



APPLICATION "PREMIO QUALITA PPAA"
III edizione 2010-2011



certificata
ISO 9001:2008

sensate
esperienze@tonietti

APPLICATION "PREMIO QUALITA' PPAA" III edizione 2010-2011



Iseo, 30 novembre 2010



PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO

Denominazione: **ISTITUTO D'ISTRUZIONE SUPERIORE "GIACOMO ANTONIETTI"**
Tipologia dei corsi (iscrizioni 2010-11)

ORDINAMENTO TECNICO

Settore economico indirizzo "Amministrazione, finanza e marketing – AFM

- Articolazione "Amministrazione, finanza e marketing" [triennio finale]
- Articolazione "Sistemi informativi aziendali" [triennio finale]
- Articolazione "Relazioni internazionali per il marketing" [triennio finale]

Settore **Tecnologico - CAT**

- Costruzioni, ambiente, territorio

ORDINAMENTO LICEALE:

- Liceo Scientifico -
- Liceo Scientifico - opzione Scienze Applicate - LSA

ORDINAMENTO PROFESSIONALE:

Settore **industria e artigianato - IPS**

- Indirizzo manutenzione ed assistenza tecnica

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

PROFESSIONALE:

Area Professionale: **Meccanica - IeFP**

- qualifica di II livello: operatore meccanico
- indirizzo di qualifica: operatore alle macchine utensili a controllo numerico

Fino all'a.s. 2014-2015 sono inoltre attivi i corsi:

ISTRUZIONE TECNICA

- **IGEA (indirizzo giuridico economico aziendale)**
- **MERCURIO (sperimentazione informatica del corso IGEA)**
- **ERICA (sperimentazione linguistica del corso periti aziendali e corrispondenti in lingue estere)**
- **PROGETTO CINQUE (sperimentazione del corso per geometri)**

LICEO SCIENTIFICO -

ISTRUZIONE PROFESSIONALE INDUSTRIA E ARTIGIANATO - IPIA

- **OM – OT Operatore meccanico/termico (diploma di qualifica)**
- **TIM – Tecnico delle industrie meccaniche (diploma post-qualifica)**

Indirizzo: Via Paolo VI, 3 - 25149 ISEO (BS) -
Telefono: 030981020/9821312/980115 –
fax: 030980733 - e-mail: segreteria@antoniettiseo.it
PEC: iisantonietti@legalmail.it
sito web: www.antoniettiseo.it

DATI anno scolastico 2010 - 11:

n. alunni: **TOT 1171** (AFM 108, CAT 53, Liceo scientifico (nuovo indirizzo) 46, LSA 56, IPS 21, IeFP 20, IPIA 83, Liceo Scientifico (vecchio ordinamento) 231, IGEA 112, ERICA 191, MERCURIO 99, PR. CINQUE 151)

Personale docente: **TOT 134** (TOT 92 di ruolo)

Personale non docente: **TOT 33**

LA STORIA

L'Istituto di Istruzione Superiore (IIS) "G. Antonietti" nasce il 1 settembre 2000 nell'ambito del dimensionamento ottimale delle istituzioni scolastiche previsto dall'art. 21 della legge 59/97 sull'autonomia. E' composto da tre ordini di scuole: **tecnico, liceale e professionale** attualmente (dal 2003) sistemate in un'unica sede. Fino al momento della nascita dell'IIS l'istituto professionale e il liceo erano sedi staccate di altri istituti della provincia dello stesso ordine, particolare, questo, non irrilevante nella definizione dell'identità del nuovo istituto e nel bilanciamento delle istanze tradizionalmente anche profondamente differenti dei diversi portatori di interesse. Il problema era tanto più sentito in quanto il nome dell'IIS in cui erano confluiti, assieme all'Istituto Tecnico Commerciale (ITC), il liceo scientifico e l'IPIA era quello dell'istituto tecnico, divenuto autonomo già nel 1982 e con una sua marcata identità. I tre ordini di scuola, inoltre, erano sistemati in edifici diversi e relativamente distanti, anche se all'interno dello stesso paese. Ad acuire la complessità della situazione furono anche le modifiche del quadro normativo (nuovi esami di stato, innalzamento obbligo scolastico). Il dirigente Scolastico (DS), la Direttrice dei Servizi Generali e Amministrativi (DSGA), i RESP delle tre sedi, e tutte le figure apicali dell'istituto si convinsero che un approccio sistemico ci avrebbe aiutato a gestire positivamente un cambiamento così radicale. Nel 2001/02 essi colsero allora come un'opportunità l'invito ad aderire ad una rete di 5 scuole della provincia per la sensibilizzazione e la formazione sui temi della Qualità nella Scuola e decisero di prendere parte alle iniziative di formazione offerte dal Polo Qualità e dal Consorzio Qualità Scuola di Milano.

Il percorso intrapreso ha aiutato il nostro Istituto a definire con maggiore chiarezza la nostra vision, la mission, gli approcci, e a rafforzare e strutturare il legame con il territorio, del quale si è sempre impegnato a cogliere e talvolta anticipare i bisogni. Intercettando l'esigenza emersa da un'attenta analisi dei flussi degli studenti delle scuole medie del bacino d'utenza, sono stati attivati rispettivamente nel 2001 e nel 2003 l'opzione MERCURIO dell'ITC e l'indirizzo Geometra, sperimentazione progetto CINQUE. Un'opzione del Liceo scientifico con insegnamento di una seconda lingua straniera è stata attivata negli a.s. 01/02 e 09/10 per venire incontro alle richieste delle

famiglie. Il corso serale SIRIO è stato attivo fino all'a.s. 05/06.

Fino all'anno scolastico 2007/2008, pur con alcune oscillazioni di cui si renderà conto nel criterio (cr) 6.2, la distribuzione della nostra popolazione scolastica, calcolata sulle iscrizioni alle classi prime, ha continuato a riflettere una marcata esigenza di istruzione tecnica e professionale (mediamente 77%, con fortissima prevalenza di richieste di iscrizioni per i corsi dell'istituto tecnico), anche nel periodo in cui la politica scolastica nazionale è stata fortemente centrata sull'introduzione di un unico e vasto sistema liceale. Ciò corrisponde del resto alla struttura produttiva del nostro territorio, basato in gran parte sull'azienda artigiana e sul turismo: il primo è un settore piuttosto dinamico, ancorché estremamente parcellizzato, in cui si nota un deciso incremento dell'informatizzazione nei processi produttivi e l'ampliamento del raggio degli scambi e delle relazioni economiche a tutta l'area UE; al secondo si dedica una rete di aziende di carattere prevalentemente familiare ove si tratta di incrementare i servizi sia per migliorare il livello dell'accoglienza, sia per l'allargamento qualitativo dell'offerta tramite, ad esempio, la valorizzazione dell'ingente patrimonio costituito dai beni ambientali presenti in loco.

Il 2008/2009 ha fatto registrare un momento di svolta, laddove per la prima volta la quota di iscritti alle prime classi del Liceo Scientifico ha raggiunto il 27%, una tendenza al rialzo, questa, che pur ridimensionata nell'anno successivo (22%), si è rafforzata in maniera vistosa (35%) nell'anno scolastico in corso, in concomitanza con l'avvio della riforma Gelmini ed il ridimensionamento provinciale delle scuole, con la conseguente contrazione delle iscrizioni al settore tecnico e professionale a fronte di una sostanziale tenuta del numero degli iscritti.

Se in parte ciò si spiega con il generale miglioramento delle condizioni economiche delle famiglie e la giusta esigenza di promuovere la mobilità sociale dei giovani, tuttavia il serrato confronto con la realtà socio-economica del nostro territorio ci rende consapevoli di quanto tecnici e professionali siano un serbatoio inesauribile di competenze e professionalità di cui le nostre imprese hanno bisogno ed insieme una risposta concreta ai problemi dell'occupazione anche in tempi di crisi (rapporto Excelsior di Unioncamere; previsioni Associazione Industriale Bresciana -AIB). Sull'urgenza di questi temi si sta confrontando la dirigenza, insieme a tutto il personale, per ridefinire con univocità e coerenza con la mission l'identità del nostro istituto, valorizzando il patrimonio dei risultati conseguiti, alcuni indiscutibili punti di eccellenza ma anche intervenendo per rimuovere o correggere le criticità emerse, con interventi mirati e pianificati.

Di nuovo, come all'inizio della sua storia, il nostro Istituto ha scelto di ricorrere alla Qualità e in particolare al modello CAF come strumento di autodiagnosi e gestione del miglioramento, puntando a un'immagine di scuola efficiente, che mira

all'eccellenza ed è in grado di innovarsi per soddisfare le esigenze nuove e sempre più complesse dell'utenza.

TAPPE PRINCIPALI DEL PERCORSO QUALITÀ' anno scolastico (a.s.) 2001- 2002

- Costituzione e partecipazione alla Rete di Scuole di Brescia e avvio del percorso formativo (biennale) "Qualità in rete", con il Consorzio Qualità Scuola, che ha permesso la sensibilizzazione e l'acquisizione di un metodo per l'impostazione di un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ).

- Gennaio 2002 Partecipazione al progetto FSE Autonomia, Qualità, Innovazione del Sistema Scuola (Polo Qualità Di Milano) sottoprogetto Benchmarking
a.s. 2002-2003

- prosecuzione del percorso formativo "Qualità in Rete"

- Corso per valutatori interni con il Consorzio Qualità Scuola di Milano
a.s. 2003-2004

- Definizione del SGQ, stesura definitiva del Manuale Qualità (MQ) e delle procedure (PR)
a.s. 2004-2005

- Implementazione del SGQ e sua certificazione ISO 9001
a.s. 2008-2009/2009-2010

- Adesione al Concorso Premiamo i Risultati, promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione e riconoscimento della menzione
a.s. 2010-2011

- Partecipazione alla terza edizione del Premio Qualità PPA: descrizione del funzionamento dell'istituto secondo le leve e le dimensioni proposte dal modello europeo CAF; contemporaneamente avvio dell'autovalutazione del sistema e progettazione del miglioramento

LE PARTI INTERESSATE

Le famiglie interessate a:

- ottenere che la formazione umana e culturale dei loro figli avvenga in un clima sereno e stimolante, capace di promuovere le capacità individuali e di favorire lo sviluppo di interessi culturali personali, vedere messe in atto strategie che possono favorire gli studi successivi e/o l'inserimento lavorativo anche con la proposta di attività quali gli stage e gli incontri con professionisti di settore, o favorendo l'orientamento post-diploma

Gli studenti, le cui esigenze sono essenzialmente di:

- ricevere una solida formazione finalizzata al proseguimento verso studi universitari e/o all'inserimento nel mondo del lavoro;

- acquisire un abito mentale critico, attraverso conoscenze di base, metodi e strumenti adatti a sviluppare una personalità compiuta e, allo stesso tempo, armonicamente inserita nella realtà sociale.

CRITERIO I LEADERSHIP

1.1 Orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

Nel corso dell'attività di formazione sui principi della Qualità illustrata nella presentazione, il Gruppo Qualità-GQ (DS, staff di dirigenza, DSGA, docenti di tutti gli indirizzi e ATA) ha individuato i cardini di vision e mission dell'Istituto sulla base di un'attenta analisi del contesto territoriale; ciò è stato favorito da un preesistente e proficuo rapporto di partnership con rappresentanti della realtà imprenditoriale locale, del Comune, della Comunità Montana, del Consorzio Torbiere e dell'ASL, che in questa occasione ci hanno fornito la documentazione, le informazioni ed il necessario confronto per progettare la nostra scuola come "sede formativa del territorio". Le proposte elaborate dal GQ sono poi state ampiamente discusse con il personale (Collegio Docenti -CD, focus group, assemblee ATA) e con i rappresentanti delle famiglie (Consigli di Classe -CdC e Consiglio d'istituto -CI) prima di essere accolte nel Piano dell'Offerta Formativa (POF) e pubblicate sul sito web unitamente ai punti di riferimento valoriali cui si ispira l'agire di tutte le componenti che operano nell'istituto: uguaglianza, imparzialità e regolarità, accoglienza, integrazione, attenzione alla dispersione, riorientamento, partecipazione, efficienza e trasparenza, libertà di insegnamento ed aggiornamento.

La vision dell'istituto, sintetizzata nel motto "**sensate esperienze@ntonietti**", con il suo rimando al metodo sperimentale e induttivo sottolinea, nella prima parte, aspetti metodologici che rendono lo studente protagonista del proprio apprendimento, nella seconda, la @ quale iniziale di "Antonietti", esplicita la volontà di mettere in atto processi innovativi legati anche alle nuove tecnologie (ICT). L'attualità della vision trova conferma anche nelle ultime indicazioni ministeriali che, accogliendo le raccomandazioni del Parlamento Europeo e del programma "Istruzione e Formazione 2010", sottolinea come la laboratorialità, intesa come principio trasversale della didattica, sia lo strumento principe per lo sviluppo delle competenze chiave per una cittadinanza europea attiva.

La mission trova la sua ragione di essere nel DPR 24/6/98 aggiornato ed integrato dal DPR 235/07 recante lo Statuto delle studentesse e degli studenti della scuola secondaria. Nel MQ essa è declinata nei sotto elencati obiettivi (OBV) primari:

perseguire percorsi curricolari efficaci; favorire l'acquisizione da parte degli studenti di competenze culturali e professionali per un inserimento consapevole nel contesto socio/economico; favorire negli studenti la consapevolezza della loro centralità nella definizione del proprio progetto di vita; valorizzare l'identità culturale degli studenti; migliorare la dotazione logistica e strumentale; migliorare la comunicazione in funzione del coinvolgimento del personale nelle attività della scuola; migliorare il servizio in termini di efficacia ed efficienza; porsi in rapporto con il territorio in modo propositivo e collaborativo.

Per quanto riguarda in particolare l'ultimo punto, per dare fattiva risposta alle istanze rilevate (vedi "presentazione" e cr successivi), il DS e i responsabili (RESP) delle varie attività (processi, progetti, servizi) hanno condiviso con tutto il personale la volontà di inserire la progettualità dell'istituto nella traiettoria di sviluppo del nostro territorio, caratterizzato da un tessuto socio-economico fortemente connotato e in rapida evoluzione ancorché periferico, e al contempo di ampliarla, anticipando anche le richieste implicite di portatori di interesse che gravitano su realtà di più vasto orizzonte, dall'Università alla prospettiva di mobilità nei Paesi dell'UE.

Per realizzare la mission dell'istituto il DS, in sinergia con i suoi collaboratori, la DSGA (per una gestione didattico-finanziaria integrata e finalizzata al successo scolastico e formativo degli studenti) e la Commissione Autonomia (CA), elabora una proposta presentata e discussa nel CD di inizio a.s. In essa sono indicate le priorità individuate sulla base di diversi fattori: modifiche alla normativa; risultati in termini di apprendimento, monitorati nel dettaglio e per macroaree grazie alla creazione di un software specifico; risultati in termini di successo delle iniziative attuate e costantemente monitorate; risultati in termini finanziari; risultati derivanti dalle rilevazioni della Customer Satisfaction (CS); risultati derivanti da vari momenti assembleari di ascolto.

A seconda della loro natura e dell'area di rilevazione, questi risultati sono comunicati e discussi a vari livelli e in diversi momenti dell'anno: nei CD, nei dipartimenti (DIP) di area o disciplinari, nei CdC con la rappresentanza di studenti e famiglie, nel CI, in sede di Riesame della Direzione, negli incontri del DS con la Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU), nelle riunioni periodiche del DS e della DSGA con gli ATA.

Decisivo è il ruolo della CA, eletta annualmente dal CD e coordinata dal DS, di cui fanno parte il Vicario il Responsabile Sistema Qualità (RSQ) e rappresentanti dei DIP, che ha il mandato di monitorare i progetti dell'autonomia elaborati dai docenti, di verificarne la coerenza con vision, mission e OBV primari, e dunque con il POF e con le "Linee di indirizzo" approvate dal CI, e di collocarli in fasce di diversa priorità all'interno del seguente quadro di ripartizione (tra parentesi gli OBV primari di riferimento):

- **Progetti e commissioni strategiche:** si tratta di iniziative che concernono l'organizzazione generale, amministrativa e didattica dell'istituto, e la messa a punto di strategie volte a favorire l'inserimento e la permanenza degli studenti e degli allievi stranieri di recente immigrazione o diversamente abili.
- **ambito a:** ricerca, documentazione, sperimentazione ed innovazione didattica o organizzativa (successo scolastico e formativo, adeguamento alle modifiche introdotte dalla normativa, miglioramento del servizio in termini di efficacia ed efficienza).
- **ambito b:** potenziamento dell'offerta curricolare agli studenti (successo scolastico e formativo, individualizzazione dei percorsi, internazionalizzazione del curriculum).

• ambito c: ampliamento dell'offerta formativa extracurricolare agli studenti (attività integrative e sportive; valorizzazione dell'identità, individualizzazione dei percorsi).

• ambito d: aggiornamento e formazione in servizio dei docenti ed in genere del personale della scuola (miglioramento del servizio in termini di efficacia ed efficienza).

• progetti con finanziamenti esterni (benessere a scuola, integrazione alunni diversamente abili, accrescimento culturale generale).

Per tutte le iniziative, le azioni ed i progetti che le Funzioni Strumentali (FS), le commissioni, i gruppi di lavoro mettono in campo per la realizzazione di mission e vision l'OBV, il prodotto o il risultato atteso è indicato nella scheda di progetto o nel mandato approvato dal CD esplicitato nella nomina (cr 1.2).

Con ravvicinata periodicità (riunioni di staff, commissioni, rilevazioni del gruppo di audit interno), in tutte le sedi collegiali (CD, CI, CdC, riunioni di DIP) e in occasione dei Riesami (cui prende parte anche una rappresentanza degli studenti) il DS, lo staff e tutti i RESP di processo/progetto/FS coinvolgono il personale e gli altri portatori di interesse in un'attenta analisi dell'efficacia del proprio ruolo e delle azioni intraprese in funzione dell'attuazione della mission. Si prendono in esame i risultati raggiunti, le valutazioni emerse dalle rilevazioni di CS (studenti, famiglie e personale) e dalle relazioni trasmesse dai partner esterni (cr 1.4).

All'individuazione dei punti di debolezza fa seguito la pianificazione di azioni di miglioramento (AM) anche in itinere, monitorate secondo indicatori di efficacia misurabili e target prefissati tenendo conto di tutti gli elementi emersi dalle rilevazioni svolte (cr 1.2). Tutti questi dati costituiscono elementi in ingresso per la progettazione e la pianificazione dell'anno successivo.

Rappresentano inoltre norme di buona leadership patrimonio comune del personale della scuola che ricopre una funzione di responsabilità: la cura del clima relazionale all'interno del gruppo di lavoro; la valorizzazione dell'identità professionale di ciascun membro; la creazione ed il rafforzamento dello spirito di squadra mediante l'individuazione e la condivisione degli OBV ed il coinvolgimento motivazionale di chi insieme opera per conseguirli; l'attenzione posta ad una comunicazione efficace. La loro definizione, esplicitata in una sorta di decalogo è tuttavia fatto recente nel nostro istituto e conseguenza di un'attività di formazione organizzata dall'ASAB cui hanno preso parte DS e DSGA nello scorso a.s.

Sono puntualmente pubblicati sul sito e, a seconda del destinatario, divulgati in formato cartaceo tutti i documenti fondamentali che esplicitano la mission: il POF, il Regolamento con la Carta dei Servizi e il Patto educativo di corresponsabilità - Regolamento attuativo nuovo statuto studenti. Questi sono inoltre illustrati al personale, al territorio, a studenti e famiglie nella fase di orientamento in ingresso durante gli incontri con le SM, in occasione degli open day, nella fase di accoglienza da

parte dei docenti nelle classi prime e nei primi CdC aperti (stesura del contratto formativo -CF, preceduta da assemblee di classe ad hoc).

A questi incontri informativi, segue la fase del monitoraggio dell'efficacia delle azioni intraprese: risultati in termini di iscrizioni, rilevazione CS sulla fase di accoglienza, monitoraggio della soddisfazione circa il rispetto del CF, rilevazione CS generale nella fase finale dell'a.s. (cr 6).

L'impatto della riforma e del ridimensionamento provinciale delle scuole rende ora indispensabile uno sforzo ulteriore per definire, sulla base dei valori in cui crediamo e delle finalità che ci siamo posti, OBV di lungo periodo che corrispondano ad una attenta e meditata impostazione strategica rispetto al territorio. Di qui la scelta del DS e di tutte le figure apicali, di proporre al personale l'autovalutazione secondo il modello CAF.

L'identificazione e la rimozione di potenziali aree di conflitto di interesse sono tra i criteri che hanno guidato la stesura delle procedure (PR) relative a "approvvigionamento, valutazione e selezione fornitori e "Viaggi di istruzione e visite guidate". Inoltre, uno dei criteri per la formazione dei CdC è di non assegnare ai docenti classi in cui siano presenti figli e/o parenti stretti.

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

Per realizzare mission e vision, il nostro istituto ha sviluppato strumenti organizzativi e procedure avvalendosi, in modo innovativo, delle ICT.

La gestione delle risorse umane prevede, l'articolazione in organi collegiali (OCC) e commissioni aventi ciascuno un RESP/coordinatore, in figure RESP di singole aree o settori o progetti (vedi organigramma funzionale).

Costituisce il primo livello di gestione lo staff di dirigenza formato da DS, DSGA, vicario, secondo collaboratore (scelti dal DS su base fiduciaria) e da quest'anno anche dalle FS, dal RSQ e dal Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), per una scelta del DS volta a incrementare l'efficienza e l'efficacia del sistema tramite il potenziamento della comunicazione interna e della sinergia tra i RESP dei vari ambiti, favorendo in tal modo anche l'ottimizzazione di risorse ed energie e l'affermarsi di una leadership diffusa.

Al DS e al CD rispondono i coordinatori dei DIP e dei CdC, nominati annualmente dal DS: i primi su proposta dei DIP stessi, in base all'esperienza acquisita e alla capacità, verificata nel tempo, di organizzare e promuovere attività di lavoro finalizzate al miglioramento della didattica; i secondi direttamente dal DS che valuta aspetti quali: il numero di ore del docente in classe, l'esperienza, la continuità sulla stessa classe, tenendo anche conto di un criterio di rotazione negli incarichi. Il mandato del DS esplicita i compiti di ciascuna delle figure RESP. Inoltre, il CD, sulla base delle priorità indicate (cr. 1.1), individua di anno in anno i profili delle FS; i DIP a loro volta si articolano in gruppi e sottogruppi di lavoro per elaborare materiale metodologico-didattico e allineare quello esistente alle modifiche normative e/o alle

esigenze rilevate tramite il monitoraggio dei risultati di apprendimento e delle relazioni finali dei docenti. Anche in questo caso il DS nomina un RESP incaricato di coordinare e monitorare il lavoro, di raccogliere il materiale prodotto e riferirne a CA e CD.

Si è detto (cr.1.1) che su proposta del DS, il CD individua ogni anno le priorità su cui modulare la propria progettualità. **Negli ultimi due anni**, ad esempio, in linea con vision, mission e OBV primari elencati (cr.1.1), il CD ha riconosciuto **preminenza assoluta, anche in termini di finanziamento, ai progetti e alle commissioni legati alla concreta messa in atto della nuova normativa nazionale e regionale**, che ha anche indotto a riprofilare o creare ex novo alcune FS. In tal senso, e in previsione della costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico composto da docenti ed esperti del mondo del lavoro, è stato infatti ridefinito il mandato del RESP e coordinatore dell'organizzazione e della didattica dell'IPS e dell'IeFP ed è stata creata la figura del RESP e coordinatore delle iniziative di ampliamento dell'offerta formativa professionalizzante nel triennio finale degli indirizzi di studio attivati nell'istituto. Tra i loro compiti, a diverso titolo, ma in modo coordinato ed in sinergia con il DS e la FS per l'orientamento out, vi è quello di gestire e ampliare i rapporti formativi e professionalizzanti con le aziende operanti nel territorio al fine di favorire le iniziative di alternanza scuola-lavoro, un'adeguata collocazione lavorativa dei diplomati dell'istituto, nonché il reperimento di finanziamenti anche privati per l'ammodernamento ed il potenziamento delle risorse strumentali della scuola.

