

Rapporto DI AUTOVALUTAZIONE

Amministrazione/Ufficio	
-------------------------	--

Presentazione dell'Amministrazione

La presentazione dovrebbe essere di massimo 2 pagine e contenere i seguenti elementi:

- La tipologia di amministrazione/Settore
- Una breve storia in relazione al contesto in cui opera (max 1/2 pagina)
- I principali servizi erogati
- Le principali partnership stabilite
- I principali stakeholder (interni ed esterni) di riferimento
- L'organigramma

Presentazione del processo di autovalutazione svolto

In massimo una pagina descrivere le modalità attraverso le quali:

E' stato realizzato il processo di autovalutazione (avendo come riferimento gli step da 1 a 6 delle linee guida del modello)

È stato definito e avviato il piano di miglioramento (avendo come riferimento gli step 7,8 e 9 delle linee guida del modello CAF)

Sono stati raccolti i dati e le evidenze relative ai fattori abilitanti e ai risultati, e individuate le priorità di intervento

Critério 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.

Punti di forza

- Mission, vision e valori sono esplicitati nel documento PTOF
- Condivisione di mission, vision e valori nelle riunioni collegiali
- Predisposizione di questionari riferiti agli stakeholders per rilevare le esigenze del territorio nell'ottica di una rivisitazione di mission, vision e valori

Aree da migliorare

- Visibilità all'interno del sito
- Carezza nella partecipazione alla rilevazione di mission, vision e valori da parte degli stakeholders
- Monitoraggio delle annotazioni riportate nelle schede di valutazione degli studenti e nelle schede relative agli enti-aziende in occasione dello stage

Idee per il miglioramento

- Link da inserire nella home del sito per rendere immediatamente visibili: mission, vision e valori

- Rilettura sistematica delle schede utilizzate nel periodo di stage per rivedere/aggiornare i valori.

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali riunioni collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	50
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	68



Critério 1: Leadership

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

Sintesi complessiva del sottocriterio

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.

Punti di forza

- Presenza di un organigramma con compiti, competenze e definizione di responsabilità visibili all'interno del Piano delle attività e dei progetti del 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
- Sono previste azioni di monitoraggio in itinere e di valutazione finale delle attività previste dal P.T.O.F. con le schede di progetto/funzione
- L'Istituto applica stabilmente sistemi di qualità e di valutazione d'Istituto: nello specifico SNV e CAF

Aree da migliorare

- Carezza di una pianificazione d'insieme e comune, che tenga conto di tutti i progetti svolti nell'organizzazione in relazione agli obiettivi strategici con una valutazione numerica verificabile
- Carezza 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), in riferimento a tutte le attività, progetti, iniziative dell'Istituto
- Necessità di pianificare un sistema informativo che includa attività di audit e monitoring interni
- Necessità di diffondere gli obiettivi strategici dell'Istituto in modo efficace a tutti i portatori d'interesse attraverso il Piano di comunicazione
- Necessità di utilizzare, da parte dei singoli estensori di progetto, questionari di soddisfazione / gradimento rivolti ai propri utenti

Idee per il miglioramento

- Inserire nella home del sito nelle aree di ogni indirizzo i progetti/attività pianificati e realizzati
- Condividere in maniera più efficace le informazioni necessarie e favorire le attività di audit e monitoring attraverso una piattaforma online di scambio bidirezionale
- Definire un documento sintetico con gli obiettivi strategici dell'Istituzione
- Elaborazione da parte del Gruppo di Autovalutazione, 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.

Sintesi attività P.T.O.F.

Verbali organi collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	75
<i>Punteggio do</i>	85
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	70



Critero 1: Leadership

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

Sintesi complessiva del sottocriterio

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 pone molta attenzione alla diffusione della normativa
- Impegno a mantenere il personale regolarmente informato su tutti i temi di interesse e su quelli relativi alle questioni chiave dell'istituzione come risulta dal sito web delle scuola e dalle riunioni collegiali.
- Presenza dei sistemi di autovalutazione CAF e SNV, utilizzati in modo sistematico e integrato garantendo la promozione di una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo.
- Disponibilità all'ascolto delle problematiche del personale in relazione ai compiti e agli obiettivi da raggiungere

Aree da migliorare

- Necessità di intervenire sugli elementi di insoddisfazione del personale, in un'ottica di miglioramento ove questi risultino oggettivamente fondati
- Carezza di spazi appositamente adibiti alla raccolta di suggerimenti/idee, suddivisi per aree, da parte degli stakeholders

