



Feedback report

I.I.S. GALILEI-ARTIGLIO - Viareggio

24/03/2022

Feedback report

Nome dell'organizzazione:	I.I.S. GALILEI-ARTIGLIO - Viareggio
Indirizzo:	in Via Aurelia Nord 342, 55049 Viareggio (LU)
Referente:	Prof.ssa Gheila Baldassarri
Telefono:	0584 53104
Fax:	
E-mail:	luis01800n@istruzione.it
Data visita:	24/03/2022
Team di valutazione:	Italo Benedini (coordinatore) Antonina Pennacchio (valutatore)

Sezione 1: Commenti

Temi chiave

L'organizzazione ha avviato da molti anni un percorso di autovalutazione-miglioramento, avendo come riferimento dapprima il **modello EFQM** e poi il **modello CAF**. Ciò ha consentito di rinnovare sistematicamente l'accreditamento regionale, ma soprattutto ha permesso di raggiungere e mantenere una positiva sensibilizzazione da parte del personale, ampliata in occasione dell'accorpamento all'istituto nautico Artiglio, sviluppando nel contempo significativi progetti per rispondere alle esigenze dei cittadini/ clienti e del territorio, nell'ottica del miglioramento continuo.

Grazie all'impegno verso l'eccellenza dei propri risultati, la scuola ha ottenuto significativi riconoscimenti, quali ad es. quello di rappresentare l'Italia al **Convegno CAF di Bratislava**; oggi costituisce un punto di riferimento formativo rispetto ad altre Strutture scolastiche presenti nel territorio.

La decisione di una ulteriore partecipazione al percorso **CAF External Feedback** di conseguenza rappresenta la continuazione di un impegno in atto per il miglioramento continuo e per mantenere l'attenzione del proprio personale sui temi della qualità in senso lato, coinvolgendo in tal senso gli Organi Collegiali nelle diverse fasi del processo di autovalutazione-miglioramento.

L'Autovalutazione è stata condotta da un GAV ampio e motivato, in cui la scelta dei partecipanti ha garantito sia la continuità che la necessità di ampliare le esperienze a nuovo personale; il relativo Rapporto, completo e redatto attentamente con i contenuti richiesti, è in grado di evidenziare chiaramente la buona maturità complessiva dell'organizzazione, ma anche gli elementi su cui orientare l'attenzione per il miglioramento. I contenuti del rapporto sono complessivamente coerenti con il modello e con la logica **PDCA**. Si osserva solo come in alcuni punti sia comunque migliorabile l'aderenza di quanto riportato con ciò che viene richiesto dal Modello, ma questo non ha impedito comunque di ottenere un quadro complessivo corretto e in grado di indirizzare efficacemente il miglioramento.

Complessivamente si sottolineano i seguenti elementi:

- pianificazione sistematica e strutturata delle attività di autovalutazione, definizione, pianificazione e avvio del miglioramento organizzativo su un arco di tempo pluriennale;
- coinvolgimento del personale in tutte le diverse fasi di applicazione del modello (autovalutazione e successivo miglioramento organizzativo);
- piena integrazione del processo di autovalutazione e del miglioramento organizzativo nel ciclo di programmazione e gestione strategica dell'Istituto.

I progetti di miglioramento avviati con il piano appaiono sicuramente rilevanti e chiaramente correlati con quanto emerso dall'autovalutazione. La visita sul posto ha permesso di verificare il significativo impegno alla loro attuazione, con un coinvolgimento delle parti interessate esterne più ampio di quanto percepito dalla documentazione fornita. Appare altrettanto chiaro come essi siano integrati nel progetto complessivo di crescita dell'organizzazione e di risposta sempre più efficace alle esigenze e aspettative dei cittadini/clienti. Nell'insieme le attività realizzate nei successivi cicli di autovalutazione e piani di miglioramento appaiono condotte con sostanziale rispetto delle indicazioni del modello e con buona cura e consolidamento delle prassi e degli aspetti sostanziali del processo di **"Miglioramento Continuo"**.

