

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'istituzione sta facendo per:

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

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.

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. 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. c. rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra leader e personale (ad es. assicurando coerenza tra mission, vision e valori);
- d. d. comunicare mission, vision, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'istituzione e agli altri portatori di interesse;
- e. e. rivedere periodicamente mission, vision e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (sociali, tecnici, economici, politici, ambientali);
- f. f. gestire i conflitti di interesse identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale;
- g. 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 (Verballi 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>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	70

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

Esempi:

- 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;
- definire responsabilità di gestione/di guida (flow chart dell'organizzazione), compiti e competenze;
- definire obiettivi strategici misurabili e risultati attesi concertandoli per l'intera organizzazione in relazione alla mission da realizzare;
- 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;
- definire la strategia net/e-government e allinearla con gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione;
- stabilire un sistema informativo che includa attività di audit e monitoring interne;
- definire appropriati schemi organizzativi e di gestione per il project management e il lavoro di gruppo;
- 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.

Punti di forza

- Sono presenti obiettivi strategici dell'Istituzione
- sono previste azioni di monitoraggio
- per alcune figure e azioni sono previsti mansionari per la definizione di responsabilità di gestione/di guida (flow chart dell'organizzazione), compiti e competenze
- presenza di un organigramma

Aree da migliorare

- esplicitare gli **obiettivi strategici** dell'Istituzione e diffonderli in modo efficace a tutti i portatori d'interesse attraverso il piano di comunicazione
- gli obiettivi di ciascun progetto/azione devono far riferimento agli obiettivi strategici dell'istituto
- pur essendo presente in tutte le attività azioni periodiche di monitoraggio , non sono sempre somministrati questionari di gradimento ai destinatari
- non per tutte le figure e azioni sono previsti mansionari per la definizione di responsabilità di gestione/di guida (flow chart dell'organizzazione), compiti e competenze....*esiste qualcosa del genere a livello di uffici? è un documento ufficiale e diffuso?*

Idee per il miglioramento

- Definire una documento sintetico con gli obiettivi strategici dell'Istituzione
- incrementare per la definizione di responsabilità di gestione/di guida (flow chart dell'organizzazione), compiti e competenze

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>90</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>30</i>

1.3. Motivare e supportare il personale dell'istituzione 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.

Punti di forza

- Il Dirigente rappresenta un esempio di coerenza e integrità nel rispetto della normativa
- informazione continua e costante su temi di interesse (vedi verbali riunioni collegiali)
- promozione del miglioramento (partecipazione del DS al GAV)
- disponibilità all'ascolto delle problematiche del personale
- richiesta di partecipazione del personale alle attività dell'Istituzione (vedi circolari per manifestazioni di interesse ad attività)

Aree da migliorare

- carente la fase di act

Idee per il miglioramento

- creare un documento di uscita per le azioni previste ad inizio anno scolastico con i risultati del monitoraggio in modo da avere uno schema per la rimodulazioni di tali azioni per il successivo anno (si assicura in questo modo l'act)

Evidenze

Punteggio

Punteggio plan	90
Punteggio do	80
Punteggio check	60
Punteggio act	40
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	

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

- 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

- Il Dirigente identifica e condivide le motivazioni che sono alla base delle scelte per il futuro dell'organizzazione
- contatti continui con le aziende e le organizzazioni del territorio (costituzione e partecipazione a reti....)
- promozione del miglioramento (partecipazione del DS al GAV)
- disponibilità all'ascolto delle problematiche del personale
- richiesta di partecipazione del personale alle attività dell'Istituzione (vedi circolari per manifestazioni di interesse ad attività)

Aree da migliorare

- nonostante gli sforzi per un'immagine positiva dell'organizzazione all'esterno, manca un riscontro positivo
- il sito, pur rappresentando un ottimo canale di pubblicizzazione, non può rappresentare un'alta percentuale della comunicazione con l'esterno

Idee per il miglioramento

- rafforzare il senso di appartenenza di studenti e genitori al Polo, costituzione di un "gruppo" per facilitare la diffusione di un'immagine positiva all'esterno
- incrementare(e pubblicizzare non solo attraverso il sito)la partecipazione ad attività, eventi e manifestazioni