Idee per il miglioramento

- Creare uno spazio per raccogliere suggerimenti/idee, fare un'analisi verificandone la fattibilità
- Promuovere maggiori occasioni di incontri informali e conviviali

Evidenze

Questionari *Customer satisfaction*

Documenti relativi a CAF e SNV

Verbali organi collegiali

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	90
<i>Punteggio do</i>	90
<i>Punteggio check</i>	80
<i>Punteggio act</i>	70
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	82



Criterion 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 competenti⁴;
- 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 con il P.T.O.F. definisce e diffonde all'interno e all'esterno dell'istituzione scolastica la propria identità culturale e progettuale
- Costanti i contatti con le aziende e le istituzioni del territorio anche attraverso la costituzione di reti
- Partecipazione a concorsi, bandi per ottenere riconoscimenti al fine di godere di una buona reputazione e un'immagine positiva fra gli stakeholders

Aree da migliorare

- Non è abbastanza evidenziata l'identità del Polo Bianciardi, come polo della comunicazione
- Maggior attenzione allo sviluppo di strategie di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati indirizzate ai portatori di interesse

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

- Pianificare una strategia di comunicazione e di promozione dei prodotti/servizi erogati, non lasciata alle singole disponibilità degli insegnanti, attraverso eventi che coinvolgono rappresentanti degli *stakeholders*

Evidenze

P.T.O.F.

Verbali Consiglio di Istituto

<i>Punteggio plan</i>	60
<i>Punteggio do</i>	90
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	50
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	65

Punteggio



Critério 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 instaurato con loro numerosi contatti. Questi si ritrovano in occasione dell'elaborazione del P.T.O.F., nelle attività di alternanza, nelle riunioni degli organi collegiali nelle risposte ai questionari di *customer satisfaction* proposti ogni anno scolastico.
- L'utilizzo integrato di vari sistemi di valutazione permette di analizzare punti di forza e di debolezza e di identificare i fattori critici di successo, per poi progettare piani di miglioramento
- Attenzione alla raccolta sistematica di informazioni e bisogni dei portatori di interesse attraverso i questionari e le schede relative all'alternanza scuola/lavoro

Aree da migliorare

- Maggiori opportunità per i portatori di interesse di comunicare eventuali bisogni o disagi
- Adeguamento di alcune domande del questionario di *customer satisfaction* agli obiettivi strategici dell'Istituto
- Manca una rilettura attenta e sistematica delle schede relative all'alternanza scuola/lavoro

Idee per il miglioramento

- Progettare e realizzare un monitoraggio generale di tutte le attività che coinvolgono i portatori di interesse

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	65
<i>Punteggio do</i>	85
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	68



Critero 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 mission, la vision 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
- Sono sviluppati e ampiamente applicati metodi per monitorare, misurare e valutare le performance dell'istituzione, con il monitoraggio della fase attuativa delle strategie
- Viene monitorato il raggiungimento degli obiettivi in termini di prodotti/servizi e risultati

Aree da migliorare

- Carezza nella fase di valutazione finale dei risultati raggiunti, sulla base degli obiettivi strategici

- e operativi programmati e delle risorse umane/economiche impegnate
- Sviluppare una politica relativa all'impatto sulla società che vada oltre la mission educativa e formativa dell'istituzione

Idee per il miglioramento

- Elaborare una struttura di sintesi finale dei risultati raggiunti, sulla base degli obiettivi strategici e operativi programmati e delle risorse umane/economiche impegnate
- Riesaminare con una riunione apposita, i risultati e gli obiettivi raggiunti dai vari progetti, in modo da riorganizzare e migliorare le strategie relative agli obiettivi strategici

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	75
<i>Punteggio do</i>	85
<i>Punteggio check</i>	65
<i>Punteggio act</i>	50
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	68



Critero 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 nel P.T.O.F.
- Obiettivi, piani e compiti sono pubblicati nel sito web dell'Istituto e durante le riunioni istituzionali (Collegi docenti, Consigli di indirizzo, Consigli di Istituto...)
- Vengono definiti il monitoraggio e il follow-up da parte degli organi gestionali

Aree da migliorare

- Sono poco sviluppati i metodi per misurare la performance dell'istituto a tutti i livelli
- Non sempre efficaci i canali interni all'organizzazione per la comunicazione di obiettivi, piani e compiti
- Carente il coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione di strategie e politiche

