

PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

A) INFORMAZIONI DI BASE

Il 6° Istituto Comprensivo statale "Bruno Ciari" di Padova (già 4° Direzione Didattica) è stato istituito a partire dall'1/9/2007 a seguito del dimensionamento della rete scolastica cittadina. Comprende al suo interno n.4 scuole primarie ("G.Rodari", "E.Morante", "N.Tommaseo" e "C.Davila") e n.3 scuole secondarie di primo grado ("B.Cellini", "Aldo Moro e la sua scorta" e "B.Carazzolo"), dislocate in tre rioni diversi del quartiere n.3 di Padova ("Mortise", "Torre" e "Ponte di Brenta"). Il territorio di riferimento è situato alla periferia est di Padova, molto esposto a nuovi insediamenti abitativi, sia per la presenza di un'edilizia popolare, sia per la vicinanza alla zona industriale. Sono in via di espansione i nuclei PEEP che, a partire dal rione Mortise, stanno via via interessando anche le altre (attualmente il fenomeno è crescente a Torre). Si tratta in buona parte di alloggi assegnati a "punteggio", cioè riservati a famiglie in situazioni di disagio socio-economico. Proprio per le caratteristiche sopra descritte, il territorio è caratterizzato da fenomeni costanti di immigrazione di stranieri, ma anche di "spostamenti" di cittadini padovani provenienti da altre parti della città, ai quali vengono assegnati definitivamente gli alloggi. La maggioranza delle famiglie presenta una struttura mononucleare, con un'attività lavorativa svolta da entrambi i genitori. Per quanto riguarda le famiglie straniere, siamo in presenza quasi sempre di nuclei familiari in via di ricongiunzione: genitori che, una volta trovata una collocazione lavorativa, hanno trasferito la famiglia. Si tratta, quindi, di un'immigrazione collocata nell'ottica della permanenza, che nel tempo è andata incrementandosi. Negli ultimi 8 anni siamo passati da 10 alunni agli attuali 281. Nel territorio sono presenti i servizi essenziali e tutti gli ordini di scuola (anche una secondaria di 2° grado). La nostra popolazione scolastica, compresa tra i 5 e i 14 anni, è composita, anche se è molto consistente il numero degli alunni in situazione di disagio socio-culturale (circa il 30%). Attualmente gli alunni sono 1117, distribuiti in 56 classi (36 della primaria e 21 della secondaria).

Numerosi sono gli alunni diversamente abili (43). A Mortise è presente un campo nomadi su terreno privato: attualmente frequentano le nostre scuole 30 bambini e ragazzi rom e sinti. A Ponte di Brenta funziona l'Istituto "Bettini", dove vengono ospitati minori con particolari situazioni familiari, provenienti da tutto il Veneto, inseriti nelle nostre scuole. Prestano attualmente servizio nell'Istituto n. 143 insegnanti (84 nella primaria e 59 nella secondaria), e n. 32 addetti A.T.A. (suddivisi in 23 collaboratori scolastici, 7 assistenti amministrativi e 1 DSGA e 1 ins. Art. 113).

Gli edifici scolastici dispongono degli spazi necessari per le attività: sono presenti in ogni plesso scolastico le biblioteche e i laboratori informatici.

Negli ultimi tre anni lo sforzo maggiore è stato quello di costruire un'identità del nuovo Istituto, utilizzando le esperienze e le buone prassi acquisite nelle precedenti organizzazioni (4^ Direzione Didattica e

Scuola Media "Zanella") e stimolando lo sviluppo di un senso di appartenenza da parte del personale.

L'istituto si caratterizza per la sua predisposizione all'accoglienza dei minori e delle famiglie, per l'attenzione posta ai processi di apprendimento e alle potenzialità degli alunni, per una costante ricerca del miglioramento dei servizi e delle relazioni con i portatori di interesse e con il personale.

Esiste una forte diffusione della leadership e una gestione per processi, che ha portato all'individuazione di 5 processi-chiave ed un accrescimento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi e dell'organizzazione.

Altra caratteristica importante è l'attenzione al benchmarking interno, inteso come confronto e diffusione di buone pratiche tra tutte le 7 scuole dell'Istituto, e a quello esterno, anche con altre organizzazioni.

B) ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione è descritta in 3 modelli, riportati a fine presentazione, relativi a:

- organigramma funzionale;
- mappatura dei processi (processi chiave, di gestione e di supporto);
- modello formativo sistemico.

Quest'ultimo comprende 2 sub-sistemi:

- quello per la formazione, in cui vengono descritte le attività e le relazioni riferite ai processi chiave;
- quello organizzativo, in cui si esplicitano le interconnessioni relative ai processi di supporto e di gestione.

C) ATTIVITA' DELL'ISTITUTO

L'attività principale dell'istituto è l'azione educativa, che si esplica nelle didattiche, nell'ampliamento dell'offerta formativa, nella valutazione degli alunni, nel rapporto di continuità con gli alunni di scuole precedenti e successive e nelle azioni di orientamento (v. processi chiave, cr. 5).

Per rispondere ai bisogni degli alunni (portatori di interessi principali), delle famiglie e del territorio, considerando anche le caratteristiche della nostra utenza, l'Istituto attua numerosi interventi volti a prevenire la dispersione scolastica e a favorire la promozione del successo formativo (corsi di recupero e potenziamento, laboratori linguistici per alunni stranieri, percorsi integrati, laboratori di animazione extrascolastici, formazione del personale e delle famiglie, centro estivo).

Queste azioni vengono svolte sia con risorse interne, sia stipulando convenzioni con Enti e Associazioni pubbliche e private.

Una particolare attenzione è dedicata agli alunni con Bisogni Educativi Speciali (BES): lo scorso anno tale tematica è stata oggetto di un piano di miglioramento, che ha portato alla definizione di uno specifico sottoprocesso (v. criterio 5).

L'arricchimento dell'offerta formativa si realizza inoltre attraverso alcuni progetti permanenti (ampiamente descritti sul Piano dell'Offerta Formativa, POF).

Le attività relative ai Progetti permanenti ("Accoglienza", "Intercultura", "Lettura", "Musica", "Motoria", "Educazione Ambientale", "Metodo di studio") vengono annualmente pianificate da

Commissioni e Gruppi di Lavoro, coordinati da insegnanti incaricati di Funzione Strumentale (FS).

L'Istituto offre anche il servizio psicopedagogico, teso a favorire i rapporti scuola/famiglia e con le agenzie del territorio, nonché a potenziare il benessere scolastico.

L'insieme delle attività programmate e proposte tende, quindi, essenzialmente, alla costruzione di un ambiente scolastico rassicurante e accogliente, stimolante e gratificante per gli alunni, per le famiglie e per il personale.

Quest'ultimo è coinvolto e stimolato ad intraprendere iniziative, attraverso l'esercizio della delega e l'abitudine al confronto e all'ascolto, facendo appello alle competenze e alla creatività individuale e di gruppo.

La Mission della scuola è infatti "Stare bene a scuola insieme".

D) **PARTNER**

L'Istituto attribuisce valore ai rapporti con l'esterno ed ha instaurato nel tempo numerose relazioni di partnership, sfociate in convenzioni, accordi, ecc.(v. cr. 4).

Tali relazioni sono considerate fondamentali per l'attuazione delle proprie politiche e strategie e per lo sviluppo dei processi. (si vedano le connessioni riportate nel modello formativo/sistemico).

Per dare sistematicità ai vari rapporti, sono stati predisposti dei Regolamenti, anche per l'Albo dei Fornitori.

E) **LA SCUOLA E LA QUALITÀ'**

La scuola ha avviato un approccio alla Qualità nell'anno 1999, tramite la partecipazione ai corsi di Unindustria (ISO 9000). Tali corsi sono stati frequentati per 2 anni da 3 docenti, sostanzialmente per apprendere una procedura di autovalutazione da applicare nelle nostre scuole, nonché per conoscere eventuali strumenti e materiali utili per un confronto. Negli anni scolastici 2000/01 e 2001/02 la quasi totalità dei docenti (90 su 94) ha partecipato ad un percorso di formazione sull'autovalutazione delle attività delle nostre scuole, attuato in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova. Nel 2003 l'allora 4^a Direzione Didattica ha cominciato ad utilizzare il modello EFQM partecipando al "Premio Qualità delle Scuole Venete", risultando tra i vincitori. Ha proseguito sul percorso Qualità partecipando nell'a.s. 2004/2005 al Corso di Formazione per le Scuole vincitrici del Premio Qualità organizzata dall'IRRE Veneto, attivando il Gruppo Lavoro Autovalutazione e Qualità (GLA.) e una "Commissione Autovalutazione", promuovendo intese con altre scuole venete, che sono sfociate in una Convenzione per la realizzazione dei "Piani di Miglioramento" con la metodologia EFQM, con lo scopo anche di confrontarsi e diffondere le "prassi migliori".

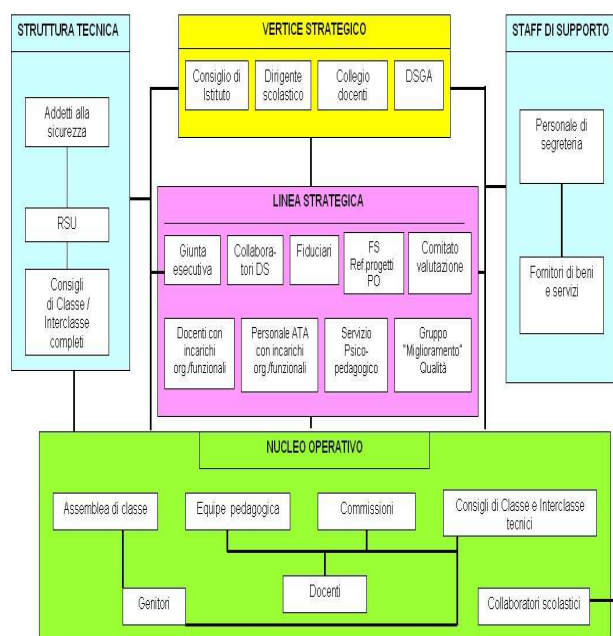
Nell'a.s. 2005/06 ha partecipato a vari Premi Qualità (Italia, Veneto. PPAA) risultando finalista e vincitrice di due premi (Veneto a livello regionale e PPAA). Nell'ottobre 2006 è stata invitata dal Settore Scuola AICQ CN a Milano per fare formazione sui percorsi di Miglioramento delle scuole Vincitrici di Premi. Nel 2006/07 ha partecipato al Premio "Qualità Italia Scuola

2006", risultando vincitore (menzione speciale per l'orientamento ai risultati). Nello stesso anno il Dirigente Scolastico (DS) è stato nominato dall'Ufficio Scolastico Regionale del Veneto (USR) nella Commissione Regionale per la Qualità nella scuola e incaricato di svolgere corsi di formazione sul modello CAF Scuola Veneto per Dirigenti e Docenti. La scuola fa parte dal 2005 della Rete Qualità di Padova; dal 2006 il Dirigente Scolastico è nel Comitato di Gestione.

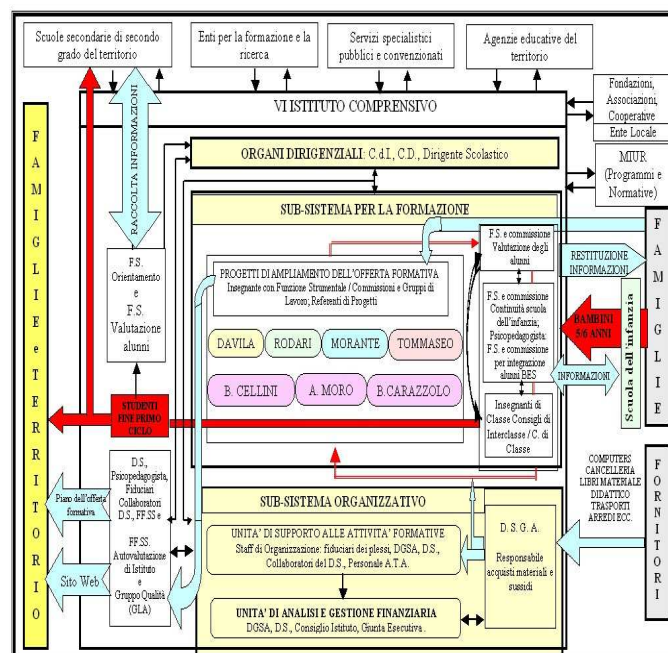
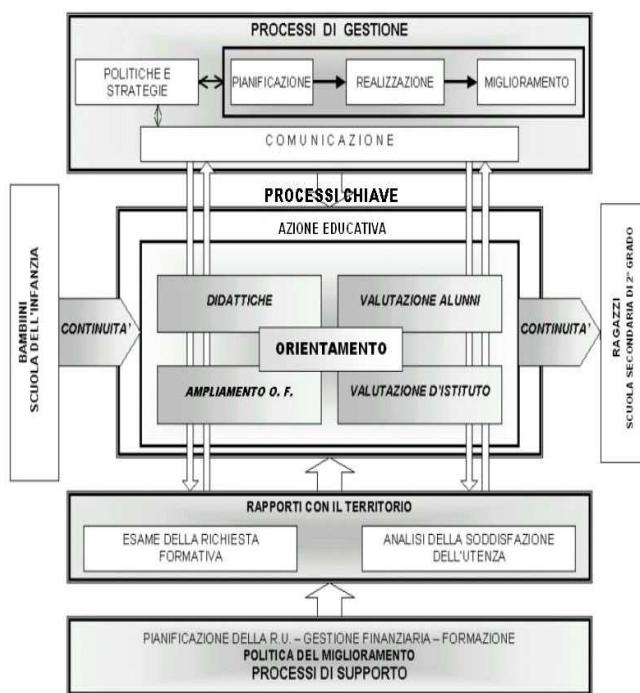
Nel 2007 l'Istituto ha partecipato al Premio PPAA categoria "Amministrazioni di Qualità" e nel 2008/2009 ha partecipato al Concorso PPAA "Premiamo i Risultati" ottenendo la menzione speciale per il miglioramento del servizio erogato e la soddisfazione dei clienti.

Attualmente viene usato il modello CAF per l'autovalutazione e il miglioramento continuo.

ORGANIGRAMMA FUNZIONALE DEL VI ISTITUTO COMPRENSIVO "B. CIARI"



MAPPATURA DEI PROCESSI E MODELLO FORMATIVO SISTEMICO



I due modelli presenti in questa pagina (MAPPATURA DEI PROCESSI e “MODELLO FORMATIVO - SISTEMICO”) sono strettamente collegati: nel Modello Formativo Sistemico il “sub-sistema per la formazione” è riferito al “Macroprocesso Azione Educativa” che si esplicita nei processi-chiave della Mappatura dei Processi.

La mappatura trova una sua migliore declinazione nel criterio 5, mentre per il Modello Formativo si forniscono le seguenti indicazioni di lettura:

- flusso di informazione: frecce a sfondo azzurro;
- flusso di Risorse umane: frecce con bordo rosso;
- flusso di utenti: frecce a sfondo rosso;
- relazioni di collaborazione: frecce nere.

L’organizzazione può essere sostanzialmente suddivisa in 2 filoni:

1) Attività per la formazione (sub-sistema per la formazione)

L’elaborazione della Progettualità avviene per livelli successivi concatenati (team , classe, Consiglio di Classe e Interclasse) sulla base delle linee decise dal Collegio dei Docenti nel rispetto delle finalità e valori (Mission), con l’apporto dei leader strategici (v. cr. 1). L’unitarietà delle azioni e degli interventi viene garantita dall’esistenza di una pianificazione strategica e operativa (v. cr. 2), dalla gestione per processi (v. cr. 5), dalla identificazione e distribuzione delle competenze e degli incarichi (v. cr.1 e 3) dalla predisposizione di Piani di Impiego e Formazione e di Regolamenti.

Nell’ambito del Processo Ampliamento dell’Offerta Formativa sono attivi dei Progetti pluriennali pianificati, realizzati e monitorati da Commissioni e Gruppi di lavoro coordinati dagli insegnanti incaricati di Funzione Strumentale (FS).

Tutti i Progetti, anche quelli annuali, vengono prescelti in base alle caratteristiche dell’aderenza e soddisfazione di tutti i bisogni compresi nella Missione (individuali, relazionali-comunicativi, formativi). I Progetti e le attività, sono precisati nel POF.

2) Attività organizzative (sub-sistema organizzativo).

Comprende le attività di supporto alle attività formative, di analisi e di gestione finanziaria. L’attività amministrativa è coordinata dal Direttore Servizi Generali Amministrativi (DSGA) e dal DS. La funzionalità dei servizi è garantita dalla distribuzione dei compiti al personale, dalle assemblee periodiche del personale, dall’informazione diffusa, dalla stretta collaborazione tra il DSGA e il DS. Per garantire il collegamento tra il sub sistema didattico-formativo e quello amministrativo-organizzativo al personale ATA viene presentato all’inizio dell’anno il P.O.F. con l’indicazione delle competenze specifiche e delle possibilità di intervento: Il Consiglio di Istituto (CdI), fatte proprie le linee del POF., delibera sulle materie di competenza in collegamento con il Collegio dei Docenti (CD).

CRITERIO 1

Nell’Istituto la leadership è svolta sostanzialmente da due tipologie di leader: quelli nominati dall’”esterno” (DS e DSGA) e quelli nominati dall’”interno” (tutti gli altri). I leader interni vengono individuati durante la definizione del POF e nelle sue successive variazioni: pianificando il sistema “6° Istituto Comprensivo” nei subsistemi “formazione” e “organizzazione” vengono identificati gli ambiti, i settori, le attività e i servizi per i quali si rende necessario prevedere un leader. Tale procedura viene rivista ogni anno (v.revisione POF). A prescindere dalla distinzione tra “interni” ed “esterni” nel nostro Istituto svolgono funzione di leader le persone che, condividendo missione, visione e valori della scuola, coordinano e organizzano le

attività utili per il perseguimento dei fini educativi e sociali del POF e delle Politiche e Strategie (P&S), nell'ottica del miglioramento continuo e all'interno del processo di autovalutazione adottato (prima modello EFQM, ora CAF). L'etica professionale dei leader dell'Istituto è permeata dai valori della mission: per questo costituiscono punto di riferimento all'interno dei gruppi di lavoro, delle scuole e nei rapporti con l'esterno. L'elenco degli stessi è inserito ogni anno nell'organigramma dell'Istituto, riportato nel POF. I leader strategici, cioè coloro che coordinano attività afferenti ai Processi chiave, fanno parte dello staff dell'Istituto: essi sono il Gruppo Qualità (GLA), i Fiduciari (FF), gli insegnanti incaricati di Funzione Strumentale (FS) il Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi (DSGA).

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

Il percorso per la definizione della mission e della vision dell'Istituto prende avvio nel 1997, con la designazione di una Commissione di lavoro che ha provveduto a raccogliere, analizzare e confrontare le programmazioni educative di ciascuna classe e plesso. I dati ricavati sono stati ulteriormente valutati ed integrati dai Consigli di Interclasse (C.I.), dal Collegio dei Docenti (CD) e dal Consiglio di Istituto (CdI), Organi Collegiali (OO.CC) rappresentativi del personale e delle famiglie degli alunni e nel 2001 si è giunti alla definizione delle "linee comuni e condivise". Tali linee sono state discusse durante le assemblee di classe con le famiglie e, da parte del DS, in interviste programmate con i rappresentanti dell'Ente Locale (E.L.) Dopo aver acquisito il parere positivo di questi portatori di interesse, tali linee sono divenute le "linee guida" della Mission dell'Istituto, approvate nel 2002 dagli OO.CC. Nel 2007 le linee-guida sono state riviste, in relazione al cambiamento dell'organizzazione dell'istituto, con la stessa procedura del 2001 e nuovamente riproposte agli OO.CC. ed approvate. La Mission prescelta, "Stare bene a scuola insieme" coincide con il programma strategico e con la Politica per la Qualità dell'Istituto e viene esplicitata nel Piano dell'Offerta Formativa (POF), che rappresenta il documento fondante di tutte le attività. Coniuga, infatti, gli obiettivi formativi (legati ai "saperi") con quelli relazionali e sociali (il benessere). Il POF illustra la Mission, la Vision, la cultura e i valori di riferimento della scuola, declinando anche la pianificazione delle scelte didattiche e formative congruenti. Al suo interno trovano infatti spazio la Carta dei Servizi e il Piano di Politica Scolastica, elaborato dal DS di concerto con il CdI, che prevede l'individuazione degli obiettivi e delle azioni su base triennale (medio e lungo periodo) e su base annuale (breve periodo), inseriti rispettivamente nel POF pluriennale e in quello annuale (v. cr.2). A partire dall'a.s. 2007/2008, infatti, il POF viene proposto in due versioni: quella pluriennale raccoglie ed illustra gli elementi fondamentali dell'offerta formativa ed è aggiornato ogni qualvolta si rena necessario; quello annuale esplicita invece gli aspetti organizzativi e progettuali dell'offerta formativa ed è elaborato all'inizio di ogni scolastico. Il Piano annuale viene rivisto ogni anno: il CD e il CdI, sentite le parti interessate, procedono al riesame apportando gli opportuni aggiustamenti ricavati dalla revisione operata a giugno dallo staff e dal Gruppo Qualità (GLA) e rielaborata dalla Commissione preposta. Attraverso tale procedura si procede anche alla revisione della mission e della vision. La

Mission e la vision si concretizzano attraverso Progetti ed attività articolati in itinerari(v.POF).

I valori di ispirazione del nostro Istituto, in cui fermamente crediamo, sono i seguenti: **uguaglianza** (nessuna discriminazione nell'erogazione del servizio); **imparzialità** (azioni educative improntate a obiettività ed equità); **accoglienza ed integrazione** (di genitori, alunni e personale della scuola); **partecipazione** (gestione partecipata della scuola); **diversità come valore** (azioni volte a riconoscere e valorizzare tutte le diversità); **solidarietà** (aiuto reciproco e condivisione). L'insieme dei valori è riportato da due anni nel "**Patto Educativo Scuola/Famiglia**", documento elaborato congiuntamente da una commissione mista, che viene illustrato ogni anno ad ottobre al personale e a tutti i genitori e sottoscritto da alunni, docenti e genitori di ciascuna classe, divenendo così un codice di condotta per i portatori di interesse principali e per il personale. Ogni anno il Patto Educativo viene riesaminato e riapprovato negli OOCC prima di essere condiviso e sottoscritto.

La scuola intende operare come un "**sistema aperto**"; pertanto ogni leader è tenuto ad individuare, nelle situazioni nuove, criteri di decisione coerenti con la mission e i valori condivisi, ad agire di conseguenza e a segnalare nelle successive riunioni di staff come ha affrontato il problema, per rendere possibile la diffusione della prassi adottata. Dal 2007 la scuola ha avviato un'attività di benchmarking con gli altri Istituti comprensivi della città, per il confronto sulle procedure attivate per la diffusione del POF, per l'individuazione dei leader, per il confronto sui processi chiave. E' stata costituita una rete, tra i 14 istituti, che finora ha consentito uno scambio significativo sulle procedure e una diffusione delle migliori prassi in ordine ad alcuni aspetti (valutazione, gestione finanziaria, iscrizioni, sicurezza, ecc). I materiali prodotti vengono diffusi dal DS nella riunione di staff e negli OO.CC. e, a cascata, tra tutto il personale, che apprezza questa "gestione unitaria" a livello cittadino. Per quanto riguarda, invece, la procedura per l'individuazione dei leader e le azioni principali della Politica della Qualità, il confronto è avvenuto con diversi Istituti (85) di Vicenza, Mestre e Padova durante i corsi di formazione CAF attuati negli anni 2008, 2009 e 2010: i risultati sono riportati nel cr.9.

I leader agiscono per **coinvolgere** tutti i portatori di interesse nello sviluppo della vision e degli obiettivi strategici ed operativi: adottano comportamenti e prassi educative ed organizzative coerenti con i valori; fungono da esempio per il personale e contribuiscono, in tal modo, a creare e a rafforzare il senso di appartenenza alla scuola; diffondono la mission, la vision e i valori e creano consenso su tali "assi portanti". Infatti: 1) garantiscono la gestione della scuola come un sistema di servizi e relazioni, facendosi carico quindi di dirigere, coordinare e valorizzare le risorse umane relative ai gruppi e alle commissioni di cui sono leader; 2) supportano le attività di insegnamento e di apprendimento nel rispetto dell'efficienza e dell'efficacia educativa; 3) promuovono azioni di miglioramento della qualità degli interventi didattici ed educativi e dei servizi erogati; 4) estendono le relazioni con Enti ed Associazioni del territorio per incrementare le opportunità formative della scuola; 5) reperiscono e gestiscono le risorse economiche e strumentali per incrementare i servizi e il benessere degli alunni e del personale; 6) reperiscono ed elaborano

opportuni strumenti di misura per valutare il successo dei percorsi di miglioramento di loro competenza, quindi tabulano, analizzano ed interpretano i dati per farli conoscere ai relativi portatori di interesse, attraverso le forme stabilite (circolari, dépliant,...).

Annualmente ogni leader confronta l'efficacia della propria leadership secondo una modalità denominata "**Capo a punto**", così articolata:

1. è stato predisposto, per ogni tipologia di leader (DS, collaboratori, FS, ecc.) un questionario con indicatori di efficacia e di efficienza sullo stile di leadership;
2. il questionario viene distribuito ai leader e ai loro collaboratori diretti;
3. ogni leader opera un'autovalutazione della propria leadership;
4. contemporaneamente i collaboratori valutano la leadership del "Capo";
5. successivamente i collaboratori si riuniscono, si confrontano, discutono e raggiungono un risultato di team (valutazione condivisa);
6. in una riunione, alla presenza di un moderatore scelto di comune accordo, il leader e i collaboratori si confrontano sulle risposte ai rispettivi questionari. Si discutono a fondo gli scostamenti per comprendere le motivazioni e si raggiunge un consenso sui punti di forza e sulle aree da migliorare;
7. la riunione finisce con l'impegno al miglioramento da parte del leader;
8. a distanza di tempo (da 6 a 9 mesi) si verifica se tale miglioramento è stato effettivamente messo in atto.

Tale modalità viene utilizzata per il DS, i Fiduciari e le FS ed ha rafforzato la fiducia e il rispetto reciproco tra i leader e il personale (v. anche cr. 1.3). Alcuni risultati relativi alla leadership vengono riportati nei cr. 7 e 9.

Il POF viene presentato in tutte le occasioni possibili (assemblee, incontri, manifestazioni, ecc) e diffuso in modo capillare, attraverso la consegna individuale alle famiglie e al personale, l'affissione all'Albo delle scuole e l'inserimento nel sito web dell'Istituto. Se ne verifica la conoscenza attraverso questionari e focus-group. Il DS e i Fiduciari hanno inoltre realizzato un "**poster attenzionale**" sui valori perseguiti dalla scuola, nel quale ogni valore è indicato con un "logo" di richiamo. Ogni "logo" è stato realizzato dagli alunni, sotto la supervisione dei docenti: nel corso dell'a.s. 2008/2009 gli alunni hanno scelto inoltre i motivi grafici corrispondenti a ciascun valore.

Si utilizzano inoltre gli OO.CC. per rinforzare le comunicazioni date, richiamare la mission e i valori della scuola, promuovere la diffusione "a cascata" degli obiettivi collegati ai valori. I leader si pongono nei punti nodali di questo sistema, sia come portatori delle informazioni inerenti il loro specifico ruolo, sia come responsabili della diffusione dell'informazione, sia in quanto coinvolti nella revisione del sistema. In particolare, il DS emana circolari e documenti per informare il personale docente e ATA e i portatori di interesse sulle linee programmatiche della scuola; esplicita e documenta la mission anche al personale non docente, durante le assemblee ATA; promuove il coordinamento di figure che svolgono ruoli simili (es: incontri dei fiduciari, RSU con personale); si confronta con le RSU per realizzare lo "star bene a scuola" da parte di tutto il personale: tiene ogni anno due assemblee con i

genitori di ciascuna classe prima, in data antecedente l'inizio della scuola, per esplicitare mission, vision e valori.

A partire dal 2004 la scuola ha elaborato un Piano della Comunicazione (PAC, v.cr.2) che viene rivisto annualmente in base alle osservazioni dei leader e alle segnalazioni del personale e dei portatori di interesse. Il coinvolgimento di questi ultimi è attuato anche durante alcuni importanti momenti: nella definizione e nella condivisione del "Patto Educativo" e del Regolamento di Istituto e nella stesura dei Piani individualizzati per gli alunni disabili e con Bisogni Educativi Speciali (BES).