Punti di forza

- Dalla visita on line si è potuto rilevare il coinvolgimento consapevole e sistematico della DS nella decisione di intraprendere il percorso di AV, la sentita partecipazione del personale coinvolto nel processo di Autovalutazione e Miglioramento, ma anche in generale di tutto il personale dell'Istituto.
- Appare chiaro come il percorso attuato sia stato sostenuto dalla convinzione delle figure apicali dell'Istituto, che hanno guidato la conduzione delle attività avendo sia l'impegno di applicare efficacemente il Processo del **CAF External Feedback** sia di fornire valore aggiunto all'organizzazione.
- La documentazione fornita dall'organizzazione è chiara e corredata da significativi riferimenti, il che ha facilitato e reso più facile la realizzazione della valutazione da parte del team.
- La pianificazione sistematica del processo di autovalutazione ha permesso la diffusione progressiva e maturazione delle competenze ed esperienze necessarie a sostenere nel tempo lo sviluppo delle strategie e il miglioramento continuo dei processi.

Aree da migliorare

- La comunicazione del processo CEF lungo tutto il processo, pur essendo definita in uno specifico piano di comunicazione, non appare ugualmente efficace all'esterno rispetto all'interno. Ciò nonostante nella visita si sia avuta evidenza dei molteplici e significativi contatti in atto in generale da parte dell'organizzazione.
- Anche se l'organizzazione ha mostrato di monitorare sistematicamente le attività durante il loro avanzamento, si valuta che l'efficacia del monitoraggio potrebbe essere migliorata tramite una più precisa pianificazione (ad es. guardando ai momenti più significativi del processo) e un più attento confronto tra piani di sviluppo e stato delle attività.
- Le varie attività del processo appaiono in generale ben definite e realizzate. Tuttavia una più puntuale verifica di efficacia / valore aggiunto (ad es. per la comunicazione, la formazione ecc.) potrebbe confermare la validità di quanto realizzato o fornire feedback per ulteriori miglioramenti.
- Non si rilevano adeguate evidenze circa la tracciabilità dei contributi individuali dei componenti il GAV. Secondo il percorso di applicazione del modello CAF, ciò può assicurare una riunione di consenso più efficace e a valore aggiunto, può aumentare la partecipazione e la condivisione dell'intero processo e creare, altresì, una buona base di partenza per le successive azioni di miglioramento.
- Può essere migliorata la coerenza del passaggio tra autovalutazione e pianificazione del miglioramento, con un più preciso processo di individuazione delle opportunità e selezione delle priorità.

Suggerimenti

Oltre ai suggerimenti che naturalmente scaturiscono dalla definizione delle **Aree da Migliorare**, si consiglia di continuare ad applicare **il Modello**, rendendone sempre più diffusa ed approfondita la conoscenza presso il personale, a vantaggio di una crescita continua e costante.

Si consiglia di rendere sistematico l'approccio alle attività secondo la logica **PDCA**, in modo formale o meno formale a seconda dei processi considerati, in particolare con la sistematica definizione di obiettivi e misurazione di risultati. Ciò non solo in occasione di prossime auspicabili ulteriori applicazioni di modello di qualità, ma anche nelle quotidiane attività dell'organizzazione.

Pur essendo risultato chiaro come l'organizzazione si interfacci sistematicamente con i **cittadini/clienti** e con organizzazioni di vario tipo del territorio e anche oltre, un ulteriore incremento dell'efficacia, oltre che dell'efficienza di tali rapporti può essere data da una chiara definizione di **obiettivi, risultati attesi e modalità / tempi di verifica** di quanto realizzato.

Il riconoscimento è stato ottenuto : X	Il riconoscimento non è stato ottenuto:
--	--

Sezione 2: *Feedback* sul processo di autovalutazione

Commenti generali sul processo di autovalutazione:

La scuola ha realizzato un processo di autovalutazione attento e in linea con percorso indicato dal Modello. È evidente come il processo sia stato sostenuto dalla Dirigente Scolastica, che ha partecipato a tutte le attività senza condizionare le valutazioni.

Le diverse attività previste dal processo sono state adeguatamente pianificate e dimensionate, formalizzandone i contenuti ove necessario.

L'output del processo (il RAV) è stato realizzato seguendo i contenuti ed utilizzando la modulistica indicata nelle linee guida e nella Piattaforma: il Rapporto di Autovalutazione è completo e riporta con chiarezza i Punti di Forza e di Debolezza dell'organizzazione e le Idee per il miglioramento, ed è corredato da documentazione e riferimenti che ne supportano il contenuto.

