

*Feedback report*

**ISTITUTO PROFESSIONALE DI STATO  
“F. MARTINI”**

**Montecatini Terme (PT)**

**27 Febbraio 2015**

## **Feedback report**

Nome dell'organizzazione:	IPS "F. Martini"
Indirizzo:	Via G. Galilei, 2 Montecatini Terme (PT)
Referente:	Silvia Tosi
Telefono:	0572 770283
Fax:	
E-mail:	istitutomartini@alberghieromontecatini.gov.it
Data:	27 Febbraio 2015
<i>Team</i> di valutazione:	Sonia Sanzo (Valutatore) Giuliana Silvestri (Coordinatore)

## Sezione 1: Commenti

### Temi chiave

La decisione dell'Istituto di intraprendere per la seconda volta un'autovalutazione con modello CAF, per la riconferma del Label CEF è coerente con l'impegno, in atto da tempo nell'organizzazione scolastica, sui temi della qualità totale e del miglioramento continuo. L'obiettivo è porsi come organizzazione costantemente attenta alle attese delle parti interessate interne ed esterne, e alla soddisfazione delle medesime, con iniziative innovative e spesso d'avanguardia rispetto alle analoghe istituzioni del settore scolastico.

Dall'analisi condotta sono emerse opportunità di miglioramento trasversale, come ad esempio una strutturazione più definita di alcuni processi chiave, attraverso una definizione più accurata delle azioni, delle responsabilità, degli obiettivi misurabili e di alcuni indicatori di efficacia.

Le attività realizzate per l'AV e per il PdM sono state condotte nel rispetto delle indicazioni del modello e si rileva la generale convinzione di tutto il personale della scuola della significatività ed utilità del percorso intrapreso. In particolare è stato apprezzato il metodo di lavoro acquisito con questa esperienza, che potrà guidare l'organizzazione nella realizzazione di auto-analisi e nella pianificazione di miglioramenti organizzativi anche in futuro.

Nel corso della visita on site è stata prodotta ampia documentazione a supporto di quanto riportato nella descrizione del processo di autovalutazione, a volte forse troppo sintetica per rappresentare adeguatamente le diverse sfaccettature del processo.

Relativamente ai principi fondamentali dell'eccellenza, il team ha constatato un sufficiente grado di realizzazione dei contenuti previsti dal modello nonché un buon grado di maturità relativamente ai concetti "Sviluppo delle partnership" e "Responsabilità sociale". Si sottolinea che in questi due ambiti si è verificato un miglioramento rispetto al livello di realizzazione rilevato in occasione della precedente visita CEF.

Non risultano ancora complete e consolidate la mappatura dei processi, e un sistema di misurazione dei risultati, che preveda una definizione di obiettivi, una misurazione sistematica e una valutazione dei risultati raggiunti anche attraverso un confronto con altre organizzazioni in rete.

### Punti di forza

- Il DS e alcuni docenti hanno preso parte a un percorso formativo che ha dato l'opportunità di conoscere il Modello CAF, di promuovere la relativa formazione per il personale dell'organizzazione scolastica e implementare la sua applicazione nel processo di AV.
- La politica del cambiamento viene sostenuta con un atteggiamento proattivo da parte della Dirigenza, che agisce da guida e promotore, comunicando gli obiettivi, i vantaggi e capitalizzando le risorse professionali più adatte, attraverso lo strumento della delega. Lo scopo è creare forme di leadership distribuita e condivisa.
- Il miglioramento nelle aree di criticità emerse dall'AV è perseguito attraverso il coinvolgimento dei diversi profili professionali presenti nell'istituto, e introducendo nuove modalità gestionali. Il focus è sull'individuazione di quei processi trasversali che caratterizzano la scuola, per conseguire risultati che vadano ad impattare sulla qualità dei servizi erogati agli studenti.
- Il miglioramento delle aree di criticità viene perseguito con la dedita adesione da parte del Dirigente Scolastico e del responsabile della Qualità che, riconosciuti come leader, comunicano gli obiettivi e i vantaggi derivanti dal processo avviato.

