

Feedback report

**Istituto di Istruzione Secondaria Superiore
B. Caramia – F. Gigante
Istituto Tecnico Agrario Statale
Locorotondo-Alberobello**

27.06.2014

Feedback report

Nome dell'organizzazione:	I.I.S.S. "Caramia- Gigante" Locorotondo-Alberobello
Indirizzo:	Via Cisternino 284, Locorotondo
Referente:	Stea Vincenzo
Telefono:	080 4311011
Fax:	0804311011
E-mail:	vincenzo.stea@tiscali.it
Data:	27.06.2014
Team di valutazione:	Zaccaro Beatrice Coordinatore Barile Maria Fernanda Supervisore

Sezione 1: Commenti

Temi chiave

La decisione di intraprendere un percorso di AV è stata presa dal management aderendo al progetto "Miglioramento delle performance delle Istituzioni 2007/2013 H-1 FSE 2011-13 Percorso assistito CAF"; tale decisione è stata condivisa nel Collegio dei docenti del 10.01.2013, appositamente convocato in seduta straordinaria. E', inoltre, evidente il coinvolgimento del DS nel promuovere e supportare il processo; pur avendo comunicato "la grande opportunità del Processo di AV utilizzando il Modello CAF per le metodologie e gli strumenti del TQM", non vi è completa evidenza dell'individuazione e della comunicazione degli obiettivi e dei vantaggi, opportunamente formalizzati, che discendono dal processo di AV nei confronti di tutti i portatori di interesse, sia interni sia esterni.

L'AV è stata condotta da un GAV rappresentativo e motivato, che ha saputo individuare i PdF e i PdD da cui sono emerse le IpM; sulla base degli esiti dell'AV è stato, infatti, definito il PdM, composto da progetti opportunamente pianificati e in parte implementati.

Si può riscontrare la progressiva integrazione dei principi d'eccellenza nella cultura organizzativa della scuola e la conseguente tensione al miglioramento, anche attraverso la diffusione della conoscenza del Modello CAF e della Procedura CEF al personale mediante flussi di comunicazione ed attività di formazione mirati.

Dalla visita sul posto si è potuto rilevare che il coinvolgimento e l'entusiasmo del personale intervistato costituiscono una buona base per integrare progressivamente il processo di AV nella strategia della scuola facendola progredire gradualmente verso l'eccellenza.

Punti di forza

- L'iniziativa di intraprendere il percorso di AV risulta condivisa e partecipata; il DS ha garantito il proprio supporto partecipando anche ai lavori del GAV.
- Il percorso di AV è stato realizzato con un'adesione sostanzialmente conforme al Modello, il PdM è stato elaborato in connessione con il RAV e le diverse azioni di miglioramento sono state strutturate, nel complesso, secondo il ciclo PDCA, anche se vanno migliorate le fasi di check e di act. Il PdM è stato inserito nel POF e risulta pubblicato sul sito dell'Istituto.
- Dal processo emerge un buon rapporto scuola-territorio, testimoniato da numerosi rapporti di partnership, che andrebbero maggiormente formalizzate e rese più visibili. Di particolare rilevanza appare la Fondazione ITS "Nuove tecnologie per il made in Italy – sistema alimentare – settore Produzione agroalimentare" di cui l'Istituto è scuola capofila.

Aree da migliorare

- E' necessario che l'organizzazione assicuri il giusto livello di formalizzazione alle numerose azioni poste in essere nel proprio percorso verso il miglioramento documentando, ad esempio:
 - 1) i diversi passaggi che hanno condotto ad attivare il processo di AV,
 - 2) i passaggi dalle valutazioni individuali alla redazione del RAV attraverso il consenso, opportunamente pianificato e documentato,
 - 3) le attività di formazione e di comunicazione del processo di AV.
- Si ritiene necessario erogare una Formazione specifica sul Modello CAF a tutto il personale, oltre che ai membri del GAV, seppur diversificata: ciò porterà ad una positiva ricaduta in termini di condivisione, motivazione e consapevolezza.
- E' importante, poi, migliorare il processo di Comunicazione del RAV, definendo con chiarezza contenuti e strumenti comunicativi in relazione ai diversi destinatari, secondo un approccio strutturato e sistematico.
- Va, infine, verificata l'efficacia della comunicazione, sia del processo di AV che del PdM.

Suggerimenti

Nonostante siano evidenti l'attenzione e l'impegno dell'organizzazione verso l'AV e il Miglioramento, si ritiene che ulteriori momenti di crescita potrebbero essere conseguiti attraverso una conoscenza più approfondita e diffusa del Modello e della Procedura da parte di tutto il personale. Si raccomanda una Formazione differenziata per rispondere ai bisogni specifici del personale, sviluppata su diversi livelli e verificata in termini di efficacia.

