



Sistema Qualità
Certificato UNI
EN ISO
9001:2000



IT - 35213

ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE "A. MORO"

Via Redipuglia, 8 - 20010 CANEGRATE - 68° Distretto
Tel 0331 40.02.87 - Fax. 0331 412773 Cod fisc. 84004750158
Sito: www.icscanegrate.it E-MAIL: canegratedir@virgilio.it

Con Sezioni Associate:

Scuola dell'infanzia statale "Gianni Rodari" - Via Asiago, 1 - Canegrate - Tel. 0331/40.00.44
Scuola primaria statale "A. Moro" - Via Redipuglia, 8 - Canegrate - Tel. 0331/40.02.87
Scuola secondaria di primo grado statale "A. Manzoni" - Via XXV Aprile, 1 - Canegrate
Tel. 0331/40.37.89



Committed to excellence

III° Premio Qualità Pubblica Amministrazione

Documento di Partecipazione

*ICS "A. Moro"
Canegrate*

30 novembre 2010

PRESENTAZIONE DELLA SCUOLA

L'Istituto Comprensivo Statale "A.Moro" di Canegrate (ICS) è stato istituito il 1 settembre 2000 in applicazione del D.P.R. 275/1999, unificando le preesistenti scuole: Circolo Didattico e Scuola Media.

L'ICS si trova nel Comune di Canegrate, un comune di medie dimensioni (15.000 abitanti circa) del territorio dell'Alto Milanese, e ne comprende tutte le scuole del primo ciclo dell'istruzione, suddivise in tre plessi distinti:

- Scuola dell'infanzia statale "G. Rodari" - Via Asiago,1
- Scuola primaria statale "A. Moro"-Via Redipuglia,8
- Scuola secondaria di I° grado statale "A. Manzoni" – Via XXV Aprile, 1.

Dati alunni, classi, organico di istituto:

Ordine di scuola	Alunni totali	TP	TN
Infanzia	217	217	
Primaria	532	532	
Secondaria I° Grado	308	197	111
Totale			
	Sezioni Totale	TP	TN
Infanzia	8	8	
Primaria	23	23	
Secondaria I° Grado	14	9	5
Totale	45	40	5

	Org. Diritto	Org. Fatto
Infanzia	15	16
Primaria	49	56,5+11h. L2
Secondaria I° Grado	30 e spez.	30,5 e spez.
Totale	94 e spez.	103 e spez.

Personale Docente	103
Assistenti Amministrativi (AA)	6
Collaboratori Scolastici	19
Direttore Servizi Generali Amministrativi (DSGA)	1
Totale Personale ICS	129

BREVE STORIA DELLA SCUOLA

Le prime tracce di scolarizzazione in Canegrate risalgono al 1890: il senatore Giuseppe Gajo lascia terreno e £ 70.000 per la costruzione di un asilo infantile (i bambini prima erano accuditi presso la cascina "Mudrona").

La nascita della scuola dell'infanzia è piuttosto recente, nel 1976 viene costruita ed inizia con sole 4 sezioni. Oggi la scuola dell'infanzia dispone di 8 sezioni, con un parco attrezzato.

La scuola primaria nasce circa nel 1897 come plesso dipendente dalla scuola di Parabiago. Nel 1911 le scuole elementari di p.zza Grande si trasferiscono in Via Legnano. Nel 1962 si costruiscono le scuole elementari di via Redipuglia che diventano sede di Direzione Didattica negli anni '70 con l'aggiunta della scuola di S.Giorgio su Legnano fino al 1975. Negli anni 1978/1980 viene costruito il plesso di via dei Partigiani che rimane operativo sino agli inizi del '90, quando, a seguito del decremento demografico caratteristico di quegli anni, il plesso viene soppresso per fare posto ad una scuola secondaria di II° grado.

La scuola media opera a Canegrate dal 1960. La sede attuale in via XXV Aprile nasce nel 1975.

Le tre scuole si riuniscono in un unico Istituto Comprensivo nell'anno 2000 e così fino ad oggi.

PRINCIPALI DOTAZIONI E STRUMENTI UTILIZZATI

L'ICS dispone di un'ampia dotazione in tutti e tre i plessi, gli edifici sono in buono stato e vengono

continuamente interessati da interventi di adeguamento delle strutture alle normative. Tuttavia, il continuo decremento delle risorse a disposizione impedisce un normale aggiornamento delle risorse tecnologiche a disposizione. Negli ultimi due anni il MIUR ha fornito alla scuola primaria e secondaria di I° grado 3 lavagne interattive multimediali (LIM). Tutti e tre i plessi sono forniti di computer e collegamento ADSL illimitato.

La segreteria occupa diversi uffici (3 presso la sede dell'ICS in via Redipuglia e 1 presso la scuola secondaria di primo grado), ma, data la riduzione di personale, è in corso una ristrutturazione degli uffici.

PRINCIPALI FORNITORI DI PRODOTTI E SERVIZI

Beni e servizi vengono classificati nelle seguenti tipologie di prodotti:

1. spese in conto capitale
2. materiale didattico e software
3. materiali di consumo
4. contratti assicurativi e di servizio

I principali fornitori dell'ICS sono i seguenti:

Prodotto	Fornitore	Servizio fornito
1	Panta Rei	Fornitura strumentazione informatica
	Gestetner	Fotostampatori digitali in rete
2	Panta Rei	Software didattico
	Borgione	Materiale di consumo sc. infanzia
3	Vari	Materiale di pulizia
4	Pluriass Novara	Assicurazione integrativa alunni e personale
	Progetto Dialogando	Servizio di psicopedagogia alunni DSA
	Poletti Giulio	Servizio di protezione e prevenzione
	Bombelli	Gestione privacy

PRINCIPALI PARTNERSHIP DELL'ICS

L'ICS è molto attivo nel mantenere e promuovere relazioni con altre istituzioni e agenzie culturali del territorio, nonché nell'individuare rapporti preferenziali con fornitori che si rivelano o potrebbero rivelarsi strategici ed ha redatto una mappa strategica (v. criteri 2, 4 e 8).

TAPPE PRINCIPALI DEL PERCORSO QUALITÀ

Il percorso ha inizio nel 1999 con la formazione attivata dal Polo Qualità di Milano alla quale partecipano sia la ex-direzione didattica che la ex-scuola media di Canegrate. Insieme si sperimentano primi strumenti della qualità e si porta avanti la prima progettazione comune. L'esperienza continua anche dopo la costituzione dell'ICS nel 2000, fase in cui il percorso della qualità diviene scelta strategica nella costruzione dell'unità dell'ICS per linguaggio e strumenti operativi. La preparazione alla certificazione viene favorita anche dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL), in particolare dall'istituzione delle funzioni strumentali che si riflette nella formazione dello staff. La qualità diviene un compito comune unificante nell'ICS e favorisce la diffusione della cultura dell'organizzazione tra tutto il personale, sia docente che amministrativo. Si presta particolare attenzione alla divisione dei compiti nello staff, mentre si prosegue nella diffusione di strumenti e pratiche della qualità nelle commissioni dei docenti. Un ruolo determinante è svolto dalla DSGA con l'assegnazione dei compiti all'interno dell'ufficio e la distribuzione degli incarichi ai collaboratori scolastici. Il Sistema Gestione Qualità (SGQ) dell'ICS è molto

ampio, tanto che si può affermare che è certificato l'intero Istituto. Proprio per questo, gli operatori coinvolti hanno trovato particolarmente premiante aver avuto una sola non conformità (NC) nel corso delle ormai numerose visite ispettive disposte dall'ente certificatore. Le relazioni finali sono state ricche di indicazioni utili al miglioramento del sistema qualità. La certificazione UNI EN ISO 9001:2000 porta la data del 31/12/2003. Dal mese di luglio 2004 l'ICS è ente accreditato presso la Regione Lombardia per le attività di formazione e orientamento, dal 2009 è certificato ISO 9001/2008.

Durante questi ultimi anni l'ICS ha partecipato a numerose iniziative per l'eccellenza ottenendo risultati ragguardevoli e riconoscimenti a livello nazionale:

Anno 2005: partecipazione al Premio Qualità Italia Scuola (PQI), con site visit e rapporto di valutazione

Anno 2006: partecipazione al II° PQI Scuola, con menzione speciale per la capacità di innovazione.

Anni 2007/2010: partecipazione al progetto "Benchmarking e misurazione delle performance nel sistema di istruzione lombardo" del Polo Qualità di Milano

Anno 2007/08: partecipazione al programma LOE (Level of Excellence) con riconoscimento del livello raggiunto da parte dell'Associazione PQI (APQI)

Anno 2008/09: partecipazione al corso di formazione per l'implementazione del modello CAF, organizzato dal Polo Qualità di Milano

Anno 2009: partecipazione al concorso ministeriale "Premiamo i risultati" con **Menzione Speciale** per la capacità di coinvolgimento degli stakeholders

Anno 2009/10: organizzazione a Milano del seminario di formazione "ANNO 2008: ISO prima e dopo" rivolto agli istituti scolastici certificati per l'adeguamento del Sistema Gestione della Qualità (SGQ) alla nuova norma ISO 2008 e conseguimento del nuovo certificato da parte dell'Ente di Certificazione.

Anno 2010/11: partecipazione al III° Premio Qualità della Pubblica Amministrazione (PA)

STRUTTURA DEI PROCESSI

L'ICS ha identificato e suddiviso i processi in tre macroaree:

- processi principali (progettazione, erogazione attività didattica, orientamento, formazione personale, comunicazione)

- processi di supporto (gestione spazi e attrezzature, approvvigionamento, bidelleria, servizi di segreteria, accoglienza)

- processi di assicurazione della qualità (gestione documentazione, controllo registrazioni, gestione comunicazione, riesame della direzione, formazione, customer satisfaction -CS-, gestione reclami, verifiche ispettive, non conformità -NC, azioni preventive e correttive, misurazione processi).

Sono poi stati identificati, per ogni processo, il responsabile della gestione, gli elementi in ingresso ed in uscita, il documento di riferimento ed il responsabile per il monitoraggio. Inoltre sono state individuate le correlazioni tra i processi. Per tale documentazione si fa riferimento al manuale della qualità (MQ).

PRINCIPALI PROGETTI IN ATTO

L'ICS continua a sostenere i principali progetti di

istituto in atto: Progetto Qualità, Progetto SARA (Sostegno Attività Ripensate in Autonomia), Progetto "Tutti a scuola" inserimento alunni stranieri, Progetto "Orientamento", Progetto LIM.

Altri importanti progetti per l'anno in corso sono: Progetti di Cittadinanza e Costituzione, Progetti di educazione ambientale (Scuola 21) e partecipazione a Rete di Scuole che promuovono la salute

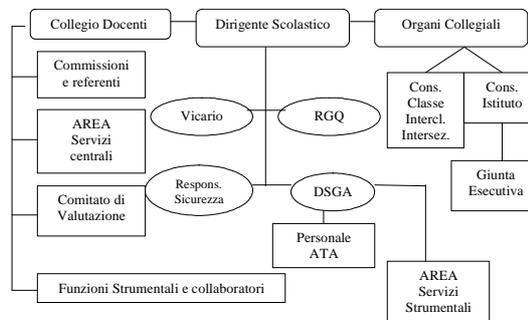
STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE FUNZIONIGRAMMA

Il funzionigramma dell'ICS è descritto nel Piano dell'Offerta Formativa (POF), gli incarichi sono così distribuiti:

- Dirigente scolastico (DS)
 - 2 Collaboratori del DS
 - 6 insegnanti Funzione Strumentale (FS)
 - 2 Coordinatori di Plesso
- che, insieme, formano lo Staff dell'ICS.

La distribuzione degli incarichi, deliberata dal Collegio dei Docenti Unificato (CDU) relativa ai referenti e alla composizione delle commissioni, è deliberata dal CDU.

ORGANIGRAMMA



CRITERIO 1: LEADERSHIP

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

La storia della mission dell'ICS inizia con la frequenza di pochi docenti dei tre ordini di scuola non ancora unificati al corso organizzato dal Polo Qualità di Milano che ha lo scopo di avviare gli istituti lombardi alla cultura della gestione in qualità e durante il quale ognuna delle tre scuole identifica la sua mission e la comunica al Gruppo Qualità. Con la nascita dell'ICS viene formulata una nuova MISSION con lo scopo di dare all'ICS intero un unico, importante indirizzo:

"L'Istituto Comprensivo trova la sua massima espressione nella progettazione di interventi formativi con lo scopo di creare nuove modalità di apprendimento, insegnamento ed organizzazione della didattica".

La mission dell'ICS riflette l'intenzione della leadership di fare dell'ICS un riferimento per la formazione. Le mission dei tre ordini di scuola, che riflettono le peculiarità emerse durante la loro prima elaborazione, vengono mantenute in quanto contengono elementi di continuità con la storia, lo stile ed il clima di ogni scuola e ne costituiscono l'identità, fondamento sul quale si è proceduto all'unificazione dell'ICS e allo scambio di competenze tra i docenti.

La Mission delle scuole è recepita dal POF e segue gli stessi canali di diffusione. Per quanto riguarda la **revisione della Mission**, il DS e il Responsabile Gestione Qualità (RGQ) hanno proceduto alla verifica della stessa presso tutti i docenti dell'ICS in occasione

della visita di rinnovo della certificazione ISO, tramite un questionario distribuito alla fine dell'anno scolastico, in concomitanza con le verifiche di fine anno (2009).

La discussione, l'approvazione nel CDU e la diffusione attraverso il sito dell'ICS (www.icscanegrate.it) del POF e della Carta dei Servizi sono da considerarsi come una garanzia nei confronti della più ampia presa di coscienza dei valori che sono posti come obiettivo a tutti i suoi membri perché li integrino nel proprio comportamento.

L'etica e i valori di riferimento della scuola, integrati con i principi dell'eccellenza del CAF, sono descritti nella Carta dei Servizi (D.P.C.M. 7 giugno 1995) e nella politica: sono stati ripresi ed elaborati dalle commissioni che hanno via via aggiornato il documento e approvati dagli Organi Collegiali (OO.CC); la politica dell'ICS è stata definita in fase di progettazione del sistema di gestione qualità ad opera del DS e di RGQ e diffusa attraverso il POF. I principi etici di riferimento dell'ICS vengono richiamati nella **relazione finale** che annualmente il DS tiene nel corso dell'ultimo CDU del mese di giugno. Tale relazione, pubblicata sul sito, mette in rapporto i principi dell'eccellenza con le attività che durante l'anno sono state attuate nella scuola, e con la modalità con cui si è operato. Negli scorsi anni nella relazione sono stati affrontati temi come il lavoro di squadra, le linee strategiche di sviluppo dell'ICS, identità dell'ICS e importanza del SGQ, la valutazione, il contributo dei singoli e il suo riconoscimento, la tenuta dell'ICS e del SGQ a fronte dei cambiamenti e delle riforme. In occasione dei numerosi riconoscimenti ricevuti dall'ICS, è sempre richiamata l'importanza e il ruolo delle modalità operative in modo da favorire la crescita in tutto il personale di una cultura dell'organizzazione e di orientare l'operato dei singoli ai principi generali di riferimento. Tutti i leaders della scuola, nelle occasioni in cui presentano il lavoro delle proprie aree, fanno riferimento ai principi guida delle politiche e delle strategie dell'ICS, mettendo in evidenza: senso dello scopo, comunicazione aperta, fiducia e rispetto reciproco, leadership distribuita, procedure efficaci di lavoro, capacità di costruire sulle differenze, flessibilità ed adattabilità, apprendimento continuo, clima. Tali elementi trovano riscontro nei sondaggi di percezione annuali. (cfr. criterio 7).

L'ICS segue con la massima attenzione le innovazioni normative, applica le indicazioni che pervengono dall'area legislativa e dall'amministrazione periferica con un impegno che non è semplice compliance ma le utilizza per ripensare le pratiche dell'ICS in senso evolutivo e nell'ottica del miglioramento. Ad esempio l'ICS ha provveduto a creare sul proprio sito la sezione "Trasparenza, valutazione e merito", contenente il Curriculum Vitae (CV) del DS, la sua retribuzione e il codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni (Circolare 1/2010 Dipartimento della Funzione Pubblica). In tale spazio vengono via via pubblicati i dati richiamati nella stessa circolare.

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

A partire dall'anno 2003, nell'ICS sono stati introdotti e sviluppati due modelli di gestione: UNI EN ISO

9001:2000 (dal 2009 certificazione 9001:2008) e EFQM, ora CAF. Tali modelli operano in modo sinergico, con continui scambi e monitoraggi reciproci; il SGQ, organizzato e sostenuto con risorse interne, ha dimostrato così di essere sostenibile nel tempo.

Tale risultato è stato conseguito non sovrapponendo il sistema qualità all'organizzazione scolastica, bensì integrando quanto previsto dalla norma per la gestione dei processi definiti dall'ICS, che ha potuto darsi un'organizzazione più razionale e forme di gestione strutturate per funzioni, responsabilità e competenze (cfr. criterio 5). Tutti i leader della scuola hanno contribuito alla definizione dei processi e del sistema qualità nell'ambito della propria sfera di competenza, raccordando le diverse indicazioni e operatività in modo che non si creassero sovrapposizioni e incoerenze.

Essi hanno operato in sincronia tra di loro e con il RGQ soprattutto durante le prime fasi di implementazione del sistema, e poi riprese ogni anno ove cambino i membri dei diversi gruppi di lavoro. Ognuno per la propria area di competenza ha definito le responsabilità sia in sede di commissione che di organizzazione del lavoro. Basti pensare alla FS POF che, in collaborazione con RGQ, annualmente rivede i questionari di CS da somministrare a personale e clienti.

L'ICS ha ricevuto, dal 2003 al 2009, la visita di 18 valutatori per 17 giornate di valutazione, i rapporti di valutazione sono costantemente esaminati, diffusi e sono stati oggetto di formazione interna di tutto il personale, le raccomandazioni e i rilievi contribuiscono al miglioramento continuo (cfr. criterio 9.1).

Negli anni è stato progressivamente messo a punto un processo di governo del management.

Inizialmente, per meglio rispondere alle esigenze interne dell'organizzazione, il DS ha elaborato uno "**Strumento di autodiagnosi dello staff**" nel quale compare, tra le altre, una domanda inerente la percezione del proprio ruolo. I risultati sono stati analizzati e utilizzati per ridefinire o confermare le funzioni di staff, anche con lo scopo di comunicare a tutto il collegio eventuali necessità di cambiamento individuate dall'interno. Esso consiste in un semplice modello attraverso il quale i leader sono stati invitati ad esaminare l'efficienza della struttura organizzativa, l'efficacia gestionale e le proposte di miglioramento della propria funzione o della struttura dello staff.

I risultati sono stati esaminati dal DS., discussi dallo staff e dal CDU, così come le proposte di modifica, che sono all'origine della successiva procedura per la designazione dei leader. (cfr. criterio 3).

Con l'attivazione del SGQ si è notato che le funzioni direttamente connesse con la gestione dei processi inseriti nel sistema qualità sono risultate maggiormente strutturate e che la loro azione è risultata più efficace. Ciò ha costituito uno stimolo nell'estendere la strutturazione dei processi ad altre funzioni, per le quali sono state prodotte istruzioni operative (IS), come nel Progetto SARA (rivolto agli Alunni Diversamente Abili - DVA) e nel Progetto "Tutti a scuola" (rivolto agli alunni di altra nazionalità). Inoltre la FS di "Scuola 21" e la referente della Commissione Eventi hanno ritenuto utile identificare gli indicatori delle proprie aree e tenere sotto controllo i risultati.

Nell' a.s. 2009/10 tale strumento è stato modificato ai fini dell'applicazione del Decreto 150/09 ed è stato trasformato in **relazione finale** dei leader al CDU, con un dettaglio degli obiettivi, coerenti con mission, vision, valori, politiche e strategie, e dei risultati conseguiti (espressi in scala numerica) e del loro commento. Dal corrente anno scolastico si mette in atto una migliore strutturazione del processo, descritta nel criterio 5.

I progetti annuali dell'ICS e i progetti didattici vengono formalizzati nella fase di pianificazione attraverso le schede A/B, verificati con le schede Punti di Forza e di Debolezza (PF/PD) dai docenti referenti nel mese di giugno e presentate agli OO.CC. Queste ultime sono alla base della riprogettazione per l'anno successivo e il format è sottoposte a riesame.

Ogni leader ha la consapevolezza dell'importanza che riveste la formazione nell'ambito delle scelte strategiche dell'ICS e dà la propria disponibilità a partecipare a corsi di aggiornamento connessi con la propria funzione. Inoltre, data la carenza di risorse economiche per aggiornamenti sul tema della qualità, la RGQ ha intrapreso una proficua collaborazione con il Polo Qualità di Milano e ha organizzato un corso con una rete di scuola sull'aggiornamento della norma UNI EN ISO 9000:2008. All'iniziativa hanno partecipato 22 istituti scolastici, prevalentemente della Regione Lombardia, per un totale di 42 docenti.

La DS ha partecipato a numerose iniziative di aggiornamento ed ha seguito tutto il percorso dell'ICS, si citano, in particolare le significative iniziative di formazione per valutatore degli ultimi anni:

- Novembre 2006: corso per Excellence Assessor secondo il modello EFQM per la scuola, tenuto da AICQ
- Maggio 2008: partecipazione in qualità di Valutatore alla seconda edizione del "Premio Qualità PPAA" secondo il modello CAF
- Ottobre 2010: Upgrade Training Course for the EFQM Model 2010

Nel campo della formazione sulla qualità si sono registrate numerose attività, che hanno visto crescere di molto la competenza di un gruppo di referenti. In questi anni, con l'adattamento dell'organizzazione alle norme ISO, sono stati effettuati adeguamenti a vari livelli. Innanzitutto sono stati ridistribuiti gli incarichi nell'ambito dei settori dell'area amministrativa e dei servizi di segreteria e sono stati effettuati corsi di formazione per il personale Assistente Tecnico Amministrativo (ATA): ora il riferimento a "*chi fa che cosa*" è preciso e i vari responsabili, ognuno per l'area di pertinenza, hanno raggiunto un buon grado di competenza e efficienza.

Il processo delle attività di formazione rivolte al personale è uno dei punti di maggiore attenzione dell'ICS: ha ottenuto una valutazione altissima nel Rapporto PQI 2005 e 2006, è gestito da un insegnante FS e viene descritto nel criterio 3.

L'ICS cura la propria dotazione tecnologica, compatibilmente con le risorse disponibili. La FS sull'informatica ha dotato il sito di una piattaforma e-learning, che si è dimostrata un importante strumento per la formazione (cfr. criterio 4.5). Ad esempio, l'ICS è stato capofila di alcuni corsi di formazione per docenti e

genitori che hanno potuto avvalersi di tale strumento (v. criterio 3.2).

Il SGQ di istituto già prevede fin dal 2003, anno della prima certificazione, attività di audit interno, che vengono regolarmente svolte e documentare.

La gestione organizzativa e di project management avviene attraverso la procedura del riesame e le riunioni di staff. In questi ambiti viene, inoltre, pianificato lo scambio di processi e materiali tra gli ambiti della ISO, come le azioni di miglioramento, e ambiti che sono più caratteristici del CAF, come l'esame del trend degli indicatori, la strutturazione del processo degli incarichi di staff, la pianificazione di importanti azioni nei confronti degli stakeholders (volontariato) e dell'ambiente (v. criterio 8). Tale operazione è frutto di un processo a cascata che ha il suo fondamento nel SGQ di istituto, basato, appunto, sulla normativa ISO e sul CAF, e vede la valutazione dei risultati di performance degli indicatori dei processi, la valutazione delle esigenze delle parti interessate, la definizione degli obiettivi e dei progetti predisposti per raggiungerli (cfr. criterio 2), analizzati nel corso del riesame della direzione, deliberati dagli OO.CC. e formalizzati nel POF. Contemporaneamente vengono identificate le risorse per implementarli, monitorarli e validarli. Tali progetti investono solitamente tutto l'ICS, non un solo ordine di scuola. Gli obiettivi annuali della qualità vengono fissati previo esame degli indicatori relativi all'anno precedente. Di particolare rilevanza sono le azioni del collaboratore vicario, che ha costruito e gestisce alcune delle procedure ISO più qualificanti dell'intero ICS, in continuità con la precedente esperienza della scuola secondaria, ad esempio per la formazione delle classi, la gestione dell'orario e la procedura della programmazione didattica, ricevendo apprezzamenti nei rapporti di valutazione. Sempre presso la scuola secondaria, ha ricevuto apprezzamenti la procedura ISO dell'orientamento gestita da una insegnante FS, POF e Carta dei Servizi sono due delle procedure ISO più consolidate, seguite con continuità dalla stessa insegnante FS. Anche la gestione dell'orario e le operazioni di scrutinio degli alunni sono state informatizzate ad opera di un insegnante FS.

I risultati ottenuti, ovvero il livello raggiunto dagli indicatori in relazione alla soglia di accettabilità, vengono comunicati ai responsabili di processo e al CDU e in seguito anche ai genitori. Se l'indicatore è al di sotto della soglia di accettabilità o comunque non è ritenuto soddisfacente e migliorabile, vengono decise le azioni di miglioramento sia in sede di riesame della direzione, che di commissione, laddove il processo è supportato dall'azione di un gruppo di lavoro, oltre che dal responsabile. Tali azioni vengono discusse innanzitutto col DS, poi con i responsabili delle varie fasi identificate per accordarsi sulla tempistica di realizzazione. RGQ ha il compito di verificare che le azioni decise si svolgano nei tempi e con le modalità decise; ogni responsabile di fase è incoraggiato a identificare se è necessario un approfondimento o una modifica al percorso individuato e proporre varianti, pur rispettando l'obiettivo finale, e vengono eventualmente effettuati focus group per stimolare la creatività e l'innovazione, a tutti i livelli, e per il loro

riconoscimento a risultato ottenuto.

A livello interno tra i responsabili di processo nelle commissioni, nei riesami si effettua il confronto tra i migliori modi di operare perché tutti ne possano beneficiare. Quest'anno tale azione si è attuata sulla base del questionario di rilevazione dei bisogni descritto nel successivo criterio 2, mentre a livello esterno, con altre scuole, è stato messo in atto il processo di benchmarking attraverso il tool informatico del Polo Qualità di Milano.

I leader hanno definito le linee strategiche di istituto al fine di ottimizzare le risorse e orientare l'operato dei singoli sulle priorità e i cambiamenti che riguardano le riforme e la struttura dell'ICS (v. criterio 2).

I leader svolgono la loro azione sostenuti e coadiuvati da commissioni formate preferibilmente da docenti di tutti e tre gli ordini di scuola (salvo che per la commissione orientamento costituita esclusivamente da docenti di scuola secondaria di I° grado). Tale modalità organizzativa ha una notevole importanza a livello di coinvolgimento del personale e di comunicazione delle eventuali decisioni prese.

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

La leadership dell'ICS costituisce il motore dell'azione di miglioramento continuo che è stata intrapresa sin da quando è iniziata il percorso nella qualità dell'ICS.. Ogni leader è consapevole dell'importanza di sostenere e promuovere l'innovazione e la creatività. La presenza delle FS nelle varie commissioni è di stimolo affinché i vari leader abbiano la facoltà di proporre sia nuove metodologie di implementazione, che modifiche alla realizzazione dei processi in atto. Ad esempio, pur nell'incertezza delle normative, la commissione "Riforma della scuola" ha sempre seguito i processi in atto ed ha partecipato a significative sperimentazioni, elaborando in proprio strumenti di lavoro da sperimentare sul campo, come i modelli delle UDA e i registri di classe.

