



Presentazione dell'Istituto comprensivo di Bagnolo Mella

1.1 Profilo evolutivo

L'Istituto comprensivo (IC) di Bagnolo Mella (BM),

Istituzione scolastica appartenente al sistema formativo nazionale, svolge il servizio d'istruzione con autonomia amministrativa, organizzativa, didattica e di ricerca. Ha avviato il funzionamento il 1° settembre 2003, comprende le scuole poste nel Comune di Bagnolo Mella appartenenti in precedenza agli Istituti scolastici del *Circolo didattico di Bagnolo Mella* e della *Scuola Media "Paolo Guerini"*.

Il Circolo didattico di Bagnolo Mella, istituito negli anni successivi alla prima guerra mondiale quale Ufficio statale destinato all'istruzione pubblica ("Regio Circolo didattico"), aveva inizialmente competenza su un'ampia zona territoriale comprendente Comuni limitrofi (Flero, Poncarale, Dello...); in seguito l'ambito si è ridotto fino a coincidere con l'omonimo Comune. Il Circolo ha affrontato negli anni successivi al 1970 le innovazioni più significative del periodo: l'apertura delle sezioni di scuola materna statale, l'avvio del Tempo pieno, l'inserimento scolastico degli alunni diversamente abili, la riforma dei programmi della scuola elementare (1985), la riforma degli ordinamenti della scuola elementare (1991), l'autonomia scolastica (2000).

Da metà degli anni novanta, in relazione all'afflusso sempre più consistente di cittadini stranieri, ha attivato con docenti volontari corsi destinati all'insegnamento della lingua italiana per gli adulti immigrati diventando, a partire dal 1998, un Centro territoriale permanente (CTP) per l'Educazione degli adulti (EDA) nella zona della Bassa bresciana.

La scuola Media "Paolo Guerini", costituita nel periodo immediatamente successivo alla seconda guerra mondiale, ha vissuto le vicende relative dell'istruzione post-elementare in Italia. Da iniziale sede, negli anni Cinquanta, dei corsi di "Avviamento professionale", si è poi trasformata in "Scuola media unica" a metà degli anni '60.

Le norme riguardanti il dimensionamento ottimale delle Istituzioni (DPR 233/1998) hanno portato nel 2000 alla costituzione di un unico Istituto di scuola media unendo le sezioni di Comuni vicini (San Zeno, Borgosatollo e Montirone). Questa soluzione è stata presto superata per la scelta delle Amministrazioni dei Comuni sopracitati di realizzare singoli Istituti comprensivi al fine di organizzare unitariamente, all'interno di ciascun Comune, i servizi scolastici e di superare la tradizionale separazione fra l'ordine di scuola primario e secondario.

1.2 Organizzazione

L'IC eroga il servizio educativo/didattico attraverso i Piani dell'Offerta formativa (POF) con:

a) La scuola dell'Infanzia, in due plessi scolastici ubicati

in zone geograficamente opposte del paese; l'una, in Viale Europa, coincidente con il centro storico (ovest), l'altra in Via Nenni con la zona residenziale di espansione (est).

b) La scuola primaria, in due sedi, i plessi di Via XXVI Aprile (con 40 ore settimanali) e di Via Bellavere (con 30 ore).

c) La scuola secondaria di 1° grado con sede in Viale Europa.

d) Il CTP EDA nella zona della Bassa bresciana organizza corsi di lingua italiana per stranieri, corsi di licenza media per adulti, corsi di avvio all'informatica e alla lingua inglese in collaborazione con Istituzioni scolastiche del territorio.

e) La Direzione, Servizi amministrativi e ausiliari

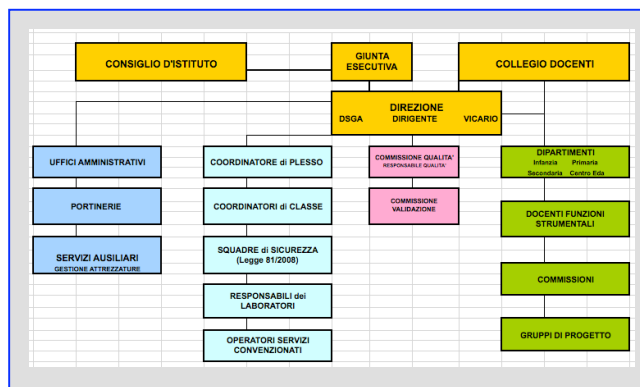
Nella sede di Viale Europa, con il supporto del personale amministrativo, operano il Dirigente scolastico (DS), il Direttore dei Servizi generali e amministrativi (DSGA) e il Collaboratore-vicario (VIC) su specifici ambiti o progetti delegati.

I servizi amministrativi sono erogati attraverso gli Uffici "Relazioni con il pubblico", "Alunni", "Personale" e "Servizi contabili". In ciascun plesso scolastico è presente il personale ausiliario per svolgere servizi di portineria, di custodia e di pulizia dei locali, in quantità variabile dipendente dal numero degli utenti e dalla consistenza dei locali.

La gestione organizzativa dell'Istituto avviene secondo la norma ISO:9001; il Sistema di gestione per la qualità (SGQ) è certificato dall'Ente IMQ CSQ (Milano); il "Responsabile della Qualità" (RQ).

Il funzionigramma dell'IC prevede:

a) Gli organi di governo dell'Istituto (colorati in giallo)



di natura collegiale (OOCC), quali il Consiglio d'Istituto (CdI) e il Collegio docenti (CD), e individuale: il Dirigente scolastico (DS), il Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi (DSGA) e la Docente con funzioni vicarie (VIC).

La Direzione attua la gestione dell'IC secondo le direttive provenienti dagli OOCC (il CD è l'organo tecnico/didattico mentre il CdI svolge compiti politico/amministrativi), dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR) in modo diretto o attraverso la Direzione Regionale scolastica (DRS) di Lombardia.

b)il personale si articola secondo una struttura che prevede:

b1)l'ambito della progettazione educativo/didattica caratterizzato da

-dipartimenti (docenti operanti in ciascun grado scolastico) con compiti di progettazione, implementazione, monitoraggio e riesame dell'offerta formativa annualmente erogata

-Commissioni, docenti "Funzione strumentale"(FS) e gruppi di progetto con funzioni di supporto, ricerca e progettazione didattica.

b2)funzioni di coordinamento (in ciascuna sede di erogazione del servizio) esercitate da docenti delegati con compiti organizzativi specifici (coordinatore di plesso, coordinatore di classe...) o in attuazione di disposizioni di legge (Legge 81/2008)

b3)l'ambito dei servizi di supporto svolti dal personale amministrativo, nella sede centrale, e ausiliario in ogni plesso, con funzioni di portineria e di pulizia degli ambienti

b4)l'ambito dei servizi di gestione per la qualità finalizzati all'implementazione del "Sistema di Gestione della qualità" (SGQ) secondo la norma ISO:9001 svolti attraverso la Commissione qualità (CommQ), coordinata dal Responsabile della qualità (RQ) e la Commissione validazione.

1.3 Attività

Il personale docente dell'IC è composto nell'anno corrente da 132 unità così distribuite:

Scuola dell'infanzia: docenti 21

Scuola primaria: docenti 63

Scuola secondaria: docenti 40

Centro EDA: docenti 8.

L'erogazione del servizio in cinque plessi scolastici avviene attraverso le seguenti articolazioni temporali:

- Scuola dell'Infanzia: servizio di 40 ore settimanali per 167 alunni, in due edifici, per 10 sezioni
- Scuola primaria: servizio di 40 ore settimanali per 446 alunni, in 21 classi, nella scuola di Via XXVI Aprile e servizio di 30/36(con mensa) in Via Bellavere per 168 alunni distribuiti in 9 classi
- Scuola secondaria: servizio di 30 ore settimanali per 422 alunni raggruppati in 18 classi; frequentano ulteriori due ore settimanali, svolte in orario pomeridiano, n. 80 alunni nei due corsi (B e C) ad Indirizzo musicale.
- Centro EDA: è articolato in corsi diversificati per durata e tipologia; sono iscritti n. 550 studenti.

Gli insegnanti svolgono attività di "docenza"(lezione) e attività "funzionali" destinate alla partecipazione alle sedute degli OOCC, alle attività di programmazione, verifica e valutazione del lavoro didattico.

Il personale amministrativo dell'Istituto svolge le attività di segreteria con n. 8 addetti presso la sede legale dell'Istituto; il personale ausiliario è composto da 23 unità con compiti di sorveglianza e di pulizia degli ambienti.

Lo staff di Direzione è composto dal DS, legale rappresentante dell'Ente, dal DSGA, responsabile della gestione del personale amministrativo e ausiliario e dalla VIC, nominata dal DS, con compiti di supporto e di sostituzione del DS, delegata a compiti specifici riguardanti il settore della scuola secondaria.

1.4 Principali dotazioni e tecnologie utilizzate

L'Istituto è dotato di laboratori informatici presenti in tutti i plessi scolastici forniti anche di apparecchiature di fotoriproduzione; una decina di Lavagne Interattive (LIM) sono in uso nella scuola secondaria e primaria. Gli Uffici della Direzione operano con strumentazioni informatiche collegate in rete locale. Presso la sede centrale funziona un auditorium attrezzato con mezzi per la presentazione di prodotti audio-visivi e informatici.

1.5 Portatori d'interesse e partner

L'Istituto sviluppa intensi rapporti a livello di territorio con:

-Amministrazione comunale di Bagnolo Mella

-Direzione regionale scolastica della Lombardia (DSR) della Lombardia e Ufficio scolastico provinciale di Brescia (USP)

-Istituzioni locali (Asl, Azienda ospedaliera, Reparto di Neuropsichiatria infantile...), Enti ed Associazioni di carattere culturale, sportivo, sociale.

Partecipa a reti scolastiche finalizzate allo svolgimento di attività didattiche generali ("CTP EDA Provincia di BS"...) o per specifici progetti ("Brescia sud: Piano di diffusione delle LIM"...). Ha sviluppato rapporti di partenariato con la Fondazione Cariplo, l'Age, le scuole europee di Stadtbergen (D), Wasilkow (PL), Lipnik (CZ) Clermont-Ferrand (F) e Stonehouse (UK).

1.6 Tappe principali del percorso Qualità

Il percorso di progettazione del SGQ ha avuto inizio nel 2002 nella "Direzione didattica di BM" e successivamente è proseguito nel 2003 nell'IC BM. Il lavoro d'implementazione riguardante l'intera organizzazione coordinato dalla CommQ, supportato dalla Direzione e con la consulenza tecnica dello "Studio Q- qualità totale srl" (Milano) nel giugno 2004 ha avuto il riconoscimento da parte dell'Ente certificatore IMQ-CSQ di Milano.

Il certificato è stato confermato annualmente a seguito delle visite ispettive. Nel corso della visita del 2010 è stato aggiornato alla versione UNI EN ISO 9001:2008.

1.7 Progetti significativi

La Fondazione CARIPLO d'intesa con la Direzione regionale scolastica della Lombardia ha approvato e finanziato per il biennio 2007/2009 il progetto "Integr.azioni" promosso dall' IC BM nell'ambito dell'azione "Interculture". Il progetto è stato riconosciuto dall'Ismu (Milano) fra i dieci migliori progetti regionali per l'anno 2009 e inserito nelle "Buone pratiche di educazione interculturale".

L'Agenzia Indire ha approvato e finanziato:

-nel triennio 2006/2009 per la scuola secondaria nell'ambito dell'azione "Comenius" il progetto "*Verso la scuola superiore e il mondo del lavoro*" in partnership con le scuole di Stadtbergen (Germania) e di Wasilkow (Polonia)

-nel biennio 2009/2011 per la scuola primaria nell'ambito del "Comenius" il progetto "*Roots and wings-Radici e ali*" in partnership con le scuole di Lipnik (CZ), Clermont-Ferrand (F) e di Stonehouse (UK).

Nell'anno scolastico 2008/09 l'Istituto ha partecipato al concorso "*Premiamo i risultati*" promosso dal Ministero dell'Innovazione e riguardante la redazione e attuazione del piano annuale di miglioramento. Attraverso il lavoro della CommQ il documento è stato redatto, presentato al concorso e successivamente attuato dal personale interno; l'Istituto è stato ammesso alla fase finale del concorso ottenendo la Menzione.

Con la DSR di Lombardia negli anni scolastici 2008/09 e successivi il DS ha partecipato ad un percorso di elaborazione del "*Bilancio sociale*" per gli Istituti scolastici; il Cd'I ha inteso dare attuazione a questo strumento costituendo uno specifico gruppo di lavoro. Il documento sarà presentato alla comunità locale il prossimo 10 dicembre, in occasione del 9° Convegno dell'Istituto.

Sempre su indicazione della DRS nell'ambito del *Piano nazionale per la diffusione delle Lavagne Interattive Multimediali* l'IC negli ultimi anni ha partecipato, come capofila, a due reti scolastiche (una per le scuole secondarie di 1° grado e una per le scuole primarie) nella zona di Brescia e della Bassa bresciana; per il personale docente è anche stata sede di formazione finalizzata all'uso dei nuovi strumenti tecnologici.

1.8 Certificazioni

L'IC è riconosciuto dalla DRS della Lombardia quale scuola internazionale con la certificazione "Cert-INT®" relativamente agli anni scolastici 2008/09 e 2009/10.

L'Istituto adotta un sistema organizzativo di gestione per la qualità (SGQ) conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2008. Applica procedure e istruzioni operative, ha adottato la modulistica di registrazione che, per tutti gli ordini scolastici, dà evidenza dell'attività svolta, monitorata costantemente attraverso indicatori appositamente definiti.

E' certificato per le attività di "Progettazione ed erogazione servizi didattici di formazione e di orientamento indirizzati agli allievi della scuola dell'infanzia, primaria e secondaria di primo grado e alla educazione degli adulti occupati e in cerca di occupazione" per tutti gli ordini scolastici e per il Centro EDA (Settore EA 37) con certificato n. 9175 ICBM del giugno 2004.

CRITERIO 1: LEADERSHIP

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

Nell'a.s. 2003/04 nell'ambito del lavoro di redazione del "Manuale della qualità" condotto dalla Direzione e da un gruppo di lavoro composto da una decina di rappresentanti del personale e dei genitori presenti nel Cd'I veniva definita e formalizzata la "mission" dell'Istituto. La formulazione esplicita della "mission" giungeva al termine di un percorso impegnativo caratterizzato da due direttrici. La prima era data dalla ricerca e dall'individuazione di "fondamenta" forti e condivise attuata in occasione dell'elaborazione delle "finalità" dell'azione educativo/didattica del Piano dell'Offerta formativa (POF). Attraverso tale impegno il Cd'I e il CD offrivano significativi riferimenti sia per le famiglie degli alunni sui caratteri del servizio sia al personale interno in relazione all'ispirazione della propria attività. La seconda scaturiva dalla volontà di dare reale attuazione al dettato legislativo riguardante l'autonomia scolastica (Legge 275/1999). La nuova dimensione di ricerca e d'innovazione didattica poneva alle componenti fondamentali (il personale, le famiglie e gli utenti) la necessità di cercare risposte efficaci alle domande essenziali del "chi siamo" (identità e valori) e del "dove vogliamo andare" (mission e vision).

La definizione della "mission" nel 2004 pertanto segnava la conclusione di un lavoro di riflessione caratterizzante i primi tempi dell'IC, ma costituiva il punto di partenza per orientare le scelte generali dell'Istituto nei successivi anni. Tale approccio riceveva un forte impulso nel 2006 dal Cd'I in occasione del rinnovo amministrativo. Condividendo infatti l'idea che l'attuazione della "mission" potesse risultare di maggiore efficacia con una pianificazione di medio periodo (tre anni) corrispondente alla durata del mandato amministrativo, il Cd'I dava luogo alla redazione di un piano strategico elaborando un documento denominato "Indirizzi generali" (IG). L'adozione degli IG triennali intendeva pertanto offrire un'adeguata continuità all'impostazione strategica; permetteva inoltre una rilevazione ed un controllo in tempi medio/lunghi in modo da restituire dati più adeguati rispetto agli esiti. In fase di redazione degli IG, attraverso un puntuale lavoro il Cd'I, alla luce della "mission" e della situazione esistente, definiva gli obiettivi articolandoli dettagliatamente in azioni con gli specifici risultati attesi.

La redazione di IG caratterizzati da un elevato livello di dettaglio non solo consentiva la stesura annuale di adeguati piani da sottoporre al CD, denominati "Indirizzi generali per l'offerta formativa" e riguardanti le linee fondamentali per la stesura del POF, ma poneva altresì le condizioni di una successiva rilevazione puntuale dei risultati. Infatti il Cd'I nel settembre 2009, al termine del proprio mandato,

analizzando lo stato di attuazione del programma sulla base di tali indicazioni poteva redigere il documento “Obiettivi, risultati e risorse: triennio 2006/09”. Il CdI esprimeva le motivazioni di questo lavoro segnalando che *“in prossimità del termine del mandato il Consiglio ha ritenuto opportuno elaborare e presentare ai genitori, al personale scolastico, alla nostra Comunità locale un bilancio, sia pure sintetico, riguardante il lavoro svolto. Con questa iniziativa intendiamo:*

*-informare adeguatamente sulla situazione del nostro Istituto
-rendere esplicito il percorso fatto, i risultati, positivi o negativi che siano, in una dimensione di rendicontazione sociale, attenta ad indicare le scelte assunte, le risorse impiegate e i risultati ottenuti (Pag 2).* Nel documento assai corposo, di 15 pagine, per ciascuno degli obiettivi strategici erano riportate le principali iniziative attuate e i risultati ottenuti in termini quantitativi o qualitativi. In particolare dall'esame dei risultati s'individuavano sulle 98 attività previste una realizzazione completa per 74 e mancata realizzazione (parziale o totale) per 24.

La redazione degli IG per il triennio 2009/12 decisa dall'attuale CdI è partita dall'analisi di tali risultati. In base alla situazione esistente, all'esperienza maturata e ai risultati del precedente periodo il CdI ha definito le nuove linee strategiche. Quest'opera ha comportato anche una parziale revisione della “vision” integrandola per adeguarla alle nuove esigenze manifestatesi. In particolare la “vision” centrata sull'azione didattica e sul POF, cuore del servizio scolastico, è stata arricchita con il richiamo all'Istituzione scolastica quale soggetto di autonomia funzionale in grado di leggere i bisogni del territorio e di operare in un costante percorso di miglioramento. Questo ampliamento se da un lato è il segno positivo di riscontro del percorso di riorganizzazione avviato nel 2003, dall'altro impegna l'IC verso una costante attività di tipo progettuale.

In occasione dell'approvazione sia degli IG del 2006 che del 2009 la Direzione ha curato la diffusione del materiale in forma cartacea e attraverso la pubblicazione sul sito web dell'IC. Le proposte di modifica o d'integrazione agli IG, provenienti dalle varie componenti scolastiche e territoriali in merito al Piano predisposto dal CdI, sono state raccolte in specifici “Atti” messi a disposizione del personale interessato e presentati in incontri pubblici.

L'elaborazione e l'approvazione del documento “Carta dei servizi” da parte del CdI ha costituito un'importante iniziativa per il personale e per tutti gli utenti nel “porre a fuoco” i valori dell'Istituto. Recependo sollecitazioni espresse in particolare dai rappresentanti dei genitori in occasione del “Convegno” d'Istituto nel 2007, veniva impostata dalla Direzione una prima bozza della “Carta dei servizi scolastici” recuperando il lavoro svolto a fine anni '90 in occasione della iniziale diffusione di tale documento in ambito scolastico nazionale. La “Carta dei servizi dell'Istituto”, adottata dal CdI nel 2009,

richiama in particolare i principi fondamentali, (uguaglianza, imparzialità, regolarità, accoglienza e integrazione) cui s'ispira l'IC, descrive sinteticamente i servizi prestati, fa riferimento agli standard per la valutazione del servizio e la procedura per i reclami. Per quanto riguarda in particolare questi ultimi due aspetti si provvede a darne attuazione con specifiche modalità. Dei reclami è tenuta regolare registrazione da parte del RQ, dando risposta scritta ai proponenti; nel caso siano accertate non conformità, il RQ propone al DS l'adozione di adeguate azioni correttive. Dopo l'approvazione del CdI la “Carta dei servizi” è stata comunicata agli utenti ed è presente sul sito web dell'Istituto (www.bagnoloscuole.it).

L'operare secondo una prospettiva finalizzata alla ricerca/condivisione di valori e di responsabilità ha caratterizzato anche il percorso avvenuto nel 2007/08 di adozione da parte del CdI del “Patto educativo di corresponsabilità” posto all'attenzione nazionale dal DPR 235/2007. Sollecitati da iniziative del MIUR, i lavori d'ideazione e redazione del “Patto” sono stati impostati non tanto come adempimento ad un vincolo giuridico, bensì come ricerca di soluzioni ad un punto di debolezza più volte riscontrato: i rapporti con i genitori, ambito in cui si manifestano spesso meccanismi di difesa e di delegittimazione, di confusione circa le reciproche competenze generando difficoltà nei rapporti quotidiani. Il testo del “Patto” individua le finalità dell'azione educativa rispetto alle quali sono proposte coerenti modalità di attuazione, differenziate per grado scolastico, impegnando i docenti, gli alunni e i genitori.

La fase d'implementazione del “Patto” ha riguardato fino ad oggi i genitori e gli alunni della scuola secondaria. La Direzione, con i docenti coordinatori di classe, nella fase iniziale dell'anno scolastico 2008/09 ne ha avviato la presentazione ai genitori e agli alunni. Successivamente ne è stata chiesta la sottoscrizione individuale come segno esplicito d'impegno. Per verificare il grado di adesione è stato condotto un monitoraggio relativo al numero delle sottoscrizioni; per la verifica dell'attuazione si provvede mediante l'assunzione e la registrazione di informazioni durante gli incontri con i rappresentanti di classe. Alla luce dei risultati raggiunti nel primo anno, delle indicazioni raccolte presso i docenti e i genitori con una specifica rilevazione svolta nel novembre 2009, sono state apportate modifiche alle modalità di sottoscrizione e di monitoraggio. Nell'anno in corso si sta procedendo all'ulteriore implementazione estendendola a tutte le classi della scuola secondaria.

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

Il CdI e la Direzione nel primo anno di funzionamento dell'IC, proseguendo il progetto avviato in precedenza presso la Direzione didattica di Bagnolo Mella, hanno attuato il percorso

d'implementazione del sistema di gestione UNI EN ISO 9001. Questa scelta condivisa dal Cd'I, CD e Direzione è stata posta nell'obiettivo di sviluppare progressivamente nell'Istituto una reale capacità di progettazione autonoma resa possibile in una dimensione di *"organizzazione che eroga un servizio di cui si controllano i processi"* secondo un percorso definito e verificabile. Attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro costituito da una decina di componenti espressione del personale docente, amministrativo e ausiliario (ATA), con l'intervento di una rappresentanza di genitori del Cd'I, si è operato in modo da introdurre, a partire dall'anno scolastico 2003/04, le modalità di gestione caratterizzanti il SGQ il più diffusamente possibile per tutto il personale nell'uso di documentazioni e di registrazioni e nell'assunzione di prassi operative idonee a soddisfare i requisiti previsti dallo stesso SGQ.

Il lavoro, condotto con la consulenza di uno studio specializzato, ha riguardato in particolare la redazione dei documenti necessari per la documentazione del Sistema Organizzativo e la sua certificazione (il "Manuale della qualità", il "Libro delle procedure" e i principali moduli di registrazione), la formazione del personale e l'uso iniziale delle nuove modalità organizzative. Il lavoro di progettazione ha portato ad identificare e predisporre i processi caratterizzanti l'attività scolastica suddivisi in:

- principali (ambito didattico-formativo),
- di supporto (ambito amministrativo)
- di gestione della qualità (ambito di monitoraggio dei processi, principali e di supporto, come previsto dalla normativa UNI EN ISO 9001).

Sono stati inoltre definiti:

-il funzionigramma e l'organigramma al fine di individuare le funzioni interne, le competenze e i soggetti responsabili dei vari aspetti della gestione.

-un sistema di indicatori riferito alle attività e processi dell'IC in modo da monitorare annualmente l'andamento degli stessi

-le modalità per la gestione delle "visite ispettive" (ora audit interni) per la raccolta sistematica delle informazioni sul livello di funzionamento del sistema

-le modalità per rivedere annualmente i risultati del funzionamento sulla cui base predisporre il piano annuale di riesame e di miglioramento (RSQ).

L'IC è stato certificato quale ente che opera con un Sistema di gestione per la Qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9001:2000 nel giugno del 2004 per i servizi di *"Progettazione ed erogazione servizi didattici di formazione e di orientamento indirizzati agli allievi della scuola dell'infanzia, primaria e secondaria di primo grado e alla educazione degli adulti occupati e in cerca di occupazione"* ad opera del CSQ di Milano (Certificato n. 9175, settore EA). La certificazione è stata confermata annualmente senza che siano mai state rilevate non conformità. In occasione dell'ultimo audit, nello scorso mese di maggio, dopo aver predisposto le

necessarie modifiche (revisione del "Manuale della qualità" e di alcune "Procedure"), è stato riconosciuto dall'Ente certificatore l'adeguamento alla nuova versione della norma UNI EN ISO 9001:2008.