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>70</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>90</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>30</i>
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	

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

- 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

- rispetto allo scorso anno si rileva maggiore attenzione alla raccolta sistematica di informazioni e bisogni dei portatori di interesse (evidenze: modulistica stage, questionari)

Aree da migliorare

analisi carente, manca una mappa di rilettura sulla raccolta di informazioni
maggiore attenzione alla identificazione delle informazioni più rilevanti: la modulistica da compilare è tanta

Idee per il miglioramento

creare una mappa di sintesi dalla rilettura dei questionari e dalle varie schede compilate dalle aziende in occasione dello stage

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	90
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	50
<i>Punteggio act</i>	20

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

Esempi:

- 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;
- coinvolgere i portatori di interesse nello sviluppo di politiche e strategie, nella loro revisione e aggiornamento, dando priorità ai loro bisogni e aspettative;
- 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;
- 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;
- 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);
- bilanciare compiti e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo e con i bisogni dei portatori di interesse;
- valutare bisognosa necessità di riorganizzare e migliorare strategie e metodi di pianificazione;
- definire una politica che tenga conto della relazione tra istruzione/formazione e impiego, tra insegnamento e ricerca e del loro impatto sulla società;
- sviluppare una politica relativa all'impatto sulla società che vada oltre la mission educativa e formativa dell'istituzione.

Punti di forza

- gli obiettivi strategici e obiettivi operativi sono definiti e comunicati
- Viene monitorato il raggiungimento degli obiettivi in termini di prodotti/servizi e risultati

Aree da migliorare

- manca un piano operativo che comprenda tutte le attività e i progetti in atto nell'istituzione, monitorandone lo stato di avanzamento

- carente l'analisi di rischio

Idee per il miglioramento

- rendere sistematica a fine anno una riunione di riesame che , alla luce dei risultati e obiettivi raggiunti dai vari progetti, pianifichi obiettivi strategici riorganizzando e migliorando le strategie (c'è?)

Evidenze PTOF

Punteggio

Punteggio plan	90
Punteggio do	80
Punteggio check	60
Punteggio act	40

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Esempi:

- tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in piani e attività e collegarli ai processi chiave;
- coinvolgere i portatori di interesse nell'implementazione di strategie e politiche;
- 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;
- 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.);
- 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);
- definire e assicurare monitoraggio e follow-up da parte degli organi gestionali (consigli, collegi, comitati locali, etc.).

Punti di forza

i portatori di interesse sono coinvolti nella fase di rilevazione di bisogni
esiste un monitoraggio fra risorse ed efficienza

Aree da migliorare

carente il coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione di strategie e politiche
debole la rilettura del monitoraggio in alcuni settori

Idee per il miglioramento

creare occasioni di incontro per un maggiore coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione delle strategie
creare progetti/attività con obiettivi comuni fra l'istituzione e gli stakeholder

Evidenze PTOF

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	90
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	40

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

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

grandissima attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con un numero elevato di attività in tale direzione

Aree da migliorare

carente la **pianificazione** del percorso verso l'innovazione. Siamo più sul Do che sul Plan.
carente il raccordo con i partner sui cambiamenti pianificati per l'innovazione nei vari settori del mondo del lavoro

Idee per il miglioramento

Pianificare e monitorare l'innovazione

Evidenze PTOF
Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>50</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>70</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>40</i>

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

Esempi:

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

Punti di forza

- [esistenza di una chiara politica che comprenda criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e l'assegnazione degli incarichi \(vedi verbali comitato di valutazione\);](#)
- [reclutamento del personale imparziale \(vedi circolari per dichiarazione di interesse per attribuzione di incarichi\)](#)
- [banca ore](#)

Aree da migliorare

- [manca una chiara definizione di competenze necessarie per il raggiungimento di obiettivi strategici dell'Istituzione](#)
- [mancanza di un vero e proprio piano di formazione collegato a tali competenze da sviluppare e incrementare](#)