Organigramma e funzionigramma dell'ICS sono deliberati annualmente dal CDU, sono inseriti nel POF, a sua volta pubblicato sul sito dell'ICS.

La composizione dello staff viene rivista di anno in anno, per adeguarne la strutture alle rinnovate esigenze, tuttavia è costituito da un gruppo stabile che garantisce la continuità dello svolgimento dei processi e da nuove figure di riferimento che consentono di ampliare l'ambito di azione, tenendo conto delle esigenze e delle aspettative degli stakeholders (ad es. Progetto Piedibus).

Questo è per l'ICS un valore aggiunto poiché il poter operare sempre con le medesime persone ha permesso di creare un gruppo forte, che procede con un alto livello di collaborazione e di condivisione delle scelte strategiche e interagisce positivamente con l'intero collegio dei docenti.

Una volta che la leadership ha stabilito e comunicato politica e strategie e delineato i progetti che considera prioritari, (cfr. criterio 2) quindi strategici per l'organizzazione, intraprende la strada dell'adeguamento delle strutture in modo da mettere l'organizzazione nelle condizioni di offrire un servizio coerente con quanto stabilito. Il DS, essendo in possesso delle relazioni finali delle funzioni strumentali relative al precedente anno, dei risultati relativi al monitoraggio dei processi e in

base a quanto stabilito in materia di politica e strategie, propone e condivide con il collegio docenti, nel mese di settembre, quali sono le figure di cui l'ICS necessita per poter affrontare al meglio il cammino del nuovo anno. Naturalmente alcune figure continuano a ricoprire il proprio ruolo; per le aree scoperte viene attivata la procedura di raccolta e selezione delle domande presentate dai docenti.

I principali criteri utilizzati per la scelta dei responsabili di processo sono quelli previsti dal CCNL (continuità nell'ICS e disponibilità a restare fino al termine delle attività progettate, disponibilità alla valutazione di fine anno sulle attività di competenza, disponibilità a seguire la formazione inizialmente prevista) ma all'interno del nostro ICS sono tenute in considerazione anche la conoscenza del SGQ, competenza su misurazioni e monitoraggio, disponibilità a lavorare in gruppo.

A diverso titolo e con modalità differenziate a secondo del personale interessato, i leader hanno organizzato piccoli gruppi di lavoro o brevi corsi di formazione, per motivare e sostenere nel cambiamento, dare più informazioni possibili e rendere accessibili i nuovi strumenti.

Infine l'efficacia del cambiamento e i reali miglioramenti avuti sono stati misurati attraverso questionari distribuiti a tutto il personale e ai genitori e i risultati esposti durante l'ultimo CDU di giugno.

La comunicazione è una scelta strategica dell'ICS e la leadership si avvale sia di canali strutturati (procedura delle comunicazioni, POF, riunioni collegiali nei tre ordini di scuola) che di mezzi meno codificati ma molto efficaci, quali la pubblicazione del foglio periodico di informazione "X-News" (cfr. criterio 3) attraverso il quale i leader comunicano al personale e ai clienti (famiglie e alunni) le ultime novità e le scelte qualificanti dell'ICS. Le comunicazioni avvengono anche attraverso il sito web.

L'approvazione e la distribuzione del POF costituiscono l'anello centrale della comunicazione al personale dei fondamenti delle azioni educative su cui si fonda l'operato dell'ICS: mission, obiettivi, strategie, scelte educative e organizzative sono ben evidenziate in questo documento, del quale vengono approvati più stadi di esecuzione e che viene diffuso attraverso la pubblicazione sul sito dell'ICS. L'esame della trattazione dei reclami evidenzia che la maggior parte di essi è stata trattata dai referenti nelle rispettive aree di competenza, con azioni ripetute e attenzione continua nei confronti dei problemi più ricorrenti. Essi intervengono ad ogni disfunzione rilevata con colloqui individuali e circolari. Il DS ha messo a punto una procedura di risposta scritta e documentata.

L'attenzione alla crescita ed al coinvolgimento del personale nel miglioramento è uno dei punti di maggiore attenzione del DS e del DSGA, che hanno messo a punto diverse strategie per incoraggiare e stimolare il cambiamento (descritte nel successivo criterio 3), mettendo in atto processi strutturati che stanno dando risultati positivi, ad esempio nel reperimento di esperti all'interno dell'ICS attraverso l'autosegnalazione delle competenze del personale e nel suscitare progetti innovativi sia nel campo della didattica che nel campo

dell'organizzazione del lavoro .

Nell'ambito dell'area relativa al rafforzamento della cultura dell'eccellenza, ed in particolare per quel che riguarda il sistema dei riconoscimenti, i principali "attori" risultano essere il DS e il DSGA.

Tutti i leader dell'ICS pongono attenzione ai rapporti personali interni ed esterni e sono pronti alla collaborazione ed al dialogo.

Ad esempio, per quanto riguarda la definizione degli orari di servizio, ove questi permettono una certa flessibilità, vengono effettuate sistematicamente le rilevazioni dei bisogni del personale, come nel caso dei "desiderata" alla scuola secondaria di I° grado e con l'intervento del DSGA che, all'inizio dell'anno scolastico, effettua colloqui individuali con tutto il personale ATA per rilevare le esigenze di ciascuno e le richieste per lo svolgimento del servizio, e poter così assegnare i compiti in modo mirato. Tutto ciò nel rispetto della contrattazione di istituto che ha messo a punto i criteri per stabilire le priorità in caso di più richieste, garantendo equità e trasparenza. Il DS procede in modo analogo per l'assegnazione dei docenti alle classi, con l'obiettivo di far convergere le esigenze dei singoli con gli obiettivi dell'ICS.

L'ICS è attento nel salvaguardare le diversità: sempre in riferimento al personale ATA, si pone grande attenzione nell'identificare le mansioni più adatte al personale, con particolare riguardo per le persone che presentano disabilità o limitate possibilità di lavoro. Anche il personale docente ha trovato nel corso degli anni un costruttivo appoggio per utilizzi diversificati nell'ambito dell'istituto presentati e sostenuti in modo da dare soddisfazione agli interessati (utilizzi in biblioteca, su sostegno, part time...)

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

Il rapporto tra i leader e il resto del personale è diretto e tutto il personale ha la possibilità di interloquire o presentare problemi e aspettative. Il DS riceve il pubblico senza particolari formalità ed ha istituito un registro dei colloqui sul quale vengono annotati i colloqui che tiene, le persone che li richiedono, i problemi evidenziati o le proposte avanzate e le risposte date o le azioni consigliate. Tale strumento è utilizzato per il monitoraggio e per tenere sotto controllo l'evoluzione delle diverse situazioni. In alcuni casi ha costituito uno degli elementi documentali per azioni disciplinari.

L'ufficio del DSGA ha orari codificati ed esposti all'esterno, nei documenti ufficiali dell'ICS (carta dei servizi) e sul sito dell'ICS.

Ogni leader, come già accennato in precedenza, si attiva per ricercare e partecipare ad iniziative che interessano la propria area di competenza (e quindi coerenti con le finalità istituzionali), siano queste corsi di formazione/aggiornamento, seminari, convegni.

In particolare il DS e RGQ vagliano proposte riguardanti la gestione in qualità della scuola e le diffondono agli altri membri della leadership e al resto della scuola.

Gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione vengono espressi nei termini e secondo le linee indicate, con

frequente revisione della documentazione di istituto e con la massima tempestività possibile, tenendo conto della storia e dello stile dell'ICS.

Ciò vale non solo nei confronti del MIUR, ma anche nei confronti degli Enti Locali (Regione, Provincia e Comune). Con l'Amministrazione Comunale (AC) di Canegrate vi è da sempre ampia collaborazione, formalizzata anche da documenti scritti, e un continuo scambio di pratiche e progettazioni (es. intesa per il trasferimento di fondi e la progettazione didattico-educativa).

I leader dell'ICS, prendendo spunto dai principi del Bilancio Sociale, hanno elaborato una Mappa Strategica degli stakeholders dell'ICS, conformata al modello CSR (Corporate social Responsibility) scelto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, suddivisa in categorie, soggetti compresi, aspettative interpretate e impegni/obiettivi. Tale documento ha lo scopo di orientare i rapporti con tutti i portatori di interessi secondo i principi etici della responsabilità sociale, della buona amministrazione, del miglioramento continuo e della correttezza istituzionale.

La scuola individua tra i rapporti con le parti interessate, spazi per un reciproco beneficio ed attiva iniziative, previste dall'autonomia, a questo scopo in sede di riesame, al nascere di necessità di miglioramento, valuta le potenzialità esistenti tra le parti interessate, sulla base degli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per monitorarne i risultati (cfr criterio 2.1 e 4)

Tali rapporti, oltre che essere improntati alla massima collaborazione, hanno l'obiettivo di essere efficaci per entrambe le parti e portare valore aggiunto. È quindi di primario interesse che i progetti siano estremamente aderenti e coerenti con la mission e la politica dell'ICS. A tale scopo le proposte di collaborazione vengono attentamente vagliate, in prima persona dal DS, poi dai collaboratori per stabilirne la congruità.

Tra i partner che hanno acquisito negli anni maggiore valore aggiunto per l'ICS vi è il CIESSEVI, Centro Studi per il Volontariato della Provincia di Milano, che ha contribuito a valorizzare le attività che l'ICS aveva già introdotto autonomamente con una visione molto innovativa, e le ha dotate di più ampio respiro territoriale, più numerosi contatti e significativi finanziamenti, facendo dell'ICS un istituto di riferimento per tali attività. La carica innovativa e creativa di tale collaborazione è tuttora in pieno sviluppo, anche nel senso della internazionalizzazione attraverso un progetto europeo (cfr. criterio 4).

I rapporti con una delle principali parti interessate all'azione dell'ICS, cioè i genitori degli studenti, sono storicamente improntati alla massima collaborazione. Ad esempio viene posta estrema attenzione ai reclami che giungono da quella componente e vengono attivati con celerità tutti i canali che possono portare ad una soluzione il più possibile veloce ed efficace del problema. Ogni anno vengono esaminati con attenzione gli indicatori delle CS (v. criterio 2). Inoltre i genitori vengono attivamente coinvolti nelle varie iniziative dell'ICS, iniziative che, solitamente, vengono pubblicizzate e aperte a tutta la cittadinanza (festa di fine anno, premiazione di concorsi, spettacoli teatrali e non). Alcune delle iniziative di maggiore successo hanno il

carattere di “progettazione partecipata, come nel caso del “Piedibus” e del “Giardino dei 5 sensi” nei quali i genitori vengono coinvolti anche nella realizzazione di progetti didattici, sia per dare un supporto tecnico, sia per intervenire durante le lezioni.

Sul lato didattico, si intrattengono rapporti molto stretti e continuativi con gli istituti superiori presenti sul territorio, per impostare le attività di orientamento alla scelta della scuola media superiore. Le CS distribuite agli alunni, permettono tra l’altro di individuare le scuole che più hanno saputo essere chiare ed efficaci nelle loro presentazioni e di correggere gli interventi per l’anno successivo. Tale rapporto prosegue anche oltre questo momento; infatti da diversi anni, la FS per l’orientamento opera in modo da avere dati di ritorno dei risultati scolastici del primo anno di frequenza dei licenziati, unitamente ai problemi che più hanno incontrato i ragazzi nel nuovo ordine di scuola (cfr. criterio 9). Tutte queste attività rientrano nella procedura dell’ orientamento in uscita (cfr. criterio 5).

L’ICS ha acquisito una certa visibilità sul territorio grazie ai propri risultati e ai numerosi riconoscimenti ottenuti. Infatti ha realizzato, nel corso degli anni, una quantità imponente di iniziative a carattere ambientale e progetti di educazione alla convivenza civile e alla pace. Numerosi progetti hanno ottenuto riconoscimenti in concorsi nazionali (vedi criterio 8). Sono stati, inoltre, realizzati diversi progetti di educazione alla convivenza civile e alla pace, anche in collaborazione con l’AC di Canegrate e le associazioni locali e nazionali. (ad es. Progetto solidarietà senza confini, concorso della Consulta del Volontariato “Accorgersi dell’altro”). DS e RGQ sono stati invitati più volte a presentare le attività dell’ICS in convegni, presso il Polo Qualità e Assolombarda a Milano.

CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

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

L’ICS è consapevole che bisogni e aspettative delle parti interessate si creano, e vengono esplicitati , nei modi più diversi e, di conseguenza, la loro rilevazione non è sempre agevole.

Si è, quindi, avvertita la necessità di elaborare una *mappa strategica* che serve di orientamento nella definizione della mappa dei rapporti tra i diversi stakeholders, suddivisa in categorie quali risorse umane, clienti, partner, fornitori, Stato, Comunità, per facilitarne la lettura e applicazione. Tale documento è allegato al POF e pubblicata sul sito dell’ICS.

Strumento fondamentale di feed-back della soddisfazione del cliente, attraverso l’analisi delle criticità, restano i dati raccolti con le CS annuali di genitori, docenti e ATA, e degli altri strumenti di rilevazione della CS previsti dal SGQ, come i questionari relativi alla procedura iscrizioni, accoglienza e orientamento, che coinvolgono anche gli studenti e monitorano l’andamento delle iniziative via via che vengono attuate.

Il SGQ si è poi sviluppato fino a comprendere strumenti di rilevazione delle CS anche per i partner strategici e i fornitori di beni e servizi. Tale strumento è stato ritenuto utile all’interno dell’istituto anche nella definizione di istruzioni operative del Progetto SARA

(alunni DVA) e Progetto “Tutti a scuola” (alunni con cittadinanza non italiana), ed ha “contagiato” le rilevazioni sul Progetto “Piedibus” ed anche alcune attività scuola-famiglia.

Una rilevazione di eventuali bisogni viene effettuata anche nel corso delle assemblee di classe di inizio anno e le conseguenti segnalazioni vengono prese in considerazione dal DS e riportate nell’ambito dei processi di revisione.

Molte informazioni derivano dai colloqui informativi richiesti dalle famiglie, colloqui diretti con le famiglie durante l’anno, partecipazione agli organi collegiali, dati di ritorno dalle scuole superiori circa il successo scolastico di ex-alunni, reclami, soprattutto laddove viene rintracciata una ripetitività nelle aree interessate o per i responsabili coinvolti. Importanti informazioni vengono raccolte dai docenti nel corso dei colloqui con i genitori nelle attività di accoglienza, nei quali vengono esplicitate ansie ed aspettative nei confronti della scuola. I coordinatori dei vari servizi hanno il compito di raccogliere queste informazioni e farle giungere sollecitamente al DS in modo che possa esaminarle e tracciare il percorso coinvolgendo il personale interessato.

L’ICS si riferisce poi, naturalmente, alle fonti normative, ed è particolarmente attento nel cogliere gli orientamenti della PA (MIUR, UE ...) non solo nelle norme, ma anche nei documenti di studio e programmatici e nel vasto dibattito che si sviluppa nei media, nelle organizzazioni professionali e sindacali e nel sociale.

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

Nel paragrafo precedente è stato specificato quali sono le fonti di ingresso dei dati utilizzati dall’ICS per definire politiche e strategie.

Nella seguente tabella viene sinteticamente riportato, riguardo alla raccolta dei dati, chi la fa, con quale frequenza, qual è il coinvolgimento della direzione e il processo attraverso il quale vengono utilizzati per la definizione di politiche e strategie.

Responsabile raccolta dati	Frequenza raccolta dati	Coinvolgimento della direzione	Processo/ servizio
Indicatori interni di performance: risultati ex-allievi secondaria			
Funzione Strumentale	Una volta all’anno	Analisi dati relazionati e proposta azioni	Orientamento
Indicatori interni di performance: risultati relativi al personale/percezione			
Funzione Strumentale POF/RGQ	Una volta all’anno	Analisi dati relazionati, diffusione e proposta azioni	Customer satisfaction
Attività di apprendimento: aggiornamento professionale			
Funzione Strumentale Aggiornamento	- Alla fine di ogni corso - CS generale una volta all’anno	Analisi dati relazionati e proposta azioni	Customer satisfaction
Attività di apprendimento: verifiche ispettive interne			
RGQ	Secondo calendario stabilito all’inizio dell’anno	Analisi dei dati in riesame ed eventuale decisione di azioni di miglioramento	Assicurazione qualità
Ente di certificazione	Secondo calendario inviato	Analisi e diffusione del rapporto di verifica per eventuali azioni di miglioramento	Verifica ispettiva

<i>Responsabile raccolta dati</i>	<i>Frequenza raccolta dati</i>	<i>Coinvolgimento della direzione</i>	<i>Processo/ servizio</i>
Ricerca/sperimentazione educativa			
Responsabile designato a secondo della ricerca	Alla fine delle attività programmate	Analisi dei dati e diffusione risultati	Progettazione didattica
Dati ambientali			
Dirigente scolastico	Una volta all'anno	Rilevazione dati	Sicurezza e cura ambiente di lavoro

Le performances e le attività dell'ICS vengono monitorate e misurate in modo sistematico. Da quando è attivo il SGQ, ottimi elementi di apprendimento sono state le relazioni dei diversi valutatori che hanno esaminato i processi ed hanno fornito indicazioni preziose, essendosi succeduti dall'anno 2003 18 valutatori per 17 giornate di valutazione, documentate dai Rapporti di verifica dell'Ente di Certificazione e dal Rapporto di valutazione del PQI 2005 e del PQI 2007 (cfr criterio 9). Esse vengono esaminate con cura da RGQ e DS, diffuse attraverso le riunioni di staff ed i collegi dei docenti e sono all'origine di azioni di miglioramento. E' stato spesso sorprendente notare come i rilievi fossero riferiti a momenti nodali del processo principale della scuola, e ciò è stato fonte di stimolo, in un momento di incertezza normativa, a precisare meglio le modalità operative nell'ottica dell'autonomia scolastica. Uno degli elementi più delicati nella rilevazione dell'efficacia delle attività della scuola è la gestione dei reclami. L'ICS tiene ad informare i propri clienti degli strumenti a disposizione per avanzare reclami e segnalazioni. Una comunicazione ripetuta avviene attraverso le news di istituto, i modelli sono pubblicati nello spazio qualità del sito e gli operatori invitano all'utilizzo dei modelli in caso di lamentele. Il processo viene descritto nel successivo criterio 5 ed i risultati sono presentati nel criterio 6.2.

Per quanto riguarda i dati raccolti con i questionari di CS, distribuiti una volta all'anno (rilevazione finale, cfr criterio 6.1) e alla fine di attività particolari (accoglienza, orientamento, iscrizioni cfr. criterio 6.1), i risultati vengono rielaborati e inviati alle varie commissioni e discussi nelle riunioni di staff, per evidenziare soprattutto le aree di miglioramento (cfr. criterio 5).

In generale l'analisi di tutti i dati raccolti viene effettuata nel corso dei processi di revisione. In particolare durante il riesame della direzione vengono analizzati tutti gli indicatori dei processi e si prende in considerazione il trend sugli ultimi tre anni.

Sul fronte del servizio centrale, cioè l'insegnamento, si opera analizzando i dati di ritorno delle prove dell'Istituto Nazionale per la Valutazione (INVALSI), per cercare di avvicinarsi il più possibile e, in alcuni casi, superare le medie presentate. Dall'analisi dei dati si traggono indicazioni per l'identificazione delle linee didattiche e di sviluppo innovativo (cfr criterio 6.1).

L'andamento delle attività didattiche e l'efficacia dei progetti vengono tenuti sotto controllo attraverso le schede PF/PD di progetto ed i questionari di valutazione degli esperti sia interni che esterni, che contengono alcune voci sull'efficacia dell'intervento e i principali dati numerici.

La rilevazione sistematica della percezione della scuola sul territorio viene effettuata attraverso la distribuzione di CS ai partner esterni con ottimi risultati di ritorno (cfr. criterio 8) e si è notato che l'ICS riceve una maggiore attenzione, viene citato ad esempio durante le riunioni e gode di un buon prestigio nel sociale.

Da tre anni l'utilizzo degli indicatori inseriti nel set del SGQ è integrato dal cruscotto indicatori (cfr criterio 5.1), il che permette di avere un quadro più completo delle performances dell'ICS e poter legger i dati, incrociandoli tra loro, nell'ottica delle esigenze del cliente

Per l'attuazione del complesso delle attività di educazione ambientale e scienze, la FS si avvale dei risultati della ricerca educativa OCSE PISA, per definire la competenza scientifica come capacità di utilizzare le conoscenze scientifiche e i processi cognitivi a esse connesse non soltanto per comprendere il mondo della natura, ma anche per partecipare alle decisioni che lo riguardano, dai quali risulta fondamentale il lavoro intrapreso di progettazione partecipata, la proposta di percorsi di problem solving e di ricerca azione (ambrosia nel parco del Roccolo – cfr. criterio 3), la capacità di essere in grado di riprogettare l'ambiente e il territorio in cui i ragazzi vivono e ripensare i propri comportamenti in chiave ecologica ed ambientale (ad es. il lavoro sull'energia e sull'inquinamento luminoso).

L'ICS è abbonato alle più diffuse riviste specializzate del settore e segue costantemente lo sviluppo del dibattito sulla scuola e la ricerca educativa visitando sistematicamente i siti sul web.

Per quanto riguarda l'analisi delle opportunità e dei rischi, si utilizza l'ANALISI SWOT (strength, weaknesses, opportunities, threats) che viene recepita dal POF. Ogni anno l'analisi viene rivista, quest'anno, in particolare, è stata completamente revisionata, utilizzando come indicatori i fattori critici di successo (CSF) e la matrice dei fattori (analisi PEST). Le indicazioni emerse sono state utilizzate per la definizione degli obiettivi e delle strategie di istituto, ad es. ne esce molto confermato il SGQ di istituto e i fattori di successo che emergono anche dall'autovalutazione CAF e il rapporto col territorio, mentre sul piano delle debolezze interne alcune criticità evidenziate sono state di guida per l'attivazione di azioni di compensazione importanti, come ad esempio l'attivazione di relazioni strategiche per potenziare l'offerta formativa e reperire risorse aggiuntive.

Tutti i dati raccolti attraverso le attività sopra esposte costituiscono la base per il riesame della direzione e concorrono alla riprogettazione.

Durante il riesame annuale vengono pianificate le azioni di miglioramento e se ne definiscono gli indicatori di efficacia, compatibilmente con le scadenze di breve e lungo periodo e con le richieste dei portatori di interesse; nell'anno in corso, ad esempio, è stato rivisto il processo di progettazione della Carta dei Servizi.

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

La politica dell'ICS è formalizzata nei documenti ufficiali, POF e MQ, dove si dichiara che l'ICS si impegna a perseguire una politica che pone al centro delle attività il Cliente, sia interno che esterno.

Politiche e strategie vengono riesaminate e aggiornate sulla base di due processi nodali del SGQ: la revisione del POF e il riesame della direzione.

Le procedure prevedono l'esame degli elementi di ingresso, tra cui sono fondamentali per il bilanciamento delle esigenze, oltre alle indagini sopra citate, anche le schede PF/PD e i questionari di valutazione degli esperti incaricati dell'attuazione dei progetti, sia esterni che interni all'ICS.. Questi elementi vengono utilizzati nella definizione dei criteri e nella scelta delle priorità di intervento (ad. esempio nella suddivisione delle risorse a disposizione, nella definizione delle responsabilità e nella conseguente assegnazione degli incarichi.). La successiva delibera degli organi collegiali nel rispetto , in particolare, della revisione del POF e delle scelte definite annualmente è fondamentale per la condivisione da parte delle diverse componenti dell'ICS delle strategie definite collegialmente (ad esempio, come già accennato, nella destinazione di risorse ai processi di implementazione di alcune discipline strategiche da parte di tutte le scuole e di tutti i collegi dei docenti). Infatti, oltre al SGQ, che già ha strutturato i processi principali e caratterizzanti di istituto, sono state definite quattro linee strategiche finalizzate al recepimento delle innovazioni curriculari: implementazione degli insegnamenti di italiano, scienze, inglese, cittadinanza e costituzione. Tali linee intendono recepire i bisogni fondamentali espressi dalle famiglie, i risultati emersi dalle indagini internazionali sull'accertamento delle competenze degli alunni, le linee politiche del MIUR. Ad esempio, delle attività messe in atto nell'ambito dell'insegnamento di "Cittadinanza e Costituzione", introdotto nel 2008, hanno dato una maggiore sistematicità alle attività di volontariato, e la linea strategica è risultata tra le attività di maggiore successo dell'ICS (cfr. criterio 4.1 e 8).

Sulla base delle informazioni raccolte sia dall'interno che dall'esterno, come descritto nei paragrafi precedenti, vengono sviluppati i punti contenuti nella politica dell'ICS, rivista e, ove necessario o opportuno, aggiornata ogni anno (cfr. criterio 1) e allineata con le esigenze della gestione della scuola in qualità. Le strategie idonee al raggiungimento degli obiettivi, stabiliti in coerenza con la politica e la mission, vengono stabilite nell'ambito della riunione di Riesame all'inizio dell'anno scolastico, anzi costituiscono uno degli elementi in uscita del riesame stesso. In tale sede, vengono poi discusse le priorità, nell'ambito degli obiettivi decisi e, conseguentemente, vengono individuate le competenze necessarie a conseguirli, siano esse rintracciabili all'interno o all'esterno dell'istituto.

A supporto e come verifica in itinere dell'andamento e della progressione delle fasi di realizzazione degli stessi obiettivi, il DS, in collaborazione col RGQ, compila una bozza della tabella di controllo nella quale vengono definite le azioni da effettuare, i responsabili e i tempi. Tale documento viene poi analizzato dal personale individuato, eventualmente corretto e approvato durante una riunione indetta dal RGQ.

La scuola è attenta nel cercare di prevedere potenziali rischi o benefici derivanti dalle decisioni prese in materia di politica e strategie: a tal fine analizza con attenzione il trend dei risultati degli indicatori degli ultimi anni e gli

esiti delle eventuali attività di miglioramento intraprese, nonché l'analisi iniziale da cui tutto è scaturito.

La ricerca delle competenze necessarie all'attuazione del POF viene messa in atto innanzitutto nell'ambito dell'ICS e poi all'esterno (cfr. criterio 3), attraverso azioni strutturate previste dal SGQ: procedura dell'approvvigionamento e qualifica dei fornitori, specialmente dei fornitori di servizi. La procedura si avvale di criteri messi a punto e deliberati dal Consiglio di Istituto (CdI).