Responsabile del SGQ, delegato dal DS, è il RQ, un docente dell'IC con mandato autonomo che, in qualità di rappresentante e quale membro della Direzione, è responsabile di promuovere e verificare, presso tutte le funzioni dell'Istituto, le attività che influenzano la qualità dei servizi erogati. Il RQ coordina un gruppo stabile di lavoro, la CommQ, costituita da personale docente (rappresentativo dei vari gradi scolastici) e da personale Ata. La Commissione opera in stretto rapporto con lo staff direttivo: il DS, il DSGA e la docente con funzioni vicarie. La CommQ attua gli impegni con incontri articolati su 25/30 ore complessive secondo una scansione temporale annuale adeguata alla metodologia PDCA per:

-racogliere i dati necessari alla stesura del Riesame Sistema Qualità (RSQ), un bilancio complessivo riferito al precedente anno scolastico, corredato di tutti gli indicatori di processo dei risultati attesi, stabiliti e monitorati, completato dal nuovo piano di miglioramento per l'anno successivo, alla luce degli obiettivi raggiunti e degli obiettivi che si vogliono raggiungere, secondo le indicazioni fornite dagli "Indirizzi triennali" (mese di ottobre/novembre)

-concordare il piano degli audit annuali e darvi attuazione (novembre/marzo)

-definire le caratteristiche e i questionari riguardanti la "Customer satisfaction" (CS) rivolta annualmente ai genitori, agli alunni e al personale interno (febbraio/marzo)

-preparare e partecipare alla visita annuale di certificazione svolta dall'Ente esterno (aprile/maggio)

-tabulare e interpretare i risultati della CS da riportare nel Riesame e in sede di Cd'I per la fase annuale di analisi e di revisione del POF (maggio/giugno).

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

La Direzione, il cui staff ha mantenuto la stessa composizione dal 2003 ad oggi, attua una gestione caratterizzata da una costante disponibilità nel supporto al personale per la realizzazione dei propri compiti e nella valorizzazione degli aspetti innovativi del lavoro scolastico. La consapevolezza di operare in un'Istituzione scolastica non solo "nuova" in quanto di recente costituzione, ma soprattutto per il carattere della "comprensività", per le sue dimensioni (milleduecento alunni con più di 150 addetti) e per la complessità dei servizi erogati ha portato la Direzione ad aver particolare cura per:

a) *l'analisi e il confronto con il personale, sia presente negli OO.CC. che nel rapporto individuale*, sulle scelte di particolare incidenza, alimentando in modo costruttivo il dibattito, tessuto da certezze e dubbi, sulle nuove

modalità di organizzazione assunte in particolare nel percorso innovativo di implementazione del SGQ.

Con il CD il DS cura in particolare, soprattutto nelle sedute iniziali e finali dell'anno scolastico, l'informazione sui temi fondamentali riguardanti il funzionamento dell'Istituzione. A livello individuale è modalità consolidata di lavoro da parte della Direzione il sostenere la raccolta di pareri e di suggerimenti da parte del personale. In modo sistematico, nel corso degli audit programmati annualmente, le proposte raccolte sono registrate e trasmesse al DS e alla CommQ per un'eventuale valutazione al fine di dare o risposte immediate, per aspetti di minor complessità, o per l'inserimento, con obiettivi di miglioramento, nell'annuale RSQ.

b) *il supporto al personale nella realizzazione dei propri compiti, articolando piani specifici di formazione* fornendo mezzi e risorse. Annualmente la Direzione, rilevate le attività o i progetti in corso nell'IC e i risultati del precedente, propone al CD in fase di avvio dell'anno scolastico il "Piano di formazione". Ottenuta l'approvazione, con eventuali integrazioni proposte in sede di CD, la Direzione si fa carico di organizzare i corsi, monitorarne l'andamento e raccogliere indicazioni in ordine ai risultati conseguiti.

L'importanza della formazione quale supporto al personale in percorsi d'innovazione scolastica è stata particolarmente avvertita dalla Direzione nei primi anni d'implementazione del SGS. E' stata accolta in questo senso la specifica sollecitazione proveniente dalla Società di consulenza, partner del progetto, indicante come *"Le conoscenze possedute dal personale sia in generale sulle tematiche della "Qualità" che in particolare sul funzionamento in campo scolastico del "Sistema" sono un fattore centrale di promozione del percorso di certificazione. E' quindi importante prevedere su queste tematiche iniziative di formazione diffuse (in termini di soggetti raggiunti) e approfondite (in termini di contenuti offerti)."* Il DS dava pertanto avvio ad un'attività di formazione biennale condotta con sistematicità e rivolta a tutto il personale. La presentazione dei principi, modelli e modalità di lavoro previste dalla normativa del SGQ ha prodotto un vivace dibattito portando ad importanti riflessioni sulle modifiche da apportare. Il percorso di formazione si è in particolare centrato sul processo "chiave" del servizio scolastico, la "Programmazione-progettazione". Il corso è stato occasione di conoscenza e riflessione con il personale superando perplessità e atteggiamenti di rifiuto nei confronti di metodologie provenienti da ambiti culturali e lavorativi esterni alla scuola, maturando progressivamente condivisione per il superamento di una logica caratterizzata da un'impostazione individualistica ed occasionale a vantaggio di una dimensione in cui si capitalizzano conoscenze ed esperienze mettendole a disposizione di tutto il gruppo docente. Attuando una concreta sperimentazione guidata e assistita nella redazione di programmazioni didattiche con i nuovi

strumenti e secondo fasi temporali conformi ai principi del SGQ non si è lasciato ai docenti l'onere di una risposta individuale o di una adesione formale alle nuove richieste.

c) *estendere l'assunzione di responsabilità e l'esercizio di competenze attraverso il progressivo inserimento nell'assetto organizzativo di livelli e di funzioni di coordinamento* attribuite ai docenti. Al fine di dare risposte immediate nella gestione organizzativa in relazione alla pluralità di plessi ed alla loro specificità, ma anche per individuare figure intermedie evitando il ricorso continuo, e talora improprio al DS, si è provveduto fin dal 2003 ad istituire (con descrizione dei compiti in un apposito "mansionario") la funzione di "Coordinatore di plesso" cui assegnare, in ciascun punto di erogazione del servizio, compiti relativi al sistema di comunicazione interno, al controllo delle condizioni di pulizia, alle esigenze di materiali, sussidi, attrezzature e al coordinamento nell'uso degli spazi attrezzati (palestra, laboratori di informatica ...). I Coordinatori, nominati annualmente dal DS dopo confronto con il personale, sono periodicamente riuniti dalla Direzione per monitorare l'andamento organizzativo del plesso, valutare problemi e individuare soluzioni.

A partire dall'anno 2007, su delibera del Cd'I, la Direzione ha definito la funzione di "coordinatore di classe" nella scuola primaria e secondaria con delega ai compiti di coordinamento nella gestione delle sedute di Consiglio, nell'attuazione annuale in ogni classe del Progetto formativo e nei lavori di valutazione degli alunni al termine di ogni quadrimestre.

I risultati del ricorso a queste modalità di "leadership" diffusa sono soggetti annualmente a riesame nell'ambito della fase di revisione del POF; i positivi riscontri ottenuti hanno portato il CD, nell'anno in corso, a deliberare l'istituzione in forma sperimentale in tutti gli ordini di scuola della funzione di coordinamento anche per gli impegni relativi alla redazione della programmazione curricolare. Di tale funzione si sta attuando il monitoraggio al fine di giungere entro il termine dell'anno alla raccolta di dati utili per una valutazione approfondita.

Annualmente per l'attribuzione degli incarichi delegati precedentemente enumerati la Direzione interpellava tutti i docenti; in relazione ai criteri e ai compensi stabiliti nella contrattazione aziendale con le Rappresentanze sindacali unitarie (RSU), valutate le precedenti esperienze il DS affidava l'incarico entro il mese di ottobre con specifica nota indicante compiti ed emolumenti. I Coordinatori svolgono la loro funzione con il supporto della Direzione esercitato anche attraverso una serie d'incontri durante il corso dell'anno a fini di monitoraggio.

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

Il Cd'I nei suoi documenti di politica scolastica mostra costante attenzione ai soggetti

istituzionali e alle politiche da loro assunte in campo scolastico.

Testimonianza chiara di questo approccio è, ad esempio, l'incipit degli IG del 2006: *“L'attuale triennio amministrativo del Consiglio di Istituto (2006/2009) si colloca sia all'interno della prima parte dello svolgimento della XV Legislatura nazionale (2006/2011) che del mandato amministrativo del Comune di Bagnolo Mella (2006/2011). L'Amministrazione comunale, tramite l'Assessorato alla Pubblica Istruzione, ha adottato il suo programma in campo scolastico con il documento “Indirizzi comunali in campo educativo e dell'istruzione scolastica 2006/2011” approvato dal Consiglio comunale nel mese di novembre 2006...”* (Pag. 3).

La stessa impostazione, con maggior definizione dei dettagli, caratterizza anche gli IG per il triennio 2009/12 indicando gli “scenari” nazionali e locali in cui operano i decisori politici:

“Versante nazionale. Sul versante normativo sono da segnalare i temi dettati da decisioni legislative che sarà necessario applicare, con i necessari approfondimenti, in base alle nuove normative:

-DPR 20 marzo 2009, n. 89 “Revisione dell'assetto ordinamentale, organizzativo e didattico della scuola dell'infanzia e del primo ciclo di istruzione”

-Il D. Lgs 150 del 27/10/2009 “Attuazione della legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della P.A.”

Versante locale. L'Istituto considera fondamentale lo sviluppo d'intensi rapporti con il territorio finalizzati a:

-operare in modo coordinato con l'Amministrazione comunale, in particolare l'Assessorato alla Pubblica Istruzione, alla Cultura e ai Servizi sociali

-porsi in relazione con Istituzioni locali (Asl, Azienda ospedaliera, Neuropsichiatria infantile...) al fine di coordinare i servizi gestiti (Pag. 8).

L'esame alle politiche pubbliche che influiscono sulla scuola è stata esercitata costantemente dal Cd'I e dalla Direzione. Quest'attenzione in vista di una loro efficace e coerente applicazione è stata talora accompagnata, assumendo una funzione di supporto al mondo politico nella loro formulazione, da iniziative volte anche alla proposizione di suggerimenti in termini di analisi e di visione strategica. Ad esempio questa direttrice di lavoro è stata seguita in occasione del dibattito riferito al Decreto Legge n. 137 del 1/9/2008. Nel periodo precedente alla sua trasformazione in legge avvenuta il 30 ottobre (Legge 169/2008) il Cd'I e il CD hanno attivato una serie d'iniziativa con l'assunzione di delibere riguardanti i contenuti del D.L., curando l'informazione verso i genitori e la comunità locale e attivando il dibattito sulle norme proposte. L'iniziativa di maggiore risalto è consistita nella organizzazione, di concerto con l'Amministrazione comunale, di un Consiglio comunale straordinario (27 ottobre 2008) aperto alla partecipazione dei docenti e dei genitori. Durante la seduta il Cd'I ha presentato alle forze politiche

consiliari un proprio documento di analisi e di proposte scandito in sei punti (Significati dell'incontro, Le norme scolastiche approvate o in corso di approvazione, La voce del Consiglio di Istituto...).

I rapporti con l'Amministrazione comunale, ente fondamentale per le sue competenze dirette in campo scolastico sono delineati nell'elaborazione dei principali documenti di gestione del Cd'I (IG, POF...) o nei progetti condotti in partnership. I risultati delle azioni programmate o le risposte alle richieste presentate sono valutate alla conclusione dei piani in cui sono inserite. Ad esempio a conclusione del triennio 2006/09 sono state esaminate le azioni che il Cd'I aveva proposto in tale periodo per l'Amministrazione comunale rilevando come sulle nove previste ne erano state concluse sei. Le tre non realizzate (sistemazione area esterna della scuola di Via Bellavere, sistemazione del tetto della scuola dell'Infanzia Est e la fornitura di arredamenti) sono state quindi riprese e inserite nel successivo documento programmatico triennale.

In merito alle politiche pubbliche inerenti il sistema scolastico la Direzione attua un'azione di monitoraggio delle normative emanate a livello nazionale, sia dal Parlamento come dal MIUR, attraverso una specifica procedura (Istruzione operativa n. 8 “Tenuta sotto controllo delle norme nazionali e internazionali”). Secondo tale istruzione, individuate le nuove norme il DS con una specifica scheda ne predispone l'analisi (ambiti interessati, tempi e modalità di entrata in vigore), valuta l'impatto sul servizio (aspetti interessati, azioni da promuovere e tempistica) e il monitoraggio riguardante la progressiva implementazione delle azioni individuate.

Sempre in tema di politiche pubbliche che influiscono sulla scuola, la Direzione attua i compiti previsti dalle normative in ordine alla tutela dei dati sensibili e alla privacy (Legge 196/2003) e alla sicurezza sui posti di lavoro (Legge 81/2008). In riferimento a questi aspetti il DS, quale responsabile del servizio, aggiorna annualmente il “Documento programmatico per la sicurezza della privacy” ed attua le iniziative (nomina squadre antincendio, primo soccorso...) previste dalla legge sulla cui base sono stati anche redatti il “Documento di valutazione dei rischi” e i “Piani di emergenza” riferiti ai cinque plessi scolastici.

Sia con DRS di Lombardia che con l'USP di Brescia sono mantenute regolari relazioni, soprattutto in tema di gestione degli organici e del personale, attraverso lo scambio di comunicazioni, la partecipazione a specifiche iniziative e alle Conferenze di servizio predisposte dai Dirigenti di tali Uffici. In particolare l'Istituto ha collaborato con la DRS negli anni 2008/2009/2010 partecipando al “Piano nazionale di diffusione delle Lavagne interattive Multimediali” (LIM) e assumendo il compito di Istituto capofila di rete scolastica per la zona della città

di Brescia e della Bassa Bresciana. Con l'USP PIC collabora con regolarità partecipando insieme alla "Rete scolastica bresciana dei CTP" alla gestione dei Centri EDA e con la rete "CT2 di Manerbio" alle iniziative per l'accoglienza e l'inserimento degli alunni stranieri.

L'Istituto costantemente opera per allargare la sfera delle relazioni con Enti e Associazioni del territorio. Per questo aderisce a vari progetti promossi da Associazioni ed Enti locali quali l'Age, la Cooperativa ES.PRO, l'Avis e la Parrocchia. Annualmente, nei lavori connessi alla elaborazione del POF, il CdI valuta le esperienze condotte e su questa base decide l'eventuale prosecuzione delle collaborazioni.

I soggetti istituzionali coinvolti dall'Istituto riguardano anche la sfera dei rapporti internazionali attraverso i progetti "Comenius" (Unione Europea) e le attività di gemellaggio con Comuni stranieri. L'Istituto prima con un progetto triennale "Comenius" riguardante la scuola secondaria di primo grado e poi con un analogo progetto riguardante la scuola primaria è stato partner con scuole tedesche, polacche, francesi, inglesi e della Repubblica Ceca. D'intesa con il Comune di Bagnolo ha altresì condiviso viaggi d'istruzione e iniziative culturali con il Comune di Brie Comte Robert (Seine et Marne, Francia) e di Stadtbergen (Baviera, Germania).

Dal 2004 il CdI elabora ed approva annualmente uno specifico "Piano di marketing e di comunicazione" riguardante la gestione degli eventi, le iniziative di accoglienza dei nuovi alunni rivolte anche ai genitori quali diretti portatori d'interesse e corresponsabili dell'azione educativa, l'accoglienza degli adulti nei corsi Eda e del personale in entrata nell'Istituto.

Il lavoro didattico e organizzativo condotto negli ultimi anni consente la partecipazione a iniziative e concorsi in grado di dare riconoscimento pubblico all'IC. Il finanziamento di progetti presentati in adesione a bandi emanati dal Miur ("Progetto Scuole aperte"...), da Enti (Fondazione Cariplo per "Interculture"), dalla Comunità Europea ("Comenius" 2006 e 2009), da reti di scuole (Rete CTRH per il progetto "Mangiando s'impara") ha reso possibile l'attuazione di progetti innovativi non sostenibili con le consuete risorse finanziarie.

Sono stati inoltre ottenuti significativi riconoscimenti con il progetto "Integ...razioni" valutato dall'ISMU fra i 10 migliori progetti nell'anno 2009 e inserito nelle "Buone pratiche di educazione interculturale", con la menzione nazionale nel concorso "Miglioriamo i risultati" (2008) promosso dal Ministero dell'Innovazione e con l'Attestato di inter-nazionalizzazione "CertINT®" attribuito nel 2008/09 e 2009/10 all'Istituto per le attività di carattere internazionale e interculturale condotte nel precedente triennio.

CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

2.1 Raccogliere informazioni in merito ai bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse.

La raccolta e l'analisi sistematica d'informazioni relative ai bisogni dei portatori d'interesse, partendo dai più immediati (famiglie e alunni), caratterizza una fase fondamentale nel lavoro di redazione dei documenti di politica scolastica da parte del CdI. Ad esempio negli IG 2006/09 (Parte prima, capitolo 2, pagg. 4/5) sono delineati i caratteri dell'utenza attraverso una serie di dati riguardanti non solo gli alunni, ma anche le loro famiglie; è presente anche una prima analisi riguardante le attese espresse sul servizio scolastico: *"L'analisi delle aspettative dei genitori, svolte a campione per gli alunni neo-iscritti, indica in relazione all'evoluzione del figlio/a un sostanziale equilibrio fra richieste di sviluppo generale (personale) e di sviluppo specifico (apprendimento), pur con differenziazioni nei diversi gradi scolastici"...* (Pag. 4).

Nell'alveo di quest'impostazione e attuando una precisa indicazione del "Libro delle procedure" è curata dal DS la presentazione e la somministrazione ai genitori di uno specifico questionario ("Mi aspetto che...") finalizzato ad una sistematica raccolta di informazioni sulle "attese" dei genitori. In occasione degli incontri annualmente svolti dal DS per l'illustrazione del servizio scolastico nella fase della raccolta delle iscrizioni, ai genitori dei futuri alunni di scuola dell'infanzia, primaria e secondaria è proposto un questionario riferito sia ai traguardi di sviluppo per il figlio/a sia ai caratteri importanti per un ottimale funzionamento della futura scuola. I dati raccolti annualmente dalla Direzione, in genere su un campione superiore al centinaio di unità, sono presentati agli stessi genitori in successive riunioni e sono altresì comunicati alla CommQ per l'analisi. La raccolta sistematica ha permesso di realizzare un database sufficientemente attendibile per la definizione quantitativa del fenomeno.

La rilevazione delle aspettative è stata estesa negli ultimi due anni anche agli alunni, limitandosi alle classi quinte. Al fine di conoscere gli aspetti più significativi delle loro rappresentazioni riguardanti la futura scuola secondaria, la Docente Funzione Strumentale (FS) con compiti di "Continuità" insieme alla omonima Commissione ha elaborato, somministrato e analizzato i risultati di un questionario proposto a tutti gli alunni (annualmente superiori al centinaio) delle classi quinte.

Passando dal piano generale della politica scolastica al livello specifico della gestione educativa e didattica delle classi si segnala come il CD abbia promosso nell'ambito delle iniziative previste dal Piano "Iniziative di continuità" (approvato nel 2007) per gli alunni in entrata nella scuola dell'infanzia e primaria *"un colloquio individuale con i genitori dei neoiscritti, entro la fine del mese di ottobre, per la compilazione del "Questionario di conoscenza degli alunni" (Pag. 4).*

Attraverso l'utilizzo di una specifica check-list contenuta nel questionario all'inizio di ciascun anno i docenti e i genitori hanno la possibilità di condividere e registrare in forma organica le principali informazioni riguardanti gli alunni in entrata nell'Istituto necessarie per l'adeguamento da parte dei docenti del percorso curricolare di classe alle caratteristiche individuali.

L'insieme delle iniziative attuate e dei dati raccolti ha permesso di migliorare progressivamente la "lettura" dei bisogni degli alunni e dei genitori. Testimonianza di questo risultato raggiunto è data dal miglioramento dell'analisi contenuta negli IG 2009/11. Il profilo dell'utenza infatti si è arricchito di nuovi aspetti attraverso la rilevazione e lo studio della consistenza degli alunni (italiani e stranieri), dei movimenti (iscrizioni in entrata e in uscita), lo svolgimento della carriera scolastica (anticipi, ritardi, abbandoni...) e con una rilevazione delle attese dei genitori supportata da dati definiti su un campione significativo.

Accanto all'analisi delle famiglie e degli alunni è stata attivata progressivamente la raccolta sistematica d'informazioni relative ai portatori d'interesse più generali. Il Cd'I partito dalla individuazione di una rete di stakeholder (IG 2006/09, mappa a pag. 6) attraverso i rapporti attivati con sistematicità ha potuto progressivamente verificare le relazioni intercorse e l'effettivo interesse esercitato nei suoi confronti. Comune, l'Azienda ospedaliera, l'ASL, le Associazioni locali (Age, Cara...mella, Es.pro.), la Parrocchia (con l'Oratorio), le scuole superiori della Bassa bresciana e l'Università cattolica del Sacro Cuore, Facoltà di "Scienze della formazione primaria" costituiscono gli stakeholder più vicini e immediatamente coinvolti.

In relazione a progetti d'Istituto di particolare importanza la raccolta e analisi dei dati si è caratterizzata con una maggiore profondità e attraverso il ricorso a strumenti di maggiore raffinatezza. Ad esempio il Progetto "Inter...culture" elaborato dall'Istituto nell'anno 2007/08 in co-progettazione con la Fondazione Cariplo è stato caratterizzato nella fase iniziale (Capitolo 2, Analisi del contesto) da un lavoro particolarmente impegnativo. I dati (Allegato 2 del progetto) riferiti al trend degli alunni stranieri sono dettagliati, approfonditi, ricavati da fonti ufficiali (Ministeri, Istat, Anagrafe comunale...); il contesto territoriale e dell'Istituto sono analizzati con modelli specifici: *"L'analisi di tipo "SWOT" è un utile strumento di analisi del contesto (interno ed esterno) di tipo autovalutativo che permette di elaborare una mappa delle aree di intervento individuandone criticità e aspetti positivi"* (Pag. 1 dell'Allegato 1 del Progetto). Attraverso tale metodologia il gruppo di gestione del progetto (la FS "Integrazione alunni stranieri", dieci unità di personale interno, il DS e la VIC affiancati da un consulente della Fondazione Cariplo e da un funzionario comunale) in riferimento ad una pluralità di situazioni (contesto locale e

immigrazione, effetti del fenomeno immigratorio, utenza scolastica e clima interculturale) hanno proceduto ad una rilevazione dei punti di forza/debolezza, delle opportunità/rischi delineando poi per ciascuna le aree di intervento (utilizzare/trasformare, affrontare/evitare).

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

Lo sviluppo, la revisione e l'aggiornamento delle politiche e delle strategie costituisce l'impegno fondamentale del Cd'I che le ha scandite su una durata triennale in quanto ritenuta temporalmente più adeguata per una efficace implementazione e controllo.

Le indicazioni degli IG determinano annualmente le linee d'indirizzo per la redazione del Piano dell'offerta formativa (POF) che avviene secondo una specifica procedura (PQ 12 "Definizione del POF"). E' prevista preliminarmente l'analisi dei progetti, delle programmazioni didattiche, dei dati della Customer satisfaction (CS) dei genitori e alunni di scuola secondaria e dei risultati del "Questionario di soddisfazione del personale scolastico". La valutazione annuale è completata con le indicazioni della CommQ riferite agli "Indicatori d'Istituto" e, in particolare, agli "Esiti" (Parte 4°). Assumendo come input questi elementi il Cd'I verifica il livello di attuazione del POF dell'anno precedente e ne predispone le eventuali modifiche e integrazioni coerentemente alle linee degli IG triennali.

L'azione di monitoraggio e di riesame degli IG è svolta in modo ampio al termine del triennio. Così, ad esempio, è avvenuto in occasione della chiusura del mandato amministrativo 2006/2009; in vista del nuovo triennio il Cd'I ha condotto un'analisi specifica sui risultati rilevando per ciascun indicatore lo stato di attuazione. I risultati sono stati presentati e pubblicizzati in specifici incontri pubblici con i rappresentanti dei genitori e del personale interno nel periodo di ottobre/novembre 2009, durante la fase di rinnovo del Cd'I. Successivamente sono stati assunti come punto di partenza per la redazione del nuovo piano in quanto per il triennio 2009/12 il Cd'I ha riproposto la redazione degli IG attraverso un vasto coinvolgimento della comunità scolastica e locale. Nella fase di redazione del documento i consiglieri del Cd'I, costituiti in specifici gruppi di lavoro, hanno valutato la "mission", la situazione della popolazione scolastica (numero, composizione, frequenza, movimenti...), le normative scolastiche vigenti al fine di procedere ad una revisione parziale delle linee della politica scolastica dell'Istituto. Sono stati definiti quattro obiettivi strategici articolati in 17 azioni, ciascuna delle quali è descritta mediamente attraverso 2/5 indicatori di monitoraggio dei risultati o delle realizzazioni. Il documento è stato impostato nei mesi

di gennaio/febbraio 2010 grazie ad una nutrita serie d'incontri di lavoro dai Consiglieri; successivamente è stato messo a disposizione delle rappresentanze interne del personale, dei rappresentanti dei genitori e dei principali esponenti della comunità locale (Amministrazione comunale, Enti e Associazioni, Scuole del territorio...). Infine è stato oggetto di uno specifico convegno, il 19 marzo 2010, in cui è stato presentato e discusso. L'incontro cui hanno aderito più di 80 persone si è articolato in una prima fase di presentazione con dibattito generale e in una seconda dedicata a lavori di gruppo sui singole parti. Considerando le proposte avanzate nel Convegno il documento è stato rivisto dal Cd'I e successivamente approvato nella seduta del 26 aprile 2010.