La scuola ha individuato i possibili "conflitti di interesse" nelle situazioni in cui i bisogni e i comportamenti individuali del personale possono entrare in contrasto con gli interessi della collettività scolastica. Il DS dirama ogni anno circolari specifiche sulle modalità di fruizione dei permessi e delle ferie e sulle condizioni per poter ottenere l'autorizzazione allo svolgimento di attività private. Anche in sede di CD e di Assemblea ATA viene più volte ricordato che l'etica professionale deve essere permeata dai valori di trasparenza, attenzione agli alunni e ai portatori di interesse e spirito di servizio. Non vengono concesse autorizzazioni che vadano contro a tali principi: tutti i leader vigilano in tal senso. La scuola si è inoltre impegnata a redigere un Regolamento di Istituto: è stata nominata una commissione, costituita da genitori, docenti, collaboratori scolastici e DS che hanno predisposto tale regolamento che comprende diritti e doveri; tale regolamento è soggetto a revisione triennale dal CdI. Il DS, inoltre, ha fatto parte di una commissione provinciale che ha predisposto un "Codice etico" per docenti e dirigenti scolastici.

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

La struttura organizzativa della scuola è illustrata nell'organigramma inserito nella presentazione. Il DS, per adeguare tale struttura ai bisogni della scuola e alle sue politiche e strategie, ha istituito e utilizza una rete di informazioni strategica, continua e di immediato accesso finalizzata al reperimento di dati, statistiche e informazioni (Vedi cr.2). Ciò permette di prevedere e affrontare situazioni di necessità e di incaricare le persone che per doti professionali e umane possono gestire il sistema scolastico dell'Istituto (vedi ad es. la nomina del 2002 del referente per gli stranieri, a fronte dell'incremento delle iscrizioni).

Una volta predisposto il Piano Annuale delle Attività, il DS individua tutti i leader interni necessari alla gestione dei processi e dell'organizzazione e specifica compiti, funzioni, responsabilità e spazi di autonomia in un **mansionario** che viene inviato a tutto il personale e allegato allo specifico incarico nominale. Nel mese di settembre di ciascun anno le funzioni vengono riviste, integrate e/o modificate a seconda dei cambiamenti e delle revisioni operate a giugno (v. cr. 3). Il DS e i leader assicurano la predisposizione e la messa in atto di modalità strutturate per progettare, controllare e migliorare i processi e i servizi della scuola.

Il DS definisce le responsabilità dei processi stabilendo le priorità e scegliendo quindi i responsabili in base alla competenza, alla disponibilità e al carico di lavoro. Ogni anno il DS designa i leader in base alle competenze possedute in ordine a: **piena condivisione della mission di Istituto; apertura all'innovazione e al miglioramento; capacità di collaborare con il personale docente e A.T.A.**

Tutti i leader vengono prescelti dal DS, dopo le proposte dei Consigli di Classe e Interclasse, attraverso la procedura del C.I.S. (Colloquio Individuale Strutturato), che si sviluppa per fasi successive. Nella prima fase il DS e il GLA sintetizzano le competenze necessarie e tracciano un “**Profilo di Ruolo**” delle Funzioni interessate, stabilendo anche i punteggi minimi necessari. Tale profilo è basato su 11 items: *capacità di risolvere problemi; innovazione e creatività; capacità decisionale; capacità di realizzazione; organizzazione; gestione dei collaboratori; relazioni interne; relazioni esterne/cooperazione; iniziativa/autonomia; orientamento all’utente; condivisione di vision, mission e valori*. Il Profilo di ruolo mette in ordine decrescente (da 11 a 1) gli items sopra citati. Il DS pone quindi delle domande ai leader (specifiche per la funzione da ricoprire) e, in base alle risposte, procede alla valutazione (insieme al leader stesso), attribuendo un punteggio da 1 a 10. Nella seconda fase vengono valutate le prestazioni dell’anno precedente in funzione degli obiettivi posti, con annotazioni e osservazioni particolarmente importanti per gli obiettivi non raggiunti. Nella terza fase si discutono gli scostamenti tra il Profilo di Ruolo e la valutazione e si assegnano gli obiettivi di miglioramento con le azioni previste per conseguirli. Nella quarta fase, il DS identifica e segnala le necessità di formazione, sempre in accordo con il leader. Tutti i leader raccolgono osservazioni, suggerimenti e proposte utili ad affiancare il D.S. nell’attività di definizione di ruoli e competenze.

Il sistema di **governo dei processi** parte dai bisogni dell’utenza e si concretizza nella realizzazione del servizio. Le varie fasi sono oggetto di misurazione e analisi finalizzate al miglioramento; i dati raccolti permettono ai leader di curare la gestione delle risorse per migliorare la realizzazione del prodotto. A tutti i processi è applicabile la logica PDCA. Sono stati elaborati ed utilizzati strumenti per l’individuazione dei “punti forti e deboli” di ciascun processo (v. 5) e sono state definite e organizzate le modalità ed i tempi per il monitoraggio e il controllo in itinere e finale dei processi.

Questo consente la messa a fuoco delle aree da migliorare e la successiva predisposizione dei **Piani annuali di miglioramento**, relativi sia ai processi che ai servizi offerti, che tengono conto dei bisogni e delle aspettative dei diversi portatori di interesse. Il DS, in collaborazione con gli altri leader, dispone verifiche periodiche sull’attività svolta, individuando e promovendo l’uso di appropriati **strumenti di misura**. La scuola si è impegnata ad adottare un sistema di misurazione per tutte le attività programmate (vedi, ad es, il Progetto di Miglioramento “Misurare per crescere”). Dall’a.s. 2005/2006 tutte le programmazioni didattiche disciplinari e quelle educative di team e di plesso devono individuare almeno 1 obiettivo misurabile con relativi strumenti e target: ciò viene verificato dai Fiduciari, dal DS e dalla FS alla “Documentazione”. Le non conformità vengono registrate e comunicate agli interessati, per gli opportuni aggiustamenti.

I leader acquisiscono e utilizzano le **migliori prassi**, confrontando e scegliendo i processi organizzativi più efficaci di altre scuole dell’Istituto o di altri Istituti.

Nella valutazione CAF Premio Qualità PPAA 2006 era stato messo in evidenza che l’Istituto non effettua confronti con altre scuole o prassi migliori; per questo ci si è attivati per creare una rete tra scuole di Padova e di Verona, tutte

vincitrici di Premio Qualità, che hanno avviato attività di benchmarking sotto la supervisione di un esperto sui temi della Qualità. Il percorso intrapreso ha avuto la durata di 2 anni: nel primo sono state confrontate le azioni di miglioramento intraprese, nel secondo è stato individuato un obiettivo comune e sono stati confrontati i percorsi di miglioramento. Il risultato raggiunto consiste nell’individuazione di indicatori comuni per monitorare le modalità e il grado di coinvolgimento della leadership.

Al termine dei due anni di lavoro comune, la rete si è sciolta e alcune delle scuole partecipanti sono state chiamate a far parte del Gruppo Regionale di Coordinamento della Valutazione di Istituto coordinato dall’USR Veneto. Il gruppo, che tuttora si ritrova con cadenza regolare, attraverso un’attività di benchmarking sulle migliori pratiche nell’ambito dell’autovalutazione di istituto secondo i modelli EFQM e CAF, ha elaborato il Cruscotto Regionale degli Indicatori di Autovalutazione proponendolo a livello regionale a tutte le scuole attraverso un convegno a marzo 2010. Il cruscotto regionale ha sostituito nell’Istituto quello interno elaborato nel 2007 (v.cr.2).

Nel corso degli ultimi due anni scolastici, è stata oggetto di miglioramento la modalità di riesame attraverso la quale dedurre informazioni dai punti di forza e di debolezza dell’azione condotta dai leader in quanto, anche come rilevato nell’ultimo rapporto di valutazione, non ne era data chiara evidenza., inoltre, si è proceduto a intensificare il coordinamento tra le FS attraverso incontri comuni di inizio e fine anno per condividere le stesse modalità di progettazione, realizzazione, valutazione e diffusione dei propri progetti e linee comuni di conduzione dei gruppi di lavoro di cui sono responsabili. La Scheda Progetto (che viene compilata dalle FS in per a progettazione, la valutazione intermedia e finale) viene annualmente rivista e nell’incontro di riesame di giugno vengono apportate le dovute modifiche. In particolare nella scheda di valutazione finale è stata inserita la sezione in cui ogni leader è tenuto a indicare i punti di forza e di debolezza riscontrati nel corso della propria attività progettuale. Le aree da migliorare sono oggetto di riesame nella riunione collegiale di fine anno.

1.3 Motivare e supportare il personale e agire come modello di ruolo

I leader **fungono da esempio** di una parte consistente del personale e contribuiscono, in tal modo, a creare e a rafforzare il senso di appartenenza alla scuola e di identità con la stessa. I leader acquisiscono e utilizzano le **migliori prassi**, confrontando e scegliendo i processi organizzativi più efficaci di altre scuole dell’Istituto o di altri Istituti (vedi raccolta circolari). Un principio dell’Eccellenza che trova pieno riscontro nella scuola è l’**attenzione al personale**. In generale il DSGA si fa carico delle istanze del personale ATA in merito al miglioramento delle condizioni lavorative, presentandole al DS e concordando i possibili interventi (analogamente, per i docenti agiscono i Fiduciari e i Collaboratori). Il DS è pertanto in grado di disporre regole interne che facilitino il lavoro del personale e procura aiuti sotto forma di materiale, esperti o sponsorizzazioni. I Collaboratori e gli insegnanti più esperti affiancano gli insegnanti arrivati da poco nell’Istituto per introdurli gradualmente alla cultura dell’Eccellenza, cominciando dagli incarichi e dai compiti loro assegnati; in tal modo si attua una diffusione “a cascata” della cultura stessa e si aiuta il personale al **raggiungimento dei propri obiettivi**; nelle

riunioni di staff vengono individuate ed analizzate eventuali difformità per le quali si stabiliscono i tempi e i modi dell'intervento. I leader sanno mettere a fuoco **i fattori di cambiamento esterni** alla scuola, tenendosi aggiornati sulla legislazione (v. incontri di formazione del CD sulle Riforme), operando le scelte richieste nel rispetto dell'autonomia scolastica e identificando i dati che vengono dal territorio (ad es. nuove lottizzazioni) per prevedere e prevenire i cambiamenti che ne conseguiranno sulla base delle procedure concordate in sede di P&S. La revisione annuale del POF e, quindi, della mission tiene conto di tali cambiamenti. I leader sanno mettere a fuoco **i cambiamenti interni** alla scuola utilizzando questionari e strumenti di indagine per avere "il polso della situazione" (vedi ad es. il questionario sul clima) e facendo in modo di conoscere la preparazione e le caratteristiche individuali del personale per valorizzarne le competenze e tener conto degli eventuali punti deboli. Tutto il personale viene incoraggiato e supportato, sollecitando suggerimenti e proposte, per l'innovazione e lo sviluppo, ossia per il cambiamento e il miglioramento, nonché per atteggiamenti proattivi nel lavoro quotidiano; tutte le iniziative che riguardano il personale vengono diffuse con largo anticipo, richiedendo esplicitamente un ritorno di proposte, integrazioni, miglioramenti, che vengono raccolti, analizzati e utilizzati dai leader (v. cr.3). Il DS **promuove il cambiamento** attraverso la diffusione delle informazioni sui processi chiave e sui servizi, verificando che siano recepite secondo le procedure (v. PAC). I leader ritengono inoltre che il cambiamento sia possibile quando si dà modo ai collaboratori e al personale di operare in libertà: fondamentale è la fiducia che ogni leader accorda e fa percepire ai suoi collaboratori. Il rispetto e la fiducia reciproca sono valori di riferimento, richiesti e promossi, anche attraverso l'es. dei leader (v. cr.3).

Tutti i leader dell'Istituto ritengono fondamentale potenziare la capacità di apprendere e di innovare del personale e sviluppare il capitale intellettuale, anche attraverso le **attività di formazione e di aggiornamento**. Facilitano quindi la partecipazione di tutto il personale e partecipano in prima persona a numerose iniziative (v. cr. 3 e 7).

Il DS ha dato formale incarico agli altri leader di segnalare i nominativi del personale che si distingue per capacità e volontà, **elogia** quindi l'impegno personale degli insegnanti e del personale ATA sia con riconoscimenti tangibili (es: incentivi economici nel Fondo di Istituto), sia simbolici (elogi pubblici, durante le manifestazioni, attraverso lettere di encomio e sottolineando il successo di una iniziativa durante gli OO.CC. I leader operano inoltre delle scelte di indirizzo in modo elastico e creativo, per trovare delle risposte adeguate a bisogni individuali, nel rispetto delle Contrattazioni di Istituto sull'utilizzo delle risorse umane (v. cr.3). Nelle situazioni più particolari (es: L.104) sono previste procedure per l'assegnazione e la distribuzione del carico di lavoro.

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

La scuola ha identificato nell'Ufficio Scolastico Territoriale (UST) e nell'Assessorato all'Istruzione del Comune i soggetti che elaborano le politiche pubbliche di maggior impatto. Anche attraverso gli OO.CC., quindi, coinvolge tali soggetti nelle scelte che la riguardano. In particolare, il DS

esterna attraverso documenti e in incontri individuali le sue esigenze all'UST. Per il Comune, inoltre, partecipa ad incontri mensili con l'Assessore, nell'ambito del "Tavolo dei Dirigenti" di cui fa parte ("Patto per la scuola"). Si elaborano le linee cittadine, si prevedono i servizi da attivare, si individuano i criteri per l'assegnazione delle risorse economiche, in un confronto cittadino tra tutti gli Istituti che consente l'attuazione di linee di politica scolastica comuni. Ciò è garantito dal passaggio costante di informazioni tra il DS e il CdI, organo che assicura la coerenza delle proprie scelte a quelle concordate a livello cittadino (v. a d es. il calendario scolastico).

Oltre ai normali rapporti istituzionali, il DS stimola e sollecita tali soggetti per intervenire, per quanto di competenza, rispetto a tematiche di interesse particolare per l'Istituto (es: potenziamento del tempo pieno, costruzione di una nuova scuola, ecc) prima che si trasformino in problematiche. Il DS ha offerto, al contempo, la collaborazione della scuola ai progetti dell'Amm.ne locale: dal 2005 è stato cooptato nella "Commissione istruzione e cultura" del Quartiere 3; nel 2007 è entrato a far parte del PAT (Piano Assetto Territoriale). Tutti i leader dell'Istituto sono coinvolti nell'individuare e **gestire rapporti di partnership** con altri leader e con il territorio. Dal confronto con alcune scuole vicine, il DS ha rilevato nel 2001 le scarse relazioni di parternariato del nostro Istituto. Ha quindi incrementato le proprie conoscenze in merito (tramite ad es. la partecipazione a Corsi di Formazione) per confrontarsi sulle prassi migliori. In base anche alle relazioni instaurate durante il corso, sono stati successivamente incrementati gli accordi di rete (vedi cr.4). Negli anni passati si sono cercati partner durante incontri formali; nel 2004 è stato approvato un Regolamento che prevede strategie diverse per raggiungere accordi e intese (vedi); nel 2006 il DS ha contattato, tramite lettera, tutte le scuole del Comune per acquisire la disponibilità ad operare insieme su progetti specifici proposti. Un metodo analogo è stato seguito per incrementare gli sponsor. Nel 2005, i Genitori hanno richiesto collegamenti più stretti tra i rappresentanti di classe e il CdI. Quest'ultimo organo ha quindi valutato l'esigenza ed ha provveduto a modificare il Regolamento di Istituto, introducendovi due riunioni specialistiche all'anno. Gli incontri sono stati effettuati ogni anno e riproposti al nuovo CdI poiché si sono rivelati utili alla realizzazione della mission. I leader a loro volta rivolgono richieste per una maggiore partecipazione dei genitori alle attività di miglioramento (v., ad es. i questionari utili a rilevare la percezione del miglioramento stesso, cr. 6). Il DS è disponibile a proposte di collaborazione per la ricerca in campo educativo (ad es. nel 2007 l'Istituto ha contribuito a tarare un questionario sul bullismo proposto dall'Università di Padova e nel 2009 ha partecipato al Progetto "Gold-Documentare la scuola" risultando tra l'altro vincitore). Gli altri leader, negli specifici campi di competenza, coordinano gli incontri per gestire eventuali difficoltà e collegano la realtà territoriale con le iniziative della scuola (ad es. dal 2002 le classi fanno animazione nel pensionato per anziani "Villa Breda"). Tutti gli insegnanti promuovono la collaborazione delle famiglie sia nel rapporto scolastico quotidiano sia per la realizzazione di iniziative collettive (v. ad es. Azione di miglioramento "Diamoci una mano" cr.6). A sua volta, la scuola viene "ricercata" come partner dal territorio: ad esempio, nel novembre 2005 il DS e l'ins.te FS

per l'integrazione degli alunni stranieri sono stati invitati a relazionare sulle esperienze in atto nell'Istituto ad un Convegno Regionale organizzato dalla CARITAS , nel 2006 ad un convegno interregionale dei Lions e nel 2007 ad un convegno nazionale a Milano, in tale occasione la scuola ha anche ricevuto un premio). La scuola è stata inoltre prescelta per "lanciare" diverse iniziative: del Comune ("Un fiore per ogni cittadino", "Progetto Informambiente" e Piedibus), dell'APS (raccolta differenziata) e della Fondazione Cariparo (Aule multimediali), dall'ASL 16 per il Progetto "CON...FIDO", dall'Unicef, per il Progetto "Scuola Amica", per il quale abbiamo ricevuto un attestato a livello nazionale. Il DS intrattiene inoltre costantemente i rapporti con altre agenzie educative (es. Ass. Fantaghirò per i laboratori teatrali); informa le scuole, i genitori e il territorio sulle iniziative più significative attuate (vedi lettere, comunicati stampa e inviti); stimola infine gli Enti Locali per informarli delle necessità dell'Istituto e richiamarli all'ottemperanza delle loro competenze (ad es. gli incontri tra il CdI ed Enti locali nel 2005 e 2006); è pronto, a sua volta, a recepire le richieste che vengono dalle parti interessate.

La scuola opera per diffondere la propria immagine nel territorio, immagine legata alle finalità perseguite e all'efficienza dei servizi offerti. All'inizio il marketing, inteso come un modo per presentare la nostra identità all'esterno, veniva attuato solo attraverso la partecipazione alla manifestazione Exposcuola. Poi, nel 2006 abbiamo iniziato a predisporre dépliant informativi e a curare il sito web dell'Istituto. Da tre anni organizziamo l'"Open day", abbinato ad incontri di presentazione dei nostri servizi, in occasione delle iscrizioni, molto affollati (v. cr. 6) ed abbiamo individuato la FS "Documentazione e visibilità dell'Istituto". La scuola viene identificata nel territorio in larga misura come "scuola dell'accoglienza" in senso ampio. Tale immagine è testimoniata inoltre dal nostro "logo", realizzato 8 anni fa (due bambini di razze diverse, uniti sotto lo stesso cielo, che leggono insieme un libro), a cui se n'è aggiunto uno nuovo (varie tessere di puzzle che si incastrano, a dimostrare l'unitarietà dell'organizzazione e dell'offerta formativa). Anche la partecipazione ai Premi Qualità rappresenta un momento di promozione della scuola. L'immagine della scuola viene monitorata attraverso un questionario proposto ai genitori che iscrivono i figli alle future prime (nel quale vengono richiesti specificatamente i motivi per cui hanno scelto il nostro Istituto) e confortata da indicatori quali il numero di iscritti da fuori stradario (vedi cr.9). Il DS e gli altri leader, consapevoli dell'importanza della visibilità e della buona reputazione della scuola, individuano le modalità per diffondere nel territorio la conoscenza dei propri successi e per coinvolgere i rappresentanti politici del territorio nei momenti più significativi delle proprie iniziative (ad es. premiazione Premio PP. AA. a Roma).

Tutti i leader partecipano attivamente a convegni, seminari, manifestazioni e iniziative organizzati dall'Amministrazione Scolastica, dai partner, da altri Enti pubblici e privati e sostengono e incentivano la partecipazione agli stessi da parte del personale. L'Istituto è sempre presente a tutte le iniziative che promuovono l'Eccellenza e ne stimola l'organizzazione in sede locale.; nell'ottobre 2006 siamo stati invitati dall'AICQ di Milano per relazionare sul nostro approccio alla Qualità, per

diffondere i principi dell'eccellenza; a novembre 2006 e 2009 abbiamo ricevuto l'incarico di relazionare a 2 convegni nell'ambito dell'Expo-scuola, per l'IRRE, per la Direzione Scolastica Regionale del Veneto e per l'INDIRE e a gestire uno stand sulla "Qualità", nell'ottobre 2007 abbiamo iniziato a tenere un corso sull'autovalutazione attraverso il CAF, per conto dell'USR, che interessava 27 scuole della Provincia di Vicenza e, negli anni successivi, dei corsi a Mestre e a Padova. Il DS è stato individuato come membro della Commissione Regionale per la revisione del CAF per le Scuole Venete. L'Istituto partecipa inoltre alle iniziative di Confindustria, in particolare di Forèma, che è nostro partner per i Progetti di orientamento.

CRITERIO 2 STRATEGIA E PIANIFICAZIONE

2 .1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.

La scuola è da sempre attenta a definire Politiche e Strategie (P&S) in base alle esigenze e alle attese dei portatori di interesse, con un orientamento ai risultati (obiettivi della mission, v. cr.1), definiti e condivisi, e alla promozione del miglioramento continuo.

L'esigenza di considerare la definizione e l'implementazione delle P&S come un processo è andata progressivamente maturando negli anni: siamo passati da una raccolta "accumulata" di informazioni alla definizione di quelle utili a costituire la base della conoscenza organizzativa. Dal 2004 il DS e il CdI predispongono le linee guida della Politica Scolastica definendo gli ambiti di intervento all'interno dei processi dell'istituto, integrati con le aspettative e i bisogni dei portatori di interesse opportunamente valutati e prescelti. Dal 2007 tali linee vengono riportate nel POF pluriennale completando così il raccordo tra i vari documenti che riguardano le strategie del servizio offerto. La prima azione adottata dalla scuola è stata quella di individuare i portatori di interesse rispetto alle P&S. Il percorso ha seguito quello per la stesura e il riesame del POF, documento attraverso il quale vengono comunicate le scelte programmatiche e strategiche. Nel 2001 la Commissione POF ha provveduto ad individuare un primo elenco di tutti i soggetti con cui la scuola si relaziona. Tale elenco è stato rivisto e aggiornato dallo staff di Direzione e dal DS, che nel 2003 lo hanno organizzato ed aggregato per categorie: soggetti istituzionalmente definiti (alunni e genitori), personale, scuole con le quali vengono attuati percorsi di continuità; scuole partner di rete; Amministrazioni Locali; Direzione Scolastica Regionale (USR) e Provinciale (UST); ecc (l'elenco completo è indicato nell'Analisi del contesto del POF Annuale). Le categorie individuate sono state discusse negli OO.CC. (anche quelli con la presenza di Genitori), e sono stati identificati come **portatori di interesse principali gli alunni e le loro famiglie e come portatori di interesse prioritari il personale, le altre scuole e gli Enti locali territoriali**. Ogni anno in sede di riesame del POF (Commissione e OO.CC.) si verifica la coerenza di tale scelta apportando eventuali modifiche o integrazioni tenendo presente che la scuola assume la scelta dei portatori di interesse attribuendo loro un "valore" in relazione al rapporto con gli obiettivi della mission in base alle proprie caratteristiche, alla propria storia e alle risorse disponibili.

Per sviluppare le P&S, la scuola necessita del reperimento e della distribuzione ragionata delle informazioni relative agli alunni, alle famiglie, al personale e al territorio. Il DS e lo

staff di Direzione hanno identificato come necessari i seguenti dati: per gli **alunni**, numero e tipologia degli iscritti (stranieri, disabili, ecc.), competenze possedute, bisogni educativi; per i **genitori** le esigenze di tempo-scuola e le aspettative per la formazione, la didattica e l'erogazione dei servizi; per il **personale** le assegnazioni, le competenze possedute, i bisogni formativi, di conoscenza, di valorizzazione, ecc. (vedi anche cr. 3); per il **territorio** la ricognizione delle strutture, degli enti, delle associazioni e dei servizi esistenti e previsti, nonché le aspettative culturali e sociali verso la scuola. I dati riferiti a tali bisogni vengono reperiti, raccolti, analizzati e utilizzati dall'Istituto per le proprie P&S secondo tempi e modi pianificati e indicati nel Processo di Gestione "Comunicazione" (vedi cr.5). Nel corso di questi ultimi 4 anni scolastici sono state formalizzate e diffuse nell'Istituto (tra docenti e personale ATA) alcune procedure interne che vengono utilizzate per la raccolta delle informazioni. Per es. per gli **alunni** applichiamo la procedura di individuazione degli alunni con Bisogni Educativi Speciali (BES): realizzata in via sperimentale in 2 classi il primo anno (2008), riesaminata e ritenuta strumento significativo, viene ora attuata da tutti i Consigli di Classe della scuola secondaria. Tale procedura prevede una rilevazione iniziale di dati attraverso griglie predisposte e compilate da ogni singolo docente, che vengono poi condivise unitariamente per concordare le strategie di intervento didattico. Tutti i dati emersi vengono raccolti dalla Commissione BES e dal DS che concordano quali e quanti corsi di recupero attivare nell'Istituto (per i risultati relativi al miglioramento dei risultati degli alunni vedi cr. 9) Questa procedura è stata premiata a livello nazionale per il Progetto GOLD e riportata tra le migliori prassi nella banca dati Gold-INDIRE. La stessa adesso fa parte del sottoprocesso "Didattiche BES" all'interno del processo "Didattiche". In riferimento alle **famiglie**, uno strumento consolidato nell'Istituto è il questionario strutturato compilato dai genitori degli alunni in ingresso (classi prime di entrambi gli ordini di scuola): rileva le aspettative dei portatori di interesse in merito all'ampliamento dell'Offerta Formativa, le priorità relative all'assetto organizzativo del servizio e il livello di importanza e di condivisione dei valori alla base della mission di Istituto. Sono inoltre effettuate indagini sui progetti attuati (rilevazione annuale) sulle modalità di comunicazione e sulla soddisfazione rispetto ai risultati (v. cr. 6). Per i bisogni del **personale** le procedure sono dettagliate nel cr. 3 e i risultati sono riportati nel cr. 7. Tutte le procedure esemplificate vengono riesaminate nelle Commissioni competenti e negli OCCC a giugno nelle riunioni annuali di riesame. Altre informazioni, in particolare inerenti le **altre scuole** e il **territorio**, vengono recepite dal DS, dagli altri leader e dai componenti degli OO.CC. durante **colloqui, incontri, interviste e focus group** in incontri di rete con gli altri Dirigenti scolastici, con i rappresentanti dei CdQ, del Comune, della Provincia, delle Associazioni del territorio e della stampa locale e attraverso l'esame della rassegna stampa locale e nazionale. L'esame approfondito e la **valutazione** dei dati finora raccolti ha permesso al DS, al CdD e al CdC di sviluppare strategie relative a **bisogni educativi degli alunni** che motivano la formazione per gli Insegnanti e momenti di confronto/formazione congiunta con i Genitori degli alunni; **bisogni degli alunni in ordine all'offerta formativa**, che

vengono raccolti e diventeranno oggetto di progetti specifici; **bisogni degli Insegnanti** in relazione ai cambiamenti istituzionali, ambientali e sociali degli alunni e delle loro famiglie; **bisogni degli alunni in ordine al carico cognitivo**, che sono divenuti oggetto di programmazione (v. es. la distribuzione delle materie nell'arco della giornata). Attraverso la raccolta di tutte le informazioni l'Istituto provvede ad adeguare l'offerta educativa anche alla domanda **implicita**, prevedibile con i dati in nostro possesso. Ad esempio, ha previsto per tempo la necessità di potenziare il tempo pieno sulle previsioni ed ha anticipato la richiesta al Comune, così da offrire prontamente il servizio quando l'utenza l'ha rilevato. Per quanto riguarda la scuola secondaria, la lettura della domanda implicita ha permesso di attuare corsi a tempo prolungato e la sezione musicale; l'alto numero degli iscritti a tali corsi ha dimostrato la reale necessità degli stessi. A partire dal 2006 l'Istituto ha adottato una gestione per Processi, secondo il modello CAF (v. cr.5) individuando anche il Processo di Gestione "Comunicazione". Nel Processo sono sistematicamente individuati punti di forza e di debolezza, il riesame e la conseguente riprogrammazione delle azioni. Gli interventi annuali sono esplicitati nel PAC che comprende l'approccio, l'analisi del contesto, gli obiettivi, i destinatari, i contenuti, le attività, i tempi e gli strumenti della comunicazione, le RU coinvolte e la valutazione dei risultati.