In generale l'analisi di tutti i dati raccolti viene effettuata nel corso dei processi di revisione. In particolare durante il riesame della direzione vengono analizzati tutti gli indicatori dei processi e si prende in considerazione il trend sugli ultimi tre anni. Infine, sempre nel corso del riesame della direzione, vengono accuratamente analizzati i risultati degli obiettivi annuali della qualità, che servono di base per la definizione di quelli dell'anno successivo e costituiscono elementi di ingresso del POF. I risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi, che è indicatore per la validazione delle politiche e delle strategie, rappresentano un elemento in ingresso del riesame della direzione del successivo anno scolastico, sempre che non sia stato necessario convocare riesami ulteriori, per verificare e aggiornare quanto pianificato. In ogni caso, durante le riunioni di staff che si tengono regolarmente durante l'anno, viene fatto il punto della situazione e, se opportuno, vengono ridefinite le linee di azione dei vari progetti in atto (cfr. criterio 5)

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

L'ICS è attento a tutto ciò che serve a modernizzare e innovare la propria struttura, ad esempio lo scorso anno ha colto l'opportunità di rispondere a bandi sulle ICT (Information & communication technology) e sulle indicazioni curriculari per introdurre una formazione in rete su blog e podcasting applicati all'insegnamento, sull'uso della LIM nella didattica, sulla rilevazione dei risultati di apprendimento, ma anche per una migliore comprensione della struttura delle prove INVALSI e dei criteri con cui sono costruite che implicano profondi cambiamenti nello stile di insegnamento e di valutazione degli alunni.

Tra le attività più innovative e creative dell'ICS, sono da segnalare quelle che fanno riferimento all'educazione ambientale e alla salute denominate "Scuola 21" e all'implementazione dell'insegnamento delle scienze, la cui referente fa parte dello staff come FS., anche queste attività hanno avuto un impulso molto importante e hanno prodotto un coinvolgimento massiccio di alunni, genitori e stakeholders (cfr. criterio 4.2). Fine di tali attività è anche promuovere il miglioramento degli stili di vita degli alunni, ad esempio con il "Progetto Piedibus" e la partecipazione alla Rete lombarda delle scuole che promuovono salute. Tale progetto "rappresenta una scelta di INNOVAZIONE tesa a valorizzare il patrimonio di esperienze di collaborazione tra Scuola e ASL in tema di promozione ed educazione alla salute, coniugandolo contestualmente ai percorsi di qualità (Rete per la Qualità della Scuola) in atto in ambito scolastico". L'iniziativa afferisce al network "School for Health in Europe" che è coordinato dal

Netherlands Institute for Health Promotion – NIGZ, per il WHO Collaborating Centre for School Health Promotion, quindi ai diversi orientamenti scientifico culturali prodotti in tale ambito.

CRITERIO 3: PERSONALE

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

L'ICS gestisce le risorse umane in modo strettamente aderente alle normative vigenti, prime fra tutte le normative di organizzazione dei tre ordini di scuola ed il CCNL, ma utilizza ampiamente anche le possibilità fornite dal decreto sull'autonomia scolastica. Tutto ciò attraverso la rete del lavoro degli organi collegiali ed i rapporti con le organizzazioni sindacali: il Collegio dei Docenti (CdD), il CdI e la Rappresentanza Sindacale Unita (RSU) concorrono, ciascuno per le proprie competenze, alla definizione dei criteri di organizzazione del servizio: ad esempio criteri per la formazione delle classi, l'assegnazione dei docenti alle classi, l'apertura dello sportello di segreteria etc. La contrattazione di istituto è uno dei principali riferimenti per il corretto utilizzo del personale, i referenti provinciali dei maggiori sindacati hanno collaborato nel chiarire compiti e mansioni, particolarmente per il personale ATA, ed anche per il riconoscimento di specifici istituti contrattuali e criteri per l'assegnazione del personale.

Le ore ed i compensi forfetari a carico del fondo per il Miglioramento dell'Offerta Formativa (MOF) vengono poi definiti nell'ambito della contrattazione di istituto con la RSU con criteri di assoluta trasparenza e con il fine dichiarato di utilizzare completamente le somme a disposizione per integrare le retribuzioni, finalizzandole alla incentivazione delle mansioni e dei progetti funzionali all'attività didattica.

Politiche, strategie e piani trovano la loro formulazione completa nel POF, che viene pianificato secondo una procedura specifica.

Elemento in uscita della Procedura del POF è il PIANO ANNUALE DELLE ATTIVITA' DEI DOCENTI che viene steso dal DS e sottoposto alla delibera del CDU, che provvede a identificare le figure necessarie allo svolgimento degli incarichi e il tipo di lavoro richiesto (docenza, progettazione, commissione, referente...) Il Piano Annuale delle Attività dei docenti viene redatto in stretta relazione alla programmazione dell'offerta formativa (ad es. tempo scuola, laboratori didattici pomeridiani, eventi...) e a questo fine prevede il coinvolgimento dei docenti nel dichiarare disponibilità e competenze

I recenti cambiamenti normativi in materia di ordinamenti e organici hanno reso più complessa la gestione del personale in rapporto all'attuazione del POF. Infatti tutte le nostre scuole lavorano con la massima offerta di tempo scuola, sulla base delle richieste delle famiglie. La riduzione delle risorse umane, particolarmente nella scuola primaria, la più grande delle nostre scuole con 23 classi e più di 500 alunni, influisce profondamente sul modello organizzativo e richiede frequenti scambi di insegnanti tra le classi per l'insegnamento della lingua inglese, i turni di mensa e la sostituzione dei docenti assenti.

Nella scuola secondaria di I° grado è stato messo in atto un modello di funzionamento basato sul conteggio del monte ore annuale di lezione degli alunni e di servizio dei docenti.

Per la complessa gestione di entrambe le scuole, un docente FS ha messo a punto un sw con caratura sui bisogni della nostra scuola e che consente di tenere conto delle esigenze dei nostri docenti. Infatti, nei primi giorni di settembre i docenti della scuola secondaria compilano un modulo per la raccolta dei "desiderata", su questa base l'insegnante incaricata della stesura dell'orario procede alla sua compilazione. L'orario definitivo viene poi inserito nel sw sopra indicato e si procede automaticamente al calcolo delle ore di servizio di ogni docente.

Nella scuola primaria ogni team di docenti organizza il proprio orario e lo articola con le altre classi che costituiscono l'interclasse. In parallelo si procede alla formazione degli orari per gli insegnamenti comuni (ad. es. religione, palestra, copertura mensa) fino a completare l'orario dell'intera scuola. Tale orario viene dall'anno in corso inserito nel software sopra descritto, opportunamente modificato dello stesso insegnante FS, e viene utilizzato per la gestione interna durante tutto l'anno scolastico.

Il personale ATA viene gestito con il Piano Annuale delle Attività formulato all'inizio di ogni anno scolastico. Il piano viene proposto dal DSGA, in accordo con il DS, nel quale vengono definite tutte le funzioni che il personale deve svolgere in applicazione del mansionario previsto dal CCNL, nonché gli incarichi specifici previsti in base alle necessità organizzative e didattiche d'istituto. Il documento fissa anche i criteri di assegnazione degli incarichi ed i relativi compensi e viene sottoposto a contrattazione sindacale. Nel corso degli ultimi anni il piano è stato più volte rivisto, sentito il parere degli operatori, per adeguarlo alle necessità di un istituto complesso come il nostro, fino a giungere all'attuale stesura che ha ricevuto l'apprezzamento, in sede di contrattazione, dei rappresentanti provinciali delle organizzazioni sindacali più rappresentative. Particolarmente importante è la riunione di servizio che si svolge al termine di ogni anno scolastico, ove viene riesaminato l'intero processo "attribuzione e svolgimento degli incarichi" con gli operatori, ciascuno per il proprio settore (amministrativi/collaboratori scolastici) e per il proprio luogo di assegnazione (scuola dell'infanzia, primaria, secondaria di I° grado). L'attribuzione degli incarichi avviene dopo la riunione d'inizio anno, durante la quale si rilevano le competenze, le aspettative e le disponibilità e le esigenze personali.

Il CDU è il primo titolare e destinatario della pianificazione delle risorse umane, ogni attività viene stabilita anticipatamente nei mesi di settembre e ottobre, ogni modifica che dovesse rendersi necessaria in corso d'anno deve seguire le medesime procedure. Le valutazioni per le assegnazioni delle risorse umane dell'ICS, si avvalgono del lavoro delle commissioni, di indagini, di report di fine anno per cercare di cogliere anche le esigenze future, non solo dell'anno scolastico in corso, ma del medio periodo.

Ai responsabili dei processi del SGQ, ai gruppi di lavoro e alle commissioni vengono indirizzate direttamente le

comunicazioni per le occasioni di formazione e gli eventi (convegni, concorsi...) di cui l'ICS è a conoscenza.

Anche per quanto riguarda i processi che originariamente non facevano parte del sistema qualità si utilizzano le medesime modalità: identificazione di referenti e commissioni di lavoro in modo da bilanciare compiti e responsabilità all'interno dell'ICS, in direzione di una leadership sempre più diffusa. E' così, ad esempio, per il progetto "Tutti a scuola", che fa parte dell'Istruzione Operativa (IS) per l'integrazione degli alunni con cittadinanza non italiana, e per la gestione delle uscite didattiche alla scuola media, il cui processo è parte del SGQ ma non vi è una FS di riferimento, sostituita da due referenti; per la sicurezza, gestita da un Responsabile Sicurezza Protezione e Prevenzione (RSPP) esterno all'ICS con il supporto dei tre referenti interni, uno per ogni plesso. Un altro esempio di tale operazione è stato l'incarico di referente delle attività di volontariato, che in pochi anni ha portato la propria area a divenire una linea strategica dell'ICS e ha conseguito numerosi successi con rilevanti riconoscimenti esterni (cfr. criterio 4.1 e 8.1). L'approfondimento di specifici aspetti professionali è incoraggiato e correlato a iniziative di formazione e dotato, ove possibile, di risorse finanziarie. Nel corrente anno scolastico il lavoro sulle prove INVALSI è già stato supportato con una iniziativa di formazione, in rete con l'Istituto Paritario "Barbara Melzi" di Legnano, a cura del gruppo dell'Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia (USRL) coordinato dall'ispettrice che da anni segue le problematiche relative al loro sviluppo. Inoltre è stata costituita una commissione "valutazione" per seguire i risultati delle prove nella nostra scuola sia nella scuola primaria che nella scuola secondaria di I° grado. (cfr. criterio 3.2).

Il Collegio indica al DS i criteri per l'assegnazione degli incarichi (particolarmente nella procedura per l'identificazione delle FF.SS.) e per i riconoscimenti (specie per la destinazione del MOF), identifica i coordinatori dei Consigli di classe e interclasse, i referenti di alcune attività e i responsabili di progetti didattici di sperimentazione e ricerca-azione - es. Progetto Libro, Progetto Agenda 21 etc... .

Da molti anni l'attività delle funzioni di staff viene monitorata, oltre che con lo "Strumento di autodiagnosi dello staff", anche attraverso focus group per settore o ordine di scuola per meglio analizzare i miglioramenti necessari area per area. In questo modo è emersa l'esigenza di modificare alcuni incarichi, prima attribuiti genericamente alle commissioni, per giungere alla costituzione di gruppi di lavoro strutturati con compiti specifici. I risultati di tali verifiche vengono discussi nel CDU di fine anno e ripresi per la pianificazione all'inizio del nuovo anno scolastico, in coerenza con gli obiettivi e le politiche della scuola.

Anche con il personale ATA vengono svolte in corso d'anno riunioni di servizio aventi l'obiettivo di esaminare le criticità che si sono presentate nei vari processi intrapresi, per ristrutturare l'azione da svolgere sulla base degli indicatori.

Il sistema gestionale dell'ICS, strutturato per processi, prevede l'impiego di tutte le competenze presenti e se per i processi principali (o chiave) la responsabilità è

affidata a docenti, per quelli di supporto sono numerosi gli operatori ATA che partecipano alla loro attuazione (ad esempio nella gestione delle infrastrutture, nel servizio iscrizioni e nella procedura della formazione). Per questo l'assegnazione degli incarichi tiene conto delle competenze del personale ATA e della suddivisione del lavoro nei diversi ambiti, che concorrono tutti, con pari dignità, alla erogazione di un servizio di qualità.

Il processo esistente, fatta salva la competenza del DS, prevede il coinvolgimento di tutto il personale, docente e ATA, nella ricerca e utilizzo di metodi innovativi attraverso confronti nelle reti di scuole, ricerca sulla letteratura esistente, ascolto delle parti sociali, nell'identificazione ed utilizzo di metodi innovativi di organizzazione del lavoro e di gestione dell'orario di servizio:

- nella scuola dell'infanzia e nella scuola primaria sono previste turnazioni con orari antimeridiano e pomeridiano;
- nella scuola secondaria di I° grado, viene messa in pratica - in attuazione delle indicazioni dell'autonomia scolastica, della riforma della scuola e del CCNL art.26 - una gestione articolata in maniera flessibile e su base plurisettimanale dell'orario di insegnamento dei singoli docenti per lo svolgimento di laboratori didattici pomeridiani, l'organizzazione di eventi, la partecipazione a iniziative del territorio, la realizzazione di gite scolastiche, la sostituzione dei docenti assenti. Attraverso tale modalità di gestione dell'orario di servizio è stato pianificato, dall'a.s. 2000/01 il "Catalogo dei laboratori" della scuola secondaria, che vede la realizzazione di laboratori e unità di approfondimento disciplinare, con una media di 8 moduli per ognuna delle 14 sezioni. Ancora nella scuola secondaria di I° grado e sempre con il diretto coinvolgimento dei docenti, le cattedre di alcune materie (lettere, matematica ...) vengono scomposte per far fronte alle emergenze che si verificano in caso di posti vacanti. In tal modo, ad esempio, è possibile assicurare a tutte le cattedre un titolare che si faccia carico degli insegnamenti di italiano e matematica nelle classi, limitando i disagi derivanti da nomine ritardate o alternanza dei docenti supplenti. Sempre per contenere il ricorso a supplenti, l'ICS propone a docenti interni il completamento dell'orario di servizio fino al massimo delle 24 ore consentite di lezione per gli insegnamenti di educazione fisica e musica o per la sostituzione dei docenti assenti.

Nei mesi di maggio e giugno vengono condotte la verifica e la valutazione finali di tutte le attività dell'ICS con indagini rivolte distintamente a tutti i docenti e gli ATA per ogni ordine di scuola, che utilizzano questionari di CS, schede aperte di rilevazione di bisogni e focus group (cfr. successivo 3.3). L'esito di tali indagini viene esaminato e discusso anche nel corso dell'ultimo Collegio Docenti Unificato (CdU), nel quale vengono anche presentate le relazioni finali delle FS, come previsto dal CCNL. Il DS coglie l'occasione per sottoporre al CDU una propria relazione, che analizza il lavoro svolto nell'anno scolastico e traccia la proposta delle linee di sviluppo dell'attività dell'ICS per l'anno scolastico successivo (cfr. criterio 1.2)

L'ICS pone grande cura nell'assicurare buone condizioni ambientali di lavoro, con speciale riferimento alla tutela della sicurezza e della salute, e soprattutto ad un buon clima di lavoro e di benessere (v. criteri 4 e 7). Da molti anni viene attribuito un incarico ad un RSPP esterno, che opera in collaborazione col DS, il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e i referenti di istituto, mettendo in atto numerosi miglioramenti e attività di formazione. Nell'ottobre del 2008, essendo emerso nel corso del riesame che la percezione della sicurezza dell'ambiente di lavoro presso i CS risultava al di sotto della soglia di accettabilità (< 3), il RGQ ha effettuato dei focus group per raccogliere le loro segnalazioni e osservazioni. Esse sono state esaminate durante la Riunione Annuale della Sicurezza e il RSPP le ha riprese durante i corsi di formazione di base rivolti a docenti e ATA. Il risultato è stato ottimo, tanto da avere raggiunto nei successivi questionari di Cs del giugno un risultato di 3,5 (cfr criterio 6.2).

Tutto il personale docente e ATA viene coinvolto nei processi di istituto, nel rispetto della diversità, e delle pari opportunità. Il personale con disabilità viene utilizzato su mansioni compatibili con il proprio stato e si cerca, sempre nell'ambito del possibile, di tenere conto delle esigenze personali (ad es. garantendo il diritto allo studio e attraverso permessi e turni di orario serali o festivi compatibili).

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

Il personale viene coinvolto a tutti i livelli innanzitutto attraverso il Collegio dei Docenti che identifica criteri, procedure e strumenti al fine di stimolare la partecipazione e garantire a tutti la possibilità di inserirsi positivamente nei processi messi in atto dall'ICS.

L'ICS propone l'assunzione di ruoli di leadership anche oltre le funzioni di Staff, ai referenti di settori specifici, come ai coordinatori dei progetti "Tutti a scuola" e "Cittadinanza e Costituzione", ai quali sono state estese le pratiche del SGQ, e ad altri referenti di progetto, come "Amico libro" e "Patentino".

La procedura per la "Formazione" del SGQ è ampiamente strutturata, è stata rivista e migliorata negli anni, anche raccogliendo suggerimenti e raccomandazioni raccolti durante le visite di valutazione e prevede alcuni passaggi finalizzati a far emergere competenze e professionalità.

I corsi offerti vengono individuati sia sulla base delle esigenze espresse dal personale durante una rilevazione annuale condotta nel mese di giugno, sia in relazione ai cambiamenti cui l'istituzione scuola è sottoposta. Tutto il personale viene così responsabilizzato riguardo alla partecipazione alle azioni di formazione che vengono individuate come necessarie per incrementare competenze e professionalità. L'insieme dei corsi costituisce il Piano Annuale presentato al collegio docenti e approvato all'inizio dell'anno. Eventuali corsi identificati in itinere, vengono comunque sottoposti all'approvazione del collegio unificato e adeguatamente pubblicizzati attraverso avvisi e circolari emanati sia dal DS che dalla FS. Se le competenze non sono rintracciabili all'interno si fa ricorso alla procedura "Approvvigionamento" per la ricerca e la qualifica dei

fornitori di servizi. Infatti è previsto il completamento con l'acquisizione di competenze dall'esterno possibilmente attraverso esperti. Nel caso di corsi organizzati USRL, (come descritto più avanti) è previsto che i docenti portino all'interno le competenze acquisite formando i colleghi coinvolti o interessati.

In più di un'occasione, membri dello staff in possesso delle competenze necessarie, sono stati coinvolti in prima persona nell'erogazione di alcuni corsi. Anche in questi casi è importante rilevare che i docenti interni hanno ricevuto un alto apprezzamento dai colleghi nei questionari anonimi di gradimento.

E' operativo dall'anno 2003 il registro elettronico dell'addestramento, in cui vengono inseriti i dati relativi alla frequenza sia ai corsi organizzati dall'ICS, sia a quelli esterni.

Già da ora, nel fascicolo personale dei docenti vengono inserite le esperienze di formazione e partecipazione a seminari, convegni, eventi significativi, cioè tutto ciò che concorre a costituire il know-how del singolo individuo.

La procedura PQ601DIR gestisce in modo controllato ogni aspetto relativo alla pianificazione, progettazione, attuazione, valutazione e verifica, controllo etc. delle attività di formazione che vengono messe in atto dall'ICS. Scopo prioritario del processo di aggiornamento è quello di realizzare un piano di addestramento/formazione annuale. Tale documento è il risultato dell'elaborazione di vari dati provenienti dai risultati dell'indagine sulle esigenze di formazione del personale dell'ICS, incrociati con le politiche e le strategie, con le istanze di cambiamento provenienti dall'esterno e dagli stakeholder e le risorse a disposizione, siano esse umane e/o finanziarie.

La procedura poi prevede, tra gli altri indicatori per il monitoraggio, quello relativo al numero di corsi realizzati sul totale previsto: ciò dà una chiara dimensione dell'aderenza del piano stesso alle reali esigenze del personale dell'ICS.

Sono inoltre frutto di elaborazione di Istituto e utilizzati in modo stabile due strumenti con fini e caratteristiche diverse:

- il MD601STAT, modulo che rende statisticamente visibile il risultato di ogni corso organizzato: andamento delle frequenze in rapporto al totale degli iscritti, tabulazione dei risultati di soddisfazione. Come riportato in tabella, tale documento viene analizzato per verificare se esistono gli estremi di un'eventuale conferma della struttura del corso, qualora si presentasse la necessità o l'opportunità di ripeterlo.
- il secondo modulo "Attestato" prevede la possibilità di certificare le competenze acquisite nel corso, dettagliandole e facendole corrispondere ai risultati di test, ove questi fossero previsti: prove on line per competenze informatiche o linguistiche o altro. Questa modalità è stata sperimentata concretamente nei corsi ICT che prevedevano l'utilizzo della piattaforma e-learning dell'ICS (piattaforma open source DOCEBO gestita da un insegnante FS - v. criterio 4).

L'ultima attività di valutazione del processo di formazione è prevista nella verifica di fine anno, dove la FS presenta un rapporto riguardante i risultati ottenuti dai rapporti di valutazione dei corsi e dati rilevati e, in

base a questi risultati, vengono analizzate le possibili attività per migliorare l'efficacia del processo

Molte opportunità di formazione vengono erogate in forma mista, in presenza e on line, e concorrono a rinforzare le competenze informatiche del personale, che vengono poi riproposte all'interno della scuola.

Il Piano di Formazione prevede attività differenziate per tutte le tipologie di funzione dell'ICS, ulteriormente articolate all'interno dei diversi segmenti: ad esempio, per quanto riguarda i docenti, sono stati realizzati corsi rivolti a tutti (come i corsi di self-help, molto graditi e creativi e quelli di informatica, multimedialità e utilizzo del portale dell'ICS), attività specifiche per gli insegnanti di sostegno e corsi di formazione disciplinare per gli insegnanti di italiano realizzati in rete di scuole. Data la ristrettezza delle risorse economiche, l'ICS coglie le opportunità offerte da bandi ed ha potuto così erogare corsi proponendosi come capofila di reti di scuole sulle ICT e sulle nuove Indicazioni Curricolari (Didattica della lettura) negli ultimi due anni consecutivi. In questo inizio di anno scolastico, data la pressochè assoluta mancanza di fondi e anche di bandi, e la necessità di raccogliere l'interesse presente nei docenti di approfondire la conoscenza delle prove INVALSI, si è proceduto a strutturare una azione di "formazione sul campo" pianificando una serie di azioni coordinate: adesione al "Progetto Qualità e merito" del MIUR sulla somministrazione sperimentale di prove nazionali di italiano e matematica a due classi prime durante il corso dell'anno, formazione di due docenti tutor a cura dell'USRL, pochi incontri di conoscenza delle prove INVALSI a tutto il Collegio dei Docenti, realizzati anche grazie alla disponibilità gratuita dell'Ispettrice referente (a tali incontri hanno partecipato docenti dell'Istituto Paritario "Barbara Melzi" di Legnano)", lavoro di commissione nei tre ordini di scuola per l'analisi dei risultati e per la valutazione degli alunni.

I corsi riservati al personale ATA fanno parte del Piano Annuale di Formazione su indicazione del DSGA. Oltre che tramite i corsi, la formazione ATA ha seguito il metodo del workshop.

L'ICS pone molta attenzione alle opportunità di formazione provenienti dall'esterno e le comunica a tutto il personale, in particolare a coloro che per interesse, capacità, ruolo possono essere interessati alla frequenza. Corsi esterni organizzati dall'amministrazione scolastica sono frequentati dai docenti dell'ICS: formazione neo assunti in ruolo, piattaforma Puntuedu, corsi per insegnanti di sostegno della scuola snodo. Insegnanti dell'ICS coltivano interessi personali di crescita e formazione: Didattica On Line (DOL) (borsa di studio dell'USR presso il Politecnico di Milano), corsi di laurea, master "Philosophy for children" presso l'Università di Padova e master in preparazione del Concorso a DS presso la università di Roma e di Padova.

Per incoraggiare la partecipazione, il collegio dei docenti ha deliberato un compenso a carico del MOF .

Quasi tutte le attività della scuola sono svolte in forma collegiale; anche laddove non è previsto dalla normativa vengono organizzate riunioni per materia o gruppi di lavoro su progetti per meglio condividere le esperienze, sia per quanto riguarda la formazione di tipo didattico (ad esempio Progetto Libro, Agenda 21...) sia per le

esperienze di sperimentazione (come sulle Unità di Apprendimento - UDA).

Per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi scelti da parte dell'ICS, dopo che questi sono stati stabiliti nel corso del riesame annuale (v. criterio 5.1), RGQ, in accordo col DS, prepara una tabella dove vengono indicate le azioni necessarie a raggiungerli, identificate le responsabilità ed i tempi. Tali elementi, sono poi comunicati ai vari responsabili coinvolti per una condivisione e per apportare le eventuali modifiche che si rendessero necessarie. A loro volta i responsabili poi stabiliscono con i propri collaboratori (commissioni, referenti...) come suddividere il lavoro e rendere il personale interessato sempre più partecipe delle attività fondamentali per il conseguimento degli stessi obiettivi. In tale modo, si cerca di aumentare la motivazione di chi agisce che può così avere maggior coscienza del valore del proprio lavoro.

A complemento e ad integrazione del riesame di Direzione, il CdU di fine anno valuta il raggiungimento degli obiettivi tramite l'analisi dei risultati finali e le relazioni dei responsabili. Nel corso del Collegio si procede alla valutazione delle prestazioni delle FS. Ciò offre l'opportunità di fare il punto della situazione dell'ICS e proporre le linee strategiche e di sviluppo per l'anno successivo.

L'ICS ha ottenuto nell'edizione 2005 del PQI una valutazione molto lusinghiera di questo punto, tale da identificare l'operato della scuola come una "best practice", infatti, delle 18 scuole finaliste, una sola ha avuto un punteggio superiore, mentre tutte le altre hanno ottenuto punteggi inferiori al nostro.

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

Il lavoro degli insegnanti, nei tre ordini di scuola, procede autonomamente organizzato in gruppi di lavoro. Tale modalità, con opportune considerazioni sulla formazione ed estensione dei gruppi, viene ampiamente utilizzata a vari livelli, non solo per quanto riguarda la progettazione didattica, e costituisce l'organizzazione di base dell'ICS. Ogni commissione ha un responsabile (FS o referente) che ha la delega dal DS di convocare le riunioni secondo un calendario autonomamente stabilito, ma con l'intento di raggiungere obiettivi collegialmente condivisi. Si citano ad esempio quelli avuti nel lavoro della commissione riforma che, in questi ultimi due anni, si è fatta carico di revisionare gli strumenti della progettazione didattica e della registrazione delle verifiche (scuola primaria), dopo aver elaborato modelli di piano e di UDA (scuola dell'infanzia), o della commissione eventi che, già da tempo, permette di autofinanziare progetti e acquistare strumenti didattici. Inoltre, alla fine di ogni anno, il quaderno delle commissioni, che contiene la registrazione delle sedute, prevede la compilazione di una pagina di verifica per identificare i PF/PD del lavoro effettuato, riprogettare per l'anno successivo e segnalare eventuali modifiche e innovazioni possibili per migliorare il lavoro svolto. Nella stessa ottica si pone il lavoro svolto dal DSGA che, in conseguenza di una NC rilevata dall'ente di certificazione durante una verifica ispettiva, ha invitato il personale ATA a stendere un progetto relativo alla propria mansione. Tale progetto non esaurisce la sua

potenzialità in un breve lasso di tempo, ma mira a migliorare il servizio di bidelleria, che risulta peraltro un punto critico, portando a sperimentare, anche in questo settore, il tutoring del personale di ruolo nei confronti degli incaricati annuali che devono inserirsi nella nuova realtà. In considerazione dell'alto livello di mobilità e precarietà del personale ATA, il DSGA ha, infatti, introdotto la pratica del "Tutoring ATA", affiancando al personale in entrata nell'ICS il personale già presente nell'anno precedente, al fine di far conoscere ed integrare i comportamenti e la conoscenza dell'organizzazione e della contrattazione di istituto.