La rilevazione annuale dei risultati connessi all'implementazione delle politiche stabilite dal Cd'I è operata dalla "Commissione qualità", con la presenza della Direzione, attraverso l'annuale predisposizione del documento di "Riesame del sistema qualità"(RSQ). Nella redazione del RSQ sono analiticamente presi in considerazione gli indicatori di risultato del precedente "Piano di miglioramento" valutandone eventuali scostamenti al fine di definire i nuovi obiettivi per l'anno scolastico in corso e le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Negli annuali "Piani di miglioramento" per tutti gli obiettivi fissati vengono definite le *attività* necessarie da mettere in atto, attività monitorate a loro volta, infatti per ciascuna di esse è indicato il *risultato atteso* con un indicatore di *risultato* e il *target*. Il livello di attuazione del Piano è monitorato durante l'anno attraverso incontri tra il DS e il RQ, oppure all'interno di incontri dell'intera CommQ e valutato al termine dell'anno dalla stessa Commissione.

La redazione del RSQ, già attuata a partire dal 2004 in conformità ai requisiti cogenti del SGQ, si è ulteriormente arricchita dal punto di vista tecnico con il contributo dell'esperienza dovuta alla partecipazione al Concorso nazionale "Premiamo i risultati" del Ministero dell'Innovazione (2008).

2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Gli IG definiscono in dettaglio per ciascun obiettivo strategico le macro-azioni, con le rispettive azioni, i risultati attesi e, in linea di massima, i tempi previsti riferiti ai singoli anni del triennio. L'implementazione delle politiche e delle strategie definita dagli IG è declinata annualmente sia attraverso lo strumento del POF sia attraverso uno specifico documento denominato "Scelte generali di gestione e amministrazione" (SGGA) presentato dalla Direzione al Cd'I per la discussione e l'approvazione. In tale documento sono indicati i criteri, le modalità operative e le risorse per l'erogazione dell'offerta formativa annuale, definendo in particolare:

- rapporti dell'Istituto con Enti in partenariato, cooperazione, co-progettazione
- organizzazione interna dell'Istituto

- utilizzo delle risorse del fondo d'Istituto
- la gestione dei servizi amministrativi e ausiliari
- le modalità di comunicazione e di partecipazione con le famiglie
- il calendario scolastico annuale.

Dopo l'approvazione del POF e delle SGGA nel mese di giugno, in chiusura dell'anno scolastico, il periodo estivo è utilizzato per la pianificazione sistematica e puntuale dei piani di gestione. In tale periodo il DS:

- *in merito alla gestione dei tempi*

- a) predispone il calendario annuale del servizio didattico riferito alle singole fasi (progettazione, sviluppo, validazione, misurazione, miglioramento)
- b) pubblica il Calendario annuale delle lezioni per i vari ordini scolastici
- c) elabora il calendario annuale degli impegni scolastici del personale (programmazione didattica, colloqui, incontri degli OO.CC. ...) stabilendo dettagliatamente per ciascun mese le date; su tale base predispone l'"Agenda d'Istituto" consegnata al personale in settembre
- d) predispone il "Calendario scolastico per i genitori" in cui sono riportate le scadenze (periodi di vacanza o di sospensione delle lezioni...) o le iniziative più importanti (riunioni dei Consigli di interclasse-intersezione-classe, colloqui, periodi di iscrizione ai servizi, consegna documenti di valutazione, esami finali...)

- *in merito alla gestione del personale*

- a) aggiorna la situazione del personale dopo i movimenti di entrata/uscita
- b) dispone l'assegnazione alle sezioni/classi del personale docente
- c) predispone l'orario delle lezioni per gli alunni e il personale docente
- d) predispone la bozza del "Piano delle attività del personale docente" e del "Piano della formazione" da sottoporre all'approvazione del CD
- e) predispone la proposta per le funzioni strumentali da presentare al CD
- f) dispone l'assegnazione del personale ATA ai plessi o agli Uffici
- g) indica gli orientamenti generali sulla cui base il DSGA elabora il Piano di lavoro del personale ATA

- *in merito alle risorse finanziarie*

- a) accerta la situazione finanziaria del "Programma Annuale" (PA) in chiusura di anno scolastico (giugno)
- b) calcola la consistenza del Fondo d'Istituto per l'incentivazione del personale
- c) predispone l'ipotesi di utilizzo del Fondo per la contrattazione d'Istituto con le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU).

Ad inizio anno scolastico il Cd'I approva il "Piano di comunicazione e di marketing"; il CD il "Piano di attività del personale docente", individua i docenti per le "Funzioni strumentali", approva il "Piano della formazione".

Nel primo mese di scuola fra la Direzione e le RSU locali si svolge la contrattazione secondo gli ambiti previsti dalla normativa; in particolare l'accordo sul "Fondo d'Istituto" consente successivamente al DS la segnalazione a tutto il personale dei progetti e degli incarichi per i quali presentare la richiesta con successiva nomina da parte del DS.

Per l'attuazione del "Piano della formazione" il DS, dopo l'articolazione dei singoli corsi, comunica ai docenti le loro caratteristiche e ne raccoglie l'iscrizione.

Nei processi di diffusione delle politiche scolastiche e nella pianificazione sono costantemente coinvolti i portatori d'interesse in quanto la natura degli organi collegiali scolastici ne comporta la partecipazione. I rappresentanti del personale scolastico e dei genitori svolgono funzioni determinanti sia alla fase di decisione politica ("Indirizzi triennali" e POF) che di pianificazione annuale ("Scelte generali di gestione e di amministrazione", "Piano di comunicazione e marketing", "Piano delle attività funzionali all'insegnamento", "Piano della formazione"). Il coinvolgimento è sostenuto anche da una serie d'iniziative volontarie in grado di rilevare ulteriormente necessità e aspettative.

In particolare la Direzione organizza in modo sistematico:

- a) l'incontro con i genitori nel mese di settembre per l'illustrazione e la diffusione del POF
- b) incontri collegiali nel mese di ottobre e di giugno con tutti i rappresentanti dei genitori eletti negli organi collegiali; l'incontro iniziale garantisce l'informazione e il confronto sul ruolo dei Consigli di classe/sezione, sugli obiettivi annuali e le principali scadenze; l'incontro finale consente di raccogliere informazioni sui problemi e sui risultati raggiunti.

La traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi è segnata inoltre dall'importante passaggio della redazione del Programma Annuale (PA), strumento fondamentale per prevedere la quantità di risorse finanziarie disponibili per l'IC e disporne l'utilizzo. Un ruolo determinante in questo compito è svolto dal DS che, assistito dal DSGA, alla luce delle scelte operate nel POF indica e propone l'assegnazione delle risorse in grado di consentirne la realizzazione. La proposta riguardante il PA è successivamente sottoposta, previo preventivo esame con la Giunta esecutiva, al Cd'I che ne delibera l'approvazione verificandone la congruenza rispetto agli obiettivi.

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

Il Cd'I, il CD e la Direzione operano costantemente in una prospettiva che ritiene l'"autonomia organizzativa, didattica e di ricerca" di competenza delle Istituzioni scolastiche quale occasione per un percorso continuo di ricerca e innovazione.

La volontà di operare in tal senso si coglie in tutti i documenti generali di politica scolastica fin dai primi piani promossi dal Cd'I. L'innovazione, finalizzata innanzitutto all'ambito educativo/didattico, costituisce impegno centrale dell'IC nel 2004 attraverso la *"revisione delle attività educative e didattiche con un attento lavoro rivolto sia allo sviluppo di una collegialità interna che all'assunzione di nuove modalità richieste dalla normativa o suggerite dalle migliori prassi (IG 2003/06, pag. 3), nel 2006 con "una revisione/aggiornamento a) dei saperi disciplinari valutando i singoli contributi disciplinari del curriculum scolastico (nazionale, curriculum locale, facoltativo/opzionale b) progetto educativo/didattico finalizzati allo sviluppo della dimensione personale (nelle componenti dell'identità, socialità, autonomia) (IG 2006/09, pag. 10), e nel 2009 mediante "la revisione del curriculum nazionale in una prospettiva di continuità, con particolare attenzione ai temi dell'ambiente locale e dello sviluppo sostenibile per la quota locale, inserendo un percorso sistematico triennale, facendo sempre più ricorso a strategie didattiche supportate da mezzi e da soluzioni offerte dalle TIC (IG 2009/12, pag. 9)".*

L'innovazione didattica, caratterizzata da aspetti eminentemente tecnici di competenza del CD, è supportata annualmente da specifici piani di formazione del personale docente in ordine ai temi del curriculum, della valutazione, delle metodologie didattiche, delle difficoltà di apprendimento. I corsi sono sviluppati dalla Direzione individuando i relatori e stabilendo i calendari. Lo svolgimento è accompagnato dalla rilevazione delle presenze e, per i più importanti, dalla rilevazione finale della CS da parte dei partecipanti.

La consapevolezza che le innovazioni didattiche possono essere sostenute in modo sensibile non solo dai docenti, ma anche da un clima favorevole diffuso in tutto l'ambiente scolastico, ha portato a farne oggetto d'importanti momenti di ricerca, analisi e confronto generale, aperto a tutta la comunità scolastica. Per questo sono stati dedicati specifici "Convegni d'Istituto" per l'individuazione di linee teoriche e di attività concrete da promuovere nell'IC. Le iniziative hanno riguardato i temi dell'educazione ("Star bene a scuola" 2006), dell'insegnamento ("Indicazioni nazionali e curriculum d'Istituto" 2008) e delle metodologie ("Istruzione e nuove tecnologie" 2009).

Sul piano didattico l'entrata nel "Sistema qualità" sostenuta da continue azioni di formazione ha permesso di sviluppare progressivamente percorsi di programmazione didattica realmente caratterizzati dalla logica Plan Do Check Act (PDCA) attraverso:

- la progettazione didattica comune a livello di classi parallele con definizione di obiettivi, fasi, contenuti e prove comuni di verifica
- lo sviluppo monitorato bimestralmente con la rilevazione della realizzazione raggiunta e la somministrazione di prove di verifica comuni tra le classi parallele, idonee a monitorare gli

apprendimenti promossi dalla progettazione didattica comune

- l'analisi dei risultati delle prove di verifica comuni quadrimestrali e degli esiti degli scrutini intermedi e finali al fine di monitorare l'applicazione della progettazione didattica
- la proposta di modifiche alla luce dei risultati annuali conseguiti e delle risultanze delle attività condotte.

Sostenuta dall'interesse dell'utenza e da esperienze interne l'innovazione didattica si è anche orientata sull'utilizzo delle nuove metodologie d'insegnamento-apprendimento con il supporto delle TIC. In particolare l'introduzione di computer e delle LIM in ambito scolastico offre l'occasione per una revisione delle metodologie didattiche grazie all'utilizzo di nuovi mezzi. Nel corso del 2009 a seguito dell'introduzione di tali strumenti in un buon numero di classi della scuola secondaria sono state attivate iniziative di formazione rivolte al personale docente.

Al filone dell'innovazione didattica è stato strettamente connesso anche l'ambito dell'innovazione organizzativa. L'impegno della Direzione, soprattutto prime fasi iniziali d'implementazione del SGQ, dal 2004 al 2006, si è rivolto alla promozione in tutto il personale, in forma sempre più diffusa, della cultura, delle conoscenze e delle migliori prassi. Il livello di maturità via via raggiunto ha consentito di affrontare nuove esperienze attraverso strumenti caratterizzati da forte dimensione innovativa.

In questa direzione si pone il ricorso all'assunzione della metodologia CAF per l'autovalutazione dell'Istituto nell'ambito della partecipazione al "Premio di qualità 2009" e il lavoro di "Rendicontazione sociale", riferito all'anno scolastico 2009/10, in corso di completamento.

Le risorse economiche per sostenere le attività d'innovazione possono essere reperite solo in parte con i fondi assegnati dal Miur di per sé già contenuti ed in fase di progressiva riduzione. Per questo la Direzione ha avviato una strategia di reperimento attraverso l'individuazione di progetti la cui realizzazione offra possibilità di ottenere fondi.

In quest'ultimo senso si è operato, ad esempio, con l'Amministrazione comunale. Avendo riscontrato la disponibilità e l'impegno del personale e degli OOCC per l'implementazione di un SGQ la Direzione ha evidenziato ai decisori politici locali gli effetti e i risultati positivi per una comunità della presenza e del funzionamento di un'Istituzione operante secondo una gestione sistematica e controllata delle attività. Condividendo questa impostazione l'Amministrazione ha interamente sostenuto il finanziamento delle attività di consulenza e di formazione relative ai primi due anni di avvio del SGQ e ha dimostrato disponibilità economiche anche per il successivo sviluppo.

CRITERIO 3: PERSONALE

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

Il personale attraverso i propri rappresentanti partecipa alla definizione delle politiche e delle strategie quale componente degli OOCC. L'attuale situazione normativa di per sé già funzionale alla valorizzazione di questa componente ha trovato nel Cd'I e nella Direzione un'ulteriore attenzione che ha portato a significativi esiti nella definizione delle politiche rivolte agli addetti dell'Istituto. Infatti il tema della gestione del personale è sempre presente nei documenti d'indirizzo politico; ad esempio negli IG 2009/12 s'individua quale modalità fondamentale di lavoro nel triennio *"l'assunzione di comportamenti da parte di tutti i soggetti che operano nella scuola, in base alle specifiche responsabilità e competenze, caratterizzati da disponibilità al confronto e al dialogo per l'assunzione delle decisioni, analisi dei risultati raccolti attraverso monitoraggi e valutazione, trasparenza e comunicazione come occasione di formazione e di informazione attraverso appropriati mezzi (Internet, circolari...)"*. (Pag.8)

La linea di gestione annuale delle risorse umane è definita attraverso il Piano SGGa approvato dal Cd'I quale strumento di attuazione del POF. In questo documento sono individuate quali modalità specifiche di gestione:

- l'organizzazione interna del personale
- le attività di formazione in servizio
- l'utilizzo delle risorse del Fondo d'Istituto
- la gestione dei servizi amministrativi e didattici

In base a questi criteri il DS attua i successivi passaggi, avviando preliminarmente il percorso di contrattazione, ai sensi della normativa vigente, con la RSU locale in merito a:

- le modalità di utilizzazione del personale in rapporto al Piano dell'offerta formativa
- le attività e i progetti retribuiti con il Fondo di Istituto o con altre risorse derivanti da convenzioni o accordi
- le modalità relative all'organizzazione del lavoro e all'articolazione dell'orario del personale.

Conclusa la trattativa con le RSU, avvenuta in questi anni sempre nei tempi stabiliti e con risultati positivi, il DS informa il personale sulle caratteristiche e la retribuzione degli incarichi aggiuntivi. In base alle proposte ricevute procede alla assegnazione degli incarichi secondo i criteri stabiliti, con specifiche nomine che indicano le finalità, i risultati attesi, le attività da svolgere, le iniziative di monitoraggio (in itinere) o di valutazione (al termine) e le risorse economiche assegnate.

In particolare l'attuazione degli incarichi delle FS, aventi maggior rilevanza sia organizzativa che economica, avviene secondo un percorso di maggiore complessità, progressivamente elaborato con modalità specifiche dal CD in questi anni, che prevede:

- la proposta del DS al CD in merito alla natura, agli obiettivi degli incarichi e al percorso per la presentazione delle domande (requisiti di accesso, modalità e criteri oggettivi per la graduazione delle domande)
- la discussione e l'approvazione della proposta da parte del CD
- l'analisi da parte della "Commissione validazione" delle domande e dei progetti presentati definendo una graduatoria
- la presentazione della graduatoria al CD e la sua approvazione
- la nomina dei docenti a FS da parte del Dirigente
- il monitoraggio da parte della VIC dello stato di attuazione nel mese di dicembre con la presentazione delle risultanze al CD in occasione della seduta di metà anno scolastico
- la verifica finale del progetto presentata nella seduta del CD a fine anno scolastico
- la liquidazione delle competenze, previo esito positivo della verifica finale, nel periodo estivo.

L'attuale percorso, frutto di esperienze e riflessioni pluriennali da parte del CD e del DS, consente a tutto il personale di essere informato con precisione e di attuare il compito secondo tempi e modalità dettagliate e trasparenti.

Anche nella assegnazione degli incarichi ai docenti per lo svolgimento di attività aggiuntive (d'insegnamento o funzionali) si attua sistematicamente un percorso che prevede:

- la redazione da parte degli interessati di una specifica proposta conforme alle indicazioni del POF e ai criteri stabiliti dal Cd'I
- la verifica da parte del DS e del DSGA della congruenza delle proposte al POF e della loro compatibilità economica rispetto alle risorse inserite nel PA
- l'autorizzazione del DS allo svolgimento delle attività aggiuntive attraverso una comunicazione scritta ai docenti in cui sono indicate le risorse economiche per il pagamento del personale e per l'acquisto di beni
- la verifica da parte dei docenti sullo stato di attuazione e sui risultati raggiunti nelle attività e la presentazione di una scheda riferita alle ore autorizzate e svolte
- la liquidazione delle competenze da parte del DSGA, su parere positivo del DS.

La Direzione in attuazione della Legge 81/2008 (in precedenza 626/94) ha predisposto il "Documento di valutazione dei rischi" per ciascun luogo di lavoro, aggiornandolo in relazione sia ai numerosi interventi strutturali sugli edifici scolastici (Plesso di Via XXVI Aprile nel 2004, Scuola secondaria di Viale Europa nel 2005/06, Scuola dell'Infanzia Ovest nel 2009, Uffici della Direzione nel 2006) o a variazioni intervenute nella normativa. Ha sollecitato e operato d'intesa con l'Amministrazione

comunale al fine di adeguare tutti gli edifici scolastici ai requisiti di legge, ottenendo i certificati di prevenzione incendi da parte del Comando provinciale dei Vigili del fuoco. In ordine agli infortuni che avvengono nell'ambiente scolastico, riguardanti sia il personale che gli alunni, tiene la registrazione degli incidenti sia ai fini della segnalazione all'Inail sia per l'assicurazione integrativa stipulata dall'Istituto. In tal modo opera un monitoraggio continuo degli infortuni il cui esito, con uno specifico item, è inserito negli "Indicatori di Istituto" e consente l'analisi della situazione per l'adozione di eventuali misure d'intervento. Il Piano di esodo è redatto per ciascun edificio ed aggiornato in occasione di modifiche significative della struttura edilizia. Sono costituite le squadre antincendio e di primo soccorso e si provvede a far frequentare corsi specifici al personale addetto non in possesso dei requisiti richiesti. Due volte all'anno sono svolte le prove d'esodo previste dal Piano; in alcune esercitazioni sono coinvolti anche il nucleo di Polizia locale, i Carabinieri e la Protezione civile. I risultati di tali prove (tempi di svolgimento, classi partecipanti, imprevisti, problemi...) sono registrati con apposite schede. Alla luce di questi elementi il DS, quale Responsabile del servizio (RSSP), coadiuvato dal Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS), introduce le necessarie modifiche ai Piani e prevede iniziative d'informazione per il personale.

Al fine di organizzare le attività lavorative cercando di trovare il più possibile un equilibrio fra le esigenze di servizio e quelle individuali dei docenti, la Direzione utilizza abitualmente la raccolta dei "desiderata" (Mod. 250 registrato secondo il SGQ) prima della formulazione degli orari di servizio. La registrazione dei "desiderata" consente anche nel corso degli anni di praticare un criterio di rotazione fra i docenti rispetto alle soluzioni adottate.

3.2 Identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Da parte del Cd'I e della Direzione è sempre stata posta come fondamentale la prospettiva di una convergenza fra obiettivi dell'Istituto e quelli professionali di tipo individuale favorendo sinergie nello sviluppo delle competenze del personale rispetto ai compiti richiesti dall'organizzazione. Negli IG 2006/09 si segnala come orizzonte per le attività scolastiche *"la progressiva maturazione di una logica di sistema", in cui l'Istituto non è il risultato della "somma dei singoli insegnamenti", ma è soggetto grado di scegliere, promuovere, monitorare ed assicurare significative linee di azione per tutta la comunità scolastica entro cui i singoli insegnamenti si attuano e si arricchiscono, valorizzando il contributo di ogni insegnante"*.

Rispetto a questo obiettivo costituiscono leve fondamentali:

- l'identificazione delle competenze del personale

- le strategie di sviluppo delle competenze individuali tramite azioni di “formazione in servizio”.

Attuando questa impostazione, ad esempio, si è operato negli anni 2007 e 2008 con un percorso formativo riguardante le competenze relazionali. Considerando strategico l'esercizio di adeguate relazioni interpersonali e la conoscenza di tecniche per la gestione delle riunioni delle Commissioni, degli OO.CC. e dei gruppi di lavoro si è provveduto ad avviare innanzitutto una rilevazione fra il personale docente attraverso una scheda elaborata dal RQ e dal DS. I docenti hanno operato un'autovalutazione di tali capacità segnalando inoltre le precedenti esperienze professionali e di formazione. In relazione ai dati rilevati, secondo le linee del “Piano della formazione” deliberato dal CD, la Direzione ha progettato un percorso con gli esperti esterni di un Ente di formazione. La prima parte ha riguardato tutti i docenti sul tema della “Gestione delle riunioni”; la seconda è stata successivamente condotta con un gruppo ristretto di docenti; il tema era riferito alla “Gestione dei progetti” attraverso gruppi di lavoro. Sull'attività di formazione è stato attuato un monitoraggio della partecipazione e del grado di soddisfazione. Nella fase finale dei lavori si sono definite le modalità organizzative e relazionali per la gestione delle riunioni elaborando uno specifico “prontuario” presentato, con la sintesi dei lavori, al CD.

In relazione all'assunzione di compiti delegati dall'Amministrazione centrale o periferica il personale amministrativo dell'IC partecipa ad iniziative di carattere zonale o provinciale riguardanti aspetti quali la ricostruzione della carriera, pensioni, computo e riscatto.

Le iniziative di formazione, previste dal Piano annuale deliberato dal CD, sono descritte in una scheda che ne elenca le caratteristiche (tipo di corso, ore, relatore, tematiche trattate) e l'attuazione (calendario, firme di presenza); per i principali corsi si attua un feedback di soddisfazione degli utenti.

Per il personale che entra a far parte dell'organico d'Istituto per la prima volta, sia in posizione d'incarico a tempo determinato che indeterminato, è previsto:

- un colloquio personale con il DS o il DSGA
- un incontro collegiale con tutti i neo-docenti al fine di presentare l'Istituto e le sue specifiche caratteristiche di funzionamento
- la consegna dell'Agenda di Istituto
- l'illustrazione dei documenti fondamentali di riferimento dell'IC (POF, programmazioni didattiche...) e dei servizi amministrativi offerti.

Per il personale nominato a tempo indeterminato nell'anno di prova il DS nomina nei mesi iniziali dell'anno scolastico un tutor scelto in base ai criteri indicati dal CD. Successivamente segue l'adempimento delle attività previste dalla normativa

ministeriale. I risultati di tale azione vengono presentati al termine dell'anno scolastico dal personale neo-nominato alla Commissione di valutazione.

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

Nei documenti di politica scolastica dell'Istituto il Cd'I ha più volte sottolineato l'importanza del coinvolgimento attivo del personale attraverso anche la capacità di lavorare in gruppo. Negli “Indirizzi generali” redatti nel 2006 si legge:

“L'autonomia d'iniziativa dell'Istituzione è stata sviluppata assumendo progressivamente una condotta di lavoro caratterizzata da confronto, condivisione e responsabilità dei soggetti dell'Istituzione (coerenza interna)”(Pag.8)

A sostegno di tale impostazione sono state sviluppate una serie di azioni fra cui:

-la valorizzazione delle funzioni del CD quale organo professionale e il suo coinvolgimento nella definizione degli IG e dei principali piani riguardanti l'IC

-il monitoraggio attuato dal RQ, coadiuvato da altri componenti della CommQ formati a questo compito e, in alcuni casi, da consulenti esterni, attraverso audit interni a campione riguardanti tutto il personale; in tali occasioni non si registrano solo le indicazioni su temi specifici proposti dal QA, ma anche i suggerimenti, le perplessità, le difficoltà, i pareri negativi espressi dal personale. Gli incaricati dell'audit verbalizzano gli incontri e le osservazioni sono prese in esame da parte della Direzione e dalla CommQ che agisce, se necessario, con azioni correttive immediate o, nel caso di problemi più complessi, nell'ambito dell'annuale RSQ. E' importante anche il sottolineare come negli incontri di audit, da una prima posizione di diffidenza, del sentirsi sotto “esame” o di adempimento burocratico la maggior parte del personale sia progressivamente passata, grazie anche ad una gestione attenta di questo strumento, ad un atteggiamento di ascolto e di cooperazione.