### Aree da migliorare

- Pur essendo ampia la comunicazione interna del processo di AV, il concreto coinvolgimento del personale nel GAV appare limitato. Una più ampia partecipazione, infatti, potrebbe favorire una più diffusa presa di coscienza del processo, anche nell'ottica dell'utilizzo dell'AV come strumento sistematico di analisi e di indirizzo per il miglioramento.
- Il piano di miglioramento sviluppato è in linea con le politiche dell'organizzazione, tuttavia non è completamente evidente il processo che, a partire dai risultati dell'AV, ha portato alla definizione delle azioni contenute nel Piano di Miglioramento.
- Per un maggiore orientamento ai risultati, il sistema degli indicatori di processo va perfezionato, con la definizione degli obiettivi attesi, la ricerca di confronti con organizzazioni simili per valutare l'efficacia dei risultati conseguiti e con la sistematicità delle rilevazioni.

### Suggerimenti

Si suggerisce di proseguire il percorso di autovalutazione e di miglioramento continuo secondo il Modello CAF come strumento per valutare il proprio grado di maturità e impostare le opportune iniziative di miglioramento. Nelle future applicazioni del modello, sarebbe opportuna una definizione più puntuale di ruoli e responsabilità (compreso quello del DS) nei gruppi di AV e di miglioramento.

La scuola potrebbe trovare ulteriori elementi di crescita attraverso una maggiore diffusione della conoscenza del modello CAF tra gli stakeholders esterni coinvolti a vario titolo nelle politiche e strategie dell'istituto.

Tuttavia, l'entusiasmo delle persone intervistate, la passione dedicata a motivare gli studenti, la fiducia del personale nel Dirigente e il rispetto di questi verso i propri dipendenti, fanno emergere uno spirito di squadra che inevitabilmente farà tendere l'organizzazione verso traguardi di eccellenza.

Il riconoscimento è **stato ottenuto**:

Il riconoscimento **non è stato** ottenuto:

## Sezione 2: Feedback sul processo di autovalutazione

### Commenti generali sul processo di autovalutazione:

L'organizzazione ha realizzato un approccio globale e organico all'AV. Il percorso seguito è stato attuato rispettando le fondamentali indicazioni del Modello.

Risultano attuate le attività di pianificazione generale; appare efficace l'attività di comunicazione, soprattutto interna svolta, nonché l'azione di formazione/informazione condotta ai vari livelli.

Il Rapporto di Valutazione che ne è derivato appare completo nella sua struttura, anche se migliorabile nei contenuti espressi per quanto riguarda la completezza e la significatività di alcune sezioni.

### Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

#### Punti di forza

- E' evidente la decisione e l'impegno del DS per la realizzazione del processo di AV finalizzato al miglioramento della qualità dell'organizzazione e delle performance professionali, definendo responsabilità e allocazione delle risorse.
- Vi è evidenza di una pianificazione sufficiente delle attività sviluppate nell'ambito del processo di AV, con valutazione di tempi, possibile impatto sulle attività correnti, analisi delle competenze necessarie e della disponibilità finanziaria (definizione tramite contrattazione integrativa del monte ore del fondo d'Istituto da attribuire al responsabile e al gruppo di AV).

#### Aree da migliorare

- Pur essendoci una pianificazione "di massima" delle attività per il processo di AV, la stessa non è stata tradotta in un piano adeguatamente dettagliato e formalizzato per tutti gli aspetti significativi, come ad esempio, per la stima quantitativa dell'impegno di risorse.
- Il coinvolgimento del personale interno appare realizzato fundamentalmente dalle persone direttamente partecipanti al GAV, mentre appare meno forte il coinvolgimento della restante parte del personale.

### Le attività sono state svolte in modo:

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

## Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

### Punti di forza

- C'è evidenza di un piano di comunicazione del progetto di autovalutazione, indirizzato con strumenti diversificati alle diverse parti interessate interne, alle famiglie, agli studenti e agli SH esterni.
- La comunicazione interna è avvenuta nei confronti di tutto il personale attraverso incontri istituzionali programmati.