Sia il processo di AV che il PdM dovrebbero divenire organicamente parte integrante del POF, intervenendo nel processo di definizione della strategia dell'Istituto.

Si raccomanda di porre maggior attenzione alla comunicazione come fattore imprescindibile per il successo dell'intero processo, ricercando un coinvolgimento più attivo e propositivo di tutti gli stakeholder ed impiegando strumenti idonei ed incisivi per verificare l'efficacia della comunicazione stessa.

Si suggerisce di continuare, una volta concluso il PdM, ad applicare il modello CAF, utilizzandolo come parte integrante della strategia per il miglioramento continuo, con un approccio più marcatamente diagnostico e orientato al miglioramento.

Si raccomanda, inoltre, ai fini delle prossime autovalutazioni, di

- procedere alla raccolta delle evidenze e delle informazioni necessarie per l'analisi dei fattori e di risultati con criteri predefiniti, in modo che la documentazione sia già a disposizione all'inizio del processo,
- curare, in modo più strutturato e organico, la pianificazione e la formalizzazione delle diverse attività.

Per la redazione del RAV si suggerisce di approfondire i contenuti delle sintesi (alcune, quali quelle relative ai punti 1.2, 4.2, 4.5, 4.7, 5.2... sono eccessivamente scarse), verificando la coerenza tra quanto riportato nella sintesi e i PdF, i PdD, le IpM individuati.

E' necessaria un'accurata riflessione sulla metrica, affinché i punteggi attribuiti siano giustificati dagli elementi riportati: a volte, infatti, vengono attribuiti punteggi eccessivamente elevati (e poco

giustificati) nel Plan e nel Do. Lo stesso dicasi per il Check e l'Act: laddove non sono riportati monitoraggi ed azioni di riesame, non sono giustificati punteggi superiori a 10.

Si evidenzia che una maggiore riflessione sul ruolo dei punteggi, e sui concreti punteggi attribuiti a ciascun criterio e sottocriterio CAF, aiuta l'Amministrazione a condurre un processo di autovalutazione più efficace, estrapolando dai punteggi, opportunamente attribuiti, preziose indicazioni sulle direzioni da seguire e relative priorità per le attività di miglioramento e sul progresso dei miglioramenti già realizzati.

Come raccomandazione finale, si suggerisce all'Istituto di continuare, con ancora maggiore determinazione ed entusiasmo, a approfondire il proprio impegno e i propri sforzi per lavorare sulla Qualità in modo strutturato, proseguendo il percorso di miglioramento già avviato. Si ritiene che l'implementazione di attività di benchmarking e benchlearning possano ulteriormente sostenere l'organizzazione verso la qualità.

Per ulteriori suggerimenti, si rimanda al precedente punto "Aree da migliorare", oltre che alle medesime aree della sezione 2 e 3.

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:

Il percorso di AV realizzato dall'organizzazione ha seguito con discreta fedeltà le indicazioni del Modello di riferimento, riuscendo a focalizzare con sufficiente chiarezza i Punti di Forza, di Debolezza e le Idee per il Miglioramento.

Il processo va sicuramente migliorato soprattutto sotto il profilo della partecipazione e della comunicazione, così come va meglio definito, implementato, monitorato e formalizzato il Piano di Miglioramento, coinvolgendo sistematicamente i portatori di interesse, soprattutto esterni.

In generale, va garantito un giusto livello di formalizzazione dei processi e va migliorata la comunicazione, anch'essa un processo che va pensato e progettato in funzione delle esigenze degli SH e dei mezzi disponibili.

Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Punti di forza

- L'inizio del percorso CAF è evidenziato dall'impegno del DS pro tempore di candidare l'sin dall'aprile del 2012, al progetto "Miglioramento delle performance delle Istituzioni Scolastiche 07/013 H-1 FSE 011/013 Percorso assistito CAF", di aderire formalmente al progetto e di promuoverlo all'interno dell'Istituto, comunicando al CD "la grande opportunità del processo di AV utilizzando il Modello CAF per le metodologie e gli strumenti di TQM".
- E' stato formato un GAV rappresentativo e dotato di figure competenti e popolari: il Responsabile gode della fiducia della Direzione in quanto componente dello staff dirigenziale e del consenso dei docenti in quanto Funzione Strumentale, coordinatore di classe e di Dipartimento.
- Il percorso di AV è stato applicato all'intera organizzazione, tenendo conto della complessità dell'Istituto, costituito da due sedi scolastiche che, pur costituendo un'unica realtà, sono contraddistinte da proprie peculiarità.