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

Per la realizzazione delle P&S, la scuola raccoglie ed analizza dati provenienti dagli indicatori interni di performance. In un primo tempo (anni 90) si sono cercati strumenti che confortassero le percezioni soggettive per conoscere i bisogni del territorio. Con l'approccio alla Qualità (2003), la scuola ha raccolto dati con metodiche diverse e complementari tra loro, collegati ai processi in atto allo scopo di monitorarli e di individuare strategie di miglioramento (vedi piano di miglioramento "Misurare per crescere"). Attualmente si sta lavorando sull'organizzazione oggettiva e sistematica dei dati raccolti allo scopo di individuare i collegamenti impliciti tra i dati stessi e le finalità della Scuola, processo che ha portato alla definizione del Sistema degli indicatori. Ad esempio si raccolgono dati per misurare il raggiungimento della mission "Star bene a scuola insieme" riguardo ad alunni, genitori, insegnanti e personale ATA utilizzando un "cruscotto" (vedi). Si riporta a titolo esemplificativo lo schema che riguarda i dati raccolti relativi agli alunni, che è confluito nel "cruscotto" di circolo. Dai dati generali vengono estrapolati quelli che riguardano particolari categorie (stranieri, diversamente abili, nuovi iscritti, maschi/femmine) per poter intervenire in modo mirato ai bisogni (maggiori ore di sostegno, facilitazione linguistica, attività socializzanti,...), collegati all'altra finalità (riconoscimento della diversità come valore). Vengono utilizzati sia strumenti volti a misurare il percepito (questionari, interviste, differenziale semantico, sociogramma) sia indicatori oggettivi (schede raccolta dati, prove di accertamento). I dati raccolti vengono distribuiti alle figure competenti nei diversi ambiti e analizzati in base al risultato atteso o al miglioramento previsto. Attualmente si raccolgono e analizzano dati **da indicatori interni**: es. prove di accertamento iniziali standardizzate d'Istituto;

prove predisposte dai docenti; prove standardizzate Docimo, elaborate dall'Università di Padova e somministrate ad alunni di diverse scuole del Nord Italia; prove di accertamento predisposte da INVALSI; **da attività di apprendimento**: schede intermedie e finali di sintesi dei progetti (modello comune, compilato da ciascun referente di progetto); punti di forza e aree di miglioramento derivanti dall'autovalutazione; risultati economico-finanziari; **da indicatori esterni sull'immagine della scuola**: rassegna stampa; questionari rivolti ai genitori; incontri, confronti e colloqui con rappresentanti di CdQ, EE.LL, Associazioni ed Enti; **da altre scuole**: attività di benchmarking all'interno degli accordi di rete o esterne; **SIQUS**; **dalla ricerca educativa**: incontri con esperti e formatori, anche delle Università; aggiornamento biblioteca magistrale con testi e riviste; **dall'impatto delle nuove tecnologie**: ad es. adeguatezza strumenti a disposizione; utilizzo delle aule informatiche, utilizzo della posta elettronica per comunicazioni interne. Molta attenzione viene posta anche alle **informazioni** ricavate dalla stampa locale e dai documenti delle Associazioni, Enti e organismi che operano sul territorio circa, ad es. i cambiamenti demografici.

L'Istituto richiede e poi utilizza **dati riferiti al contesto ambientale** (es. popolazione scolastica residente; famiglie straniere presenti e prevedibili). Tutte le informazioni vengono selezionate e raccolte regolarmente secondo quanto previsto dal PAC (vedi).

Le politiche e le strategie della Scuola sono definite dal DS e dagli OO.CC., in particolar modo dal CdI. La pianificazione strategica è stata sviluppata dal DS secondo queste fasi: individuazione di un orientamento strategico (obiettivi da raggiungere e modalità di attuazione), analisi del contesto ambientale; elaborazione dei dati secondo un processo razionale che collega decisioni/azioni operative e risultati attesi; pianificazione delle attività, secondo sequenze ordinate temporalmente; controllo dei risultati raggiunti; modifica eventuale delle scelte in base ai risultati. Il Processo parte dall'analisi della situazione interna (obiettivi; risorse; valutazione delle forze e delle debolezze; organizzazione; implementazione efficace delle scelte). La strategia attuativa, riportata nel Piano di Politica integrata all'interno del POF, rappresenta una "collegamento" tra la scuola, i suoi portatori di interesse e l'ambiente. L'attenzione alla raccolta sistematica delle informazioni rilevanti e al monitoraggio dei risultati consente di rivedere sistematicamente i rischi e le opportunità collegate alle proprie scelte: quando viene identificato un distacco o una incoerenza rispetto agli obiettivi oppure quando avvengono cambiamenti strutturali (come ad esempio il nuovo dimensionamento scolastico) il DS prevede un nuovo orientamento di fondo, che comunica agli OO.CC. facendo ripartire il Processo di pianificazione strategica. I vantaggi e i rischi connessi alle scelte strategiche sono identificati dal DS sia in base alle esperienze pregresse sia in base all'importanza dei servizi e delle attività programmate; in particolare vengono pianificate le procedure necessarie per tali attivazioni, cercando di ridurre al minimo i rischi attraverso l'eliminazione di fattori negativi e potenziando i fattori positivi (ad es. proponendo servizi non presenti nel territorio, fornendo personale qualificato, adeguando i tempi alle esigenze dell'utenza e operando frequenti verifiche nella fase iniziale, potenziando le attività). Infine si valuta

attentamente il rischio collegato agli aspetti finanziari (vedi cr.4). Un'attenzione particolare è stata posta al coinvolgimento ed alla condivisione delle scelte da parte del personale scolastico e degli altri portatori di interesse. L'attuazione operativa della strategia si traduce nella definizione annuale delle risorse umane (chi fa cosa), di quelle economico-finanziarie (garantendo il finanziamento di quanto previsto) nonché dei risultati da conseguire nel breve periodo. Il CdI, sulla base delle indicazioni del DS, provvede a monitorare costantemente le scelte fatte, modificandole quando necessario: è per questo, ad esempio, che tale Organismo si riunisce almeno una volta al mese. E' il D.S. stesso, inoltre, a identificare per ciascun piano di azione il personale incaricato del suo svolgimento scegliendo le risorse più adatte al raggiungimento degli obiettivi (vedi. cr. 3 e cr. 1)

Proprio nell'ottica della **valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia** delle P&S elaborate, il CdI nel 2007 ha modificato il Regolamento della scuola, inserendo l'attuazione, di norma, di 2 riunioni all'anno CdI/Rappresentanti di classe dei genitori. Ogni attività svolta viene sottoposta a verifica periodica. Anche il POF, in quanto documento riepilogativo di tutte le attività ed i servizi offerti, viene annualmente rivisto almeno 2 volte (a giugno e a settembre/ottobre). La **revisione** del POF è un'operazione di attenta analisi, verifica e valutazione di tutte le attività che vi sono indicate (programmi disciplinari, di plesso, di Istituto, servizi erogati) che avviene secondo una procedura definita, scritta, diffusa tra il personale, verificata dagli OO.CC. (vedi) e valutata dalla Commissione. Il CD dedica apposite riunioni alla verifica ed alla valutazione di tutte le attività organizzate, indicando esplicitamente quali è opportuno proseguire (per valenza educativa dimostrata e corrispondenza ai bisogni dell'utenza) e quali sono quelle da concludere. Se tutti gli obiettivi perseguiti sono stati raggiunti, nell'a.s. successivo si prevede l'attivazione di nuovi servizi o si integra l'attività con altri contenuti. Le verifiche attuate in itinere sono funzionali a piccoli aggiustamenti relativi al percorso; le revisioni sostanziali vengono operate dal DS e dal CdI a scadenza pluriennale, salvo necessità accertate. Le verifiche possono evidenziare la necessità di modificare gli obiettivi: in tal caso, si procederà ad una revisione, sempre compatibile con le finalità ed i valori della scuola. Nel corso degli anni sono stati redatti piani di intervento ad ampio respiro, congruenti e adeguati ai bisogni; l'analisi costante dei cambiamenti di contesto e dei risultati ottenuti ha permesso di potenziare efficacemente alcuni progetti (es. alunni stranieri) e servizi (es. tempo scuola, centri aggregativi).

I leader tendono a migliorare il Processo di pianificazione strategica, attraverso il benchmarking, la formazione specifica, il confronto costante con i portatori di interesse. Siamo infatti convinti che l'attività di pianificazione non sia solo una modalità gestionale, bensì un processo di apprendimento continuo che consente di dotare la scuola di un metodo di lavoro strutturato e di differenti strumenti di controllo e di verifica (processo che crea cultura).

2. 3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione.

Negli anni Novanta l'Istituto basava le proprie decisioni su finalità e obiettivi che si erano via via delineati come punto di riferimento delle attività educative e didattiche. In seguito alla conoscenza del metodo EFQM, si è avuto lo stimolo ad

identificare i processi in base a cui si lavora. Dal confronto, prima nel GLA poi nei diversi OO. CC è maturata l'esigenza di distinguere processi chiave, processi di supporto e processi di gestione (vedi cr. 5). Ne è conseguita una più puntuale progettazione e organizzazione dei processi, funzionale a supportare le P&S, ad es. è stato pianificato il processo della Comunicazione nel PAC. La scuola esplicita costantemente sia attraverso documenti, sia attraverso comunicazioni verbali ed informali, le politiche scolastiche intraprese e le strategie previste per la loro attuazione. (vedi, ad es. la restituzione alle famiglie dei risultati delle indagini conoscitive). La diffusione delle P&S alle famiglie avviene sia durante le assemblee che precedono l'inizio delle lezioni (per le famiglie dei bambini di prima); durante le assemblee di classe (a ottobre e a marzo) per tutte le classi; attraverso i documenti inviati dalla Direzione alle famiglie stesse; attraverso il coinvolgimento dei genitori Rappresentanti di classe, in incontri appositi con il DS. La diffusione a tutte le altre parti interessate (Quartiere, Comune, ecc) avviene attraverso costanti contatti tra il DS e le parti stesse, nonché in frequenti incontri organizzati e con articoli sulla stampa locale (vedi cr.8). Anche i genitori sono a loro volta coinvolti nella diffusione delle P&S e la loro partecipazione e il loro ruolo attivo alla gestione della scuola è aumentata nel corso degli ultimi 3 anni e ciò è dimostrato dall'incremento del n° dei rappresentanti di classe eletti annualmente (v. cr. 6). Per la diffusione di P&S i rappresentanti di classe predispongono relazioni che distribuiscono a tutti i genitori, organizzano incontri, presentano istanze al Comune in accordo con la Direzione. Le attività di informazione e di comunicazione vengono programmate fin dall'inizio di ogni iniziativa, progetto o attività, diventando parte integrante delle stesse. Il momento privilegiato dell'informazione e della comunicazione è durante le riunioni degli OO.CC, pertanto vengono regolamentati tempi e modalità delle riunioni stesse; (es. vengono esplicitati gli orari di inizio e termine della riunione e i punti all'o.d.g). La scuola ha predisposto il PAC: in particolare, ha individuato gli addetti alla gestione dell'informazione interna e con l'esterno, Infine si è consapevoli che il territorio ci conosce e approva le nostre politiche in quanto ci interpella per collaborare su tematiche che ci vedono particolarmente attenti e sensibili (v. cr.9).

Comunicare non è solo diffondere, ma verificare che sia stato compreso il messaggio: in tal senso, sono previste forme di "Ritorno" di quanto comunicato (es. verbali redatti secondo un modello comune o strumenti di rilevazione specifici, ad es., questionari in ingresso ai genitori delle classi prime). Vengono inoltre attuate diverse azioni per coinvolgere e motivare il personale; dall'attivazione di atteggiamenti costruttivi alla rilevazione della progressiva diminuzione delle resistenze all'innovazione e al cambiamento. Il favorire la partecipazione del personale alle scelte fondamentali della politica scolastica contribuisce a diffondere la cultura del miglioramento: in tal senso ad es. la FS "Miglioramento e Autovalutazione d'Istituto" opera in tal senso per la diffusione tra il personale e i genitori coinvolti negli OO.CC. Le finalità e gli obiettivi strategici individuati dall'Istituto si concretizzano nelle programmazioni didattico-educative, nei Progetti, nell'erogazione dei servizi e nelle modalità organizzative dei singoli plessi (unità organizzative in cui è strutturato l'Istituto) in obiettivi da raggiungere nell'attività formativa,

per gli alunni e per il personale, corrispondenti alle finalità della missionb e alle attese dei portatori di interesse. Vengono delegati i leader per la definizione degli obiettivi specifici: in particolare i fiduciari individuano l'obiettivo misurabile di plesso coinvolgendo tutto il personale di quella scuola, le FS coinvolgono i membri delle Commissioni per elaborare, seguendo protocolli comuni, gli obiettivi, il cronoprogetto, gli opportuni strumenti di misura di documentazione e di riesame dell'attività programmata (come indicato nel Processo "Ampliamento dell'Offerta Formativa"); nelle programmazioni disciplinari vengono riportati obiettivi didattici condivisi dai docenti della stessa disciplina secondo quanto previsto nel Processo "Didattiche", nell'atti i progetti delle . Per verificare i progressi delle azioni intraprese nell'ambito delle P&S, si utilizzano le procedure previste all'interno del processo di comunicazione che viene monitorato e controllato (vedi cr. 5).

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

La scuola è consapevole della necessità di creare e diffondere una cultura dell'innovazione tra tutto il personale, anche in base alle richieste che in tal senso provengono dalla società .Alla fine degli anni Novanta erano pochissimi i docenti in possesso delle conoscenze di base informatiche (2 %) e perfino il personale di Segreteria utilizzava unicamente strumentazioni meccaniche. Il DS ha quindi pianificato una attività di formazione specifica, attuata ogni anno e diversificata nel tempo (corsi di livello diversi) che hanno contribuito a incrementare le competenze (il 70% del personale formato): per stimolare la partecipazione e fornire il buon esempio lo stesso DS vi ha partecipato.

Progredendo nell'attività di formazione, è cresciuta anche la consapevolezza della necessità di diffondere le nuove tecnologie tra gli alunni: all'inizio (2002) si sono attivati percorsi sperimentali (in alcune classi) fino ad arrivare nel 2006 alla diffusione dell'attività di educazione informatica e tecnologica in tutte le classi e all'utilizzo dal 2009 delle Lavagne Interattive Multimediali (LIM). E' stata creata la Commissione Informatica (nel 2000), coordinata da una specifica FS, affiancata nel 2005 dal Gruppo di lavoro dei "Referenti" di laboratorio, con il compito di coordinare le esperienze in atto e predisporre programmazioni quinquennali (pianificazione dell'intervento). La formazione, intanto, ha prodotto delle Eccellenze: è un'insegnante dell'Istituto la Referente provinciale per la Rete ISS (Insegnamento Sperimentale di Scienze), tutors dei docenti per l'implementazione dell'innovazione tecnologica e scientifica. L'Istituto, inoltre, ha ricercato partner significativi, stipulando accordi di Rete per il supporto logistico e di formazione alla diffusione dell'innovazione (v. Rete con ITIS Severi), attraverso i quali i docenti e gli ATA hanno potuto frequentare corsi avanzati gratuiti e l'Istituto ha ricevuto delle consulenze per la messa in rete dei PC nei laboratori.

L'attenzione particolare alla pianificazione di tutte le attività connesse alla modernizzazione e all'innovazione ha prodotto un processo inarrestabile di documentazione: tutte le attività vengono documentate su supporto informatico, che consente uno scambio più agevole e proficuo. Sono stati organizzati ed attuati workshop sui Progetti permanenti, presentati con strumentazioni multimediali.

Sono inoltre favorite e valorizzate pubblicamente tutte le iniziative ed attività che introducono elementi innovativi (informatica applicata alle scienze e all'inglese, giornalini, ecc). Abbiamo creato tre anni fa il sito web, periodicamente sottoposto a revisione e miglioramento. Il processo di innovazione e modernizzazione, quindi, si basa su precise scelte strategiche (formazione, applicazione delle nuove tecnologie agli interventi didattici; utilizzo di internet e della posta elettronica; accordi di rete), collegate ad una pianificazione delle risorse umane e di quelle finanziarie. Vengono infatti assicurati, nell'ambito del Programma annuale, i finanziamenti necessari all'implementazione delle attività (v.cr.9) e alla formazione.

CRITERIO 3 – GESTIONE DEL PERSONALE

3.1 Pianificare, gestire migliorare le politiche di pianificazione e gestione delle risorse umane

Alla base delle scelte effettuate nell'Istituto nei confronti dei diversi portatori di interesse, tra cui si colloca anche il personale (come già evidenziato nel cr.2) si pongono sempre i valori espressi nella mission "Star bene a scuola insieme". Un'attenzione particolare viene posta nell'Istituto alla **pianificazione ed alla gestione delle Risorse Umane (RU)**, considerate l'elemento di forza per il conseguimento delle finalità prefissate e per garantire l'innovazione didattico-educativa, l'ampliamento dell'offerta formativa e il funzionamento dei servizi. Questo significa che il DS e i leader intraprendono e promuovono iniziative dal punto di vista della formazione e del coinvolgimento del personale che mirino allo "star bene" inteso come soddisfazione delle esigenze personali e dei bisogni relazionali- comunicativi e formativi. Per i bisogni formativi vengono valutate sia le competenze possedute sia quelle individuate come necessarie (e quindi da formare) per rispondere ai bisogni dei portatori di interesse: un esempio in tal senso è quanto previsto dal nuovo sottoprocesso "Didattiche BES" attraverso il quale vengono rilevati gli alunni BES e attivata la necessaria formazione specifica dei docenti (corso di formazione triennale organizzato dall'Istituto e convenzione per consulenza continuativa da parte dell'Ente formatore). Il Piano complessivo delle iniziative rivolte personale può essere sintetizzato da questo schema:

Finalità della pianificazione e della gestione delle RU a lungo periodo: la mission		
	Bisogni del personale	Campi di intervento
-1	Individuali	-Reclutamento e impiego
-2	Relazionali- comunicativi	-Coinvolgimento- responsabilizzazione
-3	Formativi- di competenza	-Formazione - sviluppo delle competenze
Obiettivo: soddisfazione dei bisogni agendo nei campi di intervento		

La scuola analizza regolarmente i bisogni, le aspettative e la soddisfazione del personale utilizzando vari metodi di **indagine**. Dal 1995 viene fatto un incontro collegiale al termine dell'anno scolastico in cui, oltre a valutare i risultati raggiunti, si analizza la qualità della gestione delle RU, ad esempio confrontandosi sul carico di lavoro richiesto dai diversi incarichi (si vedano i verbali). Ogni anno ci sono due assemblee sindacali di Istituto, seguite da incontri tra i rappresentanti delle RSU e il DS. Nel corso dell'anno ci sono periodici incontri tra il DS e lo staff per definire i piani dell'organizzazione: le decisioni vengono prese tenendo conto delle aspettative e della soddisfazione del personale

rilevate anche dai fiduciari (componenti dello staff) nelle riunioni di plesso e nei consigli di interclasse. Nel 2004 è stata compiuta un'indagine per conoscere le competenze e le aspettative di gratificazione del personale (vedi questionario relativo). In seguito alle risposte ottenute la commissione autovalutazione ha elaborato un questionario somministrato a campione nell'a.s. 2006 e nel 2009; i dati raccolti sono stati analizzati dalla commissione di autovalutazione e, come di prassi, diffusi sia tramite comunicazione scritta sia in sede di CD (vedi cr. 7).

Per realizzare i piani e le strategie della scuola è necessario **reperire organici** adeguati quindi il DS si attiva per individuare preliminarmente il fabbisogno in base ai criteri, integrativi rispetto ai parametri ministeriali (vedi verbali OO.CC. competenti); formulare proposte e sostenere le richieste presso UST e l'USR. Indicatore del successo dell'approccio attuato è la differenza tra il numero di persone ottenuto e il numero inizialmente previsto (vedi dati cr.7), nonché la differenza tra le risorse assegnate alla scuola e quelle assegnate ad altre scuole di pari organizzazione. La valutazione e il riesame del percorso avvengono nell'ultimo CD dell'a. s. e sono alla base della politica gestionale dell'a. s. successivo. Le richieste avanzate presso U.S.T. e U.S.R. mirano a reclutare risorse utili allo sviluppo dei **piani della scuola**, infatti vengono precisate le competenze necessarie e il tipo di graduatoria a cui si intende riferirsi (es. insegnanti di sostegno, per la lingua straniera, di strumento musicale,...).

Le RU così reperite vengono utilizzate secondo un **piano d'impiego** che mira a mettere la persona giusta al posto giusto. Per le assegnazioni, si procede a una rilevazione sistematica dei bisogni individuali, delle competenze e degli interessi del personale. Tale aspetto, che era stato rilevato come elemento di debolezza anche in precedenti rapporti di valutazione, è stato oggetto di un' azione di miglioramento che ha portato all'individuazione di una specifica procedura attivata 4 anni fa e riesaminata annualmente. Il DS effettua un'intervista strutturata al personale neo assunto o trasferito presso l'Istituto per l'assegnazione dei posti disponibili cercando di conciliare le esigenze individuali con quelle della Scuola; per il personale interno, su richiesta individuale, è prevista la possibilità di cambio di incarico o di sede interna ed è stato predisposto un modello specifico per tale richiesta. Il personale può anche segnalarsi per ricoprire incarichi specifici (es. FS vedi cr.1). Per valutare l'efficacia di questa procedura, raccogliamo sistematicamente i dati relativi ai docenti in servizio in modo da valutare la permanenza degli stessi nell'Istituto per più anni scolastici(vedi cr.7).

Raccolte tutte le informazioni utili e necessarie attraverso la procedura sopra indicata, il DS esamina le proposte durante distinte riunioni con i "fiduciari", con le RSU e con i collaboratori; predispone una sintesi/bozza del piano di impiego, e la invia ai docenti almeno una settimana prima del CD affinché gli stessi possano esaminarla e avanzare segnalazioni (attraverso l'apposito modello allegato) prima della riunione in cui se ne discute. Il CD riesamina le proposte recependo gli eventuali contributi pervenuti. Una volta acquisiti e analizzati gli aspetti suddetti, in base alla verifica operata nell'anno precedente, al POF in corso e alle proposte dei CI e del CD, il DS provvede alla stesura definitiva del **piano annuale delle attività**. Tale piano prevede l'individuazione delle commissioni, dei gruppi di

lavoro, delle figure responsabili e dei tempi necessari alla realizzazione dei progetti, nonché i nominativi dei docenti coinvolti. Il piano di utilizzo del personale viene comunicato a ciascun addetto (docente e ATA) al fine di migliorare la circolarità delle informazioni e la collaborazione. L'Istituto attua una politica basata su criteri oggettivi di reclutamento e assegnazione di funzioni manageriali, infatti **identifica** le conoscenze e le competenze del personale in modo coerente ai propri obiettivi. Ogni anno i leader mettono a fuoco le competenze, conoscenze e necessità di formazione del personale attraverso il CIS che si sviluppa per fasi successive (vedi cr. 1).

La **pianificazione delle RU** passa quindi attraverso l'identificazione delle attività da svolgere e delle figure sensibili (leader) ad esse collegate: i fiduciari di plesso, le FF.SS, i responsabili di progetto, il personale con incarichi organizzativi e di struttura. Le figure sensibili cooperano, anche attraverso periodiche riunioni di staff e con i rispettivi collaboratori, al fine di integrare le politiche perseguite, l'agito e il complesso delle RU presenti nell'Istituto: ad es., ogni insegnante FS coordina una commissione in cui sono presenti insegnanti di ogni plesso, scelti per la competenza e la sensibilità verso le tematiche affrontate. Al termine dell'anno, nell'ambito delle operazioni di valutazione e riesame della pianificazione delle RU, delle loro competenze, del loro coinvolgimento e del livello di empowerment, i leader si sottopongono ad una valutazione da parte dei loro collaboratori attraverso la somministrazione di un apposito questionario (vedi cr.1 e 7).

Il DS si impegna in prima persona a garantire anche la **correttezza** delle condizioni di impiego del personale, soprattutto attraverso: la determinazione in sede di CD e di Assemblea ATA della ripartizione delle risorse umane; la piena trasparenza delle scelte e la corrispondenza delle stesse alle delibere collegiali e alle contrattazioni di Istituto (scelte comunicate per scritto); l'indicazione scritta, inviata al personale, dei criteri per l'utilizzo delle risorse "aggiuntive" (vedi ad es. le indicazioni relative alla distribuzione del personale ai plessi) e dei criteri per la formulazione degli orari e l'utilizzo delle compresenze (vedi). La correttezza è inoltre garantita dai criteri di equità e di parità di trattamento, indicati anche nella Contrattazione di Istituto e sempre applicati dal DS e dagli altri leader.

Nel 2003 si è sentita l'esigenza di raccogliere, razionalizzare e confrontare in benchmarking interno tra i plessi, i compiti relativi ai diversi incarichi che la scuola aveva individuato come funzionali alle proprie politiche e strategie. Pertanto sono state esplicitate ed analizzate dal DS e dai gruppi interessati le peculiarità di ogni incarico, sono state individuate e discusse eventuali sovrapposizioni o discontinuità ed è stato formalizzato un **mansionario**; al termine di ogni a.s., prima della assegnazione di nuovi incarichi, si raccolgono le osservazioni e i suggerimenti del personale e si riesamina il documento. Il mansionario è stato completamente rivisto nel 2007 con la nascita dell'IC inserendo ruoli non previsti per la sola scuola primaria. All'interno dei plessi si cerca di attribuire i diversi incarichi a rotazione per aumentare sempre più il **coinvolgimento e il grado di responsabilizzazione** del personale. (risultati nel cr.7)

I leader sviluppano la **collaborazione** tra tutto il personale facendo in modo che docenti e ATA siano informati dei reciproci incarichi e mansioni, in modo che sia

individuabile "chi fa cosa" e risulti evidente la pari dignità dei compiti (vedi circolari relative). Ad esempio gli insegnanti concordano con il personale ATA del plesso le modalità di svolgimento di certe attività in modo da facilitare il lavoro (es. nella riunione congiunta di CdI docenti ATA) e, il primo giorno di scuola presentano formalmente il personale ATA del plesso ai genitori e agli alunni della classe prima, per sottolineare la valenza educativa della loro presenza nel plesso. La collaborazione tra personale ATA e docenti all'interno dei plessi è rilevante anche in merito alle condizioni dell'ambiente di lavoro e la **tutela della salute e della sicurezza** di tutte le persone presenti nelle scuole. Dal questionario sulla soddisfazione del personale somministrato nel 2006 (v.cr. 7), era emerso un livello basso di soddisfazione in merito alle condizioni di lavoro da parte degli assistenti amministrativi: si è proceduto ad ampliare e meglio suddividere gli spazi degli uffici; questo ha portato ad una maggiore soddisfazione rilevata nel 2009 (v. cr. 7). I responsabili della sicurezza (sia ATA che docenti) regolarmente individuano e segnalano problematiche interne agli edifici compilando un registro specifico ed inoltrando segnalazione in segreteria. Per alcuni aspetti di rischio e tutela presenti in tutti i plessi, sono predisposte procedure comuni: è il caso ad es. della regolamentazione per l'accesso agli edifici scolastici da parte di persone esterne o estranee. Ogni sede ha inoltre un responsabile per il pronto soccorso. Tutto il personale incaricato di responsabilità in ambito di salute e sicurezza viene regolarmente formato ma l'attenzione verso i temi della sicurezza sul lavoro coinvolge tutto il personale: per questo motivo, nel 2003 e nel 2008 abbiamo organizzato un Corso con i tecnici SPISAL, coordinato dal Responsabile SPP, a cui hanno partecipato congiuntamente insegnanti e personale ATA.

La realtà della scuola non è tale da necessitare di una pianificazione per la gestione di **personale di diversa razza, religione o sesso**. Negli sporadici casi in cui si è reso necessario un intervento si è operato con attenzione ed efficacia, rifacendosi ai valori che sono stati identificati come portanti (accoglienza, diversità, uguaglianza,...). Ad es. è stato favorito il trasferimento ad una scuola a TP di una persona che, per la sua religione, era tenuta a non lavorare il sabato. Nella contrattazione di Istituto per l'utilizzo delle risorse (vedi) si prevedono invece criteri di assegnazione ai plessi per il personale disabile; per quest'ultimo si procede inoltre ad una definizione personalizzata della mansione. La scuola promuove e incoraggia le **pari opportunità** e il rispetto della diversità ponendo tali obiettivi tra le finalità pedagogiche dell'insegnamento. L'attenzione all'**equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata** dei dipendenti si evidenzia nelle istruzioni fornite dal DS per le definizioni degli orari del personale docente (vedi) e nella contrattazione di Istituto per l'orario del personale ATA (vedi), ad es. si applica la flessibilità e si evitano gli spezzoni orario quando possibile. Si favorisce l'utilizzo di permessi brevi e di cambio di orario tra colleghi per le necessità familiari e personali, per cui non è mai stata rifiutata una richiesta in questo senso.