Come già indicato nella presentazione, il nostro istituto, ha ottenuto nel 2004 la certificazione ISO 9001. Tale approccio si concretizza in una pianificazione costante finalizzata al conseguimento di OBV, nell'erogazione del servizio attraverso processi controllati e interagenti tra loro, nel monitoraggio attento e puntuale dei risultati per confrontarli con gli OBV pianificati, nella pianificazione, implementazione e verifica degli interventi di miglioramento conseguenti l'analisi dei risultati.

A loro volta, gli OBV primari sono tradotti in OBV per la qualità misurabili e specifici per ciascuna area e ciascun processo, allo scopo di garantirne il controllo e la gestione operativa, valutando e quindi migliorando continuamente l'efficacia e l'efficienza dell'intero sistema tramite la pianificazione e l'implementazione di AM. Tutti i processi sono gestiti da RESP (cr 2 e cr 5) incaricati di esercitare un controllo diretto delle attività messe in atto e di monitorare con periodicità stabilita l'andamento degli indicatori. Il RESP dei monitoraggi del Sistema (RMS) inserisce i valori corrispondenti nell'*Elenco degli indicatori e dei monitoraggi dei processi* (PQ-06) che contiene gli indicatori di tutti i processi con i relativi target annualmente fissati. I valori degli indicatori sono considerati nel corso di riesami quadrimestrali insieme alle informazioni di ritorno da studenti, famiglie ed altri portatori di interesse, all'esito degli audit interni e ai risultati di azioni a seguire da altri riesami, allo scopo di intervenire con le AM ritenute più opportune. Molto spesso gli stessi RESP in accordo con DS individuano,

pianificano ed attuano le AM, grazie ad una approfondita conoscenza del processo e un confronto continuo con tutti i soggetti coinvolti. Le AM che il DS provvede ogni anno a definire, sulla base dei risultati raggiunti, delle prospettive definite dalle Linee di indirizzo e coerentemente con la Politica per la qualità, in collaborazione con il RSQ, i responsabili di processo (RP) e chiunque ricopra ruoli guida costituiscono il *Piano di Miglioramento – OBV per la Qualità* (PQ-01). Una volta pubblicato esso rappresenta il riferimento per realizzare un continuo monitoraggio nel tempo dell'efficacia e dell'efficienza delle attività svolte.

Gli OBV per la Qualità, che includono in molti casi gli OBV dei gruppi di lavoro, sono pubblicati sul sito della scuola, comunicati in CD con relazioni periodiche del RSQ e nelle riunioni di DS e DSGA con gli ATA nonché, nella misura del loro diretto coinvolgimento, nei CdC, nei DIP e nel CI coinvolgendo quindi tutti i portatori di interesse.

Nel corso degli anni, l'approccio della Dirigenza sopra descritto ha permeato ogni ambito favorendo la diffusione della buona pratica di progettare per OBV verificabili in termini di prodotto o di conseguimento di OBV misurabili. Ciò consente una trasparente rendicontazione di tutte le attività, non solo nei confronti del personale, degli studenti e delle famiglie negli OOC opportunamente e nelle riunioni con la RSU, ma anche di tutti i portatori di interesse coinvolti, grazie anche alla predisposizione di distinte aree dedicate sul sito web.

Oltre al Riesame e secondo il tipo di servizio/attività, la pianificazione, la verifica e l'analisi dei risultati conseguiti, così come l'avanzamento di proposte per il miglioramento avviene in diversi momenti e sedi: riunioni di staff, DIP, CdC, Commissioni, assemblee ATA e riunioni con la DSGA.

Per quanto riguarda il personale docente, l'occasione di più ampia collegialità è il CD. In esso si analizza il resoconto dei risultati conseguiti e si discutono le iniziative di cambiamento e/o miglioramento intraprese e da intraprendere per innalzare il livello di performance complessiva dell'istituto e dei singoli processi. Il CD è chiamato a riflettere, in vari momenti dell'anno, non solo sugli esiti del servizio di erogazione della didattica, ma anche sui risultati di tutte le sue articolazioni, nonché sugli esiti dei vari momenti di rilevazione della CS.

Tutti sono sensibilizzati a segnalare interventi di miglioramento sui processi, sui progetti, sulle attività offerte agli studenti e numerose sono le AM intraprese (il numero di AM implementate è indicatore di efficacia del processo di Riesame): realizzazione della mediateca; potenziamento e riorganizzazione del sito; elaborazione e acquisizione di protocolli per l'accoglienza di alunni stranieri e di alunni diversamente abili; corresponsabilizzazione degli studenti nella gestione degli spazi della scuola; miglioramento del servizio di segreteria; definizione di griglie di valutazione comuni e condivise all'interno di ciascun DIP per renderne trasparenti e inequivoci i criteri di conduzione (cr 5); messa a punto della certificazione di competenze disciplinari e/o di area in uscita dal biennio dell'obbligo e

conseguente adeguamento del Registro Personale dell'Insegnante (cr 2). A queste AM si aggiungono quelle relative alla gestione del personale (cr 3.3) e il progetto di miglioramento con il quale nel 2008 abbiamo partecipato al concorso "Premiamo i risultati" ottenendo una menzione. Le AM vengono anch'esse monitorate e verificate in funzione del raggiungimento del target stabilito e, nel caso di mancato successo, ripianificate con gli opportuni aggiustamenti. I criteri con cui esse vengono individuate sono principalmente l'urgenza, la fattibilità, la copertura (ventaglio dei destinatari e dei processi coinvolti) e la forza dell'impatto sulla percezione dei portatori di interesse. In questo senso l'ultimo progetto citato (cr 2.4) può rappresentare un utile esempio.

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

Il DS, costantemente presente nell'istituto, si adopera quotidianamente affinché gli OBV, le strategie e le decisioni prese siano condivise pienamente dai suoi collaboratori, dalla CA da lui presieduta, dalle FS e dagli RP, creando all'interno dello staff un forte coinvolgimento e spirito di gruppo all'insegna della massima trasparenza. Questa sinergia si traduce in comunicazioni puntuali a tutte le componenti scolastiche tramite circolari, avvisi e riunioni (OCC, commissioni, ecc). La trasmissione delle circolari, dei documenti, dei materiali avviene ormai quasi esclusivamente via e-mail (mailing-list specificamente dedicate ai vari gruppi di destinatari) e con la contestuale pubblicazione sul sito nelle aree dedicate o nelle sezioni in evidenza.

Il DS è coinvolto in prima persona: partecipa regolarmente ai momenti di Riesame e ai lavori delle commissioni strategiche (cr 1.1.); analizza le schede di progetto sia nella fase iniziale (individuazione requisiti, pianificazione, indicazione dei risultati, scheda finanziaria) che conclusiva (rendicontazione rispetto ai risultati attesi e suggerimenti per il miglioramento), e predispone schede di sintesi che illustra in CD; partecipa alla pianificazione ed approva le AM.

Frequenti e numerosi sono i colloqui di DS e DSGA con quanti tra docenti e ATA ne facciano richiesta; inoltre tutto il personale può utilizzare l'indirizzo e-mail privato del DS, oltre che quello istituzionale, potendo contare su una risposta sempre molto articolata e tempestiva.

Inoltre, per quanto riguarda i compiti che ogni docente è chiamato a svolgere, prima di ogni incontro degli OCC il DS, insieme alla CA e allo staff di presidenza, raccoglie documenti, elabora proposte, sintetizza risultati, e trasmette via mail a ciascuno tutto il materiale per favorire una discussione informata sui punti all'odg. e da supportare adeguatamente le decisioni da prendere. I valori rilevati con la CS su questo aspetto sono molto alti e in costante crescita (80% nell'ultima rilevazione, con un incremento del 3,5% nei tre anni, non era stato fissato un target). Assume valore esemplificativo di questo modo di procedere l'insieme di azioni pianificate e realizzate (a.s. 08-09/09-10) per adeguare l'offerta formativa alle importanti modifiche introdotte della

normativa dal DM 139/07 (innalzamento e adempimento dell'obbligo di istruzione) cr. 2.4.

DS e DSGA promuovono innovazione e miglioramento per conseguire gli OBV primari, per l'attuazione delle politiche e strategie e per garantire la massima trasparenza a vari livelli:

- **metodologico – didattico:** affidando, per esempio, alla Commissione tecnico didattica IPS-IeFP la progettazione, nonché la realizzazione di percorsi didattici innovativi che consentano l'armonizzazione ed il passaggio tra corsi professionali statali e regionali secondo le norme dello Stato e della Regione Lombardia e previa approvazione del CD (cr 2).

- **organizzativo:** concordando con il CD e con la RSU di destinare le ore di recupero del tempo-scuola dei docenti al recupero disciplinare degli studenti (Help) alla sostituzione di docenti assenti (cr. 9.1) e all'assistenza di studenti che non si avvalgono dell'insegnamento della religione; creando un apposito software che consente, prima delle valutazioni quadrimestrale e infra quadrimestrale, la compilazione online delle proposte di voto, dei giudizi, delle conseguenti comunicazioni alle famiglie; rendendo disponibile sul sito tutta la modulistica utile a docenti, studenti e famiglie, con la possibilità di comunicare in rete con la segreteria per gran parte delle pratiche; organizzando il lavoro della segreteria in macro-aree (cr. 3.3).

- **strumentale:** potenziando le funzionalità del sito e aggiornandolo puntualmente; concordando in sede di CI di destinare, a rotazione, parte delle risorse provenienti dai contributi degli studenti al rinnovo, potenziamento e aggiornamento dei numerosi laboratori; disponendo ad ogni piano dei due edifici dei terminali per l'utilizzo della rete intranet (cr 5.2).

Il nostro questionario di CS consente di monitorare non solo l'andamento delle singole aree oggetto di miglioramento ma anche la percezione globale sulla capacità innovativa della scuola (cr 6.1).

Nei limiti delle risorse disponibili e sulla base degli accordi presi con la RSU in linea con le priorità indicate in cr. 1.1, DS e DSGA remunerano il lavoro e l'impegno aggiuntivi dei singoli e dei gruppi. Inoltre, è previsto l'encomio pubblico o privato ed eventualmente, laddove compatibile con le esigenze di servizio e nel rispetto della normativa, l'accoglimento di richieste di permessi e ferie. Gran parte del miglioramento e dell'innovazione strumentale e didattica passa attraverso specifiche attività di formazione destinate al personale docente e ATA, previste nel Piano di Formazione ed Aggiornamento (PQ-03) sulla base delle priorità formative connesse alla realizzazione del POF. Il monitoraggio e la verifica dei risultati attesi e indicati nel PQ-03 avviene in sede di Riesame e per alcuni anche in CA. Il processo di erogazione della formazione e dell'aggiornamento al personale dell'Istituto è descritto e regolato dalla PR Formazione e aggiornamento del personale.

1.4 *Gestire i rapporti con i soggetti istituzionali e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità*

All'inizio di ogni as, le strategie e i piani operativi della scuola sono definiti tenendo conto, in via prioritaria, delle direttive ministeriali e dell'Ufficio Scolastico Regionale (USR) e dei risultati dell'anno precedente. Come già detto, negli ultimi due anni, si è data priorità assoluta all'attuazione delle norme concernenti il riordino dei cicli della scuola secondaria superiore e alla conseguente individuazione di FS e commissioni funzionali al conseguimento di questo OBV (cr. 1.1 e cr. 3.3). Il DS, unitamente ai DS delle scuole dello stesso ambito, ha inoltre preso accordi con la Provincia riguardo al ridimensionamento delle scuole provinciali. In questa cornice, al fine di allineare prassi e valori della scuola con il più ampio complesso dei portatori di interesse e nell'ottica di interazione con le risorse culturali, economiche e professionali del territorio, il DS ha individuato alcune partnership strategiche, anche in funzione del conseguimento di alcuni OBV quali il benessere a scuola, la lotta alla dispersione scolastica, l'accoglienza di alunni stranieri, l'inserimento di alunni diversamente abili, la crescita culturale complessiva e il supporto alle scelte post-diploma degli studenti.

A vari livelli i rapporti strategici riguardano:

- le imprese, le aziende private e pubbliche del territorio, le agenzie, le banche che accolgono i nostri studenti in stage (cr 1.1); in questa ottica il DS ha anche sottoscritto protocolli di intesa con APIndustria;
- i professionisti, che oltre ad accogliere i nostri studenti in stage si rendono disponibili a collaborare per progettare e attuare percorsi di approfondimento del curriculum (microspecializzazioni);
- l'Università Statale e l'Università Cattolica di Brescia, non solo per le attività di orientamento ma anche per lezioni di approfondimento su temi specifici;
- l'ASL, per l'inserimento degli studenti diversamente abili, i progetti per la prevenzione del disagio giovanile, le iniziative per l'educazione alla salute e all'affettività, gli interventi sui temi della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro;
- gli Enti Locali -EELL- territoriali per la realizzazione delle aree di progetto dei nostri studenti e per il supporto finanziario;
- l'Agenzia Territoriale per il Turismo Lago Iseo e Franciacorta, che ogni anno offre ad alcuni nostri studenti ERICA la possibilità di partecipare ad uno Stage formativo professionale certificato.

Per l'orientamento professionale e universitario agli studenti in uscita, la scuola si avvale di una nutrita serie di collaborazioni con gli atenei di BS, BG, MI, con le realtà imprenditoriali, le agenzie e gli EELL, e con il Dipartimento Provinciale del Lavoro (DPL) che interviene con un progetto gestito in collaborazione con INAIL, INPS e ASL.

I nostri partner strategici, concordano o co-progettano il loro intervento con i CdC o i singoli RESP dell'area di interesse. Il loro feed-back, esplicitato in relazioni, incontri allargati, colloqui con il RESP, entra a far parte dei risultati di cui si tiene conto per la progettazione successiva (cr. 1.2)

Diversi sono i canali con cui la scuola comunica in modo consapevole le proprie attività, i propri risultati, i successi ed i riconoscimenti: il sito; la produzione e diffusione di materiale (I "Quaderni dell'Antonietti" sono molto apprezzati da agenzie ed EELL); i media locali, stampa e televisione.

Particolare rilievo hanno avuto negli ultimi anni i risultati conseguiti partecipando a progetti dei programmi europei Comenius (da quest'anno è stata attività la "Mobilità individuale degli alunni" con una scuola partner francese) e Leonardo, con i quali si è inteso dare risposta a una forte esigenza di approfondimento delle competenze linguistiche e delle competenze di base necessarie ai fini dello sviluppo personale, dell'occupazione e della cittadinanza europea attiva (cr 5.3). Gli esiti hanno avuto ampia eco sui media e ci sono valsi l'attestato di Internazionalizzazione per scuole CertINT 2010.

Anche la progettazione degli studenti dei geometri in collaborazione con gli uffici tecnici comunali è seguita con attenzione dalla stampa locale. L'attenzione dei media (cr 8.1) alle iniziative del nostro istituto in numerose altre occasioni, sicuro riconoscimento del nostro ruolo sociale, accresce l'immagine della scuola, gratifica e motiva il lavoro di tutto il personale e degli studenti, che vedono validate proposte ed esperienze formative. Durante il percorso di autovalutazione intrapreso, è emersa la necessità di una efficace strategia di marketing a sostegno sia della proposta formativa sia della divulgazione dei risultati. È quindi intenzione della dirigenza individuare il profilo di una funzione da formare e qualificare professionalmente a tale scopo unitamente a un percorso formativo rivolto al personale front-office.

CRITERIO 2 POLITICHE E STRATEGIE

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

Da molti anni la dirigenza si impegna nell'ascolto e nella lettura attenta del contesto in cui il nostro Istituto opera, per garantire che al valore aggiunto di un'offerta formativa tanto variegata corrisponda la realizzazione di percorsi curricolari efficaci e in sintonia con le esigenze dei vari portatori di interesse.. Concretamente questo approccio, supportato dalla scelta di adottare il modello di gestione ISO, si realizza tramite una sistematica raccolta di dati, nella loro analisi, nella individuazione di conseguenti AM e innovazioni, nella loro implementazione controllata, nella verifica del conseguimento degli OBV.

Una prima batteria di dati riguarda le informazioni sugli studenti in ingresso, preceduta da una scrupolosa analisi dei flussi dalle SM del territorio, con le quali collaboriamo stabilmente. Da anni, infatti, la commissione Orientamento in ingresso prevede al suo interno anche la presenza di docenti di molte SM con i quali pianifichiamo attività di orientamento informativo e formativo (cr.4.1). Con loro stiamo lavorando alla costruzione di curricoli verticali; prima tappa in tale direzione è rappresentata dalla messa a punto di prove di ingresso - formative e diagnostiche - comuni all'interno dei vari indirizzi di studio presenti nella scuola, con

identica griglia di valutazione, che tengano conto sia delle competenze di asse in uscita dalla SM, sia di quanto previsto al termine del biennio dell'obbligo dalla normativa nazionale. Tra le varie azioni, alla fine dell'a.s., i docenti referenti per l'orientamento in uscita delle SM incontrano gli studenti che hanno frequentato il primo anno nel nostro istituto per verificare l'efficacia dell'orientamento, il grado di soddisfazione rispetto alla scelta operata e la qualità dei rapporti con docenti e compagni. I dati monitorati e quelli raccolti dai coordinatori delle classi prime ad inizio a.s. sono poi analizzati assieme alla FS orientamento in entrata per concordare, se necessario, una comune strategia di intervento di miglioramento e consentire a tutti gli interessati di perfezionare costantemente il loro operato.

Da questa collaborazione e dall'analisi dei flussi, derivano alcune scelte strategiche sia del passato che attuali: nel passato l'attivazione dei corsi Geometra e Mercurio e quest'anno, dato l'avvio del LSA, la decisione di apportare nel curriculum del Liceo scientifico, nei limiti della quota oraria definita dai Regolamenti, opportune variazioni nella prospettiva di assicurare un equilibrio armonioso fra asse scientifico e asse umanistico, per offrire agli studenti il più ampio ventaglio di opzioni in vista anche delle scelte postliceali.

Per venire incontro alle esigenze emerse nella commissione orientamento, il modulo d'iscrizione alle classi prime, disponibile online, è stato tradotto anche in inglese e in francese per l'utenza di recente immigrazione. Nel modulo studenti e famiglie esprimono alcune opzioni indispensabili per la definizione dell'organico, la formazione delle classi e la pianificazione dell'orario scolastico: indirizzo e sua articolazione interna, lingue straniere (LS), altre richieste motivate (ad esempio avere un compagno dello stesso paese).

Nella PR Formazione classi e CdC si precisa come è desiderata raccolta e la documentazione proveniente dalle SM, in particolare quella relativa agli esiti scolastici, sia utilizzata al fine di creare classi eterogenee al loro interno ma il più possibile omogenee con le altre dello stesso indirizzo.

Nella fase di accoglienza i coordinatori hanno l'incarico di monitorare la situazione di partenza: profili di uscita dalla SM, risultati dei test di ingresso, indagine sul contesto socio-culturale d'origine. I dati raccolti, condivisi con gli altri coordinatori di prima in un'apposita riunione presieduta dal DS, consentono l'individuazione di opportune strategie didattico-organizzative. Per quanto riguarda la programmazione per allievi in difficoltà cognitive, motivazionale e relazionale si veda cr 5.2.

In seguito, e d'accordo con il CdC, il coordinatore, per esempio, concorda interventi di recupero in itinere e/o pomeridiani; invita gli allievi con carenze in alcune discipline ad avvalersi degli sportelli help; in modo del tutto riservato può suggerire agli allievi con particolari disagi di rivolgersi allo sportello CIC; indica alla FS referente gli allievi di recente immigrazione da inserire nei corsi di alfabetizzazione tenuti dai nostri docenti; valuta con le famiglie interessate l'opportunità di un eventuale riorientamento; segnala i casi di eccellenza per

la partecipazione alle Olimpiadi di Matematica e Fisica. L'analisi delle risultanze delle prove di ingresso ed in generale delle azioni di accoglienza in avvio di programmazione riguarda tutte le classi, ma ha aspetti di maggiore formalizzazione nelle prime.

Il secondo set di dati riguarda i risultati scolastici: complessivi, per indirizzo, per classe, per periodo, per esiti finali e per aree disciplinari. Le informazioni che si ricavano dalla loro analisi sono utili sia in fase di orientamento sia durante la programmazione didattica di DIP e di classe, sia nella progettazione degli interventi compensativi (IDEI, Help), il cui esito è anch'esso monitorato per valutarne l'efficacia (cr 6.1).

Un terzo gruppo di dati è ricavato dal monitoraggio di progetti curricolari ed extracurricolari di cui gli studenti sono protagonisti.

Riportiamo a titolo di esempio quanto avviene per il processo stage.

L'attività è rivolta agli studenti della classi quarte e mediamente vi prende parte il 52% dei destinatari. Il tutor scolastico e il tutor aziendale, che hanno condiviso la progettazione dell'esperienza, restano in contatto per monitorarne l'andamento. Lo stage si conclude con tre relazioni: quelle dei due tutor, aziendale e scolastico, che contengono dettagliate informazioni sui compiti assegnati, le competenze, le attitudini e l'interesse dimostrati e quella dell'allievo che descrive e commenta l'esperienza avanzando eventuali suggerimenti di miglioramento.

Un altro insieme di dati si rileva tramite le indagini di CS (annuali, sia su progetti specifici sia in termini globali): queste indagini, effettuate ormai da molti anni permettono di analizzare non solo il grado di soddisfazione, ma anche quello di coinvolgimento e condivisione dei vari portatori di interesse (c.r 6.2). All'analisi dei risultati, che avviene nelle sedi collegiali pertinenti, sono da ricondurre numerose AM in varie aree. La Dirigenza raccoglie, inoltre, informazioni dirette e indirette sul grado di soddisfazione e sulle aspettative dell'utenza attraverso la gestione dei reclami, le segnalazioni raccolte durante i CdC, le assemblee degli studenti e dei genitori, ed in sede di CI.

Grazie all'adesione alla rete ZATTERA (11 istituti superiori della provincia di BS, Università Statale e Università Cattolica di BS, IAL-Lombardia sede di Brescia) è stato possibile monitorare fino all'anno scorso anche l'effettivo successo formativo dei nostri diplomati. Zattera era un progetto pilota che si è concluso l'anno scorso; ora si stanno valutando alcune possibilità di ricostituire la rete, benché la mancanza di finanziamenti renda tutto molto complicato.

La dirigenza si avvale inoltre di studi e analisi condotti da Provincia, Comuni e Distretto e dei dati disponibili sul portale e-scuola del sito UST.

Un ulteriore set di dati riguarda il funzionamento complessivo della scuola (andamento delle iscrizioni, utilizzo di fondi, spese per il supporto agli studenti ecc.) cr 6.2 e 9.

Lo Staff di dirigenza, la DSGA e tutti gli amministrativi (ciascuno per il settore che gli è stato affidato) si incaricano quotidianamente di controllare le novità (non

solo normative) segnalate nei siti istituzionali per acquisirle, comunicarle ed eventualmente promuovere opportune attività di formazione o aderire ad esse.

La scelta di attivare la sperimentazione CINQUE (geometra con specifiche competenze nella valutazione dell'impatto ambientale della progettazione) ha interpretato un'esigenza del nostro territorio, impegnato con successo da più di mezzo secolo nella tutela e valorizzazione paesaggistica e culturale dell'ambiente: lo testimoniano le numerose aree di progetto realizzate in questi anni in collaborazione con gli EELL ed i comuni limitrofi (cr 8.1).

Tutti i dati rilevati sono attentamente vagliati nelle opportune sedi. Per l'individuazione dei punti di forza e debolezza i criteri seguiti tengono conto di differenti fattori: i valori degli indicatori di diversi processi, in particolare quelli relativi al servizio formativo, sono rilevati tramite le indagini di CS (cr 2.2,6,7,9) e pertanto sono confrontati con un target annuale. Per altre aree indagate con i questionari di CS, a meno che esse non siano oggetto di azioni di miglioramento, si valuta l'andamento sulla base del confronto con i dati dell'anno precedente e quelli storici.

La pianificazione di AM individuate secondo i criteri indicati in cr 1.2 e di cui si fornisce esempio in cr. 2.4

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

Il capitolo 5 del MQ esplicita l'impegno della Direzione per l'attuazione, lo sviluppo e il mantenimento del SGQ attraverso le scelte che portano alla definizione della Politica per la qualità, alla individuazione delle idonee modalità organizzative, al reperimento e alla destinazione delle risorse umane, strumentali e materiali, al coordinamento e controllo gestionale e alla valutazione e al riesame finalizzati al miglioramento continuativo del servizio.