Aree da migliorare

- Le valutazioni, in termini di punteggi attribuiti, non sono sempre coerenti con quanto descritto in termini di approcci che la scuola pone in essere e di metodi utilizzati (cosa fa e come lo fa). I punteggi assegnati risultano spesso molto elevati, non sempre differenziati in relazione alle diverse fasi del ciclo PDCA e talvolta non giustificati, soprattutto in fase di check e act.
- La scelta del sistema di punteggio (è stato utilizzato il sistema avanzato) è avvenuta senza particolare riflessione, e così pure l'allocazione delle risorse necessarie per condurre l'AV; tuttavia, essendo molte componenti il GAV Funzioni Strumentali, il compenso è garantito dal FIS per tale ruolo.
- La pianificazione delle attività, realizzata in alcuni momenti operativi, andrebbe estesa a tutte le fasi del processo, definendo formalmente tempi, risorse e responsabilità.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Punti di forza

- Pur non essendo stato strutturato uno specifico Piano di Comunicazione, sono stati utilizzati gli ordinari momenti istituzionali (Consigli di classe, Collegio Docenti, Consiglio di Istituto) per coinvolgere il personale ed alcuni SH nel processo.
- E' stato utilizzato il sito, dove risulta pubblicata il 19.02.2013 la notizia sulla partecipazione dell'Istituto al percorso di autovalutazione, con le sue finalità ed obiettivi e relative "linee guida". Il Responsabile del GAV si è adoperato per integrare l'informazione all'interno dell'Istituto, fornendo al personale ulteriori chiarimenti e spiegazioni.

Aree da migliorare

- Non sono state verificate l'efficacia della comunicazione e del coinvolgimento delle diverse componenti, interne ed esterne; va migliorato il coinvolgimento degli EE.LL di riferimento e vanno 'pensate' riunioni dedicate per gli SH più significativi (per es., genitori degli alunni).
- Non sono stati previsti feedback sulla comunicazione dell'AV in termini di suggerimenti, proposte, coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse.
- La comunicazione complessivamente realizzata appare limitata, generica, non opportunamente calibrata rispetto ai diversi destinatari. Non copre le diverse fasi dell'AV.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Punti di forza

- E' stato costituito un unico Gruppo di AV su decisione del DS e dello staff: la designazione dei membri è stata effettuata sulla base di criteri definiti (conoscenza dell'organizzazione, rappresentatività delle persone per sedi e per funzioni, competenze, consenso).
- Il Gruppo di autovalutazione risulta ben articolato: oltre al Responsabile del GAV, con compiti di coordinamento, il DS, il DGSA, 8 docenti, di diverse classi di insegnamento e sedi, 2 educatori di convitto, 1 unità ATA, per un totale di 14 persone. Dalla visita sul posto è emersa la precisa volontà di un allargamento del gruppo per migliorarne l'efficacia.

Aree da migliorare

- Va perseguito un giusto livello di formalizzazione relativamente alla definizione dei criteri di costituzione del GAV, alla definizione dei ruoli e compiti loro assegnati e, in generale, ai diversi processi ed attività.
- Va formalizzata anche la suddivisione dei compiti all'interno del Gruppo per la raccolta delle informazioni sui vari temi, e la valutazione in merito alla partecipazione del DS ai lavori del gruppo.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 4 – Organizzare la formazione

Punti di forza

- L'attività formativa ha coinvolto il GAV e tutti i docenti delle Funzioni Strumentali, che hanno seguito i webinar proposti dal Formez (la cui partecipazione è stata aperta a tutti). Il Responsabile del GAV ha partecipato agli incontri territoriali previsti dal percorso CAF, relazionando successivamente agli altri componenti per condividere il know how acquisito. Il Modello CAF e il Progetto di AV sono stati presentati dal DS in Collegio Docenti, raggiungendo così tutto il personale docente.

Aree da migliorare

- Non è stato strutturato un Piano di formazione articolato, che valuti le esigenze formative dei destinatari, gli strumenti, i tempi, i contenuti.
- Non sono stati approntati strumenti per valutare l'efficacia della formazione ricevuta dai partecipanti allo scopo di indicare eventuali opportunità di miglioramento, né strumenti di rilevazione della soddisfazione dei partecipanti al termine degli incontri formativi realizzati.
- Andrebbe pianificata ed implementata una maggiore partecipazione del personale ATA alle attività formative.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Punti di forza

- Le attività propedeutiche all' autovalutazione sono state pianificate con una certa accuratezza, secondo un percorso logico-metodologico declinato in incontri operativi cui hanno partecipato tutti i membri del GAV. Il questionario relativo ai Fattori Abilitanti è stato condiviso dal Gruppo prima di essere somministrato al personale docente e ATA, opportunamente supportato nella compilazione.
- Sono stati messi a disposizione del Gruppo documenti, informazioni e dati dell'organizzazione riguardanti i processi fondamentali per facilitare l'analisi e la valutazione dei fattori e dei risultati.
- Dalla visita sul posto si è appreso che sono state effettuate valutazioni individuali, armonizzate poi in una specifica riunione del GAV, non formalizzata in apposito verbale.