3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando i compiti individuali e di gruppo agli obiettivi

La scuola identifica le conoscenze e le competenze del personale in modo coerente ai propri obiettivi. Dal 2003

vengono identificati, raccolti (tramite questionario), classificati in base a criteri di utilizzo e conservati in un portfolio i dati relativi a formazione, conoscenze, competenze curriculari ed extracurriculari, interessi (anche non legati alla professione) e aspettative del personale in servizio. Si procede ogni anno all'aggiornamento con i dati del nuovo personale, raccolti anche attraverso uno specifico colloquio del DS. (se si tratta di personale ATA è presente anche il DSGA). I dati così raccolti vengono consultati quando si rende necessario individuare la persona più adatta per un compito, in modo da far coincidere competenze e interessi con i bisogni della scuola.

Lo sviluppo delle competenze avviene attraverso i **Piani annuali di Formazione del personale**, predisposti dal DS in base ai dati e alle informazioni ricavate da: **richieste dirette** del personale, individuali o collettive, delle commissioni e dei leader; **necessità derivanti dal cambiamento** (es: innovazioni strutturali quali la riforma); **necessità emerse dal confronto con altre scuole; misure di performance** (es: risultati dei CIS, dei questionari di soddisfazione del personale e dei risultati di soddisfazione degli utenti); **aree di miglioramento**, dedotte dall'autovalutazione. Tale Piano contiene gli obiettivi, i percorsi, i relatori, i tempi, i luoghi e le modalità di attuazione delle iniziative di aggiornamento e sviluppo. Viene comunicato al personale che lo discute in sede di riunioni di plesso e Assemblea ATA inviando osservazioni e integrazioni al DS, prima della definitiva approvazione del CD e dell'Assemblea ATA. I Piani di Formazione sono stati oggetto di miglioramento per esplicitare la loro coerenza con la mission (finalità dell'istituto a lungo periodo) e per rendere più esplicita l'aderenza degli stessi alle esigenze formative espresse dal personale a livello individuale e di gruppo.

L'Istituto distingue tra l'aggiornamento individuale (fuori sede) e l'aggiornamento organizzato dalla scuola, rivolto a una parte consistente del personale. L'aggiornamento **individuale** viene stimolato attraverso la diffusione delle informazioni relative alle iniziative presenti sul territorio, favorito con gli opportuni adeguamenti dell'orario di servizio (o con permessi) necessari per la frequenza, valorizzato dal renderne partecipe il CD e l'assemblea ATA. **L'aggiornamento della Scuola** mira invece a rispondere alle esigenze legate sia ad aspetti specifici dell'attività lavorativa (es: didattica, gestione delle classi, sicurezza, utilizzo dei prodotti di pulizia) sia ad esigenze formative (es: alunni BES, come descritto nel cr.3.1, multiculturalità, relazioni interpersonali per ATA) allo scopo di colmare il divario tra le competenze possedute e quelle necessarie al cambiamento. I corsi sono valutati dai partecipanti attraverso un questionario finale in merito a: gradimento, ricaduta sull'attività professionale, risposta alle aspettative, qualità delle informazioni e adeguatezza del materiale fornito. I risultati, sintetizzati dal DS, sono oggetto di riesame in CD e Assemblea ATA a giugno per riprogrammare l'attività formativa dell'anno scolastico successivo.

Il riesame annuale, per quanto riguarda l'aggiornamento interno, ha portato l'Istituto, dal 2007, a impiegare le proprie risorse su tematiche che maggiormente rispondessero alle finalità espresse dalla mission: ciò ha comportato una riduzione del n° dei corsi attivati ma una maggiore efficacia degli stessi. Invece di organizzare corsi annuali su più argomenti, sono state scelte due tematiche (i

Disturbi Specifici dell'Apprendimento e il Metodo di Studio) su investire prioritariamente le risorse per formare approfonditamente il maggior numero di docenti e per condividere poi un linguaggio e una competenza comuni; la formazione è stata programmata per periodo pluriennale (4 anni). Per i risultati relativi alla partecipazione e alla soddisfazione si veda il cr.3. Per l'ambito del Metodo di studio si è deciso di formare anche i genitori per condividere percorsi formativi tra scuola e famiglia nell'interesse degli alunni.

La scuola sviluppa la capacità di leadership in tutto il personale curando che gli incarichi siano distribuiti il più ampiamente possibile (v. cr. 7) e che le competenze necessarie siano definite e conosciute (v. cr. 1). Le competenze di alcuni leader vengono impiegate per corsi di formazione interni valorizzando così le capacità individuali in linea con i bisogni strategici e formativi dell'organizzazione: un esempio sono i corsi interni condotti dalle FS: Multimedialità nel 2007, Metodo di studio nel 2008 e 2009 e Musica nel 2010.

La scuola supporta e assiste i **nuovi assunti**, in particolare i nuovi insegnanti che vengono affiancati da un tutor, nominato ufficialmente, durante l'anno di prova. Il GLA ha elaborato nel 2006, insieme al Comitato di Valutazione, un "decalogo" delle competenze ritenute necessarie per lo svolgimento della funzione docente, da utilizzare per la valutazione del servizio dei docenti, ma soprattutto per focalizzare "punti di forza" e "aree di miglioramento" dei docenti in anno di prova. Questa azione, ripetuta e riveduta annualmente, ha dato origine a una procedura consolidata (vedi) che vede coinvolti i docenti in anno di prova e tutti i docenti che operano a contatto con gli stessi (colleghi di classe, fiduciari e tutor). La procedura è stata diffusa dal DS tra gli Istituti Comprensivi cittadini: attualmente è utilizzata da altre due scuole. La scuola pone attenzione anche all'accoglienza del personale di nuovo ingresso: è previsto nel mansionario dei fiduciari la funzione di supporto, assistenza e introduzione nella scuola, nonché di informazione sulla mission e sulle procedure della Qualità. L'Istituto, a partire dal 2006, ha posto un'attenzione particolare alla formazione e alla promozione dell'uso delle tecnologie: è stato realizzato un corso base interno, sono stati realizzati workshop tematici per presentare le iniziative multimediali realizzate nei diversi plessi (azione di miglioramento "cosa fai di bello" nel 2007).

Annualmente viene promossa la formazione a distanza dei docenti in anno di prova; viene favorita la partecipazione del personale ATA ai corsi di formazione on line che permettono loro una progressione di carriera (artt. 3 e 7 del CCNL).

In rete con gli altri 14 Istituti Comprensivi di Padova, inoltre, l'Istituto sta partecipando dal 2008 al Progetto "Element@reMoodle" inserito nel Progetto Nazionale Innovascuola. Attraverso questo progetto le scuole partecipanti hanno ottenuto ciascuna 3 LIM (lavagne interattive multimediali) e hanno creato una piattaforma web dedicata alla formazione on line dei 155 docenti partecipanti (12 del nostro Istituto): sono stati attivati corsi sulla creazione di Learning Object e su Contenuti Didattici Digitali; la partecipazione alla fase nazionale si concluderà a dicembre 2010 con un convegno, la piattaforma invece rimarrà attiva come "agorà" virtuale delle scuole primarie di Padova e provincia come luogo di autoformazione e

scambio di informazioni e materiali sull'uso delle tecnologie nella didattica.

Il DS e il DSGA effettuano annualmente un monitoraggio e una valutazione dei costi della formazione rapportati ai benefici per l'Istituto (es. rapporto costo corso/n° di partecipanti) e quando possibile si ricorre, per la docenza dei corsi al personale interno esperto, come ad es. i corsi di musica e informatica (v. cr. 9). Quando possibili, l'Istituto organizza corsi in collaborazione con altre scuole per il contenimento dei costi (ad es. i corsi sulla sicurezza).

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

La scuola organizza i diversi **piani di comunicazione** e pone attenzione alle diverse **esigenze di comunicazione** all'interno del Processo "Comunicazione"; vengono scelti mezzi di comunicazione diversi e adeguati ai sottoprocessi top – down, bottom – up e alla comunicazione trasversale, mirando all'efficacia e ad una ottimizzazione dei costi. Sono previsti due momenti annuali di valutazione e riesame ai fini di una rendicontazione puntuale dello sviluppo del processo (vedi PAC). In particolare sono state ricercate strategie per favorire le modalità di comunicazione trasversale: ad es. tra gli insegnanti dello stesso plesso è in uso un "quadernone delle comunicazioni interne" e una lavagna, tra insegnanti di plessi diversi si usano telefonate frequenti mentre i gruppi di lavoro e le commissioni comunicano al loro interno e con la segreteria prioritariamente attraverso la posta elettronica.

La scuola **promuove il lavoro di gruppo**, ritenuto una caratteristica fondamentale dell'Istituto, organizzato in interclasse di plesso, moduli e consigli di classe, commissioni, gruppi di lavoro e di progetto; si organizza l'attività in modo da rendere opportuno e necessario il confronto per svolgere al meglio la propria attività o il proprio incarico, per fare proposte e chiedere cambiamenti, per richiedere fondi e materiali. Lo sforzo di sintesi alla fine di ogni incontro si concretizza con la stesura di un verbale in cui, oltre alle decisioni assunte, vengono previsti la valutazione i tempi e le modalità del riesame (v. cr.7). Negli ultimi 2 anni, il lavoro di gruppo in commissioni, in seguito alle osservazioni e alle proposte dei partecipanti e dei leader coordinatori e al riesame di fine anno scolastico, è stato oggetto di miglioramento in tema di efficienza e di efficacia. Dal momento che le commissioni afferiscono a progetti permanenti di Istituto già ben avviati, si è ritenuto opportuno trasformare alcune commissioni in gruppi di lavoro con un minor numero di partecipanti ma maggiormente esperti, per altre commissioni invece si è diminuito il numero degli incontri ottimizzando così il lavoro e realizzando nel complesso un risparmio di risorse economiche (v. cr.9)

Lo sviluppo delle competenze è favorito dalla responsabilizzazione del personale rispetto ai compiti svolti. Il personale della scuola è incentivato a prendere iniziative finalizzate alla mission, ad esempio proponendo attività di potenziamento (cioè che stimolino gli alunni intellettivamente più vivaci) o rispondendo a situazioni particolari; incoraggiato e sostenuto in tali iniziative, fornendo il materiale necessario; semplificando ed agevolando l'eventuale iter burocratico; prevedendo risorse dal fondo d'istituto; valorizzando le attività svolte tramite riconoscimenti verbali e/o scritti e con la presenza del DS nei momenti significativi dell'attività. Nella scuola la prassi della delega è pertanto molto diffusa allo scopo di creare opportunità che stimolino il coinvolgimento e sostengano il

comportamento innovativo e creativo.

Priorità e risultati sono controllati attraverso un'analisi operata dal DS e dallo staff tramite un questionario apposito (vedi). Tale questionario, oltre che feedback sul livello di responsabilizzazione, permette anche ai leader di individuare le priorità per scegliere i responsabili di processo. Da anni è stata attivata una procedura di definizione di almeno un "obiettivo misurabile" di plesso che viene concordato tra il personale per un maggior coinvolgimento di tutti.

Il DS, il GLA e la Commissione Autovalutazione predispongono questionari e individuano indicatori per verificare il livello di coinvolgimento del personale, il senso di appartenenza all'Istituto, lo stato di benessere e la condivisione dei valori, che vengono somministrati ogni 3 anni e diffusi attraverso circolari e riunioni di OO.CC. (v. cr.7).

Per la valutazione dei leader vedi procedura "Capo a punto" (cr. 1 e risultati cr.7).

Le consultazioni con le rappresentanze del personale (RSU) avvengono sia per fini istituzionali (contrattazioni) sia per esaminare situazioni legate al clima lavorativo allo scopo di apportare miglioramenti, quindi gli incontri hanno una frequenza media bimestrale.

CRITERIO 4 – PARTNERSHIP E RISORSE

4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

L'Istituto ha acquisito progressivamente negli anni la consapevolezza dell'importanza delle relazioni con i portatori di interesse ed altri partner e si è dato strumenti adeguati per **individuare, utilizzare e migliorare** le partnership esterne e potenziare le proprie risorse, al fine di assicurare efficacia ai processi individuati. Da un unico accordo di rete nell'a.s. 1998/99 siamo passati a un progressivo accrescimento e diversificazione dei rapporti che riguardano sostanzialmente i seguenti partner: altre istituzioni scolastiche, Enti Locali, Università, Associazioni, Agenzie pubbliche e private, Enti di formazione, Sponsor e fornitori (vedi anche il modello formativo-sistemico nella presentazione). Il CdI designò nel 2002 una commissione al suo interno per definire i **criteri necessari** per la scelta delle partnership e per l'individuazione di potenziali settori di intervento, sfociati poi nel 2004 in due Regolamenti dettagliati: il **Regolamento per la stipula di contratti di sponsorizzazione, di convenzioni e di adesioni a reti di scuole (RSC)** e il **Regolamento per l'iscrizione all'Albo dei fornitori (RAF)**, rivisti nel 2007. Contemporaneamente, è stata avvertita l'esigenza di identificare i **partner strategici**, quelli cioè con i quali è necessario stipulare rapporti di partnership per la piena realizzazione della mission e dei processi chiave e per sostenere le P&S. A partire dal 2004 il C.d.I, sentito il CD, identifica tali partner all'interno del Piano di Politica pluriennale, verificando le scelte nella riunione di verifica finale di giugno. La procedura è stata condivisa anche dal CdI del nuovo Istituto, attivo dal 2007. Attualmente i partner strategici sono le Istituzioni Scolastiche del territorio e il Comune di Padova. L'utilizzo del RSC ha consentito all'Istituto di ampliare i rapporti di collaborazione, di incrementare i servizi e di potenziare le risorse umane e finanziarie (v cr.8 e 9), soprattutto di sistematizzare la ricerca di partner e di sponsor in un Piano organico integrato che ogni anno viene riesaminato nel C.d.I, contestualmente al POF. Abbiamo stipulato molteplici rapporti di partnership che hanno

permesso di creare e massimizzare valore per la scuola (vedi ad es. gli sconti e i servizi per l'utenza e il personale, i servizi con il Centro S.Marco per la prevenzione di disturbi scheletrici e con la Cooperativa Akras per i disturbi dell'apprendimento). L'elenco completo delle convenzioni è a nel documento " SPONSOR"(vedi). Secondo quanto previsto dal Regolamento, nelle iniziative di sponsorizzazione e nelle proposte di accordi di rete e convenzione, a parità di condizioni, rappresenta un titolo preferenziale l'offerta non solo di un contributo in denaro, ma anche un'erogazione di sconti e/o di servizi a favore dell'utenza dell'Istituto, in un'ottica di sviluppo reciproco. I rapporti di collaborazione vengono agiti soprattutto a livello di iniziative organizzate insieme. Gli accordi di rete, le convenzioni e i contratti di sponsorizzazione indicano chiaramente l'ambito di applicazione, i servizi resi, la facoltà di recesso e di risoluzione (per evitare rischi). L'Istituto, tramite il DS, è attivo nello stimolare e organizzare partnership su Progetti e attività specifiche (ad es. comunicando al territorio le proprie iniziative per stipulare nuove Convenzioni). Le collaborazioni più pregnanti da un punto di vista educativo sono ovviamente gli accordi di rete con le altre Istituzioni scolastiche e con l'Università (vedi). Le Convenzioni più importanti stipulate riguardano attualmente i processi chiave di valutazione, orientamento, didattiche e arricchimento dell'offerta formativa. Per quanto riguarda la valutazione, la rete più significativa risulta quella con tutti gli Istituti comprensivi della città. E' stata elaborata tre anni fa una procedura comune per la valutazione, che ha portato all'identificazione di criteri condivisi sia per la valutazione disciplinare che per quella del comportamento. Tale procedura viene rivista annualmente, nel mese di novembre, nella riunione di Rete dopo il riesame interno ai singoli Istituti. Per l'orientamento, è stata identificata nel 2007 la Rete "Cometa" perché prevede al suo interno azioni rivolte a tutti gli alunni, compresi gli stranieri e i diversamente abili, e alle famiglie, in piena corrispondenza con la nostra mission. E' stata inoltre prescelta perché costituita da più soggetti pubblici e privati (scuole, Centri di Formazione Professionale, Unindustria), che consentono un benchmarking allargato (v.risultati cr.8). Per il processo "didattiche" è stata affrontata la tematica della dispersione scolastica e dell'integrazione degli alunni con Bisogni Educativi Speciali (BES), stipulando convenzioni con il Comune di Padova (per il finanziamento), con la Cooperativa Akras (per l'intervento con alunni, in laboratori e con docenti, per la formazione), con Centri di Formazione professionale (es: ENAIP) per percorsi integrati (rivolti ad alunni a forte rischio di abbandono scolastico). Questa tematica, viste le ampie connessioni, è stata oggetto del Piano di Miglioramento, concluso nell'ottobre del 2009, che ha partecipato al concorso "Premiamo i risultati", ottenendo la menzione speciale. I risultati delle partnership sono riportati nei cirri 6, 8 e 9., Il DS, che partecipa agli incontri di coordinamento delle varie reti, recepisce proposte e suggerimenti dagli altri Dirigenti, rappresenta le istanze delle nostre scuole, raccoglie informazioni su progetti attivati e i servizi erogati, diffonde le iniziative e la mission dell'Istituto (vedi cr.2). La collaborazione si concretizza anche attraverso azioni più dirette (ad es, l'utilizzo di un docente dell' ITIS Severi per la rete informatica) o con l'utilizzo di esperti esterni a supporto delle attività organizzate. Nel 2003 l'Istituto si è dotato di un Regolamento che disciplina la

stipula dei **contratti di prestazione** d'opera con esperti e/o con Associazioni per particolari attività ed insegnamenti (vedi), anche questo rivisto nel 2007. E' una caratteristica della scuola incrementare costantemente il numero e la qualità dei rapporti di collaborazione e di partnership:ogni proposta che ci viene presentata viene ponderata e, se non ci sono caratteristiche ostative, accolta. Una procedura particolare è stata seguita per l'accordo di rete relativo al "Miglioramento" (vedi). Molto intensi i rapporti con l'Ente locale, sfociati finora in 6 convenzioni, che prevedono in molti casi progetti da svolgere in comune (es: attività motoria, Progetto Meeteen). L'Istituto favorisce i contatti diretti tra il personale e i partner, fornendo un'adeguata formazione (ad es. i corsi per insegnanti e mediatori culturali). La scuola è sensibile alla realizzazione di attività nell'area della responsabilità sociale. I leader, in particolare, operano per attivare partnership in tali ambiti, che corrispondono alla nostra mission e ai valori: ad. es. il plesso "Davila" ha da anni una collaborazione con l'Ufficio Pace del Comune e la "Morante" partecipa al Progetto "Miglia verdi" (legato al protocollo di Kioto) e al Progetto Piedibus (con l'Informambiente). Dall'a.s. 2009/10 l'Istituto è entrato a far parte del Programma per l'Anno Europeo della Lotta alla povertà ed Esclusione sociale denominato "Rete e strategie condivise di inclusione sociale", attuando il Progetto "CON...FIDO" in due scuole primarie (v. pubblicazione e CD), in partnership con la Regione Veneto, l'ULSS 16, il Settore Igiene Urbana Veterinaria, l'Osservatorio Regionale per l'inclusione sociale e l'USR.

4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

L'Istituto ha identificato la **partecipazione** come valore fondamentale rivolto in particolare ai genitori degli alunni. Poiché ne è condizione indispensabile l'informazione, l'Istituto segue una procedura per cui ogni attività viene presentata in fase di progettazione, per ricevere pareri e suggerimenti; vengono sollecitate e accettate forme diverse di collaborazione (es: preparazione di oggetti per i Mercatini della solidarietà o di cibo per le feste delle scuole, vangatura dell'orto, reperimento di sponsor); vengono forniti aggiornamenti periodici; vengono inviate relazioni scritte individuali, a fine anno, sulle attività svolte, comprensive della valutazione. A partire dal 1995 la scuola si è dotata di un **regolamento sulla partecipazione** delle famiglie alle attività didattico-educative e gestionali, dal 2007 inserito nel **Regolamento di Istituto** (R.I, vedi). Sono previsti momenti di partecipazione diretta (assemblee) e indiretta (attraverso i rappresentanti di classe ed i membri del CdI). Alcuni risultati vengono riportati nel cr.6. Il R.I. è diffuso all'inizio dell'anno, insieme al calendario degli incontri e spiegato nelle assemblee di ottobre. I rappresentanti dei genitori attuano anche forme di consultazione, sondaggi di opinioni e indagini mirate (vedi). Il loro coinvolgimento è dimostrato anche dall'incremento del numero dei rappresentanti di classe (v. cr.6) Tutto il personale è aperto a raccogliere idee, suggerimenti e lamentele, che vengono poi selezionati e trasmessi al DS o ai leader competenti. Le risposte vengono fornite nell'immediato dal personale direttamente coinvolto. Nel breve e medio termine i leader utilizzano le sollecitazioni ricevute per sviluppare appropriati meccanismi di indagine (ad es. i questionari rivolti ai genitori). Per i reclami si segue la procedura prevista nel R.I., ma in ogni scuola, oltre alla cassetta "reclami" compare anche quella

“suggerimenti e proposte”, che vengono raccolti e a cui viene sempre data risposta, accogliendoli nella quasi totalità. La scuola incoraggia l’organizzazione spontanea dei genitori per conoscere sempre meglio sia le loro esigenze individuali e familiari, sia quelle di interesse pubblico e coinvolgerli democraticamente nei processi decisionali del livello politico, fornendo supporto, spazi, consulenze, aiuti organizzativi, diffusione di materiale e informazioni (ad es. i comitati dei genitori nati per contrastare la politica comunale di trasferimento della sede della Direzione). L’attenzione al cliente, come soggetto di diritto individuale e non come oggetto passivo di interventi indifferenziati, è dimostrata dalla disponibilità all’ascolto di tutti i leader, dall’informazione capillare; dall’adeguare gli orari di ricevimento ad esigenze particolari (es. appuntamenti del DS anche alle 7,30 o in tarda serata); dalla valorizzazione dei contributi forniti (v. lettere di ringraziamento ed encomio). La scuola assicura la trasparenza delle decisioni prese dai leader e di tutta l’attività attraverso sollecite e puntuali comunicazioni scritte e il sito web (cr. 6 8 9).

4.3 Gestire le risorse finanziarie.

L’opera costante di ricognizione anche delle **possibili fonti di finanziamento** attraverso convenzioni ha integrato le risorse finanziarie dell’Istituto (v. cr. 9). Tutte le risorse disponibili nel **“Programma annuale”(Bilancio)** vengono utilizzate per sostenere le politiche e le strategie dell’Istituto e la realizzazione dei processi chiave. La gestione avviene attraverso una definizione chiara dei criteri e delle procedure, indicate in un apposito **Regolamento** (vedi), che viene rivisto ogni tre anni. Il CdI ha operato delle scelte di politica finanziaria di ampio respiro, cercando di prevedere i bisogni, attraverso il monitoraggio di una commissione, e di soddisfarli accantonando negli anni somme finalizzate ad acquisti di una certa entità ed evitando, quindi, la dispersione delle risorse. Il Programma Annuale tiene conto delle proposte dei leader, degli OO.CC e delle famiglie: in particolare, ad es., vengono previsti fondi per aiutare i genitori nel sostenere le spese per i viaggi di istruzione e per gli acquisti dei libri di testo e dei materiali didattici. Ogni **Scheda- Progetto** è costruita dal DS e dal DSGA insieme alle FS, che sono responsabilizzati alla gestione finanziaria del Progetto di cui sono referenti (individuazione delle necessità, acquisizione di preventivi, controllo del rapporto spesa/risultati di coinvolgimento e di soddisfazione). Una volta approvato il Programma annuale e l’allegata relazione, il DS provvede ad informare adeguatamente il personale in merito alle scelte operate e alle procedure successive da seguire (tempi, modalità, modulistica, ecc). Il **controllo di gestione** avviene costantemente, attraverso un monitoraggio dello stato delle entrate e delle spese (vedi), attuato di concerto con i leader specifici. Per quanto concerne i **parametri di misura e di controllo**, l’Istituto ha predisposto una **scheda iniziale** ed una **scheda di sintesi** finale delle attività (vedi), che comprendono i parametri stabiliti dal CdI (es. il grado di efficienza del progetto nell’utilizzo delle risorse). La scheda di sintesi è stata modificata nel 2002, anche a seguito di specifica formazione del DS, e nel 2007: viene rivista ogni anno da un gruppo di lavoro (DS, FS alla documentazione, GLA) in base alle valutazioni e al riesame di giugno. Le strategie adottate dall’Istituto in ordine alla gestione finanziaria consentono di ridurre al minimo i **rischi**: infatti, ogni progetto ed attività, prima di essere avviato, trova la sua copertura finanziaria e,

al contrario, se questa non c’è, l’attività non può partire. Caso mai, si intensificano le azioni per reperire ulteriori risorse.

4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza.

L’Istituto è molto attento alla **gestione delle risorse informative** e alla **diffusione delle conoscenze**. Allo scopo sono state **definite procedure** per raccogliere e catalogare articoli e pubblicazioni; documentare e diffondere i progetti realizzati; strutturare momenti di incontro per consentire lo scambio di informazioni; trasmettere il materiale informativo al personale e alle parti interessate. Prioritariamente, la scuola ha scelto quali sono i **dati e le informazioni necessarie** per garantire il funzionamento delle attività, la promozione delle stesse e la diffusione dei risultati. Da questa scelta è risultato necessario procedere alla raccolta sistematica ed organizzata delle informazioni riguardanti: il personale docente ed ATA (es. aggiornamento costante dei fascicoli personali); gli alunni (es. schede informative di ingresso per i nuovi iscritti); i Genitori (es. dati personali, lettere, proposte di collaborazione); i processi di insegnamento ed apprendimento (es. le programmazioni di plesso); le attività di arricchimento dell’offerta formativa programmate (es. i progetti); le Associazioni e gli esperti con cui la scuola collabora (es. il curriculum professionale); i fornitori (es. elenco dei prodotti disponibili); gli altri soggetti con cui la scuola collabora (es. la raccolta delle convenzioni e degli accordi di rete); le disposizioni di legge di utilizzo permanente (es. i contratti e le Ordinanze). Tutte le informazioni vengono classificate utilizzando parametri relativi al contenuto ed alla provenienza; organizzate; rese disponibili per l’utenza e le parti interessate, compatibilmente con le disposizioni riguardanti la tutela della privacy.

Per quanto riguarda la **classificazione e l’organizzazione**, l’Istituto si è munito di un sistema proprio, che ha rielaborato la classificazione ministeriale (vedi), sistema che viene annualmente rivisto dal DS e dal DSGA. A partire dal 2004 la scuola ha elaborato un Piano della Comunicazione (v. PAC e cr. 3): il criterio seguito è quello di dare ad ognuno le informazioni di cui ha immediato bisogno e metterlo in grado di sapere dove procurarsi quelle che gli servono occasionalmente. Sono state quindi **sistematizzate le modalità di diffusione delle informazioni**, in base alla pregnanza delle stesse. Per i genitori si utilizzano: avvisi affissi all’albo o in un’ apposita bacheca, accanto al cancello di entrata; comunicazioni scritte sul libretto personale, da firmare per presa visione; comunicazioni rilevanti che vengono consegnate individualmente con allegata dichiarazione di ricevimento; dépliant informativi su manifestazioni, iniziative, ecc. Per i docenti si utilizzano, oltre alle circolari di servizio, semplici avvisi che vengono inseriti nel “quadernone” presente in ogni plesso e riportati sulla “lavagna”; circolari di sola lettura che vengono predisposte secondo un ordine ragionato dall’insegnante incaricato; comunicazioni rilevanti che vengono inviate in modo personalizzato al singolo docente. La scuola presta attenzione anche alla verifica dell’effettiva ricezione di quanto inviato e comunicato (v. cr. 3). Per far sì che il personale e le famiglie siano coinvolti nel processo di comunicazione, vengono spesso richiesti riscontri scritti, pareri ed opinioni. Le comunicazioni “cartacee” sono da tre anni affiancate da quelle pubblicate sul sito web, che prevede apposite sezioni per alunni, genitori e personale,

nonché la sezione “Avvisi”. Per quanto riguarda il **trattamento delle informazioni**, nessun dato sensibile viene comunicato senza la preventiva autorizzazione, mentre l'**accesso** alle informazioni, pur essendo regolamentato da precise procedure è consentito in giornata. L'Istituto ha da tempo adottato il **Documento Programmatico sulla sicurezza** (vedi) in base al quale la scuola tratta i dati personali dei soggetti coinvolti. Sono stati presi in considerazione tutti gli elementi previsti dalla normativa, con particolare riferimento all'adozione di misure atte a garantire l'integrità, la disponibilità e la protezione dei dati. Il DS ha quindi proceduto a nominare i Responsabili e gli incaricati del trattamento dei dati, distinti per tipologia di trattamento (vedi). Per quanto concerne la **protezione** dei dati, la scuola ha provveduto ad apprestare strumenti di tutela e a prevedere successive, ulteriori misure di sicurezza. Ad esempio, per contrastare il rischio di un accesso non autorizzato ai dati di pertinenza della Segreteria, sono state previste password individuali, antivirus e firewall. Per prevenire la perdita o l'alterazione dei dati, essi vengono salvati settimanalmente su CD o DVD, conservati poi in un armadio blindato. Tutti gli edifici sono dotati di un sistema di allarme anti-intrusione, collegato alla sala operativa della Questura. Per favorire il passaggio corretto e costante di informazioni, l'Istituto ha affidato ad una agenzia esterna un servizio-posta tra la Direzione ed i plessi e viceversa. Questo servizio si svolge due volte alla settimana ed è stato portato a conoscenza di tutti gli utenti (personale e famiglie degli alunni), che ne usufruiscono costantemente. L'Istituto utilizza altresì la stampa locale quale strumento di informazione verso il territorio (v. cr. 8). Tutte le informazioni vengono presentate in forma semplice, chiara e di immediata comprensione (si seguono le regole di semplificazione del testo del linguista De Mauro) e, quando possibile, corredate da logo, da immagini e da parole-chiave. Al momento della diffusione delle esperienze e dei materiali prodotti vengono sempre comunicati per iscritto all'utenza i nominativi degli autori e dei realizzatori degli stessi.