-il coinvolgimento del personale nello sviluppo di progetti che annualmente l'Istituto attua attraverso specifici gruppi di lavoro. Negli ultimi anni il progressivo sviluppo delle capacità di progettazione ha reso possibile e stimolante la partecipazione a significative esperienze condotte con Enti esterni. I docenti e il personale ATA hanno modo di essere impegnati e di sperimentare attività di “Project management”

-la collaborazione e i passaggi di informazione riguardanti le classi terminali di un ciclo e le iniziali del ciclo successivo dei vari gradi scolastici (infanzia/primaria, primaria/secondaria) pianificate annualmente in modo da consentire ai docenti di affrontare il lavoro con i nuovi alunni in condizioni di maggiore sicurezza e tranquillità.

Questo filone di coinvolgimento è stato seguito e ribadito anche nell'ultimo documento triennale degli IG in cui il Cd'I identifica come

obiettivo strategico la “Promozione di una più forte identità di Istituto”

-attraverso una più efficace opera di comunicazione in grado di rendere intensa la partecipazione delle varie componenti alla vita dell'Istituto

-favorendo la partecipazione, in particolare dei genitori (rappresentanti d'Istituto e di sezione/classe) e con nuove esperienze di volontariato, attraverso la corresponsabilizzazione del personale dell'Istituto, delle famiglie e degli alunni (Patto di corresponsabilità)”(Pag. 10.)

Annualmente viene condotta nella fase finale dell'anno una rilevazione, estesa a tutto il personale, sul grado di soddisfazione nell'ambito lavorativo. Per i docenti, ad esempio, nel maggio 2008 è stato proposto un questionario in 40 voci, con focalizzazione particolare riferita ad aspetti didattici soggetti ad azioni di modifica o d'innovazione. La risposta alla rilevazione è stata molto alta (73% del personale docente e del personale Ata). I risultati sono stati analizzati dalla CommQ. Nella redazione del RQS per il 2009/10 la Commq ha promosso una specifica azione di miglioramento rispetto alle criticità riscontrate per il personale ATA. I dati raccolti sono stati trasmessi per conoscenza e per gli interventi di competenza al Cd'I e al CD.

Nell'Istituto sono costituite e funzionano regolarmente le RSU. Nella fase iniziale dell'anno scolastico, entro i termini stabiliti, vengono regolarmente sottoscritti i contratti previsti dalla normativa e nel corso dell'anno si attuano incontri, con cadenza trimestrale. Nel corso di questi anni in accordo con le RSU si è mantenuta come linea guida nell'assegnazione degli incarichi e dei riconoscimenti il più esteso coinvolgimento del personale (“*si favorirà la maggiore partecipazione possibile dei singoli docenti, evitando di assegnare più di due incarichi*”, Contratto d'Istituto 2007, pag. 3) e la trasparenza nelle operazioni d'incarico e di comunicazione dei contratti.

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

L'IC BM fin dal suo primo POF nel 2003/04 ha dichiarato che: “*Fondamentale è il legame con il Territorio e con l'Ente locale, soggetti imprescindibili per una scuola aperta ed attenta alla realtà in cui opera. Operando in sintonia con le linee di programmazione territoriale e valorizzando le scelte assunte nella quota locale del curriculum, la scuola arricchisce la propria offerta formativa*” (Pag. 3).

La continuità di questa linea d'azione ha portato, anche nei recenti documenti di politica scolastica, a considerare come tipica modalità di lavoro “*...lo sviluppo d'intensi rapporti con il territorio finalizzati a: operare in modo coordinato con l'Amministrazione comunale, porsi in relazione con Istituzioni locali (Asl, Azienda ospedaliera, Neuropsichiatria infantile...), arricchire l'offerta formativa attraverso proposte condotte anche con l'apporto di Enti ed Associazioni del territorio*” (IG 2009/12, pag.8).

L'implementazione dei rapporti avviene annualmente secondo i criteri definiti dal documento SGGA approvato dal Cd'I. Per il 2010/11, ad esempio, nel documento sono definiti complessivamente sette accordi di partenariato, cooperazione o co-progettazione fra i quali in particolare due riguardanti:

- l'Amministrazione comunale di BM, in ordine alla gestione coordinata dei servizi scolastici
- la “Neuropsichiatria infantile” Reparto di Leno, A.O. di Desenzano d/G per l'attuazione del “Progetto operativo” (Legge 104/92)

L'IC BM aderisce al sette reti scolastiche fra le quali

- Rete provinciale dei “Centri territoriali EDA”
- Rete regionale “Certifica il tuo italiano. La lingua per conoscere e farsi conoscere”
- Rete distrettuale C.T.R.H. Bassa bresciana “Documentazione risorse e servizi per l'handicap”
- Rete territoriale “Brescia sud” delle Scuole primarie per il piano di diffusione delle LIM

La gestione dei rapporti avviene con modalità specifiche in relazione ad ogni ente. Con il Comune, ad esempio, la Direzione ha attivato un “Tavolo di progettazione” per attuare le iniziative, monitorare e valutare la gestione attraverso incontri periodici condotti durante l'anno con il funzionario responsabile dell'Assessorato alla Pubblica Istruzione. I rapporti con il Servizio di Neuropsichiatria, sono implementati e monitorati attraverso la docente FS del servizio MIR (Monitoraggio, Informazione e Ricerca). Negli incontri semestrali il Gruppo di lavoro per l'Handicap (GLH) d'Istituto, con le responsabili dei due servizi analizza le iniziative avviate riguardanti più di una cinquantina di utenti (mese di dicembre), i risultati dei monitoraggi e la valutazione delle attività (maggio).

Nel caso di rapporti attuati mediante progetti in fase di redazione vengono stabilite le modalità di monitoraggio e di valutazione. Ad esempio nel Progetto “Integr...azioni” condotto con la fondazione CARIPLO è stata stabilita una tabella di valutazione, un punteggio complessivo di 100 punti, con indicatori e standard riguardanti le quattro macro-azioni. Lo sviluppo del progetto è stato monitorato con i consulenti della Fondazione rilevando i dati secondo uno specifico “Diario di bordo” e partecipando a tre “focus group” presso la sede della Fondazione. A conclusione delle attività è stata condotta la valutazione in base alla tabella predisposta inizialmente ottenendo il punteggio di 61/100.

La valutazione strategica dei rapporti con i partner è operata dal Cd'I in sede di revisione annuale del POF e delle SGGA.

4.2 Sviluppare e implementare relazioni con il territorio/ i clienti

I rapporti con gli stakeholders si articolano con iniziative sul piano amministrativo generale riguardanti il Cd'I, il CD e la Direzione, ma anche

nella gestione educativo/didattica coinvolgendo in modo esteso il personale docente.

Nel primo caso si attuano attraverso gli incontri istituzionali promossi dagli OOCC dell'IC e il "Convegno d'Istituto". Il "Convegno" è il luogo privilegiato in cui il Cd'I incontra, confronta e condivide le proprie proposte con i principali protagonisti della comunità scolastica e locale su temi di rilevanza generale. Il "Convegno" si articola su due momenti di lavoro, uno assembleare per l'illustrazione dei temi scelti e uno successivo di lavoro in gruppo. I componenti del Cd'I provvedono alla preparazione dei documenti utili alla discussione e in seguito, a distanza di 15/20 giorni, incontrano pubblicamente tutta l'utenza scolastica per presentare i risultati e le proposte emerse.

Questa esperienza avviata prima nel Circolo didattico di BM e poi proseguita nell'IC è giunta alla nona edizione caratterizzandosi sempre più come occasione per individuare, scoprire e valorizzare i principali portatori d'interesse del proprio ambito territoriale. Ad animare ciascun Convegno sono invitati annualmente i rappresentanti interni delle diverse componenti dell'Istituto (comitati e genitori rappresentanti di classe, DSGA, rappresentanti ATA docenti delle Commissioni e funzioni strumentali, rappresentanze sindacale unitaria, studenti della scuola secondaria...) e dai responsabili dell'Amministrazione comunale (Sindaco, Assessore PI, Funzionari dei servizi scolastici...); l'invito è esteso ai Presidenti di Enti o di associazioni in relazione ai temi di volta in volta affrontati. Ad esempio nel 2004 il Convegno, svoltosi nelle giornate del 2 e 3 aprile, è stato dedicato al tema "Scuola, famiglia e territorio" con il seguente obiettivo: *"L'Istituto comprensivo e l'Amministrazione comunale organizzano una sessione di lavoro, articolata su due mezzeggiate, al fine di presentare le loro linee di lavoro, discuterle e raccogliere approfondimenti e proposte"*. Al Convegno sono stati invitati e hanno partecipato i responsabili di una decina di Associazioni o Enti del territorio. Le proposte presentate nell'occasione sono poi state approfondite nei lavori di gruppo. I partecipanti al Convegno al termine sono interpellati in ordine alla gestione e ai risultati attraverso uno specifico questionario. L'organizzazione sistematica di questo appuntamento annuale permette una progressiva conoscenza, scambio diretto e raccolta di informazioni, dà trasparenza alle attività e alle decisioni assunte dall'Istituto.

Il Cd'I e il CD nei loro piani hanno sempre evidenziato l'importanza dei rapporti con i genitori indicandone le principali modalità attuative. *"E' determinante il rapporto con i genitori in quanto, insieme ai loro figli, sono i soggetti destinatari del servizio scolastico e corresponsabili degli interventi educativo-didattici. Durante l'anno la scuola s'impegna al fine di condurre una serie di iniziative di consultazione e di valutazione in merito all'andamento del servizio scolastico..."*(POF 2003/04, pag 4).

Coerentemente a questo la Direzione cura l'attuazione delle iniziative attraverso:

- la redazione e la distribuzione alle famiglie di tutti gli alunni del "Calendario scolastico per i genitori" riportante le principali iniziative (72 sono quelle censite per il corrente anno) distinte per mese, con l'indicazione dell'orario e della sede
- gli incontri con i genitori degli alunni neo-iscritti (primo anno di scuola dell'infanzia, primaria e secondaria) a settembre nella settimana precedente l'avvio dell'attività didattica
- la collaborazione con la locale sezione dell'Associazione Genitori con l'organizzazione di serate dedicate dell'orientamento (scuola secondaria)
- il supporto al Comitato dei genitori che cura la redazione del giornalino d'Istituto "Pinocchio"
- la comunicazione delle principali informazioni dell'IC attraverso il sito web "bagnoloscuole.it"
- la pubblicazione degli atti del Cd'I all'albo ufficiale presso la sede legale di Viale Europa
- la raccolta gestita attraverso le procedure del SGQ delle segnalazioni di difformità e dei reclami espressi dai genitori.

Annualmente la Direzione cura la raccolta dei dati (presenti in larga parte negli "Indicatori d'Istituto") riferiti alla partecipazione dei genitori:

- la presenza dei genitori nelle sedute del Cd'I e dei Consigli di classe/interclasse/intersezione
- la percentuale dei votanti alle elezioni scolastiche
- il numero dei partecipanti ai principali eventi dell'Istituto (Convegno, feste scolastiche...)
- i risultati dei sondaggi di CS
- il numero dei partecipanti alle iniziative di marketing nel periodo delle iscrizioni.

In occasione della revisione del POF e delle SGGA vengono analizzati dati e riviste le modalità di relazione fra scuola e famiglia; ad esempio a seguito di tali analisi dal 2008 il Cd'I ha voluto introdurre per la scuola secondaria un sistema di prenotazione dei colloqui individuali. Il DS con i docenti ha definito le modalità di prenotazione, ha predisposto gli appositi moduli che sono utilizzati dai genitori con l'ausilio del personale di portineria.

4.3 Gestire le risorse finanziarie

La gestione delle risorse finanziarie è impostata secondo le precise normative del D.I n. 44/2001. La Direzione predispone la bozza del PA in attuazione delle scelte definite dal Cd'I nel POF e nelle SGGA. Sulla scorta degli obiettivi strategici di tale documento il DS individua le priorità d'intervento, verifica i precedenti stanziamenti, calcola il fabbisogno annuale e propone lo stanziamento per i singoli capitoli (raggruppati nei due ambiti di "Attività" e di "Progetti"). Pur nella "rigidità" di un bilancio largamente condizionato da stanziamenti ministeriali con vincolo di destinazione, il DS opera per l'incremento di utilizzo delle risorse in direzione progettuale e innovativa (resa possibile nei capitoli di

spesa riguardanti i “Progetti”) rispetto all’uso in “Attività” caratterizzate da obbligatorietà e ripetitività. Inoltre la progressiva riduzione delle disponibilità finanziarie ha reso necessario comprimere le spese in conto capitale e analizzare con maggior attenzione il rapporto costi/benefici per le spese correnti. In questa prospettiva, ad esempio, il CdI vista l’incidenza economica annuale della redazione e stampa del “Diario d’Istituto” (5^a edizione) in rapporto alle entrate derivanti dall’acquisto effettuato dagli alunni nel 2008 ne ha deciso la non riproposizione.

La proposta del PA è sottoposta dal DS nei primi mesi dell’anno finanziario (non coincidente con l’anno scolastico, bensì con quello solare) prima alla Giunta esecutiva e successivamente al CdI per l’approvazione, previa verifica di conformità espressa dal Collegio dei revisori. Dopo l’approvazione il PA è pubblicato all’albo ufficiale e, per favorire una maggiore conoscenza e trasparenza, sul sito internet dell’IC.

La redazione del Conto consuntivo annuale consente di verificare i risultati della gestione annuale delle risorse finanziarie. Il DS, sulla scorta delle risultanze contabili operate dal DSGA, predispone la relazione illustrativa del conto consuntivo e la presenta in prima istanza alla Giunta esecutiva. Su tale bozza il Collegio dei revisori esprime il proprio parere di conformità tecnica prima dell’invio al CdI per la relativa approvazione.

La Direzione ha promosso la partecipazione a progetti o iniziative finanziate autonomamente da Enti e Associazioni (Comunità Europea, Fondazione Cariplo, Provincia di BS...) al fine di ottenere risorse utili per diversificare le fonti di entrata e integrare i finanziamenti in un periodo di riduzione dei trasferimenti statali. Risultato altrettanto positivo per la gestione finanziaria, sotto il profilo della giacenza di cassa, è stato lo stanziamento versato dalla Direzione scolastica regionale per il programma di diffusione delle LIM a seguito della disponibilità dell’IC nel porsi quale capofila di una rete scolastica a livello sub-provinciale.

Il monitoraggio sistematico della gestione finanziaria avviene secondo gli standard previsti dal MIUR utilizzando le connessioni in rete (Servizio SIDI) con specifici software gestionali e con l’intervento del Collegio di revisione dei conti.

Al fine di sviluppare nuovi sistemi di analisi economica e finanziaria, promuovere la massima trasparenza del bilancio, porre in relazione i risultati con i costi sostenuti dagli enti responsabili del servizio scolastico (in primis il MIUR, il Comune e l’IC) è in corso la redazione del “Bilancio sociale” dell’IC, in collaborazione con la DRS di Lombardia. Il percorso avviato con la partecipazione da parte del DS ad un corso pluriennale (a.s. 2008/09 e 2009/10) di formazione che, per la presenza di più di un centinaio di Istituzioni scolastiche, è stata anche occasione di

apprendimento di *best practices*, è proseguito con la costituzione di un gruppo di progetto al quale partecipano il DS, il DSGA, alcuni componenti del CdI e i rappresentanti dei genitori. Il “Bilancio sociale” relativo all’anno scolastico 2009/10 è in fase di completamento nel corrente mese di novembre e verrà presentato pubblicamente in occasione di uno specifico evento il 10 dicembre 2010. Il “Bilancio sociale” è predisposto quale strumento per una rendicontazione dell’uso delle risorse in funzione della realizzazione degli obiettivi dell’IC attuata con un concorso sociale attraverso il coinvolgimento più esteso possibile dei portatori d’interesse della comunità. L’esame dei risultati raggiunti in termini di: a) apprendimenti degli alunni, b) azioni didattiche c) rapporti con i genitori, d) competenze professionali del personale, e) organizzazione interna, f) impatto sociale è posto in stretta relazione con le risorse (di personale ed economiche) al fine di una valutazione precisa in grado di restituire informazioni utili a determinare parametri di efficienza/efficacia specifici per l’IC. Al termine del triennio dell’attuale mandato amministrativo s’intende ripetere la stesura del Bilancio sociale relativo all’a.s. 2011/12 in modo da avere una base di dati sufficientemente attendibile nel misurare le prestazioni e rilevarne il trend. Con tale base di dati in è possibile attuare una forte azione di benchmarking riguardante l’intera organizzazione.

4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza

La gestione delle conoscenze è innanzitutto mirata al punto centrale del servizio scolastico: l’“Offerta formativa” la cui programmazione e sviluppo caratterizza l’azione professionale dei docenti. Attraverso l’uso di strumenti di registrazione concordati (Mod. 210 e 211) e soprattutto la condivisione delle stesse modalità operative (definite nell’Istruzione operativa n. 4) per ogni disciplina e per ogni classe sono redatti comuni Piani di progettazione o di programmazione che permettono, durante l’anno, attraverso le riunioni di materia e di classe di essere confrontati e messi a disposizione di tutti i docenti delle classi parallele. Al termine dell’anno, dopo il riesame, sono trasmessi a tutti i colleghi che curano le stesse materie nell’anno successivo. In tal modo le conoscenze individuali sono raccolte, documentate e poste a beneficio dell’intera organizzazione. Attraverso le fasi di progettazione dell’attività scolastica vengono inoltre monitorate ed evidenziate le informazioni acquisite e da acquisire necessarie all’organizzazione per il mantenimento dell’attività didattica e della gestione dell’organizzazione ad alti livelli di qualità.

La redazione delle tutte le programmazioni disciplinari di classe (oltre un centinaio) e dei progetti più significativi, curati dai singoli dipartimenti (Infanzia, Primaria, Secondaria e Centro Eda) è controllata e validata attraverso l’opera combinata dei docenti di classe, della VIC e della “Commissione validazione”. A seguito del riesame annuale condotto dal CD al

termine dell'anno scolastico sono rivisti (attualmente è in utilizzo la versione 1.3) e diffusi al personale docente.

La gestione delle informazioni, secondo l'impostazione del SGQ, avviene da parte della Direzione mediante una specifica procedura "Gestione documentazione e modulistica" (PQ 1). In essa sono descritti i documenti fondamentali per il SGQ, la struttura dei documenti, le modalità di redazione, controllo e di approvazione, la distribuzione e l'archiviazione. Annualmente in base alle segnalazioni assunte dal personale attraverso incontri informali, audit o reclami, oppure a seguito del cambiamento di norme legislative il RQ verifica la modulistica e propone l'eventuale modifica dei modelli interessati. Dopo l'approvazione da parte del DS procede alla stampa e alla diffusione curando il ritiro della precedente versione.

I principali documenti riguardanti la gestione dell'IC (IG, POF, SGGA, Regolamenti generali e specifici) assunti dagli OOC sono redatti sia in formato cartaceo che elettronico, registrati e catalogati a cura del QA presso l'Ufficio "Contabilità". Sono messi a disposizione del personale interessato attraverso il sito web dell'Istituto. I moduli di più frequente uso sono inseriti sul sito web scolastico e messi a disposizione del personale in forma cartacea in un apposito contenitore presente nella portineria di ogni plesso scolastico.

Le modalità di comunicazione all'interno dell'IC sono state dettagliate dal RQ e dalla Direzione attraverso l'Istruzione operativa n. 7 "Modalità di comunicazione dell'Istituto" nel 2005. In essa sono definiti i compiti del personale ausiliario responsabile in ogni plesso del ricevimento e della trasmissione delle comunicazioni con l'addetto all'URP; sono poi identificati gli albi per l'affissione degli avvisi e la tipologia delle comunicazioni con i relativi adempimenti.

4.5 Gestire la tecnologia

Il CdI ha segnalato l'importanza delle nuove tecnologie d'insegnamento e d'apprendimento per lo sviluppo di una didattica innovativa. Gli IG 2009/12 in relazione all'obiettivo strategico "Qualificare l'offerta formativa dell'Istituto" propongono *"a livello metodologico il ricorso a strategie didattiche supportate da mezzi e da soluzioni offerte dalle TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione)"* (Pag. 9).

La Direzione ha attivato nel corso degli anni la ricerca e l'introduzione delle nuove tecnologie favorendo la realizzazione all'interno di ogni plesso scolastico di laboratori sia per i docenti (finalizzati alla redazione dei documenti scolastici e didattici) che per le esercitazioni da parte degli alunni. Attraverso le disponibilità finanziarie annuali e il ricorso a donazioni da parte di privati e di Enti sono stati allestiti laboratori in tutti i plessi scolastici, con interventi più significativi nella scuola secondaria di 1° grado. Per

supportare l'uso dei laboratori e diffondere l'uso di strumenti e mezzi informatici in campo didattico il CD individua annualmente una o più FS come supporto ai docenti per ricerca e l'utilizzo di software di tipo multimediale; in ogni plesso è previsto inoltre che un docente incaricato segua la gestione del laboratorio. Il ricorso alle TIC si è arricchito ulteriormente a partire dal 2006 quando sono state avviate le prime esperienze didattiche di utilizzo delle LIM. Il CD ha aderito con un alto numero di partecipanti al piano di diffusione delle LIM promosso dal MIUR nel 2008 per la scuola secondaria e nel 2010 per la scuola primaria. In collaborazione con l'USR della Lombardia l'IC BM ha svolto funzione di capofila della rete d'Istituzioni scolastiche a livello provinciale (tre nel territorio bresciano) ed è stato sede di corsi di formazione organizzati dall'Anas regionale per i docenti impegnati nel Piano. L'interesse suscitato dalle nuove tecnologie didattiche (LIM, computer, e-learning, e-book...) e la ricerca di concrete applicazioni in campo scolastico sono state oggetto di approfondite analisi e proposte operative presentate in occasione del Convegno annuale dell'Istituto nel 2009.

L'utilizzo di conoscenze e di strumenti informatici è stato particolarmente implementato nel settore dell'organizzazione didattica dell'IC in quanto, soprattutto attraverso la realizzazione di specifiche "banche dati", è possibile un'adeguata e puntuale gestione d'informazioni ben difficilmente accessibili con altri supporti. Per questo, ad esempio, sono state registrate in formato elettronico tutte le programmazioni didattiche disciplinari di tutti gli ordini scolastici consentendo sia la fruibilità a tutto il personale docente sia la possibilità di operare con relativa facilità e minor dispendio di tempi modifiche o revisioni tipiche di una metodologia PDCA. Allo stesso modo si sono raccolti in formato elettronico, con specifico software, tutti i dati delle valutazioni degli alunni consentendo sia maggiore efficienza nella registrazione e stampa dei documenti per le famiglie (servizi di segreteria) che l'accessibilità a dati sui quali operare analisi statistiche a fini didattici (servizi d'insegnamento).

Lo svolgimento delle attività degli Uffici amministrativi è supportato da un'adeguata rete locale di computer, protetta con specifico firewall e con software antivirus. Nella gestione delle attività oltre ai consueti programmi funzionali (videoscrittura, elaborazione dati...) si utilizzano software che consentono l'integrazione e la trasmissione dati con il Miur (gestione del bilancio, anagrafe degli alunni, contratti del personale...).

4.6 Gestire le infrastrutture

In relazione alle competenze dell'Amministrazione comunale il CdI sottolinea negli IG per il 2009/12 l'importanza di un rapporto di collaborazione da attuare *"in relazione alla situazione degli edifici e degli arredi, e dettagliando specifici interventi: adeguamento edificio*

della scuola dell'Infanzia ovest (tetto, coperture...), sistemazione esterna dell'area (verde e pensiline) e dell'edificio (tinteggiatura e servizi igienici) delle scuole primarie di Via Bellavere e di Via XXVI Aprile, attuazione interventi periodici di revisione e manutenzione delle attrezzature antincendio, fornitura adeguata di arredi a tutti i plessi" (Pagg. 9 e 11/12). La costante attenzione e la disponibilità dell'Amministrazione comunale ha consentito negli ultimi anni l'adeguamento di tutti gli edifici scolastici alle norme di sicurezza ottenendo i CPI da parte del Comando provinciale dei Vigili del Fuoco.

Uno specifico addetto dell'Ufficio contabilità riceve dai Responsabili dei singoli plessi le segnalazioni in ordine alle manutenzioni ordinarie e straordinarie. Le segnalazioni sono trasmesse a cadenze regolari (tranne che per i casi di urgenza) all'Ufficio preposto (Assessorato ai lavori pubblici) e se ne verifica l'attuazione. D'intesa con lo stesso Ufficio comunale si provvede durante l'anno a monitoraggi bimestrali congiunti verificando lo stato di attuazione degli interventi segnalati.