Idee per il miglioramento

- A seguito di una riunione di riesame a fine anno e della definizione di obiettivi strategici, definire una lista di competenze da formare e un relativo piano di formazione

Evidenze PTOF

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	70
<i>Punteggio do</i>	90
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	70

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

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, elearning, 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

- presenza di una figura di riferimento per la formazione
- metodologie di formazione innovative (approcci multimediali, elearning, blended learning, vedi corso Byod)

Aree da migliorare

- è carente una vera e propria **strategia** per lo sviluppo delle competenze

Idee per il miglioramento

- collegare agli obiettivi strategici una lista di competenze da sviluppare

Evidenze

Punteggio

Punteggio plan	60
Punteggio do	80
Punteggio check	40
Punteggio act	40

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

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

- il lavoro di gruppo è fortemente incoraggiato (commissioni, ambiti, Cdc...)
- sono regolarmente condotte indagini (questionari) sul personale ed è garantita al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione p attraverso i questionari e RSU

Aree da migliorare

le attività degli ambiti sono fortemente strutturate e lo spazio per la progettazione è limitato in modo particolare per le attività pluridisciplinari

Idee per il miglioramento

implementare attività di autoaggiornamento al fine di rinforzare ulteriormente l'attività di gruppo e la progettazione di attività trasversali alle discipline

Evidenze PTOF

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	90
<i>Punteggio do</i>	90
<i>Punteggio check</i>	50
<i>Punteggio act</i>	40

Criterio 4: Partnership e risorse

4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

Punti di forza

- grande attenzione alle reti e al parternariato
- partecipazione a progetti coinvolgenti altre istituzioni, con grande attenzione alla suddivisione dei compiti e delle responsabilità, in forte accordo con gli obiettivi strategici delle istituzioni

Aree da migliorare

- ristretto a poche persone la collaborazione e lo scambio con le istituzioni esterne (sono sempre gli stessi che danno disponibilità)
- è carente, a confronto degli sforzi applicati, il numero di partnership tra facoltà/ sezioni/ dipartimenti/ ordini e gradi di scuola e la loro ricaduta sugli obiettivi strategici dell'istituzione

Idee per il miglioramento

- trovare modalità per allargare l'interesse e la partecipazione attiva ai progetti

<i>Punteggio plan</i>	90
<i>Punteggio do</i>	90
<i>Punteggio check</i>	70

Punteggio act	30
----------------------	-----------

4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i discenti/le famiglie

Punti di forza

- L'Istituzione è molto attiva e attenta al coinvolgimento delle famiglie
- l'istituzione è consapevole della carenza ed ha attivato un'azione nel piano di miglioramento che ha come obiettivo il coinvolgimento delle famiglie

Aree da migliorare

- nonostante gli sforzi, il miglioramento nel settore resta parziale (pochi i questionari compilati...scarso interesse delle famiglie per alcuni settori della vita scolastica)

Idee per il miglioramento

- trovare il modo di coinvolgere le famiglie in tutti i settori della vita scolastica, proponendo attività di loro interesse e gradimento (visite ad aziende di famiglia, inviti a manifestazioni in cui sono coinvolti i figli, inviti per seminari dove i genitori possano parlare alle classi della loro attività/esperienza....)

Punteggio plan	90
Punteggio do	90
Punteggio check	70
Punteggio act	40

4.3. Gestire le risorse finanziarie

Punti di forza

- esistenza di un comitato di valutazione che opera in modo chiaro e trasparente e condivisione delle scelte durante incontri collegiali

Aree da migliorare

- esiste un monitoraggio dei costi ma è carente la fase di analisi oppure è poco condivisa con il personale
- le responsabilità finanziarie non sono delegate

Idee per il miglioramento

- introdurre audit interni presieduti dai responsabili di progetto con l'intento di potenziare la fase di check e act e l'assunzione di responsabilità anche finanziarie.