4.5 Gestire la tecnologia

L'Istituto si è attivato da tempo a reperire risorse economiche per gli acquisti e risorse umane per l'utilizzo delle attrezzature, la messa in rete delle stesse, l'applicazione delle tecnologie all'insegnamento. Notevoli sono stati gli sforzi per garantire al personale, anche neoassunto, di acquisire e sviluppare delle competenze (9 corsi in 5 anni), e per favorire la realizzazione di attività con gli alunni (1 referente per l'informatica in ciascun plesso, un insegnante con FS specifica). La tecnologia informatica viene utilizzata anche per la **gestione amministrativa** dell'Istituto: tutti i dati importanti relativi agli alunni, al personale e alla gestione amministrativa sono stati informatizzati utilizzando i programmi forniti dal MIUR e le reti INTRANET ed INTERNET. Tutti i plessi scolastici **sono collegati ad internet** e tutti i PC di ciascun laboratorio sono messi in rete tra loro. Il personale si impegna attivamente nella ricerca di materiali nella rete e nella formazione a distanza, oltre all'utilizzo della posta elettronica e, da due anni, delle Lavagne interattive. L'incremento delle competenze informatiche del personale stimola la scuola ad acquisti mirati (ad es. software di trattamento immagini e didattica differenziata). Negli ultimi 7 anni siamo passati da un computer per scuola a laboratori informatici adeguati. Tutte le attività e gli acquisti vengono programmati e valutati dai

“Responsabili informatici”. Il DS e la FS si impegnano inoltre ad integrare le dotazioni ricercando eventuali donazioni: da tre anni, ad esempio, si possono utilizzare le attrezzature di due sofisticate aule multimediali donate dalla Fondazione CARIPARO. L'Istituto, attraverso i responsabili e il personale ATA incaricato, attua un accurato e costante monitoraggio del parco tecnologico, provvedendo alla riparazione delle macchine quando necessario (allo scopo è stata individuata una somma in bilancio ed è stata incaricata una Ditta esperta). Le macchine obsolete sono state raccolte presso la Direzione e vendute all'asta ai genitori degli alunni e al personale: in tal modo abbiamo risparmiato gli oneri connessi allo smaltimento di “rifiuti speciali” e abbiamo utilizzato la somma raccolta per acquisti informatici. Esiste una programmazione quinquennale di Istituto sull'informatica, che viene attuata in tutte le classi con il monitoraggio dei Fiduciari e dei responsabili informatici. Dal giugno 2004 è stato realizzato e reso operativo il **sito Web** della Direzione, a cura della FS che cura anche la documentazione, sito che viene aggiornato ogni anno. Nell'Istituto si stanno diffondendo esperienze di utilizzo delle tecnologie nella **didattica quotidiana** riguardanti l'arricchimento degli apprendimenti curricolari (es. inglese e scienze); l'utilizzo di programmi per il recupero ed il potenziamento delle abilità degli alunni, anche diversamente abili; realizzazione di giornalini scolastici (in 2 scuole); creazione di ipertesti; creazione di libri. Per sostenere e migliorare l'efficacia operativa dell'organizzazione scolastica, abbiamo previsto di utilizzare la posta elettronica quale veicolo di comunicazione tra i plessi e di informatizzare le biblioteche. Allo scopo siamo entrati a far parte della “rete Biblioteche” della Provincia di Padova ha previsto, tra l'altro, la partecipazione di 4 docenti ad un corso di formazione per la catalogazione dei libri. Abbiamo anche attivato la posta certificata. Poiché i Piani di Miglioramento predisposti prevedono azioni di misura, stiamo intensificando l'utilizzo delle tecnologie per la raccolta e l'elaborazione dei dati. Si stanno incrementando anche le iniziative di formazione a distanza per il personale docente e ATA (v. cr.3).

4.6 Gestire le infrastrutture

Per **realizzare le proprie Politiche e Strategie e soddisfare i bisogni e le aspettative degli utenti** la scuola si è dotata via via di attrezzature, strumenti e materiali che vengono acquistati in base alle necessità e alle competenze del personale presente nel plesso. L'Istituto responsabilizza il personale al **corretto utilizzo delle attrezzature** e promuove la sensibilizzazione degli alunni (v. ad es. le azioni di alcuni progetti di plesso). Il personale è coinvolto nella scelta dei nuovi acquisti, nella definizione e nella valutazione dei criteri di utilizzo (v. ad esempio, alcuni obiettivi di plesso indicati). In ciascun plesso sono stati individuati docenti con incarichi specifici per l'acquisto e la custodia dei materiali (vedi il Mansionario). A settembre vengono **stabiliti i regolamenti per i prestiti, gli orari e le modalità di utilizzo** (vedi). Tutti i locali vengono utilizzati a tempo pieno e viene favorito l'utilizzo anche in orario extrascolastico e serale. Il Consiglio di Istituto ha provveduto a redigere un **Regolamento** per l'utilizzo da parte di **terzi** (vedi). Alla fine dell'anno i sussidi vengono controllati e riposti nelle stanze blindate. Esiste un contratto di manutenzione con ditte specializzate (vedi). L'Istituto cura inoltre la manutenzione degli edifici e degli uffici

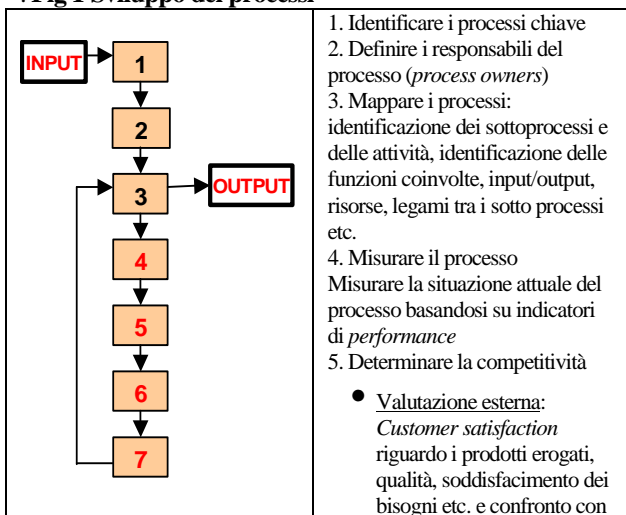
attivandosi ampiamente per la richiesta di interventi presso il Comune, anche attraverso l'apposita modulistica di cui si è dotato, diffusa in tutti i plessi (vedi).

CRITERIO 5-I PROCESSI

Negli anni passati la Scuola aveva individuato le principali aree di intervento in cui operare per sostenere le proprie P&S e rispondere alle richieste dei clienti tenendo conto delle esigenze delle altre parti interessate, aveva quindi individuato delle figure di sistema (vedi cr1). Nel 2006 si è cominciato a riorganizzare l'Istituto in base a Processi.

5.1. I servizi fondamentali erogati dalla Scuola sono la formazione e l'istruzione dei bambini compresi nella fascia di età dai cinque ai quattordici anni. Per assolvere tale compito, in armonia con gli obiettivi primari della Mission, nel corso degli anni sono stati organizzati gruppi di lavoro che, supportati da specifica formazione, hanno analizzato e approfondito i grandi temi della scuola, in concomitanza con le riforme normative. Su proposta di tali gruppi, gli OO.CC. hanno individuato le P&S e i Processi della Scuola, nei quali il DS e il GLA hanno ulteriormente prescelto i Processi Chiave. I processi chiave sono quei processi che aggiungono valore per il cliente, influenzano la sua soddisfazione e hanno impatto sui risultati della scuola (criteri 6 e 9). Essi riguardano il macroprocesso **azione educativa** che si articola nei sei processi chiave: 1.Realizzazione della continuità educativa; 2.Didattiche; 3.Orientamento; 4.Ampliamento dell'Offerta Formativa; 5.Valutazione didattico-educativa; 6. Autovalutazione e Miglioramento. Accanto ai processi chiave sono stati individuati **processi di gestione e processi di supporto**. I **processi di gestione** riguardano la 1.Progettazione, la 2.Realizzazione, il 3.Miglioramento e la 4.Comunicazione di **Politiche e Strategie di Istituto**. I **processi di supporto** consistono in 1.Pianificazione delle R.U., 2. Gestione Finanziaria, 3.Organizzazione dei Servizi amministrativi e 4.Formazione. Realizzati secondo la Politica del Miglioramento continuo, tali processi hanno un'interfaccia privilegiata con il Processo **Rapporti con i Territorio** che regola le richieste formative degli stakeholders (vedi indagini condotte negli anni 1997, 2002 e 2007) e ne monitora il grado di soddisfazione. I Processi di **gestione** e di **supporto** possono essere trasversali ad uno o più processi "chiave". Nella Presentazione è mostrata la rappresentazione grafica dei vari tipi di processi e delle loro modalità di interazione.

. Fig 1 Sviluppo dei processi



	<p>le <i>performance</i> delle altre scuole.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Valutazione interna: <u>identificazione delle "debolezze" nel processo</u> <p>6. Def. gli obiettivi di miglioramento: def. degli obiettivi di miglioramento (performance attesa) 7. Controlling: regolari misure dei miglioramenti raggiunti (<i>gap tra 'com'è' e 'come dovrebbe essere'</i>)</p>
--	--

Il DS e G.L.A. definiscono il sistema di gestione dei Processi e dei sottoprocessi in base al percorso illustrato in fig.1; procedure analoghe sono state seguite anche nella realizzazione di progetti e servizi che rappresentano gli output dei processi "chiave", in tabella 4.

L'individuazione di questi processi (punto 1 della fig.2) è avvenuta attraverso l'analisi delle richieste dell'utenza e dei dati significativi (vedi Cr 2), verificando la coerenza con la Mission e i valori della scuola. Il personale, e in particolare i docenti, è direttamente coinvolto nella definizione e nello sviluppo dei processi chiave, essendo essi stessi protagonisti e responsabili della realizzazione di parti degli stessi (vedi, ad esempio, la distribuzione di responsabilità nella mappatura del Processo Didattiche). Gli Istituti Secondari di secondo grado e le Scuole dell'Infanzia, stakeholders esterni, concorrono alla progettazione, al monitoraggio e alla revisione di processi chiave quali Continuità e Orientamento (vedi Fig.2 Mappature di Processo).

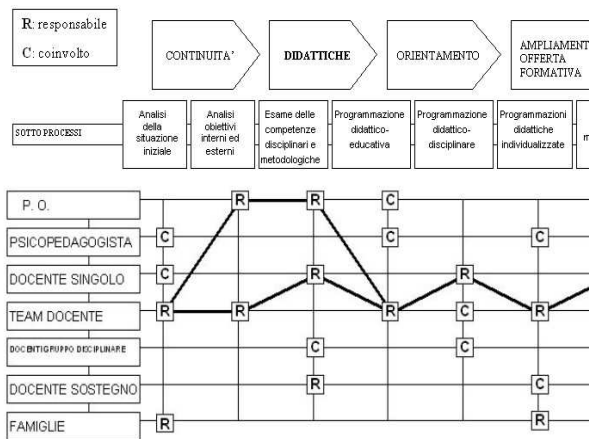
I cittadini sono coinvolti sia nella progettazione di servizi sia nella valutazione dei risultati, attraverso indagini campione e interviste ai genitori rappresentanti di classe. In questo modo le esigenze di tutti i portatori di interesse vengono prese in considerazione ed attentamente valutate come indicato al punto 5.2., che illustra alcuni output (progetti) derivanti da esigenze dell'utenza. Il DS ha scelto i Responsabili di Processo (PO) (punto 2 Fig.1) in base alle competenze possedute e alla capacità di assumere la gestione dei Processi stessi, individuate dal GLA, proposte e approvate dal CdI. e dall'assemblea ATA e inserite nel Mansionario (vedi) che sono: gestione e supervisione dell'intero processo; costante aggiornamento della mappatura del processo; definizione di misure per la valutazione dell'efficienza; sistematica e periodica misura del processo mediante valutazioni esterne: feed back dai clienti e confronto con le altre scuole (misure di efficacia); ricerca del miglioramento continuo del processo (ottimizzazione); formazione/informazione di tutti i collaboratori coinvolti nel processo; raccolta delle non conformità di processo e definizione delle azioni preventive e correttive; analisi degli input/output di processo - interfaccia con le aree coinvolte-; valutazione dell'impatto del processo sul cliente (interno/esterno) -livello di customer satisfaction-; utilizzo dei sistemi informativi e definizione dei parametri da monitorare; definizione degli obiettivi di miglioramento e delle responsabilità per il loro raggiungimento.

Per ogni PO è previsto un profilo di competenze specifico (vedi), che viene delineato dal DS in base all'analisi dei risultati delle relazioni finali dell'anno precedente e dalle informazioni raccolte in riunioni di riesame. Sulla base delle integrazioni previste, ogni anno viene aggiornato il mansionario di competenze di ciascun PO e coerentemente modificato il Colloquio condotto dal DS (vedi Cr1.) per l'attribuzione dell'incarico. Lo strumento usato nella conduzione del Colloquio è il Questionario di Valutazione per la posizione di PO (vedi). Attualmente i PO coincidono con le FS.

Il processo di gestione finanziaria organizza l'assegnazione delle risorse ai Processi, in base alla loro importanza strategica. In particolare, la quasi totalità delle risorse economiche assegnate dal MIUR e dal Comune di Padova vengono destinati ai Processi Chiave (v.cr.9) L'Istituto è attento a cogliere le necessità delle innovazioni dei processi, destinando i finanziamenti necessari, anche reperendoli attraverso nuove partnership (v. cr.9).

I processi chiave della scuola, ed anche quelli di supporto e di gestione nel caso ciò sia necessario, sono sezionati in appositi sottoprocessi, in alcuni casi affidati a specifici PO. La descrizione dei sottoprocessi ed i legami fra i vari sottoprocessi sono riportati nella Fig. 2 "Mappatura dei processi chiave" dove è descritto il processo chiave "didattiche".

Fig.2 Mappatura di Processi



I punti 4 e 5 della fig. 1 richiedono la misurazione del processo sulla base di indicatori di durata, di efficienza ed efficacia, come è rappresentato dalla tabella 2. Essa è completata da indicatori di complessità e da obiettivi ed è funzionale all'individuazione di percorsi di miglioramento (punto 6 Fig.1). Dalla tabella 2 si può altresì evincere come gli indicatori dei processi siano stati scelti ed elaborati dal DS, dal GLA e dai PO seguendo i criteri SMART.

Tabella 2: Indicatori dei processi chiave

	Continuità educativa	Didattiche	Orientamento	Ampliamento dell'Off. Formativa	Valutazione Didattiche	Valutazione Istituto	
Durata	Annuale (anni ponte 1° e 5°).	Annuali e periodiche (1-2 mesi; quadrimestrale)	Triennale	Annuale e specifica per ogni percorso.	Annuale e miglioramenti e miglioramento	Indice di investimento per il miglioramento	Cr9.2
Efficacia ed efficienza dei processi	Attendibilità; Validità dei dati raccolti; Modifica della struttura organizzativa	Presenza di didattiche differenziate; condivisione obiettivi didattici; rispondenza	Conformità tra iscrizioni secondaria di 2° grado e consigli di orientamento	Presenza di progetti conformi a mission e vision, razionalizzazione delle R.U. ed	Ampliamento dell'Off. Formativa	Performance dei processi chiave dell'organizzazione	Cr 9.2

	scolastica; Pianificazione della periodicità della raccolta dati.	progr. indiv. ai bisogni formativi; raccolta ordinata e accessibile della documentazione esistente.	del percorso formativo e informativo entro la data di iscrizione	economiche; presenza di obiettivi conformi agli stakeholders; documentazione.
Complessità	Nr. turn-over docenti	Adeguamenti alle modifiche legislative.	Numerosità delle variabili di processo	Numerosità delle parti coinvolte.
Motivazione	Racc. inform.; Graduare il passaggio fra ordini di scuole.	Personalizzazione O.F. Sperimentazione didattiche innovative.	Formare alunni capaci di scelte consapevoli	Arricchire l'O.F.

Per il monitoraggio dei processi chiave il GLA ha inoltre identificato, in rapporto ai bisogni individuali, relazionali e culturali dei portatori di apprendimento (alunni/ famiglie/ personale v. Cr 2), fattori di qualità rispetto ai quali i PO hanno enucleato indicatori chiave di qualità.

Tali indicatori cruciali o "Indicatori Chiave" permettono di avere una fotografia istantanea su tutto il Sistema Scuola. Sono sempre disponibili ai PO, allo Staff e al DS per le riunioni di riesame e costituiscono la sintesi di più indicatori.

Tabella 3 Indicatori chiave dei fattori di qualità

PROCESSI	FATTORI DI QUALITA'	INDICATORI CHIAVE	RISULTATI
Didattiche	Successo scolastico	Incremento delle Medie (x) dei livelli di apprendimento Andamento delle iscrizioni	Cr 9.1
Didattiche	Personalizzazione dell'insegnamento	N° corsi di recupero Risultati percorsi personalizzati	Cr 9.1
Orientamento	Successo scolastico a lungo termine	% alunni che seguono il Consiglio Orientativo % alunni con successo formativo	Cr 9.1
Ampliamento dell'Offerta Formativa	Senso di appartenenza	Indice di partecipazione dei genitori alla vita scolastica (Progetti POF e C.d.C./C.d.I)	Cr 6.1
Ampliamento dell'Off. Formativa	Conseguimento degli obiettivi formativi	Incremento competenze trasversali	Cr 9.1
Autovalutazione e miglioramento	Performance dei processi chiave dell'organizzazione	Diffusione degli strumenti della Qualità	Cr 9.2

I punti 6 e 7 della fig. 1 descrivono come i processi vengano migliorati in modo continuo o con azioni di cambiamento rapido. Dopo aver verificato il raggiungimento del target con particolare riguardo agli indicatori chiave: il PO e il suo team confrontano i risultati con i target prefissati e stabiliscono le cause del conseguimento o meno del risultato.

dell'obiettivo. Lo strumento utilizzato è il questionario di rilevazione da parte dei PO per l'individuazione delle "debolezze" del Processo (Fig.1 punto 5). Le domande sono estremamente mirate: ciascun portatore di interesse dà il proprio contributo in ordine alle fasi di attività cui partecipa direttamente. Tali indagini formano, informano e coinvolgono i portatori di interesse nella rete di processi offrendo altresì uno spazio per raccogliere spunti di miglioramento. La stessa procedura viene utilizzata per il riesame della rete dei Processi (vedi cr.6).

Accanto a questa valutazione interna la scuola esegue in qualche caso anche valutazioni esterne, prendendo in esame dati emersi da benchmarking o da survey effettuate. Per esempio, partecipando per il terzo anno consecutivo alla Rete per l'Orientamento "Cometa", dopo un'intensa attività di confronto con le scuole secondarie di primo grado più vicine, abbiamo modificato il S.P. "Ministage orientativi per gli alunni delle classi terze della Secondaria di 1° grado", estendendo la possibilità di scelta degli alunni da sei scuole Secondarie Partner di Rete alle 40 del Coordinamento Provinciale delle Reti di Padova. Progettare e realizzare tale cambiamento di Processo ha consentito la realizzazione di un servizio basato sul principio del punto unico di erogazione, consentendo lo snellimento dei passaggi amministrativi e l'abbattimento dei tempi di ciclo. L'Istituto ha ricercato inoltre un confronto su tematiche della Qualità all'interno dei corsi di formazione sul Modello CAF-Sc. Venete. I risultati del benchmarking sono riportati nel cr. 9.

I mutamenti normativi e i cambiamenti provenienti da richieste e proposte di stakeholders e partners educativi vengono vagliati dal DS che trasmette ai PO le informazioni necessarie. (vedi, ad es., i cambiamenti alla procedura per la valutazione delle richieste di iscrizione da fuori stradario, di cui si riportano i risultati nel Cr 6.). Le modifiche ai Processi non rimangono iniziative separate dal contesto ma vengono incamerate nella rete di processi e si costituiscono come procedure di gestione. I cambiamenti pedagogico-didattici e anche quelli organizzativi –Processi Continuità, Didattiche- frutto dell'autonomia scolastica sono spesso pianificati e modificati in seguito a discussioni condotte con i ricercatori e i docenti dell'Università degli Studi di Padova che collaborano direttamente con la nostra scuola.

La rete dei processi ha richiesto modifiche in questi ultimi anni, da quando, cioè, la conoscenza dei modelli di Qualità Totale hanno prodotto un riordino delle forze e delle attività esistenti nell'Istituto. Le più recenti modifiche prodotte da tale riordino hanno riguardato la trasformazione di Progetti in Processi ("Progetto Accoglienza", divenuto "Processo di continuità educativa con le scuole dell'Infanzia") e l'attivazione di nuovi significativi sottoprocessi (S.P. denominato BES, all'interno del P. Didattiche) e di un nuovo Processo chiave, l'Orientamento Scolastico Professionale. Strutturare procedure e Progetti in Processi ha consentito maggiore coordinamento e sincronia tra i Processi stessi. Il cronoprogramma che riunisce le scadenze delle fasi dei Processi della Macroprocesso Azione Formativa (vedi) evidenzia l'unitarietà dell'approccio anche in rapporto ai tempi: ad un mese dall'inizio delle lezioni, le informazioni necessarie all'avvio della fase di sviluppo dei Processi Didattiche e BES, Valutazione, Ampliamento dell'Offerta Formativa sono presenti e utilizzabili nel

proseguo del Processo stesso. Questa procedura viene applicata a tutti i Processi consentendo uno snellimento degli stessi, una maggiore efficienza dei servizi e l'eliminazione delle procedure burocratiche non necessarie. L'aderenza dei processi e dei loro legami a P&S della Scuola è documentata da input ed output di processo e sottoprocesso (vedi Tab. 4).

Tutti i processi chiave sono finalizzati alla realizzazione della Mission e cioè allo Star bene a scuola di ogni portatore di interesse inteso nella sua specificità (vedi risultati Didattiche e , in particolare il sottoprocesso BES), come gruppo sociale (vedi Risultati Orientamento) e come gruppo di apprendimento (vedi risultati Arricchimento dell'Offerta Formativa), tutti nel cr. 9. Gli output dei singoli processi chiave sono gli stessi obiettivi strategici dell'organizzazione.

Tabella 4: input ed output di processi chiave

	INPUT	OUTPUT
CONTINUITA'	Info. sul percorso formativo svolto	Info sul percorso formativo da svolgere
DIDATTICHE	Richiesta di formazione	Erogazione di percorsi formativi
ORIENTAMENTO	Richiesta formazione specifica e informazione	Alunni consapevoli della scelta scolastico-professionale
AMPLIAMENTO DELL'O.F	Richiesta di Ampliamento dell'O.F.	Erogazione di A.dell'O.F.
VALUTAZIONE ALUNNI	Percorsi formativi	Misurazione dei percorsi formativi
AUTOVALUTAZIONE	Ris.percorsi formativi e organizzazione amministrativa	Miglioram. percorsi formativi e organizz. amministrativa

Il processo di modernizzazione e innovazione si fonda sull'analisi dei rischi e dei fattori critici di successo (vedi Tab.2 riga "Complessità").

L'analisi dei dati viene completata dalla verifica del rispetto dei seguenti fattori:

Tempo di ciclo del Processo: tempo totale delle attività del processo (incluso il percorso critico cioè le attività che influenzano i tempi di realizzazione del processo);

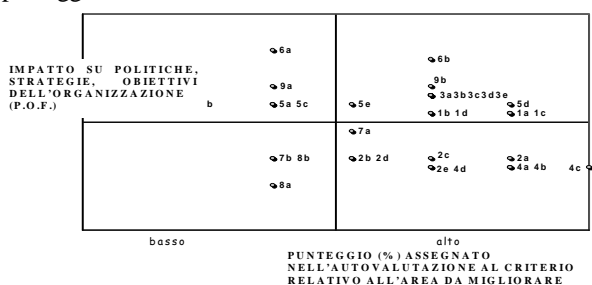
Qualità: Primo impatto: quantità di eventi eseguiti correttamente la prima volta. Ratio tempi: relazione tra il tempo totale della durata delle attività con valore aggiunto e il tempo di ciclo.

Costo del processo: costo totale delle attività (comprese o meno nel percorso critico).

Ad esempio il sottoprocesso "Valutazione delle domande di iscrizione da fuori stradario", parte del Processo Chiave "Continuità educativa", regola le fasi tra il primo contatto di una famiglia non residente nello stradario dell'Istituto che presenta richiesta di iscrizione e la risposta alla richiesta inoltrata. Il Tempo di ciclo del Processo è stimato in 7 giorni dal momento di presentazione della domanda. La Ratio tempi è calcolata in 3 giorni e rappresenta il tempo necessario affinché il Responsabile di Processo possa raccogliere tutte le informazioni necessarie per costruire la Continuità (colloqui con gli insegnanti delle scuole di provenienza, colloqui con tutte gli insegnanti dei team docenti in grado di accogliere l'alunno). Le informazioni raccolte costituiscono il valore aggiunto del processo:

dall'a.s. 06/07, in seguito alle indicazioni fornite in fase di riesame dalla "Commissione Valutazione delle Richieste di Iscrizione da fuori stradario", si è stabilito di passare il governo del processo all'O.P.P. che ha abbattuto il Costo del Processo razionalizzando i tempi. (Cr 6.1.).

Negli anni abbiamo applicato, tramite il PO per l'autovalutazione, procedure diverse per l'identificazione delle Aree di Miglioramento, che si sono andate strutturando in un nuovo Sotto Processo. Dapprima, l'attività di riesame condotta dal GLA (Rapporti di Valutazione e risultati del riesame dei Processi) convergeva in una tabella che permetteva l'identificazione delle aree di intervento prioritarie, combinando due fattori determinanti 1)l'impatto che tale area aveva con il POF. e 2)il punteggio conseguito nel rapporto di valutazione. Ecco un esempio del lavoro svolto nell'a.s. 2007/2008. Tabella "Impatto per punteggio



Nel 2007/08 il gruppo di Staff, il GLA, il DS con l'apporto del DSGA hanno apportato modifiche al percorso metodologico per la scelta delle azioni di miglioramento basandosi non solo sull'analisi dei punti di debolezza comparati -due Rapporti di Valutazione e risultati delle valutazioni interne- (Fig.2 punti1-5) ma anche sulla valorizzazione dei punti di forza (6-7) -vedi piano di miglioramento-.

Grazie a queste modifiche si è approdati ad una metodologia più snella sintetizzata nel Piano dei Cambiamenti (vedi). Tale documento, redatto di anno in anno, contiene le azioni di miglioramento identificate dal PO attraverso la procedura bottom-up, che coinvolge tutte le parti interessate (vedi scheda FS); le azioni sono acquisite nelle P&S in modo da essere diffuse a tutti i livelli dell'Organizzazione.

Si tratta di un'innovazione strategica di Processo (Autovalutazione e Miglioramento) poiché garantisce risultati a lungo termine in ordine alla maggior diffusione dei principi dell'Eccellenza presso tutti gli stakeholder.

Le risorse necessarie per completare i processi di cambiamento sono attribuite in seguito a scelte operate in riunioni di staff tra il DS, i CD e le RSU Si tratta di risorse economiche (vedi Programma Annuale) e organizzative. Il DS è impegnato in prima persona per assicurare la pronta allocazione delle risorse umane al fine di completare i processi di cambiamento (vedi Cr1). Grande importanza viene attribuita alla formazione del personale, ingrediente imprescindibile per condurre con successo i processi di cambiamento (vedi cr 3). La valutazione del cambiamento è individuata in tre fasi: fase di misurazione e raccolta dei dati indicatori -vedi fig. 1 punto 4-; fase di valutazione a breve termine -annuale o periodica-; fase di valutazione a lungo termine, quando la procedura di cambiamento viene valutata in base alla misurazione ripetuta negli anni. Governata dal PO nelle prime due fasi, diventa oggetto di valutazione dell'intero CD prima di divenire procedura

acquisita. La guida al cambiamento è nelle mani del PO del Processo "Autovalutazione di Istituto" e del DS: queste figure possiedono le conoscenze e l'autorevolezza per essere punto di riferimento per tutti gli insegnanti della scuola, quelli che monitorano procedure di cambiamento e quelli che vengono coinvolti per gli effetti che le politiche di cambiamento hanno su di loro.