Idee per il miglioramento

- Sviluppare un metodo, utilizzando per esempio un foglio di calcolo, per misurare la performance dell'istituto a tutti i livelli, stabilendo il rapporto risorse/output e output/out come
- Creare maggiori occasioni di incontro per un coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione delle strategie
- Creare progetti/attività con obiettivi comuni fra l'istituzione e gli stakeholder

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	75
<i>Punteggio do</i>	75
<i>Punteggio check</i>	65
<i>Punteggio act</i>	45
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	65

Critero 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

- Attenzione all'innovazione attraverso la formazione, il *benchlearning*, l'attivazione di progetti, la creazione di un archivio condiviso per favorire l'apprendimento organizzativo
- Pianificazione dei cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione, sulla base di un confronto con i portatori di interesse e dei progetti ministeriali
- I *curricula* sono aggiornati tenendo in considerazione le innovazioni sociali, professionali, scientifiche, accademiche e normative

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, confrontandoli con la customer satisfaction, per apportare gli opportuni correttivi alla pianificazione dei vari progetti
- Sollecitare l'acquisizione dell'ECDL per le competenze informatiche e il PET per le competenze linguistiche e altre certificazioni specifiche

Evidenze

<i>Punteggio plan</i>	65
<i>Punteggio do</i>	75
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	50
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	65

Punteggio



Criterion 3: Personnel

3.1. Planify, manage and enhance human resources in a transparent way in line with policies and strategies

Examples:

- a. analyze regularly the needs present and future of the personnel, taking into consideration the needs and expectations of the stakeholders;
- b. develop and communicate the policy of management of human resources adopted in coherence with the strategies and the plans of the organization, taking into consideration, for example, the need for future development of further competences;
- c. ensure (through recruitment processes, allocation and development) the potential of human resources necessary to perform the assigned tasks and balance tasks and responsibilities;
- d. support the personnel in the development and/or in the use of new technologies and in the implementation of e-Gov (for example offering the necessary opportunities for training, dialogue, assistance...);
- e. use appropriate work schemes relative to the plans of development and recruitment;
- f. develop and agree (with the personnel) a clear policy that includes objective criteria for recruitment, promotion, remuneration, recognition and assignment of duties;
- g. ensure clarity and understanding regarding recruitment and the distribution of tasks and responsibilities for example through appropriate work schemes;
- h. define the management and leadership competences necessary to define the recruitment profiles;
- i. manage recruitment and the development of professional careers with impartiality, guaranteeing equal opportunities, respect for people differently able and for every type of difference (of gender, sexual orientation, age, cultural belonging and religion), safeguarding at the same time the educational plans and the formative and didactic requirements;
- j. ensure those conditions that contribute to realizing a reasonable balance between private life and the work life of the personnel;
- k. pay particular attention to the needs of disadvantaged and differently able employees.

Synthetic overview of the sub-criterion

Strengths

- Presence of the Instrumental Function dedicated to Training and the development of human resources, with the task of analyzing the needs of the personnel and activating formative paths
- Presence of a clear policy with objective criteria for recruitment, promotion, remuneration, recognition and assignment of duties analyzed and made public by a Committee of evaluation specifically appointed
- The personnel is supported in the use of new technologies with training and information activities
- Presence of a bank of hours

Aree da migliorare

- Necessità di ampliare il numero di docenti che svolgono compiti organizzativi nelle aree strategiche della scuola

Idee per il miglioramento

- Rinforzare la consapevolezza che le responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale rientrano tra i criteri per la valorizzazione del docente (L. 107/2015)

Evidenze

P.T.O.F.

Comunicazione interna n. 21 del 25.09.2018 con oggetto: Piano di formazione a.s. 2018-2019

Questionari Customer Satisfaction: parti dedicate a soddisfazione docenti

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	85
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	70
<i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i>	77



Critério 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

- Sono individuate le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera istituzione
- Incentivate le attività di formazione con metodologie multimediali, e-learning ... grazie alla Funzione Strumentale dedicata alla Formazione/Sviluppo risorse umane
- La scuola investe da anni su progetti di formazione sulle nuove tecnologie applicate alla didattica

Aree da migliorare

- Dovrebbero essere maggiormente valutati gli impatti dei piani di formazione e sviluppo in rapporto ai costi/benefici per misurare la ricaduta sulle pratiche educative / metodologiche
- E' carente una vera e propria strategia per lo sviluppo delle competenze

Idee per il miglioramento

- Prevedere una sorta di monitoraggio fra i piani di formazione e le pratiche educative/metodologiche