Per le infrastrutture è abitualmente inserita in sede di CS annuale sia per i genitori che per il personale una voce riguardante lo stato degli edifici scolastici, talvolta con riferimento alle varie tipologie di infrastrutture (spazi esterni, servizi, aule, palestre...) oppure al loro stato di pulizia e di manutenzione. Le evidenze raccolte in questi anni segnalano criticità che, segnalate e concordate con l'Amministrazione comunale sono state in alcuni casi risolte e in altre evidenziano il permanere di difficoltà.

CRITERIO 5: PROCESSI

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

Il CdI e la Direzione ritengono che l'implementazione continua del sistema di gestione ISO 9001 costituisca per l'organizzazione dell'Istituto un supporto efficace. La condivisione di tale prospettiva da parte degli OOCC ha portato inizialmente il CdI e il CD ad avviare un percorso con un gruppo formato dallo staff di Direzione, da una rappresentanza dei docenti di ogni grado scolastico, dal personale ATA, da alcuni genitori del Consiglio di Istituto (o indicati dallo stesso) e da rappresentanti dell'Amministrazione Comunale. Con il supporto di una società di consulenza che ha redatto il programma d'implementazione del Sistema ed ha provveduto allo svolgimento d'iniziativa di formazione per il personale, il gruppo ha progettato ed elaborato negli anni 2003 e 2004 un Sistema di Gestione personalizzato per l'Istituto. Il lavoro di progettazione ha portato ad identificare e predisporre 23 processi suddivisi in:

- 12 processi principali (per le attività di base del lavoro didattico-formativo),
- 6 processi di supporto,
- 5 processi per l'assicurazione della qualità (processi trasversali a tutti gli altri, tipici della normativa).

I processi, discussi con il personale e gli stakeholder, sono stati descritti individualmente con un lavoro che ha dato luogo alla redazione del "Manuale delle procedure" la cui prima versione è del marzo 2004.

Fra tutti i processi identificati alcuni svolgono "funzioni chiave" contribuendo in modo determinante al raggiungimento della "mission" dell'IC, ad esempio:

- Progettazione-Programmazione Didattica (PQ 011)
- Marketing / Orientamento (PQ 010)
- Definizione POF (PQ 012)
- Valutazione Collegiale (PQ 018)
- Dispositivi di misurazione – Indicatori e Statistiche (PQ 045).

Ciascun processo è descritto operativamente attraverso una procedura, cioè un documento che dettaglia le condizioni e le modalità con cui deve essere eseguita una certa attività. Per tutte le procedure sono stati indicati: 1)Obiettivi 2)Campo di applicazione 3)Responsabilità 4)Gli elementi specifici della procedura stessa. Infine per ogni processo sono stati individuati gli elementi di input e di output, sono state dettagliate le operazioni da eseguire e le responsabilità per un corretto sviluppo dello stesso.

Si porta, come esempio, la sintesi della procedura PQ011: progettazione e programmazione didattica.

Attori: Direzione, Collegio docenti, Docenti, Commissione validazione.

Azioni: La Direzione analizza le richieste e le aspettative degli utenti, fornisce indicazioni al Collegio docenti e a progetto definito verifica l'avanzamento secondo i tempi stabiliti. Il Collegio docenti dà indicazioni organizzative in merito agli ambiti disciplinari, quantifica il monte ore minimo dei curricula didattici nel quadro delle indicazioni nazionali, definisce le attività del curriculum locale. I Docenti identificano obiettivi disciplinari di conoscenza ed abilità desumendoli dalle indicazioni nazionali; identificano obiettivi specifici, contenuti attività e tempi necessari per la realizzazione. Poi elaborano prove di verifica condivise ed ad ogni item della prova attribuiscono un "peso" che è in relazione ai tempi indicati all'unità di apprendimento. Per validare la progettazione i docenti stabiliscono la misura dei risultati attesi per la loro classe. La Commissione validazione esamina i progetti in relazione alla coerenza con quanto dichiarato e declinato.

Verifica: Su indicazione della Direzione, con cadenza bimestrale, i docenti attuano il monitoraggio dei progetti confrontando l'andamento didattico rispetto a quanto dichiarato.

Riesame: Alla fine dell'anno scolastico i Docenti, su indicazione della Direzione, sono chiamati a rivedere i progetti didattici disciplinari alla luce di quanto sviluppato durante l'anno scolastico.

Ad evitare una visione statica e frantumata dell'organizzazione è necessario porre dinamicamente ogni singolo processo in correlazione con gli altri, come sintetizzato dallo schema "Mappatura dei processi" (Pag. 19 del "Manuale della qualità"). Ad esempio tale correlazione è stata evidenziata nella realizzazione dell'Istruzione operativa (IO) n. 4 "Progettazione e valutazione dell'attività didattica" in cui attingendo alla PQ 011, PQ 017 e PQ 018 sono scandite per i docenti le fasi annuali del lavoro didattico.

La Direzione supporta l'impegnativa azione di gestione e miglioramento dei processi su base sistematica attraverso:

a) la revisione delle scadenze, dei ritmi della vita scolastica e del calendario delle attività. Consapevole che la programmazione didattica, soprattutto nelle fasi iniziali di avvio del SGQ, non si poteva modificare con la meccanica sostituzione di un modello con un altro, ma dando reale attuazione all'impostazione PDCA, il DS ha reimpostato l'articolazione delle modalità e dei tempi di lavoro secondo una nuova scansione annuale. Si sono pertanto redatti i calendari annuali introducendo nuove prassi e passaggi (prove quadrimestrali comuni, confronto collegiale sui risultati delle prove, monitoraggio dell'attuazione della programmazione, riesame...) coerenti e attuativi della nuova impostazione.

b) la raccolta sistematica e organizzata della documentazione didattica in modo da renderne fruibile l'uso a tutto il personale "capitalizzando" in tal modo un lavoro che diversamente va disperso; utile supporto a questo lavoro è dato dal ricorso a sistemi di registrazione elettronica dei documenti per i quali si opera per la maggior diffusione possibile fra il personale docente

c) la progressiva applicazione delle nuove procedure alle discipline d'insegnamento nel lavoro di redazione, di sviluppo e di riesame delle programmazioni didattiche disciplinari. Questo lavoro sistematicamente condotto ha consentito un'implementazione in estensione (tutte le programmazioni didattiche) e successivamente in profondità (la qualità della singola programmazione). Infatti su decisione del CD è stata resa operativa nel 2007 la "Commissione Validazione" con il compito di avviare l'analisi individuale di ogni programmazione al fine di verificarne sia il rispetto della norma che l'implementazione, riferita in particolare alla fase di Controllo (individuazione delle performance e redazione delle prove di verifica). Questo lavoro di analisi e di revisione ha permesso di dare complessivamente una maggiore uniformità e coerenza ai documenti di programmazione didattica annuale che sono stati registrati in formato elettronico e catalogati.

Uno dei passaggi fondamentali per la gestione e il miglioramento dei processi consiste nella raccolta sistematica di dati in grado di "misurare" i risultati

delle procedure attuate. Per dare attuazione a questo determinante modo di procedere del SGS nell'IC si opera per

-definire, in conformità alla procedura "Dispositivi di misurazione, Indicatori e Statistiche (PQ 045)" fra gli "output", i più significativi indicatori riguardanti gli esiti dei processi didattici colti nelle performance degli allievi/studenti.

-valutare, coerentemente alle performance individuate le prestazioni degli alunni, raccogliendone e registrandone i risultati.

La Direzione ha inteso raggiungere l'obiettivo di una raccolta sistematica riguardante gli esiti di tutti gli alunni. Questo esteso lavoro è attuato attraverso:

-l'uso di schede di valutazione annuale (o quadrimestrale) richieste dalla normativa statale (per la scuola primaria e secondaria) o da una scelta interna (scuola dell'Infanzia e Centro EDA). In particolare il CD (limitato al Dipartimento scuola dell'Infanzia) ha elaborato un "Sistema di valutazione" per tutti gli alunni. La struttura del "Sistema" è rivista periodicamente alla luce dei risultati rilevati: il CD in particolare nel 2008, attraverso una Commissione di studio, ha introdotto modifiche, sostituendo alcune schede e variando l'assegnazione di alcuni punteggi, recepite nella versione 1.2.

-la raccolta dei dati in formato elettronico mediante specifico database. Utilizzando il tradizionale sistema di registrazione individuale (da parte del docente) e cartaceo (sulla scheda predisposta dal MIUR) la disponibilità di dati risulta fortemente compromessa in relazione alla quantità dei soggetti presenti nell'IC (circa 1200/1300), alla frequenza delle rilevazioni (una o 2 annuali) e alla quantità delle voci (circa 10/15 per alunno). Per superare quest'ostacolo la Direzione, commissionando la realizzazione di uno specifico database informatico a docenti interni esperti in programmazione di software gestionali, ha posto a disposizione un efficace strumento (database elettronico) per l'inserimento dei dati della valutazione di tutti gli alunni. La Direzione ha sostenuto la diffusione di tale modalità coordinando tempi e mezzi per la raccolta dei dati, monitorando lo stato di inserimento, le eventuali difficoltà od errori.

La revisione delle norme di valutazione (a livello nazionale) ha portato annualmente gli esperti che gestiscono il software ad adottare modifiche o integrazioni. Nel 2007/08 si è aggiunta alla sezione riguardante i dati annuali una nuova riguardante lo "storico" (i dati scolastici dei precedenti anni). Questa disponibilità contemporanea di tutti i dati raccolti permette di vedere l'evoluzione del singolo alunno e della singola classe o plesso. Si realizza in tal modo la restituzione di risultati "collettivi" riferiti alla singola classe (tipo "2 C"), alle classi parallele (tipo "tutte le classi seconde"), ai plessi (tipo "tutte le classi della scuola primaria di VIA XXVI Aprile), all'ordine scolastico (tipo "tutte le classi"). La disponibilità di

dati “estesi” (per tutti gli alunni e per tutte le classi) e “sistematici” (pluriennali) consente al Cd'I e CD di porre al centro dell'attenzione il tema dei “risultati degli alunni” che sta caratterizzando i recenti POF dell'Istituto. In relazione a quest'aspetto ora divenuto centrale, non solo i docenti operano individualmente con maggiori competenze professionali per la lettura e l'interpretazione dei dati, ma da parte del CD anche si è promosso lo studio sistematico dei dati affidandone il compito alla Commissione “Continuità”.

La CommQ verifica periodicamente l'adeguatezza del “Manuale delle procedure”, proponendone eventuali variazioni in relazione ai cambiamenti della legislazione scolastica, alle indicazioni del Cd'I, ai suggerimenti provenienti dagli audit del personale, agli esiti della CS, ecc... Ad esempio nel corrente anno scolastico è stata modificata la procedura PQ 18 “Valutazione Collegiale”. La Direzione, che tiene sotto controllo l'emanazione delle normative ministeriali, alla luce del D.P.R. 122 emanato il 22/06/2009, ha segnalato al CD la necessità di revisione della procedura PQ 18. Il CD, dopo una fase di studio, nel dicembre 2009 ha deliberato nuovi criteri di valutazione conformi alla normativa introdotta a livello nazionale. Applicando tali criteri la CommQ ha materialmente riscritto la procedura stessa (Marzo 2010). La nuova procedura è stata presentata in una seduta del CD agli insegnanti e con incontri tenuti dalla Direzione agli alunni/famiglie.

5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

La progettazione, lo sviluppo e l'erogazione dell'Offerta formativa costituisce l'impegno centrale per l'IC; l'annuale redazione del POF impegna in particolare il CD operando di concerto con il Cd'I secondo una specifica procedura, la PQ 12 – Definizione del POF - in cui sono delineati i complessi passaggi per la redazione di questo fondamentale Piano. L'attenzione al dare risposte adeguate ai bisogni e alle aspettative degli allievi, delle famiglie e, più in generale, della comunità locale costituisce punto fondamentale di partenza nell'elaborazione del Piano stesso.

Questa dimensione è ben presente nei documenti di politica scolastica dell'IC; nel POF attualmente in corso infatti si evidenziano due specifiche linee di azione.

La prima prevede che l'offerta formativa non sia solo vista in una prospettiva “generalista”, rivolta ad una utenza indifferenziata, senza specifiche caratteristiche, bensì valuti le condizioni dei soggetti che usufruiscono del servizio e quindi venga declinata con aspetti di diversificazione. Per qualificare l'offerta formativa a livello educativo, didattico e metodologico, nel POF si indica di operare individualizzando i percorsi in relazione alle esigenze del singolo alunno, sia esso *straniero, diversamente abile, con DSA*, o semplicemente in

situazioni di disagio. Non manca infine il riferimento ad attività di eccellenza che, per loro natura, evocano la presenza di alunni con *prestazioni medio/alte*.

La seconda sottolinea nell'azione didattica la scelta di caratterizzare il curriculum in una dimensione “locale”, una dimensione quindi di attenzione alla cultura, alla sensibilità tipiche di una comunità, di uno specifico contesto.

Per lo sviluppo della prima linea la risposta ai bisogni e alle aspettative avviene con varie modalità:

a) il supporto individuale attraverso:

- lo sportello “Mir” cui i genitori possono accedere, per ottenere indicazioni sui servizi territoriali rivolti agli alunni e alle famiglie in situazione di difficoltà scolastica o sociale
- lo “Sportello psico-pedagogico” rivolto agli alunni e genitori della scuola secondaria per problemi legati alla loro fase di crescita
- La FS “Accoglienza alunni stranieri” per l'incontro con gli alunni e le loro famiglie in entrata da paesi stranieri, la rilevazione dei percorsi scolastici e dei livelli di apprendimento
- la docente FS “Consulenza per problematiche DSA” rivolto ai docenti e genitori a supporto degli alunni che presentano problemi di disturbo degli apprendimenti.

b) l'intervento didattico

-nei confronti degli alunni stranieri provenienti direttamente dall'estero sono attuate le azioni previste del progetto “Crescere insieme a Bagnolo”

-con la redazione e l'aggiornamento periodico, almeno annuale, del “Piano educativo individualizzato” (PEI) per ogni alunno diversamente abile

-con la stesura di un piano didattico personalizzato in grado di definire le strategie metodologiche utilizzabili per ciascun alunno DSA individuando le specifiche misure individuali sia dispensative che gli strumenti compensativi

-con l'organizzazione di corsi, competizioni esperienze rivolte a sviluppare prestazioni di eccellenza per alunni in particolare della scuola secondaria.

L'attenzione al curriculum “locale” si manifesta attraverso la scelta di attività riguardanti:

“a) progetti educativi, iniziative interculturali, gestione dell'accoglienza in particolare nelle fasi iniziali dell'anno o in attuazione delle iniziative di continuità

b) realizzazione e partecipazione a eventi annuali d'Istituto

c) manifestazioni sportive e concerti musicali (Giochi sportivi, concerti in occasioni specifiche)

d) progetti finalizzati alla promozione dell'ambiente e alla conoscenza dei caratteri tipici del territorio

e) attività di partenariato europeo” (POF 2010/11 Pag. 6).

La redazione del “Bilancio sociale” avviata dal Cd'I nello scorso anno ed ora in avanzata fase di sviluppo costituisce un'occasione privilegiata per coinvolgere famiglie, studenti e altri portatori di interesse nella conoscenza e determinazione di standard per la qualità dei servizi e di informazione chiara e

partecipata. Per i genitori, il personale, i principali portatori d'interesse nella comunità locale l'iniziativa intende:

- presentare i risultati degli alunni e della scuola (=bilancio) dello scorso anno scolastico, prestando attenzione sia a quelli interni (promozioni, scrutini...) che a quelli esterni (Prove Invalsi nazionali...)
- analizzare gli esiti dandone una valutazione positiva/negativa, in relazione anche alle risorse utilizzate, attraverso un confronto con tutti gli utenti diretti e indiretti (=sociale).

La realizzazione dell'esperienza del "Bilancio sociale" si pone quindi come occasione per nuovo strumento di lavoro in grado di orientare le scelte dell'Istituto e di misurarne i risultati coinvolgendo famiglie e portatori di interesse in un ruolo significativo.

Nell'IC è adottato un adeguato sistema di gestione delle richieste d'informazione e dei reclami. In particolare per questi ultimi nel paragrafo 8.3 "Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme" del Manuale della Qualità si descrive come vengono gestite le non conformità, cioè le segnalazioni di disservizio da parte del personale interno o di reclamo da parte dei genitori. Questa necessità nasce all'interno dell'organizzazione come parte integrante (insieme ad altri aspetti come gli audit interni, la CS) del percorso riguardante il miglioramento continuo. Il RQ, con l'ausilio di un assistente amministrativo e in stretta collaborazione con il Dirigente, tiene sotto controllo le segnalazioni-reclami che arrivano alla Direzione attraverso un apposito modulo (presente in ciascuna portineria dei Plessi dell'Istituto), ne registra l'arrivo, discute con il dirigente l'opportunità di attivare un'azione correttiva o preventiva, ne controlla il risultato.

Nel corso degli anni si è verificato talvolta il mancato contatto e coinvolgimento delle persone che avevano inviato segnalazioni alla Direzione. Per ovviare a ciò si è introdotto l'utilizzo di un modulo che viene inviato al mittente del reclamo e nel quale si specifica l'avvenuta ricezione della segnalazione, l'intervento che si intende adottare e un piccolo questionario di soddisfazione sui processi attivati che liberamente può essere restituito alla Direzione. Durante i mesi estivi, in occasione della stesura del riesame annuale, il RQ consegna al DS un resoconto sulle non conformità gestite durante l'anno suddivise per tipologie e con i risultati ottenuti. Questo dà la possibilità, se non si è raggiunto qualche risultato soddisfacente, di poter intervenire l'anno successivo con qualche azione di miglioramento. Il DS soprattutto nella fase iniziale dell'anno porta a conoscenza in particolare dei genitori rappresentanti di classe lo strumento del "reclamo" quale occasione non solo di "accusa", ma di partecipazione e di collaborazione diffondendone il modello e favorendone l'accessibilità (presenza nelle

portinerie di ogni sede scolastica e scaricabile dal sito web dell'IC).

L'utilizzo di sistematiche indagini conoscitive per determinare e migliorare il grado di soddisfazione delle famiglie attraverso la CS costituisce ormai una prassi consolidata per l'IC. La CS rivolta ai genitori di tutti gli allievi dell'IC è svolta ogni anno, nei mesi di maggio/giugno; per l'Istituto è uno strumento privilegiato in quanto, per l'alta adesione degli utenti offre un quadro della situazione statisticamente valido. La Direzione coadiuvata dalla CommQ predispone il questionario annuale tenendo presente:

- gli obiettivi prefissati dal Consiglio d'Istituto attraverso il documento degli IG
- i risultati ottenuti nei precedenti anni scolastici
- le indicazioni emerse dai reclami o da incontri con i genitori,
- il "trend" delle indagini proposte
- gli obiettivi del piano di miglioramento.

Il questionario è redatto cercando anche di utilizzare un linguaggio di facile lettura al fine di non generare interpretazioni ambigue ed è somministrato con modalità che non generino dubbi circa usi strumentali delle informazioni raccolte, non rispettosi dell'anonimato dei compilatori. Durante i mesi di maggio/giugno è distribuito ai genitori dei vari plessi accompagnandolo con una comunicazione della Direzione che illustra il significato dell'iniziativa; per la compilazione e la restituzione in genere è assegnata una settimana di tempo.

I risultati della CS dei genitori hanno generalmente evidenziato in questi anni una positiva percezione verso gli aspetti più squisitamente didattici (il modo di far lezione, i rapporti fra alunni e docenti...) e i servizi amministrativi (pratiche di iscrizione, calendario annuale...), mentre hanno mostrato punte di insoddisfazione in particolare rispetto alla strutture edilizie a disposizione e ai servizi di pulizia. Al fine di cogliere con maggior precisione gli aspetti critici la Direzione con il RQ ha promosso ulteriori ricerche e analisi. Per questo sono stati modificati in alcuni casi i questionari di CS o si sono svolti "focus group" con rappresentanti dei genitori; sono state promosse anche azioni di miglioramento (gruppo del personale ATA relativo alle pulizie). I risultati registrati in alcuni casi hanno segnalato un'inversione di tendenza, in alcuni altri permangono criticità rendendo necessarie ulteriori azioni.

5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

Il coinvolgimento dei genitori nella innovazione dei processi costituisce un aspetto importante per l'IC. Fin dall'avvio del percorso di forte innovazione organizzativa condotta con l'assunzione del SGQ sono stati costantemente coinvolti i genitori sia sotto il profilo dell'informazione (con incontri, assemblee, documentazione...) che della partecipazione. Nel gruppo d'implementazione iniziale del progetto era

presente una rappresentanza dei genitori, così come ora nel gruppo di raccordo fra Consiglio e CommQ. La presenza dei genitori ha costituito un tassello importante in relazione a specifici progetti innovativi. Ad esempio nel Progetto “Integr...azioni” riguardante la ricerca e la sperimentazione di pratiche innovative di inserimento scolastico degli alunni stranieri ha visto come soggetti protagonisti, oltre l’IC l’Amministrazione comunale attraverso i servizi sociali, associazioni organizzate o spontanee e un gruppo di genitori italiani e stranieri. Il progetto ha previsto ed attuato l’intervento di famiglie italiane e straniere nelle azioni di:

- tutoraggio degli alunni neo arrivati
- promozione della dimensione di “Cittadinanza Attiva”.

Rispetto alla prima azione, dopo la partecipazione ad un corso di formazione un gruppo di genitori italiani e stranieri ha operato come “interfaccia” verso le famiglie neo-arrivate al fine di facilitare la conoscenza e l’inserimento scolastico e sociale gestendo uno spazio di ricevimento settimanale denominato “Punto d’incontro” (*“Genitori di Bagnolo italiani e stranieri di lingua araba, urdu, punjabi, albanese, cinese a disposizione per informare in lingua italiana e del paese di origine sui servizi scolastici e sociali del Comune” dicembre 2008*).

La promozione della dimensione della “Cittadinanza attiva” si è rivolta in particolare ai genitori e alla cittadinanza con l’organizzazione, a partire dallo stesso gruppo, di una serie di incontri con le famiglie bagnolesi. L’iniziativa denominata “Ri-conoscerci bagnolesi” si è articolata in sei incontri con le varie comunità etniche presenti per individuare i nuovi aspetti dell’essere cittadino oggi a Bagnolo Mella in una società multiculturale. Il percorso ha portato buoni risultati all’interno della scuola, con significativa ricaduta sul territorio, tanto che il progetto è stato riconosciuto come uno dei dieci migliori della Regione Lombardia.

Anche in campi più squisitamente didattici, ma caratterizzati da aspetti di innovazione stata tenuta in considerazione il coinvolgimento delle famiglie. Si veda in particolare l’uso di computer e delle Lavagne interattive multimediali (LIM) in ambito scolastico che offre l’occasione per una revisione delle metodologie didattiche. Nel corso del 2009 a seguito dell’introduzione di tali strumenti in un buon numero di classi della scuola secondaria sono state attivate iniziative di formazione non solo per il personale docente, ma anche rivolte ai genitori degli alunni. Il CdI e la Direzione hanno consapevolezza che i processi innovativi se non adeguatamente compresi e valorizzati dall’utenza possano incontrare difficoltà di utilizzo e diffusione per scarsità d’informazioni o pregiudizi dovuti a errate valutazioni. I corsi sono stati promossi per i genitori di classe prima, ma hanno riscontrato una scarsa partecipazione che costringe a rivedere per il corrente anno l’impostazione e le

modalità di attuazione. Hanno permesso tuttavia di raccogliere preziosi elementi d’informazione sia sui mezzi elettronici presenti nelle famiglie che sulle conoscenze possedute in modo articolare le successive proposte.

L’attenzione ad apprendere da altre organizzazioni sia a livello internazionale che locale caratterizza molte recenti esperienze dell’IC. Ad esempio nel triennio 2006/2009 i docenti della scuola secondaria con il supporto della FS “Coordinamento attività di partenariato europeo” nell’ambito dell’azione “Comenius” promossa dall’UE hanno realizzato il progetto “Verso la scuola superiore ed il mondo del lavoro: esperienze europee” con una scuola tedesca ed una polacca in un’esperienza caratterizzata dalla mobilità di docenti e alunni. La partecipazione a questi progetti e la visita delle altre scuole, oltre agli ambiti specifici del tema trattato, è vissuta dai docenti come occasione di confronto e di apprendimento attivo delle modalità di organizzazione e di aspetti innovativi presenti in contesti internazionali. Per questo è posta attenzione specifica nelle visite in sede negli altri paesi europei alla comprensione delle specifiche modalità di funzionamento delle varie Istituzioni scolastiche. Questo permette di rilevare le uguaglianze/differenze con il nostro contesto, problematizzare e le soluzioni adottate al fine di ricavarne occasioni di riflessione. Quest’ottica ben presente nello staff direttivo e in buona parte nel personale dell’Istituto ha portato anche, ad esempio, ad organizzare brevi soggiorni delle insegnanti della scuola dell’Infanzia presso analoghe strutture in Francia e in Germania, accogliendo successivamente delegazioni o tirocinanti degli stessi paesi. Così come si sono organizzati specifici momenti di incontro con insegnanti di scuola australiane (Queensland) in visita nel nostro Istituto per avere informazioni dettagliate rispetto al loro modalità di azione didattica. Con gli stessi obiettivi nell’organizzare la mobilità anche degli alunni durante i progetti “Comenius” si è operato coinvolgendo le famiglie. Ad esse è stato sottolineato l’importanza che il soggiorno all’estero o l’ospitalità presso la propria abitazione data ad alunni stranieri in visita all’IC diventano occasioni importanti non solo per arricchire conoscenze personali, ma anche come “finestre” aperte verso altre realtà in grado di proporre soluzioni innovative.