5.2. E' una precisa scelta strategica della nostra Scuola quella di coinvolgere i cittadini/clienti nella progettazione e nel miglioramento dei servizi.

A tale scopo è stata attuata un'azione di miglioramento, ora strutturata in procedura permanente, finalizzata a costruire un agevole strumento di autosegnalazione delle competenze e delle disponibilità dei genitori a svolgere attività varie nella scuola.

Attraverso il beanchlearning con Istituti vincitori di Premi sono state individuate le buone prassi da cui partire per la costruzione della Scheda di Ricognizione delle collaborazioni dei genitori. Dall'a.s. 2007/2008 l'Istituto si avvale di tale strumento che oltre a costituire un'innovazione nel servizio con il coinvolgimento dei Cittadini/Clienti ha portato come risultato l'incremento del coinvolgimento degli stessi nelle attività scolastiche (vedi cr 6).

E' esemplare come si è giunti allo sviluppo dell'Offerta Formativa: nel 1989 è stato verificato attraverso un questionario, ripetuto nel 1997, nel 2002 e nel 2007 (vedi cr 9.1.) un uso improprio del tempo libero da parte dei bambini. Dall'analisi di tali dati e dalla relazione di questi con la finalità espresse nel POF. e con le linee di politica scolastica delle P.&S. sono nati: il Progetto "Educare al piacere della lettura" (che si è articolato negli anni attraverso la Mostra del libro e "Ali per Volare"), il Progetto "Educazione Motoria", i Laboratori Musicali e la Ludoteca. Alcuni di questi progetti vengono attuati con la collaborazione di partner (Servizi Sociali del Comune C.U.S., C.O.N.I.) -vedi Cr. 4 e 8 e Documento Sponsor- e dei genitori stessi. Dalla raccolta sistematica, avvenuta negli anni, dei principali motivi di disagio segnalati dalle famiglie e dalle osservazioni condotte dagli insegnanti, si è capito che la gradualità del passaggio dalla scuola dell'Infanzia alla scuola Primaria richiede una cura particolare. Per questa ragione il processo continuità educativa, processo chiave nella nostra scuola, si è arricchito del **Progetto Accoglienza**, che introduce innovazioni sul piano organizzativo, educativo ed istituzionale. Anche per questo Progetto, considerato la punta di diamante dell'Istituto, sono previste puntuali attività di verifica delle attività svolte, che convergono in una valutazione complessiva di cui vi è ampia documentazione (vedi). Ogni anno il progetto viene modificato raccogliendo le osservazioni degli insegnanti che vi hanno partecipato, le istanze dei genitori formulate durante le riunioni di verifica dell'Interclasse e i risultati dei questionari. Al termine di ogni attività progettuale, infatti, viene svolta un'indagine conoscitiva (questionario) per determinare la percezione dei genitori, dei docenti e degli alunni relativamente all'efficacia del progetto (vedi cr 6). Tali indagini vengono utilizzate dai PO, in occasione di verifica e riesame e, in alcuni casi specifici, per restituire informazioni ai genitori o al territorio (in tal caso vengono pubblicate, per parti, sul giornalino della scuola) e, per intero, sul Sito WEB. Per procedere alla raccolta dei dati significativi di ciascuna esperienza in modo uniforme e

metodologicamente coerente, per un confronto dei risultati, è stato approntato uno strumento comune che prevede, oltre alle altre, domande sulla percezione dell'efficacia, della coerenza con Mission e Vision dell'Istituto e sulla raccomandabilità dell'esperienza.

Il processo chiave "Didattiche" eroga un servizio qualificante la mission della scuola: lo sviluppo di percorsi di insegnamento individualizzato (vedi Fig.2). Nella nostra scuola l'insegnamento individualizzato è rivolto a bambini diversamente abili, secondo la normativa vigente (L.104/92), a bambini con svantaggio culturale e linguistico (Progetto Multicultura), a bambini con bisogni educativi speciali (v. Cr 6.).

La Scuola accoglie le indicazioni di alunni con BES che provengono dal territorio e dalle famiglie, secondo le procedure inserite nel Vademecum (vedi) ed attua le procedure di accoglienza e di insegnamento personalizzato e individualizzato organizzate nel S.P. "BES". I risultati dell'attivazione di tale S.P. sono riportati in 9.1. e dimostrano l'incremento di percorsi di insegnamento personalizzato (cr 9). Altri esempi di coinvolgimento dei cittadini/clienti sono rappresentati dalla progettazione di servizi (es.: attivazione ludoteca), nel miglioramento di altri (ad es. adeguamento dell'orario delle lezioni).

Per coinvolgere gli altri portatori di interesse nello sviluppo di standard di qualità, abbiamo aderito ad una progettazione condivisa con i 4 Istituti Secondari di secondo grado (sono rappresentati tutte le tipologie, compreso un CFP), all'interno della Rete per l'Orientamento "Cometa". In tale sede il PO dell'"Orientamento" ha partecipato alla revisione degli strumenti di rilevazione degli apprendimenti in entrata per gli alunni di prima superiore, sulla base dei risultati ottenuti dai nostri studenti nelle prove del SNV, cui si rimanda in cr.9. Questa progettazione ha consentito un miglioramento nella qualità del passaggio di informazioni tra i due ordini di scuola.

La Scuola coinvolge i genitori (cittadini/clienti) anche nello sviluppo di standard di qualità dei servizi erogati: ad esempio, sono state collocate in tutti i plessi delle "cassette" (predisposte dai bambini della Ludoteca) per raccogliere proposte e suggerimenti sui servizi. Le famiglie sono consapevoli dell'attenzione della Scuola alle loro istanze e del ruolo importante attribuito loro: c'è quindi un alto livello di soddisfazione (vedi Cr 6) che genera partecipazione. L'attenzione al cittadino/cliente e ai portatori di interesse è dimostrato anche dalla semplicità e chiarezza del linguaggio delle comunicazioni (vedi PAC e Cr 4). Quando vengono segnalate difficoltà di comprensione, si modifica il linguaggio. Per coinvolgere le famiglie nell'individuazione di uno standard di qualità per la trasmissione delle informazioni scuola/famiglia, è stato somministrato un questionario per la rilevazione del gradimento di modalità, tempi, contenuti e strumenti per la comunicazione. I risultati ottenuti hanno permesso l'introduzione di alcune modifiche nel Processo "Comunicazione" e hanno confermato gli standard già in atto per quanto riguarda la modulistica, i regolamenti e il POF. (Cr 6). Importante anche lo sforzo di comunicare con i cittadini stranieri (vedi traduzione della modulistica Cr 8). Per assicurare la disponibilità ad accedere ad informazioni appropriate ed affidabili è presente una ricca documentazione di tutte le attività progettuali specifiche del POF., del Regolamento di Istituto, degli stradari utili all'atto

dell'iscrizione nell'atrio degli uffici di Segreteria (nella parte essenziale inserita nel Sito WEB), distribuita anche individualmente alle famiglie. Nel tentativo di anticipare le esigenze dei clienti la Scuola ha dato grande importanza all'iscrizione, considerata come primo momento di rapporto con le famiglie. A tal fine sono state individuate le indicazioni necessarie all'utenza e gli strumenti per fornirle (opuscoli, schede, assemblee), le informazioni necessarie alla scuola e gli strumenti per raccoglierle (modulistica, individuazione di personale competente e disponibile). Le proposte di modifica alla modulistica, formulate attraverso segnalazione da parte degli insegnanti, dell'OPP o dei genitori stessi, vengono raccolte e analizzate periodicamente dal DS e dal DSGA.

I servizi vengono erogati con modalità diverse: dallo sportello di ascolto del servizio psicopedagogico agli incontri seminari delle iniziative di formazione per genitori, alle attività laboratoriali della Ludoteca. Gli indicatori individuati per la valutazione di servizi e prodotti vengono scelti dai responsabili delle singole attività, in conformità al raggiungimento di obiettivi SMART La Scuola è impegnata in modo attivo a promuovere l'accessibilità ai propri locali e la fruibilità dei servizi: l'ufficio di segreteria è aperto per un numero di ore maggiore rispetto alla città, distribuite anche in 2 pomeriggi settimanali e il sabato mattina, molto apprezzato dall'utenza (v. cr.9).

La documentazione delle iniziative è realizzata dai PO e curata dal responsabile per la documentazione che aggiorna il sito Web della scuola. E' uno strumento ancora in fase di implementazione che servirà anche agli studenti più grandi per condurre ricerche sui materiali didattici disponibili all'interno dell'Istituto e sulla realizzazione di attività collegate al territorio condotte dagli alunni delle nostre scuole.

La Scuola ritiene importante curare i contatti quotidiani con le famiglie. In ogni plesso è previsto un tempo giornaliero durante il quale ogni genitore, che ravvisi le caratteristiche di urgenza di una comunicazione, possa interloquire con gli insegnanti. Allo stesso scopo vengono organizzati colloqui aggiuntivi a quelli prescritti.

Inoltre, parte importante nel contatto quotidiano è svolta anche dal DS che concede colloqui telefonici e incontri individuali (vedi cr 1) e risponde direttamente ai contatti di posta elettronica. Uno strumento di comunicazione quotidiana tra scuola e famiglia è il libretto personale di cui viene dotato ogni alunno all'inizio dell'anno scolastico. Viene utilizzato con regolarità, anche per raccogliere richieste e risposte dei genitori riguardo alle varie iniziative e ai gradimenti sulle erogazioni dei servizi. Ogni progettazione educativa si basa sulla considerazione delle esigenze dell'utenza. Momenti deputati alla discussione delle istanze dei genitori sono le Assemblee di classe (due volte l'anno e all'occorrenza, su richiesta), le riunioni di Interclasse e i CdC -dove i rappresentanti esprimono interessi ed esigenze della maggioranza e restituiscono a tutti genitori i risultati dell'incontro attraverso un verbale in sintesi, i colloqui individuali bimensili e il CdI; inoltre la segreteria è in grado di ricevere segnalazioni di ogni tipo, in qualunque momento (vedi cr. 3). Per disporre di un feedback attendibile riguardo tali contatti, la scuola ha formulato un questionario rivolto a tutti i genitori delle classi quarte delle Scuole Primaria dell'Istituto. I risultati

ottenuti sono oggetto di riesame della programmazione delle forme di rapporto scuola/famiglia.

In ogni plesso dell'Istituto è presente, in una posizione accessibile a tutti e tale da garantire l'anonimato, una cassetta della posta, che funge anche da raccoglitore per i reclami. Tale procedura, documentata nel Regolamento, è comunicata a tutte le famiglie. Nel POF è presente una breve presentazione di ogni servizio offerto dal nostro Istituto. Il personale si attiva individualmente e collegialmente per risolvere necessità pratiche e organizzative.

5.3. Il processo "Didattiche" si modifica grazie alle innovazioni che provengono da sperimentazioni nazionali. Dall'esame dei risultati degli apprendimenti degli alunni della Scuola e dal confronto degli stessi con i risultati nazionali (INValSI) e internazionali (OCSE), il PO del Processo Didattiche configura la necessità di partecipare ad iniziative di formazione dei docenti orientate all'innovazione metodologica. Il Responsabile del Processo di Supporto "Formazione Docenti" collabora con il gruppo di docenti interessati alla formazione e vaglia le proposte disponibili sul territorio. Il PO "Formazione" individua i docenti che possono partecipare direttamente alla formazione e, successivamente, istituisce una Commissione cui partecipa un numero maggiore di docenti, all'interno dell'Istituto, che ha lo scopo di diffondere a tutti i docenti di quella disciplina le innovazioni del processo.

Attraverso incontri di formazione/autoformazione, il PO guida la realizzazione di unità didattiche e di materiali innovativi. Essi vengono messi in atto nelle classi e monitorati attraverso gli incontri mensili della Commissione. Attraverso schede di rilevazione predisposte dal PO si documenta l'introduzione dell'innovazione e l'entità dei risultati prodotti (si veda la documentazione prodotta dal PO "Formazione" relativa al Piano Nazionale I.S.S. Insegnamento delle Scienze Sperimentali).

L'Istituto è attento a sperimentare nuove soluzioni di servizio, utilizzando le tecnologie per supportare i processi chiave: la modulistica per le iscrizioni è scaricabile on-line, buona parte delle informazioni sulla Riforma della Secondaria di 2° grado, necessaria per l'Orientamento, è stata inserita nel sito, dandone comunicazione alle famiglie; i rapporti con il Comune e con buona parte del personale avvengono per posta elettronica. L'attenzione all'innovazione è dimostrata dall'incremento degli strumenti di gestione affidabili: abbiamo attivato, ad esempio, la posta elettronica certificata ed il protocollo elettronico.

La scuola coinvolge inoltre, quando possibile, i portatori di interesse nelle innovazioni di processo: ad esempio, l'Istituto ha ritenuto necessario rivedere il processo di supporto alla gestione della refezione scolastica, ha richiesto una collaborazione al Comune, con il quale è stato organizzato il servizio con i lettori ottici.

L'innovazione può essere ostacolata da resistenze interne o esterne: la scuola ritiene che la formazione sia lo strumento principe per la promozione delle competenze necessarie (v. cr.3)

CRITERIO 6 - RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/ CLIENTE

Come indicato nei criteri 1-5, l'Istituto è fortemente orientato a soddisfare le esigenze del cittadino/cliente. Nel corso degli anni siamo passati da una valutazione soggettiva

esplicitata durante le riunioni degli OOCC e confrontata con quella di altri insegnanti e genitori, ad una misurazione più obiettiva attuata attraverso questionari, focus group e rilevazioni sistematiche di cui si riportano esempi significativi riferiti ai Processi Chiave e alle P&S. Alcuni risultati sono riferiti alla scuola primaria, altri alla secondaria e/o ad ambedue gli ordini. Ciò dipende dal recente riassetto organizzativo in I.C.

6.1. Si riportano i risultati relativi al gradimento dei genitori rispetto all'immagine complessiva della scuola misurati attraverso la somministrazione di questionari sulle aspettative al momento dell'iscrizione nella Prima Classe della Primaria (v. Cr.1 e 2) Percentuale genitori che iscrivono su consiglio negli ultimi tre anni

I dati raccolti hanno superato le aspettative e, negli anni, il trend si mantiene positivo.

Genitori che iscrivono su consiglio	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	Target
	18%	20%	24%	24%	24%	25%	25%

I genitori che hanno indicato tale opzione corrispondono ad utenti che, spesso, vengono da fuori stradario, conoscono i nostri progetti, condividono Mission e Vision e, in alcuni casi, ci scelgono per le politiche di integrazione (disabili e BES). Si prevede il mantenimento del Target perché già significativo.

Percentuale apprezzamento dei Progetti Permanenti del P.O.F. rispetto ad altre attività istituzionali (gite e viaggi di istruzione, collaborazione con Enti e Associazioni,...)

Anche per questo risultato le aspettative erano inferiori a quelle rilevate soprattutto perché il confronto si poneva tra Progetti particolari esistenti solo nel nostro istituto ed attività del servizio scolastico note a tutti.

Apprezzamento Progetti Permanenti del P.O.F.	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	Target
	56%	57%	57%	58%	60%	61%	61%

I valori sono confermati dalle indagini relative al gradimento dei Progetti dell'Ampliamento dell'Offerta Formativa. Si riportano i dati relativi al Progetto "Lettura" per tutte le classi della secondaria e per le classi 3°, 4° e 5° della primaria.

Soddisfazione	a.s. 2008/2009	a.s. 2009/2010
primaria	78,5%	81,40%
secondaria	55,35%	60,13%

I risultati relativi al gradimento dell'utenza rispetto alla globalità del servizio sono quelli relativi alle tre indagini del 1997, del 2002 e del 2007 che si riferiscono alla soddisfazione espressa dalle famiglie riguardo alla partecipazione degli alunni, alle proposte educative della scuola, ai risultati scolastici, ai servizi erogati a livello organizzativo, alle relazioni scuola/famiglia. Le aspettative nel 1997 erano piuttosto basse, vista la frequente richiesta di nulla osta presentata al D.S. da parte dei genitori degli alunni dell'Istituto e non superavano la previsione del 50% di famiglie soddisfatte del servizio. I dati raccolti hanno invece evidenziato un gradimento maggiore del previsto con un incremento positivo negli anni. Il target previsto per il 2011 è pari a 75% : non si discosta molto dall'ultimo risultato perché nel frattempo la scuola ha subito una riorganizzazione.

INDICE DI GRADIMENTO	1997	2002	2007	Target 2011
Soddisfacente	68,9	68,0	73,0%	75,0%

Abbastanza soddisfacente	24,9	30,9	26,0%	24,1%
Non soddisfacente	6,0	1,1	1,0%	0,9%

Indicatore chiave di fattore di qualità “Senso di appartenenza” Si riportano di seguito alcuni dati significativi afferenti all’indicatore chiave indicato (v. cr. 5), riferiti alla partecipazione diretta delle famiglie alle attività della scuola.

Partecipazione a “Progetti del POF”: Si riportano i dati relativi alla partecipazione dei Genitori al Progetto “Ali per volare”, significativo perché prevede un impegno delle famiglie a casa (lettura di libri con ai figli) e a scuola (gioco finale e festa). Le percentuali sono calcolate sul n.° totale dei genitori che avrebbero potuto partecipare (cl. 1°,2°,e 3° primarie).

a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10
86%	87,32%	95,24%

Il trend è sicuramente positivo e ci conforta, perché il Progetto è inserito in uno permanente (Lettura). Per il prossimo anno prevediamo un mantenimento dei risultati.

Partecipazione dei Genitori alla Assemblee di Classe: Si riporta il dato della partecipazione alle assemblee di ottobre, nelle quali vengono presentati i progetti e diffuso il POF.

	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10	a.s. 10/11
Totale alunni	1079	1106	1129	1117
Tot. genitori partecipanti	595	613	616	640
%	55,14	55,4	55,56	57,29

Il trend è positivo e ci conforta, perché temevamo una riduzione significativa del risultato dopo l’ingresso delle famiglie della secondaria (negli anni precedenti, la % di partecipazione era del 55%) Ci poniamo l’obiettivo del 60% in due anni.

Partecipazione dei Genitori alle Attività di formazione:

L’attività di formazione rivolta ai genitori è un servizio che risponde alla soddisfazione dei bisogni del cliente. Riportiamo i dati relativi a due esempi riferiti al Macro Processo Azione Educativa

genitori partecipanti ai corsi	a.s. 08/09	a.s. 09/10	a.s. 10/11	Target 11/12
Metodo di studio	89%	90%	Da svolgere	Da calcolare
Orientamento	60%	75%	89%	90%

Partecipazione Genitori al Progetto Accoglienza: Questo dato viene raccolto perché si tratta di un Prog. in continuità con la sc. dell’Infanzia, relativo a un Processo-chiave

	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10
N° alunni iscritti	112	114	134
N° famiglie presenti all’assemblea di classe	62,15%	67%	70%
N° famiglie presenti Colloquio Individuale	78%	78%	80%

Il Target è portare al 75% la partecipazione all’assemblea; il dato relativo ai colloqui individuali è infatti già alta rispetto alle nostre aspettative (75%).

Partecipazione dei genitori alla riunione per le iscrizioni: Anche questi risultati afferiscono ad un processo chiave (Continuità). Denotano la diffusione dell’immagine positiva delle nostre scuole nel territorio. Le riunioni (distinte per ordine di scuola) vengono effettuate nel mese

di gennaio, prima dell’apertura delle iscrizioni.

	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10
N° famiglie presenti scuola primaria	96	101	115
N° famiglie presenti scuola secondaria	98	113	120

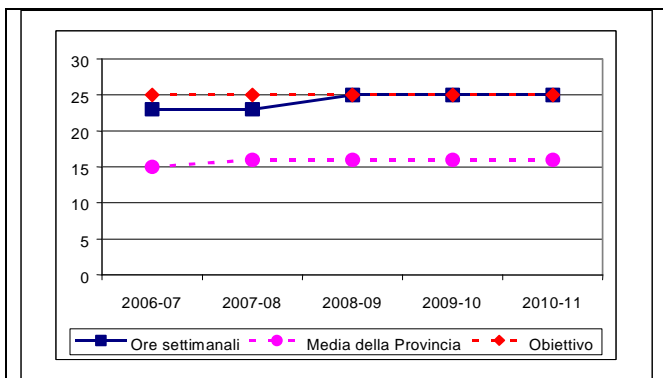
Precisiamo che queste presenze si avvicinano alla quasi totalità degli alunni che confermano l’iscrizione. La partecipazione è molto alta, considerando anche che alcune famiglie hanno già figli frequentanti; rispetto ad altri Istituti, per esempio quello più vicino, ha registrato nell’a.s. 2009/2010 una presenza di soli 40 genitori della primaria. Il target è il mantenimento dei risultati attuali.

6.2 Apprezzamento del Servizio di Segreteria: Ogni anno viene effettuata una rilevazione su alcuni aspetti del servizio ritenuti fondamentali per l’orientamento al cliente (inteso come personale, genitori ed altri portatori di interesse), attraverso interviste del DS (10 interviste a insegnanti supplenti e 10 interviste a utenti degli sportelli). Vengono riportate le percentuali di apprezzamento degli ultimi 3 anni precisando che già dal 2005 il risultato dell’indagine era pari o superiore al 90%.L’incremento dei risultati è il frutto di specifiche azioni di miglioramento rivolte al personale di segreteria inerenti le relazioni con il pubblico. Il target previsto è il mantenimento dei risultati dell’anno in corso, ritenute già soddisfacenti.

	a.s. 07/08		a.s. 08/09		a.s. 09/10	
	Personale	Utenti	Personale	Utenti	Personale	Utenti
Correttezza	93,5%	94%	94%	94,5%	97%	98,5%
Cortesia	95%	95,3%	96%	96%	98%	99%

L’Ufficio di Segreteria ha ricevuto la precisa indicazione di rispondere nei tempi più brevi possibili alle richieste degli utenti. Di solito la scuola risponde in giornata alle richieste e, se non è possibile, il giorno dopo. Le telefonate vengono risolte immediatamente e, se non è possibile, l’utente lascia un recapito telefonico e viene richiamato in tempi brevissimi. Il DS ha un tempo di ricevimento ampio (tutti i giorni): cerca di soddisfare l’utente nei giorni e nei tempi richiesti per l’appuntamento, andando incontro alle esigenze personali e lavorative. L’Ufficio di Segreteria ha un orario di apertura al pubblico molto ampio: attualmente sono 25 ore settimanali. (le altre scuole cittadine hanno un’apertura media di 16 ore settimanali).

Il grafico seguente evidenzia il mantenimento del target raggiunto per gli ultimi tre anni. Se vengono segnalate particolari esigenze da parte dell’utenza, la stessa viene ricevuta anche fuori dell’orario di apertura. Ciò è reso possibile dalla funzionalità del servizio a partire dalle ore 7,30 (orario dal quale è presente anche il D. S.) e, soprattutto, dalla disponibilità del personale in servizio, sempre molto attento alle esigenze dell’utenza.



Rispetto dei tempi di ciclo: In seguito ad azioni di miglioramento (vedi Cr 5) sono state introdotte nuove procedure relative al sottoprocesso “Procedura Iscrizioni fuori stradario” appartenente al Processo Chiave “Continuità educativa”: si riportano i risultati in termini di rispetto del Tempo di ciclo. Si è passati da un rispetto del Tempo di Ciclo per 25 richieste sulle 32 totali (risultato dell’80%) nell’a.s. 05/06 al 100% dell’a.s. 06/07 (rispetto per 35 richieste su 35). Il target per il seguente a.s. è di mantenere il risultato conseguito.

Trattamento dei reclami: La struttura organizzativa della scuola è in grado di assorbire le necessità individuali pur gestendo un totale di 1117 alunni senza il ricorso a particolare procedure. Tali specificità trovano riscontro sia nell’erogazione del servizio formativo sia in quello organizzativo. La disponibilità all’ascolto e la puntualità e la velocità nell’erogazione dei servizi e nelle risposte alle richieste ha instaurato negli anni un positivo clima di collaborazione ed una comunicazione costante utenza/scuola. I Genitori degli alunni, quindi, non hanno remore a prendere contatti diretti con il personale ed il DS, nei casi in cui ci siano dei problemi da risolvere o dei reclami da esternare. Nonostante l’esiguità dei reclami l’Istituto ha sentito l’esigenza di dotarsi di una Procedura di Reclamo (vedi Carta dei Servizi nel POF). Per favorire il confronto sono state poste nell’atrio di ogni edificio del Circolo urne per la raccolta di osservazioni e proposte che vengono svuotate mensilmente. I tempi di risposta ai reclami sono molto celeri (massimo un giorno).

Negli ultimi anni abbiamo ricevuto un numero molto basso di reclami a fronte di un numero maggiore di apprezzamenti, come evidenziato nella seguente tabella:

	a.s.2007/08	a.s.2008/09	a.s.2009/10
Reclami	6	6	3
Apprezzamenti	10	12	15

Tempi di fornitura: In relazione ai tempi di fornitura, si indicano di seguito quelli relativi al rilascio di certificati negli ultimi anni scolastici, fermo restando la disponibilità alla massima riduzione quando possibile rispetto alle esigenze lavorative dell’Ufficio di Segreteria.

	a.s.2007/08	a.s.2008/09	a.s.2009/10	2010/11
N° giorni	3	2	2	2

Comunicazione: La validità della comunicazione è un processo misurato per parti in modo da stabilire i gradimenti specifici in ordine a chiarezza, efficacia –utilità, pertinenza degli argomenti trattati- ed efficienza –rispetto dei tempi, adeguatezza della durata e della scansione temporale della comunicazione-. I questionari restituiti rappresentano il 92% di quelli distribuiti –la rilevazione ha interessato tutti i plessi dell’Istituto- e anche per questo strumento si è utilizzata una scala graduata in cinque classi

(da non sufficiente a molto più che sufficiente). La misura di queste dimensioni della comunicazione ci permette di operare una verifica su un processo trasversale a tutte le nostre attività, su cui si basa una buona parte del rapporto con le famiglie e della restituzione del prodotto. Vista l’importanza di tale fattore, il target stimato era di ottenere almeno il 75% di grado di soddisfazione tra le due voci positive (soddisfatto/più che soddisfatto). Si riportano i risultati considerando i valori di gradimento sufficiente ed elevato:

Gradimento specifico:	Grado di soddisfazione		
	Suff.	+ che suff.	totale
chiarezza di comunicazione insegnanti	39%	55%	94 %
chiarezza di comunicazione del DS	37%	55%	92 %
Efficacia della comunicazione degli insegnanti	39%	49%	88 %
Efficacia della comunicazione del DS	27%	68%	95 %
Efficienza comunicazione insegnanti	71%		
Efficienza della comunicazione del DS	88%		

Raggiunti e superati i target stimati, si programma per il prossimo biennio un miglioramento consistente nella riduzione (< = 2%) di utenza “non soddisfatta” e parallelamente, di conseguire risultati che confermino il target precedente per la “soddisfazione”.

Coinvolgimento dei genitori: segnalazioni di disponibilità per realizzare progetti/attività. Il coinvolgimento delle famiglie è dato anche dalla loro partecipazione attiva ai progetti della scuola. In base all’azione di miglioramento “Diamoci una mano”, abbiamo potuto contare sulla seguente partecipazione:

	a.s. 2007/2008	a.s. 2008/2009	a.s. 2009/2010
N° genitori	45	53	71
N° progetti interessati	5	6	8

I progetti hanno riguardato l’Intercultura, l’ed. ambientale, l’ed. sessuale, l’ed. alla salute, i laboratori di tecnica e di artistica. L’incremento è elevato e dimostra l’interesse a partecipare attivamente. Ci poniamo l’obiettivo di coinvolgere 100 genitori nell’arco di due anni.

Sportello OPP: I genitori che si rivolgono al servizio psicopedagogico, per un colloquio o un ciclo di colloqui, sono sempre più numerosi, a dimostrazione di quanto il servizio “Sportello di Ascolto” sia necessario e apprezzato. La tabella indica anche l’incremento degli incontri tenutisi tra l’OPP. e l’équipe socio-sanitaria del territorio per occuparsi di alunni che richiedono attenzioni particolari.