Da quanto sopra descritto risulta evidente come il lavoro di gruppo sia il metodo elettivo scelto dai responsabili per stimolare il ripensamento critico e il miglioramento, settore per settore.

Come previsto dal SGQ, ogni anno vengono distribuiti i questionari di CS a tutto il personale, segmentato per funzioni e per ordine di scuola.

Lo scorso anno scolastico, in occasione della seconda ricertificazione dell'ICS alla norma ISO, i questionari sono stati integrati con una verifica del SGQ, attraverso l'inserimento di domande specifiche sulle procedure di competenza e sulla loro efficacia. E', così, emerso che le procedure sono ormai consolidate e diffuse e che il personale, sia docente che ATA, è in possesso degli strumenti di verifica ed è in grado di svolgere osservazioni critiche nell'ottica del miglioramento (cfr. criterio 7).

L'ICS attribuisce al processo della comunicazione un'importanza strategica nell'assicurare che le informazioni fluiscano attraverso l'intero sistema senza interruzione e raggiungano tutto il personale coinvolto (interne) e tutte le parti interessate (esterne). Il processo in atto, come precisato dalla procedura (cfr. criterio 4) assicura la circolazione delle informazioni tra le tre scuole e le diverse tipologie di personale, ed è distribuita a tutti i livelli di responsabilità. L'importanza attribuita è sostenuta dal fatto che lo stesso DS è responsabile di questo processo e gestisce in prima persona le news. La comunicazione è gestita da un processo specifico, parte del SGQ che ha lo scopo di individuare le comunicazioni necessarie ed utili per le tre scuole, le figure autorizzate ad emettere comunicazioni, le modalità di gestione sia delle comunicazioni originate dall'interno, che quelle provenienti dall'esterno.

Il filtro è operato dal DS e dal personale autorizzato ad emettere comunicazioni (es: i responsabili per le aree di riferimento, come il DSGA per il personale ATA).

Oltre alle riunioni periodiche sia del CDU che dei CdD separati dei tre ordini di scuola, lo strumento più utilizzato è quello delle circolari interne, subito seguito dal sito, ma sono presenti nelle tre sedi anche bacheche per l'affissione dei documenti della qualità e del POF, delle organizzazioni sindacali, della sicurezza, per la pubblicazione di iniziative culturali, mostre e fiere del settore e attività promosse dagli enti locali (AC, associazioni genitori, parrocchia...).

E' stato anche creato lo strumento delle NEWS di Istituto con il fine di rendere partecipi tutte le parti interessate (insegnanti, ATA, genitori e AC) delle iniziative e della situazione della scuola. Lo strumento è molto semplice: un foglio in formato A4 con stampa

fronte e retro realizzata con il fotostampatore dell'ICS. Il notiziario, che non ha una cadenza fissa, ma viene pubblicato ogni qualvolta se ne senta la necessità, è uno strumento estremamente flessibile e può essere utilizzato sia per fini istituzionali (ad esempio per mettere tutti a conoscenza di acquisti di particolare rilevanza come i laboratori di informatica) sia per motivi didattici (come la pubblicazione di lavori degli alunni e delle classi nel percorso di Cittadinanza e Costituzione), sia con fini premianti (come ad esempio per evidenziare vincite di premi e concorsi da parte di classi e alunni dell'ICS, premiazioni e riconoscimenti interni). La sua redazione è responsabilità del DS, che si avvale della collaborazione dello staff e di tutto il personale che desidera pubblicare notizie su iniziative, progetti ed eventi. Uno strumento di informazione sempre più importante è il sito dell'ICS: vi vengono pubblicate notizie e documenti in modo molto più ampio che non nelle News. Vi si trovano, infatti, i documenti integrali dell'ICS (POF, Carta dei Servizi, Regolamento di Istituto), gli atti di interesse pubblico (ad esempio la graduatoria degli alunni ammessi alla frequenza della scuola dell'infanzia), strumenti per la progettazione dei docenti, gallerie fotografiche etc., fornite sempre da docenti che desiderano far conoscere lavori ed esperienze realizzate.

Disporre di strumenti utili a rendere visibile i flussi comunicativi consente di avvicinarsi con maggior rigore alla logica della INCERTEZZA, trasformandola da VINCOLO in RISORSA. In tal senso anche le PROCEDURE DI CONTROLLO diventano utili strumenti che consentono di riconoscere le anomalie e di correggerle, senza interpretarle in modo rigido, anzi aperto a recepire le proposte di miglioramento

Il SGQ, nato come una strategia per unificare tre scuole con storie e stili diversi, si è rivelato così flessibile da consentire la nascita di processi differenziati nelle tre scuole, con ottimi risultati nell'una o nell'altra, che sono di stimolo reciprocamente per il miglioramento. Ne sono un esempio lo spazio mediateca della scuola dell'infanzia, l'organizzazione di eventi e delle attività di progetto libro e educazione ambientale nella scuola primaria, la formazione delle classi nella scuola secondaria. Esse costituiscono delle best practices interne, che vengono sostenute e sviluppate con scambi di competenze e con l'ampliamento del SGQ.

L'ICS è attento alle migliori pratiche sul territorio attraverso il contatto frequente con le altre scuole (riunioni dei Dirigenti Scolastici -DD.SS.- di zona, scambi tra docenti nelle occasioni di incontro dei diversi referenti, partecipazione a convegni e a premi) ed ha così migliorato la procedura dell'orientamento con l'organizzazione di un convegno per i genitori e l'intervento dei referenti delle scuole più importanti del territorio con presentazioni e micro-lezioni. Ciò è stato di stimolo per migliorare anche il passaggio degli alunni dalla quinta alla prima media, attraverso l'organizzazione di una giornata di scuola aperta, anch'essa organizzata con micro-lezioni che ha avuto un alto gradimento da parte degli alunni e dei genitori.

La scuola premia il personale innanzitutto riconoscendo ad ognuno il lavoro svolto in ogni ambito,

le competenze e i risultati raggiunti, anche attraverso i compensi a carico del Fondo Integrativo d'Istituto (FIS). L'ICS favorisce l'impegno del personale più motivato al successo dell'offerta formativa della scuola attraverso l'attribuzione di incarichi e di responsabilità. Il personale che ricopre un ruolo di responsabilità all'interno dell'ICS, o al quale vengono dati incarichi aggiuntivi, viene compensato con incentivi economici, stabiliti all'inizio dell'anno in riunioni organizzate tra il DS, il DSGA e la RSU. L'ICS organizza incontri con le Organizzazioni Sindacali sulle materie di competenza ogni volta che se ne presenta la necessità.

E' stato istituito l'Albo d'Oro dell'ICS nel quale vengono registrati, a partire dall'a.s. 2000/01 nomi di alunni, classi, insegnanti, che hanno ottenuto riconoscimenti interni ed esterni in ogni campo.

In generale, per quanto riguarda i riconoscimenti, l'ICS opera nella convinzione che il migliore riconoscimento consista nell'assicurare a tutto il personale ambiti di autonomia personale: essa, infatti, garantisce lo sviluppo delle potenzialità di ognuno, nell'ambito di spazi di libertà tutelati giuridicamente sempre più ampi. In tal senso, lavorare nella scuola dell'autonomia consente un campo di lavoro privilegiato.

La scuola si caratterizza per essere una organizzazione a "legami deboli": eppure proprio in questo contesto il nostro ICS sta dando prestazioni di profilo molto elevato. Ciò accade in quanto il SGQ ha consentito a ognuno di perseguire il proprio personale ideale di insegnante e di scuola: non in modo astratto, ma proprio in questa scuola e con questi alunni e colleghi, dando spazio a creatività e innovazione. Questo succede soprattutto attraverso il lavoro dei responsabili dei diversi ambiti e progetti; responsabili, appunto, ovvero colleghi che si assumono delle responsabilità. Quando nell'ICS si identifica collegialmente una linea di sviluppo, un obiettivo o un piano, spesso non si va oltre il titolo o l'intenzione. E' a questo punto che subentra il contributo individuale, che è fatto di creatività, di innovazione, di visione, di concretezza. E sono veramente molti, nel collegio dei docenti e tra gli altri operatori, i contributi personali che hanno fatto la differenza: basti pensare al lavoro e alla diffusione di una cultura dell'organizzazione, ai progetti di potenziamento di italiano, scienze e inglese, alle didattiche speciali per gli alunni DVA e per gli alunni di cittadinanza non italiana, alle attività di volontariato, scienze e ambiente, all'informatica.

In ognuno di questi campi sono state le scelte e gli stili dei singoli, le loro proposte creative e innovative, che hanno determinato il percorso e la crescita della scuola, e la qualità sta nel fatto che si va ben oltre le normative. L'ICS ha ottenuto e messo in atto numerosi riconoscimenti pubblici e a volte (molto poco) economici.

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

La gestione delle partnership è uno dei punti di forza dell'ICS, che nel 2009 ha partecipato al "Concorso Premiamo i Risultati" bandito da Ministero della Funzione Pubblica, risultando tra le 36 amministrazioni che hanno conseguito la *Menzione Speciale*, in

particolare *per la partecipazione degli stakeholder alla progettazione e valutazione dei servizi* "Per avere attuato nel 2009 un piano di miglioramento che ha coinvolto diffusamente l'organizzazione e gli stakeholder e raggiunto i risultati attesi".

Le partnership vengono analizzate in sede di stesura del POF e ne costituiscono uno degli elementi in ingresso. E' una politica della scuola individuare, tra i rapporti con le parti interessate, spazi per un reciproco beneficio ed attivare iniziative, previste dall'autonomia che creano valore per gli utenti. Vengono prese in considerazione tutte le partnership coerenti con le finalità istituzionali, ma non solo, nella scelta di intraprendere rapporti di partnership si valuta soprattutto il loro rapporto con le politiche definite nell'ambito dell'autonomia scolastica come descritto nei precedenti criteri. Questo vale soprattutto per lo sviluppo degli ambiti disciplinari identificati come prioritari (come per le attività di scienze, inglese, cittadinanza e costituzione, etc) e per la mission dell'ICS di interpretare un ruolo di riferimento nel territorio per le attività di formazione e orientamento ad ampio raggio (ad esempio per il progetto europeo di lingua inglese).

La scuola individua, stabilisce e promuove accordi con numerosi partner non solo sul territorio del proprio comune, ma anche sul territorio del legnanese e in ambiti via via sempre più ampi, man mano che i confronti e le intese si ampliano, favoriti anche dall'incalzare delle tecnologie dell'informazione. Il territorio in cui la scuola opera resta comunque l'ambito privilegiato di ricerca dei partner, e la scuola si pone l'obiettivo ambizioso di diventare un riferimento per lo sviluppo di iniziative di formazione e di miglioramento nella PA. A tal fine lo staff dell'ICS ha elaborato una "**Mappa strategica**" con la quale individua le opportunità cruciali di partnership con altre organizzazioni e a livello di comunità, in linea con le finalità istituzionali, con le proprie politiche e strategie e con la propria missione (v. criterio 2.1).

Le istanze vengono raccolte preferibilmente alla fine dell'anno scolastico precedente e all'inizio del successivo, in modo da consentire una corretta pianificazione, ma non è infrequente che le opportunità si creino in corso d'anno e vengano accettate e ricercate utilizzando le medesime procedure. Gli accordi che vengono stilati o le schede di progetto che vengono predisposte indicano le attività oggetto dell'accordo/progetto, i tempi, le responsabilità, ed i risultati attesi (ad es. la convenzione con la mensa dei poveri di Legnano per la raccolta della frutta non consumata dagli alunni). L'analisi dei risultati viene, infine, condivisa con gli OO.CC. o la rete di partner.

Le attività sono elaborate con la collaborazione dei responsabili di progetto, funzioni strumentali e referenti, coinvolgono innanzitutto il personale interno, gli alunni e i genitori e sollecitano le collaborazioni esterne con gli stakeholder. Tra i principali partners strategici dell'ICS vi sono il Polo Qualità di Milano, la Consulta del Volontariato di Canegrate e il Centro Studi per il Volontariato- sportello provinciale di Milano (CIESSEVI).

Queste partnership strategiche durano da diversi anni, hanno avuto una grande evoluzione ed hanno "contagiato" le attività dell'ICS in modo profondo. Si

citano, ad esempio, due azioni pluriennali che, anche nell'anno in corso, continuano ad avere forte impulso:

Progetto 1) "Accorgersi dell'altro"

Progetto 2) "Benchmarking"

Tutta la documentazione prodotta è a disposizione per la consultazione.

Gli accordi di partnership assumono forma diversa secondo il profilo giuridico dei referenti e la finalità delle azioni che si mettono in atto. Ad esempio con il Comune di Canegrate è stato stipulato un **Protocollo di Intesa** che regola i principali ambiti di scambio. Vi sono, inoltre, rapporti per il **Patrocinio** nell'organizzazione di eventi. Con le altre scuole del territorio sono stati stipulati diversi **accordi di una rete di scuole**, in cui l'ICS di Canegrate è stato **scuola capofila**, per attività di formazione e orientamento, accoglienza alunni con cittadinanza non italiana, che hanno portato positivi risultati i cui indicatori sono riferibili alla ottimizzazione delle risorse disponibili, con interessanti scambi di insegnanti e pratiche didattiche (Corsi di formazione sulla lettura e le ICT). Negli anni 2007 e 2008 la scuola è stata partner del "Progetto 4m" finanziato dalla UE per l'insegnamento della lingua inglese attraverso i moduli CLIL e con il supporto della multimedialità, che ha messo in atto attività di scambio didattico con 5 paesi europei. La scuola secondaria di I° grado, nell'ambito delle attività di orientamento, mantiene rapporti di rete con gli istituti superiori di un'ampia zona e particolarmente dei due principali bacini d'utenza di Legnano e Parabiago.

Un interessante progetto è stato attivato in collaborazione con Dopolavoro Ferroviario di Milano per il "Progetto scuola ferrovia – Lezioni di treno" che ha procurato alla scuola laboratori gratuiti presso il Museo della Scienza e della Tecnica di Milano e uscite didattiche gratuite.

Tutti questi dati confluiscono nel riesame della direzione e vengono analizzati tra gli elementi di ingresso del POF.

La collaborazione con i diversi partner viene deliberata dal CdI in base alla coerenza tra le diverse proposte e le finalità proprie dell'ICS, sostanzialmente sulla base di criteri come: collaborazione nelle attività di formazione, possibilità di concorrere al finanziamento dell'ICS e capacità di aumentare le competenze e le risorse dell'ICS e creare valore.

Il **rapporto con i fornitori** è regolato dal SGQ attraverso la procedura relativa all'approvvigionamento. Per la selezione dei fornitori i criteri sono stati deliberati dal CdI ed acquisiti nella procedura PQ709SGA del SGQ.

Alcuni fornitori sono diventati strategici per l'ICS (informatica, assicurazioni, automezzi per le uscite didattiche, manutenzioni servizio stampa) e con questi è in atto una stretta collaborazione per il miglioramento dei servizi, l'efficacia della spesa, lo scambio di competenze e lo sviluppo reciproco, attraverso la condivisione delle conoscenze, sempre nel rispetto rigoroso delle regole della trasparenza nell'assegnazione dei contratti. Per i fornitori di servizi formativi viene messa in atto una valutazione/verifica di fine progetto su schede PF/PD da parte dei docenti dell'ICS che hanno partecipato alle attività. Il processo viene riesaminato

ogni anno in occasione della visita di certificazione, e, pur non avendo mai ricevuto alcuna NC, è stato oggetto di raccomandazioni e proposte di miglioramento che hanno portato a un sempre maggiore affinamento dei controlli e dei monitoraggi.

4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

Vivace è la collaborazione con i genitori degli alunni, finalizzata al coinvolgimento delle famiglie e degli studenti nella vita scolastica ed anche all'autofinanziamento dell'ICS su base volontaria (in ossequio al principio della gratuità dell'istruzione di base, come stabilito dalla Costituzione Italiana) e attraverso l'organizzazione di manifestazioni ed eventi che impegnano tutte le componenti della comunità scolastica. L'insegnante referente si è posta come obiettivo l'introduzione e l'applicazione di una gestione strutturata e controllata dei numerosi eventi, proposti per favorire la partecipazione dei genitori alla vita della scuola.

Il "contagio" di cui si riferiva precedentemente riguarda le attività e le partnership relative alla linea strategica "Scuola 21", con la progettazione partecipata del "Giardino dei 5 sensi" e la promozione di stili di vita che sostengono il benessere, come il "Piedibus", ed anche le attività condotte in collaborazione con le famiglie.

In entrambi gli ambiti sopra descritti si intende sviluppare una cultura organizzativa orientata ai risultati sulla base del SGQ di Istituto.

Attraverso la PQ802SGQ, l'ICS tiene sotto controllo reclami e suggerimenti dei clienti (v. criterio 6.2).

Nel corso degli anni molte indicazioni raccolte attraverso questi strumenti sono state utilizzate per migliorare i servizi della scuola (ad es. l'organizzazione dell'entrata e dell'uscita dalla scuola e servizio di bidelleria). Il DS, inoltre, ha istituito un *quaderno permanente* per la registrazione dei colloqui che a vario titolo si tengono in ufficio e che è ora divenuto una vera e propria memoria storica.

Attraverso le X-NEWS si forniscono informazioni sulla vita della scuola e sulle decisioni assunte. Le numerose iniziative dell'ICS trovano ampio risalto sulla stampa locale.

Anche il personale ATA dà la propria disponibilità all'attuazione e al supporto delle iniziative.

4.3. Gestire le risorse finanziarie

L'ICS è costantemente impegnato ad incrementare le risorse finanziarie attraverso accordi di rete con le altre istituzioni e ponendo attenzione nel rispondere a bandi e progetti che prevedano la destinazione di risorse aggiuntive, ove ne ricorrano le condizioni e cioè coerentemente con il POF. In questo modo sono stati reperiti finanziamenti significativi per la formazione dei docenti e per progetti mirati anche alle utenze esterne che possano migliorare la comunità degli stakeholders. Le risorse finanziarie vengono gestite in base alla normativa vigente; la relazione al Programma Annuale stesa dal DS e dal DSGA è corredata da tabelle di raffronto con gli anni precedenti e di analisi degli andamenti preposte al continuo miglioramento attraverso analisi di tipo economico ma anche sociale (creazione di laboratori moderni che sfruttano le offerte della

tecnologia attuale per fornire servizi mirati – vedi lab. di informatica e progetti per bambini DVA). Il Programma Annuale viene steso in stretta correlazione con il POF, la documentazione è chiara, completa e trasparente ed esclude situazioni di rischio finanziario in quanto la gestione economica viene effettuata sulla base di disponibilità e impegni accertati. Data la situazione attuale della congiuntura economica si è scelto di eliminare completamente il criterio della cassa, e di operare con il criterio di competenza che dà assolute garanzie sulla gestione contabile. Sono stati anche definiti alcuni indicatori per monitorarne l'andamento (i risultati sono riportati nel criterio 9.2). Il reporting finanziario si sta affinando in correlazione ai nuovi strumenti messi a punto nell'ambito delle attività dei revisori dei conti, che stanno offrendo lo spunto per riflessioni più precise (cfr. criterio 9.2) in quanto oltre a un controllo degli atti contabili si prevede anche un continuo scambio di informazioni atte a prendere coscienza e conoscenza delle indicazioni del legislatore. Inoltre con l'avvento di un nuovo revisore abbiamo introdotto una nuova metodologia di revisione, legata non solo al controllo degli atti contabili e scambio di informazioni ma anche alla continua revisione dell'applicazione delle leggi all'interno dell'Istituto in modo tale da essere sempre aggiornati e correlati con le altre scuole per un impiego snello e pratico delle procedure al fine di ottimizzare il rispetto della legislazione (Es. normative antimafia e DURC).

Le attività dell'ICS vengono attentamente monitorate. Alle scadenze stabilite, per l'approvazione delle operazioni finanziarie, il DSGA correda i documenti con analisi, tabelle e grafici relativi alle diverse voci di spesa (utilizzando una terminologia appropriata ma anche semplice in modo tale da essere capita da un pubblico più vasto e non addetto ai lavori – sempre nell'ottica di una vasta partecipazione degli stakeholders). I revisori dei conti stendono la loro relazione con il supporto del programma Athena, che elabora i dati on-line con il sistema informativo centrale e segnala le eventuali anomalie (questo fa sì che ci sia un quadruplice controllo, sia diretto, Dirigenza, revisori, CdI, sia indiretto, attraverso la pubblicazione del nostro bilancio sul sito della scuola).

Per quanto riguarda le *risorse intangibili*, l'ICS è pienamente consapevole che la propria maggiore risorsa sono le persone e le loro conoscenze, che, soprattutto negli ultimi anni, sono cresciute tanto che si può affermare che vi sono ora, oltre alla didattica, importanti professionalità specialistiche (qualità, informatica, gestione delle risorse umane, sicurezza, gestione DVA) ed è un nostro obiettivo che tali risorse vengano utilizzate sia all'interno che sul territorio, in attività di formazione/consulenza. Non avendo il potere di intervenire sull'entità dei finanziamenti ordinari, l'ICS in questi ultimi anni, oltre che su eventuali bandi e progetti, cerca di coinvolgere finanziatori privati (esempi: Coop Italia, distributore macchinette caffè, ecc) che finanziano piccoli progetti riguardanti gli alunni (varietà dell'offerta formativa) o che permettono di effettuare piccole spese di miglioramento dell'ICS (arredi di sussidio).

I *rischi finanziari* identificati dall'ICS sono principalmente quelli che riguardano la sicurezza delle condizioni di lavoro, la vigilanza degli alunni, gli infortuni e la responsabilità civile. Per tutti questi rischi sono state stipulate assicurazioni volontarie e aggiuntive. E' stata stipulata, inoltre, una assicurazione contro "All risk" sul patrimonio e per la tutela legale (che ha dimostrato nel corso degli anni di essere una scelta valida in quanto il nostro ICS avendo subito nel 2009 un danno per cause di forza maggiore (fulmine) ha ricevuto dall'assicurazione un rimborso che ha permesso di ricomprare il materiale tecnologico reso inutilizzabile ma necessario). Tutto il personale dell'ICS e tutti gli alunni sono invitati ad aderire a tali forme assicurative. La compagnia si è dimostrata molto seria (cfr. criterio 9), i danni vengono liquidati rapidamente e con procedure controllate e non si sono avuti finora lamenti e contenziosi. Sempre in un'ottica di risparmio, sono state effettuate delle gare d'appalto per la telefonia, che permetterà di abbattere i costi mensili di quasi il 50%. Inoltre l'ufficio ha iniziato a utilizzare un applicativo Voip gratuito (nel caso specifico il programma Skype) che ha permesso di snellire e creare un notevole risparmio, dando sempre una possibilità agli stakeholders di contattarci non solo per via telefonica, o via mail ma anche con questi dispositivi innovativi e gratuiti. E' stato istituito, in ottemperanza al decreto "tagliacarta" del ministro Brunetta, il protocollo elettronico che ha permesso di ridurre parte dei costi e una migliore gestione del lavoro all'interno degli uffici, nonchè di essere sempre disponibili in tempo reale a fornire questo servizio alla cittadinanza che ne avesse bisogno. L'introduzione del nuovo centralino ha permesso una migliore distribuzione delle chiamate delle utenze esterne, che non devono più aspettare che venga passato l'operatore giusto ma possono scegliere direttamente con che area parlare per avere le informazioni specifiche o, se solo per informazioni generali, di parlare con il servizio accoglienza (presidiato da due persone formate). Sempre nell'ottica di un miglioramento è stato messo in atto un sistema di backup automatico di tutti i dati su hard-disk esterno, sia dei dati Sissi che dei dati vari prodotti dall'ICS, che permette al personale uno snellimento delle operazioni di salvataggio dati e all'ICS di evitare la spesa, nel lungo periodo significativa, dell'acquisto periodico di dvd, custodie e altri materiali. L'ICS ha deciso di aderire all'iniziativa del ministro di offrire a tutte le scuole un nuovo programma di gestione centralizzato della contabilità a costo zero (SIDI), che a cadenze periodiche porterà tutta la gestione delle scuole on-line, in modo tale da eliminare costi di gestione del Sissi, e di eventuali aggiornamenti. Inoltre, con l'introduzione del SIDI bilancio, si è iniziato a parlare di una programmazione pluriennale, infatti questo programma permette di inserire dati anche per gli anni futuri. Anche con l'ente locale si sta cercando di attuare la progettazione del rinnovo degli arredi scolastici con un piano quinquennale, in un'ottica di collaborazione e divisione della spesa. Sono state create delle voci in bilancio che permettono di vedere i costi in base alle unità di costo individuate attraverso i gradi di istruzione (infanzia, primaria, sc. Sec. di I° grado).

L'attuazione di ulteriori controlli è stata realizzata attraverso le schede di consumo (tabelle dei materiali di consumo dell'ICS) che vengono tenute dalle magazziniere e che periodicamente vengono visionate con l'AA che si occupa della gestione fornitori per gli eventuali riordini e controllo degli standard di consumo.

4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza

La comunicazione è gestita dalla procedura PQ501DIR nell'ambito del SGQ, che definisce i soggetti autorizzati ad emettere le comunicazioni, le modalità di gestione delle comunicazioni interne ed esterne e gli indicatori di risultato. Le informazioni principali relative all'ICS possono essere reperite sul sito, ma, in ogni caso, le copie cartacee sono disponibili in ogni plesso. Il personale è informato sull'organigramma e convoglia le richieste ai responsabili. Tutto il personale ha l'indicazione di fornire le risposte richieste con la massima cortesia e disponibilità.

Il sito dell'ICS (www.icscanegrate.it) è uno strumento di comunicazione, anche in virtù delle sue caratteristiche di interattività.

L'ICS ha messo in atto tutte le azioni previste dalla L. 196/2003 - Tutela della privacy, sono stati assegnati per tutti gli AA, sono state assegnate le responsabilità ed è stata acquisita la modulistica e le liberatorie previste, anche se la normativa non è ancora obbligatoria. Per lo svolgimento del complesso delle operazioni si è ricorsi all'incarico ad un professionista esterno.

Il complesso delle attività innovative supporta il lavoro e la creatività di tutto il personale che conosce i referenti e ne richiede frequentemente la collaborazione. Le idee innovative che vengono proposte al SGQ e passano al vaglio di tutte le procedure istituzionali previste vengono recepite dal sistema e accolte come azioni di miglioramento.

Un ICS della dimensione del nostro, articolato su tre ordini di scuola, pone dei problemi di passaggio delle comunicazioni anche rispetto alle iniziative in atto nei tre plessi; si è così sentita la necessità di costruire uno strumento efficace di comunicazione, rapido, flessibile e poco costoso: tale strumento è stato identificato nelle "NEWS" della scuola, che, diffuse in tutto l'ICS, hanno dato prova di efficacia e si sono rivelate utili nel comunicare iniziative, progetti, risultati, eventi. Vengono gestite direttamente dal DS che coinvolge via via i membri dello staff e il presidente del CdI.