Aree da migliorare

- Pur in presenza di un'attività preparatoria alle valutazioni individuali, non vi sono tracce documentali della pianificazione e realizzazione della riunione di consenso, che definisca modalità ed approcci per costruire il processo di consenso sui PdF, le AdM ed i punteggi attribuiti.
- Non risulta documentata la preparazione di liste di PdF, AdM ed assegnazione dei punteggi da parte dei vari membri del GAV, né di input individuali, note, analisi di scostamento, commenti per facilitare il consenso.
- Durante la visita on site, è emerso che la raccolta dei dati utili al percorso all'autovalutazione non è stata sufficientemente organica e strutturata- L'Istituto, poco abituato a misurare i propri dati e ad analizzarli sistematicamente, e peraltro alla sua prima esperienza di autovalutazione, ha raccolto meno dati di quanti non ne avesse effettivamente a disposizione.

Le attività sono state svolte in modo:

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

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

Punti di forza

- Il GAV ha redatto un rapporto finale di autovalutazione che copre tutti i sottocriteri del modello ed indica i punti di forza (ne sono stati individuati oltre 100), le aree da migliorare (oltre 60), i punteggi. La relazione contiene anche, per ciascun sottocriterio, le idee per il miglioramento (ne sono state formulate oltre 70).
- IL responsabile del GAV ha formalmente consegnato il rapporto di autovalutazione al D.S. Marcello Ruggieri, che lo ha approvato il 15.7.2013. Una sintesi è stata presentata in Collegio Docenti. Sul sito dell'Istituto risulta pubblicato, in data 3.9.2013, visibile a tutti e liberamente scaricabile, l'intero rapporto di Autovalutazione.

Aree da migliorare

- Le aree di miglioramento sono spesso riportate in modo alquanto sintetico, senza un'analisi sistematica di commenti ricorrenti e strategici utili per il passaggio dall'AV al Piano di Miglioramento.
- Nonostante il RAV sia stato presentato al CD e messo sul sito per un'ampia diffusione, i risultati dell'AV non sono stati comunicati a tutte le parti interessate, interne ed esterne, in incontri dedicati e con idonei strumenti, funzionali ai destinatari.

Le attività è state svolte in modo:

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

Sezione 3: *Feedback* sul piano di miglioramento

Commenti sul piano di miglioramento:

Il Piano di Miglioramento si concentra opportunamente sulle priorità emerse dalle matrici utilizzate e sulla base dei Fattori Critici di Successo. Il ciclo PDCA è la base della maggior parte delle azioni di miglioramento.

Va effettuato un controllo strutturato del Piano in fase di implementazione, analizzando le cause degli scostamenti rispetto al Piano originale ed intervenendo con azioni già programmate.

La comunicazione del PdM può essere migliorata sia all'interno che all'esterno dell'Istituto e va verificata la sua efficacia con strumenti adeguati.

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

Punti di forza

- Il Piano di Miglioramento è stato elaborato a partire dallo scenario emerso dal processo di Autovalutazione; le azioni relative ai progetti che costituiscono il Piano sono state progettate secondo il ciclo PDCA, individuando e definendo con contenuti adeguati le singole fasi di approccio, diffusione, valutazione e riesame. E', inoltre, stato inserito nel POF.
- Per la definizione delle priorità, l'organizzazione si è basata sui Fattori Critici di Successo precedentemente individuati ed ha elaborato la matrice e la tabella delle priorità; sono state definite anche due azioni di rapida attuazione (monitoraggio delle assenze del personale e orario di ricevimento dei docenti) che fanno riferimento a due specifiche priorità individuate.

Aree da migliorare

- Non è documentata l'analisi dettagliata di tutti i risultati dell'AV, con il coinvolgimento delle funzioni interessate, con una raccolta di proposte per le azioni di miglioramento a partire dalle idee formulate durante l'Autovalutazione.
- Pur essendo stati esplicitati fasi e tempi delle diverse attività, i Progetti di Miglioramento non sono stati conclusi al momento della visita; mancano, inoltre, indicazioni di future azioni di miglioramento e di follow up, nonché rimandi a benchmarking esterno.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Punti di forza

- E' stato elaborato un Piano della Comunicazione del Miglioramento che definisce in modo strutturato tempi, contenuti, destinatari e modalità di comunicazione. Il Piano copre le diverse fasi delle attività ed è rivolto ai portatori di interesse più significativi, calibrando opportunamente gli strumenti comunicativi più appropriati.