La consapevolezza della Direzione circa l'importanza delle misurazioni e dell'analisi per il miglioramento continuo del servizio è esplicitata nella PR monitoraggio della soddisfazione del cliente, che ne prevede l'affidamento a due distinti RESP: il RMS del SGQ, incaricato del monitoraggio di tutti i processi secondo le scadenze pianificate nel PQ-06, e il RESP della pianificazione e realizzazione delle rilevazioni e dell'analisi dei risultati della CS e del CF.

I progetti dell'autonomia (cr 1.2) sono monitorati e verificati dal RESP stesso che ne riferisce direttamente al DS e al CD ed in sede di riesame qualora rientrino nel PQ-01. In tal caso il PQ-01 prevede l'esplicitazione dell'indicatore e del target per tutti i processi coinvolti.

Nel corso del tempo abbiamo individuato con maggior precisione le aree da tenere sotto controllo con rilevazioni di CS o di performance e abbiamo rivisto sistematicamente procedure e/o indicatori in ragione della loro efficacia e dell'adeguatezza alla normativa in costante evoluzione. L'ultima revisione completa del MQ e di gran parte delle procedure è stata realizzata in occasione dell'adeguamento alla ISO 9001:2008.

In questi anni, grazie anche al coinvolgimento di un maggior numero di persone con specifiche competenze informatiche, abbiamo affinato le metodologie di rilevazione supportando l'analisi con una elaborazione dei dati a vari livelli di aggregazione e confronto. In particolare l'analisi della CS annuale sull'intera organizzazione viene analizzata a livello di intero istituto, per indirizzo, per classi parallele, per classi e viene confrontata sistematicamente con quella degli anni precedenti e degli altri portatori di interesse interni, per quanto riguarda le aree d'indagine comuni (cr. 6 e 7).

Questo modo di procedere viene applicato anche per le rilevazioni sul rispetto del CF di classe, sottoscritto da tutte le componenti del CdC, che contiene gli OBV dell'intervento formativo, i criteri per l'individuazione e la formulazione dei contenuti disciplinari, i criteri di valutazione in itinere e finale, le modalità di sostegno e recupero e la declinazione degli impegni reciproci che ciascuna componente si assume in ordine al clima relazionale, conoscenza degli OBV di apprendimento, metodo e autonomia nello studio, compiti per casa, verifiche.

Nella pianificazione del miglioramento delle aree in sofferenza, il DS, il RSQ e il GQ sono particolarmente attenti alle interrelazioni tra i processi e all'individuazione dei fattori critici di successo riconducibili anche a processi il cui target sia stato raggiunto. Un esempio è quello del processo della comunicazione: l'OBV monitorato tramite domanda esplicita nel questionario di CS (cr 6.1) raggiunge di norma il target. Tuttavia se ne riconosce la forza d'impatto in altre aree deboli, come è emerso anche nell'autovalutazione che stiamo conducendo con il Gruppo di Autovalutazione (GAV) (cr 1.4). L'analisi di tutte le misurazioni ci consente inoltre di rilevare possibili minacce, e di apportare i necessari interventi come si è accennato nella presentazione parlando dell'attuale andamento delle iscrizioni e della necessità di interpretare e bilanciare le esigenze delle famiglie e del tessuto produttivo del nostro territorio.

Il coinvolgimento dei portatori di interesse e l'orientamento al cliente, assieme agli obblighi imposti dal quadro normativo, sono quindi un fattore determinante quando, su base biennale, CI e CD, ciascuno nel proprio ambito di competenza, sono chiamati a discutere e approvare le linee di indirizzo e la conseguente revisione del POF secondo la PR elaborazione del POF. La CA riesamina il POF alla luce prima di tutto delle strategie, delle indagini svolte presso l'utenza nonché dei risultati a consuntivo riferiti al precedente as. Tali risultati, a seconda della loro natura e del momento in cui essi sono disponibili, sono presentati in CD e CI a fine as o a inizio di quello successivo. Individuate le attese e necessità, in sede di CA emergono le proposte per confermare le esperienze che si sono rivelate positive, per aggiornare le iniziative che richiedono degli interventi e introdurre di nuove. Le proposte sono discusse e deliberate in CD e quindi approdano al CI per la necessaria copertura finanziaria.

Le opzioni strategiche individuate per il biennio 2010-12 rispondono alla necessità di allineare vision e mission

della scuola alle istanze poste dalla modifica del quadro normativo:

1. revisione della pianificazione e della progettazione didattica per il biennio di tutti gli indirizzi sulla base dei lavori svolti dai gruppi interDIP nel 2009-10 e in particolare, per i corsi professionali, realizzazione del percorso didattico per moduli certificabili (unità didattiche di apprendimento - UDA) riferiti alle competenze chiave di cittadinanza (pianificazione e progettazione attuate nei mesi di settembre ed ottobre);
2. potenziamento del rapporto scuola – mondo del lavoro con significativi momenti di co-progettazione con le imprese che accolgono gli studenti del corso professionale per l'alternanza scuola – lavoro;
3. prevenzione del disagio e della dispersione scolastica rendendo centrale nell'offerta formativa dell'istituto l'azione di accoglienza e di orientamento-(ri)orientamento tramite il potenziamento delle azioni indicate in cr. 2.1 e la realizzazione dei progetti pianificati dalla apposita commissione in collaborazione con l'ASL (cr 8.2);
4. potenziamento dell'asse linguistico ed interculturale tramite l'ampliamento del numero di classi che prendono parte a progetti europei (target: non meno di 2), l'incremento delle mobilità individuali, un bando di concorso per la classe con il più alto grado di internazionalizzazione; sostegno alla realizzazione di scambi e approfondimenti linguistici con appositi finanziamenti per le attività di programmazione e organizzazione ed a copertura almeno parziale delle spese sostenute dai docenti accompagnatori (indicatore: delibera del CI in tal senso);
5. incremento delle dotazioni strumentali (cr1.3; il target numerico sarà fissato nel prossimo CI che ha all'odg il Programma Annuale);

L'intervento su molti di questi ambiti prevede la revisione (cr 2.1) delle procedura di riferimento che è stata affidata al RP e pianificata nel primo Riesame di quest'anno (PR Orientamento formativo in ingresso; PR Orientamento informativo in ingresso; PR Accoglienza classi prime; PR Stage; PR Scambi culturali; PR Programmazione didattica; PR Gestione della didattica; PR Valutazione dell'apprendimento).

L'indicatore per verificare il raggiungimento dell'OBV 1 è "adeguatezza dei piani di lavoro individuali alle modifiche normative e alle conseguenti delibere del CD", il RESP della verifica è il DS, il target è: non meno dell'85%; per il secondo OBV, che interessa gli studenti delle quarte e quinte IPJA, l'indicatore è "acquisizione nel curriculum di un progetto di alternanza condiviso da scuola e impresa come parte integrante della valutazione", il target è 100%, RESP della verifica il coordinatore di classe; in riferimento al terzo OBV, essendo il primo anno della riforma, intendiamo utilizzare i dati relativi alla percentuale degli ammessi alla classe seconda (indicatore) come punto di partenza per fissare il target dell'anno prossimo.

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Coerentemente con le opzioni strategiche individuate, il CD di anno in anno individua gli ambiti ed i progetti da sviluppare e potenziare. Delle priorità individuate per gli as 09/10 e 10/11 si è riferito in cr 1.2.

Le linee strategiche e i piani della scuola vengono diffusi presso tutti gli stakeholder, non solo tramite la pubblicazione sul sito e la consegna di documentazione cartacea ove necessario, ma soprattutto in momenti di incontro, ad esempio nelle assemblee degli studenti e nelle assemblee dei genitori convocate dal DS (cr 4.2) negli OOC e nelle riunioni con gli ATA. L'OBV è quello di conseguire i risultati attesi sia attraverso la creatività e il contributo dei singoli, sia attraverso la consapevolezza e l'assunzione delle strategie e dei piani da parte di tutto il personale. Come indicato nel cr.1.2, per raggiungere gli OBV è stato messo a punto una modalità operativa in cui il RESP, individuato secondo criteri diversi in relazione all'area da ricoprire, è chiamato a governare e documentare tutte le fasi, dalla diagnosi alla progettazione, implementazione e verifica. La scheda di progetto e la pista di lavoro sono gli strumenti di pianificazione rispettivamente dei RESP di progetto/processo e dei gruppi interDIP/DIP. Ambedue rendono conto dell'analisi del bisogno e dei destinatari, dell'OBV /prodotto finale, di una precisa scansione in fasi (prodotti/risultati intermedi), delle modalità di monitoraggio e verifica. I due documenti esplicitano anche le modalità di acquisizione e assunzione dei prodotti realizzati o delle azioni conseguenti da parte dell'intero CD o di specifici destinatari. A titolo di esempio citiamo l'assunzione e implementazione, da parte di tutti i CdC coinvolti, delle azioni che sono output di processi e/o progetti in costante evoluzione (cr.2.4. e 1.2), come l'accoglienza, l'orientamento in e out, l'alternanza scuola – lavoro, e l'acquisizione da parte dei CdC dei nuovi corsi professionali statale e regionale di una pianificazione didattica per UDA.

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

Come esplicitato in cr.2.1, ad ogni Riesame si analizza lo stato d'avanzamento degli OBV della Qualità individuati sulla base dei criteri. In particolare nel primo Riesame dell'anno (ottobre/novembre), dopo aver fatto il punto sugli OBV raggiunti e su quelli da completare o ripianificare, si discute e si valuta la necessità di rivedere approcci e implementare nuove AM e innovazioni in linea con gli OBV strategici.

Per illustrare il nostro modo di procedere citiamo a titolo di esempio tre esperienze legate a tre ambiti diversi: l'una volta a dare risposta ad alcune criticità emerse tra gli studenti, la seconda dalla necessità di razionalizzare le modalità di protocollo e archiviazione dei documenti e ottimizzare il lavoro degli assistenti amministrativi, la terza dalla priorità che in questi due anni ha caratterizzato le politiche e le strategie del nostro istituto, vale a dire l'allineamento alle modifiche del quadro normativo. Con il primo e secondo progetto ci siamo candidati al concorso PA "Premiamo i risultati".

Primo progetto di miglioramento

Originato da una rilevazione di CS che evidenziava in alcune classi dei geometri e dell'IPIA un limitato senso di appartenenza e condivisione rispetto alla scuola, esso ha preso forma in una serie di focus group condotti dal RSQ con gli studenti interessati e alcuni loro docenti, nel corso dei quali è emersa anche l'esigenza di una maggiore conoscenza e comunicazione tra studenti dei vari indirizzi.

L'AM è consistita nella progettazione di un'opera di riqualificazione energetica dell'edificio scolastico e dell'area esterna di pertinenza del nostro istituto dopo la rimozione del cantiere per la realizzazione della nuova palestra. Essa ha coinvolto classi di tutti gli indirizzi ed è stata pianificata in modo da valorizzare le abilità e le competenze acquisite dagli studenti e mettere in luce la centralità del loro ruolo nella scuola e nel processo di apprendimento. Contemporaneamente si è voluto evidenziare che la scuola è un ambiente attento all'ascolto delle loro esigenze e in grado di dare loro una risposta concreta. La presentazione ufficiale del progetto alla Provincia nel corso di una cerimonia pubblica svoltasi all'interno dell'Istituto ha sicuramente valorizzato e gratificato anche l'impegno e le competenze professionali dei docenti che hanno coordinato e guidato il lavoro degli studenti e, grazie agli articoli di stampa e ai servizi televisivi, ha contribuito a rafforzare anche la soddisfazione delle famiglie e a consolidare sul territorio l'immagine positiva della nostra scuola.

A conclusione dell'esperienza la rilevazione dei valori degli indicatori ha dato esito decisamente positivo, superando anche il target che ci eravamo posti. Ai punti di forza evidenziati da questo progetto in termini di outcome e output si è fatto riferimento quest'anno nella pianificazione di un'altra iniziativa che vede coinvolti gli studenti IPIA. Si tratta della progettazione di uno strumento per la compressione delle lattine che verrà interamente realizzato nelle nostre officine, dando l'opportunità agli studenti di esercitare le competenze acquisite nella realizzazione di un prodotto innovativo che ha il valore aggiunto della tutela ambientale. Sono stati pianificati anche gli aspetti legati all'analisi dei costi, al marketing e alla eventuale commercializzazione dell'alluminio così ottenuto: se la quantità ne giustificherà la vendita, è intenzione di destinare il ricavato ad iniziative analoghe.

Si intende verificare il raggiungimento dell'OBV con una variazione di almeno 5 punti percentuali nella soddisfazione globale delle classi coinvolte e almeno del 7% alle domande relative alla capacità della scuola di mettere in campo iniziative di miglioramento e innovazione, di trasmettere un'immagine positiva al territorio, di creare un ambiente favorevole all'ascolto degli studenti (le attuali rilevazioni oscillano tra il 32% e il 35%, contro una media degli altri due indirizzi decisamente superiore (rispettivamente 52%, 61% e 69%).

Il **secondo progetto** ha visto come protagonista il personale di segreteria: l'OBV di creare condizioni operative per una efficace gestione dei documenti interni ed esterni unitamente allo snellimento delle procedure e

alla trasparenza dell'attività scolastica è stato conseguito con la realizzazione di un manuale di gestione protocollo informatico e archiviazione elettronica della documentazione.

Il **terzo progetto** è esemplificativo di un approccio, strategicamente ricorrente fortemente voluto dal DS per favorire l'allineamento motivazionale del personale agli OBV e alle scelte della scuola, il cui successo risiede principalmente nella responsabilizzazione diffusa e nella condivisione.

Esso è stato realizzato l'as scorso con l'OBV di adeguare l'offerta formativa alle importanti modifiche introdotte nella normativa dal DM 139/07 (cr 1.3) e alla conseguente necessità di individuare un modello condiviso per la Certificazione delle competenze in uscita dal biennio. Il RESP dell'azione è il DS. In primo luogo la CA, coordinata dal DS, ha raccolto e analizzato la normativa di riferimento, e esempi di certificazioni esistenti, in particolare quelle che fanno riferimento all'EQF, il modello europeo per il riconoscimento delle competenze. La CA ha quindi formalizzato proposte operative successivamente discusse e approvate in CD che prevedevano percorsi formativi con esperti esterni e momenti di autoformazione. Contemporaneamente il DS ha promosso la creazione di una rete di scuole del territorio interessate ad approfondire il problema e condividere strategie di intervento e ha sollecitato la formazione di gruppi inter- e DIP (autoselezionati all'interno di ogni dipartimento) La CA ha quindi predisposto una pista di lavoro dettagliata per i gruppi (fasi, tempi, responsabilità, risultato atteso) fornendo anche un modello per garantire l'omogeneità dei formati e dell'articolazione dei contenuti. Il lavoro nei gruppi ha favorito la valorizzazione e la condivisione di competenze ed esperienze dei docenti coinvolti, che successivamente hanno illustrato ai DIP ciò che avevano prodotto: dal confronto con i colleghi è emersa la necessità, in qualche caso, di modificare il documento, che, nella sua versione definitiva, è approdato alla CA. La commissione ha supervisionato e sistematizzato tutto il materiale prodotto per la presentazione, discussione e approvazione in CD. Il nuovo POF ha acquisito le delibere del CD ed è quindi stata avviata revisione Registro Personale dell'Insegnante (introdotto dal 2010-11), per l'approntamento del quale si è costituito un altro gruppo di lavoro interdipartimentale secondo le modalità sopra descritte.

Tutte le rilevazioni di CS relative all'efficacia delle attività svolte dalla CA, dai dipartimenti (oltre che dai CdC), dai gruppi/sottogruppi di lavoro confermano largamente l'apprezzamento dei docenti anche relativamente alla qualità del lavoro svolto e dei risultati.

CRITERIO 3: PERSONALE

3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

Il monitoraggio sistematico di aspettative e soddisfazione del personale avviene tramite rilevazioni di CS, incontri con il DS e la DSGA e relazioni finali, non solo relative all'attività didattica, ma anche di progetto/processo/ FS. Inoltre, a conclusione di ciascun anno scolastico, i docenti

(tramite apposito modulo) ed il personale ATA (personalmente alla DSGA) possono esprimere i loro desideri per il successivo anno scolastico.

Le linee strategiche, condivise e approvate nelle sedi collegiali di pertinenza, vengono diffuse a vari livelli, a seconda delle mansioni. Nei primi CD dell'a.s i docenti sono chiamati ad individuare gli ambiti ed i progetti da sviluppare e potenziare e ad articolarsi in commissioni/gruppi di lavoro funzionali al raggiungimento degli OBV (vedi cr 1.1 e 3.3). Insieme alla commissione che si occupa del mantenimento del SGQ, che rientra tra i progetti e le commissioni strategiche (cr 1.1), per favorire il rafforzamento dell'immagine della scuola sul territorio, quest'anno è stata ritenuta strategica la costituzione del gruppo di lavoro incaricata della stesura dell'application al concorso Qualità PPAA.

La gestione del personale avviene con modalità diverse a seconda degli incarichi da ricoprire. In particolare, il DS, la DSGA, individuano le funzioni e le risorse umane necessarie all'efficace implementazione delle strategie e delle politiche definite, fanno un'attenta ricognizione delle risorse umane sulla base delle disponibilità espresse, dei CV e di quanto definito nel MQ in termini di competenze, addestramento, abilità ed esperienze necessari, e procedono ad una ricognizione delle risorse finanziarie pianificate nel Programma Annuale.

Le modalità per l'assegnazione degli incarichi sono definite in sede di contrattazione d'istituto fra DS e RSU. La remunerazione delle attività aggiuntive del personale avviene secondo i criteri approvati dalla CA (cr 1.2). Le FS e i RESP di progetto/processo sono tenuti alla compilazione di una scheda di progetto e ad una relazione conclusiva (cr 2.3) in cui è richiesto di avanzare suggerimenti per una più efficace realizzazione del progetto e/o raggiungimento dei risultati. Il monitoraggio delle schede di progetto consente in caso di riedizione dello stesso, di pianificarne il miglioramento, indipendentemente da chi svolgerà l'incarico.

Per quanto riguarda la Sicurezza, il RESP Sicurezza Prevenzione e Protezione (RSPP) è stato individuato tra il personale interno, secondo la normativa vigente che impone di attingere prioritariamente alle risorse interne, valutando le competenze presenti e la disponibilità del personale identificato. Egli ha redatto un documento di valutazione dei rischi e mensilmente effettua un controllo di tutte le strutture degli edifici scolastici. Ogni anno il personale e gli allievi sono coinvolti in attività di informazione/formazione sulla sicurezza che vengono verificate sia tramite questionari sia con prove di evacuazione programmate e a sorpresa. I risultati danno luogo ad eventuali interventi di correzione. Il personale ATA è formato specificamente per fare parte delle squadre di "prevenzione incendi" e "primo soccorso" previste dal piano. Per la gestione, e la manutenzione degli impianti e delle strutture è stato individuato un RP che si occupa della manutenzione ordinaria e degli interventi che prevedono una spesa definita di "modesta entità"; egli ha il compito mantenere i rapporti con la Provincia, proprietarie degli immobili, cui spettano la

manutenzione straordinaria gli interventi, particolarmente onerosi. Inoltre, per rispondere alle esigenze emerse dalle rilevazioni di CS, sono state realizzati alcuni significativi interventi di miglioramento negli uffici della segreteria, nelle palestre, nei laboratori di informatica, chimica e fisica, e nelle dotazioni della sala insegnanti, che hanno determinato un apprezzabile incremento della soddisfazione. La pulizia degli spazi è operata dai collaboratori scolastici (piano delle attività sottoscritto in sede di contrattazione RSU) in collaborazione con un'impresa esterna; la DSGA attua controlli settimanali registrandone il risultato e le conseguenti azioni intraprese (cr 4.5 e 5.2)

La dirigenza pone grande attenzione ad offrire opportunità di sviluppo delle competenze professionali a tutto il personale della scuola (vedi cr. 3.2). In questa sede vale ricordare, ad esempio, che il nostro istituto è Test Center AICA per la Patente Europea del Computer e al personale viene riservata la possibilità di accedere a corsi gratuiti ed esami a prezzi agevolati; ricorrendo a risorse interne, il piano di aggiornamento prevede sempre un corso per preparare alla certificazione linguistica dei docenti e del personale ATA che lo desiderino.

La DSGA incoraggia la rotazione del personale amministrativo sui diversi ruoli, prevedendo le apposite azioni di tutoring, col duplice scopo di favorire alla persona coinvolta l'acquisizione di nuove competenze e di garantire all'organizzazione di poter disporre delle necessarie professionalità nonostante il turn-over e la riduzione del personale. Annualmente viene rilevata l'efficacia controllando che sul servizio ricoperto dal personale che ha variato la propria mansione non siano giunti reclami e registrati disservizi.

Per consentire al personale di coniugare in modo soddisfacente le esigenze personali con gli impegni professionali, il collegio dei docenti delibera a inizio dell'a.s. il piano annuale delle attività in cui sono calendarizzati nel dettaglio CD, i CdC, i CDD, i colloqui generali con i genitori e tutte le altre attività obbligatorie previste. Il personale ATA discute e concorda con la dirigenza un piano annuale delle ferie che consente di contemperare le esigenze familiari e quelle della scuola. Questa modalità è apprezzata dal personale e ciò è dimostrato ad esempio dal limitato numero di personale che richiede il part time (cr 7.2)

Al personale svantaggiato, tenuto conto degli OBV strategici della scuola, la dirigenza conferisce incarichi e mansioni che ne consentono un adeguato inserimento nel rispetto delle loro esigenze.

3.2 identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando i compiti individuali agli OBV dell'istituzione scolastica

La raccolta e l'aggiornamento periodico dei CV e dei fascicoli personali, la registrazione su apposito file delle attività di formazione seguite da ciascuno, la ricerca del massimo coinvolgimento anche del personale nuovo nei gruppi di lavoro favorisce l'identificazione e la classificazione delle conoscenze e competenze presenti nell'istituto, insieme all'emergere di attitudini e capacità

dei singoli. Un chiaro quadro delle professionalità e delle competenze disponibili consente al DS e alla DSGA (consultati i collaboratori/RESP ai vari livelli) di presentare un Piano di aggiornamento e formazione per docenti e personale ATA (PQ-03) coerente con le linee strategiche, le priorità individuate e le esigenze emerse da parte del personale. Ciò favorisce una realizzazione efficace della mission e migliora la motivazione e le prestazioni del personale. La delibera è preceduta da un'approfondita discussione nelle sedi competenti (CD, assemblee e riunioni del personale ATA, RSU) anche al fine di accrescere l'efficacia della comunicazione interna e garantire che tutto il personale coinvolto sia consapevole dell'importanza del proprio ruolo e del suo contributo al conseguimento dei risultati e della soddisfazione di tutti i portatori di interesse. Si redige quindi concretamente un Piano che raccoglie e, ad ogni Riesame, aggiorna le iniziative di formazione e aggiornamento attivate. In esso sono indicati in particolare destinatari, modalità di verifica dei risultati e target (PQ-03); ciò consente una chiara rendicontazione conclusiva in termini sia finanziari sia dell'effettiva ricaduta e permette una migliore pianificazione nell'anno successivo. Il piano di aggiornamento e formazione è ampiamente comunicato e diffuso, (bacheca, mailing list, sito). Compatibilmente con i requisiti richiesti, chiunque può prendere parte alle iniziative proposte. L'importanza strategica attribuita dalla dirigenza alla formazione e all'aggiornamento è testimoniata dal vivo incoraggiamento a prendervi parte: nei casi di maggior rilevanza, ad es., sono stati organizzati per il personale ATA attività ed interventi in orario di servizio o con recupero delle ore, mentre nel caso del personale docente sono state programmate attività degli OOC in presenza di esperti esterni selezionati e finanziati sulla base di accordi di rete tra le scuole del nostro ambito. Così è avvenuto nel corso degli ultimi due anni per supportare il lavoro di ricerca-azione dei gruppi inter- e dipartimentali volto ad affrontare efficacemente e problematiche didattico-organizzative connesse al riordino della secondaria superiore nonché le novità introdotte dal decreto attuativo della legge 15/2009 (Brunetta), soprattutto a livello di valutazione del sistema scolastico. Nel corso degli ultimi tre anni si è registrata una certa flessione in alcune aree di rilevazione della CS del personale (cr 7), in parte conseguente alla situazione di crisi a livello nazionale e in parte dovute ai cambiamenti nello stile direzionale introdotti dal nuovo DS. Consapevoli che la qualità del clima relazionale, oltre che motivazionale, interferisce con la qualità del servizio erogato, DS, DSGA, collaboratori e alcuni RP hanno pianificato attività di formazione a diversi livelli:

- in orario di servizio per il personale ATA sulle problematiche relative alla gestione dei rapporti interpersonali ed alla valorizzazione delle competenze (corso svolto: CS sul corso abbastanza positiva; efficacia da verificare CS fine a.s. 2011)
- per il DS (rimandato al 2011 per gli onerosi impegni legati al ridimensionamento e alla riforma) e la DSGA

(già fatto) sulla gestione della leadership e della comunicazione interna volte ad accrescere efficienza e motivazione del personale (monitoraggio e rilevazione CS fine a.s.2011); il costo dei corsi ha impedito in tutti e due i casi di coinvolgere un maggior numero di persone, tuttavia la DSGA ha condiviso con FS e RP il materiale e i contenuti del corso, utili per la stesura del piano di miglioramento di quest'anno.