Per migliorare la gestione delle informazioni, l'ICS ha istituito in questo anno scolastico il protocollo informatico, attraverso il quale ogni area amministrativa può gestire le proprie informazioni e comunicazioni. Inoltre l'intera area "comunicazioni" è coordinata da una AA incaricata, che ha il compito di smistare le comunicazioni e controllare che giungano ai destinatari.

Le circolari interne hanno un duplice trattamento: per le questioni urgenti si ricorre ai collaboratori scolastici che si preoccupano di farle pervenire nelle classi e firmare dai docenti, per le questioni meno urgenti si depositano le circolari accanto al libro- firme dei docenti all'ingresso delle varie sedi e la loro visione viene registrata con foglio di firma e controllata periodicamente.

In tutte le sedi sono presenti sia bacheche tematiche interne di informazione: amministrazione, sicurezza, qualità e formazione, sindacati, sia esterne per i genitori.

Il DS per la scuola primaria e dell'infanzia e il 1° Collaboratore per la scuola secondaria di 1° grado monitorano costantemente la disponibilità di informazioni attraverso l'accesso ai siti web istituzionali, professionali e sindacali e, prima di diffonderle, ne valutano l'allineamento con le strategie della scuola e con i bisogni degli stakeholders.

Rispetto ai numerosi prodotti intellettuali, frutto di progetti didattici e concorsi interni, l'ICS non ha ancora assunto iniziative di tutela, ma fa conto di potenziare l'utilizzo del portale in questo senso, attraverso accessi controllati (cms e kms) e iniziative mirate di corsi di formazione e progettazioni.

I dati di ingresso della procedura "Comunicazione" sono rilevati attraverso 2 indicatori:

- Modalità di comunicazione scuola/famiglia - genitori
- Gestione delle comunicazioni - docenti

I risultati sono presentati nel criterio 6.1.

4.5. Gestire la tecnologia

La crescita delle conoscenze e delle competenze nelle ICT è in continua evoluzione, coerentemente con il resto della società, e impone un'attenzione continua verso le innovazioni più avanzate. La scuola ha messo a punto negli anni diverse strategie di gestione in grado di supportare le politiche dell'organizzazione che hanno condotto ad ampliare sempre più l'ambito di intervento, soprattutto dopo la pubblicazione del sito dell'ICS. Alcuni anni fa era sembrato sufficiente istituire una Commissione, poi delle funzioni strumentali, poi dei referenti. Si è ora giunti ad una revisione del settore che articola compiti e competenze su livelli molto diversi (manutenzione dei laboratori, utilizzo per la didattica, gestione del sito web).

L'insegnante FS ha sostituito completamente il portale dell'ICS, con l'adeguamento del sito alle nuove normative (Legge Stanca n.4/2004 per l'accesso ai disabili, utilizzo di standard nella progettazione del sito) e arricchendolo di nuove importanti funzionalità che lo rendono ancora più interattivo, non solo specchio dell'istituto ma vero e proprio strumento di lavoro. Il sito è ospitato da ETICOWEB con un basso costo di noleggio dello spazio e di plug-in. Un'attenzione particolare si sta ponendo nella gestione della piattaforma di e-learning (piattaforma open source di DOCEBO), messa in condizioni operative dall'insegnante FS, in due direzioni: la didattica per gli alunni e la formazione per docenti e genitori. In questi ultimi tre anni sono stati realizzati corsi in rete di scuola su "I giovani e Internet" indirizzati a una rete di scuole (due edizioni) e ai genitori (due edizioni), corsi di "Blog, podcasting e creazione di learning object" per docenti di una rete di scuole (due edizioni). I corsi sono stati organizzati ed erogati con una sostanziale parte dedicata all'apprendimento on-line, in modo da ottimizzare i tempi, favorire lo scambio dei materiali prodotti e alimentare discussioni su temi di largo interesse.

In questi ultimi corsi sono stati messi a punto da parte della formatrice e dei nostri docenti test di ingresso e di uscita che hanno registrato un incremento delle competenze in uscita del 70% nella prima edizione e del

52% nella seconda, e con una soddisfazione del cliente del 4,17 su 5 nel primo corso e 4,24 su 5 nel secondo.

L'ICS può contare sulle competenze che già si trovano al proprio interno e sulla motivazione di numerosi docenti disponibili ad ampliare le proprie conoscenze ed è particolarmente attento a cogliere ogni occasione di formazione che possa risultare funzionale ai propri fini ed esigenze.

Normalmente vengono realizzati prodotti multimediali per documentarne lo svolgimento (es. sono stati realizzati prodotti multimediali di qualità elevata alla scuola dell'infanzia nell'ambito dei progetti di educazione stradale e volontariato, quest'ultimo è stato presentato durante un convegno nazionale sul volontariato). E' stata messa in atto la sperimentazione di un software per l'insegnamento della lingua inglese, in collaborazione con la casa editrice DIDAEL, che ha poi condotto al coinvolgimento della scuola primaria nel Progetto Europeo 4M.

Da due anni la scuola secondaria ha modificato completamente le impostazioni di sistema con il passaggio al sistema operativo Linux. Si erano, infatti, rilevati degli elementi di disagio e preoccupazione per l'accesso delle classi alla rete internet, che avevano consigliato di procedere alla ricerca di possibili soluzioni. L'insegnante FS, valutata la possibilità di diversi approcci, anche tramite l'acquisto di costosi SW, ha poi proposto l'adozione del sistema Linux come il più efficace, capace di coniugare esigenze di sicurezza e tutela dei ragazzi e costi. Il sistema si è rivelato ottimo ed ha arricchito di nuove funzionalità la dotazione informatica della scuola. Infatti, l'ICS è in linea con le direttive della PA sull'adozione di applicativi open source.

4.6. Gestire le infrastrutture

Gli immobili, le attrezzature ed i materiali sono gestiti in modo da supportare le politiche e le strategie dell'organizzazione attraverso il processo di gestione delle infrastrutture (PQ602DIR), secondo le procedure previste dal D.L.vo 626/94 e successivi e in base alla Legge 196/2003 sulla tutela della privacy dei dati. Il processo di controllo della sicurezza e della salute si avvale di un RSPP esterno, che opera per l'ICS dal 2002 con ottimi risultati ed ha già provveduto all'adeguamento dei documenti prescritti al D.L.gs 81/08 anche se non è ancora in vigore per la scuola a causa di continui rinvii. Al processo partecipano anche il RLS dell'ICS e tre referenti interni (1 per ogni plesso).

Il controllo della complessa materia sottoposta alla tutela della riservatezza è affidato ad un responsabile esterno, il documento relativo e gli incarichi vengono aggiornati annualmente.

Il processo "Gestione infrastrutture e ambienti di lavoro" del SGQ prevede l'integrazione delle azioni svolte da direzione, docenti, personale ATA e ufficio tecnico comunale ed è tenuto sotto controllo attraverso una modulistica elaborata dall'ICS (v. criterio 6.2).

Grazie ad un'attiva collaborazione con l'AC, gli immobili sono costantemente adeguati alle normative, sono sufficienti per tutte le classi anche se con inevitabili limitazioni in ordine alla funzionalità agli obiettivi strategici e ai percorsi formativi. Ad esempio l'alto numero delle classi di scuola primaria (n. 23 classi)

e l'alto n°. di alunni per classe (27/28 alunni nelle classi prime, con tempo scuola 40 ore) che insistono sul plesso di via Redipuglia necessita di un'attenta gestione per l'utilizzo e la manutenzione del proprio patrimonio in modo da migliorare le prestazioni, la durata nel tempo e la fruibilità degli spazi.

Da tre anni l'AC e l'ICS hanno previsto nell'ambito del Protocollo di Intesa il trasferimento di fondi al bilancio dell'ICS per l'acquisto, il rinnovo e la manutenzione degli arredi. L'ICS ha così potuto pianificare interventi di riqualificazione degli spazi della scuola per renderli funzionali agli obiettivi strategici e ai percorsi formativi. (v. criterio 4.4)

Particolare considerazione riceve l'argomento della sicurezza: al di là dei riferimenti normativi, viene posta molta attenzione, ad esempio, nella scelta delle ditte per gli approvvigionamenti di materiale per la pulizia e l'igiene, che vengono selezionate per alcuni prodotti tra aziende certificate e che forniscono materiali atossici, non inquinanti.

La collaborazione con l'AC proprietaria degli immobili consente un costante monitoraggio della situazione e vengono concordati piani di intervento pluriennali per la continua manutenzione. Ogni anno nei mesi estivi, viene formalizzata la richiesta di interventi e la revisione di tutti i lavori di ripristino da effettuare prima dell'inizio delle lezioni di settembre

L'ICS è organizzato per la raccolta differenziata, secondo i programmi dell'AC ed ha messo in atto numerose attività di educazione ambientale a supporto dei corretti comportamenti. Oltre a ciò, lo staff, sulla base dell'analisi dei consumi dell'ICS, al fine di ricercare ambiti di risparmio e ottimizzare le risorse, ha attuato al proprio interno due Campagne di Risparmio: la carta e i telefoni. Per entrambe le campagne, è stato fissato l'obiettivo della riduzione delle spese, sono stati indicati i provvedimenti adottati dalla direzione (cfr criterio 4.3) e sono state date dettagliate indicazioni al personale per evitare gli sprechi e coinvolgere tutti nella loro eliminazione, senza mettere in discussione la qualità del servizio. Una terza campagna di risparmio viene attuata in primavera e riguarda l'energia elettrica (spegnimento delle luci dei corridoi durante il giorno). Si deve rilevare che le campagne sopra descritte hanno avuto un'accoglienza consapevole e una buona condivisione.

CRITERIO 5: PROCESSI

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

L'ICS di Canegrate è un istituto certificato a norma ISO 9001/2000 dal dicembre 2003, adeguato alla ISO 9001/2008 nel dicembre 2009. Il percorso è iniziato nell'anno 2000, con la razionalizzazione degli istituti scolastici, e la scelta della gestione della scuola in qualità ne ha rappresentato il filo rosso, costituendone la base della riorganizzazione. Il percorso svolto, prima sotto la guida di un consulente, poi, dalla prima certificazione, portato avanti autonomamente, ha visto lo sviluppo di un SGQ sempre più radicato nella realtà dei tre ordini di scuola e gestito consapevolmente dai leader, fino a diventare l'ossatura dell'ICS.

Il SGQ si avvale di una *mappatura dei processi*, distinti tra I° e II° livello, che raccoglie tutte le attività

dell'ICS, che possono essere gestite sia singolarmente, sia in correlazione tra loro, con output di processo che costituiscono input per altri processi. I processi sono esplicitati attraverso procedure specifiche, ciascuna delle quali contiene, oltre le responsabilità e l'iter procedurale, gli indicatori di misurazione. Ogni processo è monitorato e misurato periodicamente, solitamente una volta all'anno: la tempistica e le modalità di misurazione sono descritte nella tabella allegata alla procedura del monitoraggio, che riporta *processo, indicatori, sottoindicatori e pesi, criteri di accettabilità, aspetto della misurazione, periodicità e fonte*. Ogni processo ha un responsabile, identificato sia sulla base della normativa vigente, sia per formazione, esperienza e/o disponibilità a ricoprire ruoli di responsabilità. Ciascun responsabile ha la possibilità ed è tenuto ad apportare modifiche che rendano il processo più aderente alle esigenze dell'ICS e del cliente e che possano eventualmente semplificare le attività di gestione – ad esempio in conseguenza delle rilevazioni di CS, di focus group o qualsiasi altro modo attraverso cui l'ICS rileva tali necessità. Ciò si è reso necessario ed è stato evidente con l'adeguamento del SGQ alla nuova norma ISO9001/2008: la revisione delle procedure è stata totale e la collaborazione tra il RGQ e i responsabili di processo ha fatto sì che il lavoro non si esaurisse nell'aggiornamento tecnico, ma sfociasse nel miglioramento progettuale e organizzativo dei processi/servizi.

Sempre nell'ambito del miglioramento, dopo diverse fasi durante le quali le attività sono state messe a punto, tra gli obiettivi annuali 2010/11 è stata inserita la codifica definitiva del processo che mette capo alla formazione e al lavoro dello staff d'istituto, soprattutto per quanto riguarda la produzione, raccolta e analisi di strumenti di pianificazione, controllo e validazione. Tali attività sono:

FASE	TEMPISTICA	RESP. ATTUAZ.
Raccolta delle disponibilità del personale da scegliere in base al POF	Primo CdU Settembre	DS
Proposta dei nominativi e loro approvazione	CdU effettuato prima dell'inizio delle lezioni	DS e CDU
Nomina dei leader	Prima settimana di ottobre	DS
Riunione di riesame della direzione	Entro metà ottobre	DS/RGQ
Comunicazione ai leader degli obiettivi annuali stabiliti nel riesame della direzione	Terza settimana di ottobre	DS/RGQ / Vicario
Definizione da parte dei leader degli obiettivi annuali della propria area	Entro fine ottobre	Staff
Nomina formale dei leader	Entro fine ottobre	DS
Prima riunione di Staff e consegna del documento con l'esplicitazione degli obiettivi di ogni area e il Gantt per la loro realizzazione	Entro fine ottobre	DS
Riunioni di staff di verifica in itinere e finale	Febbraio/Maggio	DS
Consegna del documento di autodiagnosi dello staff da parte di ogni leader per la relazione finale	Giugno	Staff

I responsabili di processo fanno quindi parte, insieme con il DS e i collaboratori, dello staff dell'ICS, che si riunisce regolarmente e tiene monitorato l'andamento delle attività messe in campo, analizza le nuove normative, cerca di valutare le conseguenze di nuove proposte operative e/o iniziative. Ad esempio, durante la

prima riunione di staff dell'a.s. 2009/10, sia in conseguenza dei risultati del monitoraggio annuale, sia per ottemperare alle linee guida emanate dal ministero della pubblica istruzione, la linea strategica riguardante l'informatica è stata sostituita da quella inerente le attività di cittadinanza e costituzione e il monitoraggio di fine anno scolastico ha dato ragione a tale scelta.

Sempre nell'ambito del monitoraggio del SGQ, da tre anni l'ICS utilizza un software on-line, messo a disposizione dal Polo Qualità di Milano sul sito www.requs.it, denominato "*Benchmarking e misurazioni delle performance nel sistema di istruzione e formazione lombardo*". I dati, incrociati con tutti gli altri raccolti durante l'anno, contribuiscono a delineare il profilo dell'ICS. Ad esempio, lo scorso anno, come già affermato in precedenza, l'area dell'utilizzo dell'informatica nell'insegnamento è risultata carente in tutti i tipi di rilevazione compiuti, compresa quella del cruscotto. L'analisi di tale situazione ha determinato la decisione di sostituire tale disciplina, nell'ambito delle linee strategiche dell'ICS, pur mantenendo la FS che si occupa principalmente della gestione del sito dell'ICS.

Ancora nell'ambito dell'utilizzo dei servizi in rete, nell'a.s. 2008/09 alcuni docenti dell'ICS hanno partecipato al corso di formazione, organizzato dal "Polo qualità" di Milano, sul modello CAF che prevedeva, nella parte denominata *CAF on-line*, la compilazione di un questionario di autovalutazione sul modello CAF. Anche tale attività è sfociata in un *benchmarking* tra le scuole aderenti al corso. (cfr criterio 9.1)

Infine, nell'ambito della progettazione, erogazione e monitoraggio dei processi/servizi l'ICS ha, da qualche anno, intrapreso la strada della condivisione con i partners: già da tempo l'intervento dei collaboratori di progetto viene codificato dai docenti, ma le successive fasi di riesame, verifica e validazione si svolgono con la partecipazione dei collaboratori. Tali attività sono monitorate attraverso apposite schede di progettazione, verifica e valutazione degli esperti, cui viene anche consegnato un questionario per il feed-back, rispetto all'immagine dell'ICS (cfr criterio 8.1). Nel caso particolare delle attività relative ai progetti di volontariato, ora inseriti nel "*contenitore*" di "Cittadinanza e costituzione", il coinvolgimento dei collaboratori esterni avviene a partire dalla fase di progettazione, per cui le attività vengono definite non solo in base alle esigenze del cliente, ma soprattutto degli stakeholders, che diventano in questo modo coprotagonisti di tutto l'iter, dalla progettazione alla validazione, per concludere con la riprogettazione. Grazie a tale metodologia di lavoro il numero di partners coinvolti è cresciuto ogni anno e le esperienze messe in campo hanno assunto notevole rilevanza a livello provinciale, tanto da essere definiti come "scuola-pilota" nel campo delle attività di volontariato per la scuola dell'obbligo. La partecipazione a iniziative provinciali destinate alla scuola secondaria superiore e i riconoscimenti avuti sono testimonianza dell'efficacia di tale metodologia di lavoro e di competenza e efficienza del responsabile di processo; come pure la valutazione ricevuta in sede di CS, a ogni livello – alunni, docenti e partners coinvolti (cfr criteri 6 e 8).

Un altro importante elemento che costituisce input al processo di progettazione di istituto è rappresentato dall'analisi del territorio: sin dalla costituzione dell'ICS, la dirigenza si è dotata dello strumento dell'analisi SWOT (cfr criterio 2.2) che, verificata nell'ambito della progettazione e stesura del POF, permette di avere una "fotografia" del territorio di riferimento, allo scopo di prendere in considerazione eventuali significativi cambiamenti e esigenze particolari, come l'incidenza sulla popolazione di flussi migratori comunitari e extracomunitari, l'evolversi della realtà occupazionale, le devianze giovanili, il numero di associazioni, sportive, di volontariato, caritative,... Alcuni di questi fattori hanno determinato l'inserimento di progetti e/o l'integrazione di processi già presenti nella mappatura quali l'integrazione dei soggetti DVA e degli alunni stranieri, istruzioni operative inserite nel processo di progettazione e erogazione dell'attività didattica- alcuni incontri organizzati con l'AC e esperti di psicologia adolescenziale - progetto legalità e affettività – progetti di volontariato – raccolta della frutta in esubero dalla mensa scolastica per la "Casa della carità", raccolta di tappi di plastica per l'ospedale di Niguarda

Gli elementi di controllo e di feedback fin qui descritti, unitamente ai risultati delle azioni di miglioramento intraprese e al controllo del conseguimento degli obiettivi, costituiscono gli input per il riesame della direzione di settembre/ottobre, che ha lo scopo di valutare l'andamento dell'anno terminato e preparare quello che deve venire, attraverso la definizione di nuovi obiettivi e le conseguenti necessarie risorse. Una volta identificati i processi/servizi da migliorare, si stabiliscono le priorità, in base alle politiche e alle strategie dell'ICS, senza però dimenticare possibili esigenze e/o linee di intervento suggerite dal sistema scolastico centrale - MIUR, USRL - istanze provenienti dal territorio e, naturalmente, le risorse a disposizione. I criteri di scelta di tali processi risultano essere i seguenti, non in ordine di importanza:

- l'entità dello scostamento dall'obiettivo fissato,
- il grado di importanza che il servizio/processo riveste all'interno dell'ICS, cioè se è o no un processo chiave
- quanto entra in relazione con le scelte strategiche dell'ICS
- se rientra o meno nelle linee di intervento indicate dal ministero, direzione regionale...

Vengono poi stabilite le azioni di miglioramento con il/i responsabile/i, le figure coinvolte, i tempi per la realizzazione e le modalità di controllo dell'efficacia. In questa sede i responsabili di processo valutano se esiste la competenza sia per gestire i miglioramenti da introdurre, sia per gestire i processi una volta modificati.

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

Al fine di migliorare l'offerta formativa e la gamma di servizi offerti, l'ICS raccoglie le esigenze e il grado di soddisfazione del cliente, interno e esterno, sia attraverso i canali istituzionali, quali riunioni degli organi collegiali e colloqui personali, sia utilizzando strumenti propri del SGQ come indagini di CS, indagini di gradimento, raccolta delle segnalazioni, focus group. Per quanto riguarda la parte istituzionale, le attività sono codificate dai decreti delegati: durante le assemblee dei vari organi

vengono raccolte le proposte significative e ne viene informato il capo d'istituto che procede come crede opportuno. Lo stesso DS annota su un quaderno apposito argomenti e soluzioni di problemi emersi in colloqui particolari chiesti dai singoli genitori (cfr criterio 4.2). Gli strumenti messi in campo attraverso il SGQ permettono di monitorare i servizi offerti e migliorarli. Infatti i risultati delle CS, inseriti in un'apposita tabella allegata alla procedura di monitoraggio, che presenta oltre ai risultati dell'anno precedente, il trend degli ultimi tre anni e l'analisi dei reclami, costituiscono uno degli elementi in ingresso al riesame della direzione.

Uno strumento efficace è quello della *rilevazione del gradimento dei partners esterni*, un questionario che viene riconsegnato, in forma anonima, dai collaboratori esterni, siano essi formatori nei corsi organizzati dall'ICS o esperti/collaboratori di progetto, e che misura la percezione rispetto la qualità dei rapporti lavorativi instaurati, la qualità e flessibilità dell'iter di progettazione, la disponibilità alla prosecuzione della collaborazione e l'incidenza degli aspetti negativi incontrati. La valutazione è espressa con una scala da 1 (minimo) a 5 (massimo) (cfr. criteri 8.1) Con tale strumento è possibile rilevare sia la bontà della progettazione dei docenti, sia gli elementi da modificare. Anche i docenti possono però esprimere il proprio parere sugli esperti collaboratori nei progetti e sui formatori. Nel primo caso viene compilata una scheda con i *PF/PD* del progetto, punto di partenza nel caso di riprogettazione della stessa attività, e una *valutazione dell'esperto*, che misura sia l'aspetto organizzativo, sia quello didattico di ricaduta sull'attività quotidiana. Tale modalità di lavoro risulta particolarmente utile nel caso ci siano progetti che non hanno soddisfatto le aspettative, da una parte o dall'altra, e permette di migliorare l'offerta didattica. Per quanto riguarda la valutazione dei formatori, alla fine di ogni corso di formazione organizzato dall'ICS, i partecipanti hanno la possibilità di compilare un questionario che rappresenta, oltre a una valutazione sull'aspetto organizzativo, un feed-back sull'efficacia del corso, per quanto riguarda la ricaduta sull'attività didattica. Il risultato di tale rilevazione viene poi inviato allo stesso docente, che in questo modo può avere a sua volta un feed-back sulla sua proposta.

Nell'ambito più ampio delle CS, l'ICS compie dal 2003 una rilevazione annuale a campione tra i genitori e a tutto il personale interno, sia docente che non docente. Tale attività viene preparata dal responsabile del processo del POF e dal RGQ, coadiuvati, nell'annuale revisione dei documenti, dallo staff di istituto, e effettuata alla fine dell'anno scolastico, verso metà maggio. Inoltre durante l'anno scolastico, vengono attuate indagini relativamente a servizi specifici, per i quali non si è rivelato efficace aspettare la fine dell'anno (iscrizioni, accoglienza, orientamento). Anche agli alunni sono riservate delle indagini di CS, in particolare ai bambini del primo anno di scuola primaria e secondaria, (per le attività di accoglienza) e ultimo anno scuola secondaria (orientamento). I risultati vengono poi tabulati in appositi fogli elettronici e i dati così raccolti concorrono a delineare il livello di gradimento dei servizi offerti. In questi ultimi due anni, la lettura dei dati viene effettuata, oltre che per singolo servizio, anche per

processi/aree: clima, didattica, organizzativa, POF, formazione e presentata al collegio docenti di apertura del nuovo anno scolastico. Inoltre ai singoli responsabili di processo vengono inviati i risultati relativi alla propria area di competenza onde poter verificare e riprogettare le attività.

L'ICS ha anche spesso usato la metodologia del focus-group utile a approfondire aspetti negativi rilevati con gli strumenti sopra citati, ma anche a raccogliere proposte di miglioramento: ad esempio nell'anno 2008/09 tutto il personale ATA è stato coinvolto per un approfondimento sulla valutazione negativa rispetto la sicurezza dell'edificio scolastico, argomento particolarmente delicato. Il RGQ ha raccolto tutte le osservazioni, tra i collaboratori scolastici delle tre scuole e il personale di segreteria, e le proposte di miglioramento che poi sono state consegnate al RSPP, il quale, a sua volta, ha effettuato la restituzione al personale spiegando e commentando quanto emerso.

Ulteriore strumento è quello della gestione dei reclami, disciplinato da un'apposita procedura nell'ambito del SGQ. Tutti i reclami vengono protocollati dall'AA responsabile e inviati al DS, che li prende in carico e li gestisce, fornendo infine una risposta al cliente. Il prospetto riassuntivo dei reclami ricevuti nell'anno scolastico costituisce elemento in ingresso al riesame annuale della direzione.

La seguente tabella riporta la tipologia di reclami, le problematiche evidenziate e le soluzioni adottate nell'ultimo anno.

	AREA	MOTIVO	SOLUZIONE
1	Gestione infrastrutture	Servizio non conforme	Notifica del reclamo all'ufficio tecnico AC per l'opportuna verifica e risposta
2	Bidelleria	Comportamento scorretto	Contestazione di addebito
3	Bidelleria	Comportamento scorretto	Richiamo scritto

L'accesso alla segreteria da parte del cliente esterno è disciplinato da orari al pubblico affissi all'esterno e comunicati attraverso il sito internet dell'ICS; nella carta dei servizi sono esplicitati i tempi di consegna dei certificati richiesti dal pubblico. La segreteria si sta attrezzando per l'implementazione del protocollo informatico. Il sito internet dell'ICS, oltre che l'area docenti, contiene anche l'area genitori, nella quale vengono messi a disposizione documenti da visionare e/o scaricare.

5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

Lo staff dell'ICS è riuscito, negli ultimi anni, a sviluppare una rete di relazioni e collaborazioni che hanno permesso di mettere in campo progetti innovativi, soprattutto didattici, ma anche organizzativi e di management, come quelli messi in campo con la collaborazione di CIESSEVI, Legambiente, il Polo Qualità, che hanno permesso di ottenere notevoli risultati anche a livello nazionale (cfr. criterio 4.1 e 8.2).

Tra i partners più significativi, con i quali è tuttora in corso una proficua collaborazione, spiccano CIESSEVI, la ASL di Legnano, il Polo Qualità di Milano, oltre che associazioni operanti sul territorio in diversi campi.

Progetti realizzati

A.S. 2008/09:

* progetto sul bullismo, nato in collaborazione prima con l'università Bicocca di Milano, che ha operato sulla resistenza del gruppo alle pressioni devianti. Gruppo di progetto: un docente dell'ICS, un docente universitario, il DS

* produzione del filmato "Solidarietà in corto" in collaborazione con CIESSEVI sulla raccolta della frutta non consumata in mensa e donata alla "Casa della Carità" di Legnano. Gruppo di progetto: responsabile di processo, docenti dell'ICS e responsabili CIESSEVI

* partecipazione degli alunni di classe IV (scuola primaria) alla fiera di Milano "Fa' la cosa giusta" come animatori di laboratorio per altre scuole.

* inserimento delle attività sviluppate dall'ICS nel "Vademecum provinciale del volontariato"

* organizzazione alla scuola secondaria della I^ giornata della solidarietà, con il coinvolgimento di numerose associazioni di volontariato operanti sul territorio

* sviluppo di un progetto pilota della ASL sulla corretta alimentazione con la partecipazione dei docenti a un corso di formazione e la sperimentazione in classe di unità didattiche, con feed-back finale per la messa a punto e la continuazione del progetto. Gruppo di progetto: docenti dell'area scientifica classi seconde (scuola primaria) e responsabili ASL.