Nell’adesione ad iniziative di innovazione si è infine cercato di rendere disponibili le risorse necessarie aderendo ad iniziative che contemplino l’erogazione parziale o totale di finanziamenti. Così è avvenuto, ad esempio, con la partecipazione al progetto “Interculture” promosso dalla Fondazione “Cariplo”, come per l’adesione al Piano nazionale disposto dal Miur per la diffusione delle Lavagne Interattive Multimediali (LIM) che ha dato la possibilità sia di ottenere gratuitamente il materiale e il finanziamento dei corsi di formazione per i docenti.

CRITERIO 6: RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente

L'attenzione al cittadino/cliente costituisce uno degli aspetti fondamentali per la valutazione del servizio dell'IC. Fra gli strumenti utilizzati assume un'importanza primaria il questionario di "Customer satisfaction". Per la misurazione degli esiti il punteggio è assegnato con un punteggio da 1 a 5 punti così distribuito: 1=molto insoddisfatto, 2=non soddisfatto, 3=soddisfatto, 4=pìù che soddisf., 5=molto soddisf. Il target è fissato a 3 in base ad una scelta interna e corrisponde al primo punto di valutazione positiva.

Nel corso degli anni il risultato della CS espressa dai genitori riferito all'immagine complessiva ha avuto un trend stabile, di valore positivo rispetto all'obiettivo (Grafico 1).

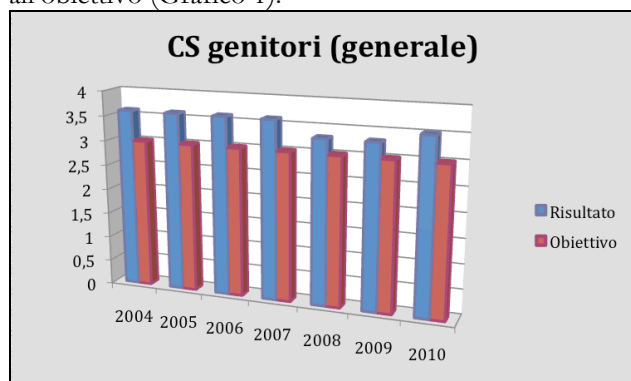


Grafico 1

Si segnala tuttavia che il punteggio raggiunto non fa riferimento sempre alla stessa serie di domande. Infatti nel primo periodo la CS è stata rilevata utilizzando una decina di quesiti riguardanti vari ambiti generali costituenti il servizio: il coinvolgimento (rapporti fra genitori e insegnanti), l'accessibilità (servizi di segreteria, rilascio certificazioni...) e servizi specifici (progetti didattici, viaggi d'istruzione, prove di verifica...). Questa impostazione è stata mantenuta per quattro anni al fine di ottenere una base di dati sufficientemente attendibile. Successivamente (2007/08 e 2008/09) si è passati ad una batteria di domande dal contenuto più particolareggiato al fine di analizzare con maggior precisione aspetti che avevano presentato criticità; infine si è tornati ad un approccio generale, ma calibrato in base agli obiettivi degli IG 2009/2012. Si intende continuare con questa impostazione nei prossimi due anni in modo da rilevare con precisione i risultati delle scelte assunte dal CdI.

Analizziamo alcune delle voci specifiche della CS utilizzate nei primi anni di rilevazione. Innanzitutto il rapporto fra genitori e insegnanti (Grafico 2) riveste un ruolo importante nel determinare il coinvolgimento e la partecipazione dei genitori rispetto alla vita scolastica. I risultati sono in questo caso presentati

scomponendo il dato "genitori" nelle sottocomponenti riferite al singolo grado scolastico.

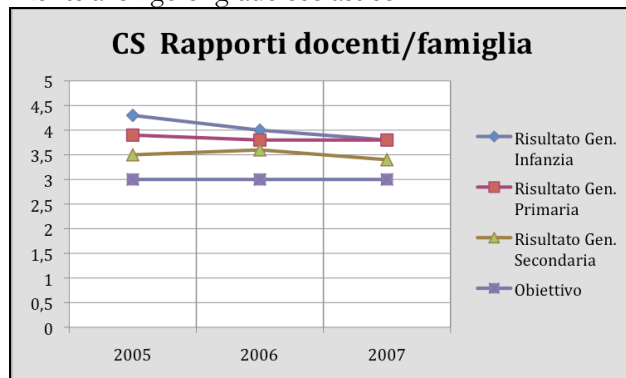


Grafico 2

I dati si attestano su uno stabile livello positivo, superiore all'obiettivo, con una lieve flessione; il livello più alto della CS è costantemente rilevato per la componente dei genitori della Scuola dell'Infanzia.

Rispetto all'accessibilità del servizio esaminiamo i risultati riguardanti i servizi amministrativi (Grafico 3) e di "Comunicazione scuola/famiglia" (Grafico 4).

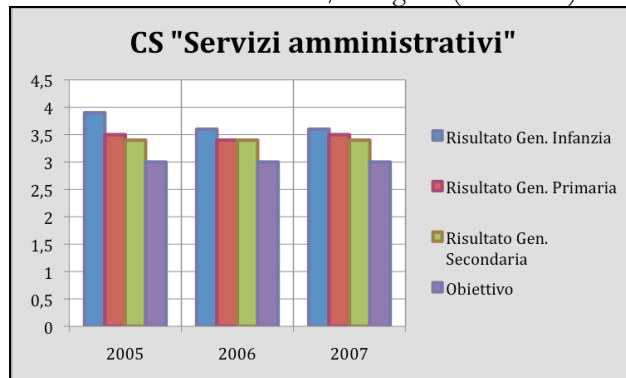


Grafico 3

Anche in questo caso i dati segnalano uno stabile livello positivo, con una leggera diminuzione nel 2006.

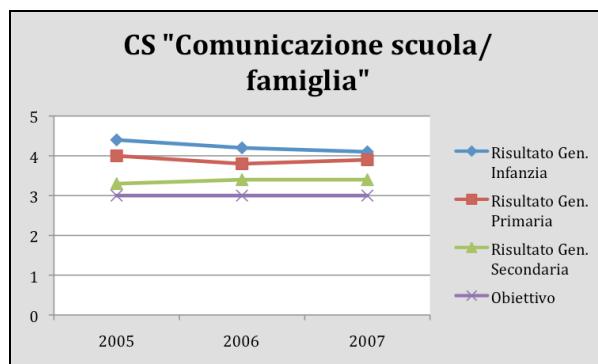


Grafico 4

Si registra rispetto alla "Comunicazione" uno stabile livello di segno positivo; i valori, in genere, più alti riguardano ancora la Scuola dell'Infanzia.

Nel questionario di CS ampio spazio viene dato agli aspetti qualificanti del servizio scolastico: le relazioni insegnanti/alunni, i progetti didattici, i viaggi di istruzione, le prove di verifica, la sorveglianza degli alunni... in quanto ne costituiscono il "cuore". Fra questi, a titolo di esempio per la sua centralità, riportiamo i risultati relativi alle "Attività di insegnamento" (Grafico 5).

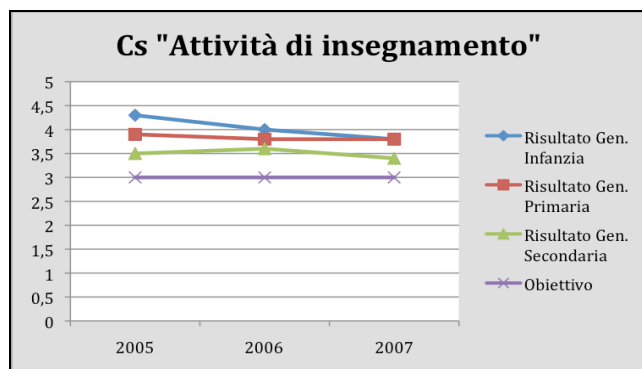


Grafico 5

I dati segnalano uno stabile livello molto positivo, con una leggera diminuzione. Anche in questo caso la CS dei genitori della Scuola dell'Infanzia risulta la più alta, come si conferma il livello più basso nella scuola secondaria. Le cause di questa differenziazione fra i livelli scolastici è attribuita dalla CommQ, che ne cura la rilevazione e l'interpretazione, sia all'approccio più "caldo" della scuola dell'Infanzia verso gli utenti che ad una maggiore "trasparenza" e informazione favorite da un quotidiano incontro.

Dopo un primo quadriennio che ha complessivamente evidenziato una stabile percezione positiva, in particolare per il settore dell'Infanzia, il questionario ha subito una radicale modifica nel 2008 in quanto la CommQ ha ritenuto utile la ricerca d'informazioni più puntuali riguardanti alcune questioni che si prospettavano come problematiche (esecuzione di compiti a casa, pulizia degli ambienti, sicurezza nella gestione degli alunni, pulizia dei locali...). Per acquisire una sufficiente conoscenza di tali problemi si sono eliminate le voci generiche a vantaggio di item specifici e concentrati solo su un numero limitato di aspetti.

Ad esempio si è valutata la CS in ordine ai "Compiti assegnati a casa" assumendo tre variabili: i compiti scritti, i compiti orali e la distribuzione settimanale. La rilevazione compiuta nei due anni ha dato questi risultati (Tabella 6).

2007/08	Primaria	Secondaria
Scritti	3,4	3
Orali	3,4	3
Distribuzione	3,4	2,9
Obiettivo	3	3
2008/09	Primaria	Secondaria
Scritti	3,4	3
Orali	3,5	3,1
Distribuzione	3,5	2,9
Obiettivo	3	3

Tabella 6

Dalla valutazione dei risultati pur notando valori prossimi, o appena inferiori, all'obiettivo (per quanto riguarda la scuola secondaria) la CommQ non ha trovato conferma alle voci allarmistiche riguardanti tale aspetto e pertanto non ha ritenuto di avviare azioni specifiche in questo settore.

Altro elemento critico rilevato era riferito alla pulizia degli ambienti scolastici: nel questionario di CS sono state introdotte domande più specifiche (pulizia degli ambienti, dei bagni, degli spazi esterni, della palestra...) al fine di cogliere meglio i motivi di insoddisfazione. Ad esempio è stata rilevata la CS rispetto alla pulizia degli ambienti comuni (aule...), con i risultati presentati nel grafico 7.

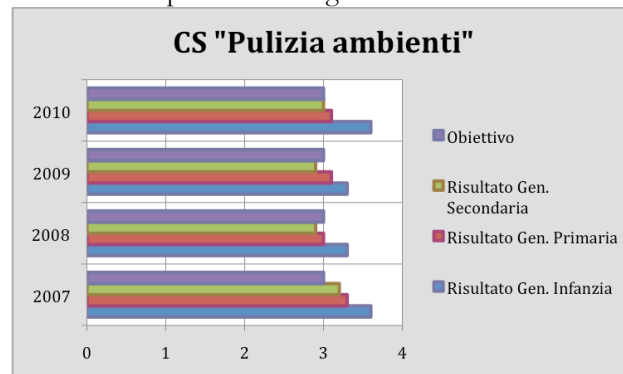


Grafico 7

Critici i valori complessivi, con risultati inferiori allo standard nella scuola secondaria. In base a questa rilevazione si sono promosse alcune azioni specifiche nel RSQ del 2008/09 individuando uno specifico gruppo, sotto la direzione del DSGA, per monitorare periodicamente lo stato effettivo delle pulizie in ogni plesso. I successivi risultati segnalano l'inversione del trend, sia pure in misura molto contenuta.

L'indagine di CS viene condotta in forma stabile anche con agli alunni; il Grafico 8 indica il livello medio espresso in questi anni con l'utilizzo di una batteria di domande (circa una decina) che non ha avuto significative modifiche. Considerando l'età degli allievi dell'Istituto (dai 3 ai 14 anni) la CommQ ha reputato, anche sulla scorta degli esiti via via raccolti, che presentassero caratteri di affidabilità i dati degli alunni della scuola secondaria di 1° grado, per i quali si è svolta l'indagine iniziando con le classi terze e successivamente applicandola a tutte.

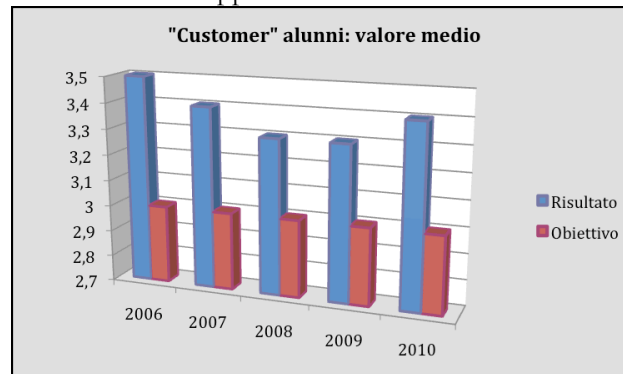


Grafico 8

I dati generali riguardante la CS segnalano un trend positivo con leggere oscillazioni annuali sia in diminuzione sia in aumento.

In merito ai risultati riguardanti il coinvolgimento e la partecipazione si possono analizzare nello specifico i risultati di alcuni item della "Customer" annuale. In particolare dal grafico 9 si può leggere l'andamento del

“clima scolastico” rilevato attraverso la valutazione del rapporto “Docenti/alunni”. Il risultato appare con un trend stabile, di segno positivo e con tendenza all’aumento.

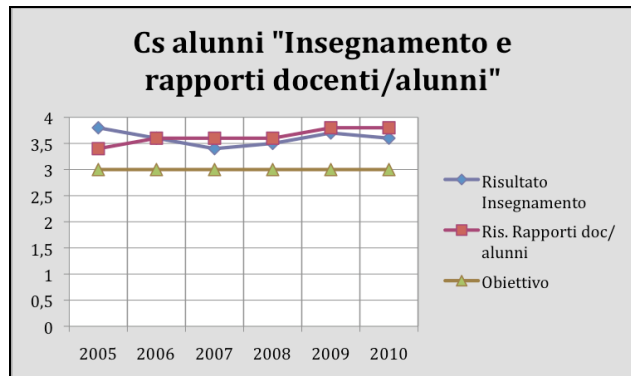


Grafico 9

I risultati di CS del servizio sono rilevati sotto molteplici aspetti: le attività d’insegnamento, i rapporti con i compagni, l’applicazione delle regole disciplinari. A titolo di esempio per la sua centralità, si riportano i dati relativi al “far lezione” (Grafico 10) analogo ad un item proposto ai genitori, anche se per un periodo diverso (Vedi Grafico 5).

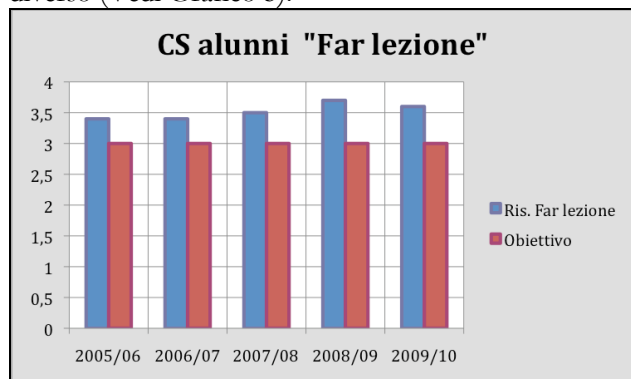


Grafico 10

I risultati mostrati dal grafico 10 evidenziano un andamento positivo e un trend in leggera crescita. Il confronto fra i dati di CS degli allievi e quelli dei loro genitori permette una rilevazione di CS più completa in quanto condizionata da differenti punti di vista e da vissuti profondamente diversi.

6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

A partire dal 2004 la Direzione ha elaborato un sistema di indicatori in quanto “L’adozione di tecniche statistiche e indicatori per la misurazione della qualità del servizio e del relativo processo di erogazione rappresenta un utile strumento di valutazione dell’efficacia del Sistema.” (MQ pag 74). La raccolta sistematica di dati su questi indicatori ha restituito serie statistiche significative sia per la definizione di standard interni appropriati che per evidenziare quali di essi risultino “chiave”. La Direzione raccoglie inoltre i dati statistici richiesti dal MIUR.

Un indicatore del grado di fiducia verso l’IC è dato dalla consistenza delle iscrizioni provenienti dal bacino territoriale esterno al Comune di BM.

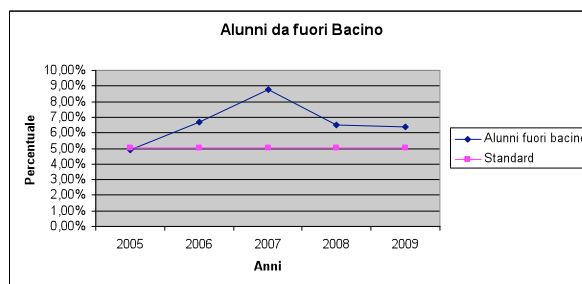


Grafico 11

Il grafico n.11 evidenzia un andamento variabile, ma comunque sempre al di sopra dell’obiettivo stabilito (5% annuale). Analogo indicatore, ma con un prospettiva rovesciata, è dato dalla percentuale degli iscritti rispetto al bacino di competenza (Grafico 12).

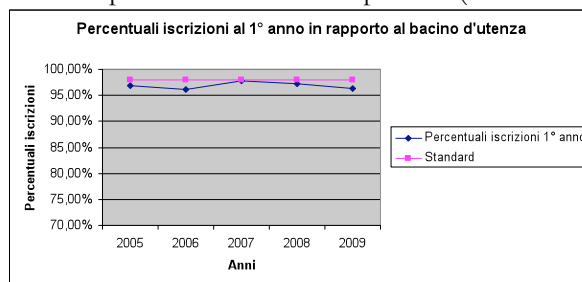


Grafico 12

L’andamento del grafico attesta una situazione di sostanziale allineamento del dato rispetto all’impegnativo obiettivo assunto (97% della popolazione scolastica residente).

Costante attenzione è prestata al coinvolgimento dei genitori, essenziale per un positivo articolarsi del servizio educativo/didattico. Il grafico 13 riporta l’andamento della partecipazione dei genitori alla CS nei tre ordini scolastici. Significativo il fatto che, la buona partecipazione iniziale permanga negli anni e pur riducendosi si attesti intorno al 50% dei partecipanti. Il livello di partecipazione presenta aspetti critici nell’ambito della scuola secondaria.

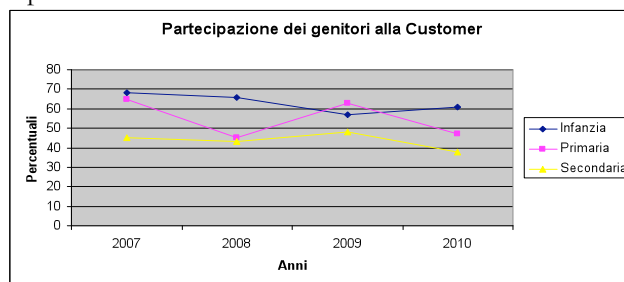


Grafico 13

Altro dato importante relativo alla partecipazione riguarda il numero dei votanti alle elezioni dei CC (Grafico 16) e del Cd'I (Grafico 15).

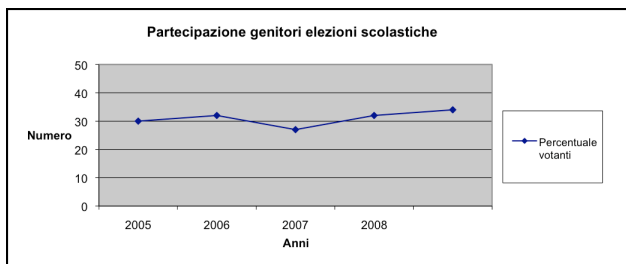


Grafico 14

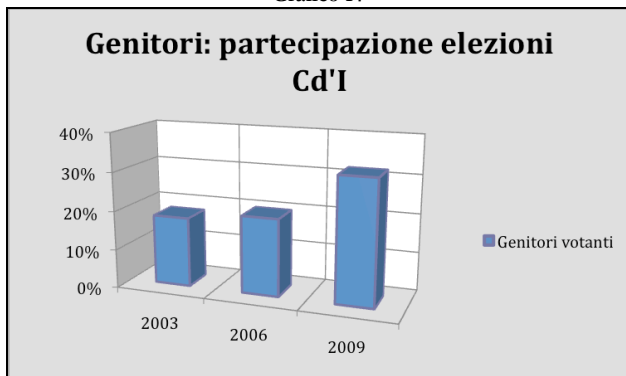


Grafico 15

Il trend dei votanti alle annuali elezioni dei Consigli di classe si mantiene abbastanza costante intorno al 30%; le elezioni del Consiglio di Istituto dopo una partecipazione molto ridotta ha visto nell'ultima tornata l'arrivo un sensibile aumento, marcando quindi un trend positivo.

Sempre in relazione al coinvolgimento dei genitori nella vita scolastica la Direzione tiene la registrazione della loro presenza alle varie manifestazioni o eventi organizzati dalla scuola. Ad esempio si riportano i dati relativi ai partecipanti agli incontri di pre-iscrizione degli ultimi tre anni (Grafico 16). I dati segnalano un risultato sostanzialmente in linea con lo standard.

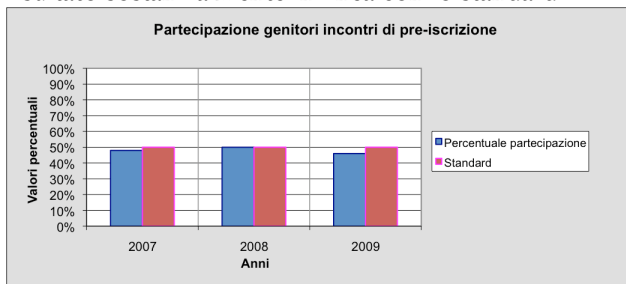


Grafico 16

CRITERIO 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

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

La Direzione da più di cinque anni conduce sistematicamente indagini interne per rilevare i livelli di soddisfazione di tutto il personale. Annualmente la CommQ d'intesa con il DS elabora un questionario proposto a tutti i docenti e al personale ATA nell'ultimo mese di lezione. I risultati sono elaborati dalla stessa CommQ utilizzando punteggi identici come per la CS dei genitori. L'indagine è condotta con strumenti diversificati fra docenti e personale ATA al fine di raccogliere specifiche sollecitazioni e contributi.

Nei primi anni di rilevazione i questionari non sono stati modificati in modo da avere una base dati affidabile. Successivamente sono stati introdotti alcuni cambiamenti, soprattutto per i docenti, inserendo richieste non solo riferite alle proprie individuali condizioni di lavoro, ma a temi più generali di funzionamento dell'IC in modo da valorizzare il contributo professionale. Per il personale ATA il questionario è diversificato in relazione alle funzioni amministrative e ausiliarie.

Nel grafico 1 è riportato il valore complessivo di soddisfazione da parte del personale docente e Ata riscontrato negli ultimi anni.

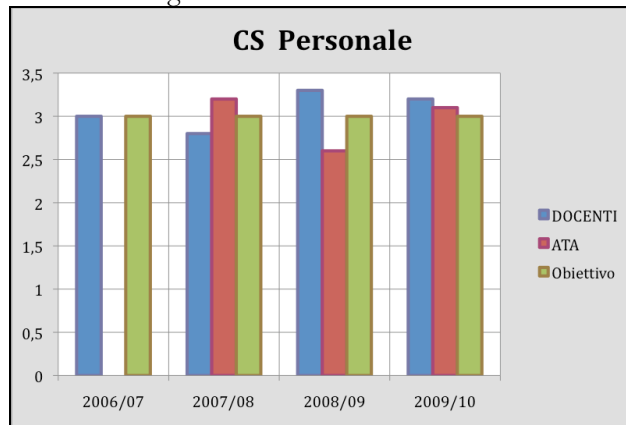


Grafico 1

I valori di criticità riscontrati soprattutto con il personale ausiliario sono stati motivo per avviare azioni di miglioramento quale, ad esempio, il corso di formazione attuato nel 2007/08 in ordine alle competenze relazionali. Una specifica voce della CS riguarda i rapporti del personale nei confronti della Direzione (Grafico 2).