- per il personale docente è stato, invece, messo a disposizione uno "sportello di ascolto" con psicologi della cooperativa Fraternità con lo scopo di limitare il senso di frustrazione, inadeguatezza e insoddisfazione di cui spesso è facile, come docenti, cadere preda.

In caso di attività di formazione economicamente onerose e nondimeno ritenute essenziali per migliorare processi chiave, il DS, sentito il parere della DSGA e compatibilmente con le risorse disponibili, ne autorizza il finanziamento a carico della scuola. Questo è avvenuto per i corsi sulla sicurezza seguiti dal RSPP e dal personale ATA (primo soccorso e formazione antincendio) e quelli destinati a DS e DSGA.

Benché il personale docente della nostra scuola sia in prevalenza formato da docenti di ruolo e stabili (cr 7.2), ogni anno si rende comunque necessario organizzare l'accoglienza del personale di nuova assegnazione: all'atto della presa di servizio, il personale di segreteria consegna lo "Welcome book", una cartellina contenente tutto il materiale necessario ad orientarsi nella scuola, comprese le circolari con i primi impegni pianificati e alcune urgenti istruzioni operative; da questo a.s sarà inserito nel questionario di CS un apposito quesito per rilevare la soddisfazione del personale in merito a questo approccio; il pomeriggio del primo giorno di scuola incontro in aula magna con DS, vicario, RESP sito della scuola, RESP fase di accoglienza studenti, RSQ, RSPP: il DS presenta mission e valori del nostro istituto, affidando agli altri presenti il compito di fornire le principali informazioni su alcune procedure e norme essenziali in vigore e sulle strutture esistenti nell'istituto.

Per rispondere a esigenze emerse in alcune sedi collegiali da parte del personale nuovo (in particolare CD e CdC), e soprattutto in considerazione del fatto che il personale supplente non arriva solo a inizio anno scolastico, a partire dal 2011-12 si intendono istituire alcune stabili figure di riferimento in grado di operare da tutor per l'intero a.s., favorendo il coinvolgimento e la partecipazione alla vita della scuola del nuovo personale.

La formazione e l'aggiornamento a distanza di tutto il personale è favorita dalla presenza di moderni laboratori di informatica e da personale interno qualificato che si rende disponibile a gestire e coordinare corsi della piattaforma PuntoEdu Indire, molto frequentati anche da personale di altre scuole del nostro ambito. Per molti docenti questi corsi hanno costituito solo l'inizio di un approfondimento sul potenziale offerto dalle risorse multimediali in termini di apprendimento e coinvolgimento degli studenti: il percorso è poi proseguito con aggiornamenti sull'uso della piattaforma MOODLE (e-learning) e della LIM che hanno favorito, coerentemente con gli OBV strategici del nostro Istituto

(cr 2.2) il diffondersi delle ICT nella pratica didattica di diverse discipline.

L'innovazione necessaria all'allineamento della nuova normativa alle politiche e strategie della scuola riguarda anche il potenziamento della didattica laboratoriale: si tratta di ripensare le metodologie didattiche in un processo articolato di sviluppo e attestazione di competenze (laboratorio, peer education, tecnologie multimediali, didattica attiva) (cr 3.3). In questa direzione si collocano alcuni momenti di autoformazione all'interno dei gruppi interdipartimentali, specie del corso professionale regionale e statale, secondo il metodo della Ricerca-Azione.

Ancora, relativamente alla formazione del personale docente, il CD ha deliberato, su proposta del DS e di altri RESP di progetto, l'adesione a diverse reti di ambito o provinciali, tra le quali, per la loro rilevanza in termini di innovazione della pratica didattica per ambiti trasversali e/o di area, meritano di essere menzionate la rete CLIL e la rete POSEIDON.

La diffusione della pratica CLIL è uno degli indicatori che ci hanno consentito di essere una delle sei scuole della provincia di BS cui l'UST ha conferito l'attestato di Internazionalizzazione CertINT 2010.

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

Già in precedenza è stato detto quanto la dirigenza della scuola sia fortemente impegnata nel promuovere la formazione di commissioni, in particolare intorno alle FS e ai RESP di progetto, nonché di gruppi dipartimentali ed interdipartimentali come emanazione del CD. Nel lavoro delle commissioni sono spesso coinvolti il personale ATA e gli studenti. I gruppi inter- e DIP hanno a lungo lavorato sui temi della valutazione, elaborando e/o adeguando griglie e criteri di valutazione ora condivisi e applicati da tutti i docenti, e che, pubblicati nel POF e comunicati nel CdC, rappresentano una garanzia della massima trasparenza nei confronti di studenti e famiglie, come dimostrano i risultati ampiamente positivi ed in costante incremento delle rilevazioni di CS su questo punto (cr 6.1). Un grosso impegno ha costituito in questi anni la necessità di adeguarsi ad una normativa nazionale in costante evoluzione e necessariamente di grande impatto sulla progettazione e programmazione didattica: essa ha imposto ed impone, a livello di disciplina e di asse, un ripensamento radicale dei traguardi complessivi, dei saperi, delle abilità e competenze dei metodi di lavoro di lavoro e delle strategie. L'ampia partecipazione dei docenti nei gruppi inter- e dipartimentali impegnati su questi ed altri temi, ad es. sulla definizione delle competenze certificabili in uscita dal biennio dell'obbligo, ha favorito un diffuso coinvolgimento ed una convinta condivisione della progettualità metodologico-didattica della scuola, verificabile anche attraverso l'utilizzo da parte di tutti del materiale prodotto; solo a conclusione dell'anno scolastico in corso sarà possibile verificare il conseguimento dell'OBV di innalzare e rendere più omogenei i risultati di apprendimento. La presentazione in CD dei risultati dei

lavori svolti e delle proposte avanzate non rappresenta soltanto un'occasione di ulteriore condivisione e confronto prima della eventuale delibera, ma anche un momento di gratificazione e riconoscimento per quanti si sono impegnati, anche perché il DS non manca mai di esprimere pubblicamente il proprio apprezzamento e la propria riconoscenza. Questa prassi ormai consolidata e diffusa incoraggia tutto il personale ad avanzare proposte e suggerimenti sia a livello individuale sia nei vari momenti di incontro con i RESP ai vari livelli: i collaboratori diretti, le FS i RESP di progetto. Analogamente la DSGA è in qualsiasi momento disponibile ad incontrare e confrontarsi su proposte e suggerimenti del personale ATA, ad esempio è stato accolto il suggerimento dell'ufficio del personale di sistemare e razionalizzare l'organizzazione dell'archivio del personale cessato. Inoltre essa ne favorisce l'interazione tramite un'organizzazione del lavoro degli uffici per macro-aree. Del resto la rotazione sulle varie mansioni con attività di tutoring da parte del collega più esperto in quell'area (vedi 3.1.) favorisce l'instaurarsi di un autentico clima di dialogo e leadership diffusa.

Per quanto riguarda il monitoraggio dell'andamento dei processi/progetti e la loro verifica è importante sottolineare che indicatori e target vengono proposti e/o revisionati dal RESP stesso dell'azione, in accordo con il DS, sulla base dei risultati conseguiti oppure, in caso di prima implementazione, sulla base di ragionevoli aspettative concordate al momento dell'attribuzione dell'incarico.

Tutto il personale, dunque, è impegnato nel processo di miglioramento continuo e si adopera per instaurare un clima di lavoro efficiente e soddisfacente, nell'interesse comune di fornire un servizio all'altezza delle aspettative qualitative di studenti, famiglie e dei vari portatori di interesse. Il DS e la DSGA, pongono grande attenzione, ad es., agli esiti degli audit interni e alle relazioni dei RP e promuovono, dopo averle discusse con il RESP, l'implementazione anche di autonome azioni di miglioramento.

Per la rilevazione annuale della CS del personale un questionario si utilizza distinto per gli ATA ed i docenti, che prevede anche aree comuni. Tra quelle, la qualità dei rapporti con lo staff di dirigenza il clima relazionale con i colleghi e le altre componenti, la valorizzazione delle competenze, l'efficacia della comunicazione, l'immagine della scuola nel territorio, il funzionamento delle strutture e l'utilizzo delle risorse, la capacità di innovare e migliorare. Specifici per i docenti sono i quesiti relativi all'efficacia dei momenti di pianificazione e programmazione collegiale, l'efficacia e il rispetto delle regole dell'attività didattica, i rapporti con il territorio anche in funzione dell'orientamento out.

L'esito delle rilevazioni è pubblicato sul sito della scuola. I risultati, confrontati con quelli dell'anno precedente e con gli esiti delle analoghe rilevazioni svolte presso famiglie e studenti, vengono inoltre presentati e discussi nell'ultimo CD dell'anno scolastico e ripresi e ampliati con altri dati nei primi CD dell'anno successivo (cr 1.1). Evidenziate le criticità, in sede di Riesame vengono

discusse le proposte e pianificate le AM, individuandone i RESP e l'indicatore che consente di rilevarne l'efficacia

CRITERIO 4 PARTNERSHIP E RISORSE

4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

Per l'implementazione del POF la scuola instaura rapporti di collaborazione con diverse tipologie di partner (cr 1.4) che sono identificati, a seconda del tipo di fornitura, nelle seguenti categorie: **fornitori di materiali**, mezzi e strumenti per l'attività amministrativa, didattica e di funzionamento; **fornitori di servizi di assistenza** per l'attività amministrativa (es. hardware e software o manutenzioni e servizi per la gestione delle strutture) o didattica (es. agenzie di viaggio); **fornitori di servizi formativi**, per l'erogazione di attività formativa per i docenti, gli ATA o gli studenti, ad es. i corsi di aggiornamento del personale e i percorsi di alternanza scuola-lavoro. Nel cap. 4.1.3 del MQ sono esplicitati quali processi formativi sono affidati all'esterno; la PR Approvvigionamento, selezione e valutazione dei fornitori descrive il processo e le modalità per la gestione della selezione, valutazione e rivalutazione dei fornitori e individua le figure RESP delle azioni del flusso: il **DS** è RESP della stipula dei contratti; insieme a lui, la **DSGA**, è RESP dell'autorizzazione degli acquisti di materiale di qualsiasi natura compresi gli ordini urgenti (minute spese); è inoltre RESP della verifica dei prodotti e servizi approvvigionati; RESP degli Approvvigionamenti e delle Manutenzioni (**RAM**), è il RP: a lui spettano la selezione e valutazione e rivalutazione dei fornitori secondo un'articolata procedura che prevede, in caso di erogazione di attività formative, anche la collaborazione di docenti/FS e la valutazione di docenti e studenti a conclusione dell'intervento; raccoglie le richieste di fornitura, verifica, nel caso di beni materiali, l'eventuale disponibilità di magazzino e, ottenuta la autorizzazione di DSGA avvia la procedura d'acquisto/fornitura; **CI** approva il Programma Annuale, comprensivo del "piano acquisti".

Nella procedura sono indicati i criteri di selezione, che consentono al nostro istituto di utilizzare un elenco dei fornitori qualificati (DQ-13) come strumento per la gestione di quelli considerati critici: **attrezzature hardware e software**; **esperti e consulenti esterni** incaricati di svolgere attività formativa agli allievi; **servizi di manutenzione ai laboratori, alle attrezzature**; **servizio specifici per gli studenti diversamente abili**.

Controllo e eventuale aggiornamento dell'elenco avvengono quadrimestralmente, a partire dalla annuale valutazione periodica. (Per maggiori dettagli vedi procedura)

Non rientrano nel novero delle partnership governate dalla PR quelle con fornitori di servizi esclusivi (es. AICA,..) e con enti pubblici, Atenei, Consorzi, associazioni e centri culturali del territorio.

Nella selezione di partner strategici la dirigenza persegue principalmente due scopi: offrire occasioni di approfondimento e ampliamento del curricolo e reperire risorse per la realizzazione del POF.

Le delibere collegiali che hanno portato a stringere stretti rapporti di collaborazione con il centro AICA (certificazione ECDL) o gli enti per la certificazione linguistica (*British School, Centre culturel francais, Istituto Cervantes e Goethe Institut*) si muovono in questa direzione, così come i rapporti strutturali con gli atenei del territorio (Università degli Studi di BS, Università Cattolica del Sacro Cuore e Università degli studi BG), volti non soltanto all'orientamento post-diploma, cui per altro collaborano diversi altri atenei lombardi, ma anche alla realizzazione di approfondimenti disciplinari, in particolare in economia e fisica. I due atenei bresciani sono stati partner proattivi nel Progetto Pilota Zattera (cr 2.1) e con loro stiamo studiando le modalità per poter proseguire l'esperienza. La collaborazione decennale con fondazioni quali "Civiltà Bresciana", la "Casa della memoria" e l'associazione "Vittime strage piazza Loggia" ci permette di promuovere anche nei confronti del territorio importanti iniziative ed eventi culturali (cr. 8.2). Per potenziare l'offerta formativa extracurricolare collaboriamo da due anni con l'Associazione Soldano, organizzatrice del festival musicale di rilievo nazionale "Le X giornate di Brescia". L'iniziativa ha avuto un grande successo presso i nostri studenti e docenti (788 coinvolti nell'ultimo as). Poiché la musica riveste un ruolo fondamentale per l'arricchimento, la crescita e la formazione dei giovani e presenta molteplici riferimenti alle principali discipline scolastiche, la nostra scuola si è fatta promotrice ed è capofila di una rete di scuole nata intorno al progetto "Le X giornate per le scuole del Sebino" ideato dalla stessa associazione. Per le modalità di realizzazione, molto coinvolgenti ed interattive, l'occasione di sensibilizzare gli studenti alla musica si trasforma così in uno strumento didattico ed educativo particolarmente prezioso.

Sul fronte della professione, il Comitato Paritetico Edile organizza tutti gli anni per i nostri studenti dei Geometri un corso certificato sulla "Sicurezza in Cantiere". Interlocutori privilegiati sul territorio sono tutte le aziende pubbliche e private, le associazioni e le agenzie che le FS per l'ampliamento dell'offerta formativa professionalizzante e per l'orientamento out hanno individuato come partner per la realizzazione di microspecializzazioni, Career Day, alternanza scuola - lavoro (cr 5.1)

L'OBV di aprire il nostro curricolo ad una dimensione europea ci ha portato a stringere efficaci e stabili relazioni con diverse scuole straniere con le quali realizziamo scambi e progetti (cr 5.3 e cr 9.2)

Per quanto riguarda i partner istituzionali collaboriamo a vario titolo con i seguenti enti:

Comunità Montana del Sebino Bresciano oltre che per le aree di progetto (cr 8.1) anche per la realizzazione di progetti per l'integrazione degli studenti diversamente abili con finanziamenti ad hoc;

Agenzia Nazionale LLP, che finanzia tutti i progetti europei Comenius;

Regione Lombardia - Cultura - che proprio quest'anno ci ha finanziato il progetto internazionale "Noi bresciani e cittadini d'Europa";

Comuni del territorio (Iseo, Passirano, Zone, Sale Marasino) per vari contributi relativi al Piano del Diritto allo Studio e a sostegno dell'attività didattica degli studenti diversamente abili.

Inoltre stipuliamo varie convenzioni, come quelle con: la nostra **banca** che gestisce il conto di tesoreria ed in cambio ci elargisce un contributo annuale per l'ampliamento dell'offerta formativa, oltre che contributi straordinari, come è avvenuto nello scorso anno per la premiazione delle "eccellenze"; le aziende che per il servizio **bar** e la gestione **distributori** automatici erogano un contributo annuo; varie **associazioni** del territorio che utilizzano i nostri locali (aula magna) in cambio di un contributo.

Per realizzare finalità istituzionali di comune interesse, e per razionalizzare e ottimizzare le risorse, il DS stipula accordi di rete con altre istituzioni scolastiche. Il CD, cui spetta di approvare l'adesione dopo aver verificato la coerenza tra l'oggetto della rete e gli OBV strategici, quest'anno ha deliberato l'adesione a diverse reti, tra le quali le più significative appaiono:

- CLIL (cr 1.4), allo scopo di approfondire e sperimentare e condividere percorsi ed esperienze di apprendimento linguistico integrato, di supportare i docenti che intendono ottenere la certificazione in lingua straniera, di offrire agli studenti la possibilità di prendere parte a seminari e laboratori nelle varie lingue straniere su argomenti del curriculum di altre discipline.
- Centro Territoriale Intercultura 3 (CTI3): a sostegno dei corsi di alfabetizzazione per alunni recente immigrazione, che il nostro istituto ha attivato con finanziamenti del Fondo dell'Istituzione scolastica (FIS) e di progetti speciali come "Scuole Aperte" da quando il Centro Territoriale Permanente (che se ne occupava) non ha più sede ad Iseo; la rete è attiva nell'ambito della formazione del personale docente ed elabora, condivide e pubblicizza il materiale didattico e le esperienze realizzate in particolare nel campo della accoglienza, alfabetizzazione.
- Orientamento e continuità scuola secondaria di I° e II° grado: integrazione per il successo scolastico e formativo, a sostegno delle attività che vedono coinvolte tutte le scuole del nostro ambito (SM e superiori) nella elaborazione di progetti integrati finalizzati all'affinamento e condivisione delle buone pratiche di orientamento e alla attivazione di modalità di verifica e confronto reciproco tra orientamento e risultati ottenuti (cr 2.1). Lo scorso maggio, al convegno organizzato dall'USR Lombardia "Prospettive della riforma dell'istruzione secondaria", due relazioni hanno presentato l'esperienza della nostra rete come esempio di buona pratica.

La collaborazione con le SM del territorio si realizza anche in una attività di orientamento formativo secondo le modalità della *peer education*, che vede coinvolti alcune nostre classi e gli studenti che frequentano la II media. Si tratta di laboratori in cui sono valorizzate non tanto le conoscenze disciplinari quanto le competenze e le strategie di comprensione/apprendimento. L'attività, preceduta da momenti di condivisione degli OBV tra

docenti dei due ordini, intende favorire negli allievi delle SM la capacità di operare scelte realistiche e la consapevolezza del senso del loro attuale percorso in vista del proseguimento degli studi. (cr 6.1)

Per i nostri studenti, cui è affidata la realizzazione del laboratorio, si tratta di un'ottima occasione per riflettere sulle strategie di studio apprese.

4.2. *Sviluppare e implementare relazioni con il territorio/clienti*

Attraverso gli OCCC l'istituto coinvolge tutti i portatori di interesse nella definizione delle politiche e strategie della scuola, in linea con i requisiti di legge. In particolare, il CI, formato dai rappresentanti di tutte le componenti della scuola, studenti, famiglie, corpo docente, personale ATA, è l'organo collegiale che ha il compito di adottare il Regolamento di Istituto, approvare il POF e discutere ed approvare le linee di indirizzo e le opzioni strategiche della scuola, nonché di decidere circa la allocazione delle risorse (Programma Annuale) in linea con gli OBV stabiliti.

Per garantire la massima trasparenza nella gestione finanziaria il Programma Annuale ed il Conto Consuntivo sono pubblicati sul sito completi di tutti gli allegati previsti dalla legge.

Tutti i portatori di interesse possono avanzare suggerimenti e reclami secondo la procedura già menzionata. In sede di Riesame è stata accolta la proposta avanzata dal GAV favorire l'invio on line dei suggerimenti attraverso la predisposizione di un'area dedicata. Il sito, strutturato per aree dedicate distinte per tema e tipologia di portatore di interesse, mette a disposizione in tempo reale tutte le informazioni e le comunicazioni che riguardano l'organizzazione, la gestione, la normativa, i piani (anche quelli di programmazione didattica), i progetti, le delibere dei vari OCCC e le attività dell'Istituto.

I momenti e le occasioni per favorire e promuovere il coinvolgimento nella vita scolastica dell'utenza sono, come è stato esplicitato negli altri criteri, le assemblee degli studenti, del Comitato Genitori, recentemente istituito su sollecitazione del DS, le periodiche rilevazioni di CS e in particolare le assemblee con i genitori che il DS ed il suo staff convocano in varie occasioni:

- negli open day, per illustrare l'offerta formativa dell'istituto;
- a maggio per i nuovi iscritti, per illustrare l'organizzazione, i criteri per la formazione delle classi, le modalità per esprimere le opzioni al momento dell'iscrizione;
- a settembre, ancora per i nuovi iscritti per illustrare nel dettaglio aspetti organizzativi e didattici quali: le funzioni dei coordinatori di classe, i servizi offerti dalla scuola a supporto degli studenti e a integrazione del curriculum, le modalità e gli strumenti di comunicazione scuola-famiglia, la questione dei trasporti (il nostro bacino di utenza è molto ampio);
- a novembre, in occasione delle elezioni degli OCCC, l'incontro è destinato a tutte le famiglie: vengono affrontati e discussi argomenti di carattere generale come,

per esempio, le implicazioni del Riordino della secondaria superiore sul riassetto didattico-organizzativo della scuola; in questa occasione le famiglie incontrano poi i coordinatori di classe che con loro fanno un primo bilancio delle attività avviate, discutono dei problemi eventualmente emersi e illustrano *in plenum* la programmazione del CdC, registrando sul verbale le eventuali esigenze espresse.

Un'occasione di incontro con gli ex allievi è, a ottobre, la festa per la consegna del diploma e ancora in occasione del Career Day o altre iniziative di orientamento per le classi quarte e quinte, secondo la modalità *peer to peer*.

La scuola, inoltre, è aperta al territorio come testimoniano gli articoli sulla stampa locale, le attività svolte coinvolgendo il territorio, dalle aree di progetto, ai progetti internazionali, alle manifestazioni culturali (cr 8.2), e naturalmente in occasione degli open day.

4.3 Gestire le risorse finanziarie

La ripartizione delle risorse finanziarie all'interno delle voci di bilancio avviene secondo quanto previsto dal Regolamento contabile – amministrativo (DI 44/2001) e dai criteri approvati dal CI.

Tale processo si sviluppa parallelamente alla elaborazione del POF, costituendone parte integrante di supporto secondo una precisa procedura e responsabilità definite:

- il DS predispose il programma annuale (DI 44/2001);
- la Giunta Esecutiva predispose una relazione di accompagnamento contenente gli OBV, la destinazione delle risorse, i risultati della gestione in corso e del precedente esercizio,
- il CI approva il programma annuale;
- i revisori dei conti esprimano parere di regolarità.

Dei criteri per l'inserimento nel Programma Annuale di progetti per l'ampliamento e potenziamento dell'offerta formativa si è detto in cr 1.1 e cr 5.1 La verifica del Programma Annuale è competenza del CI, sulla base di una relazione del DS, che analizza in che misura gli OBV strategici fissati siano stati raggiunti a fronte dei finanziamenti assegnati, e di una dettagliata relazione tecnica del DSGA. Tutta questa documentazione, il Programma annuale e la ripartizione del FIS, è pubblicata sul sito. Del conto consuntivo fanno parte anche le relazioni finali dei progetti: ogni RESP quando stende la scheda di progetto redige anche una scheda finanziaria di previsione sulla base della quale gli viene assegnato un budget; nella relazione finale egli deve rendicontare nel dettaglio la gestione del budget a fronte degli OBV raggiunti.