* II° anno di utilizzo del software on-line per il benchmarking

A.S. 2009/10:

* progetto "Star bene a scuola" con il coinvolgimento di n. 14 classi della scuola primaria per la somministrazione di questionari e schede per la realizzazione di una ricerca sulle scelte amicali di un gruppo classe di bambini di 10 anni. Elaborato in collaborazione con l'università di Torino, facoltà di Psicologia, indirizzo in psicologia della salute.

* elaborazione del "Passaporto del buon cittadino in crescita" da presentare in sede europea, in collaborazione con CIESSEVI, con il coinvolgimento della scuola dell'infanzia e della primaria

* organizzazione della seconda giornata della solidarietà: aumenta il n. degli espositori

* prosecuzione del progetto di alimentazione

* III° anno di utilizzo del sw on-line per il benchmarking

In tali attività, come è stato ampiamente illustrato nel paragrafo 5.1, sono stati coinvolti i partners in tutto il percorso progettuale, compresa la fase della valutazione, costituendo in tale modo un processo innovativo importante e applicabile anche in ulteriori esperienze. Questa metodologia è stata validata dalla valutazione positiva ricevuta a tutti i livelli e ha permesso di affrontare coralmemente le problematiche via via emerse e di mettere a punto strategie sempre più calibrate e idonee allo sviluppo dei progetti in oggetto.

CRITERIO 6: RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

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

L'ICS compie rilevazioni di CS dal 2003, indirizzate al cliente (genitori, alunni). Si prende in esame, come effettuato regolarmente nell'analisi dei dati raccolti, l'andamento degli ultimi tre anni, ma tutti i dati delle

precedenti rilevazioni sono disponibili alla consultazione. Di seguito sono riportati i risultati di percezione dell'utenza, relativi al questionario per i genitori: dato l'alto numero di alunni dell'ICS (attorno al migliaio) non è possibile interpellare tutti i genitori ogni anno, per cui viene scelto un campione, con rotazione annuale, su tutti i corsi dell'ICS. In questo modo tutti i genitori vengono interpellati nel giro di qualche anno.

Il questionario per i genitori comprende in media 22 domande con risposte che indicano il grado di soddisfazione con valori numerici (da 1 a 5: dall'insoddisfatto, al pienamente soddisfatto). Le varie voci rappresentano, nella maggior parte dei casi, gli indicatori parziali per la valutazione globale di un servizio, come ad esempio avviene per l'organizzazione/erogazione dell'attività didattica. Di seguito si riportano i dati complessivi; quelli parziali sono rintracciabili nelle tabelle di misurazione degli indicatori e in quelle riassuntive di confronto. I valori relativi alla soglia di accettabilità sono indicati nella tabella allegata alla procedura del monitoraggio e nei fogli di excell per la tabulazione. Tali valori sono stati fissati all'inizio dell'esperienza di certificazione al valore minimo di "3". Continuando il percorso, analizzando di anno in anno i risultati ottenuti, alcuni target sono stati mantenuti inalterati, considerando la difficoltà oggettiva a sostenerli e tenerli saldi; altri invece, tenuto conto di risultati e miglioramenti e facendo proprio il concetto per cui l'obiettivo deve essere sfidante, pur nella sostenibilità, sono stati via via ritoccati al rialzo. I nuovi indicatori che vengono inseriti nel sistema seguono lo stesso percorso, partendo dalla base di "3".

Dati generali CS genitori

Di seguito si riporta l'indicatore di soddisfazione generale espresso attraverso i questionari di CS dai genitori degli alunni interessati all'indagine e il confronto rilevato tramite il cruscotto indicatori Polo Qualità (cfr criterio 5.1). Tale confronto risulta però parziale, riferito cioè solo a quegli item comuni ai due questionari. Inoltre nel caso in cui i propri dati risultino inferiori alla media delle altre scuole, il tool non permette di contattare chi ha avuto risultati migliori. Ciò costituisce senz'altro un limite all'operazione di benchmarking, che risulta così utile al solo fine numerico. A tale proposito, da quando è iniziato questo progetto, sono stati esaminati i questionari proposti dal software e alcune voci sono state inserite nei nostri per migliorarne l'aderenza.

Confronto sulla base degli item del questionario cruscotto Benchmarking Polo Qualità Milano			Altri Istituti Comprensivi (n°)	Target
Indicatore generale soddisfazione CS genitori	a.s. 2007/08	3.85	3.90 (1)	3.5
	a.s. 2008/09	3.60	3.40 (5)	
	a.s. 2009/10	3.90	3.70 (6)	

Il livello di cooperazione tra i genitori e l'ICS è soddisfacente e all'interno dell'ICS è possibile attivare numerose iniziative soprattutto grazie al clima che è stato creato.

CLIMA ICS	Anno Scolastico	Valore Indicatore	Target
	2007/08	3.68	3.5
	2008/09	3.81	
	2009/10	3.82	

Il valore espresso dalla componente genitori è stato in questi ultimi tre anni, in costante aumento:

CLIMA GENITORI	
2007/08	3.62
2008/09	3.80
2009/10	3.85

Tale valore include i rapporti con le varie componenti scolastiche, compresa la segreteria.

È possibile completare l'analisi attraverso il dato riguardante le

COMUNICAZIONI SCUOLA-FAMIGLIA	
2007/08	3.85
2008/09	3.87
2009/10	3.80

comunicazioni scuola-famiglia che, pur mantenendosi al di sopra del target stabilito a 3.5, in quest'ultimo anno è in leggera flessione di 0.07 punti.

Accessibilità

L'accessibilità ai servizi di segreteria è regolata attraverso orari al pubblico esposti nelle tre sedi e pubblicati sul sito internet della scuola.

Rispetto tale aspetto, queste sono le valutazioni espresse dalla componente genitori nell'ambito dei sondaggi di CS - target 3.0:

	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10
Accessibilità agli uffici	3.43	3.42	3.49
Funzionamento segreteria	3.44	3.44	3.50

Il DS riceve i genitori preferibilmente su appuntamento, ad orario libero, senza però escludere l'accesso diretto.

Il ricevimento genitori è regolato in maniera diversa per i tre ordini di scuola.

- Scuola dell'infanzia: i genitori possono interloquire con le insegnanti nei momenti di apertura della scuola per l'ingresso e l'uscita dei bambini.

- Scuola Primaria: ogni quadrimestre vengono stabilite e comunicate due riunioni per i colloqui individuali e uno per la distribuzione del documento di valutazione quadrimestrale, oltre a eventuali incontri espressamente richiesti da una delle due parti.

- Scuola Secondaria di I° grado: in un anno sono previsti quattro incontri serali di due ore (ottobre; dicembre; febbraio; aprile / maggio) ai quali si aggiungono eventuali colloqui su appuntamento a richiesta dei docenti (comunicazione sul diario o convocazione ufficiale) o delle famiglie (richiesta sul diario)

Area didattica

I sondaggi relativi a tale area rivestono grande importanza per l'ICS, in quanto rappresenta il cuore dell'organizzazione. Gli "argomenti" sui quali i genitori vengono chiamati a esprimere il proprio livello di soddisfazione vanno dalla preparazione ricevuta, all'utilizzo delle strutture e dei laboratori, alle informazioni sulla valutazione. Tutte queste voci vengono assemblate nell'indicatore "Didattica generale" (target 3.5).

a.s.	a.s.	a.s.
2007/08	2008/09	2009/10
3.66	3.29	3.81

La voce che ha determinato il calo dell'anno 2008/09 è quella dell'utilizzo dei

laboratori alla scuola primaria, dovuto alla scarsa efficienza del laboratorio di informatica come già riportato nel criterio 5.1. Nel mese di giugno 2009 è stato possibile effettuare un intervento minimo per permettere la ripresa del funzionamento, almeno ad un livello accettabile. A livello esemplificativo si inseriscono i dati disaggregati relativi alle voci che concorrono a determinare l'indicatore generale:

A. s. 2009/10

preparazione sinora ricevuta da vostro figlio	4.12
progetti educativi / laboratori didattici realizzati nella Scuola	3.79
attenzione ai bisogni degli alunni	3.74
iniziative di recupero	4.15
utilizzo dei laboratori	3.37
utilizzo della palestra	3.74
utilizzo della biblioteca	3.80
uscite didattiche	3.84
informazioni su criteri, tempi e strumenti di valutazione	3.77

Inoltre, come esplicitato in apertura del sottocriterio, le varie voci vanno a assemblarsi ad altre relative ai diversi processi, come ad esempio la gestione dei laboratori, le uscite didattiche, l'attività didattica, per cui sono disponibili i dati disaggregati per voce e per sede.

Area organizzativa

Altri aspetti indagati nell'ambito dell'indagine di CS di fine anno sono:

Orario: target 4.0

a.s. 2007/08	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10
3.89	3.69	4.03

Iscrizioni: target 3.5

a.s. 2007/08	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10
3.77	3.82	3.91

Condizioni ambientali (ordine, igiene): target 3.0

a.s. 2007/08	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10
3.22	3.20	3.46

Funzionamento laboratori di continuità: target 3.0

a.s. 2007/08	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10
3.39	3.36	3.40

L'ICS gestisce anche lo stato delle attrezzature attraverso un processo che ha come input innanzitutto la normativa relativa alla sicurezza, i rapporti e le convenzioni con l' Comunale per la manutenzione delle infrastrutture, poi l'organizzazione degli incarichi aggiuntivi per il personale ATA di bidelleria, e come output la percentuale di guasti risolti entro i tempi stabiliti nella procedura di riferimento. (v. criterio 4.6) Quindi viene compilata una tabella che riporta il responsabile della manutenzione/ripristino e i **tempi di risoluzione** del guasto (target 70%).

a.s. 2007/08	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10
71%	83.4%	63.3%

La flessione importante dell'indicatore ha portato all'analisi del dato: dalla

tabella di raccolta dati è emerso che i guasti presi in carico dall'ICS sono stati TUTTI risolti nei tempi prestabiliti. I problemi sono nati dagli interventi mancati dell'AC. In questo caso, ogni anno, viene inviati il report all'ufficio tecnico del comune per segnalare le riparazioni non effettuate. Inoltre, durante l'ultima riunione di riesame, è stato deciso che verrà tenuta sotto stretto controllo prestazionale la gestione di competenza dell'ICS, continuando nelle azioni solitamente intraprese per i guasti che devono essere gestiti esternamente. Nell'ambito dello stesso processo, viene testato anche l'aspetto riguardante la **sicurezza degli ambienti scolastici**. Target 3.0

a.s. 2007/08	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10
2.7	3.4	3.5

Visto il risultato della CS di giugno 2008, nell'a.s. 2008/09 è stata messa in campo un'azione di miglioramento per cercare di riportare il servizio al valore dell'accettabilità. Poiché dall'analisi disaggregata dei dati era emerso che il punto

debole stava nella valutazione del personale ATA, si è concordata l'organizzazione di focus group distinti per tipologia, amministrativi e collaboratori scolastici, e per plesso. Le osservazioni emerse sono state inviate al responsabile della sicurezza che, da una parte ha stilato l'elenco delle azioni da intraprendere per rendere a norma ciò che non lo era, dall'altra, nell'ambito di un aggiornamento per il personale dell'ICS, ha fatto la restituzione di quanto era emerso nell'intervista ai gruppi. In questo modo anche l'indicatore è sensibilmente migliorato:

Dati CS alunni

Anche gli alunni dell'ics vengono coinvolti, per alcuni servizi, in indagini di CS somministrate a tutti gli alunni al termine delle attività previste per i servizi di orientamento (classi III scuola secondaria) e accoglienza (classi I scuola primaria e secondaria)

Servizio Orientamento	a.s. 2007/08	3.70	Target 3.5
	a.s. 2008/09	3.72	
	a.s. 2009/10	3.80	
Servizio Accoglienza	a.s. 2007/08	4.35	Target 3.5
	a.s. 2008/09	4.50	
	a.s. 2009/10	4.40	

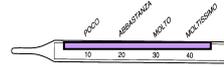
Il calo dell'indicator e del servizio accoglienza è dovuto alla diminuzione della

valutazione degli alunni della scuola primaria.

Gradimento attività accoglienza scuola primaria	2007/08	2008/09	2009/10
	4.5	4.81	4.6

I dati disaggregati mettono in evidenza una difficoltà sulla voce riguardante la conoscenza del bidello del proprio piano (da 4.6 a 3.2), dovuta all'attribuzione incarichi dei collaboratori scolastici non ancora messa a punto nei primi giorni di scuola per l'incompletezza dell'organico. Tutte le altre voci o si sono mantenute stabili, o hanno avuto un incremento. I dati pervenuti relativi all'anno scolastico in corso, per la scuola primaria, hanno riportato il valore generale in miglioramento, in particolare l'item relativo alla conoscenza del collaboratore scolastico del proprio piano è stata valutata, con un valore pari all'80%. Infatti la direttrice amministrativa ha potuto assegnare il personale in maniera stabile sin dal primo settembre.

Particolare riguardo meritano le rilevazioni effettuate alla fine dell'anno dagli insegnanti specialisti di religione cattolica, che portano avanti i progetti inerenti la linea strategica di "Cittadinanza e costituzione" e che ricevono sempre una valutazione estremamente positiva. La metodologia adottata esula dalla consuetudine di porre domande, ma utilizza la metafora del termometro con vari "gradi" di soddisfazione: dal più basso - temperatura bassa- al più alto -febbre da cavallo!!!-

	Gradimento attività volontariato alunni
a.s. 2007/08	3.85
a.s. 2008/09	4.12
a.s. 2009/10	4.20

Altrettanto significativa è la percentuale di alunni che rispondono ai questionari

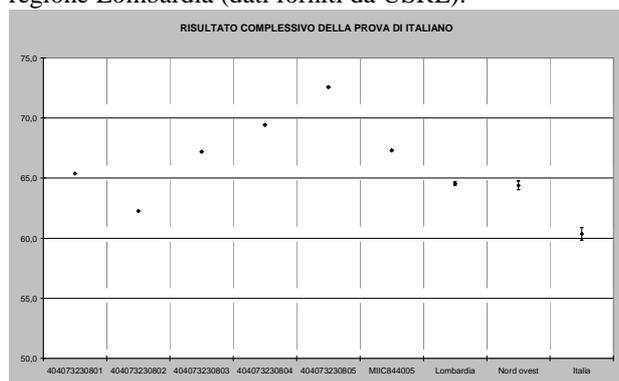
somministrati: ogni anno sfiora il 100%, questo perché i docenti seguono con attenzione il processo e sono consapevoli dell'importanza che riveste.

Iniziativa per l'eccellenza

Dopo aver partecipato a numerose edizioni delle somministrazioni facoltative delle prove INVALSI, oltre

a quelle ormai istituzionali dell'uscita dal I° ciclo dell'istruzione obbligatoria, l'ICS ha stabilito di continuare il lavoro con un'azione di miglioramento, centrata sullo studio delle modalità di stesura delle prove INVALSI, in linea con il quadro di riferimento disciplinare, sostenuta anche da un corso di formazione tenutosi con i responsabili dell'USRL, allo scopo di produrne altre autonomamente.

Dall'esame dei risultati della Prova Nazionale dell'Esame di Stato di terza media risulta evidente che le prestazioni degli alunni si collocano su un livello superiore alle medie nazionali, del nord - ovest e della regione Lombardia (dati forniti da USRL).



6.2. Gli indicatori di orientamento verso il territorio/ i clienti

Gestione reclami

	n. reclami	% rispetto tempi risposta
a.s. 2007/08	7	100 %
a.s. 2008/09	9	11%
a.s. 2009/10	2	100 %

La tabella mette in evidenza la diminuzione del numero dei reclami nell'ultimo anno, come pure il ritorno al rispetto totale dei tempi di soluzione. Nell'a.s. 2008/09, l'unica chiusura effettuata oltre il termine previsto riguardava un disagio dovuto alle difficoltà economiche per l'approvvigionamento del materiale di consumo, che veniva quindi distribuito in maniera controllata, in attesa dei nuovi rifornimenti.

	Reclami dal cliente esterno (genitori)	Tempi medi di ripristino	Target
a.s. 2007/08	14%	4	10 gg. lavorativi
a.s. 2008/09	22%	5	
a.s. 2009/10	0%	0	

Vista l'incidenza dei reclami sul servizio di bidelleria sempre molto alta, 66% nel 2007/08, 55% nel 2008/09, nell'a.s. 2009/10 è stato organizzato per i collaboratori scolastici un corso di formazione sulle relazioni, per cui nell'a.s. 2009/10 nessun reclamo inerente il servizio di bidelleria è stato effettuato da clienti esterni.

Nulla-Osta alunni in uscita

	N° Iscritti istituto	Richieste inizio anno	Richieste fine anno	Percentual e totali
a.s. 2007/08	1012	14	23	3.6%
a.s. 2008/09	1022	20	7	2.7%
a.s. 2009/10	1022	19	4	2.2%
a.s. 2010/11	1057	24	anno in corso	

I dati dei nulla-osta comprendono gli obbligati alla prima classe della primaria che scelgono di iscriversi in altra scuola. Confrontando i risultati di questa tabella, con quelli della successiva, emerge come il saldo sia positivo, con una diminuzione dei trasferimenti in uscita e un aumento degli ingressi da fuori comune.

Iscrizioni da fuori comune

	Scuola Infanzia	Scuola Primaria	Scuola Secondaria	ICS
a.s. 2007/08	13%	9.7%	7.3%	8.1%
a.s. 2008/09	13.2%	11.1%	7.4%	8.4%
a.s. 2009/10	7.8%	13.6%	10.6%	9.2%

Il dato relativo alla scuola dell'infanzia va letto in termini positivi: esso è l'effetto di un rigido criterio di priorità nell'accoglienza degli alunni residenti a Canegrate, dovuto al fatto che la nostra struttura non è sufficientemente grande per accogliere l'intera leva di alunni e nel comune opera una scuola paritaria, storicamente presente dal 1890. E' in corso uno spostamento spontaneo dell'utenza canegratese verso la nostra scuola.

Grado di coinvolgimento delle famiglie

La partecipazione della componente genitori alla vita dell'ICS è molto alta; ad esempio la percentuale di genitori che risponde alle indagini è molto elevata:

Partecipazione dei genitori ai sondaggi di Customer Satisfaction	a.s. 2007/08	93%	Target 90%
	a.s. 2008/09	91%	
	a.s. 2009/10	93%	

Indagine CS servizio orientamento	a.s. 2007/08	74 %
	a.s. 2008/09	86 %
	a.s. 2009/10	100 %

La partecipazione è alta anche nei momenti più "didattici", ad es. al convegno orientamento e open day per le classi quinte, alle quali partecipa la quasi totalità delle famiglie e degli alunni delle classi terze della scuola secondaria, sia alle iniziative con fini formativi e di socializzazione come la festa degli alberi, gli eventi per il Natale o la fine anno, spettacoli teatrali..., durante i quali i genitori contribuiscono in modo significativo all'autofinanziamento dell'ICS (v. criterio 9.2).

Di tutti gli elementi di valutazione presentati, così come di tutte le rilevazioni di CS, sono disponibili i dati disaggregati.

CRITERIO 7:

RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

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

Il livello di soddisfazione del personale viene annualmente rilevato attraverso la distribuzione di un questionario di people satisfaction, distinto per il personale docente e ATA e per ordine di scuola. Il questionario per i docenti e per il personale ATA, come quello per i genitori, contiene domande con risposte che si articolano su una scala di valori da 1 a 5: dal molto insoddisfatto (1) al molto soddisfatto (5). Le varie voci vanno poi a determinare la valutazione dei servizi in cui sono inseriti.

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva

La soddisfazione complessiva del personale dell'ICS emerge quindi dalle rilevazioni annuali. Tale dato può essere confrontato sia con gli altri istituti partecipanti al progetto Benchmarking (cfr criterio 5.1) sia con il CAF-on line del quale è riportato per intero il grafico di confronto nel criterio 9.1.

Confronto sulla base degli item del questionario cruscotto Benchmarking Polo Qualità Milano			Altri Istituti Comprensivi (*)	Target
Indicatore generale soddisfazione CS personale Docente	a.s. 2007/08	4.1	3.3	3.5
	a.s. 2008/09	3.3	3.2	
	a.s. 2009/10	4.1	3.4	
Indicatore generale soddisfazione CS personale ATA	a.s. 2007/08	4.1	3.1	3.5
	a.s. 2008/09	3.8	3.0	
	a.s. 2009/10	4.3	3.5	

(*) il n° di istituti è lo stesso che per i genitori

Il dato del 2008/09 segnala il disagio del primo impatto dei tagli al personale e alle risorse, poi recuperato in considerazione della tenuta dell'ICS.

Immagine e performance complessiva della scuola

Nel POF l'ICS inserisce i progetti che coinvolgono in verticale tutti gli alunni e che possono essere implementati indipendentemente dalla disponibilità di risorse aggiuntive, perché gestite da personale già retribuito dal Tesoro e incentivato col Fondo d'Istituto Straordinario (FIS).

L'attuale situazione economico-finanziaria dell'ICS, che si protrae ormai da alcuni anni, ha costretto ad un drastico ridimensionamento dei progetti affidati a collaboratori esterni, per privilegiare i partner istituzionali, che offrono interventi nelle classi a costo zero. Per cui sono sempre attivi i progetti con la provincia, l'ASL di riferimento sul territorio e l'AC.

Tali interventi se da un lato rappresentano comunque un'opportunità importante, dall'altro rendono la tipologia di attività proposte meno variegata e, a volte, ripetitiva.

Si è anche verificata però l'esigenza, in alcune classi quinte della primaria, di concludere un ciclo di interventi iniziato in prima, nell'ambito dei progetti di benessere, inerente esperienze di teatro a scuola. I docenti si sono attivati per reperire risorse, prima per concludere i lavori nelle classi, poi per finanziare un viaggio a Roma, essendo state invitate a un prestigioso festival nazionale. Tale esperienza ha portato anche ad un premio di teatro civile vinto nella manifestazione nel giugno 2009.

Parallelamente viene richiesta ai docenti la valutazione sulla funzionalità dei progetti d'istituto presenti nel POF con i seguenti risultati:

Componente docenti			Target
Funzionalità dei progetti educativi presenti nel POF	a.s. 2007/08	3.80	3.5
	a.s. 2008/09	3.57	
	a.s. 2009/10	3.74	

Di pari passo, viene espresso il livello di soddisfazione anche per le attività che sviluppano e sostengono le linee strategiche dell'ICS.

Nell'a.s. 2009/10, visti i risultati delle rilevazioni e la necessità di recepire le nuove indicazioni ministeriali, il CDU ha votato la modifica delle linee strategiche (cfr criterio 5.1) che è stata premiata nei risultati (Target 3.5):

	Lingua Inglese	Informatica	Cittadinanza e costituzione	Lingua Italiana	Scienze	VALORE GLOBALE
a.s. 2007/08	-				3.46	
a.s. 2008/09	3,6	3,1	-	3,9	3,8	3.60
a.s. 2009/10	3.8	-	4.0	3.5	3.7	3.75

Come si può notare, nell'a.s. 2007/08 era richiesta un'unica valutazione per tutte le linee strategiche, che poi invece è stata differenziata onde riuscire a identificare il punto debole. La sostanziale flessione dell'indicatore riguardante la linea inerente la lingua italiana è da imputarsi al taglio dei sovvenzionamenti anche da parte dell'AC, per cui è stato possibile mettere in campo un ventaglio di attività limitate, anche se didatticamente valide, quali il concorso annuale di poesia e l'intervento di un attore per la lettura di testi di narrativa nell'ambito della settimana della lettura svoltasi a maggio (scuola primaria), oltre che alle consuete attività di biblioteca e di lettura in classe.

Particolare importanza riveste il progetto di orientamento, che interessa la scuola secondaria. Tale processo rientra in quelli di I° livello, e è gestito da una FS dedicata, che opera in collaborazione con una commissione. Per la parte relativa agli alunni, sono stati riportati i risultati nel criterio 6; qui è possibile riportare anche quelli relativi ai genitori e, soprattutto, al monitoraggio dei risultati conseguiti dagli alunni al termine del primo anno di frequenza della scuola superiore (vedi criterio 9).

			Target
Gradimento delle attività di orientamento presentate	a.s. 2007/08	3.49	3.5
	a.s. 2008/09	3.55	
	a.s. 2009/10	3.73	

Le attività di orientamento pianificate dalla FS in collaborazione con la commissione di riferimento, vengono riviste ogni anno in funzione dei risultati e, ad esempio, l'introduzione del convegno di ottobre, ha avuto una sua evoluzione che ha portato a invitare figure istituzionali, quali una psicologa, e la responsabile del Centro di Formazione Professionale di Legnano, allo scopo di illustrare le varie possibilità di scelta e fornire motivazioni alla guida degli alunni nella scelta del percorso scolastico, da parte della famiglia. Gli istituti superiori, che inizialmente intervenivano nello stesso momento, vengono invece ora selezionati in base alle preferenze espresse dagli studenti e invitati a organizzare micro lezioni nella sede della scuola secondaria, mentre per le vetrine di tutte le scuole del territorio, gli alunni e le famiglie vengono indirizzati alle manifestazioni di Parabiago e Legnano promosse con accordi di rete.

Le attività riguardanti l'orientamento possono a ben diritto essere inserite tra quelle che l'ICS mette in atto per promuovere l'immagine della scuola sul territorio. Da due anni, mutuata dal cruscotto del Polo Qualità (cfr. criterio 5) (quindi non è ancora possibile parlare di trend) nel questionario per i genitori è stata inserita la voce specifica per la valutazione di tale aspetto che ha dato finora discreti risultati: essendo queste le prime rilevazioni, il target è a 3,0.

	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10
Iniziative per favorire la scelta di questa scuola	3.49	3.54

L'immagine positiva dell'ICS è confermata anche dai dati relativi alle iscrizioni di alunni provenienti da fuori comune (cfr criterio 6.2).

L'ICS, con i suoi tre ordini di scuola, offre una copertura oraria massima rispetto ad ogni ordine: per la scuola dell'infanzia sono offerte le 40 ore settimanali, compresi i tempi di ingresso e uscita, con orari flessibili per il periodo di inserimento; la scuola primaria offre 40 ore, comprensive di mensa; la scuola secondaria differenzia la propria offerta in 990 ore annuali per il tempo normale a cui se ne aggiungono 198 per il tempo pieno.

Anche in questo caso, la valutazione del servizio offerto è duplice e segue i canali del cliente interno (docenti e personale ATA) e dei genitori:

		Target
Orario doc.	a.s. 2007/08	3.83
	a.s. 2008/09	3.86
	a.s. 2009/10	3.96
Orario person ATA	a.s. 2007/08	3.86
	a.s. 2008/09	4.33
	a.s. 2009/10	3.40

Mentre il dato relativo a genitori e docenti è in crescita, quello che riguarda il personale ATA è

altalenante; ciò è da ricercarsi principalmente nell'instabilità dell'organico; infatti ci sono parecchi incarichi annuali, quindi un notevole turn-over e l'evoluzione delle modalità organizzative non può così avere una valutazione attendibile al 100%. Per il prossimo anno si potrebbe inserire una voce di specifica nel questionario per analizzare separatamente i questionari del personale di ruolo dai precari, onde poter avere dati più affidabili e un minor numero, quindi minore incidenza, delle variabili.