	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s.09/10
N° colloqui	56	56	58
équipe	82	92	86

Partecipazione alla gestione del servizio-mensa: Il servizio-mensa, erogato dal Comune, viene controllato da una commissione mista di insegnanti e genitori. L’Amministrazione Comunale ha fissato un numero massimo di genitori rappresentanti per ciascuna scuola (4 per le scuole più grandi, 2 per i plessi più piccoli): il n.° totale sarebbe, per noi, pari a 12. La partecipazione, invece è più ampia, come si evince dalla tabella; Il target è il mantenimento del n. di quest’anno, che già denota un coinvolgimento alto nell’erogazione dei servizi.

a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s.09/10	a.s. 10/11
17	18	18	20

Indicatori di osservanza delle diversità: L’Istituto dedica particolare attenzione al riassetto e alla valorizzazione della

diversità, in tutti gli ambiti. In particolare, per quanto riguarda il processo-chiave delle “Didattiche” c’è un impegno costante nell’organizzazione di attività scolastiche ed extrascolastiche relative agli alunni stranieri, ad alunni con Bisogni Educativi Speciali e al potenziamento.

Laboratori linguistici per stranieri: Si riporta di seguito il n.° di laboratori organizzati, con la partecipazione da parte degli alunni stranieri neo-arrivati.

	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s.09/10	a.s.10/11
N. laboratori	6	7	8	8
N. alunni	33	38	41	36
N.alunni partecipanti	25	35	36	34
% partecipanti	75,75%	92,10%	92,30%	94,44%

La partecipazione degli alunni è molto alta, rispetto al numero dei potenziali utenti, perché i laboratori vengono organizzati in tutti i plessi scolastici, anche con livelli differenziati. Si prevede il mantenimento del risultato della partecipazione.

Corsi di recupero alunni BES(v. cr.5): I dati sono riferiti a 2 as., perché l’attività è stata oggetto di un “Piano di miglioramento” andando a costituire un sottoprocesso.

	a.s. 08/09	a.s. 09/10
N. corsi	13	13
N. alunni frequentanti	84	86
N. alunni segnalati	96	91
% frequenza	87,5%	94,5%

Anche in questo caso la frequenza è secondo noi significativa. Attendevamo nell’a.s. 09/10 una percentuale non superiore al 90%, ma il risultato ha superato la previsione. Il target è il mantenimento del risultato attuale: i corsi verranno organizzati a gennaio 2011.

Corsi di potenziamento: Queste attività extrascolastiche sono state organizzate per potenziare le competenze degli alunni che non hanno particolari problematiche negli apprendimenti. Anche queste attività fanno parte del “Piano di Miglioramento”.

	a.s. 2008/2009	a.s. 2009/2010
N. corsi	4	6
N. alunni iscritti	62	150
N. alunni frequentanti	62	150
% soddisfazione	88%	89%

I corsi sono stati: latino, robotica, musica e cineforum. Nell’a.s. 09/10 abbiamo organizzato due corsi di teatro che hanno visto la partecipazione di 89 alunni. La % di frequentanti è stata nei 2 anni sempre del 100%, a dimostrazione dell’apprezzamento dell’offerta formativa.

CRITERIO 7 - RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

I risultati e gli indicatori riportati di seguito si riferiscono a quanto descritto in merito all’Istituto nel criterio 3. In particolare si mettono in evidenza e si documentano i dati, le indagini e le iniziative relative al personale attuate nei campi di intervento “reclutamento e impiego”, “coinvolgimento e responsabilizzazione”, “formazione e sviluppo delle competenze”. Le azioni condotte e di cui si riportano i risultati hanno avuto come finalità ultima lo “star bene a scuola” (mission d’Istituto) che si realizza attraverso la soddisfazione delle esigenze individuali, dei bisogni relazionali-comunicativi e formativi del personale.

7.1 Nel 2006 e nel 2009 è stato somministrato a tutto il personale un questionario relativo allo “star bene a scuola” nel proprio **ruolo professionale**; attraverso gli item si è rilevato il grado di **soddisfazione di docenti e ATA** in

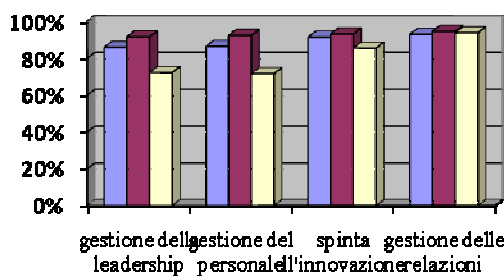
merito al proprio impiego e ai rapporti che si instaurano con il resto del personale e con l’utenza. Lo strumento è soggetto a revisione prima di ogni somministrazione. Risultati emersi aggregando gli item di riferimento:

DOCENTI indicatore	Target 06	% 06	Target 09	% 09
Soddisfazione relativa al proprio incarico (stimoli professionali, gratificazioni)	80 %	80.8	80%	81.3
Soddisfazione nella relazione con i colleghi (scelte organizzative e didattiche, risoluzione problemi, collaborazione)	70 %	75.7	70%	75
Soddisfazione relativa al ruolo del dirigente (collaborazione, spinta all’innovazione)	80 %	84.9	80%	85.2
Soddisfazione nell’interazione con gli alunni (gestione classe, ascolto, coinvolgim. emotivo)	90 %	87.7	80%	83.3
Sodd. nel rapporto con genitori (collaborazione, rispetto professionalità, condivis. di intenti educativi)	70%	67.3	70%	67.8

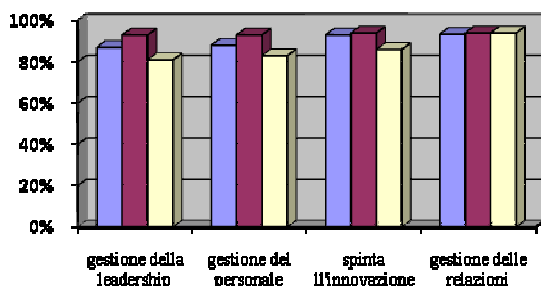
ATA indicatore	Target 06	% 06	Target 09	% 09
Sodd. relativo proprio incarico (stimoli prof. e gratific.)	70 %	73.3	70 %	72
Soddisfazione nella relazione con i colleghi (scelte organizzative, risoluzione problemi, collaborazione)	80 %	80.5	80 %	78.1
Soddisfazione relativa al ruolo del dirigente (collaborazione, spinta all’innovazione)	80 %	84.2	80 %	83.4
Sodd. nell’interazione con i docenti (rispetto della professionalità e collabor.azione)	80%	85	80%	85
Soddisfazione nell’interazione con gli alunni e genitori	80 %	80.6	80 %	81
Sodd. relativa all’ambiente di lavoro (salute e sicurezza)	70%	62.4	70%	68.4

Le due indagini sono state effettuate in momenti diversi della vita della scuola (nel 2006 come Direzione Didattica, nel 2009 come Istituto Comprensivo); non si sono verificati grandi scostamenti perché lo sforzo dei leader è stato orientato alla formazione di una identità unitaria. Dove risulta un calo più significativo (vedi soddisfazione rapporto con alunni) va messo in relazione con la complessità maggiore della scuola secondaria. Un miglioramento significativo per le condizioni di lavoro del pers. ATA è già stato descritto indettagli nel cr. 3.

Attraverso un questionario somministrato al termine degli a.s. 06/07 e 09/10 a tutti i collaboratori dei leader, si è voluto misurare e valutare il **coinvolgimento e il grado di responsabilizzazione della leadership** come descritto nel cr.1 nel cr.3. Nei grafici seguenti si riportano i risultati relativi al Dirigente Scolastico, alle Funzioni Strumentali e ai Fiduciari di plesso. Seguono 2 grafici relativi ai dati rilevati nel 2007 e 2010.



■ Dirigente Scolastico ■ Funzioni Strumentali ■ Fiduciari di plesso



Il target che ci si era posti era di raggiungere in ogni ambito considerato e per tutti i diversi leader l'80% delle competenze valutate; dal grafico del 2007 si rileva che le valutazioni relative ai fiduciari di plesso non hanno raggiunto il target in due ambiti: questo è imputabile al fatto che, per diffondere il grado di coinvolgimento e di responsabilizzazione del personale, gli incarichi nei plessi vengono attribuiti a rotazione (vedi dati 7.2) e quindi i fiduciari in carica non avevano maturato una competenza specifica nell'ambito della "gestione della leadership e del personale" come invece gli altri leader a cui viene attribuito l'incarico secondo la procedura del CIS (vedi cr.1). Nel riesame annuale relativo all'attribuzione degli incarichi di plesso, si è valutato che il ruolo di fiduciario necessita di maggiore continuità affinché le mansioni specifiche vengano efficacemente gestite da chi ricopre il ruolo. Dal 2007 al 2010 (nell'IC) si sono mantenuti gli stessi fiduciari in tutti i plessi e la rilevazione, dopo un incarico triennale, ha dimostrato che le competenze acquisite e valutate hanno raggiunto il target stabilito dell'80%. Si è deciso quindi che tale incarico debba avere durata almeno triennale.

Nell'ambito della **formazione del personale** ogni anno, a giugno, in CD, viene valutato il gradimento e la soddisfazione del personale in merito ai corsi di formazione e aggiornamento attivati. Negli ultimi 3 anni scolastici, l'Istituto ha concentrato la formazione su due tematiche considerate particolarmente significative perchè collegate alla mission e ai processi chiave (vedi dettagli nei cr. 3 e 5); la ricaduta di quanto appreso dai docenti in formazione è stata immediata sia nella didattica sia nella realizzazione di azioni di miglioramento. Il corso ha avuto durata triennale e ora la Commissione Metodo di studio coordina le attività che vengono realizzate nell'ambito specifico in ogni plesso. Nella sc. secondaria il Metodo di Studio è diventata disciplina curricolare (sfruttando la possibilità di potenziare l'Offerta Formativa con 1 h disciplinare scelta dall'Istituto).

Corso "METODO DI STUDIO"	a.s. 07/08	08/09	09/10
PARTECIPANTI	20	27	32
GRADIMENTO MEDIO *	89 %	91 %	92 %

* su una valutazione su 4 livelli, risposte 3 e 4

L'altro corso pluriennale attivato dal 2007 riguarda i Disturbi Specifici dell'Apprendimento- DSA/ alunni con Bisogni Educativi- BES Speciali, partito inizialmente con un corso base rivolto ai soli docenti della scuola secondaria, è stato poi distinto in corso base e avanzato e ha coinvolto i doc. di primaria e secondaria.

Corso "DISTURBI APPRENDIMENTO"	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10	Target a.s. 10/11
PARTECIPANTI	18	29	30	105
GRADIM. MEDIO *	78 %	86 %	91 %	≥ 92 %

La formazione nei primi 3 anni ha permesso la realizzazione di un piano di miglioramento specifico rivolto agli alunni BES che ha portato alla costituzione di uno specifico sottoprocesso (vedi cr. 5). Tutti gli insegnanti, nell'esercizio della propria attività didattica, saranno da questo anno scolastico coinvolti nel sottoprocesso pertanto le competenze devono essere diffuse in modo capillare; i corsi saranno rivolti a tutti i docenti della scuola primaria e ai coordinatori della scuola secondaria. Si prevede un alto coinvolgimento e un elevato target di gradimento vista la ricaduta immediata nell'attività didattica.

L'Istituto sostiene la formazione del personale per **l'accrescimento delle competenze e la progressione di carriera**. Ciò è dimostrato anche dalle autorizzazioni alla frequenza di corsi specifici, in orario di servizio, del personale docente ATA

Freq. corsi in servizio	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10
n.° autorizzazioni	9	12	16

L'incremento è dato anche dall'intensificazione delle attività in rete con altri Istituti o con il Comune (progetto Innovascuola e SpazioAscolto). Tutte le domande presentate sono state accolte: ci proponiamo di mantenere questo target.

La progressione di carriera è stata incentivata quando possibile: tra il personale ATA di ruolo è stata favorita la partecipazione al corso relativo all'art. 7 del CCNL che permette a chi lo frequenta un aumento di stipendio; tutti i collaboratori che ne hanno fatto richiesta sono stati autorizzati alla frequenza, ne ha beneficiato il 67% del personale interno che ne ha diritto.

7.2 La scuola cerca di conciliare i bisogni individuali del personale e le esigenze dell'organizzazione attivando soluzioni organizzative per le sostituzioni contenendo così le **assenze** (vedi cr.3). Il personale riconosce questa disponibilità e dimostra un forte senso di appartenenza e responsabilità: questo è documentato dal n. ridotto di giorni di assenza. Si riportano i dati delle assenze per malattia riferite ai mesi di ottobre 2008, 2009 e 2010.

% gg assenza su totale giorni lavorativi dei docenti	Ottobre 2008	Ottobre 2009	Ottobre 2010
	2,3%	2,1%	2,7%

Anche nel procedere alla stesura del **piano di impiego**, l'Istituto cerca di soddisfare i bisogni e le richieste del personale conciliandole con le esigenze dell'organizzazione e per far questo ha attivato una specifica procedura (vedi cr.3). Per verificare l'efficacia di tale procedura, l'Istituto ha utilizzato un indicatore condiviso dalle scuole a livello regionale e riportato nel Cruscotto Regionale di Indicatori per l'Autovalutazione con il modello CAF: questo indicatore si riferisce alla **percentuale di docenti di ruolo in servizio presso l'Istituto da un n° di anni. > ai 3**. La

permanenza nello stesso Istituto per più anni, comportando quindi un **basso turnover**, viene considerata come segnale dello “stare bene” nel proprio luogo di lavoro. Non sono ancora disponibili dati comparabili con altri Istituti della regione perché il cruscotto è stato inviato alle scuole solo a marzo 2010.

DOCENTI a.s. 2010/11			Docenti as06/07		ATA as10/11	
Doc prim. e sec.	Doc. prim.	Target	Doc. prim.	Target	ATA	Target
87%	93%	80%	81%	80%	94%	80%

La tabella riporta i dati relativi ai docenti di scuola primaria per 2 rilevazioni, mentre per i docenti di scuola secondaria per una sola perché l'Istituto comprende la scuola secondaria dal 2007. Per il personale ATA si è provveduto alla rilevazione all'interno dell'IC.

Per quanto riguarda il **reclutamento**, come indicato nel criterio 3.1, un punto di forza dell'azione di pianificazione del personale da parte del Dirigente è il fatto di riuscire annualmente ad ottenere maggiori risorse umane rispetto a quelle inizialmente previste dall'USR e dall'UST: nella tabella 2 sono riportati i dati degli ultimi 7 anni relativi al personale previsto in organico di diritto (a febbraio dell'anno scolastico precedente) e poi realmente ottenuto in organico di fatto all'inizio dell'anno scolastico.

Docenti s	04/0	05/0	06/0	07/0	08/0	09/1	10/1
	5	6	7	8	9	0	1
Posti previsti	68	69	70	77	74	72	69
Posti ottenuti	77	81	83	85	83	80	76+ 11h

Negli ultimi 2 anni scolastici si è riscontrato un calo del personale a causa della contrazione del 30% di posti in organico di diritto previsto dalla finanziaria, nonostante questa contrazione ministeriale, l'Istituto è riuscito ad ottenere comunque maggiori assegnazioni in organico di fatto rispetto a quanto previsto.

Il livello dell'**uso delle tecnologie** per la diffusione delle informazioni e delle comunicazioni è aumentato: in particolare da 2 anni la posta elettronica è divenuta il canale prioritario di comunicazione tra la segreteria e i leader e di condivisione di materiali e documentazione tra i componenti delle commissioni. Nel plesso Morante ogni docente ha l'indirizzo email e il fiduciario diffonde tutte le informazioni attraverso questo canale. Il sito web di Istituto costituisce per i docenti la banca dati delle programmazioni curriculari. Gli insegnanti che fanno parte del progetto in rete Innovascuola (15 del nostro IC su un tot. di 155) utilizzano la piattaforma appositamente creata per la condivisione delle esperienze didattiche (v. cr. 3).

Per la **formazione** del personale (già descritta nel cr. 3 e per la soddisfazione nel cr. 7.1) si riportano i dati relativi alla partecipazione e al rapporto tra il budget stanziato per la formazione e il n° di personale formato.

Partecipazione : Rapporto tra n.° doc. iscritti ai corsi attivati e il n.° doc. partecipanti per almeno i ¾ del corso	07/08	08/09	09/10	10/11
	89,8%	88,8%	91,6%	Target 90%

	Budget impiegato	n.° docenti formati	Costo per docente
a.s 2007/08	€ 3645.11	78	€ 46.73

a.s.2008/09	€ 5416.71	114	€ 47.51
a.s.2009/10	€ 3666.86	90	€ 40.74

Per l'ambito della **responsabilizzazione del personale**, come già menzionato nel cr. 3, gli incarichi nei plessi vengono attribuiti a rotazione tra tutto il personale per aumentare l'empowerment e la collaborazione di tutti, anche del personale neo assunto o con incarico annuale.. Si riportano i dati relativi agli incarichi attribuiti in ogni plesso negli ultimi 2 anni scolastici e il n° di docenti di ogni plesso, ogni docente può ricoprire più di un incarico.

	a.s. 2009/2010		a.s. 2010/2011	
	n° incarichi	n°docenti	n° incarichi	n°docenti
Rodari	29	15	26	15
Tommaseo	31	26	28	24
Morante	36	30	34	30
Davila	31	17	31	22
Cellini	39	28	40	30
Moro e scorta	30	16	31	15
Carazzolo	34	27	32	22

Per il **coinvolgimento in gruppi di lavoro** non compresi nella normale attività didattica, si indicano i valori di partecipazione da parte dei docenti a commissioni e gruppi di lavoro di Istituto (15/16 gruppi in media ogni anno) negli ultimi 4 anni scolastici, ci si pone come target per il prossimo a.s. il mantenimento di un livello di coinvolgimento pari a quello dimostrato in questi anni. Il valore riportato si riferisce alla percentuale di docenti coinvolti in relazione al n° totale dei docenti.

commissioni	a.s.07/08	a.s.08/09	a.s. 09/10	a.s. 10/11	a.s. 11/12
Doc.coinvolti/ Doc. totali	75 %	76%	75%	76%	Target 75%

L'Istituto è attento a **riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo**, per quanto possibile si cerca di ricompensare il personale anche attraverso incentivi economici. Si riportano di seguito le ripartizioni del Fondo di Istituto per i compensi relativi alla flessibilità organizzativa e didattica.

a.s	07/08	08/09	09/10	10/11
Docenti : flessibilità organizzativa	11.600	8.050	10.800	9.900
Docenti: ulteriore impegno didattico	14.480	15.152	25.470	23.923
FS	9.296	9.296	13.134	13.309
Commissioni	28.741	29.120	22.855	16.512

L'incremento per l'ulteriore impegno didattico ricompensa l'attività con classi particolarmente complesse; le FS hanno accresciuto delega e responsabilità come leader; il loro maggior impegno di coordinamento ha permesso di migliorare l'efficienza delle commissioni a cui vengono assegnate meno ore ma con una maggiore competenza da parte dei membri (v. Cr. 3)

CRITERIO 8 - RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'

La scuola opera per diffondere la propria immagine nel territorio, immagine legata alle finalità perseguite e all'efficienza dei servizi offerti. L'Istituto viene identificato nel territorio in larga misura come “scuola dell'accoglienza”, attenta ad incrementare l'apprendimento degli alunni e aperta alle iniziative e alle proposte dei portatori di interesse e della società.

8.1 Negli anni precedenti alla definizione del “Piano di Politica integrata”, ogni leader teneva i rapporti con il

territorio in modo autonomo rispetto al proprio ambito di competenza.

Da 5 anni, in base al Piano, vengono prescelti annualmente gli Enti e i responsabili territoriali che possano contribuire alla realizzazione dei nostri progetti e iniziative, invitati alle riunioni (o contattati dai leader), coinvolti nella realizzazione e nella valutazione (analogamente la scuola è disponibile per i progetti proposti dal territorio, in autonomia con mission e vision).

Diffusione e condivisione mission, vision e valori: Un indicatore di coinvolgimento del territorio è la conoscenza di mission, vision e valori dell'Istituto e la condivisione delle scelte operate. In precedenti rapporti di valutazione era stata evidenziata la necessità di una maggiore diffusione del POF tra i portatori di interesse. Abbiamo quindi attivato un'azione di miglioramento; a partire dall'a.s. 206/07 il DS effettua 10 interviste/colloquio con rappresentanti del C.d.Q., del Comune, delle Ass. Culturali. Questi i risultati:

	a.s. 06/07	a.s. 07/08
CONOSCENZA P.O.F.	40%	50%
CONDIVISIONE P.O.F.	40%	50%

Il trend di crescita della conoscenza degli ultimi due anni viene messa in relazione con un'intensificazione di azioni di comunicazione (assemblee per le iscrizioni, Scuola Aperta, Open Day, ecc.). Ci attendiamo un risultato del 90% in due anni. La condivisione del POF è molto importante, perché ha consentito l'organizzazione di altri servizi (ad es. Centro Aggregativo). Ci attendiamo un incremento del 10% nel prossimo anno.

Reputazione della scuola: Un altro indicatore di positivi risultati con il territorio sono le numerose testimonianze scritte di condivisione delle nostre scelte educative e didattiche e di apprezzamento dell'offerta formativa. Nel 2007, il C.d.Q. ci ha addirittura donato una targa nella quale viene riportata questa dicitura: “ per gli importanti riconoscimenti e per il prezioso impegno in favore dei giovani e delle famiglie del nostro quartiere”

a.s	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
N° Lettere apprezzamento	20	38	38	40	40

Il trend è positivo e ci attendiamo il mantenimento dei risultati esistenti.

Partecipazione dei portatori di interesse: Un indicatore del livello di partecipazione democratica dei portatori di interesse è la numerosità dei rappresentanti di classe eletti nei Consigli della Secondaria. Potendo eleggere fino a 4 rappresentanti per classe, le percentuali riportate indicano, negli anni, un progressivo avvicinamento al numero massimo.

a.s. 2008/2009	a.s. 2009/2010	a.s. 2010/2011	Target 2011/2012
85,5%	85,7%	91,7%	92%

Un altro indicatore è il numero delle iniziative organizzate con il coinvolgimento diretto dei genitori. Annualmente, in ogni plesso ce ne sono almeno 2. Questa la tabella degli ultimi anni:

a.s.	07/08	08/09	09/10	TARGET
N°. iniziative	14	18	21	+10%

Si tratta di interventi individuali (es: lezioni in classe da parte di genitori esperti in alcune tematiche), e di gruppo (es: settimana dell'interculturale).

Per l'a.s. 2010/2011 si prevede un incremento del 10%, a fronte dell'organizzazione di ulteriori iniziative comuni

(settimana della musica, settimana delle scienze).

L'Istituto è sede di attività di tirocinio e stage d'azienda: ospita n° 10 studenti della Facoltà di Scienze della Formazione, n° 25 studenti del Liceo Socio-Pedagogico “Duca d'Aosta”, 1 studente della Facoltà di Teologia, n° 4 studenti dell'Università di Liverpool, n°2 stagiste per un Master di preparazione al Concorso Direttivo dell'Università “La Sapienza” di Roma.

La scuola opera per creare una comunità educativa integrata. In tal senso sono attivamente cercate e realizzate intese con gli EE.LL, le Associazioni e altri soggetti del territorio. Sotto riportiamo la tabella degli interventi con il n° ore nelle classi da parte degli esperti di associazioni sportive e del Centro Comunale di Educazione Motoria.

a.s.	07/09	08/09	09/10	10/11	11/12
n.° classi	21	25	30	36	Target
interventi	30h	40h	77h	108h	+ 10%

L'Istituto è spesso interpellato dal territorio per partecipare ad iniziative organizzate insieme. Di seguito riportiamo la tabella di tali interventi, che si riferiscono ad esempio ad animazioni musicali di piazza in orario serale, “lanci” di Progetti di solidarietà (Adozioni a distanza), iniziative di Cittadinanza attiva, sviluppo del territorio, conferenze stampa di sport e ambiente. Ci proponiamo di mantenere tali positive relazioni.

a.s	06/07	07/08	08/09	09/10
N°. iniziative	4	6	6	8

L'Istituto anticipa le esigenze e le aspettative del territorio, ad esempio incrementando il tempo scuola, cioè potenziando le classi a Tempo pieno, lungo e prolungato.

Si riporta la tabella degli ultimi anni della scuola primaria

a.s.	05/06*	06/07*	07/08*	08/09	09/10	10/11
N° sez. T.N.	24	22	22	20	19	18
N° sez. T.L.	11	11	-	1	2	3
N° sez. T.P.	13	14	16	16	16	15

*I dati precedenti al 2007/2008 comprendono un altro plesso con 10 classi. Per il prossimo anno viene attivata un'altra classe a T.L.

Il tempo scuola è stato potenziato anche nella Secondaria. Attualmente funzionano 3 classi a T.P.; in precedenza non c'era questo servizio nel Quartiere. Analogamente, è stato istituito il Corso ad indirizzo musicale, a partire dal 2008/09, molto apprezzato dalle famiglie.

L'istituto mette a disposizione i propri spazi per le esigenze del territorio.

Per far questo, ha previsto un'apertura delle sedi scolastiche fino alle ore 19,00 per almeno 4 giorni alla settimana ed ha incaricato un collaboratore scolastico dell'apertura serale.

Attualmente vengono ospitati i laboratori di animazione territoriale, di supporto sociale. Si riportano di seguito gli orari settimanali destinati all'“esterno”:

	2007/2008	2008/2009	2009/2010
N° ore	13	28	30

L'incremento degli ultimi anni è dovuto all'attivazione di un “Centro aggregativo” anche per gli studenti della secondaria, aperto ogni pomeriggio.

8.2 Un'importante indicatore è anche la partecipazione dei rappresentanti del territorio agli incontri organizzati dalla scuola in cui è prevista o auspicata la presenza. Si riportano i dati degli ultimi 3 anni:

Data incontro	O.d.G.	Ospiti presenti
17/1/2007	Edilizia Scolastica	3

13/3/2007	Progetti Scolastici	6
24/5/2007	Intitolazioni delle Scuole	2
6/6/2007	Spettacolo alunni secondaria	15 (escl. genitori)
11/1/2008	Intitolazioni delle Scuole	3
15/5/2008	Edilizia Scolastica	4
18/9/2008	Educazione all'Ambiente	5
16/10/2008	Educazione alla Legalità	3
12/2/2009	Progetti Scolastici	4
5/3/2009	Interventi Sociali	3
12/11/2009	Progetti Scolastici	3
4/3/2010	Intercultura	12

La presenza è sempre stata garantita, in modo autorevole (sindaco, Assessori, Presidente C.d.Q., Responsabili di Associazioni e Enti, ecc.): ogni volta che sono stati invitati, i portatori di interesse hanno partecipato. Sono anche intervenuti ogni volta che abbiamo ricevuto un premio (sia in Veneto, che a Roma).

L'Istituto si confronta con il territorio anche durante le riunioni aperte a tutta la cittadinanza. Vengono riportate in tabella quelle relative agli ultimi 5 anni:

Data	Luogo	Argomento	Relatori	presenze
16/11/05	Patronato di Torre	Nuova Scuola	Assessore e Capo Settore Pubblica Istruzione	120
16/02/06	Patronato di Torre	Nuova Scuola	Sindaco e Presidente C.d.Q.3	100
11/05/06	Patronato di Torre	Nuova Scuola	Presidente C.d.Q.3 e Assessore Istruzione	120
8/03/07	Sala Pertini	Bilancio Sociale	Sindaco, Presidente C.d.Q.3, Ass.P.I., Ass.ri Bilancio e Ambiente	127
20/09/08	Auditorium Severi	Progetti Ambientali	Sindaco, Ass.re Ambiente Presidente C.d.Q.3	106
12/03/09	Sala Pertini	Bilancio Sociale	Sindaco, Presidente C.d.Q.3, Ass.ri Bilancio Istruzione	132

Si rileva l'alta partecipazione del pubblico; ci proponiamo di mantenerla così alta e di programmare incontri congiunti su altri temi.

Per quanto riguarda l'attenzione ricevuta dai media, dal 2000 la scuola tiene una rassegna stampa. Si riporta di seguito la presenza sulla stampa locale (articoli positivi):

articoli	2006	2007	2008	2009
N°volte	16	21	30	30

La scuola è stata invitata, inoltre, 3 volte da un'emittente televisiva privata, negli ultimi due anni, per approfondire tematiche scolastiche. Il target è di mantenere il numero di articoli ogni anno sopra i 25.

Numerosi sono i progetti svolti in partnership. Si riportano di seguito i dati degli ultimi anni:

2007	2008	2009	2010	2011
10	11	13	15	Target:+10%

Si tratta di progetti afferenti alla mission e ai valori dell'Istituto (ad es.:intercultura, disagio giovanile, ed. ambientale, solidarietà). Tutti progetti organizzati sono stati attuati.

L'Istituto è attento a sostenere i cittadini socialmente svantaggiati. Ha presentato istanze, ad esempio, per collocare davanti a 2 scuole, uno spazio riservato al parcheggio per disabili. Destina inoltre una buona parte delle ore di compresenza ad interventi con alunni BES, disabili e nomadi (v. cr.9). Si ritiene un indicatore importante la predisposizione di programmazioni differenziate.