Si osserva tuttavia che non sempre i contenuti rispondono in modo preciso alle indicazioni del Modello; tuttavia il quadro complessivo che emerge dal RAV sembra dare una rappresentazione significativa dell'organizzazione in relazione al CAF e fornire adeguate informazioni per la definizione di azioni di miglioramento conseguenti.

Si fa osservare inoltre che un monitoraggio più puntuale delle attività (tempi, risorse, raggiungimento degli obiettivi) potrebbe dare maggiore garanzia di coerenza ed efficacia del processo realizzato.

Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Punti di forza

Il percorso del CAF External Feedback intrapreso dall'organizzazione rientra in un percorso pluriennale avviato a cominciare dalle esperienze con il Modello EFQM e mai abbandonato l'organizzazione. Si è avuta anche in questa valutazione evidenza della determinazione della Dirigente e di tutto il personale intervistato di utilizzare il percorso per supportare il continuo miglioramento e il coinvolgimento in esso di tutto il personale.

È chiaro come la Dirigente e le altre figure leader abbiano assunto e mantenuto una posizione di guida nel processo.

La comunicazione, effettuata formalmente nelle assemblee Docenti, Consigli di Classe e Consigli d'istituto, ha motivato e coinvolto tutto il personale della scuola.

Una scheda di progetto ha definito fin dall'inizio i passi e le attività . È stata assicurata la disponibilità delle risorse necessarie, umane e materiali, per il progetto, prevedendo anche una premialità per le persone direttamente impegnate nelle attività, attraverso il fondo d'istituto.

L'intero processo ha coinvolto partner e altre organizzazioni del settore **education**, quali università.

Ambito della valutazione, sistema di punteggio avanzato e monitoraggio complessivo hanno trovato naturale definizione sulla base della consolidata esperienza dell'organizzazione.

Aree da migliorare

Non appare ugualmente sviluppata e completa la comunicazione verso le diverse parti interessate esterne, rispetto a quelle all'intero, della decisione di avviare il percorso e delle relative motivazioni, anche al fine del possibile coinvolgimento degli stakeholder esterni.

Pur essendo chiaro che la scuola ha definito la pianificazione e attua un monitoraggio delle attività el corso del processo, appare migliorabile la verifica sistematica, adeguatamente documentata, dell'avanzamento delle attività, dei necessari cambiamenti, delle risorse utilizzate, con un confronto sistematico tra piani e avanzamento.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato	limitato	Accettabile	soddisfacente	eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Punti di forza

Il processo di comunicazione è stato avviato dall'Istituto attraverso un piano specifico comprendente tempi, attività, strumenti, modalità, portatori di interesse e monitoraggio/evidenze. Il piano è stato monitorato ed aggiornato. I contenuti e gli strumenti adottati per la comunicazione sono diversificati a seconda della tipologia di destinatari sia interni che esterni.

La comunicazione è stata data durante i collegi docenti e le riunioni con i genitori e loro rappresentanti (consigli di classe e d'istituto il particolare) e ha riguardato fase di avvio del percorso, fasi intermedie e fase conclusiva.

Il piano è stato regolarmente monitorato e ne sono stati registrati gli scostamenti rispetto alla tempistica prevista.

La comunicazione all'esterno alle altre parti interessate oltre ad alunni e genitori è stata fatta pubblicando l'iniziativa sul sito.

Gli incontri e le riunioni tenuti in questa fase sono stati verbalizzati e i contenuti hanno compreso obiettivi, scopi, attività e identificazione dei soggetti coinvolti.

Informalmente la comunicazione è stata anche data alla rete degli istituti tecnici di cui la scuola è capofila, agli istituti nautici e alle agenzie formative del territorio.

Aree da migliorare

Pur essendo stato definito un approccio strutturato alla comunicazione, i contenuti e gli strumenti di comunicazione utilizzati non sempre appaiono idonei a garantire una adeguata informazione, in particolare per quanto riguarda i benefici attesi rispetto ai portatori di interesse esterni (Istituzioni, associazioni, organismi pubblici e privati, fornitori, partner, etc.).

Non sono state rilevate evidenze della presenza di sistemi di misurazione dell'efficacia delle comunicazione rispetto ai portatori di interesse.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato	limitato	Accettabile	soddisfacente	eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	------------

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Punti di forza

La scuola ha notevoli esperienze pregresse di autovalutazione. Da anni è stato costituito il GAV, integrandolo con la nuova scuola nautica.