7.2 Gli indicatori di risultato del personale

Soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione

Nell'ambito dell'indagine di clima, una domanda posta a tutto il personale, sia docente, sia ATA, riguarda specificamente la qualità dei rapporti con il DS.

	Docenti	ATA	Target
a.s. 2007/08	3.77	3.32	3.5
a.s. 2008/09	3.61	3.52	
a.s. 2009/10	3.78	3.83	

Proprio perché l'ICS ha identificato, da dieci anni a questa parte, come scelta strategica, la gestione della scuola in qualità, il SGQ viene valutato nella sua utilità percepita dal personale attraverso una domanda inserita nel questionario di CS dei docenti.

Indicatore efficacia percepita SGQ	Target
a.s. 2007/08	3.46
a.s. 2008/09	3.35
a.s. 2009/10	3.45

Accanto al dato generale, nella rilevazione di CS del mese di maggio 2009,

la dirigenza, in occasione del rinnovo della certificazione, ha ritenuto opportuno chiedere la valutazione delle singole procedure di propria competenza a docenti e personale ATA, cioè per quelle parti che spettano a ciascuno, domandando anche di inserire eventuali osservazioni.

Rilevazione docenti:

Iscrizioni	Orario	Orientamento	Form. Classi
3,7	3,7	3,8	3,4

Uscite	Accoglienza	Progr. Did	Reclami
3,8	4,0	3,8	3,5

Per quanto concerne i docenti, l'area critica segnalata interessa la FORMAZIONE CLASSI, che ha ricevuto la

valutazione più bassa (3,4). Anche i suggerimenti e le osservazioni vanno a toccare questa area, soprattutto alla scuola primaria. Tali osservazioni sono state prese in considerazione dalla commissione formazione classi della scuola primaria per migliorare il processo e alcuni suggerimenti utilizzati.

Rilevazione Personale ATA:

Iscrizioni	Segn. Guasti	Comunicazioni	Reclami	Gest. Lab	Approvv.
4,1	4,1	4,3	4,1	3,9	4,7

Il personale ATA ha espresso un giudizio molto positivo su tutte le procedure indicate, oltre il valore 4,0, tranne per la gestione dei laboratori, 3,9. Tale valutazione ha concorso a ridisegnare la mappa delle linee strategiche dell'ICS.

Soddisfazione per le condizioni lavorative

Nell'ICS la dirigenza pone grande attenzione al mantenimento di un clima relazionale positivo e alla riduzione al minimo di conflitti interni. Tale obiettivo è confermato dalle rilevazioni di clima effettuate annualmente che contengono le seguenti voci: i docenti considerano i rapporti con la dirigenza, la segreteria e con i membri dello staff; il personale ATA aggiunge alle stesse categorie quelli con i docenti e con i genitori.

Indagine di clima personale ICS				
	a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10	Target
Docenti	3.80	3.58	3.77	3.5
Pers. ATA	3.63	4.04	3.74	

Prima di commentare i risultati, specialmente quelli relativi al personale ATA, che è più *complesso* da gestire rispetto ai docenti, è necessario illustrare la situazione particolare in cui versa la segreteria: da tre anni, per una scelta lavorativa del DSGA in carica, tale ruolo, negli ultimi due anni e in quello corrente, è ricoperto da sostituti, uno nel 2008/09, un altro nel 2009/10 e 2010/11. Quindi l'altalena dei risultati è dovuta a stili diversi di approccio alla gestione del personale, più "morbida" nel 2009/10. Inoltre le nuove disposizioni in materia di personale non contribuiscono a rasserenare il clima, nonostante gli sforzi della dirigenza per andare incontro alle esigenze particolari di docenti e personale ATA, anzi concorrono a creare frizioni e irrigidimenti.

Per ciò che riguarda i docenti si riporta la tabella dei dati disaggregati:

	Infanzia	Primaria	Secondaria
a.s. 2007/08	3.85	4.02	3.39
a.s. 2008/09	3.91	3.61	3.51
a.s. 2009/10	3.44	3.58	3.21

Analizzando i dati disaggregati emerge che:

- scuola infanzia: i valori sono altalenanti a causa di una difficile gestione della collegialità. In questo anno scolastico sono state pianificate attività di intersezione (progetti di cinema, informatica e arte),
- scuola primaria e secondaria di I° grado: il calo è imputabile al peggioramento delle condizioni lavorative dovute ai tagli sia economici che sul personale, in alcuni casi i docenti devono completare la cattedra con altre scuole.

La direzione cerca sempre di fare in modo che gli aspetti negativi siano ridotti al minimo e i conflitti gestiti in modo interlocutorio, venendo incontro alle richieste dei docenti, per quanto sia possibile, ma l'impatto delle problematiche sopra citate rimane comunque negativo.

In tutte e tre le sedi, l'organizzazione dell'ICS mette capo a collaboratori/coordinatori che fungono da filtro per la gestione di problematiche e da punti di riferimento per tutto il personale, specialmente nella scuola dell'infanzia e nella secondaria, gestita in piena autonomia dal docente collaboratore vicario. Ovviamente per le problematiche più delicate, laddove entrano in gioco la privacy degli alunni e/o problemi personali del docente, è il DS che, in ultima analisi, prende in carico il problema e decide la soluzione.

In tale contesto riveste notevole importanza la possibilità di stendere orari flessibili; infatti, in quest'ultimo anno scolastico, con i significativi tagli al personale operati alla scuola primaria, ogni interclasse ha gestito la stesura dell'orario in maniera autonoma, pur dopo aver stabilito regole comuni, anche se l'intreccio dei docenti nelle varie classi rende più difficoltosa, ad esempio, la pratica dei cambi di turno, messi in pratica onde evitare eccessive assenze. Da qui l'accordo con la coordinatrice di cercare sempre il modo di coprire le ore di lezione frontale, spostando, al bisogno, quelle di disponibilità/compresenza (per chi ne può usufruire).

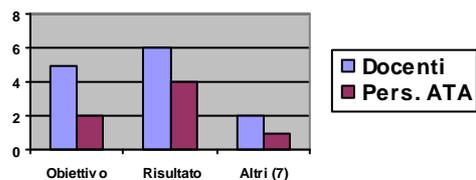
Nonostante le difficoltà sopra esposte, la professionalità dei docenti non viene a mancare e si traduce anche nella partecipazione a corsi di formazione organizzati sia dall'ICS, sia da enti di formazione esterni (cfr criterio 3).

Poiché il processo della formazione risulta essere di primo livello, viene pianificato e monitorato con particolare attenzione, utilizzando vari indicatori quali: *indicatori di processo*

1. rapporto n. corsi pianificati/realizzati
2. n. ore formazione docenti/anno precedente
3. n. ore formazione personale ATA/anno precedente

Benchmark REQU (ore formaz. /Docente)

	Obiettivo	Risultato	Altri (7)
Docenti	5	6	2
Pers. ATA	2	4	1



Indicatori di servizio

4. CS corsi docenti
5. CS corsi personale ATA.

Gli indicatori hanno subito diverse variazioni, alcune mutate dall'utilizzo del sw del benchmarking del Polo Qualità (n. 2 e 3), altri dalla formulazione poco chiara sono stati sostituiti in modo da essere inequivocabili e da

Formazione del personale	Target
a.s. 2007/08	3.56
a.s. 2008/09	4.02
a.s. 2009/10	4.15

non chiamare in causa chi non frequenta i corsi organizzati.

Come esempio si inseriscono i dati di CS dei corsi per i docenti effettuati lo scorso anno:

Info 1	Info 2	Leggere 1	Leggere 2	Patologie
4,2	4,2	4,3	4,5	4,4

Di tutti gli elementi di valutazione presentati, così come di tutte le rilevazioni di CS, sono disponibili i dati disaggregati.

CRITERIO 8:

RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETÀ

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

L'ICS ha intessuto una rete di rapporti con vari soggetti del territorio, prima di tutti l'AC che rappresenta il primo stakeholder sul territorio (v. criterio 4.1). Inoltre sempre nell'ambito del Piano del Diritto allo studio la collaborazione si estende anche sul versante dei progetti didattici che vengono proposti e realizzati. Negli ultimi anni sono stati implementati progetti di Educazione stradale, grazie all'intervento della Polizia Municipale, Storia, con un progetto di valorizzazione della cultura di Canegrate, Progetto "Amico libro" e Progetto "Scuola 21".

Accanto all'AC c'è la rete dei rapporti intrattenuti con numerosi partner, con i quali esiste un mutuo beneficio:

Partner	Attività svolta	N° soggetti coinvolti
CIESSEVI (ente provinciale)	Promozione e sostegno, anche finanziario, del volontariato	4
Consulta del Volontariato	Promozione del volontariato a livello di territorio e partecipazione finanziaria	11
La città del sole	Progettazione partecipata delle attività e integrazione col territorio dei soggetti DVA - Organizzazione di laboratori artigianali	1
Casa della Carità-Legnano	Raccolta bisettimanale della frutta	3
A.N.F.F.A.S.	Progettazione partecipata "Niente su di noi, senza di noi"	3
Cooperativa sociale Arcipelago		
AMS	Raccolta tappi di plastica	1
Legambiente	Sostegno organizzativo nei progetti di "Scuola 21"	2
Polo Qualità di Milano	Partecipazione a formazione e a seminari come relatori	1
Società sportive (pallavolo, pallacanestro, rugby)	Set di microlezioni di avviamento allo sport	3
ASL MI 1	Realizzazione e sperimentazione di progetti riguardanti la cultura di una giusta alimentazione	2

Dalla tabella si evince che la maggioranza di rapporti sono intrattenuti con associazioni che, a vario livello e titolo, si occupano di volontariato, con alcune delle quali è stato formalizzato un protocollo d'intesa. Le attività che vengono pianificate e realizzate fanno parte del progetto nato come "Accorgersi dell'altro" ora inserito nel contenitore di "Cittadinanza e costituzione", linea strategica dell'ICS, che è sfociato lo scorso anno, per gli alunni della scuola dell'infanzia e della primaria, nella stesura e compilazione del "Passaporto del volontariato", format che verrà assunto a modello da CIESSEVI. In particolare l'ICS si è distinto a livello provinciale per le attività realizzate, sempre in collaborazione con CIESSEVI, considerate come esempio per le altre scuole:

a.s. 2007/08

- Realizzazione della prima progettazione partecipata "Alla scoperta del volontariato" con il coinvolgimento dei partner, pubblicazione sul sito

della scuola; inserimento di alcune attività realizzate nel “*Vademecum del Volontariato*”.

a.s. 2008/09

- Realizzazione del cortometraggio “*La solidarietà... in corto!*” proiettato nell’ottobre del 2009 durante la premiazione del concorso “*Immagini Volontarie*”, destinato alla scuola secondaria di II° grado, promosso da Ciessevi, con il patrocinio dell’Ufficio Scolastico Provinciale.”
- Partecipazione alla fiera dello sviluppo sostenibile di Milano “*Fa’ la cosa giusta*” come animatori di stand-laboratorio per parlare di volontariato ai bambini di altre scuole.
- Inserimento delle attività realizzate dalla scuola nel “*Vademecum del volontariato*” realizzato e diffuso da CIESSEVI.
- Organizzazione alla scuola secondaria della I^a “Giornata della solidarietà”, con stand dimostrativi realizzati dalle associazioni di volontariato presenti sul territorio.

a.s. 2009/10

- Realizzazione del “*Passaporto del buon cittadino in crescita*”, progetto sperimentale ed innovativo, in collaborazione con Ciessevi e con l’Ente Territoriale, per la costruzione di un Passaporto del volontario, che accompagni gli alunni nei diversi ordini di scuola, fin dalle sezioni della scuola dell’infanzia, nel quale raccontare e certificare “in progress” le competenze attivate in anni di collaborazione con le associazioni o le agenzie socio-educative del territorio.
- Organizzazione alla scuola secondaria della II^a “Giornata della solidarietà”.

a.s. 2010/11

- Partecipazione alla serata a tema “*Non si è mai troppo piccoli per diventare cittadini*”: il volontariato come sviluppo della cittadinanza. Dalla scuola dell’infanzia al passaporto del volontariato europeo. organizzata in collaborazione con l’AC e CIESSEVI, nell’ambito della Festa del Volontariato, promossa dalla Consulta del Volontariato.
- Realizzazione di un video attraverso la ripresa di elaborazioni teatralizzate dei significati e dei significanti presenti in sei punti estrapolati dalla Convenzione O.N.U. sui diritti delle persone con disabilità, con il sostegno di CIESSEVI Milano, di A.N.F.F.A.S. Nord Milano e della Cooperativa sociale ARCIPELAGO.
- Estensione dei laboratori con i ragazzi de “La città del sole” ai bambini dell’ultimo anno della scuola dell’infanzia.
- Organizzazione alla scuola secondaria della III^a “Giornata della solidarietà”.

Le attività progettate nel 2007/08 e nel 2008/09 sono state inserite nei progetti di miglioramento pianificati e realizzati per il conseguimento del LOE e hanno contribuito a vincere la Menzione Speciale per il coinvolgimento degli stakeholders al concorso “Premiamo i risultati”

Un altro fronte particolarmente attivo è quello delle attività organizzate in collaborazione con Legambiente, inserite nei progetti di “Scuola 21”, altra linea strategica dell’ICS. Oltre alla partecipazione a manifestazioni a carattere nazionali, come “Puliamo il mondo”, “La festa

dell’albero”, “Cento strade per giocare” la FS per le attività ambientali, supportata da una commissione ad hoc, ha prima avviato in forma sperimentale, poi consolidatasi nello scorso anno, l’iniziativa del “Piedibus”, volta a ridurre la congestione del traffico automobilistico intorno alla scuola, consistente nella creazione di 5 linee per raggiungere la scuola a piedi la mattina, o, il pomeriggio, l’oratorio per le classi di catechismo, con tanto di accompagnatori volontari e vere proprie fermate.

	Alumni iscritti Mattino	Accompagnatori Mattino	Alumni iscritti Pomeriggio	Accompagnatori Pomeriggio
2007/08	Settimana di prova a maggio 2008			
2008/09	74	10	43	5
2009/10	51	21	70	4
2010/11	38	21	90	4

Sempre nell’ambito della tutela ambientale, nell’anno 2008/09 l’ICS ha aderito alla campagna “Portatori d’acqua” che ha permesso di installare in tutti i punti di erogazione di acqua della scuola primaria dei limitatori di potenza a completamento di attività didattiche, volte alla sensibilizzazione per un uso responsabile delle fonti naturali.

Le attività implementate in campo ambientale vengono monitorate e validate alla fine di ogni anno, anche grazie a un questionario somministrato ai volontari del gruppo “Piedibus” volto a sondare i seguenti aspetti organizzativo-didattici, oltre che di CS. Poiché la rilevazione viene effettuata da due anni, non è ancora possibile avere il trend.

2008/09	2009/10
4.1	4.1

La rilevazione continuerà anche in questo e nei prossimi anni.

Poiché l’ICS ha attuato numerose collaborazioni con partner esterni, in questi ultimi anni ha elaborato un questionario per misurare l’immagine che i **collaboratori nei progetti e i formatori** hanno dell’ICS. (Target 3.5)

a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10
4,5	4,6	4,7

Le voci fissano la soddisfazione

rispetto le modalità di progettazione e la sua flessibilità, l’incidenza di eventuali problemi sulla realizzazione del progetto, le caratteristiche organizzative e, soprattutto, la disponibilità a continuare la collaborazione con l’ICS, che è andata via via crescendo negli anni, fino a raggiungere il 100% nell’a.s. 2009/10.

Grazie alla varietà e all’importanza delle attività messe in campo, l’ICS gode di un’apprezzabile stima da parte dei media che operano sul territorio, soprattutto giornali a carattere locale, ma anche televisioni private. Infatti il rapporto che si è creato fa sì che, in occasione di presentazioni di progetti o resoconti di attività, i giornali ne diano ampio risalto tra le proprie colonne. Le testate di quotidiani con cui si intrattengono rapporti sono: “Settegiorni”, “Il Giorno”, “La Prealpina”. In occasione della partecipazione di due classi alla manifestazione di teatro per le scuole tenutasi a Roma nell’anno 2009, è stata coinvolta anche una tv locale Antenna 3, che nella trasmissione “Telemattina” ha dedicato un proprio spazio all’evento, inserendo nel palinsesto un’intervista con i docenti e il DS e nel 2010 ha dedicato un’altra trasmissione alla Scuola Secondaria di I° grado e alle sue

iniziative, alla quale hanno partecipato il collaboratore vicario e due docenti.

8.2. Gli indicatori della performance sociale della scuola

A livello del territorio, oltre ai partner istituzionali, quali AC e provinciale, ASL, USRL, l'ICS ha stabilito un vasto e articolato insieme di rapporti che, se da un lato hanno permesso di incrementare l'offerta formativa, dall'altro hanno restituito visibilità sia all'ICS, sia alle associazioni coinvolte. In tale rete, alcuni partner sono diventati collaboratori fissi, altri variano a secondo del taglio attribuito alle attività di volta in volta programmate.

Sono partner consolidati:

- *CIESSEVI*: organismo provinciale per la diffusione del volontariato
- *Casa della Carità*: ente di assistenza ai senzatetto
- *La città del Sole*: associazione che organizza attività per ragazzi DVA
- *Consulta del volontariato*: associazione che raccoglie gli enti di volontariato operanti sul territorio
- Legambiente*: associazione di tutela ambientale
- *AMS*: Associazione Malattie del Sangue, affiliata all'ospedale di Niguarda-Milano, che, attraverso la raccolta dei tappi di plastica, finanzia la ricerca
- *Polo Qualità di Milano*: organizzazione dipendente dall'USRL per la diffusione della cultura della qualità nella scuola.

Hanno partecipato alle attività progettate in questi ultimi anni:

- *Cooperativa Elaborando*: collaborazione in attività di animazione
- *Cooperativa "Altrospazio", Banco di solidarietà "Banco di San Martino", gruppo Scout*: realizzazione di laboratori a tema durante la I^a "Giornata della solidarietà".
- *Compagnie teatrali "La rattoppata" e "La compagnia dei fiori"* costituite da soggetti DVA e normodotati: presentazione di spettacoli teatrali durante la I^a "Giornata della solidarietà".
- *A.N.F.F.A.S. Nord Milano e Cooperativa sociale ARCIPELAGO*: organizzazione e realizzazione del progetto "Niente su di noi, senza di noi".

La cultura della qualità, diffusa tra il personale della scuola, ha permesso all'ICS di conseguire importanti risultati, anche a carattere nazionale:

Anno 2005: finalista al PQI Scuola, con site visit e rapporto di valutazione

Anno 2006: partecipazione al PQI Scuola, con "Menzione speciale per la capacità di innovazione".

Anno 2007/08: partecipazione al programma "L.O.E. (Level of Excellence)" con riconoscimento del livello raggiunto da parte dell'Associazione PQI

Anno 2009: partecipazione al concorso ministeriale "Premiamo i risultati" con "Menzione speciale per la capacità di coinvolgimento degli stakeholders"

Parallelamente, l'esperienza conseguita ha fatto sì che il DS e il RGQ fossero invitati, in più occasioni, a illustrare il percorso effettuato negli anni dall'ICS.

ANNO	LUOGO	ARGOMENTO
Luglio 2006	Auditorium Assolombarda	Best Practice nel processo di Formazione

ANNO	LUOGO	ARGOMENTO
Gennaio 2006	Aula Magna Itis "Schiaparelli Gramsci"	Formazione Modello EFQM - USRL/Polo Qualità
Maggio 2008	Sala Consiliare Canegrate	Convegno "La capacità di innovazione nella P.A."
Gennaio 2009	Aula Magna Itis "Schiaparelli Gramsci"	Formazione Modello CAF USRL/Polo Qualità
Maggio 2010	ICS Arluno	Percorso nella qualità Relazione DS
Ottobre 2009	Aula Magna Itis "Schiaparelli Gramsci"	Organizzazione seminario "ISO Prima e Dopo"

Nel corso degli anni l'ICS ha partecipato a vari concorsi ricevendo premi e attestati di merito e, al fine di mantenerne il ricordo e il riconoscimento nel tempo, sono stati tutti registrati sull'"Albo d'oro" dell'ICS, istituito allo scopo.

Come già esplicito nel sottocriterio precedente, i media locali, soprattutto testate giornalistiche, riservano parecchia attenzione alle attività promosse dall'ICS, inserendole tra le proprie notizie. Negli ultimi anni sono stati pubblicati numerosi articoli, a volte il nostro istituto è stato presente settimanalmente con le sue iniziative, gli articoli sono raccolti in un registro "Rassegna stampa".

La prolungata collaborazione con l'AC ha consentito di pianificare e attuare interventi a sostegno degli alunni DVA a integrazione delle ore assegnate dall'USRL, tramite il finanziamento a una cooperativa che fornisce educatori (EC), in cooperazione con il servizio di neuropsichiatria infantile della ASL di Parabiago. Dal punto di vista organizzativo-didattico è stata elaborata un'IS che ha uniformato e razionalizzato gli interventi dei docenti di sostegno delle tre scuole. Tali attività sono coordinate da una FS (scuola secondaria) e da due referenti (infanzia e primaria) che hanno il compito di monitorare il servizio e tenerne sotto controllo l'evoluzione attraverso riunioni periodiche e validarlo alla fine di ogni anno scolastico, attraverso la compilazione della scheda PF/PD.

	Tot. alunni DVA	N. alunni seguiti da EC	N. EC
a.s. 2008/09	41	20	13
a.s. 2009/10	42	29	12
a.s. 2010/11	38	29	13

Analogamente, anche se non contemporaneamente, è stata stesa un'IS per l'integrazione degli alunni stranieri che si avvale del lavoro di una referente, coordinata da una commissione, e dell'intervento di un mediatore culturale, fornito dall'AC. Da quest'anno la verifica finale è stata allargata anche ai genitori degli alunni stranieri attraverso la somministrazione di un questionario volto a valutare la bontà dell'inserimento e dell'accoglienza riservate al proprio figlio, la propria partecipazione alla vita scolastica e le eventuali osservazioni/proposte di miglioramento del servizio. Essendo il primo anno, non è disponibile il trend, comunque la rilevazione ha dato come valore di soddisfazione **3.82/target 3.0**. Il dato è stato preso in carico dalla referente della commissione stranieri, che lo divulgherà e considererà i PF/PD per la riprogettazione delle attività.

CRITERIO 9: RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE

9.1 I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

Il processo per la definizione e il controllo degli obiettivi rientra nell'ambito della gestione del riesame

della direzione e dello staff. Tale processo è implementato dal 2003, cioè da quando l'ICS ha conseguito la prima certificazione ISO e si è di anno in anno affinato, grazie ai consigli dei valutatori che si sono susseguiti nel tempo. L'attenzione dell'ICS è, naturalmente, quella di porsi ogni anno obiettivi inerenti i processi fondamentali, in linea con le richieste e le aspettative degli stakeholders, le politiche e le linee strategiche dell'ICS. Nella tabella compaiono i dati relativi agli ultimi anni, ma sono disponibili anche quelli precedenti.

Anno 2007/08

	Obiettivo	Indicatore	Risultato
Formazione/Erogazione att. didattica	Pianificare formazione e mettere in atto azioni sulla relazione interpersonale docente-alunno "Star bene a scuola"	- 30% dei docenti partecipanti alla formazione (scuola primaria e secondaria) - N° azioni mirate scaturite dalla formazione uguale o superiore a 5	- 34% docenti tra primaria e secondaria - 11 educatori comunali - 3 azioni mirate scaturite nell'a.s. 07/08 - 2 azioni mirate programmate per l'a.s. 08/09
Rapporti con gli Stakeholders	Pianificare e mettere in atto azioni di volontariato nell'ICS	+ 10% dei contatti con enti sul territorio	A.s. 06/07: 12 organizzazioni A.s. 07/08: 14 organizzazioni + 16%
SGQ	Aumentare il numero degli indicatori in modo da offrire una maggior copertura degli aspetti richiamati dal modello EFQM	Aumento del n° degli indicatori aderenti al modello del 30%	Nostri indicatori: 42 Indicatori aggiunti aderenti al modello EFQM: 22 + 52%

Anno 2008/09

	Obiettivo	Indicatore	Risultato
Erogazione att. Did.	"Raccontare la scuola": pianificare e attuare la produzione di materiale narrativo, in modo cronologico, relativo a iniziative realizzate nell'istituto e restituzione agli utenti.	produzione di + di 5 azioni	Sono stati prodotti 5 fogli di comunicazione relativi a progetti didattici, eventi, attività extracurricolari. Il foglio preparato dalla scuola secondaria racchiude più iniziative.
Formazione	Pianificare e mettere in atto azioni di addestramento per il personale ATA	pianificazione e realizzazione di almeno due azioni di addestramento	Corso di formazione sulla sicurezza-Partecipa il 43% Corso di formazione su carta dei servizi, pof, qualità-Partecipa il 62%

Anno 2009/10

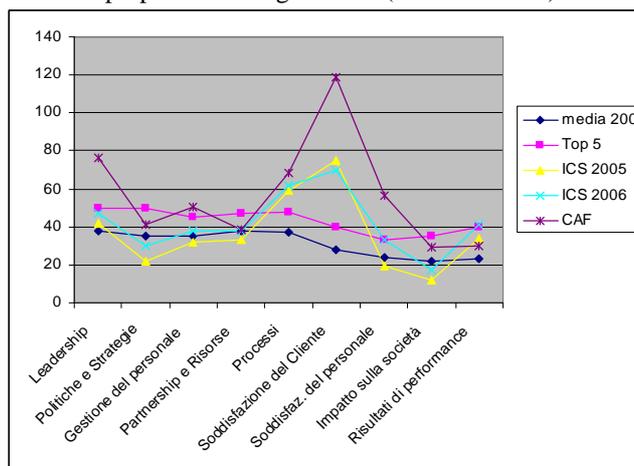
	Obiettivo	Indicatore	Risultato
SGQ	Revisione e semplificazione del SGQ	-Formazione RGQ - Revisione SGQ -Acquisizione nuova certificazione	Acquisizione certificazione nuova norma conseguita in data 02/12/2009

	Obiettivo	Indicatore	Risultato
Erogazione att. didattica	Implementazione e delle linee strategiche dell'istituto con particolare attenzione all'educazione alla cittadinanza e costituzione.	Realizzazione di almeno 5 azioni in tutto l'istituto	Scuola dell'infanzia - Un tappo per uno non fa male a nessuno- 8 sezioni/195 alunni - Passeggiando per la città- 7 sezioni/50 alunni - Il passaporto del buon cittadino in crescita- 7 sezioni/50 alunni Scuola primaria - 2° campagna per la raccolta tappi di plastica- 23 classi/512 alunni - Il passaporto del buon cittadino in crescita- 4 classi/98 alunni - Scuola e città del sole- 4 classi/98 alunni - Mensa dei poveri- 23 classi/512 alunni Scuola Secondaria - 2° campagna per la raccolta tappi di plastica- 15 classi/314 alunni - 2^ giornata della solidarietà- 15 classi/314 alunni - Corso bimestrale con alcuni alunni delle classi terze con l'associazione "Humana" sullo sviluppo sostenibile- 29 ragazzi - Incontri a tema sulla legalità nella giornata di lotta contro la mafia- 5 classi terze/107 alunni

Risultato prove INVALSI maggio 2010

Classe	Punteggio	Lombardia	Nord-Ovest	Italia
Seconda P.	75.73	67.60	67.73	66.60
Quinta P.	72.40	67	66.35	63.90
Prima S.	57.74	58.90	58.60	55.85
Totali ICS	68.51	64.5	64.22	62.11

Si è rilevato che in **due classi** della secondaria il dato di matematica non è del tutto soddisfacente rispetto ai dati della Lombardia e del Centro Nord e di ciò si è data comunicazione ai coordinatori di classe e ai docenti interessati. Si punta sulla formazione già effettuata e sul lavoro di commissione per migliorare ulteriormente il livello di preparazione degli alunni (cfr criterio 6.1).