N° PROGRAMMAZIONI DIFFERENZIATE	07/08	08/09	09/10	10/11
disabili	32	36	36	40
B.E.S.	13	13	15	18
nomadi	7	13	20	24

Nell'a.s. 2009/10 abbiamo organizzato con l'AIZO (Associazione Italiana Zingari Oggi) un corso di teatro con i bambini nomadi, in orario extra scolastico.

Una grande attenzione è dedicata all'accoglienza e all'integrazione delle minoranze. L'impegno dell'Istituto è teso ad incrementare il numero di ore di facilitazione e la presenza dei mediatori culturali. La scuola si è inoltre attivata a tradurre i moduli vari (iscrizione, avvisi, comunicazioni principali, ecc.) in diverse lingue. Si riportano di seguito i dati:

	2006	2007	2008	2009
N°ore facilitazione	120	200	360	390
N°mediatori	3	4	4	5
N°moduli tradotti	6	8	8	9

La scuola destina inoltre risorse umane a tali attività: 1 insegnante F.S., 1 referente per ciascun plesso e una commissione di lavoro. L'obiettivo è il mantenimento delle risorse umane esistenti e un incremento del 10% degli interventi di facilitazione.

Per quanto riguarda il sostegno a Progetti di sviluppo internazionale, stiamo partecipando dal 2002 al Progetto Bielorussia (Adozione a distanza) e dal 2006 al Progetto "Corno d'Africa", per la realizzazione di una scuola. Nel 2009 abbiamo inoltre stipulato una convenzione con l'Università di Liverpool per la formazione di alcune studentesse. Si riportano di seguito le somme raccolte per le due attività di solidarietà:

anno	2006	2007	2008	2009
€	1100,00	1550,00	2000,00	2300,00

L'Istituto valorizza e sostiene l'impegno civico dei cittadini e del personale.

Per quanto riguarda il personale, sono state diramate disposizioni scritte per facilitare i permessi e le sostituzioni di coloro che devono svolgere impegni civici (elezioni, volontari della Protezione Civile). Abbiamo stipulato intese con l'Ass.Alpini, per la presentazione agli alunni di materiali per diffondere l'importanza etica dell'impegno civile.

A partire dal 2007, collaboriamo con il C.d.Q. per l'attivazione del Consiglio Comunale dei Ragazzi: nel 2007 n. 2 docenti avevano partecipato alla formazione e 10 alunni avevano concorso ad essere eletti (3 sono diventati Componenti del Consiglio, 1 è stato nominato Presidente). Attualmente 4 docenti stanno partecipando alla formazione, coinvolgendo 40 alunni. Quando possibile, invitiamo a parlare agli alunni esponenti degli EE.LL.

L'attività di benchmarking e benchlearning (scambio

produttivo di conoscenze e informazioni) è attuato tramite gli accordi di rete e le Convenzioni. Siamo partiti da 8 accordi nel 2003; attualmente sono 28, e prevedono, in genere, più soggetti, così da consentire una maggiore diffusione delle conoscenze stesse. La scuola è aperta all'incremento continuo degli accordi e convenzioni, nel rispetto del Regolamento (RSC).

La nostra mission persegue il benessere del personale e di portatori di interesse come finalità principale. L'attenzione alla sicurezza e alla prevenzione dei rischi per la salute è molto alta (v. cr.3): tutti i docenti svolgono queste attività nei loro programmi annuali. Inoltre, abbiamo organizzato i seguenti corsi di Primo Soccorso e di Sicurezza:

anno	2005	2007	2009/10
N° corsi	2	2	3
N° partecipanti	48	34	39

Dal 1999 viene affidato ad un RSPP esterno un incarico specifico, con compiti di monitoraggio dei plessi e aggiornamento del personale.

L'Istituto è molto attivo nel preservare e sostenere le risorse. In particolare, viene destinata almeno un'ora settimanale, in ciascuna classe, all'educazione ambientale. Da 3 anni è stata attivata una "Commissione di lavoro", coordinata da un'insegnante F.S., che ha elaborato un curriculum in collaborazione con l'Università di Padova. Tutte le scuole effettuano la raccolta differenziata, separando l'umido che viene trasformato in 3 scuole in "composter", per essere utilizzato negli "Orti biologici" allestiti nei giardini delle scuole stesse.

L'Istituto ha inoltre attivato due Progetti mirati: il Piedibus e il percorso "Miglia Verdi". Il Piedibus prevede un coinvolgimento di alunni e genitori accompagnatori.

Test	Media di riferim.	Dev.St. di riferim.	IV D.D.		Davila		Morante		Rodari	
			M	D.S	M	D.S	M	D.S	M	D.S
L.L.	24.50	8.6	22.78	9.76	24.29	9.13	21.37	8.74	21.36	9.22
L.M.	7.85	7.0	6.56	7.45	6.00	7.92	6.16	7.22	4.36	6.73
S.P.	30.21	12.3	23.21	16.49	27.71	15.37	21.84	14.68	19.6	15.77

Questi i risultati, da quando è stato attivato:

	2008	2009	2010
N° linee attivate	1	2	3
N° genitori	4	11	12
N° bambini	10	24	31

Visto il successo dell'iniziativa, l'Istituto è stato prescelto quest'anno per il "lancio" dell'iniziativa a livello cittadino: sono intervenuti alla scuola "Morante" l'Assessore all'Ambiente, la responsabile di "Informambiente" e n° 80 genitori.

Per quanto riguarda le "Miglia Verdi", viene segnato su un cartellone il numero delle volte in cui i bambini vengono a scuola a piedi: la scuola "Davila" ha vinto lo scorso anno il 1° premio, aggiudicandosi una somma (€ 700,00) da spendere per attività legate all'ambiente. La scuola, inoltre, acquista solo carta riciclata.

CRITERIO 9 - RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE

Vengono riportati in questo criterio i risultati afferenti alle performance dell'Istituto rispetto ai processi-chiave, ai processi di gestione e di supporto, alle partnership e ai rapporti con i portatori di interessi.

9.1 Risultati relativi ai Processi-chiave: Si riportano alcuni risultati relativi agli indicatori chiave, riferiti ai Processi

(vedi tab. 3 cr. 5). Processo "Didattiche": "Incremento delle medie dei livelli di apprendimento". I risultati dei livelli di potenzialità degli alunni di classe prima delle Primarie dell'allora IV Direzione, rilevati nell'a.s. 04/05, attraverso la somministrazione dei Test di Accesso forniti dall'Università di Padova, evidenziano Media e Deviazione Standard dei nostri alunni significativamente al di sotto di quelli di riferimento (campionatura eseguita dal Gruppo di Ricerca sulle scuole del Nord Italia). Si riportano i risultati di 3 sc. primarie per i test Logico Linguistico, Logico Matematico e Spaziale Percettivo:

I risultati degli apprendimenti degli stessi alunni dopo cinque anni di scuola primaria, al primo anno della Secondaria, raccolti attraverso il Sistema Nazionale di Valutazione nell'a.s. 2009/2010, dimostrano che la media degli alunni del VI Istituto Comprensivo è superiore a quella del campione di riferimento, territoriale e nazionale. Questi i risultati:

Punteggi	Italiano	Matematica	Target
VI ISTITUTO	64%	59,6%	Mantenimento risultati raggiunti
NORD-EST	63,4%	54,7%	
ITALIA	60,8%	50,9%	

Questi risultati ci permettono di quantificare il valore aggiunto dell'azione docente che, nella nostra scuola, superando i 6 punti percentuali di incremento, è molto alta.

Successo formativo: I risultati del successo formativo vengono rilevati anche attraverso il monitoraggio dei risultati complessivi degli scrutini finali e degli esami. Riportiamo i dati relativi alle ammissioni alle classi successive:

a.s.	2007/08	2008/09	2009/10
N° alunni	1079	1106	1115

N° ammessi	1067	1096	1107
%	98.89	99.10	99.29

L'incremento delle promozioni va messo in relazione anche alle strategie di recupero avviate, ad es. nei confronti degli alunni B.E.S.. Nel giugno 2008 era emersa la necessità di intervenire sui risultati di apprendimento di questi alunni. Si riportano di seguito i risultati degli scrutini dei 2 a.s. successivi al piano di miglioramento (v.cr. 2)

Ris. scrutini "BES" sc. secondaria	08/09	09/10	10/11
N.alunni BES coinvolti nei corsi	63	71	target
N. alunni con miglioramento risultati	48	56	
% di miglioramento ottenuto	76,1%	78,8%	

Ris scrutini BES sc. Primaria	08/09	09/10	10/11
N.alunni BES nei corsi/laboratori	67	73	target
N. alunni con miglioramento risultati	57	64	
% di miglioramento ottenuto	85,07%	87,67%	

Risultati ex-alunni promossi dopo il primo anno di Scuola Secondaria di 2° grado. Un altro indicatore è la % degli alunni licenziati, che hanno superato con successo il primo anno di scuola superiore: nell'a.s. 2009/2010 tale percentuale è del 73%. A completamento di questo dato si riporta la % degli alunni licenziati che hanno seguito il Consiglio di Orientamento.

	a.s. 2007/2008	a.s. 2008/2009	a.s. 2009/2010
--	----------------	----------------	----------------

Conformità	33%	44%	65%
------------	-----	-----	-----

L'andamento evidenzia un trend molto positivo. Precisiamo, inoltre, che nell'a.s. 08/09 il 27% degli alunni che non hanno seguito il consiglio è stato bocciato; nell'a.s. 09/10 la % di non successo arriva al 50% per i ragazzi che non hanno seguito il Consiglio di orientamento.

Processo "Ampliamento dell'Off. Formativa": Conseguimento ob. formativi trasversali.

Progetto "Educare alla lettura". Uno degli obiettivi formativi era stimolare la motivazione alla lettura. Si riporta il numero dei libri prestati complessivamente nelle 7 scuole dell'Istituto negli ultimi 3 anni. L'incremento della lettura pro capite è pari al 3,71%. L'obiettivo per l'a.s. 2010/2011 è arrivare ad una media di 8 libri per ogni alunno.

a.s.	07/08	08/09	09/10
N. alunni coinvolti	912	934	952
N. libri letti	6150	6320	6681
Media	6,74%	6,77%	7,02%

Si riportano, inoltre, i risultati delle prove riguardanti alcune attività del Progetto "Metodo di studio". In particolare, ecco i dati della prova "Lettura e studio" effettuata nelle classi terze della scuola primaria, rispetto ai 3 livelli Buono (B) Adeguato (A) Insufficiente (I).

	a.s. 2007/2008			a.s. 2009/2010		
	B	A	I	B	A	I
Lettura	12%	82%	6%	16%	81%	3%
Studio	8%	75%	17%	12%	76%	12%

Il trend è positivo e corrisponde, a nostro avviso, alla realizzazione di attività specifiche con alunni, anche a seguito della formazione attuata dai docenti. Considerando le caratteristiche della nostra utenza, il target per il 2010/2011 è di mantenimento dei risultati del 2009/2010. Parallelamente proseguono le attività della Commissione "Metodo di studio".

Incremento ore destinate alunni svantaggiati: la scuola dedica molta attenzione agli alunni svantaggiati (disabili, stranieri, nomadi, BES). Tale attenzione è dimostrata dalla % di ore di compresenza settimanali destinate alle attività.

2007: 70%	2008: 80%	2009: 80%	2010: 90%
-----------	-----------	-----------	-----------

Non è previsto nessun incremento; il 10% mancante corrisponde ad attività obbligatorie.

Indicatori di Processo Chiave "Valutazione": Costruzione ed utilizzo di prove standardizzate. All'interno del Processo Valutazione è stata posta, negli anni, particolare attenzione alla costruzione di prove in uscita standardizzate per tutte le classi dell'Istituto. Tale attività di valutazione dei livelli di competenza degli alunni si aggiunge alle rilevazioni del SNV.

Si riportano i risultati in ordine all'incremento di prove realizzate e somministrate negli anni.

a.s.	07/08	08/09	09/10	10/11
cl. 1° Primaria	6	6	6	Mantenimento dei risultati raggiunti
cl. 2° Primaria	4	4	4	
cl. 3° Primaria	7	7	7	
cl. 4° Primaria	7	7	7	
secondaria	0	3	4	

Da 8 anni vengono somministrate prove standardizzate per la rilevazione delle aree di potenzialità degli alunni in ingresso alla Scuola Primaria. Le prove sono 5 e corrispondono alle aree Logico-Linguistica, Logico-Matematica, Matematico-Numerica, Spaziale-Percettiva e di Relazioni-Spaziali. Il target per l'a.s. 2011/2012 è di

estendere questa somministrazione anche alle classi prime della Scuola Secondaria.

Indicatori di Processo chiave "Autovalutazione: Diffusione della Qualità"

Uno degli obiettivi di Istituto è la diffusione della Qualità. Per verificare l'efficacia delle azioni intraprese in tal senso è stato verificato l'utilizzo di 13 termini -Mission, Vision, Risultato, Riesame, Valutazione finale, Valutazione dei risultati, Monitoraggio, Indicatore, Target, Valore atteso, Incremento, Buone prassi, Miglioramento- nelle Schede finali dei Progetti di Plesso e delle Funzioni Strumentali.

Legenda

<20%	<50%>	<60%>	<70%>	>80%
Insufficienti	Ridotti	Sufficienti	Adeguati	Ottimali

PLESSO

	I	R	S	A	O
a.s.2007/08	3		2	1	
a.s.2008/09	1	2	3	5	
a.s.2009/10			5	5	1

Il target è il raggiungimento del 65% di risultati che si collocano nell'intervallo "Adeguati".

FUNZIONI STRUMENTALI

	I	R	S	A	O
a.s.2007/08	2	3	4	3	
a.s.2008/09		3	2	5	2
a.s.2009/10		0	1	7	4

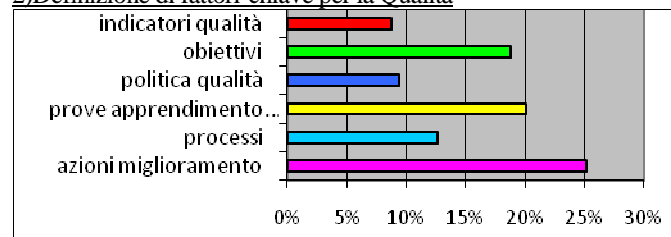
Il target è il raggiungimento da parte di tutti i docenti FS del livello "adeguato" nel corso dell'a.s. 2010/2011. Riteniamo comunque positivo il trend di ambedue le rilevazioni, considerando che i docenti della secondaria non avevano avuto, fino all'a.s.2006/2007, alcuna formazione attinente alla Qualità

L'Istituto è stato coinvolto per la realizzazione di corsi di formazione di docenti e dirigenti sul modello C.A.F.-Scuole Veneto, in 3 a.s., in 3 Province (Vicenza, Venezia, Padova). I dati ricavati dal benchmarking con le scuole coinvolte sono stati interessanti al fine di verificare il livello di diffusione della Qualità nel nostro Istituto in rapporto ad altri Istituti. Abbiamo preso in considerazione alcuni aspetti significativi:

1) **Documentazione ed attuazione dei processi di Autovalutazione**

Partecipanti: Vicenza 24, Venezia 27, Padova 34: totale 85 scuole. Dalla rilevazione è emerso che tra le scuole coinvolte solo il 42% attua un processo di autovalutazione (anche eventualmente con modello proprio); il restante 58% ha dichiarato di non realizzare nessun processo di autovalutazione di Istituto. Il nostro Istituto, quindi, si colloca in ottima posizione rispetto alla totalità dei fattori di qualità presi in considerazione. Avendo coinvolto scuole di di 3 Province, tale confronto può risultare significativo della realtà veneta.

2) **Definizione di fattori-chiave per la Qualità**



Le domande riguardavano l'esistenza all'interno di ciascun Istituto dei fattori: azioni di miglioramento, processi, gestione per processi, prove di apprendimento

standardizzate, politiche della Qualità, obiettivi, indicatori di qualità, aspetti relativi alla Qualità e all'Autovalutazione attivi nel nostro Istituto.

Risultati di partecipazioni a competizioni a premi. La qualità del servizio erogato è dimostrata anche dal n° dei premi vinti dalle nostre scuole. In tab. risulati degli ultimi 5 anni.

a.s.	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
partecipazioni	10	11	3	5	6
Premi vinti	8	11	2	5	5

Il trend è molto positivo. La differenza nel numero di partecipazioni a competizioni, registrata dal 2007/2008, va attribuita al cambiamento organizzativo dell'Istituto.

Tra i Premi vinti vanno segnalati come importanti il Premio Europeo per la divulgazione delle Lingue Francofone, il Premio Nazionale "Fondazione Aliotti", su progetti esportabili di modelli interculturali e il Premio "Gold-Documentare la scuola" (vinto 09/10) Premio "Scuola Amica" dell'UNICEF.

Partecipazione ai premi qualità: Il dettaglio è indicato in presentazione.

a.s.	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
partecipazioni	1	0	3	1	0	1	1
Premi vinti	1	0	2	1	0	0	1

9.2 Andamento delle iscrizioni Tra gli indicatori-chiave occupa sicuramente un posto rilevante l'andamento delle iscrizioni. Con la nuova organizzazione dell'Istituto a partire dall'a.s. 07/08, abbiamo "riavviato" la rilevazione, che ora comprende anche la secondaria.

	a.s. 07/08	08/09	09/10	10/11
% iscritti su obbligati	85%	87%	93%	97%

I risultati sono a nostro avviso significativi, anche per il trend di crescita costante. Siamo l'unico I.C. di Padova ad avere mantenuto lo stesso numero di classi della secondaria; sugli altri c'è stata una contrazione di almeno una classe. Quasi tutti gli alunni del territorio si iscrivono alle nostre scuole, dimostrando un apprezzamento per l'offerta formativa e per i servizi offerti. Il dato è ancora più positivo se raffrontato con l'andamento delle iscrizioni degli alunni provenienti da fuori bacino (cioè da altre zone della città o da altri comuni). Si tratta in buona parte, di alunni i cui genitori conoscono i servizi, l'offerta formativa e la mission dell'Istituto, che chiedono appuntamenti al DS per "perorare la causa" della loro iscrizione, e che danno poi il loro contributo al funzionamento della scuola.

	a.s.2007/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10	a.s. 10/11
Alunni frequentanti	1079	1106	1115	1117
Alunni fuori bacino	119	127	143	148
%	11,02%	11,48%	12,82%	13,24%

Un altro dato degno di attenzione è l'iscrizione di alunni in corso d'anno, cioè dalla fine dell'anno precedente all'inizio delle lezioni e successivamente. Vengono riportate le rilevazioni relative ad alunni i cui genitori hanno optato per un cambiamento di scuola per scelte educative: non sono inserite le "migrazioni". Il target è il mantenimento dei risultati perché non è sempre possibile poter accogliere alunni (n° massimo raggiunto).

Iscritti in corso d'anno	07/08: 26	08/09: 28	09/10: 28
--------------------------	-----------	-----------	-----------

Per quanto riguarda le % di restituzione dei questionari, riportiamo il dato di quelli somministrati, per le attività di Orientamento, a genitori, alunni e insegnanti.

a.s. 2009/2010	Genitori	Alunni	Insegnanti
Questionario Orientamento	82%	100%	100%

Risultati finanziari : Trattandosi di una Amministrazione Pubblica, sono in buona parte determinati da una rigida normativa in materia. L'Istituto è comunque molto attivo nella ricerca di ulteriori risorse (contributi altri Enti, sponsor, concorsi, ecc.). Non sono presenti contributi volontari dei genitori, in quanto l'Istituto ha scelto di non pesare sulle famiglie.

Un indicatore importante è il rapporto tra contributi "dovuti", cioè assegnati dal Ministero P.I. (MIUR) e dal Comune per il funzionamento didattico e le attività, e contributi aggiuntivi, cioè reperiti dall'Istituto attraverso i rapporti di partnership.

	2007	2008	2009	2010
C. "dovuti"	16.574,00	25.444,00	24.812,00	22.389,00
C. "aggiuntivi"	15.309,24	13.744,00	11.333,00	11.711,00

La ricca offerta formativa dell'Istituto è resa possibile grazie al reperimento di risorse integrative: tali risultati sono conseguiti grazie agli sforzi dei leader e all'immagine della scuola nel territorio. Il trend è positivo e ci poniamo l'obiettivo di mantenere un finanziamento aggiuntivo di almeno €10.000,00 all'anno. Da rilevare che nel 2009 e nel 2010 non abbiamo ricevuto alcun finanziamento dal MIUR.

Un altro indicatore che l'Istituto prende in considerazione è il finanziamento dei Progetti di "Ampliamento dell'Offerta Formativa" in rapporto alle somme destinate alle altre attività.

anno finanziario	2007	2008	2009	2010
% Progetti	66,36%	79,43%	75,49%	92,24%
% altre spese	33,64%	20,57%	24,51%	7,76%

Il target per il 2011 è il mantenimento delle scelte operate dal 2007, in considerazione dei cambiamenti interni (nuovo CdI, che potrebbe rivedere le linee di Politica scolastica).

La validità dell'Offerta Formativa dell'Istituto è riconosciuta dagli Enti Locali, come dimostrano i contributi ricevuti nel corso degli ultimi anni a supporto di progetti specifici:

anno finanziario	2007	2008	2009	2010
Contributi in €	36.398	47.552	30.163	21.225

Il trend sembra in diminuzione, ma va rapportato alle gravi difficoltà finanziarie degli ultimi 2 anni, in base al quale il Comune ha dovuto ridurre di oltre il 50% i finanziamenti. Significativo il contributo del 2008: è stato assegnato il "Progetto Integrazione BES", per il quale è stato predisposto un Piano di Miglioramento in partnership con il Comune. L'obiettivo è l'assegnazione, nel 2011, di almeno €20.000,00.

Vista la grande importanza attribuita alla formazione del personale (v. cr 3), si considera come un indicatore significativo l'assegnazione di risorse per finanziare tale attività. Vengono messi in relazione gli importi ricevuti dal MIUR con quelli destinati dall'Istituto.

	2007	2008	2009	2010
Somme MIUR	1.197,75	600,00	5.317,57	0
Somme Istituto	3645,11	2.500,00	6.416,71	3.666,86
% di incremento	304,32%	416,66%	120,66%	3.666,86%

Si sottolinea lo sforzo dell'Istituto, costante nel tempo: nel 2009 non c'è stato uno scarto così significativo come negli altri anni, perché un percorso di formazione ("Disturbi di

apprendimento” – 2° livello) è stato finanziato come “Progetto”. Ci poniamo l’obiettivo di riuscire, anche in futuro, a finanziare i corsi deliberati, per almeno €2000 all’anno.

Sempre in ambito finanziario, utilizziamo un altro indicatore a nostro avviso importante: le spese sostenute per la diffusione della Qualità nell’Istituto. La spesa è in aumento, a fronte della diffusione delle attività per le quali non abbiamo ricevuto alcun finanziamento.

a.s.2007/08	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10	Target
€2.097,50	€2.875,30	€2.930,00	€3.000,00

Infine ci sembra rilevante segnalare i contributi che l’Istituto destina per aiutare le famiglie in difficoltà, per le spese che devono sostenere (libri e gite scolastiche); anche in questo caso non riceviamo contributi esterni. L’obiettivo è di riuscire a sostenere ancora tali iniziative.

	2007	2008	2009	2010
Contr. per libri	Non presente secondaria	900,00	2.187,81	2319,40
Contr. per gite	600,00	700,00	962,57	1.604,00

Altro indicatore che monitoriamo, per verificare l’efficienza della gestione finanziaria, è il rapporto finanziamento/numero di alunni. L’andamento della spesa è discontinuo e dipende dall’ammontare degli stanziamenti necessari per finanziare i progetti e le attività. Nel 2008 la spesa è stata più alta, per l’avvio dell’azione di miglioramento (Alunni BES). L’obiettivo è quello di non superare la spesa pro capite di €100,00, a parità d offerta formativa.

	2007	2008	2009	2010
Finanziamenti in €	82.666	212.122	157.189	113.918
N. alunni	1079	1106	1129	1117
Spesa pro capite	76,61	191,79	139,22	101,98

Risultati finanziari da partnership: da quando facciamo parte della rete “Cometa” per l’Orientamento, riceviamo finanziamenti sotto forma di “ore pagate” per le prestazioni del personale. Si riportano in tabella le ore per le azioni 1 (Continuità) 2 (Metodo di studio) e 5 (alunni svantaggiati) per gli ultimi 2 anni scolastici.

a.s. 2008/09	A1: 25,5 ore	A2: 0 ore	A5: 24 ore
a.s. 2009/10	A1: 37 ore	A2: 29 ore	A5: 35 ore

L’incremento di ore è significativo: per l’a.s. in corso si prevede il mantenimento del budget assegnato. Complessivamente, registreremo un incremento per l’adesione a 2 nuove azioni.

Risultati della gestione dell’innovazione: il primo indicatore considerato è il valore degli investimenti per gli acquisti e la sostituzione di attrezzature informatiche dei laboratori didattici. L’incremento è significativo, in particolare a fronte della mancata assegnazione di fondi dal MIUR. Anche gli acquisti sono più mirati (es: LIM).

Investimenti in €	2007: 6340	2008: 7365	2009: 7450	2010: 8838
-------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

L’altro indicatore è l’utilizzo delle tecnologie dell’informazione. Prendiamo in considerazione l’informatizzazione dei dati relativi ad alunni e personale, in % sul totale delle informazioni trattate.

	04	05	06	07	08	09	10	targ et
% alunni	98	99	99,5	99,5	99,5	99,5	99,5	99,5
% personale	67	70	71	71	72	73	73	74

Per i dati degli alunni, la parte non inserita a sistema, è quella relativa ad informazioni che non vengono abitualmente utilizzate: non si prevede pertanto un miglioramento. Per il personale si prevede un incremento progressivo anche a seguito di specifica formazione degli addetti di segreteria.

Glossario: PRINCIPALI ABBREVIAZIONI UTILIZZATE

- a.s. = anno scolastico
- C.d.Q. = Consiglio di Quartiere
- CD = Collegio dei docenti
- CdC = Consiglio di Classe
- CI = Consiglio di Interclasse
- CdI = Consiglio di Istituto
- DS = Dirigente Scolastico
- DSGA. = Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi
- EE.LL. = Enti Locali (Comune, Provincia, Regione)
- FS = Funzione Strumentale al P.O.F. (FS al plurale)
- GLA = Gruppo Lavoro Autovalutazione (Gruppo Qualità)
- MIUR = Ministero dell’Istruzione
- OF = Offerta Formativa
- OPP = insegnante Psicopedagogo (Servizio Psicopedagogico)
- OO.CC. = Organi Collegiali
- PAC = Piano Annuale della Comunicazione
- PO = Responsabile di Processo
- POF = Piano dell’Offerta Formativa
- RAF = Regolamento per l’iscrizione all’Albo dei fornitori
- RCP = Regolamento contratti di prestazioni d’opera con esperti e/o Associazioni
- RLS = Rappresentante del lavoratori per la sicurezza
- RSC = Regolamento per la stipula di contratti, sponsorizzazione, convenzioni, ecc.
- RSP = Responsabile per la sicurezza (esterno)
- RSU = Rappresentanze Sindacali Unitarie
- R.U. = Risorse Umane
- UST = Ufficio Scolastico Provinciale
- U.S.R. = Ufficio Scolastico Regionale

Sommario

PRESENTAZIONE	1
CRITERIO 1 Leadership	4
Sottocriterio 1.1	4
Sottocriterio 1.2	5
Sottocriterio 1.3	6
Sottocriterio 1.4	7
CRITERIO 2 Politiche e strategie	8
Sottocriterio 2.1	8
Sottocriterio 2.2	9
Sottocriterio 2.3	10
Sottocriterio 2.4	11
CRITERIO 3 Personale	12
Sottocriterio 3.1	12
Sottocriterio 3.2	13
Sottocriterio 3.3	14
CRITERIO 4 Partnership e risorse.....	15
Sottocriterio 4.1	15
Sottocriterio 4.2	16
Sottocriterio 4.3	16
Sottocriterio 4.4	17
Sottocriterio 4.5	18
Sottocriterio 4.6	18
CRITERIO 5 Processi.....	18
Sottocriterio 5.1	18
Sottocriterio 5.2	22
Sottocriterio 5.3	23
CRITERIO 6 Risultati orientati al cittadino/cliente	24
Sottocriterio 6.1	24
Sottocriterio 6.2	25
CRITERIO 7 Risultati relativi al personale.....	27
Sottocriterio 7.1	27
Sottocriterio 7.2	28
CRITERIO 8 Risultati relativi alla società	29

Sottocriterio 8.1	29
Sottocriterio 8.2	30
CRITERIO 9 Risultati relativi alle performance	32
Sottocriterio 9.1	32
Sottocriterio 9.2	34