I riflessi della situazione economica generale dello Stato si fanno sentire anche nella scuola, e per far fronte ad una diminuita capacità di spesa il nostro istituto si è mosso in tre direzioni, cercando di reperire risorse aggiuntive, (per es. l'apertura del test center per l'ECDL a tutti e quanto indicato in cr 4.1), contenere la spesa e investire in ICT

Per quanto riguarda il contenimento della spesa corrente ci si è mossi ad esempio:

- destinando le unità orarie di recupero tempo/scuola alle sostituzioni dei colleghi assenti (cr 9.1);

- tenendo sotto controllo il numero di fotocopie consentito, autorizzando l'ufficio stampa alla riproduzione solo di quelle necessarie per le verifiche o la realizzazione di particolari attività didattiche. Per le restanti necessità sono stati disposti fotocopiatori a scheda prepagata nei due edifici.

Prima dell'acquisto di un bene o servizio anche di modesto valore il RAM procede chiedendo a vari fornitori inseriti nel DQ-13 un'offerta e l'ordine viene emesso dopo un confronto per verificare quale di esse offra il miglior rapporto qualità/prezzo, tenendo anche conto delle condizioni di garanzia e di assistenza.

Una fonte di ingente risparmio ha rappresentato l'investimento in ICT finalizzato non solo all'innovazione didattica ma anche alla sperimentazione di innovativi metodi di e-government (cr 5.2); inoltre per la comunicazione interna la scuola dispone di una rete intranet cui sono collegati terminali disposti ad ogni piano; tutti i laboratori di informatica sono collegati in rete, così che da qualsiasi postazione ciascuno può accedere alla propria cartella e lavorare senza ricorrere al cartaceo; tutti gli uffici sono collegati a un server centrale e possono comunicare e rendere disponibili i propri documenti in rete.

4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza

In generale chi necessita di dati o informazioni si può rivolgere alla Segreteria alla mediateca oppure può consultare il sito. Ad ogni assistente amministrativo è stato assegnato un diverso settore di responsabilità; ciascuno ha l'incarico di acquisire i dati di competenza del settore, di archivarli (in generale su supporto informatico), di mantenerli aggiornati e di fornirli, su richiesta, a chi ne abbia diritto e competenza.

Il DS formalizza con una nomina scritta gli incarichi al personale docente (coordinatore, FS...) e li rende pubblici negli OOCC, nelle assemblee con i genitori e sul sito. Tutte le figure apicali hanno il compito di divulgare tra i colleghi, per quanto di loro competenza, tutte le informazioni significative per lo svolgimento delle loro mansioni e per la realizzazione degli OBV della scuola.

La documentazione automatizzata delle informazioni è curata e gestita dal personale di segreteria e riguarda i dati relativi alle persone, alle classi, di interesse statistico e relativi all'amministrazione. Informazioni e dati relativi all'organizzazione scolastica sono gestiti direttamente dal DS, dai collaboratori e dalle FS; essi sono pubblicati sul sito, da personale appositamente incaricato dalla presidenza. Il DS ed il suo staff, la DSGA, le FS ne controllano e garantiscono la correttezza ognuno per quanto di competenza. Per facilitare l'accesso alle informazioni anche a quanti si presentano di persona, il complesso di azioni previste per il miglioramento nell'ambito della comunicazione prevede anche l'istituzione di una figura per le pubbliche relazioni.

La archiviazione e messa a disposizione di tutto il materiale prodotto e consultabile è affidata, a seconda del tipo di documento, alla RESP della mediateca, al personale di segreteria così da trasformare in patrimonio dell'istituto gli apporti di ciascuno. Nel settore

amministrativo (cr 3) l'organizzazione del lavoro in macroaree, la rotazione del personale su vari settori, l'affiancamento di colleghi già esperti in funzione di tutor sono tutte azioni volte a trasferire competenze e ad impedire scompensi sia in caso di assenze sia in caso di trasferimenti del personale. Per quanto riguarda i docenti, la creazione di commissioni attorno alle FS e ad alcuni RP intende anche promuovere la condivisione delle fasi di gestione del processo/progetto e facilitare l'individuazione del sostituto in caso di trasferimento del titolare dell'incarico. È avvenuto quest'anno, per esempio, in un'area strategica come quella dell'orientamento in ingresso, dove la contrazione del numero di cattedre a seguito del ridimensionamento ha costretto la FS dello scorso anno a chiedere il trasferimento. Laddove i cambiamenti sono prevedibili, il passaggio di consegne avviene in corso d'opera con una azione di accompagnamento della persona individuata per la sostituzione da parte del RESP di processo/progetto. Questo si è verificato, per esempio, all'interno del GQ, che nel corso di questi sette anni ha cambiato tre volte RSQ senza che il SGQ ne risentisse, come rilevato anche dall'ente certificatore.

4.5 Gestire la tecnologia

Ogni anno (cr 1.3) in sede di CI si concorda di destinare parte delle risorse provenienti da contributi per l'iscrizione degli studenti al rinnovo, potenziamento e aggiornamento dei numerosi laboratori (a rotazione annuale) per garantire un servizio didattico all'altezza degli OBV e delle aspettative dei portatori di interesse. Per una loro gestione efficace è stato nominato un RESP che ha il compito di gestire tutta la rete informatica della scuola effettuando la manutenzione periodica dell'hardware, la scansione periodica e protezione antivirus dei computer attraverso l'utilizzo di specifici software, i backup e gli aggiornamenti secondo la PR di gestione della documentazione. Tutte le operazioni vengono annotate su appositi registri. Il RESP della manutenzione interviene inoltre ogni qualvolta venga segnalato un problema nel funzionamento.

La presenza di sei tecnici di laboratorio garantisce inoltre un supporto costante per le numerose attività didattiche che vi si svolgono.

Per quanto riguarda i laboratori di chimica alcuni docenti del dipartimento di scienze hanno elaborato una trentina di protocolli da mettere a disposizione di tutti i docenti di chimica, in modo che tutta la strumentazione ed i prodotti presenti nell'aula possano essere utilizzati al meglio anche da docenti nuovi. Questi protocolli sono stati realizzati durante una iniziativa di autoformazione prevista nel PQ-03 negli as 2008/09 e 2009/10.

4.6 Gestire le infrastrutture

Gli edifici della scuola sono di recente costruzione: l'ultimo cantiere, per la realizzazione della seconda palestra, è stato tolto nel 2008-09, ed è proprio con il progetto per la sistemazione e riqualificazione di quest'area che gli studenti hanno partecipato al concorso PA "Premiamo i risultati" (cr 2.4). Gli edifici sono di proprietà della Provincia di BS, cui spetta l'onere della

manutenzione straordinaria e degli interventi che non siano "di modesta entità". La manutenzione delle strutture è gestita internamente alla scuola secondo quanto indicato nella PR *manutenzione strutture e impianti*, che descrive nel dettaglio il processo identificando i RESP di ciascun ambito di intervento. Spesso, tuttavia, gli interventi della Provincia non sono tempestivi e la difficile situazione economica congiunturale ostacola anche chi sia animato dalle migliori intenzioni. Pertanto la dirigenza della nostra scuola, coinvolgendo tutti i portatori di interesse, si è mossa in tre direzioni:

- nel "Patto educativo di corresponsabilità", che fa parte integrante dei Regolamenti dell'Istituto, il CI ha stabilito che danneggiamenti arrecati alle strutture della scuola per negligenza o in modo intenzionale debbano essere risarciti con il contributo delle famiglie dei RESP (singoli, gruppi classe, gruppi di studenti presenti nel luogo ove è stato causato il danneggiamento) applicando la norma che ne dà facoltà (Dir.Min del 15.3.07; CM 51/1954);
- nel Programma Annuale accantona ogni anno una quota FIS per compensi al personale ATA che, avendone la competenza, si renda disponibile ad interventi di manutenzione urgenti non di loro spettanza;
- ha implementato AM (cr 5.2 e 3.1) per un controllo accurato della gestione delle pulizie e per corresponsabilizzare gli studenti in termini proattivi e non solo sanzionatori nella gestione degli spazi.

Per garantire l'accessibilità ai nostri edifici, strutturati su tre piani ciascuno, l'ingresso è dotato di scivolo. Inoltre sono presenti due ascensori che permettono di accedere a tutti i piani. Anche nel palazzetto, con spalti situati al piano rialzato, è presente un ascensore.

Per la tutela dell'ambiente il nostro istituto effettua lo smaltimento di toner, cartucce per stampanti e fotocopiatrici affidando il servizio ad una cooperativa sociale del territorio. Inoltre, per promuovere la cultura del rispetto dell'ambiente attua la raccolta differenziata della carta e quest'anno ha affidato agli studenti IPIA la progettazione e realizzazione di uno strumento per la compressione delle lattine (cr 2.4)

CRITERIO 5 PROCESSI

5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

Il nostro istituto ha identificato i processi chiave per la realizzazione della propria mission implementando un SGQ sulla Norma ISO 9001. Essi sono stati censiti e raggruppati in quattro macroaree di pertinenza come segue:

Processi di Direzione	Pianificazione Qualità e OBV Gestione della comunicazione Riesame della direzione
Processi di Pianificazione	Elaborazione del P.O.F. Messa a disposizione delle risorse Formazione e aggiornamento del personale Assunzione del personale docente e ATA Manutenzione strutture e impianti Gestione sicurezza

Processi di Pianificazione	Approvvigionamento selezione e valutazione fornitori Formazione classi e CdC (Organico) Progettazione nuovi indirizzi e iniziative ampliamento offerta formativa Definizione orario di servizio Iscrizioni classi prime
Processi per l'erogazione dei servizi formativi	Programmazione didattica Orientamento formativo in ingresso Orientamento informativo in ingresso Accoglienza classi prime Viaggi di istruzione e visite guidate Stage Ricevimento genitori Scambi culturali Orientamento in uscita Gestione degli scrutini Valutazione dell'apprendimento Gestione del magazzino Gestione della didattica
Processi di verifica e miglioramento	Monitoraggio e misurazione processi e servizi Gestione documentazione e delle registrazioni Gestione delle segnalazioni dei clienti Gestione delle non conformità Azioni correttive e preventive Audit interni Monitoraggio della soddisfazione del cliente

Input e output di ciascun processo sono descritti all'interno dei documenti di procedura o in punti del manuale specifici ed esplicitamente richiamati nell'elenco contenuto in MQ. Per ogni processo la PR relativa indica inoltre scopo e OBV, campo di applicazione, definizioni, responsabilità, gestione degli indicatori di prestazione del processo (modalità di monitoraggio e ciclicità), documenti/normativa di riferimento. Ciascun processo è progettato su quattro macrofasi: pianificazione, realizzazione, verifica e miglioramento; le modalità operative, descritte per

esteso o tramite un diagramma di flusso, esplicitano questa scansione precisando per ciascuna fase/attività il RESP, gli elementi/documenti in ingresso, i documenti di registrazione degli elementi in uscita.

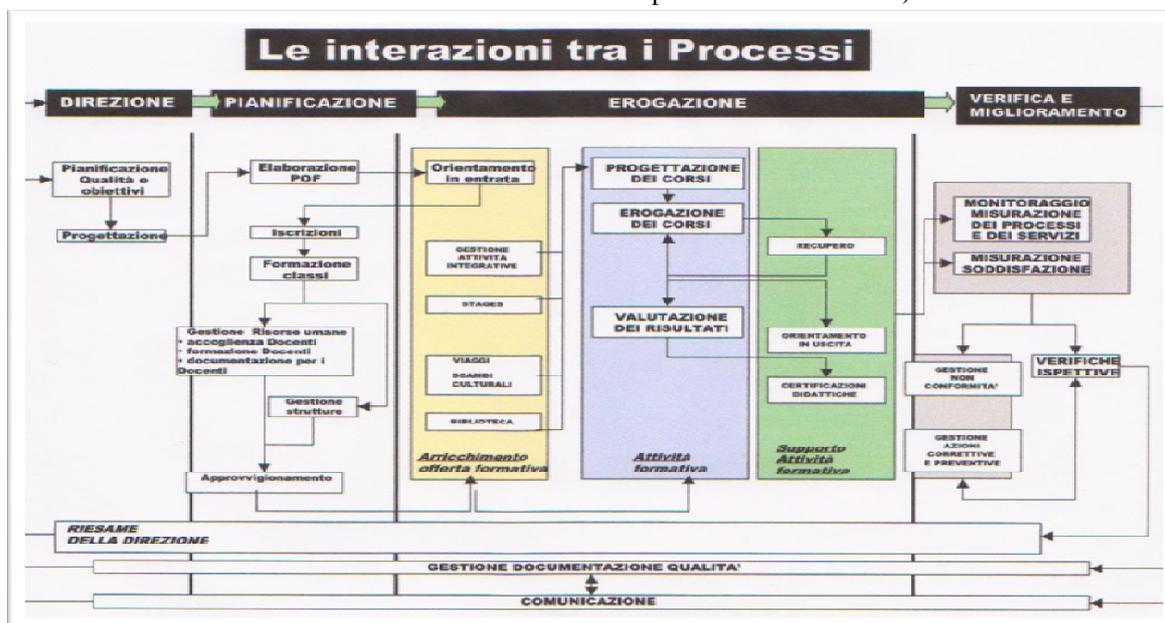
Il DQ-02 (Elenco delle Procedure) precisa per ogni PR quali siano le funzioni che hanno un ruolo nella realizzazione del processo, distinguendo tra RESP e funzione coinvolta; il DQ-42, revisionato annualmente e in ogni caso al verificarsi di un cambiamento, contiene l'elenco nominativo dei RP ed il ruolo da essi ricoperto nell'organizzazione. L'individuazione dei RP avviene secondo i criteri indicati nel MQ analizzando i curricula e in conformità del ruolo/mansione ricoperto nella scuola. La nomina del DS avviene a seguito di esplicita accettazione dell'incarico da parte dell'interessato. La attribuzione di incarico indica i compiti, secondo quanto precisato nel MQ. Alcuni RP coincidono con le FS: orientamento in e out, accoglienza, scambi culturali.

Il MQ rende visibile con una tabella come si intersechino i processi chiave con la realizzazione degli OBV primari in cui si declina la mission (cr 1.1).

La decisione di individuare e mappare i processi chiave risale all'a.s. 2001-02, quando ebbe inizio il percorso formativo "Qualità in Rete" e la conseguente costituzione di un GQ. Da allora il GQ, censiti e analizzati i processi sottesi all'erogazione del servizio, ha individuato idonei indicatori in grado di misurare il livello di prestazione del servizio e di verificare l'efficacia di AM intraprese.

Attraverso il sistema di processi implementato e l'esplicitazione della loro sequenza e delle interazioni (in figura), il nostro istituto pianifica e tiene sotto controllo la programmazione e la gestione di tutti i servizi, con opportuni strumenti per il loro monitoraggio e verifica nell'ottica del miglioramento continuo (cr1, 2.2.4; 3).

La messa a disposizione e ripartizione delle risorse finanziarie all'interno delle voci di bilancio avviene secondo quanto previsto dal DI 44/2001 e dai criteri approvati dal CI (per pianificazione, sviluppo e verifica del processo relativo cr.4.3)



I criteri di priorità sono esplicitati nel cr 1.1; in esso non compaiono tuttavia due voci: la prima riguarda i compensi per le prestazioni aggiuntive dei collaboratori del DS, dei coordinatori e verbalizzanti degli OOC, dei RESP di laboratorio e del RSPP; la seconda, assai più cospicua, è quella relativa agli interventi di recupero e sostegno, per i quali annualmente vengono accantonate risorse quantificate sulla base dei dati storici confrontati e sulla base di motivate attese (modifiche alla normativa, avvio di nuovi indirizzi ...).

Tutti i processi sono costantemente tenuti sotto controllo ed ogni RESP ha la possibilità di proporre e concordare con il DS le modifiche che ritiene necessarie per rendere più efficace il processo stesso e snellire le PR per la sua gestione (cr 1).

Nell'as 2007/08, a seguito di modifiche del quadro normativo di riferimento e al cambio di dirigenza, si è proceduto a un profondo riesame di tutti i processi chiave dell'erogazione didattica e, in particolare, di quelli strettamente connessi con le modifiche apportate dall'OM92/07 in materia di recupero dei debiti formativi. La complessa gestione della fase di passaggio dalla precedente alla attuale normativa ha portato alla sostituzione delle procedure relative (gestione debiti e IDEI-help) con delibere del CD.

Si è comunque conservato, il controllo degli indicatori dell'efficacia degli interventi di recupero, ritenendolo essenziale ai fini della definizione delle priorità didattico-organizzative dell'istituto (cr 1.1, 2)

Come già detto, ogni PR segnala il/gli indicatore/i per la misurazione dei livelli di efficacia del processo cui si riferisce. Interessante può essere il rapporto tra numero di indicatori che rilevano direttamente o indirettamente la soddisfazione di famiglie e studenti e il numero di processi che impattano direttamente su di loro: 21/17. Le ICT appaiono una leva strategica ed indispensabile in un progetto di scuola innovativa e in evoluzione. Nel corso dei suoi lavori il GAV ha evidenziato la necessità di approntare strumenti per monitorarne il reale impatto, ad esempio collocando un contatore sulla home page del sito. E' invece stata scartata l'ipotesi di avvalerci di software per la rilevazione on line della CS già predisposti e disponibili in rete, in quanto nessuno dei molti presi in esame corrisponde alle nostre esigenze di poter aggregare e disaggregare i dati secondo diversi criteri. Si è pertanto deciso di affidare l'incarico a tecnici del settore per costruirne uno su misura per le nostre esigenze.

Per rispondere a una esigenza di massima trasparenza nella gestione del processo di valutazione dell'apprendimento è stata sottoposta più volte a revisione la PR relativa, con conseguente pubblicazione nel POF delle griglie di valutazione concordate nei DIP e stipula di un CF di classe (cr.2.2) nei CdC aperti di inizio anno. Di conseguenza si è modificato anche l'indicatore, il cui valore è rappresentato oggi dall'apprezzamento da parte di studenti e famiglie del rispetto degli impegni presi (cfr. andamento decisamente positivo dell'indicatore in cr 6.1) Sulla base dell'analisi dei flussi degli studenti delle SM e delle esigenze di particolari figure professionali, espresse dal territorio, hanno subito una revisione i processi

Elaborazione del POF e Progettazione nuovi indirizzi e iniziative di ampliamento dell'offerta formativa, con l'inserimento dell'indirizzo CINQUE (cr 2.1) e dell'opzione MERCURIO dell'ITC. Questa revisione è un esempio di come il nostro istituto analizzi e valuti i processi chiave, i rischi e i fattori critici di successo prendendo in considerazione gli OBV della scuola e i cambiamenti di contesto.

I cambiamenti apportati in molti processi e la loro efficacia in termini di soddisfazione del cliente sono documentati nelle relazioni dei RP e nei verbali del Riesame di questi anni. Un esempio del nostro modo di procedere può essere offerto dal processo Orientamento in uscita, volto a organizzare occasioni d'incontro con le realtà del mondo del lavoro e a ovviare alle difficoltà di accesso dei nostri studenti al servizio di orientamento universitario causate dal decentramento dell'istituto rispetto alla città. Particolarmente significativa, al riguardo, è l'organizzazione del Career Day, due pomeriggi dedicati all'incontro con il mondo del lavoro e dell'università, iniziativa che è stata arricchita e migliorata nel corso degli anni, proprio in risposta ad esplicite richieste degli studenti: nuovi indirizzi hanno comportato la richiesta di collaborazione a nuove figure professionali, l'aumento di studenti intenzionati a proseguire gli studi universitari ha imposto di chiamare un numero maggiore di atenei e corsi di laurea e di moltiplicare le iniziative interne ed esterne che favoriscono la scelta (counseling,, simulazione test ammissione ...)

Di seguito è riportato l'andamento degli indicatori negli ultimi tre anni, dove più intensa è stata l'azione di miglioramento:

Rilevazione di CS presso studenti e famiglie su orientamento post-diploma (di 16 questionario)	07-08	07-08	08-09	08-09	09/10	09/10
	Studenti	famiglie	studenti	famiglie	Studenti	famiglie
	72,5%	75%	82%	74%	83%	79%
	Target 73,5%	Target 76%	Target 73%	Target 76%	Target 82,5%	Target 74,5%
Numero degli studenti partecipanti Career day/ iscritti all'iniziativa	07-08	07-08	08-09	08-09	09/10	09/10
	università	lavoro	università	lavoro	università	lavoro
	62,77%	43%	70%	69%	81,94%	69%
	Target 60%	Target 45%	Target 63%	Target 44%	Target 75%	Target 72%

Non è mai stato fatto benchmarking con altri istituti: il fatto di essere stati fino ad ora l'istituzione scolastica del territorio di maggior prestigio e tradizione per quanto riguarda i percorsi attivati, nonché la necessità di trovare scuole paragonabili alla nostra per contesto e composizione, che disponesse inoltre di dati e di strumenti e modalità di rilevazione confrontabili con i nostri ci ha sempre scoraggiato dal farlo. Tuttavia, proprio in occasione della partecipazione a questo concorso e dei lavori del GAV se ne sono pienamente intesi il valore e l'utilità, cosicché abbiamo aderito al progetto benchmarking di Requs - Polo Qualità di Milano.

5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al territorio/ai clienti

Il ricorso alle indagini di CS non è l'unico strumento di "ascolto" dei clienti e tanto meno del territorio. Lo stretto rapporto di collaborazione con le SM del nostro bacino di utenza (cr 2.1) e con il territorio, con le figure degli imprenditori locali, con gli EELL, con le associazioni culturali ha portato nel corso di questi anni ad ampliare e qualificare la nostra offerta formativa sfruttando, finché la normativa lo ha consentito, la possibilità di dare avvio a nuovi corsi/indirizzi o offrire ulteriori opzioni all'interno dei corsi tradizionali. Nel 2001, come si è detto, è stata introdotta al triennio dell'ITC l'opzione MERCURIO (cr 5.1). Nel 2003 è stato attivato l'indirizzo CINQUE (cr 2.1) ed è stata offerta la possibilità di esprimere l'opzione di una seconda LS al Liceo scientifico; nel presente a.s. nel nuovo Liceo Scientifico si è deciso l'utilizzo della quota oraria di autonomia per potenziare l'asse linguistico/umanistico, quota cui si è ricorso anche nel biennio del nuovo IPS per adeguare meglio il quadro orario complessivo alle richieste del territorio ed alle strutture esistenti nella scuola (cr 2.1).

Un punto di forza del nostro istituto è la cura nel potenziamento della conoscenza delle LS, molto richieste dagli studi professionali e dalle aziende del territorio (turistiche, produttive e commerciali) e dai clienti (cr 1.1). I progetti Comenius sono presenti nell'istituto dal 2003 ed hanno portato ad una positiva e continuativa collaborazione fra scuole di vari paesi europei. La vivacità dei docenti dell'istituto nella progettazione e realizzazione di queste iniziative ci ha consentito in varie occasioni di essere gli unici o tra i pochi nella provincia ad ottenere i finanziamenti dall'agenzia LLP. I risultati di questi progetti in termini di numero studenti coinvolti, di prodotti realizzati e di impatto sul territorio sono inseriti in cr 8. I progetti Comenius sono per altro solo una delle numerose iniziative per l'incremento della competenza comunicativa in LS.

Dal suo nascere, conformemente alla mission il nostro istituto si è distinto per un atteggiamento di grande accoglienza nei confronti degli allievi disabili elaborando e consolidando nel tempo strutture organizzative e buone pratiche per il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nella progettazione, pianificazione e realizzazione di percorsi volti a favorire la loro integrazione scolastica e lo sviluppo delle loro potenzialità. A sostegno delle finalità e degli OBV posti ha anche costruito solide partnership con l'ASL, con enti che si occupano di specifiche disabilità (es. Centro Non Vedenti), con gli EELL. A seconda del ruolo e delle competenze i partner offrono personale specializzato, consulenze, strumenti e strutture. All'interno dell'istituto l'attività è coordinata da una FS che è supportata sia dal Gruppo di Lavoro per l'handicap (GLH) e dalla Commissione H, il primo formato da DS, genitori, insegnanti di sostegno e curricolari, operatori ASL, assessori degli EELL; la seconda dai docenti di sostegno. Ciascuno ha un proprio ruolo ed una propria responsabilità, definite in dettaglio nel Protocollo per

l'Accoglienza degli Alunni Disabili approvato dal CD. Nella pianificazione, progettazione e realizzazione del Piano Educativo Individualizzato e della Programmazione didattica personalizzata, che avvengono sulla base della documentazione necessaria, sono coinvolti gli operatori socio-sanitari, i docenti curricolari e di sostegno, i genitori dell'alunno e gli operatori degli EELL. A fine anno la commissione H ed il GLH valutano quanto fatto e propongono conferme o miglioramenti. Per esempio, da quando non abbiamo più il custode, la sua casetta (adiacente all'edificio scolastico) è stata destinata e attrezzata per lo svolgimento di alcune attività che sono risultate molto gradite a ragazzi e famiglie, come la cucina, la musica, particolari attività motorie...; su richiesta dei genitori, supportata dal parere positivo dell'ASL, continua per alcuni il programma di nuoto e sono state acquistate attrezzature e software speciali, come quello per la traduzione e stampa dei testi in codice Braille.