Aree da migliorare

- Il Piano di comunicazione, come è emerso dalla visita on site, è stato solo parzialmente implementato e realizzato.
- Non risultano approntati strumenti per verificare l'efficacia della comunicazione.
- Non vi è evidenza del diretto coinvolgimento di tutti i portatori di interesse, con possibili feedback top-down (suggerimenti, proposte) adeguatamente documentati.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Punti di forza

- Risultano definite le figure Responsabili dei Progetti di Miglioramento, il Referente del Piano, i compiti e le responsabilità.
- Le due azioni di rapida attuazione (Quick Wins), elaborate per rispondere a due specifiche priorità individuate, sono state realizzate sin dall'inizio dell'anno scolastico.

Aree da migliorare

- Non vi è evidenza, nell'implementazione del Piano di Miglioramento, di un'analisi ed una documentazione degli scostamenti rispetto al Piano originale che hanno causato i ritardi verificatisi in sede di attuazione (il secondo Progetto non è ancora stato realizzato).
- Nonostante i Progetti di Miglioramento siano stati pianificati e sviluppati secondo la logica PDCA, il monitoraggio dei Progetti non appare ancora efficacemente gestito: le fasi di Check e di Act vanno migliorate in termini di progettazione e di implementazione, e vanno adeguatamente documentate, coinvolgendo anche i principali portatori di interesse.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Sezione 4: *Feedback* sui valori del TQM

Considerazioni complessive sugli 8 Principi di Eccellenza

Vi è evidenza dell'integrazione progressiva, nella cultura organizzativa dell'Istituto, dei principi dell'eccellenza. Sulla scorta della documentazione prodotta (questionario relativo ai valori del TQM, RAV, PDM) e dalle evidenze, tangibili e intangibili, acquisite durante la visita on site, la scuola, infatti, relativamente ai valori del TQM, si situa almeno al livello iniziale, e, per quanto riguarda Leadership e Responsabilità Sociale, si evidenzia un livello di Realizzazione.

Area da migliorare, comune a tutti principi, è relativa alla mancata implementazione di un sistema strutturato e organizzato di misurazione.

Leadership e coerenza degli obiettivi

Punti di forza

- Nel corso della visita on site è emersa, con evidenza, all'interno dell'Istituto, la presenza di una leadership diffusa e consolidata.
- Il processo di costruzione di un'identità e di un percorso educativo formativo e professionale nel contesto territoriale di riferimento appare ben sviluppato. I leader dell'Istituto (DS, Vicari, Staff Dirigenziale, ecc.) hanno, nel rispetto delle indicazioni Nazionali per il curricolo, definito la mission, sviluppato la vision e i valori di riferimento, condividendoli con il personale dell'Organizzazione e declinandoli nel POF, nel Regolamento di Istituto e in quello di convitto, nel Patto di corresponsabilità, documenti che risultano tutti pubblicati sul sito web della scuola.
- La leadership dell'Istituto ha avviato, nel gennaio del 2013, la sperimentazione del modello CAF. Lo sviluppo del percorso di autovalutazione, l'elaborazione del piano di miglioramento e la sua implementazione all'interno dell'organizzazione, tutti realizzati pur essendosi registrato, in corso d'opera, il cambio del DS che aveva inizialmente aderito al progetto, denotano coerenza e continuità della leadership nel perseguimento degli obiettivi e nella promozione di una cultura innovazione e miglioramento.
- Il management dell'Istituto è attento a creare e sviluppare rapporti e partnership con altre istituzioni operanti nel campo della formazione e dell'istruzione, nel sociale e nel volontariato e si adopera per creare e sostenere l'immagine positiva e la buona reputazione della scuola.

Aree da migliorare

- La Mission dell'Istituto è chiaramente identificata, ma vi è scarsa evidenza di una sua puntuale traduzione in azioni /servizi per l'utenza. Non è presente, infatti, un'organica pianificazione del passaggio da mission e vision ad azioni strategiche ed obiettivi operativi, che tengano esplicitamente conto delle aspettative e dei bisogni dei portatori di interesse.
- Non c'è un coinvolgimento sistematico e strutturato degli stakeholder nella definizione di mission, vision e valori, finalizzato ad una condivisione sulle strategie dell'Organizzazione e vanno anche sviluppate le condizioni per una comunicazione più efficace sia all'interno dell'Organizzazione sia al suo esterno.
- Emerge la necessità di sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi strategici ed operativi ad ogni livello dell'Istituzione. Tale esigenza costituisce un commento ricorrente all'interno del registro di autovalutazione dell'Istituto e se ne è avuta chiara evidenza nel corso della visita on site.