- Collegare agli obiettivi strategici una lista di competenze da sviluppare

Evidenze

Intervista al DS

P.T.O.F. – Parte 13. Piano di formazione, pp. 91-99

Comunicazione interna con oggetto: ricognizione competenze docenti

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	85
<i>Punteggio check</i>	65
<i>Punteggio act</i>	55
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	72



Critério 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*;

Punti di forza

- Trasparenza nella comunicazione attraverso il sito, le occasioni collegiali di condivisione di informazioni, documenti, obiettivi, risultati
- Indagini dettagliate effettuate regolarmente negli ultimi anni su tutto il personale (questionari di customer satisfaction), con restituzione sotto forma di grafici dei risultati condivisi nel Collegio docenti e pubblicati sul sito
- Incentivato il lavoro di gruppo: nelle commissioni, negli ambiti disciplinari, nei cdc

Aree da migliorare

- Necessità di trasformare i risultati emersi dalle indagini sul personale in azioni concrete di miglioramento
- Strutturazione forte delle attività degli ambiti disciplinari ma da implementare fattivamente le attività pluridisciplinari

Idee per il miglioramento

- Implementare l'autoaggiornamento al fine di rinforzare ulteriormente il lavoro di gruppo e la progettazione di attività trasversali alle discipline

Evidenze

Intervista al DS

P.T.O.F.

Verbali Consigli di indirizzo

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	85
<i>Punteggio check</i>	80
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	76



Critero 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

- Presenza di numerosi accordi, formalizzati in accordi di rete, accordi di collaborazione, convenzioni, partecipazione a consorzi
- Rilevante contributo che tali accordi hanno dato negli ultimi anni alla formazione e allo sviluppo di risorse umane
- Partecipazione a progetti coinvolgenti altre istituzioni, ponendo attenzione alla suddivisione dei compiti e delle responsabilità, in accordo con gli obiettivi strategici delle istituzioni

Aree da migliorare

- Manca un archivio che riporti tutti i partner (anche internazionali) con cui l'Istituto ha rapporti di collaborazione, evidenziandone caratteristiche, punti di forza e punti di debolezza
- 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
- Scarsa la *partnership* con la scuola primaria e con quella secondaria di primo grado volta

all'attuazione di progetti congiunti

Idee per il miglioramento

- Creazione di un database (foglio di calcolo) che elenchi tutti i partner (anche internazionali) con cui si hanno rapporti di collaborazione, evidenziandone caratteristiche, punti di forza e punti di debolezza
- Coinvolgere le scuole primarie e secondarie di primo grado con progetti condivisi da attuare nella nostra scuola

Evidenze

Intervista al DS

P.T.O.F

Scheda valutazione azienda utilizzata nell'ambito dell'Alternanza scuola-lavoro per stabilire se il partner è più o meno disponibile a collaborare e con quali caratteristiche

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	85
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	74



Critério 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

- L'Istituzione incoraggia il coinvolgimento delle famiglie e si mostra sempre disponibile ad accogliere e valutare ogni istanza presentata
- Impegno della scuola nel migliorare le situazioni di criticità segnalate da studenti e famiglie, anche con il supporto di partner esterni come le associazioni presenti sul territorio e i servizi socio-sanitari
- Presenza nel sito di una sezione apposita sulla gestione delle diversità con un piano specifico e con relazioni costanti con le famiglie di alunni in difficoltà (BES)

Aree da migliorare

- Mancanza di un sistema formalizzato per raccogliere suggerimenti e reclami di studenti e famiglie
- Nonostante gli sforzi, il miglioramento nel coinvolgimento delle famiglie resta parziale (pochi i questionari di customer satisfaction compilati e 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 come: visite ad aziende di famiglia, inviti a manifestazioni in cui sono coinvolti i figli....

- Allestire un'area nel sito della scuola in cui i discenti e le famiglie possano proporre idee e suggerimenti

Evidenze

Questionari *Customer satisfaction*

Intervista al DS

Rendicontazione sociale

Comunicazione interna su Elezioni rappresentanti dei genitori nei Consigli di classe)

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	75
<i>Punteggio do</i>	70
<i>Punteggio check</i>	65
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	67



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

- Nel P.T.O.F. gli obiettivi strategici sono adeguati con la gestione finanziaria
- Trasparenza finanziaria e dei bilanci
- Il budget finanziario annuale viene effettuato sulle entrate sicure allineando la gestione finanziaria agli obiettivi strategici

Aree da migliorare

- Manca un'analisi di rischi e outcome potenziali delle decisioni finanziarie
- Manca un'analisi dei costi/benefici di tutte le attività e dei progetti dell'Istituto