### Aree da migliorare

- Pur essendo stato definito un piano della comunicazione rivolto alle diverse parti interessate, non risulta attuata (in quanto alla data della site visit risulta ancora in fase di programmazione) una valutazione dell'efficacia della comunicazione rivolta ai vari destinatari.
- Non si è avuto sufficiente riscontro che la comunicazione verso le parti interessate interne sia stata impostata ai fini del coinvolgimento del personale a tutti i livelli e che sia stata svolta l'analisi del suo impatto.

### **Le attività sono state svolte in modo:**

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

## Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

### Punti di forza

- La costituzione del GAV è stata definita sulla base di criteri documentati, comprendenti livelli di responsabilità e di competenze per materia, acquisiti a seguito di specifica formazione.
- Il GAV è rappresentativo dei vari profili professionali dell'Istituto ed è in grado di fornire la visione più ampia e dettagliata possibile dell'organizzazione.
- Nel GAV la leadership è condivisa e distribuita tra i vari membri. Ciò ha elevato la qualità del lavoro svolto da ciascuno, consentendo la crescita di un substrato emotivo favorevole allo sviluppo dell'AV.

### Aree da migliorare

- Non vi sono chiare evidenze di una definizione e assegnazione formale di ruoli e responsabilità all'interno del GAV.

### **Le attività sono state svolte in modo:**

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

## Step 4 – Organizzare la formazione

### Punti di forza

- E' evidente il ruolo determinante del DS nell'indirizzare i componenti del GAV verso una formazione appropriata sull'utilizzo del Modello CAF. Le attività di formazione/informazione risultano pianificate e documentate.
- La formazione acquisita dalla responsabile dell'AV ha garantito un'azione continua di accompagnamento nei confronti dei componenti del GAV.

### Aree da migliorare

- Nell'ambito dell'attività di formazione/informazione condotta, non c'è chiara evidenza di una valutazione preliminare relativa all'individuazione degli argomenti più critici (ad es. la metrica), anche in relazione alla cultura dell'organizzazione e dei singoli partecipanti. Non vi sono evidenze di verifica dell'efficacia e del livello di apprendimento acquisito relativamente alla conoscenza del Modello CAF da parte dei componenti del GAV.

### **Le attività sono state svolte in modo:**

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

## Step 5 – Condurre l'autovalutazione

### Punti di forza

- Chiare evidenze di raccolta di informazioni e documenti, grazie anche al ruolo giocato dal DS nel gruppo di AV, riguardanti tutte le aree del modello in termini di pianificazione (plan), realizzazione (do), verifica (check) e miglioramento (act).
- Chiare evidenze di preparativi per la riunione di consenso, in termini di programmazione dei tempi fino alla data del consenso (avvenuta il 30/5/2014), dei ruoli e delle responsabilità.
- Durante la conduzione del processo di AV non sono emerse forti discrepanze interpretative dei numerosi dati e informazioni raccolti: le divergenze d'opinione sono confluite verso posizioni consensuali, analizzando le evidenze di riferimento.
- Il consenso è stato raggiunto non solo in termini di punteggio, ma anche di punti di forza e aree da migliorare.

### Aree da migliorare

- Non si ha sufficiente evidenza del fatto che gli scostamenti tra le valutazioni individuali siano stati approfonditamente discussi nella riunione di consenso, e non c'è traccia della registrazione degli stessi scostamenti di valutazione durante e/o al termine del consenso.
- Non vi sono evidenze di definizione id regole e criteri a favore del raggiungimento del consenso.

### **Le attività sono state svolte in modo:**

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

## Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

### Punti di forza

- Il RAV risulta complessivamente completo, comprendendo i punti di forza, le aree di debolezza, le possibili azioni di miglioramento e le evidenze documentali disponibili per ogni sottocriterio.
- Il RAV è formalmente condiviso dal Gruppo di AV e dal Dirigente che ha contribuito alla sua stesura secondo un approccio di leadership diffusa.
- I relativi risultati sono stati presentati e discussi con tutto il personale nel corso degli incontri istituzionali programmati.