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>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Orientamento ai risultati

Punti di forza

- L'Istituto ha identificato i propri portatori di interesse e le aree di risultato significative. Consapevole dell'“importantissima responsabilità” di avere, con il proprio ruolo istituzionale, all'interno dello specifico contesto economico-sociale del territorio, è orientato ai risultati collegati alla mission dell'Organizzazione. Come da evidenze, soprattutto della visita on site, i risultati, specialmente quelli relativi alle performance chiave, sia esterni sia interni, sono sicuramente apprezzabili.
- L'Organizzazione ha avviato il percorso di autovalutazione con il modello CAF ed elaborato il piano di miglioramento; inoltre si adopera perché l'istituto abbia una buona reputazione ed immagine pubblica in quanto scuola di riferimento nel territorio.
- L'Istituto ha sviluppato numerose partnership, mostra attenzione all'implementazione di nuove relazioni, che ricerca attivamente. Denota flessibilità e reattività al cambiamento.

Aree da migliorare

- L'Istituto non raccoglie e non analizza sistematicamente le informazioni relative ai propri portatori di interesse, i loro bisogni e le loro aspettative. Le indagini relative ai diversi stakeholder non risultano organizzate in un sistema strutturato e standardizzato.
- L'Istituto non ha stabilito obiettivi strategici misurabili e risultati attesi, definito gli obiettivi di output e di outcome, implementato organicamente indicatori, interni ed esterni. Non raccoglie, non misura e non analizza sistematicamente i propri risultati: non vi è evidenza di una modalità organizzata e strutturata di monitoraggio e revisione dei risultati raggiunti.
- L'Istituto non svolge attività di benchmarking /benchlarning.

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>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Focalizzazione sul cittadino /cliente

Punti di forza

- L'Istituto si configura come punto di riferimento consolidato per la formazione degli alunni del territorio, offrendo un'ampia ed articolata O. F.
- Curata e adeguata appare l'informazione nei confronti dei portatori di "prima linea", studenti e famiglie. Gli strumenti sono vari: dalla partecipazione dei rappresentanti delle famiglie ai consigli di classe e d'istituto, agli incontri scuola/famiglia, alle giornate della scuola aperta, alla posta elettronica, al servizio sms, al sito web. In particolare sul sito, implementato ormai da anni e costantemente aggiornato, "è possibile reperire tutte le informazioni relative alla vita scolastica". Il sito, oltre ad essere un efficace veicolo di informazione/comunicazione, è anche un importante strumento di accesso e trasparenza, con grandi potenzialità di interazione con i principali stakeholder, attraverso le apposite aree dedicate agli studenti e ai genitori.

Aree da migliorare

- Molteplici sono i canali attraverso i quali l'Istituto veicola informazioni sui propri principali portatori di interesse, ma non c'è evidenza di organicità e sistematicità nel rilevamento dei dati, né di una raccolta organizzata dei dati acquisiti e di analisi degli stessi. La rilevazione di informazioni sui bisogni di studenti e famiglie ha un carattere informale e non sistematico.
- L'Istituto si focalizza sui bisogni e le esigenze degli studenti e delle loro famiglie, ma il relativo approccio non risulta organicamente strutturato. Non sono state condotte indagini strutturate per registrare la soddisfazione dei propri discenti e delle loro famiglie.
- L'Istituto non ha organicamente individuato e analizzato indicatori di orientamento ai discenti ed alle famiglie. Lamenta spesso, nello stesso rapporto di autovalutazione, l'assenza di monitoraggio e misurazione dei risultati, lo scarso coinvolgimento delle famiglie, la poco efficace responsabilizzazione del personale. In seguito all'esito del percorso di autovalutazione l'Istituto ha implementato un progetto di miglioramento volto a rilevare proprio la soddisfazione degli studenti, delle famiglie e del personale: la sua analisi potrà consentire ulteriori azioni finalizzate ad un maggiore coinvolgimento degli stakeholder più significativi nella gestione della scuola e nel miglioramento delle sue performance.