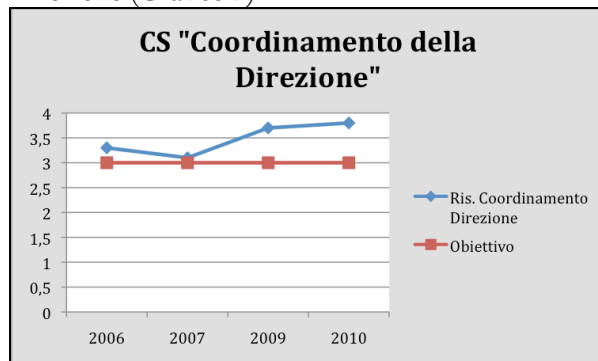


Grafico 2

I dati mostrano valori positivi, con un andamento in trend di crescita dopo il 2007; i valori più bassi riferiti al 2006 e 2007, sia pur positivi, seguiti da un sensibile incremento successivo sono stati letti dalla CommQ come un segno della progressiva condivisione del sistema organizzativo implementato dal 2004 e nel quale il DS e la VIC sono stati fra gli attivi protagonisti. La presenza di valori vicini alla "criticità" ha indotto ad inserire nei Piani di miglioramento (vedi 2006/07) azioni miranti ad "affinare la padronanza del SGQ da parte del personale" riguardanti i processi di validazione e la conoscenza degli indicatori. La gestione della comunicazione interna verso il personale

costituisce un altro aspetto rilevante analizzato con specifiche domande il cui risultato è indicato nel grafico n. 3.

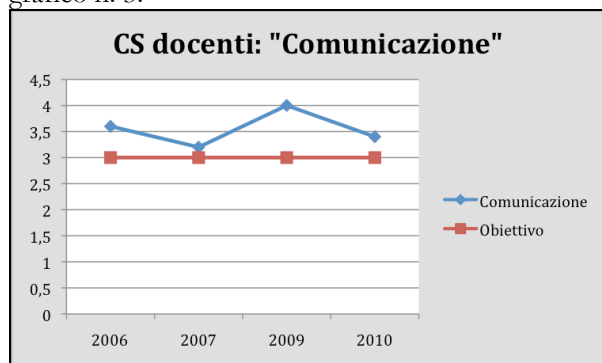


Grafico 3

Il dato, pur sempre positivo, è altalenante e segna un picco di forte soddisfazione nel 2009; questo gradimento può essere messo in relazione con la prima diffusione dell'Agenda di Istituto, strumento importante di comunicazione con il personale, consegnato all'inizio dell'anno scolastico, in cui sono analiticamente presentati tutti gli impegni annuali.

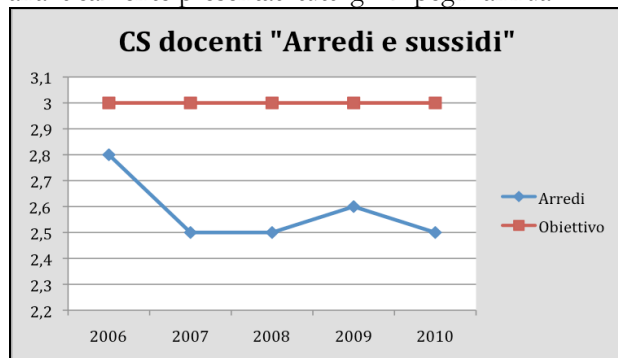


Grafico 4

Il grado di soddisfazione rispetto alle condizioni lavorative è stato esplorato nei rapporti interpersonali e nei confronti delle strutture edilizie, degli arredi e di sussidi. Nel grafico 4 sono riportati i valori che segnalano un livello costantemente inferiore all'obiettivo, sostanzialmente stabile. La Direzione, con finanziamenti dell'Amministrazione comunale, ha attuato nel 2008/09 una serie d'interventi di miglioramento delle attrezzature, ma resta diffusa ancora la percezione d'inadeguatezza degli stessi.

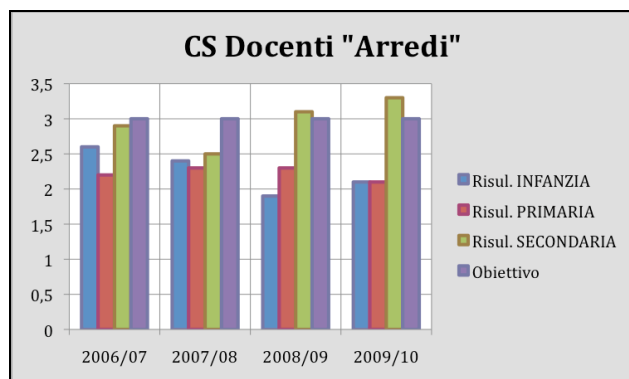


Grafico 5

L'analisi disgiunta per ordine scolastico del dato riguardante gli arredi (Grafico 5) segnala tuttavia

situazioni differenziate per ordine scolastico; in particolare si nota per la scuola secondaria un trend di risalita positiva nel 2008/09 e 2009/10. Il dato è da porsi in correlazione con il completamento in questo edificio dei lavori di messa a norma che hanno comportato anche una revisione degli arredi interni.

In considerazione del momento di forte innovazione organizzativa vissuto a partire dalla costituzione dell'IC ai docenti, come da grafico n. 6, è stata richiesto il livello di soddisfazione rispetto all'introduzione del SGQ.

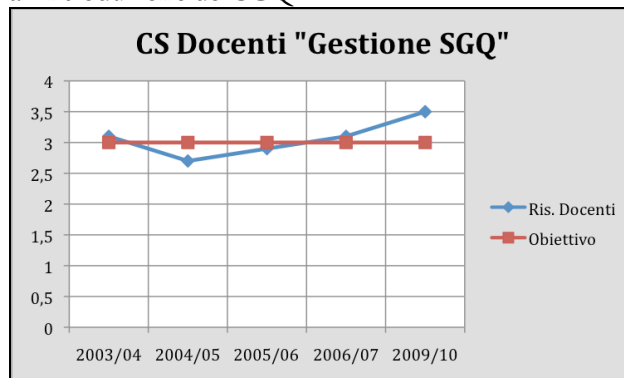


Grafico 6

Il grafico evidenzia valori critici nel periodo 2004-2005 seguiti successivamente da un trend in crescita che si attesta su un valore positivo di buona consistenza. Sicuramente i primi anni d'implementazione del SGS sono stati accompagnati da difficoltà, errori e diffidenze che si riflettono nel dato di CS; l'accompagnamento del percorso con iniziative di formazione, la progressiva maturità di applicazione e il riscontro dei "benefici" derivanti dal nuovo modo di essere organizzati ha prodotto l'inversione del trend negativo.

La gestione del personale è vincolata a livello normativo e contrattuale in modo stretto da situazioni esterne all'IC. Dalla CS del personale, dagli audit o dai quotidiani rapporti con il personale emergono talvolta elementi d'insoddisfazione, generalmente riscontrabili nelle fasi di entrata in vigore di nuove norme amministrative, non dovuti pertanto a decisioni di competenza degli OOCC interni. Tali elementi vengono comunque tenuti in considerazione dalla Direzione e possono diventare oggetto di confronto con la CommQ o con l'intero CD. Nel caso in cui l'applicazione della norma, specie se di natura tecnico/didattica, lasci spazi di "applicazione" il DS con il CD opera per individuare condizioni di esercizio in grado di equilibrare l'obiettivo della legge con lo sviluppo della professionalità del corpo insegnante. Se questo non è possibile l'azione promossa dal DS con gli OOCC cerca di sviluppare, nella fase di elaborazione delle politiche pubbliche, pareri, riflessioni o proposte articolate indirizzate ai decisori politici. Ad esempio nel caso dell'emanazione di nuove regole del sistema scolastico (D.L. n. 137 del 1 settembre 2008) le preoccupazioni e le proposte emerse dal personale sono state oggetto di

approfondite analisi sia a livello di CD che di Cd'I. L'elaborazione è stata confrontata sia a livello locale con l'Amministrazione comunale che si è fatta tramite di convalidarle e di trasmetterle alle forze politiche nazionali.

7.2. Gli indicatori di risultato del personale

I dati significativi per monitorare, analizzare, migliorare le prestazioni e la soddisfazione del personale sono sistematicamente rilevati attraverso gli indicatori d'Istituto (sezione degli "Input" e dei "Processi") o dal Miur e dall'USP.

In relazione alla soddisfazione del personale sono riportati i valori relativi alla stabilità del personale docente e ATA e alle assenze.

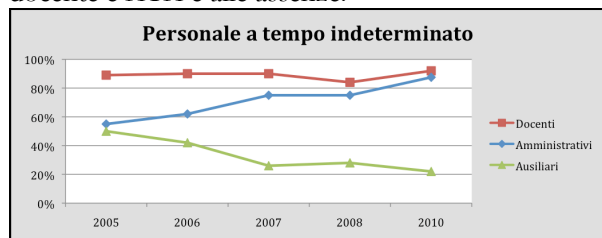


Grafico 7

Il grafico 7 rileva una situazione di forte stabilità del personale docente, con punte che sfiorano il 100%, segno positivo di condivisione dell'ambiente lavorativo. Diversa la situazione del personale ATA in cui la stabilità, soprattutto fra gli ausiliari, è molto limitata. Sul dato più che le condizioni locali influisce in modo determinante la situazione nazionale contrassegnata da una forte precarietà in questo segmento di personale.

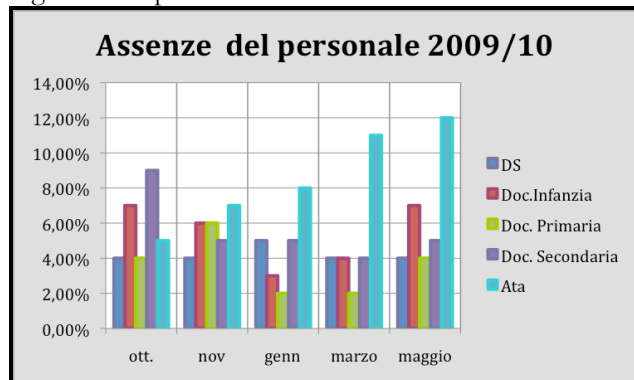


Grafico 8

Le assenze del personale rilevate sistematicamente per disposizione ministeriale (Grafico 8) si mantengono entro parametri contenuti rispetto dei parametri diffusi per il periodo considerato.

In relazione alle performance realizzate interessante è valutare il grado di partecipazione del personale alle attività funzionali o di progettazione che volontariamente può svolgere dando attuazione ad iniziative previste dal POF. Per questo è necessario valutare sia il numero degli incarichi attribuibili annualmente che il numero degli incarichi svolti (Grafico 9) per il personale docente. Per sollecitare un'equilibrata suddivisione sia delle responsabilità che i vantaggi economici derivanti dal Fondo d'Istituto si è

stabilito con la RSU locale l'attribuzione ad ogni unità di personale di due incarichi.

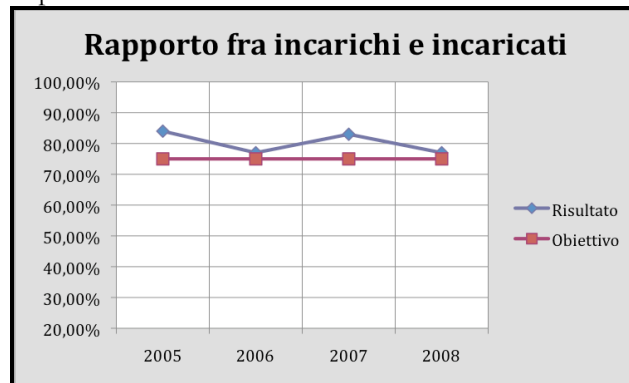


Grafico 9

Il dato segnala un andamento positivo, con piccoli scostamenti annuali, in linea con le attese riguardanti un'ampia distribuzione degli incarichi; infatti questi coinvolgono più del 75% del personale.

Il tema della formazione in servizio risulta determinante per la promozione delle competenze interne. La partecipazione del personale Ata alle attività di formazione è indicata nel grafico 10.

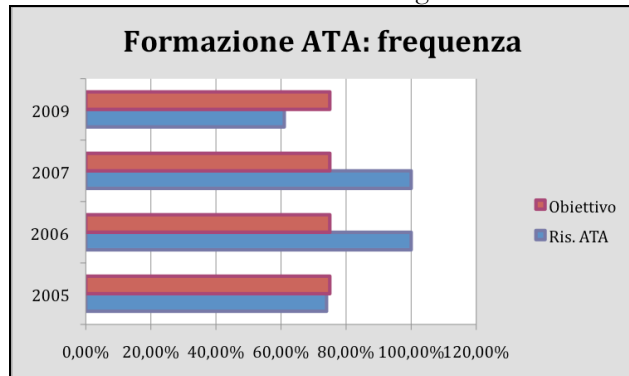


Grafico 10

La partecipazione del personale ATA è generalmente superiore all'obiettivo interno stabilito con le stesse modalità per i docenti. E' parzialmente raggiunto nel 2009 in quanto la localizzazione dei corsi fuori della sede dell'Istituto ha pregiudicato in parte la frequenza.

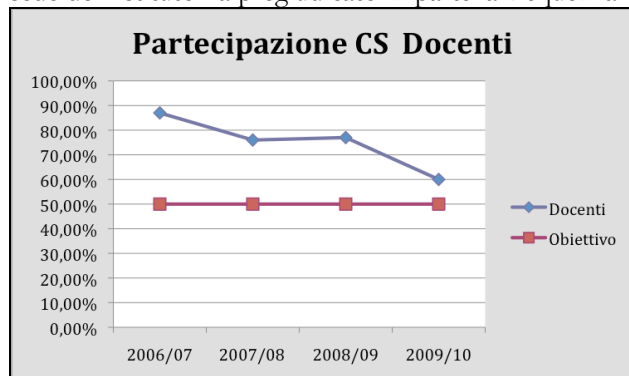


Grafico 11

L'adesione all'indagine di CS rappresenta un buon indicatore per misurare motivazione e coinvolgimento del personale. La partecipazione alla rilevazione segna percentuali molto significative; pur con un trend in decrescita supera il 50% assunto come standard interno.

CRITERIO 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETÀ

8.1. I risultati percepiti dai portatori d'interesse

La misurazione della percezione dell'impatto dell'IC sul proprio territorio costituisce un'attività avviata recentemente, quindi con dati limitati, su un campione abbastanza vario di portatori d'interesse. Nel considerare gli impatti percepiti si segnala come il territorio comunale ben delineato coincida con il bacino della scuola rendendo più immediatamente evidente il rapporto fra l'IC e la cittadinanza.

Nel grafico n. 1 sono riportati i dati generali; il questionario proposto consentiva di dare un giudizio positivo (punteggio 2=sì molto, punteggio 1=sì), negativo (-2=no per niente, -1=no) o neutrale in caso d'incertezza (0=non so).

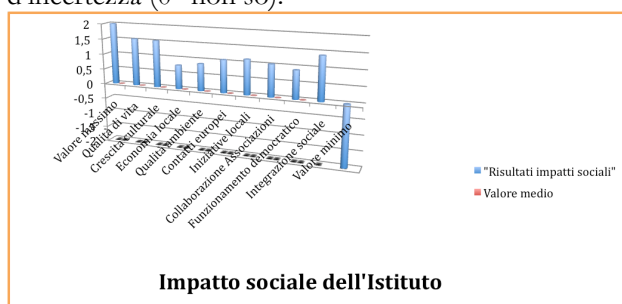


Grafico 1

All'interno del valore massimo (+ 2) e minimo (-2) si collocano i valori di percezione riferiti alle varie dimensioni esaminate (sociale, economica, ambientale...). Si nota innanzitutto che per tutti gli impatti segnalati sia rilevata un'incidenza più o meno forte, comunque riconosciuta. A tale proposito è utile anche registrare (Grafico 2) le risposte "Non so", posizione di incertezza, e le risposte "No" negative: insieme sono utili indicatori nel rilevare legami non percepiti o negati e quindi tendenzialmente deboli.

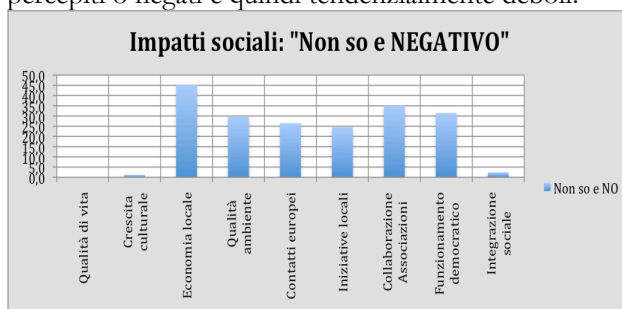


Grafico 2

Dal grafico emerge con sicurezza come rispetto agli impatti sulla "Qualità di vita", la "Crescita culturale" e l'"Integrazione sociale" non ci siano pressoché dubbi o negazioni; è l'impatto sull'economia (circa il 45%) a non essere riconosciuto, come esistono forti incertezze rispetto alla conoscenza riferita alla collaborazione con Associazioni od Enti locali.

Analizzando il Grafico 3 si ottiene un'ulteriore conferma dell'impatto dell'IC sull'ambito sociale, culturale e, più in genere, sulla qualità della vita; in second'ordine, ma abbastanza marcati, sulle iniziative locali, la collaborazione con le Associazioni, i contatti

con i paesi europei e l'influsso sulla qualità dell'ambiente.

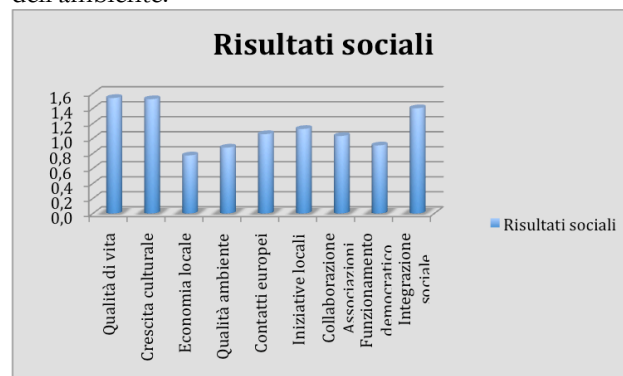


Grafico 3

La reputazione dell'Istituto, in generale, e nel confronto con altre scuole è stata analizzata con modalità simili alle precedenti (Grafico 4).

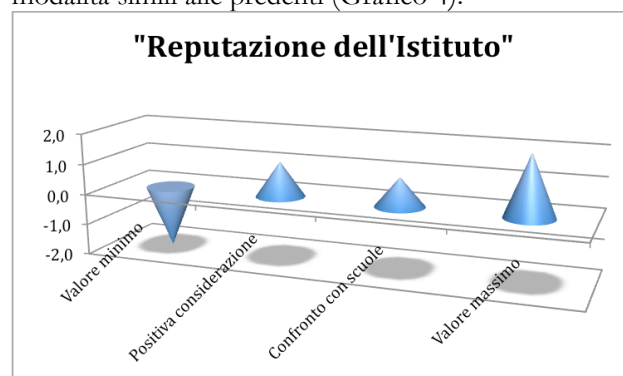


Grafico 4

Nell'ambito dei valori positivi (+2) e negativi (-2) di massima, i risultati della reputazione si pone stabilmente nel territorio molto positivo con valori leggermente più alti in riferimento ad una "generica" considerazione (+1.2) rispetto ad una "comparativa" (+1) con altri Istituti.

8.2. Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

L'IC ha attuato una fitta rete di contatti con il territorio coinvolgendo progressivamente in numero sempre più numerosi Enti ed associazioni. Il grafico 5 rileva il trend costantemente in ascesa e con valori decisamente positivi in riferimento al numero dei partner. Nell'arco di pochi anni l'IC ha saputo quindi non solo mantenere i rapporti con i tradizionali partner territoriali, ma ha incrementato notevolmente la rete di relazione e di scambio.

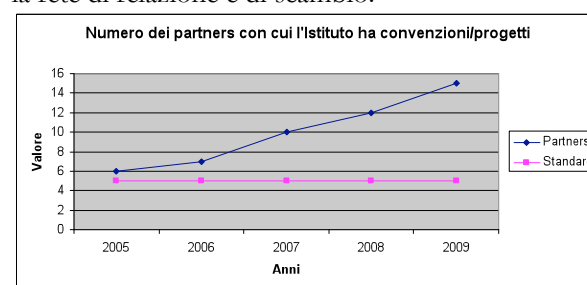


Grafico 5

Le iniziative d'impatto sociale rispetto alla comunità sono numerose. Sicuramente costituisce un punto di forza la presenza del CTP che in una fase

caratterizzata da forte immigrazione e da richieste di formazione in età adulta ha saputo erogare un'offerta formativa che si è progressivamente estesa ad un pubblico sempre più numeroso.

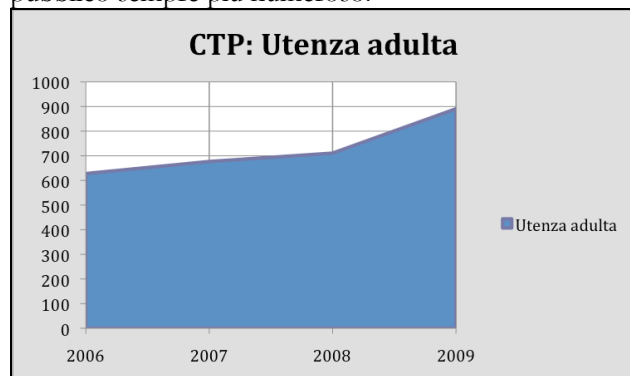


Grafico 6

Il grafico 6 mostra il significativo aumento dell'utenza adulta, in gran parte di origine straniera, all'interno della quale è sempre più presente la componente femminile, con effetti positivi rispetto allo sviluppo di condizioni caratterizzate da pari opportunità.

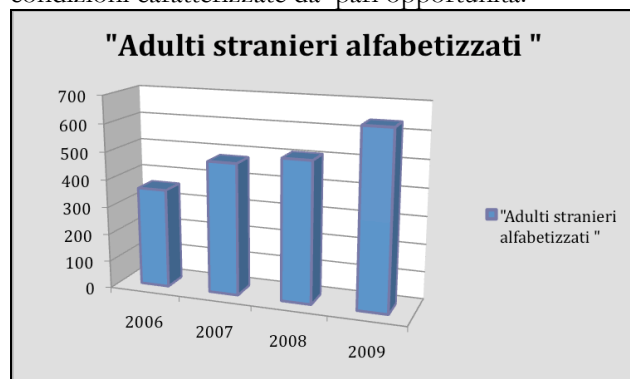


Grafico 7

I corsi del CTP sono prevalentemente orientati alla prima alfabetizzazione linguistica, condizione base per gli stranieri neo-arrivati. Per questa dimensione oggi assolvono ad un fondamentale compito di avvio ad una piena integrazione sociale e culturale promuovendo le condizioni base per una effettiva partecipazione alla vita sociale e democratica delle comunità in cui vivono.

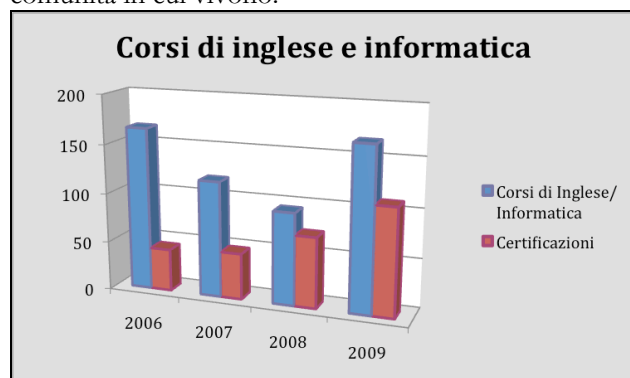


Grafico 8

Corsi specifici sono condotti in riferimento allo sviluppo di competenze di lingua inglese e d'informatica. Sono numerosi i frequentanti con una tendenza positiva a passare da una frequenza generica

ad un percorso con certificazione finale in base alle competenze raggiunte.

L'azione di sostegno all'integrazione a cittadini socialmente svantaggiati trova un campo d'azione ampio, anche a seguito dell'emersione progressiva di situazioni di sempre maggior disagio. Al fine di attivare forme di supporto e di sostegno alle famiglie e agli alunni il Cd'I, attraverso l'annuale POF ha attivato specifici servizi con lo "Sportello MIR" con circa una trentina di interventi annuali e, in convenzione con l'Amministrazione comunale, con lo "Sportello psico-pedagogico" gestito dal Criaif.

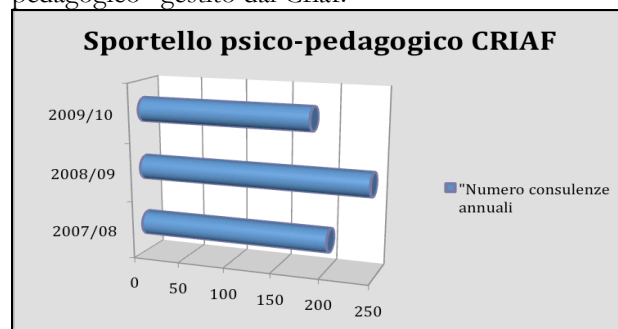


Grafico 9

Annualmente sono prestate più di duecento consulenze ad famiglie ed alunni in relazione ai problemi e alle dinamiche dell'adolescenza.

L'impegno verso la sicurezza stradale e le conoscenze riferite alle norme del Codice della strada è testimoniato dalla conduzione di corsi specifici finalizzati all'ottenimento del permesso di guida per motoveicoli per gli alunni quattordicenni.