### Aree da migliorare

- Non vi è evidenza di un coinvolgimento degli SH interni ed esterni nella definizione di azioni correttive e di miglioramento.
- La relazione contiene informazioni e commenti destinati all'Istituto al fine di valutare le azioni correttive e di miglioramento, ma non definisce importanza e priorità di quest'ultime.

### **Le attività sono state svolte in modo:**

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



### Sezione 3: *Feedback* sul piano di miglioramento

#### **Commenti sul piano di miglioramento:**

Il Piano di miglioramento è stato definito ed è stato ultimato secondo la tempistica programmata. Esso appare completo di tutti i suoi elementi, articolato secondo il ciclo PDCA, con un piano temporale, responsabilità ed obiettivi definiti. Le azioni di miglioramento sono correlate alle politiche dell'organizzazione, e il piano viene sistematicamente verificato.

Si sottolinea l'opportunità di un processo chiaro e formalmente definito per passare dai risultati dell'autovalutazione alla valutazione delle possibili iniziative di miglioramento e alla definizione delle relative priorità.

Inoltre, pur essendo definiti indicatori per valutare i risultati del piano e delle azioni in esso contenute, l'Istituto non classifica gli indicatori individuati in termini di output/outcome.

Infine, si suggerisce di rafforzare e rendere più fluido il raccordo tra il monitoraggio delle azioni di miglioramento e il sistema di pianificazione dell'istituto, ai fini della logica PDCA e della conseguente pianificazione delle azioni di miglioramento continuo.

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

##### Punti di forza

- Il piano di miglioramento appare integrato nella strategia dell'organizzazione, di cui risulta un elemento determinante. Tutte le azioni sono state collocate in un piano di sviluppo temporale, con obiettivi e fasi di controllo basate sul ciclo PDCA.
- Per la conduzione del Piano di Miglioramento è stato formato un gruppo di miglioramento allargato rispetto al GAV, per meglio rispondere ai compiti ed obiettivi diversificati in esso definiti.

##### Aree da migliorare

- Il processo che collega i risultati del RAV alla definizione del piano di miglioramento appare migliorabile, attraverso una più chiara e formale definizione delle diverse fasi, quali: individuazione di priorità per i criteri/sottocriteri, selezione delle aree di miglioramento prioritarie, valutazione delle possibili iniziative di miglioramento, classificazione per priorità sulla base di criteri di importanza e fattibilità.
- Gli indicatori definiti risultano in massima parte misuratori di output, in minor parte di outcome delle attività; inoltre, mancano gli elementi relativi al benchmarking esterno.

#### **Le attività sono state svolte in modo:**

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

## Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

### Punti di forza

- Chiara evidenza della comunicazione del Piano di Miglioramento, che è stato diffuso agli interlocutori interni attraverso incontri istituzionali pianificati e verbalizzati.
- Gli stakeholder esterni sono stati raggiunti dalla comunicazione sul PdM attraverso diversi strumenti: il sito web della scuola, la newsletter, un monitor informativo situato nell'atrio della scuola e il Foglio Istruzioni per gli stage.

### Aree da migliorare

- Pur essendo evidente la formulazione di un piano di comunicazione, non appaiono sufficientemente definiti strumenti, tempi e contenuti nelle diverse fasi di avanzamento del piano.
- Non risulta chiaramente definito se e come il piano di comunicazione sia stato impostato per perseguire il coinvolgimento proattivo di tutti i portatori di interesse.

### Le attività sono state svolte in modo:

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

## Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

### Punti di forza

- Le responsabilità relative al piano di miglioramento e ai progetti in esso contenuti sono chiaramente individuate, assegnate e comunicate in coerenza con le attività da realizzare, così come sono definiti i tempi e le risorse da impiegare.
- E' definito ed è in atto un controllo sistematico dell'avanzamento del piano e delle attività specifiche. Le attività sono risultate in linea con la tempificazione pianificata.

### Aree da migliorare

- In sede di site visit si è avuta chiara evidenza del limitato coinvolgimento del personale, al di fuori del Gruppo di Miglioramento, nelle azioni di miglioramento, nella realizzazione delle attività e anche nella diffusione dei risultati del miglioramento.
- In generale, non si è avuta completa percezione che il PdM sia impostato per far sì che questo diventi un metodo, una sorta di *modus operandi*, di progettazione–realizzazione da diffondere all'interno dell'organizzazione.