Punteggio plan	75
Punteggio do	80
Punteggio check	60

Punteggio act	30
----------------------	-----------

4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza

Punti di forza

- sito efficiente e costantemente aggiornato

Aree da migliorare

- scarso il monitoraggio dell'efficacia delle informazioni
- sito molto ampio e quindi per alcuni settori dispersivo

Idee per il miglioramento

- introdurre sul sito e sul registro elettronico un sistema analogo a quello della piattaforma moodle che consenta di monitorare chi accede e quando accede(per le famiglie)
- introdurre una newsletter per potenziare la comunicazione interna

Punteggio plan	80
Punteggio do	90
Punteggio check	20
Punteggio act	20

4.5. Gestire la tecnologia

Punti di forza

- grande attenzione allo sviluppo delle tecnologie e loro utilizzo in quasi tutti i processi

Aree da migliorare

- in alcuni settori, ad esempio i contatti con le famiglie, un uso ampio delle tecnologie non è supportato da mezzi o da una conoscenza tecnologica da parte di tutte le parti coinvolte tali da consentire l'efficacia della comunicazione e dei processi

Idee per il miglioramento

- monitorare l'utilizzo delle tecnologie da parte dei portatori di interesse, in particolare famiglie e studenti

Punteggio plan	70
Punteggio do	90
Punteggio check	60
Punteggio act	30

4.6. Gestire le infrastrutture

Punti di forza

- esistenza di un ufficio pubbliche relazioni con ampi orari e disponibilità

- attenzione per rendere le strutture adeguate per l'accessibilità fisica da parte di utenti con mobilità ridotta

Aree da migliorare

- le strutture sono spesso danneggiate da studenti (i locali non sono sentiti propri da chi li utilizza)
- l'utilizzo delle strutture con è collegato strategicamente agli obiettivi dell'istituzione

Idee per il miglioramento

- sviluppare politiche per la personalizzazione delle strutture da parte di chi le usa (ad esempio introducendo armadietti e delegandone le responsabilità , attrezzare locali adibiti a momenti informali di incontro fra studenti....)

Punteggio plan	60
Punteggio do	70
Punteggio check	80
Punteggio act	50

Criterio 5: Processi

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

PUNTI di FORZA

- I processi chiave sono identificati e descritti nel PTOF
- presenza di un organigramma con responsabili per ciascun settore di riferimento

Aree da migliorare

- non per tutti i processi è definita una carta di responsabilità per il titolare
- è carente la definizione di indicatori di processo per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e del livello di efficienza, qualità, efficacia. Poco efficace il monitoraggio (esiste il monitoraggio degli obiettivi per le attività/progetti, ma non la loro ricaduta sui processi relazionati con gli obiettivi strategici)

Idee per il miglioramento

- Rinforzare l'analisi dei processi chiave attraverso la definizione di i rischi e i fattori critici di successo, introducendo una lista di compiti e responsabilità con indicatori per ciascuna processo

Punteggio plan	90
Punteggio do	90
Punteggio check	30

Punteggio act	30
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	

5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati a discenti/famiglie/ cittadini/clienti

PUNTI DI FORZA

- i discenti/le famiglie e altri stakeholder sono coinvolti nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti
- Il registro elettronico e il sito rappresentano un importante canale di comunicazione con i discenti/le famiglie e altri stakeholder
- sono condotte indagini regolari sul livello di soddisfazione per i servizi offerti

Aree da migliorare

- è carente la definizione di standard di qualità per i servizi, i prodotti e le informazioni

Idee per il miglioramento

- coinvolgere discenti e famiglie per la definizione di standard di qualità attraverso focus group e incontri con lo staff della Dirigenza (incontri che vengono fatti solo in caso di situazioni problematiche mentre potrebbero diventare sistematici)

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

5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

PUNTI DI FORZA

- sono destinate e impiegate risorse per lo sviluppo e l'innovazione
- numerosissimi i corsi di aggiornamento e di formazione per il personale per l'innovazione
- quest'anno è richiesto un feedback per valutare l'efficacia dei corsi

Aree da migliorare

- carente il coinvolgimento del mondo degli stake holder nei processi per l'innovazione

Idee per il miglioramento

- potenziare la collaborazione con l'esterno attraverso la sperimentazione di nuovi servizi anche amministrativi, con particolare riferimento e attenzione alle famiglie

<i>Punteggio plan</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>75</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>50</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>50</i>
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	