Il gruppo è stato poi completato con nuovi membri, sulla base di disponibilità e per la completezza della rappresentanza.

Il Gruppo di AV è stato formato con attenzione alla rappresentanza delle diverse componenti dell'Istituto. La composizione è avvenuta con l'intento di formare un nucleo di AV che avesse esperienza e costituisse la base per l'allargamento progressivo nei successivi cicli, come in effetti è avvenuto. Si segnala che è risultato particolarmente evidente il criterio di privilegiare nel tempo risorse con una spiccata cultura organizzativa orientata al TQM.

La rappresentanza delle diverse funzioni e del personale ATA completa e tenuta aggiornata.

Le nomine del responsabile e dei componenti del Gruppo di Autovalutazione sono state formalizzate e comunicate.

La decisione circa la partecipazione della Dirigente al processo appare conforme alla cultura e alla tradizione dell'organizzazione.

Si è deciso che Il Dirigente scolastico facesse parte del Gruppo di AV, per garantire l'impegno al massimo livello della leadership nel processo. Ciò anche a dimostrazione dell'interesse e attenzione all'adozione del CAF come leva per innescare il ciclo del PDCA come processo diffuso e ripetuto nel tempo. La decisione circa la partecipazione della Dirigente appare conforme alla cultura e alla tradizione dell'organizzazione

Aree da migliorare

Manca un quadro specifico delle competenze dei diversi partecipanti al Gruppo di Autovalutazione che confermi la presenza non solo delle rappresentanze, ma anche delle necessarie competenze e conoscenze dell'organizzazione.

L'istituto ha deciso di non attuare una divisione formale dei compiti all'interno del Gruppo di AV sia in fase di pianificazione dei lavori che di attuazione degli stessi. Una scelta in tal senso potrebbe favorire una più efficiente preparazione della fase preparatoria al consenso del GAV .

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato	limitato	Accettabile	soddisfacente	eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	------------

Step 4 – Organizzare la formazione

Punti di forza

La formazione è stata pianificata in due riunioni. Sono stati usati materiali Formez e materiali auto costruiti dalla referente e sono stati coperti la struttura del modello, la metrica e il processo del **CAF External Feedback**.

La formazione ha anche compreso, sia pure in modo non documentato, una prova di applicazione su alcuni criteri, in preparazione dell'autovalutazione.

La formazione, già diffusa nella scuola progressivamente negli anni, ha tenuto conto anche delle specifiche esigenze del personale recentemente introdotto nel Gruppo di Autovalutazione .

Si è verificato nel corso della valutazione che la conoscenza del modello, a livello informativo, è diffusa all'interno della scuola al di là delle persone direttamente coinvolte nel processo del **Caf External Feedback** .

Aree da migliorare

Non è stata fatta, almeno a livello formale, una verifica di apprendimento.

Potrebbe essere utile una maggiore e più strutturata diffusione di una informazione/formazione sul **Modello CAF** e sull'approccio **PDCA** che accresca la cultura del modello a tutti i livelli e in tutti gli ambiti.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato	limitato	Accettabile	soddisfacente	eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	------------

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Punti di forza

La conduzione dell'autovalutazione è stata adeguatamente preparata, mettendo a disposizione del Gruppo di Autovalutazione l'opportuna documentazione e definendo regole base per facilitare il consenso.

La raccolta delle evidenze e dei risultati necessari per l'autovalutazione si è svolta attraverso:

- somministrazione del questionario ed elaborazioni delle relative risultanze;
- analisi dei fattori abilitanti;
- analisi dei risultati;
- raccolta di documenti ed informazioni utili per l'AV inclusi quelle tratti dalle precedenti esperienze sulle tematiche della qualità fatte dall'organizzazione;

E' evidente l'impegno dell'Istituto a mettere a disposizione del GAV documenti, informazioni e dati riguardanti i principali processi e risultati dell'organizzazione, relativamente a tutte le aree del modello.

Il personale è stato coinvolto direttamente attraverso consultazioni e confronto e distribuzione di questionari, e la raccolta della documentazione e dei dati utili all'AV è stata attenta e completa.

La Riunione di Consenso è stata preparata in più sessioni, seguendo le modalità indicate dalle linee guida attraverso le valutazioni individuali, **con Punti di Forza, punti deboli e punteggio**, espresse dai singoli membri del Gruppo di AV, compresa la Dirigente Scolastica. Tale riunione è stata preparata, con attenzione, da parte del responsabile ed è stata molto partecipata in termini di contributo di ogni componente, nell'individuazione dei punti di forza e di debolezza.