### Le attività sono state svolte in modo:

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

## Sezione 4: Feedback sui valori del TQM

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

L'Istituto Martini raggiunge un buon livello su tutti i Principi del TQM, in virtù anche del percorso di applicazione del Modello CAF da tempo intrapreso, del coinvolgimento del personale e dell'impegno verso i diversi stakeholders interni ed esterni.

L'entusiasmo e la condivisione emersi dalle interviste condotte nel corso della site-visit, dimostrano quanto i concetti della qualità totale siano stati interiorizzati e siano diventati approccio quotidiano nel perseguimento di un miglioramento continuo, sia nei confronti dei singoli (personale, discenti, esterni) e dell'organizzazione stessa, sia del contesto territoriale.

L'Istituto, inoltre, ha fatto tesoro delle indicazioni della precedente procedura CEF, e ha lavorato negli ultimi due anni per incrementare il livello di qualità dei principi "Sviluppo delle partnership" e "Responsabilità sociale".

Le indicazioni di miglioramento fornite in questo contesto, se applicate dall'organizzazione, non possono che contribuire ulteriormente al raggiungimento dell'obiettivo di Eccellenza, verso il quale l'Istituto sembra essere decisamente indirizzato anche dalla proattività del management.

### **Principio 3: Focalizzazione sul cliente (scelto dall'Istituto)**

#### **Punti di forza**

- L'organizzazione ha attivato un processo di miglioramento attraverso indagini sui bisogni, sulle percezioni e sulle soddisfazioni dei principali stakeholders (personale, famiglie e studenti).
- La scuola monitora costantemente i risultati delle azioni innovative nel processo di apprendimento-insegnamento che hanno una forte ricaduta sul successo scolastico degli studenti. Nell'ambito del disagio viene redatto il Piano Educativo Individualizzato e il Piano Didattico Personalizzato.
- Attraverso un rafforzamento delle relazioni di partnership con altri enti erogatori di servizi pubblici del territorio vengono avviati percorsi di formazione/informazione destinati al personale, alle famiglie e agli studenti.
- Nell'ultimo biennio, in virtù del sostanziale aumento degli iscritti, la scuola è protesa anche alla ricerca di modalità organizzative e didattiche flessibili, che consentano di accogliere le istanze dell'utenza e di mantenere un'offerta di qualità.

#### **Aree da migliorare**

- Non è evidente come i cittadini/clienti siano direttamente coinvolti nella valutazione e nel miglioramento della performance.
- Pur raccogliendo dati e informazioni dal territorio e dai clienti, non c'è completa evidenza di un approccio strutturato alla lettura e all'utilizzo delle informazioni acquisite.
- L'organizzazione non ha ancora avviato attività di benchlearning, relativamente a modalità organizzative da condividere a seguito del confronto con le altre istituzioni scolastiche in rete.
- Esiste un sistema per la gestione delle richieste e dei reclami per l'Agenzia formativa, ma non è ancora stato esteso e formalizzato a tutte le attività della scuola.

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

## **Principio 6: Apprendimento, miglioramento e innovazione continui (scelto dall'Istituto)**

### **Punti di forza**

- C'è evidenza della capacità dell'organizzazione di coinvolgere nelle iniziative di miglioramento e nelle innovazioni formative le varie organizzazioni ed associazioni locali.
- L'organizzazione è orientata ad accogliere/implementare proposte di innovazione sia dal punto di vista metodologico-didattico sia delle tecnologie. La scuola monitora costantemente i risultati delle azioni che hanno una forte ricaduta sul successo scolastico degli studenti.
- L'istituto dimostra una forte vocazione all'innovazione. Dalle riunioni degli organi collegiali emergono richieste e suggerimenti per il cambiamento, analizzate ed eventualmente implementate dal gruppo dirigenziale.
- L'innovazione viene realizzata anche sulla spinta delle riforme, apportando significative variazioni all'organizzazione, come nel caso del riordino scolastico dell'IeFP. Sono attivi progetti di sperimentazione didattica e metodologica per il sostegno.