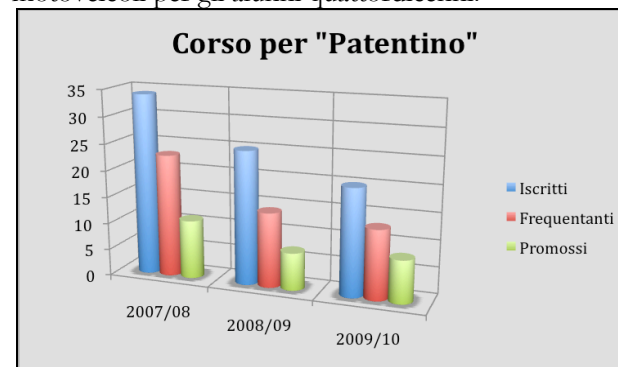


Grafico 10

Il grafico 10 rappresenta la situazione di frequenza a tali corsi, condotti con l'intervento della Polizia locale.



Grafico 11

Attraverso il Centro sportivo l'Istituto offre in orario pomeridiano importanti occasioni per lo sviluppo motorio e sportivo dei giovani.

CRITERIO 9: RISULTATI**RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE****9.1. I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi**

Come descritto nella procedura della qualità PQ 045 “Dispositivi di misurazione – Indicatori – Statistiche” l’Istituto si è “posto delle regole di gestione di tutti i dispositivi utilizzati per la misurazione e il monitoraggio continuo dell’attività svolta e avere evidenza degli scostamenti sui risultati pianificati” (pag 4).

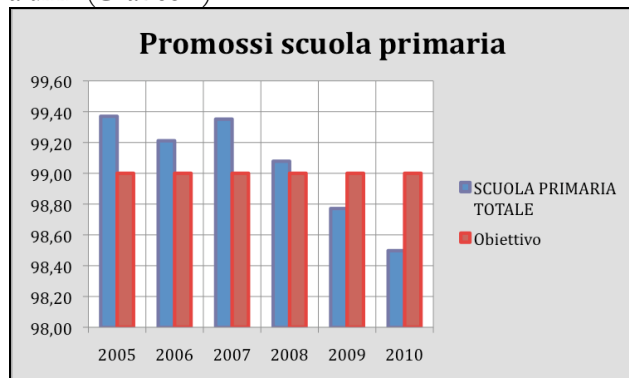
Tutto ciò si è concretizzato nella definizione di:

- indicatori della qualità
- metodi di raccolta dati
- tecniche statistiche da utilizzare.

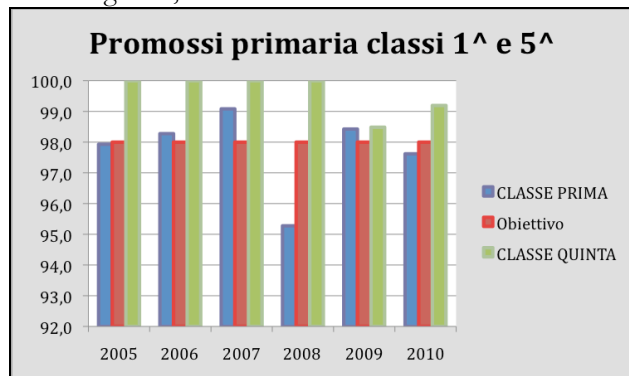
La Direzione, coadiuvata dal DSGA, dal Responsabile della qualità e dai docenti ha la responsabilità, su piani diversi, del controllo di tali indicatori. “L’uso di un sistema di indicatori per l’Istituto Comprensivo di Bagnolo Mella ha il duplice intento di fornire all’esterno informazioni sul corso del processo educativo, e all’interno di monitorare l’efficacia e la pertinenza del proprio progetto formativo” (pag 8 PQ 045).

I risultati relativi alle performance “chiave” sono descritti nella sezione IV degli indicatori riferiti agli OUTPUT, risultati formativi a breve e lungo termine.

I risultati esterni, riferiti alle performance degli allievi, sono rilevati innanzitutto rispetto agli esiti annuali riguardanti l’ammissione alla classe successiva. Nell’esame degli esiti per ogni ordine scolastico si valutano gli alunni promossi rispetto al totale degli alunni (Grafico 1).

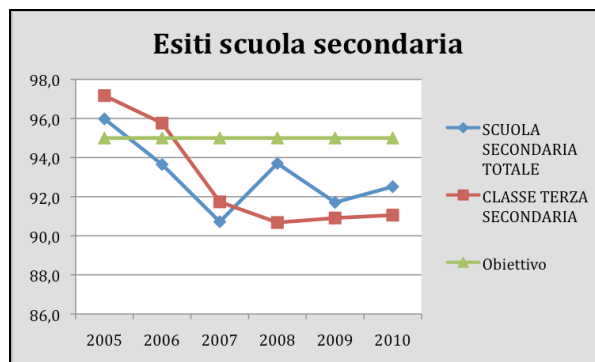
**Grafico 1**

Lo scarto dei valori, pur se ridotto, ma mostra un trend negativo, inferiore all’obiettivo atteso.

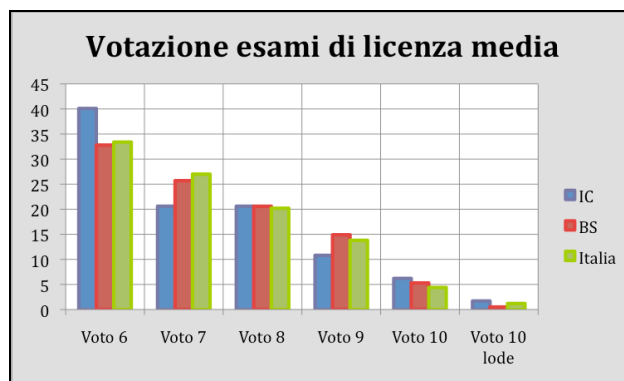
**Grafico 2**

Per valutare meglio la dinamica degli esiti si attua un’analisi specifica per la classe di entrata e di uscita

(Grafico 2) riscontrando due diversi profili fra le classi esaminate, con un dato critico riferito alla prima che in più di un’occasione si situa sotto lo standard. La situazione di anticipo scolastico prevista recentemente dalla normativa ha permesso l’iscrizione ad alunni di età inferiore all’obbligo e l’inserimento di alunni stranieri senza una preventiva frequenza alla Scuola dell’Infanzia determinano una riduzione delle ammissioni in seconda classe. Più articolati gli esiti della scuola secondaria di 1° grado (Grafico 3).

**Grafico 3**

I risultati segnalano sia un trend in diminuzione nel corso degli anni, che negativo in quanto più basso dello standard stabilito. Il dato può essere letto come un peggioramento del servizio scolastico, ma dal confronto con altri dati trova spiegazione soprattutto sia ad una registrazione più accurata delle valutazioni promossa dal 2006 nell’IC sia all’introduzione di sistema di valutazione nazionale basato su una scala numerica ben più articolata della precedente avvenuto a partire dal 2008.

**Grafico 4**

I voti finali degli alunni nell’esame di terza media nell’anno scolastico 2009/10 (Grafico 4) si presentano con una distribuzione molto simile al trend della provincia e dell’Italia.

Negli Indicatori si è posta particolare attenzione non solo alla rilevazione degli esiti, ma ad un confronto fra gli stessi in riferimento ai singoli alunni: per un IC è fondamentale l’attenzione alla continuità del percorso dei propri allievi. Si analizzano quindi sistematicamente i passaggi dalla scuola dell’Infanzia alla scuola primaria e dalla scuola primaria alla scuola secondaria di 1° grado confrontando per ogni alunno i punteggi finali avuti nella classe di uscita e in quella di

entrata. Se lo scarto supera un valore predefinito (1 punto della scala decimale) viene considerato negativamente. Ad esempio, nel Grafico 5, si riportano i risultati della “continuità” fra scuola dell’Infanzia e scuola primaria.

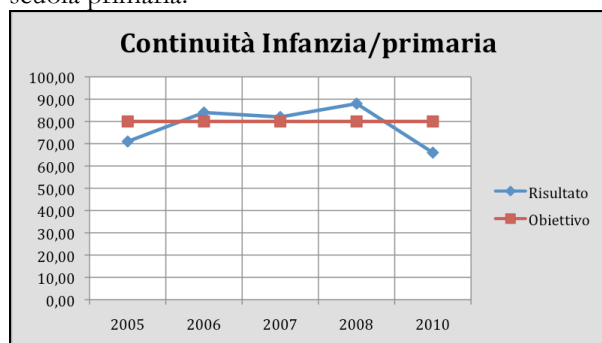


Grafico 5

E' stato stabilito come standard interno il valore dell'80% sulla scorta di rilevazioni compiute nei primi anni; l'andamento ha un trend instabile e nell'ultimo anno un valore sensibilmente più basso del livello stabilito. In relazione a tale situazione si è già rivisto più di una volta il “Sistema di valutazione” utilizzato nelle scuole dell’Infanzia dell’IC avendo riscontrato una scarsa attendibilità di alcune rispetto agli esiti successivi. Si sta inoltre valutando l’incidenza su tale dato che potrebbe essere stata causata dal passaggio, nella scuola primaria, ad una valutazione basata su un sistema numerico molto articolato rispetto alla tradizione precedente.

Particolarmente importanti al fine di un confronto esterno, in una dimensione di benchmarking, risultano i risultati che vengono raccolti dall’Invalsi attraverso la somministrazione di prove in classi prestabili (Seconda e quinta di scuola primaria, prima e terza di scuola secondaria).

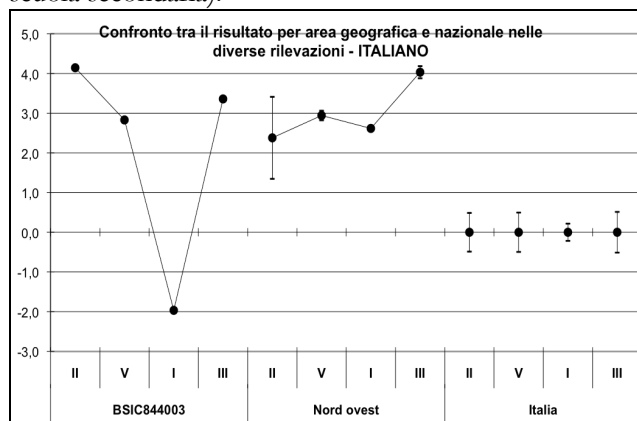


Grafico 6

Nel grafico 6 sono riportati i risultati raggiunti nelle varie classi dell’IC confrontandoli con i risultati dell’ambito territoriale Nord Ovest in cui si trova la scuola e il dato complessivo dell’Italia. I risultati dell’IC sono in linea con quelli territoriali, ad eccezione che per la prima media, e sono in genere superiori di 3-4 punti a quelli nazionali.

Analogamente al precedente, nel grafico 7 sono riportati i risultati in Matematica, riscontrando un

andamento simile al precedente, ma meno accentuato, e comunque positivo, nella classe prima media.

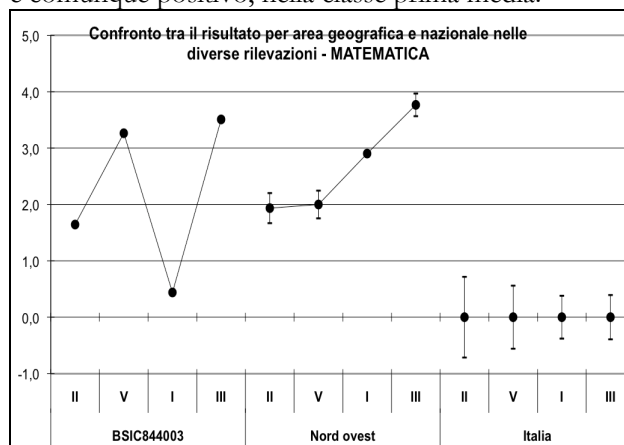


Grafico 7

Attraverso l’analisi complessiva della corposa serie di dati forniti dall’Invalsi nei prossimi mesi, dopo la loro presentazione al CD e agli stakeholder dell’Istituto in occasione della discussione del “Bilancio sociale” si condurrà un’analisi approfondita sulle ragioni di tali esiti in vista delle prossime prove Invalsi.

Attraverso l’analisi delle prove Invalsi svolte in vari anni è possibile anche cogliere il trend dei risultati dell’IC. Attualmente è possibile solo abbozzare una prima rilevazione (Vedi grafici 8 e 9) riferiti alla classe seconda. Infatti nel corso di questi anni l’Invalsi non ha mantenuto le rilevazioni sulle stesse classi, ad eccezione della seconda di scuola primaria.

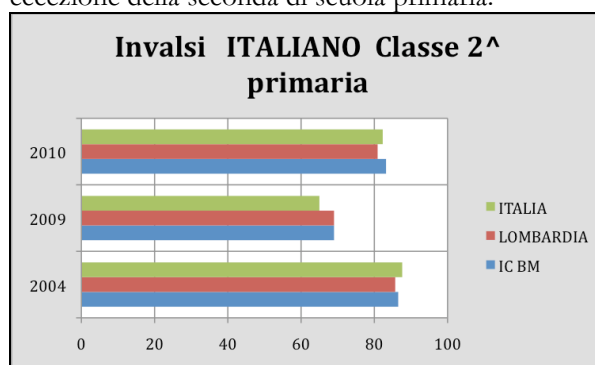


Grafico 8

Dal confronto globale dei dati riguardanti la lingua italiana si nota che le performance dell’IC dopo il 2004 mostrano un trend in crescita, con valori in alcuni casi superiori ai contesti di riferimento.

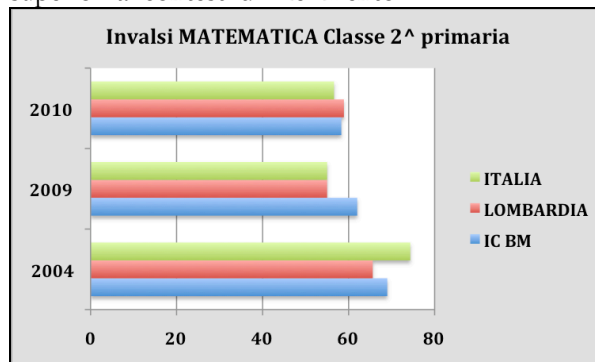


Grafico 9

Analogamente si pongono i dati riferiti all’insegnamento della matematica (Grafico 9).

Sicuramente riveste un particolare valore l'analisi dei risultati raggiunti dagli allievi nella prosecuzione del percorso scolastico. In particolare negli Indicatori dell'IC si rileva la percentuale di successo scolastico nel primo anno di scuola secondaria durante il quale sicuramente il bagaglio di conoscenze e competenze raggiunto durante la scuola dell'obbligo gioca un importante ruolo.

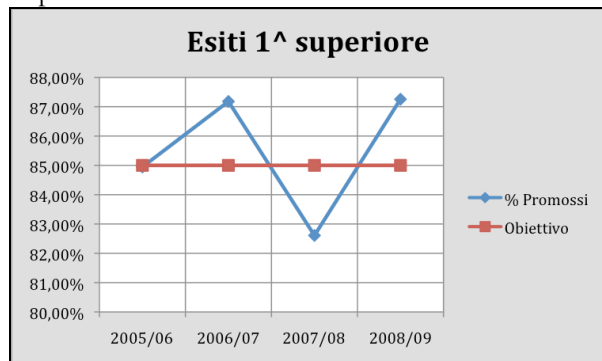


Grafico 10

Nel grafico 10 sono riportati i risultati degli esiti di promozione nel primo anno di scuola superiore; si è adottato come obiettivo la soglia dell'85% sulla scorta dei dati provinciali e nazionali. Il trend è leggermente discontinuo (con variazioni del 3- 4%) con valori in gran parte pari o superiori all'obiettivo, ad eccezione dell'anno 2007/08. Al fine di poter cogliere meglio le relazioni fra la formazione data agli alunni in uscita e risultati del primo anno si è deciso di prendere in considerazione nei prossimi anni anche la variabile "orientamento" cercando di valutare quanto le non ammissioni possano essere dipendenti da una scelta scolastica condotta in contrasto con le indicazioni date dalla scuola alla famiglia.

A.S.	Classe	2007/08	2008/09	2009/10
Infanzia	5 anni	5,9	6,5	7,4
Primaria	1^	3,52	8,18	8,09
	2^	3,55	8,04	8,2
	3^	3,5	7,89	8,08
	4^	3,6	7,96	8,04
	5^	3,44	7,69	7,73
Secondaria	1^	2,73	7,08	7,28
	2^	2,73	6,89	7,36
	3^	2,78	6,89	7,17

Tabella 11

Nella tabella 11 sono riportati i punteggi medi delle classi dell'Istituto negli ultimi tre anni scolastici; si notano i particolari valori della scuola primaria e secondaria nell'anno 2007/08 dati da una scelta autonoma dell'Istituto di utilizzare valori numerici per le valutazioni degli alunni, antecedente all'entrata in vigore del nuovo sistema di valutazione con voti decimali. Il ricorso a valori numerici è stato assunto ed è continuamente registrato e monitorato al fine di avere precisi dati in grado di collegare l'erogazione del servizio ai risultati dell'apprendimento.

9.2. I risultati interni

La collaborazione con i partners è condotta generalmente con progetti specifici che mettono a

disposizione dell'IC e dei suoi allievi nuove possibilità e risorse. Ad esempio attraverso il progetto "Per...corsi insieme" condotto con l'Age, sezione di BM, si sono articolati una serie di interventi a sostegno degli alunni a rischio di dispersione scolastica come indicato nella Tabella 12, con l'indicazione del rapporto studenti/ore (Grafico 13).

	2008	2009	2010
Ore Educatori	1465	1435	1062
Studenti seguiti	41	44	28

Tabella 12

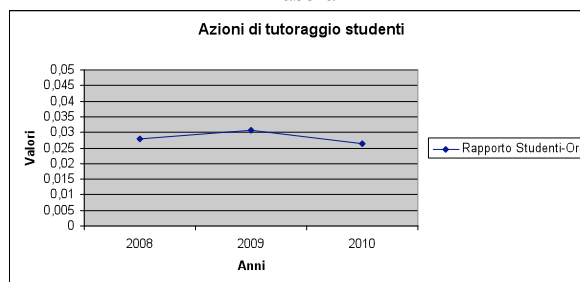


Grafico 13

La notevole novità introdotta con il SGQ ha portato ad una profonda revisione delle programmazioni didattiche disciplinari implementandole con uno schema specifico (Mod. 210) rispondente alla metodologia PDCA. Nella tabella n. 14 sono riportate il numero delle programmazioni elaborate.

Scuola	2007/08	2008/09
	Mod. 210/Totale	Mod. 210/Totale
Infanzia	16/16	15/15
Primaria	50/50	50/50
Secondaria	36/36	36/36
Eda	20/21	12/17
Versione	Versione 1.0	Versione 1.1

Tabella n. 14

Il grafico 15 illustra il numero di audit interni ed esterni attuati nel corso degli ultimi tre anni.

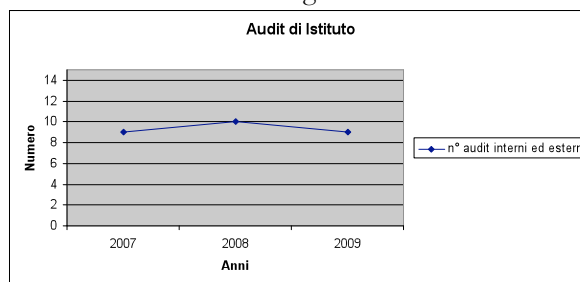


Grafico 15

Gli audit sono rivolti a: servizi di bidelleria, servizi di segreteria, funzioni strumentali, servizi didattici nei vari ordini scolastici, direzione (da parte della società di consulenza). La certificazione dell'Istituto per il sistema qualità secondo la norma ISO 9000/2008 è sempre stata confermata senza segnalazioni di non conformità.

La gestione del P.A. ha visto negli ultimi anni una sempre maggiore attenzione al reperimento di risorse non solo dovute a trasferimenti dello Stato.

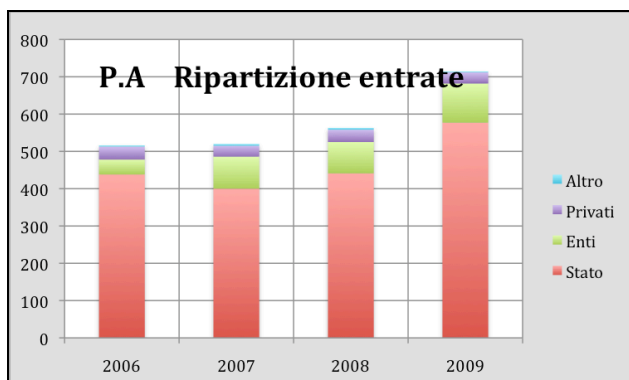


Grafico 16

Attraverso la ricerca di partner con cui condividere il finanziamento di progetti o la partecipazione ad iniziative d'innovazione si è potuto aumentare (Grafico 16) la disponibilità finanziaria dell'IC.

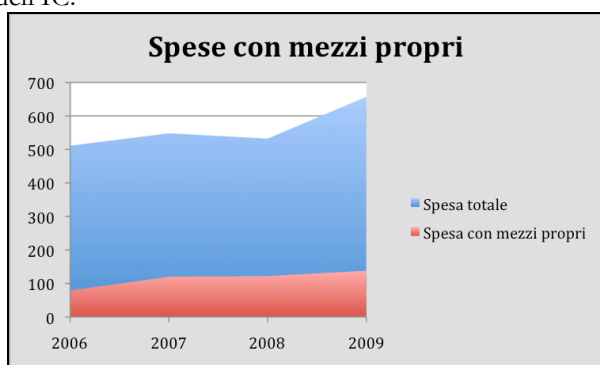


Grafico 17

Il grafico 17 riporta il monte annuale della spesa e l'indicazione della parte finanziata con mezzi propri. Dai dati è possibile cogliere il significativo incremento (da circa € 79.000 a più di € 138.000) di mezzi finanziari reperiti autonomamente, pur restando determinante il finanziamento statale.

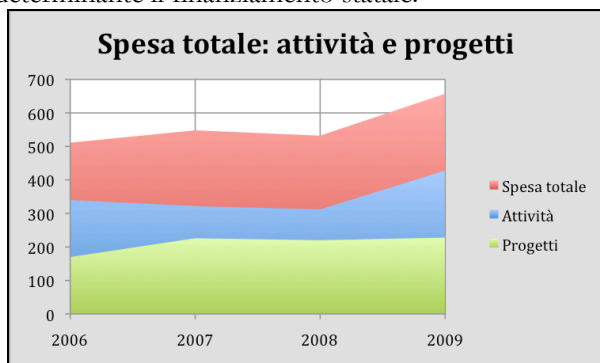


Grafico 18

Anche nella gestione del Programma annuale il DS e il DSGA hanno cercato (Grafico 18) di orientarsi sempre più verso un uso efficace delle risorse riducendo progressivamente il peso finanziario delle "Attività" (capitoli dedicati a spese con carattere di ripetitività) a vantaggio delle risorse dedicate ai "Progetti", capitoli di spesa che per loro natura presuppongono un utilizzo progettuale in un percorso di innovazione e di progettazione.

GLOSSARIO

ANSAS	Agenzia Nazionale Supporto Autonomia Scolastica
ASPP	Addetti al Servizio di Prevenzione e di Protezione
ATA	Ausiliari, Tecnici e Amministrativi
BM	Bagnolo Mella
BS	Brescia
CC	Consigli di Classe (Secondaria), d'intersezione (Scuola dell'Infanzia) e d'interclasse (Primaria)
CD	Collegio Docenti
Cd'I	Consiglio d'Istituto
CommQ	Commissione qualità (dell'IC)
CS	Indagine di Customer satisfaction
DSR	Direzione scolastica regionale
DS	Dirigente Scolastico
DSGA	Direttore dei Servizi Generali Amministrativi
EDA	Educazione degli adulti
FS	Funzioni strumentali
INVALSI	Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema educativo di Istruzione e di formazione
IC	Istituto comprensivo
IG	Indirizzi generali per le attività dell'Istituto (triennali)
IO n.	Istruzione operativa n.
LIM	Lavagna interattiva multimediale
MQ	Manuale della qualità
MP	Manuale delle procedure
MIUR	Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca
OO.CC.	Organi collegiali: Consiglio di Istituto, Collegio Docenti, Consigli di intersezione (scuola dell'Infanzia), interclasse (scuola primaria) e di classe (scuola secondaria di 1° grado)
PDCA	Metodologia: Plan-Do-Check-Act
PDS	Piano del "Diritto allo studio"
POF	Piano dell'Offerta Formativa
PA	Programma annuale
PQ n.	Procedura di Qualità dell'IC
RLS	Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza
RS	Responsabile della Qualità
RSPP	Responsabile dei Servizi di Prevenzione e di Protezione
RSQ	Riesame del Sistema qualità
RSU	Rappresentanza sindacale unitaria
SGGA	Scelte generali di gestione e di amministrazione
SGQ	Sistema Uni En ISO 9001:2008
TIC	Tecnologie dell'informazione e della comunicazione
USP	Ufficio scolastico provinciale
VIC	Vicario, collaboratore del DS.