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>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Gestione per processi ed obiettivi

Punti di forza

- La struttura organizzativa è orientata alla gestione per processi: sono stati identificati i processi chiave (pur non essendoci una mappatura formale), le attività e gli obiettivi ritenuti prioritari per la scuola. Gli obiettivi vengono tradotti nei corrispondenti Piani e compiti significativi assegnati al personale, in relazione ai diversi ambiti di azione.
- L'Istituto ha, infatti, identificato "a grandi linee", i responsabili dei processi, con assegnazione di compiti e di responsabilità; il personale conosce i processi che gestisce ed i relativi obiettivi ed è coinvolto nello sviluppo dei principali processi chiave.
- L'Istituto promuove l'accessibilità dell'organizzazione e la comunicazione elettronica con le famiglie (modulistica on line, sul sito, accessibile a tutti).

Aree da migliorare

- L'Organizzazione non è ancora orientata ad una gestione per risultati: non risulta implementato un monitoraggio sistematico del grado di efficacia e di efficienza dei processi chiave gestiti e dei relativi risultati ottenuti. Inoltre, nonostante la visita on site, non è chiaro se e come i risultati ottenuti siano utilizzati per realizzare opportune azioni di miglioramento. Non vi è evidenza particolare del coinvolgimento delle famiglie nella progettazione e nello sviluppo dei principali processi chiave.
- L'identificazione e la mappatura dei processi non è estesa a tutti i processi principali, né a tutti i principali processi di supporto e di gestione; non è realizzato un monitoraggio delle interconnessioni esistenti tra i processi chiave (principali, di gestione e di supporto) né sono individuati e implementati adeguati indicatori di processo.
- Non vi è evidenza di confronto con altre organizzazioni eccellenti per misurare l'efficacia dei processi individuati.

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>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Coinvolgimento e sviluppo del personale

Punti di forza

- Il clima lavorativo che si respira nella scuola “tra tutte le componenti della personale” è qualificato, nel rapporto di autovalutazione, come “sostanzialmente positivo”. Il coinvolgimento del personale scolastico è testimoniato da una serie di incontri pianificati in corso d’anno e, peraltro, la stessa partecipazione al processo di autovalutazione di un nutrito gruppo di persone, è un chiaro indicatore della disponibilità del personale al coinvolgimento e ad azioni di miglioramento ed innovazione. Nel corso della visita on site si è avuta sostanziale conferma di un clima positivo, propositivo e collaborativo.
- Compiti e responsabilità al personale docente sono assegnati in modo collegiale e trasparente

Aree da migliorare

- Non è rilevata in modo strutturato e sistematico la customer satisfaction del personale; piuttosto ‘informale’ ed ‘occasionale’ la rilevazione dei suoi bisogni. Con l’avvio del processo di autovalutazione sono state effettuate, attraverso la somministrazione dei questionari, le prime indagini utili a rilevare la soddisfazione complessiva del personale. Significativamente, il criterio relativo al Coinvolgimento del personale è stato quello al quale il GAV ha assegnato il punteggio più basso. A seguito del processo di autovalutazione l’Istituto ha elaborato un progetto di miglioramento volto a verificare la customer anche del personale. Il progetto, se seguito dalle opportune successive azioni di miglioramento, potrà sviluppare maggiore dialogo, motivazione, condivisione, coinvolgimento, partecipazione e soddisfazione da parte del personale tutto.
- Non vi sono sufficienti evidenze di come e quanto il personale, docente e non docente, si senta effettivamente sostenuto ed incoraggiato, apprezzato e premiato. E’ importante gratificare il personale per l’impegno profuso, con forme di riconoscimento, anche intangibili, e sviluppo.

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>
--------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Apprendimento, miglioramento e innovazione continui

Punti di forza

- L' Istituto appare proteso a creare opportunità di innovazione e miglioramento. Negli ultimi anni ha ripensato, rinnovato ed aggiornato la propria strategia nell'ambito della programmazione didattica: è piuttosto avanti nella progettazione per competenze e nella didattica laboratoriale, così come nella certificazione per competenze. Sin dal 2003 ha avviato, inoltre, percorsi di alternanza scuola-lavoro.
- Partecipa a bandi europei, nazionali e regionali, per reperire e rendere disponibili le risorse necessarie all'innovazione, al fine di arricchire la formazione degli alunni e le dotazioni didattiche e strumentali. Il Management ha dimostrato di riconoscere l'importanza del rinnovamento strategico, partecipando, per esempio, al CAF Effective Users.