### **Aree da migliorare**

- Appare ancora in fase iniziale un sistema diffuso di valutazione delle performance dell'organizzazione, anche tramite confronti esterni, come strumento di apprendimento per indirizzare verso iniziative di miglioramento e innovazione che supportino efficacemente le linee strategiche dell'istituto.
- Si è riscontrato che varie iniziative di miglioramento sono nate da idee innovative e dalla creatività del personale. Nonostante ciò, non sono ancora stati implementati strumenti per favorire, supportare e valorizzare in maniera sistematica la professionalità del personale.

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

## **Considerazioni complessive sugli altri Principi di Eccellenza**

### **Principio 1. Leadership e fermezza dei propositi**

#### **Punti di forza**

- L'istituto mostra di avere una leadership in grado di diffondere Mission e Vision nella struttura coinvolgendo, motivando e responsabilizzando il personale.
- Buona evidenza di leadership diffusa e distribuita nei vari settori dell'organizzazione, con il coinvolgimento di figure chiave cui sono affidati compiti e responsabilità specifici.
- Il DS rappresenta un modello di riferimento per il rafforzamento della fiducia reciproca e per l'impegno nella realizzazione delle politiche e strategie istituzionali.

#### **Aree da migliorare**

- Non vi sono chiare evidenze del coinvolgimento attivo del personale dell'organizzazione nella definizione e revisione periodica di Mission, Vision e Valori.
- Non c'è chiara evidenza di verifica dell'efficacia della comunicazione in tema di Mission – Vision e Valori.

## **Principio 2: Orientamento ai risultati**

### **Punti di forza**

- Anche attraverso l'applicazione del Modello CAF, l'organizzazione ha correttamente identificato tutti i portatori d'interesse interni ed esterni verso cui orientare le azioni.
- E' stata avviata la misurazione dei risultati di alcuni degli elementi principali relativi al servizio al cliente, alla percezione del personale, delle famiglie e degli studenti. Sono stati individuati alcuni indicatori globali volti a misurare la performance complessiva dell'istituto ed il raggiungimento del livello atteso per i servizi.

### **Aree da migliorare**

- Il Sistema di misurazione degli obiettivi strategici delle performance appare ancora parziale e con una copertura limitata relativamente ai servizi e ai processi dell'organizzazione.
- Occorre completare buona parte degli indicatori, trend e obiettivi. Per tutti gli indicatori, la ricerca di confronti competitivi non appare ancora un elemento guida per la valutazione e per la ricerca del miglioramento.
- Appare ancora limitato il coinvolgimento degli stakeholder interessati nella definizione del Sistema di misura delle prestazioni e degli obiettivi da raggiungere.
- Con alcune eccezioni, il Sistema di misurazione dei risultati appare orientato prevalentemente a misurare i risultati delle attività (output) più che a verificarne l'impatto (outcome).

## **Principio 4: Gestione per processi ed obiettivi**

### **Punti di forza**

- L'organizzazione ha acquisito la mentalità orientata alla gestione delle attività per processi.

### **Aree da migliorare**

- Non si evince, però, l'esistenza di una mappatura dei processi, in particolare di quei processi primari costitutivi di un'organizzazione scolastica.
- In conseguenza, anche il sistema di misurazione dei processi (sia chiave/primari sia trasversali/supporto) non appare avviata.

## **Principio 5: Coinvolgimento e sviluppo del personale**

### **Punti di forza**

- L'organizzazione si impegna in azioni volte a promuovere la conoscenza e la diffusione della Mission, della Vision e dei valori attraverso la valorizzazione delle competenze acquisite dal personale. Il personale viene motivato alla crescita professionale sia attraverso attività di formazione sia attraverso un meccanismo di delega, che contribuisce a creare le condizioni di contesto per una leadership diffusa.
- C'è evidenza di un efficace processo di comunicazione e di coinvolgimento del personale per il buon funzionamento dell'organizzazione, conseguito a seguito di incontri periodici e grazie all'impegno della dirigenza nel garantire il radicamento del senso di appartenenza tra il personale.