Tramite la CS rileviamo annualmente la soddisfazione di tutti i portatori di interesse interni alla scuola relativamente ai servizi erogati. Per descrivere come esse intervengano nella pianificazione di azioni migliorative per lo sviluppo di standard di qualità sui servizi riportiamo due esempi. Il primo riguarda l'annosa questione della qualità degli spazi e della loro gestione e manutenzione: è sempre il valore più basso nelle rilevazioni, anche perché la competenza è della Provincia che, benché sollecitata, non interviene. Abbiamo dunque pianificato un Progetto pilota, **proposto all'interno di un focus group da uno studente**, per corresponsabilizzare gli studenti nella gestione degli spazi scolastici, un progetto biennale che prevede la sistemazione e tinteggiatura entro dicembre 2011 di tutte le aule con risorse e personale della scuola e la contestuale sottoscrizione da parte degli studenti di un impegno a mantenere gli spazi nelle condizioni in cui sono stati loro affidati. A giugno si è verificato il raggiungimento dell'OBV intermedio: le aule tinteggiate sono risultate 12 (+2 rispetto al target) e la soddisfazione delle classi coinvolte ha registrato un incremento medio dell'8,5% (target+2%) accompagnato al 6% presso i genitori (target+2%). Un altro intervento nella stessa area è stato riportato in cr 3.1. In questo caso i settimanali controlli della DSGA e la lettura attenta delle segnalazioni contenute nei verbali delle assemblee degli studenti (affidato ad un ATA) ha portato ad un miglioramento nella percezione di studenti e famiglie rispettivamente di +2% e +6% (per entrambi il target era +2%). Anche per quanto riguarda il miglioramento dei servizi di segreteria, sulla base dei risultati di CS e di focus group con i rappresentanti degli studenti, abbiamo implementato una AM che ha comportato una variazione negli orari di apertura, e una più efficace e capillare comunicazione delle potenzialità del sito per il disbrigo di alcune pratiche. Il target che ci eravamo posti era un incremento del 2% dei risultati di CS su questo aspetto e calcolato sull'intera platea di famiglie e studenti. Il risultato è stato: famiglie +6%, studenti +4%.

Gli studenti sono coinvolti nella vita della scuola come protagonisti anche dei suoi cambiamenti. Il sito, ad esempio, è stato progettato e in parte realizzato dagli studenti del MERCURIO durante le attività di un'area di progetto, mentre del perfezionamento si è occupata l'insegnante di informatica. Essa è RESP del sito e, coadiuvata dal personale di segreteria adeguatamente formato, provvede ad aggiornarlo quotidianamente per quanto riguarda le comunicazioni, i documenti prodotti, la normativa interna, la modulistica, gli eventi. In effetti, l'impatto più evidente dell'e-government si registra nell'area della comunicazione e dei servizi. Il portale della nostra scuola è organizzato per aree tematiche (per portatore di interesse) e consente un utilizzo interattivo della modulistica oltre che l'accesso e la possibilità di scaricare tutti i documenti prodotti dalla scuola (salvo qualche limitazione nell'area riservata). La recente adesione della nostra scuola al Portale ScuolaMia Progetto "Servizi Scuola-Famiglia del MIUR via web" potrà facilitare le famiglie nella fruizione di informazioni istituzionali in merito alla vita scolastica dei propri figli (ritardi e assenze, pagelle on line, rilascio di certificati, prenotazione colloqui, eventi scolastici) e consentirà (il progetto è appena partito) il progressivo abbandono della comunicazione cartacea, un alleggerimento del lavoro della segreteria e una sorta di estensione a 24 ore dell'apertura degli uffici per il disbrigo di queste pratiche. Naturalmente le ICT hanno un impatto anche nell'organizzazione dell'attività professionale degli insegnanti non solo per l'approfondimento e l'aggiornamento a distanza, ma anche come strumento di facilitazione del processo di apprendimento della disciplina da parte degli allievi: nell'area "scuola attiva" abbiamo creato con la piattaforma moodle per ogni disciplina una sorta di bacheca virtuale contenente testi, video, ipertesti, che rende possibile agli studenti attività di e-learning soprattutto per le attività di recupero e potenziamento.

Anche nei confronti del territorio la comunicazione on-line è assolutamente privilegiata e resa sicura dall'utilizzo della PEC e della firma digitale.

Per assicurare che le informazioni siano accessibili ed affidabili, all'interno del nostro SGQ esistono due procedure: la PR "Documentazione" per nuove elaborazioni e per eliminare quelle vecchie e la PR "Comunicazione" per la corretta diffusione. Esse vengono costantemente monitorate sia tramite audit interni, sia annualmente dall'Ente certificatore. Esiste inoltre ed è comunicata sia sul sito sia sul POF la PR "Gestione dei reclami". Della recente istituzione di un Registro per le segnalazioni dei clienti circa la pulizia e eventuali disservizi si è parlato nel cr 3.1.

5.3. Innovare i processi coinvolgendo il territorio/clienti

Famiglie e studenti sono coinvolti nei processi di innovazione della nostra scuola tramite i loro rappresentanti nei CdC e nel CI, le occasioni assembleari, e direttamente e operativamente come gruppi classe o gruppi di interesse. Iniziative come la progettazione del

sito da parte degli studenti del MERCURIO (cr 5.2), i progetti di riqualificazione energetica dell'edificio scolastico degli studenti CINQUE (cr. 2.4) e di riqualificazione dell'area esterna ad opera di alcune classi di tutti gli indirizzi, ed infine l'ultimo per la costruzione di uno strumento per la compressione delle lattine che vedrà coinvolti gli studenti IPIA (cr 2.4) favoriscono il radicarsi di una prassi didattica per progetti secondo metodologie laboratoriali, realizzando aspetti significativi della nostra vision. Lo stesso può dirsi dei progetti internazionali che hanno favorito negli studenti e nei docenti il consolidarsi della padronanza nelle ICT (e-twinning, e-learning). Molti processi hanno risentito positivamente di queste prassi didattiche innovative e apprezzate da studenti e famiglie perché molto motivanti e coinvolgenti. Si è detto del processo della comunicazione (cr 5.2), ma anche i processi di orientamento formativo in ingresso e l'accoglienza riflettono nell'impianto delle azioni pianificate questo tipo di approccio: sia i laboratori disciplinari organizzati dai nostri studenti per i compagni delle medie, sia il progetto *Tutoring* per l'accompagnamento nella fase di ingresso degli studenti delle prime IPIA si basano sui principi della laboratorialità e della *peer education*. Sull'uso delle ICT nella didattica e nella comunicazione interna ed esterna un forte impulso ci è venuto dalle frequenti occasioni di scambio con diverse scuole europee, in particolare quelle in Svezia, Finlandia, Germania, Olanda e Francia. Uno dei primi progetti Comenius cui abbiamo preso parte ("Rainbow") prevedeva al suo interno un'area dedicata al confronto su questo tema, che si è realizzata non solo a distanza, ma anche con una visita assai proficua di una settimana presso la scuola finlandese della classe MERCURIO che poi ha realizzato il sito, di docenti dell'area disciplinare e no, e di un amministrativo. Attualmente l'input maggiore ci viene comunque dall'Amministrazione stessa, di cui stiamo cogliendo lo sprone ad adottare pratiche innovative ad ogni livello, aderendo ai vari progetti attivati: Portale ScuolaMia, Piano di diffusione LIM, PEC, firma digitale.

L'apertura a una dimensione europea attraverso le azioni di cui ai cr 2.2, 5.2 è un tratto distintivo e molto apprezzato del nostro istituto. In queste attività sono state direttamente coinvolte:

- le famiglie, che hanno ospitato gli studenti stranieri;
- le imprese, che hanno accolto in stage aziendali alcuni studenti francesi di un istituto professionale di Nîmes (progetto LEONARDO);
- numerosi enti, agenzie e imprese del territorio che hanno attivamente collaborato alla realizzazione del prodotto finale di un partenariato bilaterale con una scuola tedesca; si tratta di uno studio dal titolo "Holzgerlingen e Iseo, tra innovazione e tradizione: modelli di sviluppo a confronto". Il libretto, disponibile sul nostro sito e ampiamente diffuso anche in formato cartaceo, è utilizzato sia dagli enti coinvolti sia dalle agenzie turistiche come una sorta di guida attraverso la storia e il presente del nostro territorio; il testo a fronte in tedesco ne

consente la consultazione anche ai numerosi visitatori tedeschi della Franciacorta e del lago di Iseo.

Il contenimento delle spese sostenute per la realizzazione del progetto ha consentito di utilizzare parte del finanziamento ottenuto come contributo alla realizzazione del nuovo laboratorio linguistico. Per il resto, le risorse volte a supportare i progetti innovativi della scuola sono esplicitate nel Programma Annuale secondo i criteri descritti in cr. 1.1, 2, 3.

La scuola sta compiendo un grosso sforzo di modernizzazione a livello sia didattico sia tecnologico, nell'ottica di fornire un servizio all'altezza delle aspettative dei vari portatori di interesse. Rientrano in questo disegno strategico i corsi di formazione volti a favorire tra i docenti l'acquisizione di competenze nell'uso delle ICT e, all'interno dei gruppi interDIP, percorsi di autoformazione (ricerca-azione) sulla didattica laboratoriale (cr. 3.2, 3).

A fine a.s., in Aula Magna, i progetti, aggiornati in itinere ed esposti in apposite bacheche nell'atrio dell'istituto, sono presentati dalle classi o dai gruppi che vi hanno partecipato alle altre classi invitate con apposita circolare; in tale occasione il DS presiede personalmente le varie premiazioni. Inoltre, nell'ultimo CD dell'a.s., le FS o i RESP di progetti relazionano circa i risultati degli stessi. Infine, all'inizio dell'a.s., i premi alle eccellenze dell'anno precedente e i diplomi ai neo-diplomati sono consegnati personalmente dal DS.

CRITERIO 6 - RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

Come anticipato nel cr. 2.2, ai fini della pianificazione del miglioramento dei servizi erogati assume particolare rilevanza la rilevazione di CS che si fa a fine anno su tutti gli aspetti dell'organizzazione. Tutti i portatori di interesse più diretti sono coinvolti: studenti, famiglie, docenti e ATA. Alcune aree di indagine sono comuni a tutte le componenti, altre a studenti, docenti e famiglie, altre ancora caratterizzano la singola componente su aspetti cruciali che la riguardano. Per quanto riguarda l'analisi dei dati essa viene condotta a vari livelli di aggregazione e disaggregazione e anticipiamo in questa sede la metodologia seguita anche per gli altri portatori di interesse. La CS:

- viene analiticamente esaminata e confrontata con gli esiti dell'anno precedente per tipologia di portatore di interesse facendo emergere le aree che registrano un miglioramento, in particolare laddove una percezione più favorevole corrisponde ad un preciso intervento in quell'area, e le aree di criticità, bisognose di attenzione;
- le aree comuni a tutte le componenti sono messe a confronto tra loro per individuare le ragioni di eventuali discrepanze; per quanto riguarda famiglie e studenti si è riconosciuta nel corso degli anni la necessità di analizzare durante il Riesame in modo dettagliato non solo i totali di istituto e di indirizzo, ma anche i dati aggregati per classi parallele, aprendo poi la discussione sui punti di forza e di debolezza emersi anche in CD; a livello di singola classe il DS ha investito direttamente il CdC dell'analisi e conseguente individuazione e messa a punto di AM.

Il questionario di studenti e famiglie è sostanzialmente uguale e consta per i primi di 19 domande e per i secondi di 20 (l'ultima domanda riguarda il grado di soddisfazione sul rispetto del CF, per il quale studenti e docenti hanno apposita rilevazione in corso d'anno). Le aree monitorate sono le seguenti: clima relazionale e educativo, gestione e utilizzo delle risorse, erogazione del servizio didattico, modalità di comunicazione scuola-studenti-famiglia, rapporti con il territorio, capacità di innovare e migliorare, orientamento out. I giudizi degli utenti vengono espressi su una scala da 1 (molto negativo) a 4 (ottimo). A conclusione dell'analisi dettagliata di ciascun livello di apprezzamento, per l'individuazione dei punti di forza e debolezza e dell'andamento globale dell'indicatore di area, sommiamo i due valori negativi e i due positivi.

Nei grafici dei criteri 6,7,8 e 9 la linea di tendenza indica la media dei risultati nel tempo.

PREMESSA: come spiegato in cr 2.1, solo le voci di CS che sono indicatori di processo hanno un target; per le altre si valuta l'andamento rispetto alle rilevazioni precedenti. Quando l'area è oggetto di miglioramento il target è inserito nel PQ-01 dell'a.s. in cui si implementa l'azione.

6.1 i risultati della misurazione della soddisfazione dei cittadini/clienti

La capacità della scuola di soddisfare i bisogni di studenti e famiglia è evidenziata nel **grafico 1**.

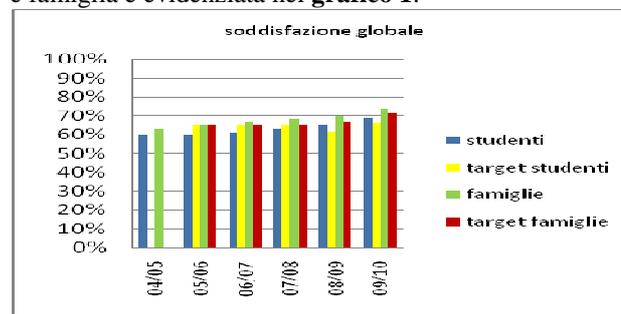


Figura1

Si sottolinea una crescente soddisfazione globale; lo scostamento rispetto al target di alcuni a.s. è stato principalmente causato dal generale clima di incertezza dovuto alla costante evoluzione del quadro normativo (esami di stato, sospensione di giudizio con esami a settembre, riforma scolastica). Questo ci ha spinti ad attuare mirate AM in funzione della massima trasparenza e del massimo coinvolgimento dell'utenza: pubblicizzazione attraverso il sito, il POF, nelle assemblee dei genitori e degli studenti e nei CdC dei criteri di valutazione, di attribuzione del voto in condotta, di ammissione all'anno successivo e agli esami di stato, delle variazioni del quadro orario introdotte dalla riforma e delle conseguenti modifiche nella programmazione il cui esito è stato, nell'ultimo as, non solo il raggiungimento ma il superamento del target fissato.

I dati inseriti in **figura 2** rappresentano la media di voci del CF relativi all'aspetto sia didattico sia educativo relazionale. Fino al 08/09 la rilevazione veniva fatta a fine a.s. Dopo la flessione nel 06-07 si è deciso di inserire i dati rilevati come elemento in ingresso del CdC dell'a.s.

successivo dedicato alla programmazione (in precedenza il solo coordinatore ne discuteva con la classe); l'esito del 08-09 ci ha indotto ad anticiparne il monitoraggio al momento immediatamente successivo alle valutazioni del primo periodo affinché, dopo il confronto in CdC tra docenti, studenti e genitori, si potessero apportare le opportune correzioni di rotta. Il miglioramento della misurazione 09/10 ne è una conseguenza.

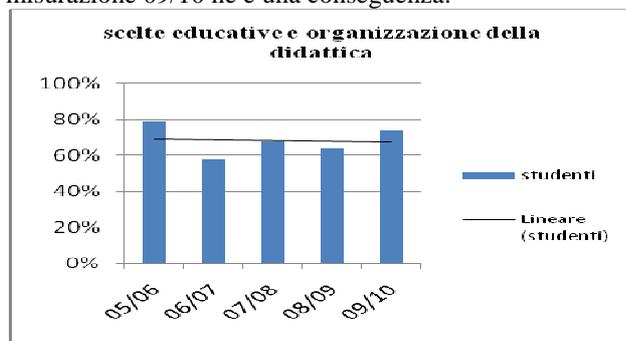


Figura 2

Le figure 3/4/5/6 riguardano la percezione della professionalità del personale docente da parte di famiglie e studenti. Il grafico 3 rappresenta la media di tre indicatori distinti della nostra CS: "preparazione ricevuta" "efficacia delle attività di recupero e sostegno" e "rispetto criteri di valutazione". Separatamente vengono indicati anche gli esiti relativi ai singoli quesiti (figure 4, 5 e 6). Si sottolinea (fig.5) che l'andamento positivo risponde a interventi mirati, come il recupero in itinere e l'introduzione della pausa didattica a conclusione del primo quadrimestre, oltre che i consueti interventi di recupero in orario extracurricolare e a fine as in tutte le discipline per gli alunni in sospensione di giudizio, così come anche l'andamento positivo del grafico 6 riflette l'apprezzamento delle iniziative volte alla trasparenza e omogeneità degli OBV e dei criteri di valutazione (cr 5.1)



Figura 3



Figura 4

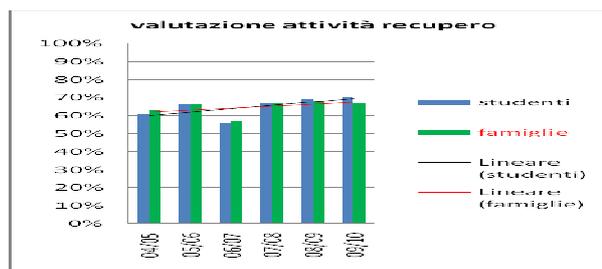


Figura 5

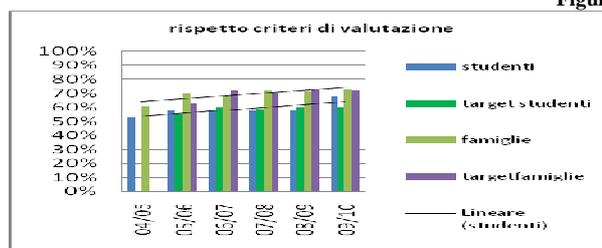


Figura 6

La figura 7, relativa al clima relazionale complessivo della scuola, riflette nel suo andamento l'efficacia di tutte le azioni intraprese per favorire il coinvolgimento di famiglie e studenti nella definizione e realizzazione degli OBV della scuola. Il questionario di CS prevede una domanda sul rapporto con il personale docente ed una sul rapporto con i collaboratori scolastici. La figura 8 rappresenta la media dei due indicatori, mentre il grafico 9 riguarda il solo rapporto con i docenti. Riteniamo che il turn-over verificatosi negli ultimi anni tra i collaboratori scolastici e la rotazione del personale ai piani possa rappresentare una causa del peggioramento della qualità dei rapporti. La DSGA si è impegnata a riunire periodicamente il personale per affrontare con loro i problemi che emergono.

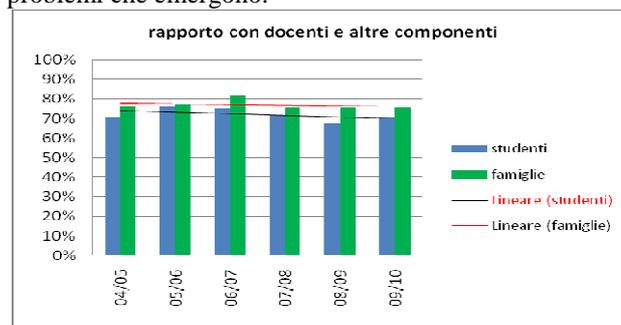


Figura 7

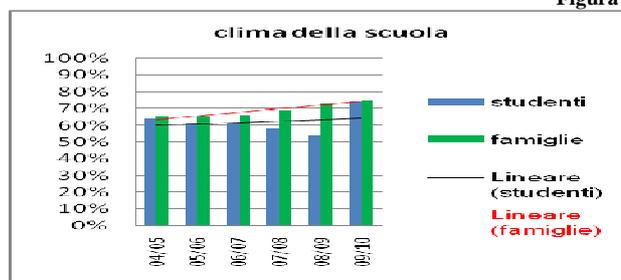


Figura 8

La figura 10 è la rappresentazione grafica della voce corrispondente del nostro CF (rispetto dei protocolli). Vale per questo grafico il commento alla figura 2

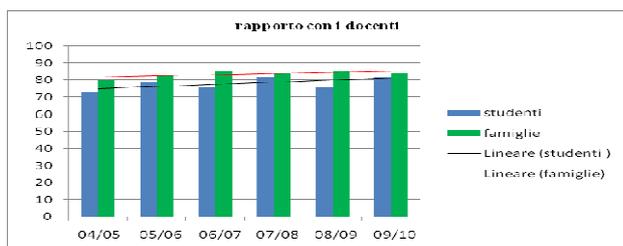


Figura 9



Figura 10

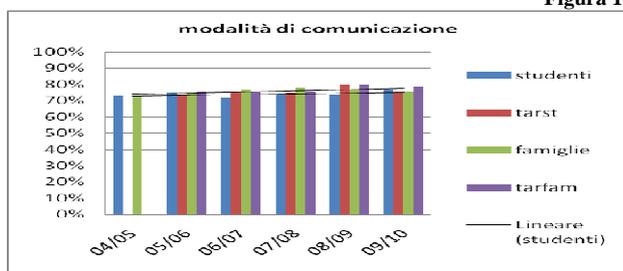


Figura 11

Gli interventi per favorire una maggiore efficacia e trasparenza nella comunicazione sono stati apprezzati da famiglie e studenti, come mostra l'andamento del graf 11.



Figura 12

Nonostante i target delle singole aree migliorate siano sempre raggiunti, quando non superati e nonostante le numerose e apprezzate innovazioni descritte nei cr precedenti, la scuola non proietta con l'efficacia desiderata (figura 12) l'immagine di una organizzazione volta al miglioramento continuo. Per questo motivo si è deciso di partecipare a questo concorso e contestualmente si è individuata come area strategica di miglioramento di quest'anno la comunicazione interna ed esterna (cr. 1.4)



Figura 13

Delle iniziative messe in campo per migliorare la soddisfazione dell'utenza circa la qualità degli spazi e la loro gestione si è riferito in cr 5.2. La figura 13 rende conto dell'apprezzamento da parte dell'utenza degli sforzi fatti.

La *peer education* è il fulcro attorno al quale ruota l'attività di orientamento formativo che organizziamo per le classi seconde delle SM del territorio all'interno del nostro progetto per la continuità. La tabella seguente riporta il numero di laboratori attivati nel corso di questi anni a testimonianza dell'interesse crescente per questa iniziativa.

Anno	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
Numero di laboratori	40	30	34	48	53	58

Nel corso dell'a.s. 08/09 sono stati fatti significativi interventi di potenziamento dei laboratori di informatica e delle officine. Ciò ne ha favorito un maggiore utilizzo da parte di tutti i docenti, come risulta dal grafico (figura 14).



Figura 14

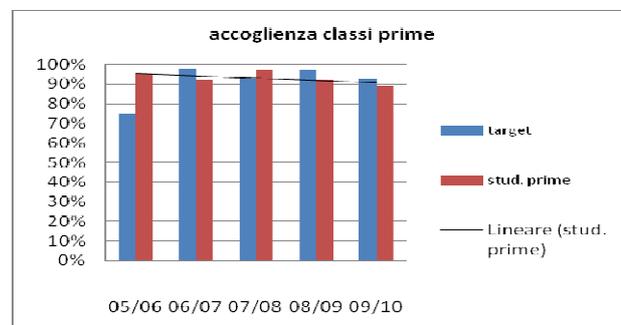


Figura 15

In figura 15 gli esiti della rilevazione CS sull'attività di accoglienza: si era in un primo tempo valutato che l'andamento altalenante dipendesse dal fatto che ogni anno i destinatari fossero diversi. All'ultimo Riesame, dopo due successivi decrementi si è deciso di pianificare e progettare diversamente l'attività d'accoglienza: tempi più dilatati, parziale sostituzione della informazione frontale con attività in laboratorio utilizzando il sito web, incremento dei momenti di socializzazione.