Le criticità emerse sono state analizzate per poterle tradurre nei successivi piani di miglioramento.

Aree da migliorare

Non c'è evidenza formale di rapporti di valutazione individuali preparati dai singoli componenti del GAV. Anche se è stato dichiarato che i vari componenti hanno informalmente registrato a livello individuale i propri punti di forza, di miglioramento e punteggi, si sottolinea come un approccio più formale potrebbe garantire un più sostanziale contributo dai singoli componenti.

Data anche la dimensione del Gruppo di Autovalutazione, una attività preparatoria al consenso che comprenda ad esempio un pre-assemblaggio dei dati, pianificazione dettagliata delle riunioni preparatorie può rendere più efficace ed efficiente il consenso abbreviando i tempi delle riunioni.

La scarsità dei risultati di prestazione nel Rapporto di Autovalutazione fa presupporre una non uguale attenzione alla raccolta delle informazioni per la parte **risultati** rispetto a quella dei **Fattori Abilitanti**.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato	limitato	Accettabile	soddisfacente	Eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	------------

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

Punti di forza

Il rapporto di autovalutazione preparato dalla scuola appare completo e ben articolato nelle sue componenti: sintesi dei sottocriteri, punti di forza, punti di debolezza, idee per il miglioramento, punteggi, evidenze

Il rapporto è stato formalmente approvato in una riunione specifica e protocollato

La comunicazione dei risultati dell'autovalutazione è stata fornita per il personale docente nel collegio docenti, per il personale non docente tramite pubblicazione sul sito e tramite comunicazione diretta da parte del personale non docente che faceva parte del GAV

La comunicazione esterna è stata data tramite pubblicazione sul sito di competenza.

Aree da migliorare

Pur essendo i contenuti del RAV completi secondo le indicazioni date dalle linee guida, si osserva una certa disomogeneità di contenuti tra la parte fattori abilitanti e risultati, in particolare di prestazione. Questi ultimi appaiono piuttosto limitati e incompleti secondo il modello

La comunicazione dei risultati all'esterno dell'organizzazione appare migliorabile. L'approccio adottato (sola pubblicazione tramite sito) non fornisce sufficienti garanzie di reale diffusione dell'informazione e di coinvolgimento delle parti interessate esterne anche per dare supporto alle successive azioni di miglioramento

La pubblicazione dei risultati sul sito potrebbe essere più efficace se, oltre al RAV, prevedesse la presentazione in forma sintetica dei principali punti emersi, delle relative conclusioni e della prosecuzione del percorso verso il miglioramento

Le attività è state svolte in modo:

molto limitato	limitato	Accettabile	soddisfacente	eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	------------

Sezione 3: Feedback sul piano di miglioramento

Commenti generali sul processo di miglioramento:

Appare chiaro il legame tra i risultati del RAV e il Piano di Miglioramento; i progetti scelti affrontano temi sicuramente di grade rilievo per la scuola.

Appare tuttavia migliorabile il processo realizzato per la selezione delle aree di miglioramento prioritarie in funzione dei fattori critici di successo dell'organizzazione. Anche se si conferma che la scelta è caduta su temi di rilievo, un processo più rigoroso potrebbe garantire maggiormente la coerenza autovalutazione - miglioramento

I singoli progetti di Miglioramento risultano sviluppati in modo chiaro, con adeguata definizione delle diverse fasi di sviluppo e degli obiettivi di **output e di outcome**, con i relativi indicatori e target.

È stata pianificata ed attuata la comunicazione del Piano di Miglioramento; anche in questo caso risulta più chiara la diffusione verso l'interno che verso l'esterno dell'organizzazione.

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

Punti di forza

Seguendo le indicazioni delle Linee Guida, il GAV ha proseguito la propria attività per impostare le valutazioni al fine di individuare le possibili azioni di miglioramento.

Al fine di selezionare le azioni di miglioramento prioritarie da inserire nel piano di miglioramento, sono state usate la matrice importanza-valore e rilevanza-fattibilità. Al processo di selezione, ed in particolare alla definizione della matrice importanza-valore, ha direttamente partecipato la Dirigente scolastica.

I progetti selezionati al termine del processo di definizione del Piano di Miglioramento appaiono correlati ai punti di debolezza emersi dal RAV.