Il grafico riporta il confronto tra le performance dell'ICS nelle due edizioni del PQI (2005/2006) cui ha partecipato, i dati relativi al CAF on-line e i dati relativi alle scuole che nel complesso hanno partecipato ad un PQI, sia con la media, sia con le "TOP 5". Il primo rapporto di valutazione (2005) ha assegnato all'ICS un punteggio tra 300 e 350, il secondo tra 350 e 400. Il

miglioramento ha riguardato tutti i criteri, tranne il n. 6, che peraltro aveva già un punteggio molto alto, in flessione circa del 7%. Da quest'ultimo report, attraverso l'analisi delle aree da migliorare, l'ICS ha impostato, grazie all'impiego della "matrice importanza-valore", tre progetti di miglioramento che sono stati inseriti nel documento per il conseguimento del Level of Excellence-EFQM, nell'anno 2008. La prosecuzione di tali progetti, alcuni dei quali continuano ancora, ha permesso all'ICS di partecipare al concorso indetto dal ministero della funzione pubblica "Premiamo i risultati", ottenendo una Menzione Speciale.

Nell'anno 2009, grazie alla partecipazione al corso di formazione sul modello CAF, organizzato dal Polo Qualità di Milano, è stato possibile utilizzare il format del "CAF on-line" e avere un nuovo confronto: dopo aver compilato il questionario per l'autovalutazione il software ha restituito il confronto, criterio per criterio, con le altre istituzioni scolastiche partecipanti al progetto: punteggio 509.9.

Durante questi ultimi anni l'Istituto Comprensivo di Canegrate ha partecipato a numerose iniziative per l'eccellenza ottenendo risultati ragguardevoli e riconoscimenti a livello nazionale:

Anno 2003: conseguimento certificazione a norma ISO 9001/2000

Anno 2005: finalista al Premio Qualità Italia Scuola, con site visit e rapporto di valutazione

Anno 2006: finalista al Premio Qualità Italia Scuola con "Menzione Speciale per la capacità di innovazione"

Anni 2007/2010: partecipazione al progetto "Benchmarking e misurazione delle performance nel sistema di istruzione lombardo" del Polo Qualità di Milano

Anno 2007/08: partecipazione al programma L.O.E. (Level of Excellence) con riconoscimento del livello raggiunto da parte di APQI

Anno 2008/09: partecipazione al corso di formazione per l'implementazione del modello CAF, organizzato dal Polo Qualità di Milano, compilazione del CAF-on-line e confronto con le altre scuole partecipanti

Anno 2009: partecipazione al concorso ministeriale "Premiamo i risultati" con "Menzione Speciale per il coinvolgimento degli stakeholders" nel processo di progettazione didattica

Anno 2009/10: organizzazione a Milano del seminario di formazione "ANNO 2008: ISO prima e dopo" rivolto agli istituti scolastici certificati, per l'adeguamento del SGQ alla nuova norma ISO 2008 e conseguimento del nuovo certificato di conformità alla norma ISO 9001/2008.

Anno 2010/11: partecipazione al III° Premio Qualità PP. AA.

Nell'ambito di tali attività, dal 2003 al 2009, l'ICS ha ricevuto numerose ispezioni e verifiche, sia dall'ente di certificazione, sia dai vari team di valutazione:

n° visite	N° giornate	N° valutatori	N°NC emerse
12	17	18	1

I report lasciati dopo ogni visita costituiscono occasione di benchmarking e vengono attentamente analizzati allo scopo di pianificare e mettere in atto il miglioramento.

L'utilizzo del tool informatico del Polo Qualità ha permesso di implementare un primo livello di benchmarking, anche se solo come presa di coscienza della propria posizione in confronto agli altri istituti. I dati relativi agli ultimi tre anni scolastici sono rintracciabili nel sito www.benchmarking.requs.it (l'accesso è disciplinato da un user id e una password che potranno essere concesse a richiesta).

9.2 I risultati interni

Nell'ambito delle iniziative per la progettazione partecipata (v. criterio 4), i responsabili dei vari progetti ("Cittadinanza e costituzione", "Scuola 21", Eventi) registrano tutti gli incontri con i partecipanti all'incontro, l'OdG e i contenuti emersi su appositi verbali delle commissioni: in tali attività sono ampiamente coinvolti e sollecitati ad apportare il proprio contributo gli stakeholders dell'ICS, sia in qualità di genitori che di collaboratori esterni.

N. dei partners non istituzionali consolidati: 9

N. dei partners attivi su progetto annuale: 9

In alcuni casi non è possibile quantificare le percentuali di costi evitati: basti pensare che, quando le finanze della scuola lo permettevano, nella scuola primaria ogni interclasse aveva a disposizione 1000 € per la realizzazione dei progetti, quindi il risparmio minimo è di 5000 €/anno. In realtà i progetti implementati ad esempio, con il CIESSEVI non solo hanno permesso di risparmiare fondi, ma hanno portato nuovi finanziamenti per la realizzazione di attività innovative.

	a.s. 2007/08	a.s. 2008/09	a.s. 2009/10
CIESSEVI	2000	3000	1000
"Scuola 21"		21.350	

Nell'ambito della gestione dell'attività didattica, sono state inserite due istruzioni operative, a completamento del processo, riguardanti l'integrazione degli alunni con disabilità e degli alunni con cittadinanza non italiana. Nel primo caso, responsabile è una FS che opera coadiuvato da una commissione, formata dai referenti di tutti e tre gli ordini di scuola, che tiene sotto controllo l'erogazione del servizio, validato alla fine di ogni anno (da tre anni ormai) da un questionario col quale vengono valutati gli aspetti organizzativi, relazionali, didattici e le dotazioni materiali e finanziarie.

a.s. 07/08	a.s. 08/09	a.s. 09/10
3.64	3.63	3.46

Durante la riunione finale, a.s. 2009/10, del gruppo dei docenti di sostegno, sono stati analizzati i dati disaggregati e il calo è da attribuire alla valutazione della scuola primaria sulla disponibilità di spazi e strutture: la causa, oltre che dovuta all'alto numero di docenti che operano con alunni DVA, nei pochi spazi disponibili, è dovuta a un'errata interpretazione della domanda che fa riferimento all'organizzazione degli spazi, non alla disponibilità. Tale aspetto è stato sottolineato durante l'incontro sia dal DS, sia dalla FS. L'altra valutazione negativa che ha abbassato l'indicatore, riguarda il servizio di psicopedagogia finanziato dall'AC: la psicopedagogista quest'anno è stata cambiata grazie ad un accordo stipulato con la cooperativa che fornisce gli educatori comunali, che ha inserito tale opportunità nella propria offerta.

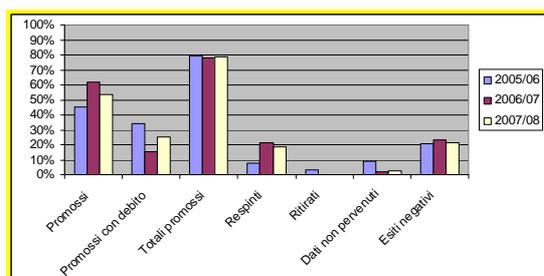
Parimenti per l'inserimento degli alunni stranieri, sono stati nominati un referente e una commissione, con

rappresentanti dei tre ordini di scuola. L'istruzione operativa ne indica le modalità di accoglienza e inserimento. Le attività svolte dalla commissione, vengono registrate sul verbale apposito.

Facendo riferimento a quanto è stato esposto nel precedente sottocriterio, in relazione ai risultati della partecipazione dell'ICS alle due edizioni del premio qualità Italia e alla compilazione del CAF on-line, appare abbastanza netto il miglioramento progressivo ottenuto, grazie all'implementazione di azioni di miglioramento e all'innovazione delle strategie. Analizzando anche le tabelle annuali con i dati del monitoraggio dei processi/servizi è possibile affermare che, confrontando gli ultimi due anni, il 71% porta il segno +, il 29% porta il segno - e comunque, in nessuno di questi casi, l'indicatore è sceso sotto la soglia di accettabilità. Se torniamo in dietro di un anno, il confronto tra a.s. 2009/10 e a.s. 2007/08, l'87% porta il segno +, il 6.5% porta il segno - e altrettanto ha mantenuto lo stesso valore (le tabelle, allegate alla procedura del monitoraggio, che riportano i dati annuali con il trend triennale sono consultabili).

Nell'ambito delle attività programmate nel processo di orientamento, la FS, coadiuvata dalla commissione, effettua il monitoraggio dei risultati degli ex-allievi al termine del I° anno di frequenza della scuola Secondaria di II° grado:

<i>Licenziati nell'anno</i>	<i>2005/06</i>	<i>2006/07</i>	<i>2007/08</i>
Promossi	45.45%	62.10%	53.33%
Promossi con debito	34.09%	15.78%	25.33% sosp.giudizio
Totali promossi	79.54%	77.88%	78.66%
Respinti	7.95%	21.05%	18.66%
Ritirati	3.40%	-	-
Dati non pervenuti	9.09%	2.10%	2.66%
Esiti negativi	20.44%	23.15%	21.32%



Per quanto riguarda il monitoraggio degli esiti scolastici, la Commissione Orientamento dell' I.C.S. "Aldo Moro" nell' ambito del SGQ ha lavorato, nell'ultimo triennio, per migliorare il servizio fornito alla propria utenza in funzione di una scelta sempre più consapevole degli indirizzi di istruzione dopo la scuola media . A tal fine sono stati predisposti questionari di C.S. per rilevare il livello di soddisfazione di alunni e genitori circa le attività proposte, in particolare nell'ultimo anno della secondaria (cfr. criterio 6). Il lavoro più impegnativo riguarda la raccolta e la rielaborazione dei dati relativi al successo formativo dei licenziati nell'anno precedente. Viene approntata e inviata a tutti gli Istituti Superiori una scheda per rilevare i dati riguardanti i risultati del primo anno di scuola superiore/formazione professionale. Rielaborati i dati e costruiti i relativi grafici, la Commissione formula

riflessioni confrontando gli esiti dei diversi anni. Ad esempio è stata sottolineata l'importanza del consiglio orientativo ai fini di un buon esito scolastico, risultato della collaborazione attiva di scuola, famiglia e alunni. In questo modo tutte le componenti coinvolte prendono coscienza delle potenzialità dell'alunno e lavorano affinché l'intero percorso orientativo sfoci in una scelta consapevole e adeguata.

Le attività di inizio d'anno, dalla formazione classi all'avvio dell'anno scolastico, si svolgono in un arco di tempo che va da giugno/luglio (formazione prime classi di tutti e tre gli ordini di scuola) a metà settembre (organizzazione orario docenti e alunni, distribuzione delle risorse per le didattiche speciali, predisposizione degli strumenti per le registrazioni delle attività didattiche). Entro la prima assemblea di classe, solitamente a metà ottobre, viene stabilito il calendario degli incontri degli OO.CC., che è comunicato a tutti i genitori.

Alcune di queste attività sono monitorate da indicatori di processo, come per la formazione classi:

<i>a.s. 07/08</i>	<i>a.s. 08/09</i>	<i>a.s. 09/10</i>
4.40	5.0	5.0

o di servizio, come per la soddisfazione dell'orario, che interessa tutte le componenti dell'ICS:

<i>a.s. 07/08</i>	<i>a.s. 08/09</i>	<i>a.s. 09/10</i>
4.43	4.51	4.46

La flessione nello scorso anno scolastico è stata determinata soprattutto dalla diminuzione del valore relativo al personale ATA: nel corso di questo primo quadrimestre il DSGA effettuerà un focus group per cercare di individuarne le cause.

Poiché nell'ICS si stanno progressivamente realizzando in maniera autonoma gli strumenti della progettazione - registrazione didattica, il percorso, iniziato qualche anno fa nella scuola primaria, esteso quest'anno alla secondaria, ogni anno, viene monitorato attraverso attività di verifica di fine anno, durante le quali vengono eventualmente proposte modifiche. Da quest'anno, alla scuola primaria è possibile richiedere il format informatico per la stesura della programmazione mensile delle materie. Ciò ha permesso di ottenere da un lato strumenti più efficienti ed efficaci, dall'altro una riduzione della spesa.

Nell'ambito delle azioni di miglioramento del processo delle comunicazioni, che peraltro è oggetto di osservazione continua, sono state utilizzate soluzioni di networking: tutti i PC della segreteria sono stati dotati della tecnologia SKYPE per le comunicazioni interne e 5 postazioni su 9 sono state dotate di tecnologia VOIP (cfr. criterio 4.5). Inoltre, a breve termine è prevista tale dotazione per le rimanenti postazioni (scuola primaria e secondaria). Nella scuola dell'infanzia verrà equipaggiata la postazione utilizzata dai docenti per i quali verrà effettuata una breve formazione.

Risultati finanziari

L'Istituto opera secondo le istruzioni del Regolamento di contabilità delle istituzioni scolastiche di cui al Decreto Interministeriale n. 44/2001, che agli artt. 19 e 30, prevede che dette istituzioni adottino le misure organizzative necessarie a porre le basi per la rilevazione e l'analisi dei costi e dei rendimenti dell'attività amministrativa delle istituzioni scolastiche.

Attraverso l'applicazione delle norme di Contabilità di Stato viene assicurata la legittimità della gestione, a completamento di tale controllo dovrebbe essere impostata una contabilità economica per la rilevazione analitica dei costi e quindi della economicità della gestione.

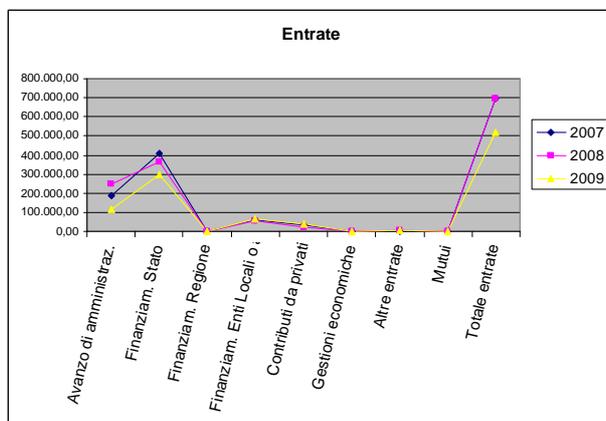
Infine, come ogni istituto statale, l'ICS viene sottoposto periodicamente alle ispezioni finanziarie dei revisori dei conti. Tali attività si sono sempre concluse, per l'ICS, in modo positivo, in uno spirito di collaborazione.

Solo con l'esame del consuntivo 2004, è stato messo a punto il progetto ATHENA, che è nato dalla necessità, per la Ragioneria Generale dello Stato, di introdurre strumenti di supporto all'attività dei revisori dei conti delle istituzioni scolastiche al fine di ottimizzare le loro visite presso le scuole, e di fornire strumenti decisionali ai vertici.

La congruenza tra Programma Annuale e conto consuntivo è stata sempre pienamente assicurata. I dati sotto riportati sono riferiti ai conti consuntivi degli anni indicati.

Entrate

	2007	2008	2009
Avanzo di amministraz.	187.853,34	249.324,75	114.154,59
Finanziam. Stato	406.479,86	362.326,95	296.127,81
Finanziam. Regione	0	0	31,68
Finanziam. Enti Locali o altre istituzioni pubbliche	63.257,00	53.610,00	66.167,36
Contributi da privati	34.961,00	23.436,00	39.788,22
Gestioni economiche	0	0	0
Altre entrate	2.243,65	4.546,75	3.368,67
Mutui	0	0	0
Totale entrate	694.794,85	693.244,45	519.638,33

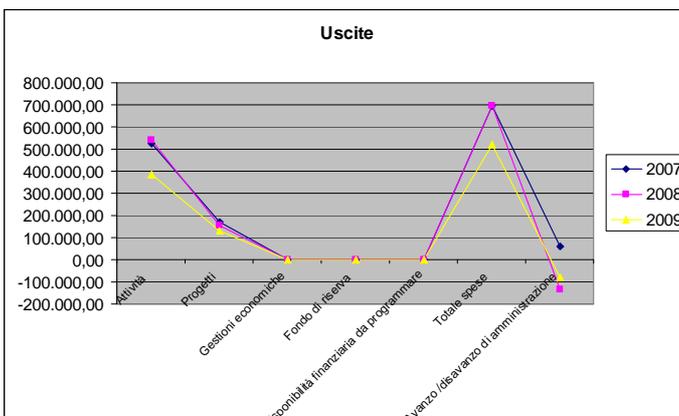


La tabella mostra un andamento nettamente negativo dei finanziamenti dello Stato, dovuto ai tagli inseriti nelle Leggi Finanziarie per la scuola pubblica. I tagli hanno riguardato l'intero bilancio, ma sono stati particolarmente importanti sulla spesa per supplenze brevi e le spese di funzionamento. Si è, invece, registrata una sostanziale tenuta dei finanziamenti da parte dell'Ente Locale, che hanno consentito alla scuola di far fronte ai fondamentali bisogni. I contributi da privati mostrano un andamento altalenante, in realtà il dato del 2009 deve essere "depurato" dai finanziamenti aggiuntivi ottenuti tramite la ricerca di sponsor per un importante progetto di teatro della scuola (€ 15.000 circa). Infatti è cura della scuola contenere i costi per le famiglie per assicurazione e gite scolastiche, in considerazione delle

difficoltà del momento. La scuola non ha mai chiesto alle famiglie tasse scolastiche e contributi finanziari, nel rispetto del dettato costituzionale relativo alla gratuità dell'obbligo scolastico. Anche gli interessi (altre entrate) sono in diminuzione in quanto la giacenza media presso l'istituto cassiere è calata ed i tassi di interesse sono diminuiti.

Uscite

	2007	2008	2009
Attività	526.119,38	538.652,06	386.371,98
Progetti	167.775,47	153.692,39	132.366,35
Gestioni economiche	0	0	0
Fondo di riserva	900,00	900,00	900,00
Disponibilità finanziaria da programmare	0	0	0
Totale spese	694.794,85	693.244,45	519.638,33
Avanzo /disavanzo di amministrazione	+ 61.471,41	- 135.170,16	- 81.522,80



Si registra un crollo sia nella voce attività che nella voce progetti a fronte dei minori finanziamenti. Si osserva con preoccupazione anche l'erosione dell'avanzo di amministrazione, passato dal segno + al segno - per due anni consecutivi. Tuttavia si deve rilevare che le attività e i progetti fondamentali del POF sono stati attuati con un contributo sempre maggiore del lavoro degli operatori interni, con un'importante partecipazione delle associazioni di volontariato e dei genitori (cfr. criterio 9.1).

Spese: impegni/spese %

	2007	2008	2009
Funzionamento amm. Gen.	65,05%	70,21%	96,21%
Funzionam. Did. Gen.	53,55%	76,10%	88,63%
Spese di personale	64,92%	89,39%	97,05%
Spese di investimento	64,65%	97,98%	98,41%
Progetti supporto didattica	58,34%	61,28%	80,75%
Progetti formazione personale	33,13%	84,08%	90,35%
Altri progetti	85,83%	80,95%	95,47%
Totale	64,20%	83,65%	93,89%

Questa tabella segnala una costante crescita della capacità di spesa dell'istituto, e che, a causa della diminuzione delle risorse, si vede costretto ad impegnare una percentuale altissima delle proprie disponibilità in tutti i settori. In pratica si registra un passaggio dalla gestione "di competenza" ad una gestione "di cassa".

Particolarmente importante il processo di "Qualificazione dei fornitori e/o prestatori d'opera". Tale processo consente all'istituzione scolastica di selezionare i fornitori con cui stabilire rapporti continuativi, allo scopo di assicurare un livello standard dei prodotti e/o dei servizi acquistati. Il sistema di qualificazione comprende misure oggettive delle

prestazioni del fornitore, riguardo alle caratteristiche del prodotto offerto (es. tempi di consegna, integrità della merce, percentuale di difettosità, ecc.).

Due campagne di risparmio implementate hanno portato a significativi risultati:

Spese telefoniche:

	2007	2008	2009
Spesa annuale	9.333,31	9.226,24	9.004,27

Come si può rilevare vi è una costante diminuzione delle spese telefoniche ottenuto attraverso la stipula di un nuovo contratto "flat" con Telecom, con l'attivazione di telefoni cellulari aziendali con contratto "1 cent" e con l'indicazione al personale di comportamenti corretti nell'utilizzo dei telefoni (utilizzo VOIP e minore ricorso a telegrammi).

Spese per beni di consumo

	2007	2008	2009
Spesa annuale	26.596,01	32.079,47	26.387,27

Nell'anno 2008 si è avuto un aumento soprattutto di carta e toner, nell'anno successivo il risparmio è stato ottenuto fornendo a tutto il personale della scuola primaria un codice di accesso alla fotocopiatrice, ponendo limiti di utilizzo e fornendo indicazioni per un corretto comportamento nell'utilizzo della carta.

Tutto il personale ha aderito alle campagne mostrando di comprendere e condividere gli sforzi per ottimizzare le risorse.

Spesa/alunno richiesta alle famiglie: Scuola secondaria I° grado - Gite scolastiche

Dalla tabella risulta evidente lo sforzo della scuola di contenere la spesa per le famiglie, pur non rinunciando ad ampliare l'offerta formativa. Oltre a ciò, viene richiesta la quota per la copertura assicurativa integrativa di 8,50 euro l'anno.

	2007	2008	2009
	62,96	58,64	57,73

Infortuni alunni

	2007-08	2008-09	2009-10	Totale
Infortuni scuola infanzia	3	3	2	8
Infortuni scuola primaria	13	10	12	35
Infortuni scuola secondaria I° grado	14	11	11	36
Totale generale infortuni	30	24	25	79
Totale rimborsi	2214.97	1502.31	3783.51	7500
Totale tempi medi rimborso	30/60 gg	30/60 gg	30/60 gg	salvo contenzioso

La scuola tiene monitorato l'andamento degli infortuni ed i rimborsi. Il servizio è affidato ad un fornitore strategico che opera nell'istituto da molti anni dando prova di serietà e tempestività.

Autofinanziamento

I dati seguenti sono forniti dalla responsabile dell'organizzazione eventi dell'istituto in collaborazione con la tesoriera dei genitori.

2007/08	4.607 €
2008/09	6.421 €
2009/10	6.179 €

La scuola può fare conto sulle iniziative di autofinanziamento organizzate e gestite dai genitori attraverso l'organizzazione di manifestazioni ed eventi ai quali gli alunni e le famiglie partecipano su base volontaria, e che consentono alla scuola l'acquisto di sussidi e attrezzature (fotocopiatrice, TV, videoproiettore etc.)

A conclusione della sezione riguardante i risultati finanziari, è necessario affermare che, nell'utilizzare il tool informatico per il benchmarking, si è riscontrata, fin dall'inizio, la difficoltà nel raggruppare i dati in coerenza con quanto richiesto, soprattutto in virtù del fatto che il bilancio delle scuole è scandito dall'anno solare, non da quello scolastico. Accanto a ciò è da segnalare che il confronto con gli altri istituti scolastici si è rivelato subito impraticabile, per la grande differenza rispetto alle entrate complessive, quindi alle spese, soprattutto per i progetti e per la didattica.

GLOSSARIO

- AA: Assistente Amministrativo
- AC: Amministrazione Comunale
- APQI: Associazione Premio Qualità Italia
- ATA: Assistente Tecnico Amministrativo
- ICS: Istituto Comprensivo Statale
- CCNL: Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro
- CdD: Collegio dei Docenti
- CdI: Consiglio di Istituto
- CDU: Collegio Docenti Unificato
- CIESSEVI: Centro Studi per il Volontariato
- CS: Customer Satisfaction
- CV: Curriculum Vitae
- DOL: Didattica on line
- DDSS: Dirigenti Scolastici
- DS: Dirigente Scolastico
- DSGA: Direttore Generale Servizi Amministrativi
- DVA: Diversamente Abili
- EC: Educatori Comunali
- FIS: Fondo d'Istituto
- FS: Funzione Strumentale
- ICT: Information Communication Technology
- INVALSI: Istituto Nazionale per la Valutazione
- IS: Istruzione operativa
- LIM: Lavagna Interattiva Multimediale
- LOE: Level Of Excellence
- MOF: Miglioramento Offerta Formativa
- MQ: Manuale Qualità
- NC: Non Conformità
- OO.CC: Organi Collegiali
- PF/PD: Punti di Forza/Punti di Debolezza
- POF: Piano dell'Offerta Formativa
- PQI: Premio Qualità Italia
- RGQ: Responsabile Gestione Qualità
- RLS: Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza
- RSPP: Responsabile Sicurezza Protezione e Prevenzione
- RSU: Rappresentanza Sindacale Unitaria
- SARA: Sostegno Attività Ripensate in Autonomia
- SGQ: Sistema Gestione Qualità
- SWOT: Strength, weaknesses, opportunities, threats
- TN: Tempo Normale
- TP: Tempo Pieno
- UDA: Unità Didattica di Apprendimento
- USRL: Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia

SOMMARIO			
Presentazione		1	
CRITERI RELATIVI AI FATTORI ABILITANTI			
	<i> Criterio 1: Leadership</i>		
Sottocriterio 1.1		2	Sottocriterio 4.4
Sottocriterio 1.2		3	Sottocriterio 4.5
Sottocriterio 1.3		5	Sottocriterio 4.6
Sottocriterio 1.4		6	
	<i> Criterio 2: Politiche e strategie</i>		<i> Criterio 5: Processi</i>
Sottocriterio 2.1		7	Sottocriterio 5.1
Sottocriterio 2.2		7	Sottocriterio 5.2
Sottocriterio 2.3		8	Sottocriterio 5.3
Sottocriterio 2.4		9	
	<i> Criterio 3: Personale</i>		RISULTATI
Sottocriterio 3.1		10	<i> Criterio 6: Risultati orientati al territorio/cliente</i>
Sottocriterio 3.2		12	Sottocriterio 6.1
Sottocriterio 3.3		13	Sottocriterio 6.2
	<i> Criterio 4: Partnership e risorse</i>		<i> Criterio 7: Risultati relativi al personale</i>
Sottocriterio 4.1		15	Sottocriterio 7.1
Sottocriterio 4.2		16	Sottocriterio 7.2
Sottocriterio 4.3		16	<i> Criterio 8: Risultati relativi alla società</i>
			Sottocriterio 8.1
			Sottocriterio 8.2
			<i> Criterio 9: Risultati relativi alle performance chiave</i>
			Sottocriterio 9.1
			Sottocriterio 9.2
			Glossario