Il numero di richieste di cambio classe (figura 16) è indicatore della PR formazione classi e CdC. L'incremento del numero dei non promossi a.s. 07/08 (modifica normativa debiti formativi) e la necessità in a.s. 08/09 di formare classi omogenee fra loro ed eterogenee al loro interno non hanno consentito in alcuni casi di favorire che alunni con la stessa provenienza fossero inseriti nella stessa classe. L'evenienza potrà ripetersi, per questo si è deciso di mantenere il target.

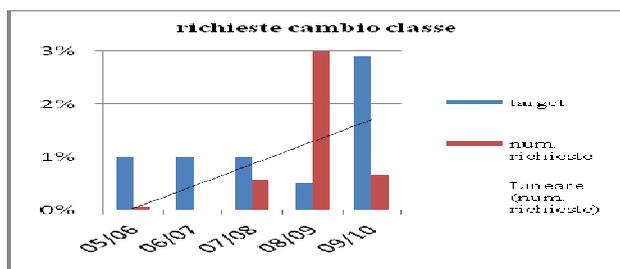


Figura 16

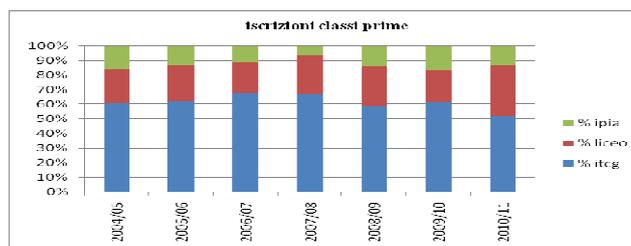


Figura 20

6.2 gli indicatori di orientamento verso i cittadini/clienti

Per quanto riguarda il grado di coinvolgimento di studenti e famiglie nella vita della scuola un indicatore è il numero di questionari di CS resi compilati. La figura 17 mostra come esso sia costantemente cresciuto nel tempo, avvicinandosi sensibilmente al target fissato.

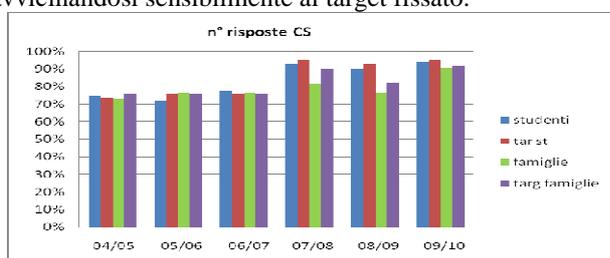


Figura 17

Interventi per favorire la permanenza a scuola degli studenti più deboli tramite attività di recupero mirate si sono resi particolarmente necessari dopo le modifiche apportate nell'a.s. 07/08 alla normativa sul debito formativo. In quell'anno si registra infatti il picco degli abbandoni, che a seguito delle azioni intraprese tende a scemare negli anni successivi. (figura 18)

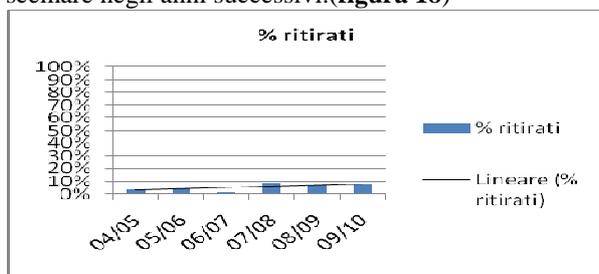


Figura 18

La tabella seguente riporta in numeri assoluti e percentuali l'andamento delle iscrizioni fino all'a.s. in corso. Dal grafico (figura 21) appare evidente come la distribuzione degli studenti tra i vari indirizzi cominci a diversificarsi in favore del Liceo.

as	itcg	% itcg	liceo	% liceo	% ipia	totale iscritti
2004/05	171	61%	66	23%	45	282
2005/06	198	62%	78	25%	42	318
2006/07	188	67%	59	21%	32	279
2007/08	188	67%	74	26%	19	281
2008/09	159	59%	74	27%	37	270
2009/10	184	62%	65	22%	49	298
2010/11	161	52%	108	35%	42	311

Il nostro istituto ha predisposto e comunicato la PR "gestione delle segnalazioni dei clienti": a tutt'oggi non abbiamo ricevuto reclami.

CRITERIO 7 - RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

Il personale è il fulcro di ogni organizzazione volta al miglioramento continuo. Per questo motivo la soddisfazione del personale è un elemento essenziale e nella nostra scuola la sua rilevazione avviene sistematicamente (cr 6).

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

Alla luce delle politiche della scuola (cr 2) i grafici sottostanti evidenziano in particolare il grado di soddisfazione del personale relativamente ad azioni intraprese dalla scuola per migliorarne l'immagine complessiva:

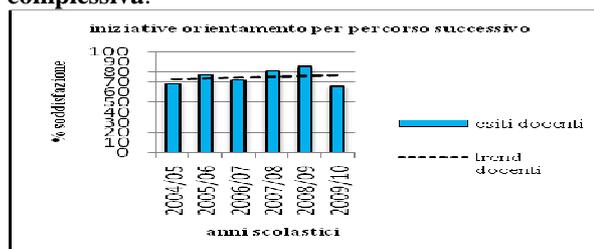


Figura 1

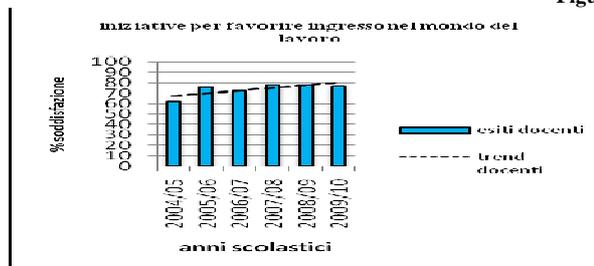


Figura 2

Le figure 1 e 2 evidenziano l'apprezzamento del personale docente relativamente alle attività di orientamento out organizzate dalla scuola. La soddisfazione elevata e con tendenza crescente è dovuta anche al grado di coinvolgimento del personale in queste attività (per ogni classe 4 e 5 1 docente e 1 studente referenti).

Il nostro Istituto è punto di riferimento culturale sul territorio e si avvale delle sue risorse per la realizzazione di mission e OBV (cr 4).

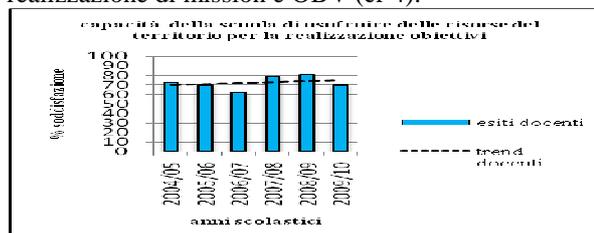


Figura 3

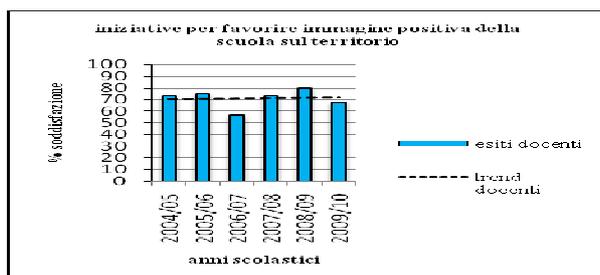


Figura 4

L'elevato grado di soddisfazione dimostra che le iniziative della scuola nei confronti del territorio sono non solo apprezzate ma ovviamente conosciute e condivise dal personale che spesso è coinvolto in prima persona nella realizzazione di determinate attività. La leggera flessione nel risultato dell'as 09/10 è stata una delle motivazioni che ci ha portato a decidere di partecipare al "Premio Qualità" coinvolgendo il personale dei vari indirizzi nell'attività di autovalutazione.

Dagli elenchi dei coordinatori di classe e di dipartimento e dei RESP di laboratorio, in base al livello e alla data di revisione, si deduce chiaramente che il personale nominato di norma è disponibile a ricoprire l'incarico assegnato:

Coordinatori di Classe Tabella 1

as	n. docenti nominati	n. revisioni fatte	n. nomi sostituiti
2004/05	57	0	0
2005/06	57	0	0
2006/07	57	0	0
2007/08	56	0	0
2008/09	59	2	3
2009/10	58	0	0

Coordinatori di Dipartimento Tabella 2

as	n. docenti nominati	n. revisioni fatte	n. nomi sostituiti
2004/05	16	0	0
2005/06	17	0	0
2006/07	18	0	0
2007/08	16	0	0
2008/09	16	1	0
2009/10	13	0	0

RESP di Laboratorio Tabella 3

as	n. docenti nominati	n. revisioni fatte	n. nominativi sostituiti
2004/05	12	0	0
2005/06	13	0	0
2006/07	13	0	0
2007/08	15	0	0
2008/09	14	1	3
2009/10	15	0	0

La tabella 4 mostra in che misura il personale docente e ATA è coinvolto nei "progetti dell'autonomia" per anno scolastico:

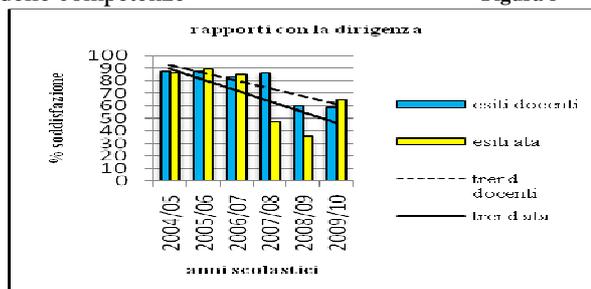
as	doc in servizio	ATA in servizio	Doc coinvolti	% coinvolgimento docenti	ATA coinvolti	% coinvolgimento ATA
04/05	144	36	73	51%	20	56%
05/06	156	37	96	62%	24	65%
06/07	157	43	102	65%	7	16%
07/08	140	41	85	61%	13	32%
08/09	139	41	93	67%	16	39%
09/10	139	34	97	70%	11	32%

Tabella 4

Le tabelle mettono in evidenza il grado di coinvolgimento del personale docente ed ATA della scuola a vari livelli per la realizzazione della mission e degli OBV. Nel caso del personale ATA il grado di coinvolgimento non dipende solo dalla disponibilità del personale ma ovviamente dai progetti dell'autonomia che non sempre richiedono il contributo degli ATA.

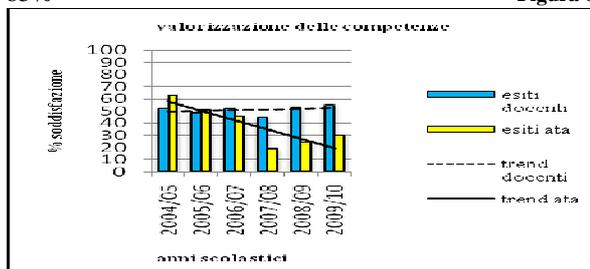
Le figure 5 e 6 seguenti evidenziano la soddisfazione del personale rispetto alla dirigenza e alla valorizzazione delle competenze

Figura 5



Il grafico 5 ha tendenza negativa (cr 3) anche se i valori sono in ascesa, dopo l'esito negativo del 08/09 dovuto anche al cambio di dirigenza come meglio precisato in 3.2, a seguito dell'AM attuata "corso di formazione sulla comunicazione". Il target fissato per questa azione era pari ad un aumento del 2% della soddisfazione per questo quesito ed effettivamente l'OBV è stato non solo raggiunto ma ampiamente superato passando dal 36% al 65%

Figura 6



L'esito negativo per gli as 07/08 e 08/09 è dovuto a varie cause: la nuova dirigenza ed il conseguente radicale cambiamento di stili della leadership che ha creato un ovvio "shock" nel personale; inoltre il personale ATA ha espresso il proprio malcontento per la penalizzante situazione generale della scuola a causa dei tagli di personale e del conseguente aumento del carico di lavoro. Per questo la dirigenza ha ritenuto opportuno organizzare un corso di formazione per gli ATA (cr 3.2). che ha prodotto nel 09/10 il superamento del target fissato (miglioramento 2 punti della soddisfazione relativamente a questo quesito) passando da una soddisfazione del 24% al 30%. La nostra scuola mette in atto diverse azioni per favorire miglioramenti e innovazione nei servizi offerti ai diversi portatori di interesse (cr 4). La tendenza positiva del grafico 7 è un evidente esempio della giusta direzione intrapresa. La soddisfazione circa le condizioni lavorative viene monitorata con diversi quesiti. I più significativi, perché chiariscono adeguatamente il grado di benessere del personale sono rappresentati nei grafici 8, 9 e 10

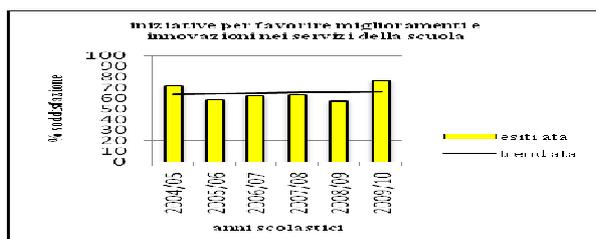


Figura 7

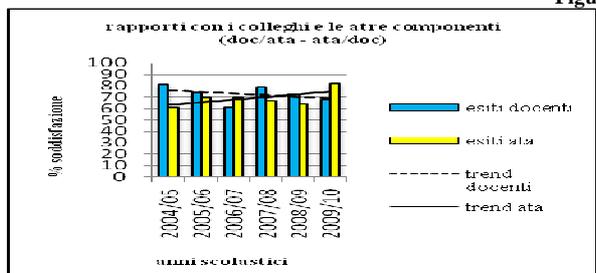


Figura 8

Il clima relazionale all'interno dell'istituto è evidenziato dall'esito del quesito descritto nel grafico 8 da cui si deduce che la soddisfazione è elevata. La leggera flessione per i docenti negli as 07/08 e 08/09 è causata dall'incertezza a seguito dell'introduzione delle nuove normative in materia di valutazione che ha creato sicuramente uno stato di confusione fra il personale.

La trasparenza nell'assegnazione di incarichi, la chiarezza delle procedure per lo svolgimento delle proprie mansioni e la conoscenza del ruolo degli OOC sono esempi di comunicazione efficace della dirigenza. Per questo il monitoraggio della soddisfazione del personale relativamente a queste aree è essenziale.

La criticità rilevata nell'as 08/09 per il personale ATA, soddisfazione al 40%, **nella figura 11** ha spinto la dirigenza ad organizzare un corso di formazione "creazione di condizioni per una migliore percezione della interazione tra esigenze ed aspettative individuali e bisogni della comunità e degli scopi delle mansioni attribuite ed alla valorizzazione delle competenze" (cr 3) che ha già prodotto un sostanziale miglioramento del risultato raggiungendo e superando il **target** fissato per questa AM che era miglioramento di 2 punti percentuali della soddisfazione relativamente a questo quesito: esito ottenuto da una soddisfazione del 08/09 del 40% al 56% nell'a.s. 09/10.

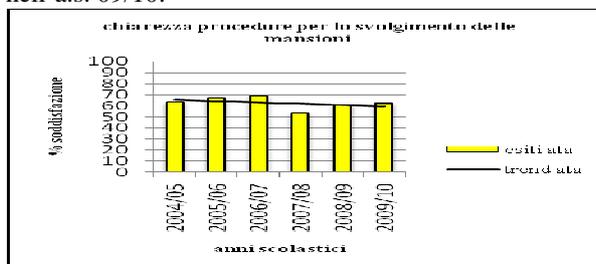


Figura 9

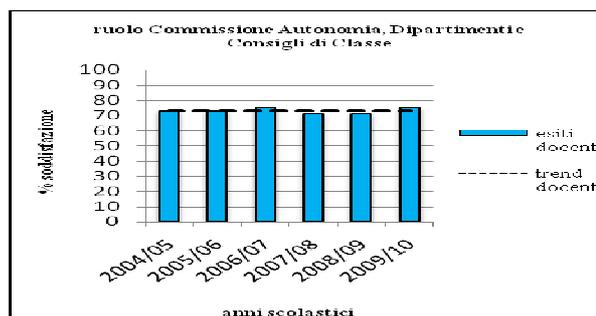


Figura 10

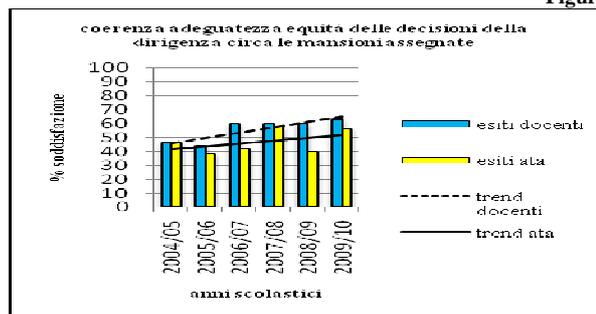


Figura 11

7.2 gli indicatori di risultato del personale

Tabella 7

as	n. ATA in servizio	n. ATA Part-time
2004/05	36	4
2005/06	37	4
2006/07	43	0
2007/08	41	2
2008/09	41	2
2009/10	34	2

La tabella 7 evidenzia il numero di personale ATA in servizio a tempo parziale. Il personale ATA può presentare domanda di part-time direttamente al UST, motivandone l'istanza, che concede questa opportunità senza interpellare la scuola. Il numero minimo di personale PT evidenzia che la dirigenza attua tutte le azioni possibili per bilanciare le esigenze lavorative con quelle personali dei propri dipendenti.

Anche il numero di richieste di trasferimento volontario è indice indiretto di soddisfazione

PERSONALE DOCENTE

Tabella 8

Anno scolastico	n. docenti in servizio	n. domande di trasferimento volontario	% domande
2004/05	144	8	5,6%
2005/06	156	2	1,3%
2006/07	157	12	7,6%
2007/08	140	3	2,1%
2008/09	139	7	5,0%
2009/10	139	2	1,4%

La percentuale (tab. 9) per l'as 07/08 è dovuto come detto anche alle novità organizzative introdotte dal nuovo DS

PERSONALE ATA

Tabella 9

Anno scolastico	n. ATA in servizio	n. domande di trasferimento volontario	% domande
2004/05	36	3	8,3%
2005/06	37	3	8,1%
2006/07	43	1	2,3%
2007/08	41	5	12,2%
2008/09	41	1	2,4%
2009/10	34	3	8,83%

La **tabella 10** riassume il numero di personale docente coinvolto in incarichi di responsabilità all'interno della scuola (FS e RP):

Tabella 10

Anno scolastico	n. docenti in servizio	n. docenti con incarichi di responsabilità	% di coinvolgimento
2004/05	144	21	15%
2005/06	156	22	14%
2006/07	157	21	13%
2007/08	140	22	16%
2008/09	139	23	17%
2009/10	139	19	14%

Nell'anno 09/10 le FS individuate dal CD sono state 5 invece di 7 ed alcuni RP erano RESP di più processi

Anno scolastico	n. attività di formazione interna previste	n. attività di formazione interna realizzate
2004/05	4	3
2005/06	6	4
2006/07	6	4
2007/08	5	4
2008/09	7	6
2009/10	7	6

Tabella 11

La **tabella 11** evidenzia per ogni a.s. quante attività di aggiornamento e formazione interna sono state previste nel PQ-03 e quante di queste sono state effettivamente realizzate. Le azioni non realizzate sono quelle relative alla formazione del personale ai sensi del decreto 81 (sicurezza) perché organizzate dalla scuola capofila della rete di formazione in materia.

Un altro importante dato che mostra il coinvolgimento e la motivazione del personale è l'**indice di restituzione dei questionari di CS** che è evidenziato nella tabella seguente

Tabella 12

as	% restituzione docenti	% restituzione ata
2004/05	46%	61%
2005/06	69%	73%
2006/07	27%	67%
2007/08	61%	88%
2008/09	58%	92%
2009/10	40%	95%

Escludendo l'esito negativo dell'as 06/07 per il personale docente dovuto ad una errata comunicazione, negli ultimi as si è rilevato un tasso di restituzione in discesa e nel 09/10 inferiore alla media pertanto in sede di riesame si è pianificata una appropriata AM.

CRITERIO 8 - RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'

8.1 I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Il nostro istituto pur essendo collocato in un piccolo comune, propone un'ampia offerta formativa fornendo alla cittadinanza di un bacino d'utenza piuttosto ampio, istruzione e cultura; in collaborazione con gli EELL, effettuiamo ricerche sul territorio per monitorare i bisogni dell'utenza e ampliare eventualmente il POF.

Naturalmente un'organizzazione complessa come la nostra non può non avere **ricadute anche economiche** sulla realtà circostante, infatti quasi tutti i nostri fornitori di beni materiali e servizi formativi sono locali. La tabella seguente evidenzia la percentuale di fornitori locali presenti nel DQ-13:

anno scolastico	n. fornitori qualificati	di cui di Iseo	di cui dei comuni limitrofi	% fornitori locali
2004/05	81	24	48	98,89
2005/06	99	32	44	76,76
2006/07	106	34	50	79,25
2007/08	140	31	89	85,71
2008/09	128	30	78	84,38
2009/10	195	35	128	83,59

L'IIS Antonietti ha ottenuto il certINT2010 ed è l'unica scuola in Provincia di Brescia ad avere attivato il progetto Comenius di Mobilità Individuale Alunni - Erasmus junior - (cr 1.4)

Fiore all'occhiello del nostro complesso scolastico è la seconda palestra di recente costruzione, integralmente "ecocompatibile", costruita con materiali all'avanguardia nel campo del rispetto ambientale, dotata di impianto geotermico che, abbinato all'impianto fotovoltaico installato sulla terrazza dell'istituto rende la struttura un eccellente esempio di **edilizia sostenibile**. La sua forma a barca, la inserisce simbolicamente nel contesto paesaggistico lacustre. Le strutture sportive, utilizzate dalla Società Basket Iseo per corsi per allievi di tutte le fasce d'età, vanta la prima squadra in serie C1 del campionato nazionale (si parla del "Palantonietti" sui giornali nazionali). In un contesto territoriale di forte rilevanza ambientale come è quello del Sebino e della Franciacorta, **l'approccio alle tematiche ambientali** è particolarmente sentito (cr. 2.4)

Dal punto di vista didattico la scelta di attivare l'indirizzo geometri "CINQUE" (cr. 2.) è stata fatta proprio per andare incontro alle esigenze del territorio L'area di progetto per le classi quinte del corso geometri prevede un approfondimento relativo a vari argomenti. La tabella seguente riporta i vari progetti con l'indicazione di enti coinvolti a vari livelli nella realizzazione:

a.s.	progetto	enti coinvolti
07/08	Arcadia: studio di un quartiere nuovo con residenze, centro servizi pluriuso, strada di collegamento lottizzazione aree comune di Marone	Comunità Montana Sebino Bs e Provincia di BS
08/09	Riquilificazione "ex vivaio Zanetti" uso area adiacente cimitero x parco pubblico ed area verde attrezzata ai fini di utilità generale e studio lottizzazione in Fantecolo	Comune di Provaglio d'Iseo
	Studio recupero e riuso ex edificio "RSA Fondazione Zirotti" per ricavare una scuola professionale nautica di Maestri d'Ascia	Comune di Sale Marasino
09/10	Studio area interna Istituto per eventuale uso misto: scolastico e zona verde attrezzata per il quartiere. Progetto collegato per chiosco bar e tettoia per motorini, nuovi percorsi, viali, parcheggi e riquilificazione del verde (concorso Premiamo i Risultati con classi Igea Ipia e Liceo)	Comune di Iseo e Provincia di BS
	Studio di massima area comunale per realizzazione nuovo plesso scolastico Superiori e medie	Comune di Iseo
	Studio dispersione energetica dell'edificio 2 (Premiamo i risultati)	Provincia di BS
10/11	Riquilificazione e studio ex novo dei "Giardini Garibaldi" sotto il profilo urbanistico ambientale	Comune di Iseo
	Studio storico urbanistico sul cimitero allo scopo di un possibile ampliamento	Comune di Iseo

Studio di utilizzo area privata a scopi residenziali	Comuni di Iseo e Paratico
--	---------------------------

Alcune classi del corso ERICA hanno realizzato in LS opuscoli e pubblicazioni (aree di progetto e Comenius) di informazioni storico-culturali e turistiche relative al nostro territorio. Questo materiale conservato e consultabile in mediатеca è stato messo a disposizione dell'Ufficio Turistico di Iseo (IAT) e degli enti, delle associazioni e delle imprese coinvolte. Ad esempio quello del progetto Comenius bilaterale (cr. 5.3) è stato inviato a:

enti locali	ass. consorzi	aziende	mass-media
10	12	7	2

L'IIS "Antonietti" gode di **buona reputazione sul territorio**, lo dimostra il fatto che raccogliamo iscrizioni anche in comuni limitrofi con una offerta formativa analoga alla nostra. La tabella sottostante indica le provenienze "fuori zona" dei nostri studenti per ogni a.s.