Idee per il miglioramento

- Elaborare e sviluppare un sistema di analisi di rischi e outcome potenziali delle decisioni finanziarie

- Creare un report costi/benefici delle singole attività/progetti

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	75
<i>Punteggio do</i>	75
<i>Punteggio check</i>	65
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	68



Critero 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

- Efficace gestione e conservazione delle informazioni (progetti, comunicazione interne, atti amministrativi, documenti ufficiali)
- Accesso alle informazioni attraverso il sito della scuola, organizzato per aree tematiche e per annualità, per le famiglie e gli studenti accessi riservati al registro elettronico
- I materiali didattici sono raccolti nella piattaforma del corso serale, in quella della cl@sse 2.0 e nell'area PNSD del sito

Aree da migliorare

- Scarso il monitoraggio dell'efficacia delle informazioni
- Sito molto ampio e quindi per alcuni settori può risultare dispersivo

Idee per il miglioramento

- Sviluppare, a seconda dell'utenza la diffusione di informazioni e dati in formati "amichevoli" (*user friendly*)
- 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)

Evidenze

Questionari *Customer satisfaction*

Intervista al DS

Feedback report CAF 2017

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	85
<i>Punteggio do</i>	85
<i>Punteggio check</i>	65
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	74



Critero 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

- Attenzione alle nuove tecnologie, che vengono applicate a tutti i campi dei processi e della didattica, coerentemente con gli obiettivi strategici e operativi definiti nel P.T.O.F.
- Utilizzo della tecnologia come supporto per interagire con le famiglie dato che il colloquio in molti casi è carente
- Buon utilizzo delle tecnologie nelle attività di apprendimento e di miglioramento

Aree da migliorare

- Mancanza di un monitoraggio sistematico dei vantaggi apportati dalle tecnologie, in termini di costi/benefici
- Maggior coinvolgimento nell'uso delle tecnologie in alcuni indirizzi di studio

Idee per il miglioramento

- Creare un sistema di monitoraggio sistematico dei vantaggi apportati dalle tecnologie, in termini di costi/benefici, utilizzando dati concreti e organizzandoli in fogli di calcolo
- Implementare l'installazione dei videoproiettori nelle aule per permettere un'attività didattica improntata sulle nuove tecnologie

Evidenze

Intervista al DS
P.T.O.F.

Piano di intervento triennale dell'animatore digitale

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	85
<i>Punteggio do</i>	85
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	75



Criterion 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

- Disponibilità di sedi adeguate ai vari indirizzi di studi fatta eccezione per il Liceo Musicale
- Presenza nel Regolamento di Istituto di un sistema per la rilevazione e il risarcimento dei danni alle strutture ai materiali della scuola
- Presenza di un congruo numero di laboratori tecnologici
- Garantito l'utilizzo degli edifici e delle attrezzature, in particolare quelle tecnologiche

Aree da migliorare

- Necessità per il Liceo Musicale di una sede autonoma con laboratori musicali specifici
- Danni alle strutture da parte degli studenti
- Necessità di garantire il mantenimento di edifici, uffici e attrezzature nel rispetto dei vincoli ambientali e assicurando efficienza ed economicità dei costi relativi

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....)

- Implementare la strumentazione e i materiali nei laboratori didattici

Evidenze

Questionari *Customer satisfaction*

Intervista al DS

P.T.O.F

RAV di SNV

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	70
<i>Punteggio do</i>	70
<i>Punteggio check</i>	65
<i>Punteggio act</i>	60
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	65



Critero 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

- Chiarezza nell'identificazione e nella descrizione dei processi-chiave, come anche dei titolari degli stessi, con relativi compiti e responsabilità
- Presenza di un organigramma con responsabili per ciascun settore di riferimento
- Riflessione periodica sui processi-chiave, favorita dall'autovalutazione con CAF e SNV
- Benchmarking fra istituzioni scolastiche e fra scuola e soggetti esterni

Aree da migliorare

- Carente la valutazione sistematica dei risultati effettivi legati ai processi-chiave, anche in termini di analisi costi/benefici
- Carente la definizione di indicatori di processo e obiettivi di performance, per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e del livello di efficienza, qualità, efficacia

Idee per il miglioramento

- Sviluppare un sistema di valutazione dei risultati effettivi legati ai processi-chiave, anche in termini di analisi costi/benefici

- Sviluppare indicatori di processo e definire obiettivi di performance, in modo da facilitare la valutazione dei relativi risultati

Evidenze

Intervista al DS

P.T.O.F.