I progetti appaiono chiaramente strutturati secondo la logica PDCA, con contenuti chiaramente definiti, fasi di sviluppo dettagliate e obiettivi sufficientemente chiari in termini di output e, in qualche misura, di outcome.

I contenuti dei progetti appaiono di elevato rilievo per la scuola e sono stati sviluppati con il coinvolgimento di clienti (studenti ed ex-studenti) e altre organizzazioni esterne (aziende ed altre organizzazioni del territorio e università)

Aree da migliorare

Pur apprezzando lo sforzo dell'organizzazione nel seguire le linee guida per la selezione dei progetti di miglioramento, si riscontrano alcune imprecisioni: in particolare:

- non è sufficientemente chiaro come sia stata data priorità ai punti di debolezza (selezionandoli per importanza strategica e ricorrenza).
- non è risultato chiaro l'impiego della matrice importanza-valore nella fase di passaggio dai risultati dell'autovalutazione al piano di miglioramento.
- non è chiaro in che misura le idee per il miglioramento, o altri contributi, abbiano guidato la scelta delle possibili iniziative di miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato	limitato	accettabile	Soddisfacente	eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	------------

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Punti di forza

La comunicazione interna ha seguito una prassi sistematica, consolidata nel tempo e che ha dimostrato di permettere una circolazione capillare delle informazioni verso il personale interessato, com'è emerso dai colloqui con i soggetti intervistati.

È stata seguita una prassi di comunicazione sistematica, consolidata nel tempo e che ha dimostrato di permettere una circolazione capillare delle informazioni verso il personale interessato, com'è emerso dai colloqui con i soggetti intervistati. Vengono utilizzati diversi canali: Consigli di classe e d'istituto, la bacheca, ecc.

Anche all'esterno la comunicazione viene data nei contatti con le parti interessate tramite i contatti sistematici (reti di scuole, collaborazione con aziende ed università ecc., occasioni di confronto con l'esterno dell'Istituto, sito WEB).

Aree da migliorare

Pur essendo chiara la determinazione della scuola di mantenere una costante comunicazione relativa al piano di miglioramento, non è sufficientemente chiaro come questa sia supportata da un piano di comunicazione con chiara definizione di come, quando, a chi e cosa comunicare.

La comunicazione non sembra aver coinvolto i possibili portatori di interesse esterni di riferimento operanti nel territorio. Al riguardo, sebbene l'Istituto risulti molto impegnato su progetti di particolare rilevanza ed innovazione, non sono state rilevate sufficienti evidenze circa le modalità con le quali la Struttura si sia adoperata per valorizzare il proprio operato sul fronte della qualità totale e dei modelli di eccellenza.

Manca una rilevazione dell'efficacia della comunicazione soprattutto per quanto riguarda gli stakeholder esterni, né appare chiaro se siano stati considerati i feedback raccolti durante il processo di comunicazione al fine di coinvolgere le parti interessate esterne nel processo di miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato	limitato	accettabile	soddisfacente	eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	------------

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Punti di forza

La definizione delle responsabilità dei progetti è stata formalizzata e basata su criteri definiti e chiari, (in particolare esperienza pregressa sul tema), le nomine sono pubblicate.

Il piano di miglioramento è stato aggiornato nel corso dello sviluppo, sulla base delle mutate esigenze e delle richieste del contesto, in particolare per ampliare gli obiettivi e prolungare la durata di un progetto sulla base delle richieste degli stakeholder e per gestire slittamenti di fornitura di apparati per l'altro. Le variazioni e gli scostamenti sono registrati e spiegati nei verbali di avanzamento.

C'è un ampio coinvolgimento nel progetto, al di là del gruppo di progetto, non limitato all'interno della scuola, ma che ha interessato anche famiglie, studenti ed ex-studenti, organizzazioni ed aziende del territorio e università.

L'avanzamento dei progetti è sistematicamente monitorato e il monitoraggio mostra il superamento degli obiettivi definiti (intermedi o finali).

Aree da migliorare

Non appare sufficientemente chiaro come il monitoraggio dei progetti sia pianificato in funzione delle fasi e scadenze degli stessi. La sola definizione di un monitoraggio periodico non garantisce di osservarne l'evoluzione nei momenti chiave.

Dai verbali delle riunioni di monitoraggio, non appare che esso traguardi le varie fasi di sviluppo dei progetti, con chiara definizione di andamento temporale, risultati conseguiti, problematiche emerse ecc.. Un più chiaro riferimento al piano di sviluppo inizialmente definito può dare maggiori garanzie di monitoraggio completo e coerente.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato	limitato	accettabile	soddisfacente	eccellente
----------------	----------	-------------	---------------	------------

Sezione 4: Feedback sui valori del TQM

Considerazioni complessive sugli 8 Principi di Eccellenza

L'esperienza pluriennale di applicazione di modello organizzativi ha chiaramente generato un consolidamento dei Principi dell'eccellenza entro l'organizzazione, riscontrata in particolare nella coerente gestione e nell'impegno da parte della leadership, nella attenzione verso i cittadini/clienti e territorio, nella sistematicità dell'approccio al miglioramento.

Leadership e fermezza dei propositi

Risulta chiaro come la leadership della scuola, a partire dalla Dirigente Scolastica, sostengano la missione dell'organizzazione e i suoi valori, impegnandosi per il miglioramento in modo diffuso e sistematico ed indirizzando e sostenendo a tal fine il personale.

Si è avuta evidenza di come i leader abbiano saputo gestire efficacemente anche situazioni critiche e inattese, grazie anche al percorso di qualità consolidato negli anni, creando un ambiente di fiducia nelle capacità individuali e collettive, dimostrato anche dai risultati delle indagini di clima interne.

Orientamento ai risultati

Si è avuta una chiara percezione di come la scuola sia orientata ad offrire ai propri clienti servizi rispondenti alle loro aspettative e a misurarne la soddisfazione.

È in atto un ampio e significativo sistema di misure di percezione, oltre che di gestione delle segnalazioni/reclami.

Sono stati citati casi significativi di azioni di miglioramento messe in atto sulla base della osservazione dei risultati conseguiti.

Il quadro dei risultati osservati dalla scuola potrebbe essere migliorato da una più ampia osservazione di risultati di prestazione, per i quali siano anche definiti obiettivi ed effettuati confronti con scuole paragonabili.

Gestione per processi ed obiettivi

Nella scuola è chiara una strutturazione dei processi, con la definizione delle relative responsabilità.

C'è attenzione alla gestione efficace dei processi e sono in atto iniziative significative di miglioramento di alcuni dei processi chiave della scuola.

Appare migliorabile il sistema di monitoraggio dei processi, definendo obiettivi e utilizzando confronti con scuole paragonabili.

Coinvolgimento e sviluppo del personale

La valutazione della scuola ha permesso di verificare il clima positivo, l'ampio coinvolgimento del personale e la sentita partecipazione alle iniziative per la qualità e l'innovazione.

Sono attuate periodicamente indagini di clima del personale che confermano un ambiente positivo e partecipativo.

Circa il 30% del personale di ruolo collaborano a specifici progetti della scuola; la partecipazione è crescente.

Una più ampia e completa diffusione dei principi espressi dal Modello CAF potrebbe ulteriormente contribuire a una loro applicazione nelle attività quotidiane e in tutte le iniziative che la scuola mette in atto, anche al di fuori degli specifici percorsi come il **CAF External Feedback**.

Sviluppo delle partnership

I positivi contatti con il territorio hanno permesso di focalizzare l'attenzione della scuola sul miglioramento dei propri processi e sulla definizione di progetti per rispondere meglio alle esigenze ed attese (ad es. per alternanza scuola lavoro, inclusione e inserimento di diversamente abili).

La scuola fa parte di varie reti del territorio e ha numerosi rapporti anche al di fuori. Collabora con scuole medie del territorio per la continuità in ingresso, con licei e scuole professionali, ha un'ampia partecipazione al progetto Erasmus.

Ci sono collaborazioni con altre scuole del territorio per progetti specifici (ciberbullismo), con istituti nautici e cantieri nautici anche di altre province.

Una maggiore strutturazione delle partnership, con definizione di obiettivi attesi e valutazione dei risultati ottenuti può garantire maggiormente che le partnership in atto rispondano efficacemente agli obiettivi della scuola e diano valore all'impegno per la loro gestione.

Responsabilità sociale

La scuola è fortemente impegnata in piani di inclusione e dimostra forte attenzione per i diversamente abili, con piani educativi personalizzati. L'impegno in tal senso è chiaramente riconosciuto dal territorio

Vengono sviluppati inoltre piani personalizzati per studenti atleti.

L'attenzione alla riduzione dell'impatto ambientale è dimostrato tra l'altro dall'adesione a un progetto di protezione delle costiere del territorio. Il progetto, in collaborazione con Costa Crociere, comporta l'adozione di un tratto di costa per raccolta di dati ambientali e sensibilizzazione, e prevede uscite didattiche da parte degli alunni che fanno direttamente rilievi ambientali. Il progetto comprende formazione su competenze teoriche e attività pratiche.

L'impegno sociale e ambientale della scuola potrebbe esplicitarsi nella definizione di una specifica politica, come strumento di sensibilizzazione interna ed esterna.

Focalizzazione sul cittadino/cliente

Punti di forza

La scuola è molto attenta alla comunicazione verso le famiglie ed è stata tra le prime ad attivare in tal senso **il registro elettronico**.

La consuetudine all'utilizzo di piattaforme di comunicazione on line ha facilitato i contatti anche durante la pandemia, riducendo in tal modo le problematiche legate alla formazione a distanza.

Viene dimostrata attenzione alla popolazione adulta (scuola serale) e all'inclusione di alunni con bisogni educativi speciali (la scuola ha avuto riconoscimenti per le iniziative in proposito messe in atto).

I contatti strutturati con il territorio hanno permesso di migliorare il processo di alternanza scuola-lavoro, sulla base dei feedback ricevuti sia dalle aziende che dagli studenti.

Vengono effettuate periodicamente indagini di percezione verso i genitori, gli studenti e gli ex-studenti, oltre che, specificamente, per le famiglie di alunni diversamente abili.

Aree da migliorare

Pur essendo in atto ampie indagini di percezione, i risultati del rapporto con i cittadini/clienti potrebbero essere ulteriormente evidenziati da un più ampio e significativo rilievo di misure di prestazione.

Da quanto percepito nella valutazione on-line, appare ulteriormente migliorabile il diretto coinvolgimento dei cittadini/clienti nei processi dell'organizzazione, ed in particolare nella iniziative di miglioramento.

L'organizzazione ha raggiunto:	Non ha raggiunto il livello iniziale	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
--------------------------------	--------------------------------------	------------------	--------------------------	---------------------

Apprendimento, innovazione e miglioramento continuo

Punti di forza

Con il suo costante impegno da molti anni all'utilizzo di modelli organizzativi (a partire dal Modello EFQM), la scuola dimostra la sua attenzione all'apprendimento (anche tramite il confronto con scuole degli stessi indirizzi e partecipazione a reti di scuole).

Si è avuta una chiara percezione dell'attenzione a raccogliere idee ed opportunità di miglioramento tramite indagini di soddisfazione interne ed esterne, utilizzando le risultanze per migliorare le proprie prestazioni ed il rapporto con gli stakeholder.

È chiaro come il personale sia responsabilizzato e dia il proprio contributo al miglioramento dell'organizzazione, come dimostrato dall'ampia partecipazione ai progetti messi in atto dalla scuola.

Aree da migliorare

Una ancora più elevata maturità potrebbe essere raggiunta dalla scuola attraverso una estensione sostanziale e sistematica dell'approccio PDCA (formale o informale) e del confronto con altre organizzazioni sui diversi processi organizzativi interni, anche al di fuori dei percorsi di qualità.

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

Sezione 5: Tabella dei punteggi

Tabella dei punteggi (Pilastro 1 e 2)	1	2	3	4	5
Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione					X
Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione				X	
Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione				X	
Step 4 – Organizzare la formazione				X	
Step 5 – Condurre l'autovalutazione				X	
Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione				X	
Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione				X	
Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento			X		
Step 9 – Implementare il piano di miglioramento				X	
Punteggio minimo necessario (inclusi i tre step con 4 punti) = 28		Punteggio = 36			

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

Per ottenere la ECU Label, i requisiti minimi sono i seguenti:

- La somma dei punteggi degli step dei pillar 1 e 2 deve essere di almeno **28** punti
- Gli step 1, 5, 9 devono raggiungere almeno il livello **4**
- Tutti gli 8 principi devono raggiungere almeno il **Livello d'inizio (I)**

Il riconoscimento è stato ottenuto: sì	Il riconoscimento non è stato ottenuto:
---	--