di riepilogo descritto in Aree da migliorare

Punteggio

Fa se	Attri buti / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TR EN D	I tren d sono posit ivi e/o le perfo rman ce sono costa ntem ente buon e	Nessuna misurazio ne o indicazioni sporadich e o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performa nce soddisfac enti negli ultimi 3 anni e che riguarda no il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinent i	Trend positivi o performa nce soddisfac enti negli ultimi 3 anni e che riguarda no il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinent i	Trend positivi o performa nce buone negli ultimi 3 anni e che riguarda no il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinent i	Trend positivi O performa nce eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguarda no il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinent i	Trend positivi O performa nce eccellen ti negli ultimi 3 anni e che riguarda no tutti i risultati delle aree e/o attività pertinen ti
	Punt eggi o TREN D	0 5 1 0 2 5 3 0	1 5 2 0 2 5 3 0	3 5 4 0 4 5 5 0	5 5 6 0 6 5 7 0	7 5 8 0 8 5 9 0	9 5 1 0 1 0
TA RG ET	OBIE TTIVI Gli obiet tivi (Targ et o Risul tati attes i) sono stati raggi unti e gli	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadich e	Alcuni obiettivi raggiunti e appropri ati	Raggiunti e appropri ati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropri ati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropri ati per il 80% circa dei risultati	Raggiun ti e appropri ati per tutti i risultati

[illegible]

[illegible]



Criterio 8: Risultati relativi alla società

8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Sintesi complessiva del sottocriterio

- 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

- Numero di relazioni con soggetti esterni

Aree da migliorare

- Necessità di promuovere più efficacemente l'Istituto

Idee per il miglioramento

- Individuare una figura che si curi specificamente la promozione dell'Istituto, in modo organico con il P.T.O.F.

Evidenze

Scuola in Chiaro

P.T.O.F.

DVR e relativi Allegati

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			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		



Criterio 9: Risultati delle performance chiave

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

Sintesi complessiva del sottocriterio

- 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 internazionali¹⁴);
- 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 Vocational Education 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

- Attenzione per l'organizzazione e la partecipazione alle prove INVALSI

Aree da migliorare

- Necessità di una valutazione della attività della scuola in termini di costi/benefici

Idee per il miglioramento

- Creare un sistema di valutazione delle attività della scuola in termini di costi/benefici

Evidenze

PdM di SNV

Scuola in Chiaro

Dati forniti da Ufficio Alunni e disponibili su Mastercom

Restituzione dati prove INVALSI

Punteggio

Fas e	Attribu ti / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRE ND	I trend sono positivi e/o le perfor mance sono costant emente buone	Nessuna misurazion e o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performan ce soddisface nti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performan ce soddisface nti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performan ce buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performan ce eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi O performa nce eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardan o tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	Punteg gio TREND						
TAR GET	OBIETT IVI Gli obiettiv i (Target o Risultat i attesi) sono stati raggiun ti e gli stessi sono stati definiti in modo approp riato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriat i	Raggiunti e appropriat i per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriat i per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriat i per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropria ti per tutti i risultati
	Punteg gio OBIETT IVI						



Criterio 9: Risultati delle performance chiave

9.2 I risultati interni

Sintesi complessiva del sottocriterio

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'efficienza¹⁵);
- 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 curriculum.

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

- Quantità di rapporti con soggetti esterni attivati
- Investimenti della scuola nella conoscenza e nell'utilizzo delle ICT

Aree da migliorare

- Promuovere fra il personale la certificazione informatica ECDL
- Incrementare la vendita di beni e servizi

Idee per il miglioramento

- Fare una campagna di incentivazione per il conseguimento di una certificazione informatica

Evidenze

P.T.O.F.

PdM di VALeS e CAF

Questionari di customer satisfaction

Template e Verbali Revisori dei Conti

Punteggio

Fas e	Attribu ti / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRE ND	I trend sono positivi e/o le perfor mance sono costant emente buone	Nessuna misurazion e o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performan ce soddisface nti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/ o attività pertinenti	Trend positivi o performan ce soddisface nti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performan ce buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performan ce eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performa nce eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardan o tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	Punteg gio TREND	0 5 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
TAR GET	OBIETT IVI Gli obiettiv i (Target o Risultat i attesi) sono stati raggiun ti e gli stessi sono stati definiti in	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriat i	Raggiunti e appropriat i per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriat i per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriat i per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropria ti per tutti i risultati

[illegible]

[illegible]