Attività P.T.O.F., in cui vengono declinate in attività e funzioni specifiche le aree strategiche della scuola, assegnandole a un responsabile

Programma annuale, in cui alle varie aree/attività vengono associate le risorse economiche

Piani di miglioramento di SNV e CAF

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	75
<i>Punteggio check</i>	55
<i>Punteggio act</i>	50
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	65



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

- Presenza di regolamenti interni chiari e pubblicizzati nel sito
- Utilizzo di molteplici canali di informazione (in particolare basati sulle nuove tecnologie) per garantire una comunicazione chiara, trasparente ed efficace
- Il registro elettronico e il sito rappresentano un importante canale di comunicazione con i discenti/le famiglie e altri *stakeholder*
- Utilizzo di questionari per rilevare il livello di soddisfazione per i servizi offerti
- Nel sito sono disponibili informazioni appropriate e affidabili per aiutare e sostenere i discenti/le famiglie e gli altri principali portatori di interesse

Aree da migliorare

- Carezza di sistemi funzionali per la gestione dei reclami
- E' carente la definizione di standard di qualità per i servizi, i prodotti e le informazioni
- Coinvolgere maggiormente i discenti/le famiglie e altri principali portatori di interesse nella progettazione e sviluppo di fonti e canali di informazione

Idee per il miglioramento

- Introdurre sistemi funzionali per la gestione delle richieste e dei reclami utilizzando le nuove tecnologie
- 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)
- Coinvolgere i rappresentanti dei discenti e delle famiglie nella progettazione di canali di informazione più adeguati al cittadino / cliente

Evidenze

Intervista al DS

Questionari di customer satisfaction

Piano di comunicazione (con codici QR)

Regolamento interni: Regolamento di Istituto, Regolamento assemblee di classe e di Istituto

Statuto degli studenti

Patto educativo di corresponsabilità

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	75
<i>Punteggio do</i>	70
<i>Punteggio check</i>	60
<i>Punteggio act</i>	55
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	65



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 dei portatori di interesse nelle innovazioni e nella loro programmazione
- Partecipazione a progetti PON e ad altri per garantire le risorse necessarie per l'innovazione
- Numerosi i corsi di aggiornamento e di formazione proposti al personale per l'innovazione
- Feedback per valutare l'efficacia dei corsi
- Utilizzo di una piattaforma e-learning per gli studenti del corso Diplomarsi online, del corso cl@ssi 2.0 e altre classi degli indirizzi presenti nella scuola dove i docenti inseriscono materiali autoprodotti o reperiti sul Web
- L'istituzione si confronta con le innovazioni di altre organizzazioni a livello regionale e nazionale attraverso le reti di scuole

Aree da migliorare

- Da potenziare il coinvolgimento degli stakeholder nei processi per l'innovazione
- Maggiori risorse finanziarie per introdurre gli strumenti digitali in tutte le aule
- Identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione e al rinnovamento

Idee per il miglioramento

- Coinvolgere gli stakeholders nei processi di innovazione attraverso un progetto specifico, rivolto in particolare agli studenti e alle famiglie degli studenti della scuola secondaria di primo grado
- Disporre in tutte le aule di videoproiettori

Evidenze

Intervista al DS

Questionari di customer satisfaction

Sito della scuola, in cui vengono messe a disposizione le risorse disponibili e le innovazioni

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	80
<i>Punteggio do</i>	80
<i>Punteggio check</i>	70
<i>Punteggio act</i>	70
PUNTEGGIO ATTRIBUITO	75



Critero 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente

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

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

- 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;
- c. 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

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio



Critero 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente

6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva dell'organizzazione:

- 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 famiglie ¹⁰ ..

Indicatori riguardanti l'accessibilità all'organizzazione:

- k. tempi di apertura e di attesa nei vari uffici ¹¹, 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. ¹²).

Punti di forza

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio



Critero 7: Risultati relativi al personale

7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

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

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio



Critero 7: Risultati relativi al personale

7.2 Gli indicatori di risultato del personale

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

- a. 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

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio



Critero 8: Risultati relativi alla società

I

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

- 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

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio



Critero 8: Risultati relativi alla società

8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

- 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

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio



Critério 9: Risultati delle performance chiave

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

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi:

- 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 valutazioni 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

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio



Critero 9: Risultati delle performance chiave

9.2 I risultati interni

Sintesi complessiva del sottocriterio

Esempi

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

Aree da migliorare

Idee per il miglioramento

Evidenze

Punteggio