### **Aree da migliorare**

- Non sono in atto modalità di rilevazione dell'efficacia dell'attività formativa realizzata.
- Manca un processo di assegnazione formale di obiettivi individuali e/o di gruppo correlati agli obiettivi strategici dell'istituto.

## **Principio 7: Sviluppo delle partnership**

### **Punti di forza**

- L'organizzazione ha messo in atto una politica volta alla realizzazione e implementazione di sinergie con altri enti territoriali nonché reti di scuole. La ricerca di nuovi partner è finalizzata al miglioramento costante del servizio offerto e del grado di soddisfazione dell'utenza.
- L'organizzazione ha sviluppato molte e differenziate partnership nel territorio in cui opera.

- La scuola è molto attiva sul territorio per diffondere buone pratiche finalizzate alla promozione delle eccellenze. Negli anni l'istituto ha ottenuto un significativo riscontro da parte degli stakeholder locali per la molteplicità delle azioni messe in campo per il successo formativo degli studenti.
- E' svolta la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza di alcune delle partnership esistenti e l'Istituto si impegna nella ricerca di nuovi partner.

#### **Aree da migliorare**

- Non c'è chiara evidenza di una sistematica e completa (cioè per tutte le partnership esistenti) attività di monitoraggio e di valutazione dei risultati relativi alle azioni messe in campo in accordo con i propri partner.

### **Principio 8: Responsabilità sociale**

#### **Punti di forza**

- E' evidente da parte dell'organizzazione l'impegno a implementare le proprie attività legate all'area della responsabilità sociale, anche attraverso un rafforzamento delle relazioni di partnership con altri enti erogatori di servizi pubblici del territorio.
- L'istituto si impegna, per dovere istituzionale e per la tipologia di offerta formativa e culturale che garantisce ai propri studenti, a diffondere le regole della sana alimentazione. A questo proposito si sottolinea l'impegno sinergico della scuola con altre istituzioni deputate alla tutela della salute, per l'aggiornamento dei propri docenti e dei propri alunni.
- La scuola è attivamente impegnata nel riuso e riciclo, attraverso le iniziative di comodato d'uso di libri e abiti da lavoro previste dai progetti "Per un amico" e "Ricarta", con evidenti profili di ecosostenibilità ambientale ("L'alberghiero in Compost").

#### **Aree da migliorare**

- Non sono attuate rilevazioni sulla percezione della comunità e dei portatori d'interesse locali rispetto alle iniziative di carattere socio-ambientale realizzate dalla scuola. L'Istituto, sia pur molto attivo nella condivisione con i portatori d'interesse delle iniziative tese all'inclusione del più debole e allo sviluppo dei valori sociali, non attua una sistematica valutazione dei risultati.

## Sezione 5: Tabella dei punteggi

Tabella dei punteggi (Pilastro 1 e 2)	1	2	3	4	5
Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione				X	
Step 2 - Comunicare il progetto di autovalutazione			X		
Step 3 - Formare uno o più gruppi di autovalutazione				X	
Step 4 - Organizzare la formazione			X		
Step 5 - Condurre l'autovalutazione				X	
Step 6 - Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione				X	
Step 7 - Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione				X	
Step 8 - Comunicare il piano di miglioramento			X		
Step 9 - Implementare il piano di miglioramento				X	
Punteggio minimo necessario ( inclusi i tre step con 4 punti) = 28		Punteggio = 33			

8 Principi dell'Eccellenza dell'EFQM (Pilastro 3)	Livello di Maturità			
	0	I	R	M
1. Leadership e fermezza dei propositi			X	
2. Orientamento ai risultati		X		
3. Focalizzazione sul cliente			X	
4. Gestione per processi ed obiettivi		X		
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale			X	
6. Miglioramento continuo e innovazione			X	
7. Sviluppo delle partnership				X
8. Responsabilità sociale				X
Tutti e 8 i principi devono raggiungere almeno il Livello iniziale (I)				

Il riconoscimento è <b>stato</b> ottenuto : <b>[X]</b>	Il riconoscimento <b>non è stato</b> ottenuto:
---	--