Comune	10/11	09/10	08/09	07/08	06/07	05/06	04/05
ADRARA BG	10	13	13	13	10	8	7
ADRO	49	52	46	51	48	51	32
BRESCIA	1	1	0	0	0	1	0
CAPRIOLO	58	69	57	65	63	41	33
CASTEGNATO	8	7	10	11	10	9	6
CASTELLI CALEPIO BG	0	0	1	1	1	3	2
CAZZAGO S.M.	21	25	18	18	17	14	14
CIVIDATE CAMUNO	1	1	1	0	0	0	0
CLUSONE BG	1	1	0	0	0	0	0
COSTA VOLPINO BG	0	1	1	1	0	0	0
CREDARO BG	9	8	8	11	10	9	11
DARFO B.T.	1	1	1	1	0	1	2
ERBUSCO	6	9	7	5	1	2	2
FORESTO SPARSO BG	5	5	6	10	12	13	10
GANDOSSO BG	6	6	6	4	4	3	4
GRUMELLO BG	0	1	1	0	0	0	0
GUSSAGO	5	4	3	1	0	1	1
OSPITALETTO	1	1	1	1	1	1	1
PADERNO F.C.	37	32	27	26	32	31	38
PALAZZOLO S/O	7	9	5	6	5	5	4
PARATICO	40	42	43	53	59	58	52
PIANCOGNO	0	1	1	1	1	1	1
PISOGNE	7	9	9	17	20	29	30
PREDORE BG	26	26	27	33	29	31	33
RODONGO-SAIANO	50	42	36	43	33	38	33
ROVATO	0	2	3	2	2	2	2
SARNICO BG	33	27	21	22	17	24	26
TAVERNOLA B.CA BG	6	6	6	5	4	3	1
VIADANICA BG	2	2	4	3	2	3	2
VIGOLO BG	1	1	0	1	1	0	1
VILLONGO BG	40	34	35	32	25	25	27

Si parla spesso della nostra scuola sulla stampa, come testimonia la "rassegna stampa" che conserviamo, aggiorniamo ed esponiamo per la consultazione in mediатеca. In occasione di eventi particolarmente

significativi per la comunità, è richiesto anche l'intervento di emittenti televisive locali per dar loro il giusto risalto e la massima visibilità. La tabella che segue riepiloga per argomento i titoli di alcuni articoli significativi apparsi sulla stampa negli ultimi anni relativamente al nostro istituto:

Edilizia scol. ed energie rinnovabili - Stampa locale

Titolo	Fonte	pubblicazione
Antonietti nuova palestra	Giornale di Iseo	febbraio 2006
Una nave riscaldata dalla terra	Giornale di BS	luglio 2008
"Energie rinnovabile sul sebino"	Giornale di BS	dicembre 2008
"Fotovoltaico, rivoluzione green sul tetto dei licei"	Giornale di BS	maggio 2010

Internazionalizzazione - Stampa italiana locale

Titolo	Fonte	pubblicazione
Ecco la palestra del futuro	Giornale di BS	dicembre 2005
Francia Polonia e Scozia, insieme all'Antonietti	Giornale di BS	maggio 2007
Un pezzo d'Europa a Iseo	Giornale di BS	aprile 2008
Scambio culturale con studenti francesi"	Giornale di BS	aprile 2009
Ponte didattico tra l'Antonietti e la Germania	Giornale di BS	maggio 2009
Antonietti dal Comenius nasce una guida doppia	Giornale di BS	ottobre 2009
Erasmus junior l'Antonietti vola in Francia	Giornale di BS	settembre 2010

Stampa internazionale

Titolo	Fonte	pubblicazione
L'échange est franco-italien	Paris Normandie	marzo 2007
L'italie en visite au lycée	Paris Normandie	marzo 2007
Austauschschüler entdecken holzgerlinger Eigenarten	Kreiszeitung	marzo 2008
Echanges avec des lycéens étrangers	Le Rpublicain Lorrain	settembre 2010
Le projet Comenius fait moucheau lycée Julie-Daubié	Le Rpublicain Lorrain	ottobre 2010
Julia et sa famille de Coeur	Le Rpublicain Lorrain	ottobre 2010
Visites enrichissantes pour les jeunes	Le Rpublicain Lorrain	novembre 2010

Aree di progetto Stampa italiana locale

Titolo	Fonte	pubblicazione
"Gli studenti progettano un quartiere"	Giornale di BS	ottobre 2006
"Arcadia un borgo ideale"	Bresciaoggi	ottobre 2006
"Provaglio nasce un parco urbano"	Giornale di BS	novembre 2009

Gare professionali, attività culturali Stampa locale

Titolo	Fonte	pubblicazione
Il "Management game vincono tre bresciani"	Bresciaoggi	aprile 2005
"Antonietti manager vincenti"	Giornale di BS	aprile 2005
"Memoria, studenti leggono Levi in piazza"	Giornale di BS	gennaio 2010
"All'Antonietti di Iseo il Training day 2010"	Giornale di BS	maggio 2010

Stampa italiana nazionale

Titolo	Fonte	pubblicazione
Web e fantasia, nascono i manager del futuro	Corriere della sera	aprile 2005

Argomenti vari - Stampa italiana locale

Titolo	Fonte	pubblicazione
"La scuola diventa certificata"	Giornale di BS	aprile 2005
"Inglese e computer dopo la pensione"	Giornale di BS	febbraio 2010
"La green-economy"	Bresciaoggi	aprile 2010

8.2 Gli indicatori della performance sociale della scuola

A sostegno di alunni socialmente svantaggiati il CI della scuola previo esame di domande correlate da certificazione ISE presentate dai richiedenti esonera dal pagamento dei contributi d'iscrizione alunni meno abbienti, valuta su segnalazione dei docenti accompagnatori o a seguito di richieste specifiche delle famiglie l'opportunità di erogare contributi alle quote di partecipazione a talune attività extracurricolari specie se costose. Si riporta di seguito il numero di esoneri e di contributi concessi negli ultimi a.s.

as	n. richieste esonero	n. esoneri e concessi
2004/05	4	4
2005/06	11	11
2006/07	11	11
2007/08	11	11
2008/09	4	4
2009/10	3	3
2010/11	6	6

Per consentire agli studenti delle fasce economicamente più deboli di utilizzare presso il nostro istituto i buoni "Dote Scuola" della Regione Lombardia abbiamo attivato tutte le necessarie procedure per accreditarci. La convenzione prevede che gli studenti usufruiscano del servizio direttamente a carico della scuola che riceve successivamente i rimborsi dalla Regione; anche l'intera gestione amministrativa è curata internamente dal personale di segreteria. La tabella seguente riporta il numero dei buoni utilizzati a scuola dai nostri studenti:

as	n. buoni	utilizzati per	per Euro
08/09	156	viaggi e visite d'istruzione	7.875,97
	278	approfondimenti linguistici	
	125	contributi iscrizioni	
	12	altre attività	
09/10	528	viaggi e visite d'istruzione	10.945,00
	63	approfondimenti linguistici	
	301	contributi iscrizioni	

Da quando il CTP che si appoggiava alla SM di Iseo è stato trasferito a Sale Marasino (da 2 a.s.) il nostro Istituto, a sostegno dell'integrazione e per l'accoglienza delle minoranze, ha attivato con fondi del FIS e di progetti speciali come "Scuole Aperte" corsi di alfabetizzazione per alunni recente immigrazione (a.s. 10/11 n. 12 studenti e a.s. 09/10 n. 7 studenti).

Fra le attività culturali aperte al territorio sono da menzionare le commemorazioni in occasione della "Giornata della Memoria" e della celebrazione della ricorrenza del 25 aprile che sono divenute una tradizione consolidata nella nostra scuola: ad esempio lo scorso a.s. ha visto i nostri studenti protagonisti in Piazza Garibaldi cimentarsi nella lettura di lettere di prigionieri, e in collaborazione con l'Associazione Nazionale Partigiani Italiani, alcune classi del triennio hanno proposto la lettura integrale dell'opera di Primo Levi "Se questo è un uomo" nelle strade e nelle piazze di Iseo. Con il Comitato Genitori della scuola, Manlio Milani, presidente dell'associazione "Casa della Memoria" di BS e l'associazione "Vittime strage piazza Loggia" si organizzano incontri, tavole rotonde e conferenze con lo scopo di informare/ sensibilizzare le nuove generazioni su

fatti e periodi della nostra storia. ad es. in occasione delle manifestazioni in memoria della strage di Piazza della Loggia. La tabella seguente riepiloga le ultime attività

a.s.	Tema del ciclo di conferenze	relatori intervenuti
03/04	Oriente e Occidente: civiltà a confronto	teologo Renner, prof. Bozzo Gambino, Maselli
04/05	Stragi in Italia nel secondo dopoguerra	Magistrato Caselli, On. Bonfiotti e Pellegrino, cineasta Agosti, storico Franzinelli
05/06	La Globalizzazione	proff Alessi Curi Grigenti Provasi, co-direttore del Corriere della sera Mucchetti
06/07	I terrorismi degli anni '70	proff Germinario Giannulli Telese, ass.ne vittime del terrorismo (Pinto Rossi e Tobagi), giornalista Fasanella
07/08	I totalitarismi del novecento: creazione del consenso, repressione politico-culturale, razzismo antisemita.	proff. Germinario Porta Ruzzenenti, storici Franzinelli e Poggio, musicologo Faini e giornalista Larovere
09/10	Costituzione cittadinanza identità nazionale	On. Violante, proff. Anni, Apostoli e Valenti

In occasione dell'inaugurazione della nostra aula magna (novembre 2003) intitolata al premio nobel per l'economia F. Modigliani l'istituto ha organizzato una tavola rotonda con i Nobel per l'economia R. Mundell, A. Sinai, M. Spence e l'On. Baldassarri. Moderatore il presidente dell'Istituto I.S.E.O. (Istituto Studi Economici e per l'Occupazione) dott. R. Venchiarutti.

Con la collaborazione dell'ASL e della cooperativa Fraternità la scuola attiva un servizio di consulenza informazione e prevenzione (CIC) con sportelli di ascolto per studenti e interventi rivolti alle classi che presentano necessità di consulto in seguito a problematiche e disagi vari. Si riportano di seguito i dati relativi all'adesione alle diverse iniziative:

a.s.	formazione classi	Tutor Project	sportello Ascolto
2007/08	8 classi	3 classi	80 studenti
2008/09	9 classi	2 classi	90 studenti
2009/10	8 classi	3 classi	100 studenti

CRITERIO 9 - RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE

9.1 I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

I tre grafici seguenti evidenziano gli andamenti dei nostri studenti negli anni.



Figura 1



Figura 2

Il **grafico 2** mostra l'andamento delle promozioni a settembre degli studenti che hanno sostenuto gli esami dopo il giudizio sospeso a giugno ai sensi della nuova normativa

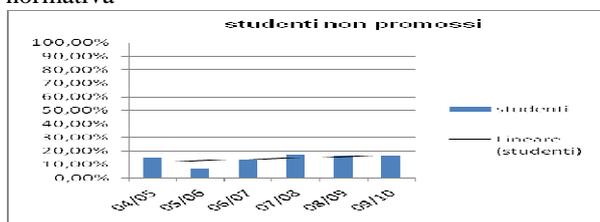


Figura 3

In **figura 3** si nota un incremento degli studenti non promossi nell'a.s. 07/08, anno di prima applicazione della nuova normativa (eliminazione dei debiti ed introduzione degli esami a settembre). Il decremento è stato favorito da mirati e reiterati interventi di recupero.

Per i due grafici sottostanti il **grafico 4** evidenzia l'incremento del numero dei non ammessi fra gli studenti delle classi quinte che dipende dall'introduzione della nuova normativa. Mentre nel **grafico 5** è evidente che il numero dei promossi è pressoché costante.



Figura 4



Figura 5

anni scolastici	n. docenti	monte ore annuo	risparmio
2008/2009	139	3892	€ 74.726,40
2009/2010	139	3892	€ 74.726,40

Negli ultimi 2 as il CD ha deliberato di destinare le unità orarie di recupero tempo/scuola (mediamente 20 annue procapite) alle sostituzioni dei colleghi per assenze brevi. Se il totale messo a disposizione dovesse essere interamente utilizzato il risparmio annuo ammonterebbe a quanto indicato nella tabella.

Nel corso degli anni il nostro istituto ha ricevuto diverse visite di audit da parte di enti esterni. In particolare da parte del nostro Ente Certificatore per la qualità (CSQ) che annualmente effettua la visita di audit su tutto il SGQ e quindi sull'intera organizzazione, per confermare la certificazione. La tabella seguente mostra l'andamento delle NC rilevate e dei suggerimenti per il miglioramento

as	n. non conformità	n. suggerimenti
2004/05	5	10
2005/06	3	6
2006/07	0	8
2007/08	0	6
2008/09	0	3
2009/10	0	3

Un altro ente esterno che periodicamente effettua audit presso il nostro Istituto, test center ECDL dall'a.s. 2002/03, è AICA. Nel loro caso le visite non sono programmate e non avvengono annualmente. La tabella seguente riporta le NC rilevate durante le varie visite.

anno scolastico	n. visite ricevute	n. non conformità
2002/2003	1	4
2003/2004	2	3
2005/2006	1	2
2007/2008	1	0
2008/2009	1	0

Entrambe le tabelle sottolineano come nel corso degli anni il numero di NC e suggerimenti segnalati sia in costante diminuzione. Il rapporto dell'ultimo audit dell'ente certificatore recita *"Le evidenze raccolte durante la verifica dimostrano il buono stato di maturità di gestione"*

Di seguito sono riportati alcuni progetti a cui la nostra scuola ha aderito con gli esiti ottenuti:

Mobilità Individuale Alunni Comenius: 48 candidature accettate a livello nazionale, 6 in Regione Lombardia e solo noi in provincia di BS punteggio ottenuto 68/100
 CertINT 2010: 110 scuole certificate in Regione solo 6 istituti superiori in prov di BS ns punteggio 49 (min 40)
 Concorso "Premiamo i risultati": 447 Amministrazioni partecipanti di cui 295 premiate, 160 menzioni, 14 scuole solo 5 istituti superiori (compresa la nostra)

9.2 I risultati interni

La tabella seguente riporta il numero, in aumento costante, di aziende, enti ed associazioni che nel corso degli anni collaborano con la scuola non solo per la fornitura di beni e servizi ma anche per la realizzazione di stage

as	fornitori di beni e servizi	aziende Stages	aziende alternanza scuola/lavoro
2004/05	40	25	16
2005/06	37	39	23
2006/07	44	39	23
2007/08	55	51	34
2008/09	56	46	26
2009/10	62	90	43

Tutti i nostri fornitori di beni e servizi, anche formativi, sono valutati secondo la PR relativa (cr. 4); la tabella che segue evidenzia per ogni anno il numero di fornitori che hanno migliorato il livello di qualifica.

as	Fornitori di beni e servizi	aziende Stages	aziende alternanza scuola/lavoro
2004/05	/	/	/
2005/06	32	24	18
2006/07	10	1	0
2007/08	7	1	0
2008/09	12	0	1

nell'anno 2005/2006 il miglioramento è stato notevole in quanto il livello di partenza per tutti i fornitori non può essere maggiore di SUFFICIENTE. Per l'a.s. 09/10 l'esito sarà rilevato alla fine dell'anno 2010. Un'altra tipologia di partnership importante per la realizzazione di una delle attività di orientamento out è quella con le aziende, enti e università che collaborano per il "Career day". Nella tabella è evidenziato il numero elevato di partecipanti che è segnale positivo dell'apprezzamento della nostra scuola sul territorio. OBV 09/10 incremento partecipazione degli

uffici tecnici comunali e dei rappresentanti dei vari ordini professionali in particolare per studenti mercurio, geometra e liceo.

a.s.	aziende	enti pubblici	università
2004/05	12	5	4
2005/06	28	8	6
2006/07	28	8	6
2007/08	22	9	6
2008/09	30	9	6
2009/10	15	21	6

L'indice globale di soddisfazione dei principali portatori di interesse è annualmente misurato a seguito dell'indagine di CS ed è evidenziato nella tabella sottostante:

as	docenti	ata	studenti	famiglie
2004/05	67%	64%	60%	65%
2005/06	68%	65%	60%	63%
2006/07	67%	64%	61%	67%
2007/08	69%	63%	63%	68%
2008/09	72%	47%	65%	70%
2009/10	67%	63%	69%	74%

La tabella seguente evidenzia il numero di pc a disposizione per studenti in rapporto anche al numero dei laboratori. Tale dato dimostra che nonostante l'aumento degli studenti la dotazione informatica è superiore ad 1 pc per alunno. Nel criterio 6 (grafico 14) si vede anche la crescente soddisfazione degli studenti circa l'utilizzo dei laboratori.

anno scolastico	n studenti frequentanti	numero classi	indice dotazione informatica
2004/05	1090	57	1,23
2005/06	1157	57	1,16
2006/07	1190	57	1,13
2007/08	1206	56	1,09
2008/09	1195	59	1,12
2009/10	1188	58	1,15

I progetti internazionali a cui la nostra scuola partecipa da diversi anni e per i quali abbiamo ottenuto anche finanziamenti europei dall'Agenzia Nazionale LLP sono riportati di seguito con l'indicazione degli studenti partecipanti e delle scuole partner.

Progetti Comenius Multilaterali

Come sviluppare l'autonomia cooperativa come metodo per costruire la cittadinanza europea	
Durata	2 anni (as 04/05 e 05/06)
n. studenti	160
n. scuole europee partner	5 (Italia, Germania, Spagna e Svezia)
Finanziamenti ricevuti	€ 12.439,29
I on Europe: through ICT technologies...	
Durata	2 anni (as 04/05 e 05/06)
n. studenti	120
n. scuole europee partner	8 (Italia Rep. Ceca Gran Bretagna Polonia Irlanda Francia Olanda)
Finanziamenti ricevuti	€ 10.453,01
Rainbow: consapevolezza ambientale per cittadini europei attivi	
Durata	3 anni (as 06/07=08/09)
n. studenti	100
n. scuole europee partner	8 (Italia, Finlandia, Spagna, Paesi Bassi Francia)
Finanziamenti ricevuti	€ 18.988,83
Yes, we care!: making Citizenship and Democracy meaningful to young people in Europe	
Durata	2 anni (as 08/09 e 09/10)
n. studenti	120
n. scuole europee partner	10 (Italia, Rep. Ceca, Polonia, Francia, Paesi Bassi, Finlandia, Spagna, Bulgaria)

I 9 criteri e i 28 sottocriteri secondo il modello CAF

Inoltre nell'as 07/08 il nostro istituto è stato selezionato (unico nella provincia di Brescia) per la realizzazione di un **Progetto Comenius Bilaterale** di durata biennale "Iseo e Holzgerlingen tra tradizione e innovazione: modelli di sviluppo a confronto" in collaborazione con l'istituto Schoenbuch Gymnasium di Holzgerlingen in Germania che ha visto coinvolti 58 studenti e per il quale abbiamo ottenuto un finanziamento di € 20.000,00.

Risultati finanziari

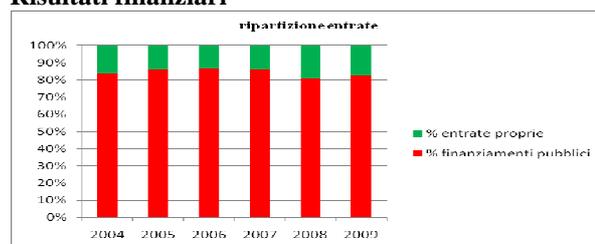


Figura 6

Il grafico 6 indica la percentuale di entrate proprie che annualmente la scuola reperisce. In particolare si nota che la diminuzione costante dei finanziamenti statali ha portato il nostro istituto ad attuare politiche di reperimento fondi sempre più incisive. Ad esempio per l'a.s. 08/09 la dirigenza ha reperito da aziende del territorio un contributo per la premiazione delle eccellenze di € 15.000,00 (negli anni precedenti tali finanziamenti provenivano dal MIUR).

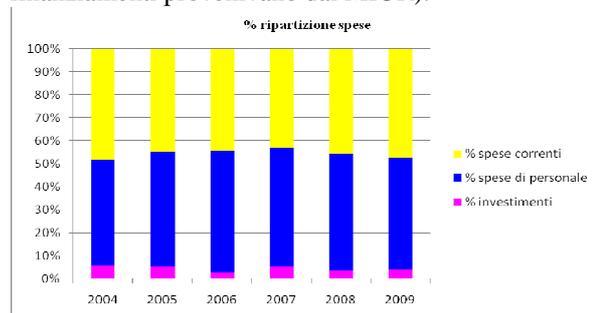


Figura 7

Il grafico 7 evidenzia la percentuale di investimenti che la scuola ha sostenuto nel corso degli anni. Ovviamente la percentuale rispetto al totale delle spese è molto bassa ma considerato che tali investimenti possono essere effettuati solamente con il ricorso alle entrate proprie dell'istituto è significativo il fatto che gli investimenti siano annuali.

anno	numero alunni	spese di funzionamento	spesa per alunno
2004	1.090	€ 191.465,92	€ 175,66
2005	1.157	€ 205.091,96	€ 177,26
2006	1.190	€ 177.410,64	€ 149,08
2007	1.206	€ 132.936,36	€ 110,23
2008	1.195	€ 142.467,06	€ 119,22
2009	1.188	€ 182.964,99	€ 154,01

La tabella indica la spesa sostenuta dalla scuola per ogni studente relativamente al funzionamento didattico e amministrativo. Nonostante la diminuzione dell'importo nel corso degli anni se si confronta questo dato con la soddisfazione globale degli studenti si vede come l'andamento sia in costante ascesa a dimostrazione di un'efficace gestione delle risorse finanziarie a disposizione.

GLOSSARIO

AIB	Associazione Industriale Bresciana	PQ-03	Piano di formazione e aggiornamento
AM	Azione/i di miglioramento	PQ-06	elenco degli indicatori e dei monitoraggi dei processi
AS	Anno/i scolastico/i		(cruscotto indicatori)
ASAB	Associazione Scuole Autonome Bresciane	PR	Procedura/e Qualità
ATA	Personale Amministrativo Tecnico Ausiliario	RAM	Responsabile approvvigionamenti e manutenzioni
CA	Commissione autonomia		
CD	Collegio docenti	RD	Rappresentante della Direzione
CdC	Consiglio/i di classe	RMS	Responsabile dei monitoraggi di sistema
CF	Contratto Formativo		
CI	Consiglio d'Istituto	RP	Responsabile/i di processo
CIC	Centro Informazione e Consulenza	RESP	Responsabile/i
CR	Criterio/Criteri	RSPP	Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione per la sicurezza
CS	Customer Satisfaction		
DIP	Dipartimento/i	RSQ	Responsabile Sistema Qualità
DPL	Dipartimento Provinciale del Lavoro	RSU	Rappresentanza Sindacale Unitaria
DQ-13	Elenco fornitori qualificati	SGQ	Sistema Gestione Qualità
DS	Dirigente Scolastico	SM	Scuola/e media/e statale/i
DSGA	Direttrice Servizi Generali e Amministrativi	UDA	Unità Didattica/e di Apprendimento
EELL	Enti Locali	USR	Ufficio scolastico regionale
FIS	Fondo dell'istituzione scolastica	UST	Ufficio scolastico territoriale
FS	Funzione/i strumentale/i alla realizzazione del POF		
GAV	Gruppo di autovalutazione		
GLH	Gruppo di lavoro per l'Handicap		
ICT	Tecnologie informatiche		
IeFP	Istruzione e Formazione Professionale		
IIS	Istituto d'Istruzione Superiore		
IPIA	Istituto Professionale Industria e Artigianato		
IPS	Istruzione Professionale Statale		
ITC/ITCG	Istituto Tecnico Commerciale e Geometri		
LSA	Liceo Scientifico Scienze Applicate		
MIUR	Ministero dell'istruzione, Università e Ricerca		
MQ	Manuale Qualità		
OBV	Obiettivo/i		
OCCC	Organi collegiali		
POF	Piano dell'offerta formativa		
PQ-01	Piano di miglioramento – Obiettivi per la qualità		