Aree da migliorare

- L'Istituto non monitora sistematicamente i fattori e gli indicatori interni relativi al cambiamento e la domanda esterna di modernizzazione, né dispone di un sistema di gestione che consenta di monitorare i progressi dell'innovazione.
- Sebbene si riscontri una spinta al miglioramento (ex, potenziamento delle attrezzature necessarie per l'attuazione del POF, compreso l'acquisto di pc e LIM; rinnovamento dei laboratori di scienze e di lingue nelle due sedi dell'Istituto, ciascuna delle quali è dotata di un laboratorio di informatica ed un laboratorio linguistico che consente ad ogni alunno della stessa classe di poter lavorare singolarmente sul pc in rapporto 1/1; utilizzo in alcune classi delle tecnologie informatiche come valido supporto nel processo di insegnamento-apprendimento; sperimentazione del registro elettronico), manca un approccio strutturato di valutazione delle prestazioni complessive dell'organizzazione come strumento di miglioramento, per indirizzarla verso innovazioni a supporto delle proprie strategie.
- Manca, inoltre, un approccio strutturato al confronto esterno (benchmarking/benchlearning) per la valutazione e il miglioramento di processi e risultati.

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

Partnership

Punti di forza

- L'Istituto dimostra di essere consapevole delle opportunità offerte dalle partnership, per sostenere e sviluppare la propria missione istituzionale ed i propri obiettivi operativi. Ha identificando i propri partner strategici e le partnership chiave con enti /istituzioni del territorio di appartenenza sono formalizzate e documentate (convenzione con l'Università e il CRSFA, Associazioni di categoria, protocolli di intesa per la costituzione del Polo Tecnico Professionale, Accordi di Rete).
- Dal 2010 la scuola è istituzione capofila nel territorio regionale per la Fondazione "Istruzione Tecnica Superiore (ITS) nell'Area Tecnologica 'Nuove tecnologie per il made in Italy- sistema alimentare. Settore Produzione Agroalimentare'" e dal 2013 aderisce, come ITS, al Polo Tecnico Professionale per il comparto agroalimentare finalizzato a supportare, dal punto di vista formativo e professionale, le imprese del settore. Fa parte della Rete delle scuole enologiche italiane e della Rete delle scuole agrarie della Puglia che è inserita nella rete nazionale delle scuole agrarie.

Aree da migliorare

- Pur essendo evidente la consapevolezza, da parte dell'Istituto, della centralità delle partnership per la realizzazione dei propri obiettivi istituzionali, non vi è evidenza di una matura gestione della relazione con i diversi partner attraverso modalità strutturate: regolari valutazioni dell'efficacia, dell'efficienza e dell'impatto delle partnership esistenti, implementazione di indicatori per misurare, controllare e verificare i risultati conseguiti.
- Non vi è evidenza del coinvolgimento sistematico dei diversi portatori di interesse nella mappatura dei partner strategici, nella definizione dei vantaggi derivanti dalle diverse partnership, nella valutazione dell'eventuale creazione di valore aggiunto derivante da accordi, convenzioni, intese con Enti ed Agenzie del territorio.

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>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Responsabilità sociale

Punti di forza

- L'Istituto ha consapevolezza della propria responsabilità sociale e si impegna a realizzare, grazie anche alle partnership ed alle intese stabilite, iniziative, nel sociale, volte a migliorare la qualità della vita dei cittadini, offrendo maggiori opportunità di crescita e di sviluppo del senso civico e associativo.
- Numerose le iniziative realizzate: a sostegno dell'educazione alla legalità; a sostegno di attività sportive (con il Coni); a sostegno di eventi culturali (gli spettacoli teatrali e musicali sono realizzati nell'auditorium della sede di Locorotondo, grazie ai progetti di laboratorio musicale); iniziative rivolte alla prevenzione dell'abbandono scolastico (l'auditorium è sede del centro territoriale contro la dispersione scolastica), all'educazione alla salute, all'assistenza sociale e psicologica, alla solidarietà ed al volontariato. Significative anche la partecipazione al progetto Intercultura, la collaborazione con Fidas (per la donazione del sangue), con l'ADMO (per la donazione del midollo osseo) e con la Comunità Emmanuell.
- La scuola dimostra sensibilità verso le tematiche ambientali e adotta comportamenti e scelte coerenti con i principi della sostenibilità ambientale e dell'impatto delle proprie attività (presso la sede centrale è stato realizzato un impianto fotovoltaico) e si impegna per far crescere la sensibilità per il tema dello sviluppo sostenibile (raccolta differenziata di rifiuti, compostaggio, messa a coltura di aree degradate del giardino della scuola, ecc.).

Aree da migliorare

- L'impegno dell'Istituto sul piano della responsabilità sociale condivisa è evidente, ma non risulta ancora organizzato e formalizzato in una vision, con definizione di obiettivi, risultati attesi, intenzionali e non, identificazione dei relativi indicatori, rilevazione strutturata e sistematica dei risultati sociali percepiti dai portatori di interesse e dalla comunità locale.
- Non risultano ancora sviluppati strumenti di misurazione sistematica dell'efficacia, in ambito sociale, delle azioni di miglioramento implementate.

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 = 28			

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

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:

