

IMPEGNO VERSO L'ECCELLENZA

Rapporto di Validazione

Organizzazione candidata:

**ISTITUTO COMPRENSIVO E CTP
DI CASTELNUOVO DI GARFAGNANA (LU)**

Visita di Validazione effettuata in data 10 Giugno 2014

© 2001 EFQM

La EFQM intende promuovere la diffusione e l'utilizzo di questo materiale fra aziende e organizzazioni. Ciò nondimeno, non ne è consentita la riproduzione, la memorizzazione o la comunicazione in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo (elettronico, meccanico, fotostatico o altro), in tutto o in parte, senza la preventiva autorizzazione scritta del detentore del copyright.

Committed to Excellence I*

Rapporto di validazione

Organizzazione candidata:	Istituto Comprensivo e CTP di Castelnuovo di Garfagnana (LU)	
Sede:	Via Roma 22 – Castelnuovo Garfagnana (LU)	
Data:	10 Giugno 2014	
Partecipanti:	Nominativo	Ruolo nella scuola o nelle iniziative
	Pedreschi A.	D.S.
	Ravera C.	D.S.G.A.
	Luti R.	Referente interno per le iniziative
	Balducci V.	Azione di miglioramento 3
	Bertoi A.	Azione di miglioramento 2
	Bertolini G.	Azione di miglioramento 1
	Bertucci E.	Azione di miglioramento 2
	Cassettari M.C.	Azione di miglioramento 1
	Cipollini P.	Gruppo Qualità
	Comparini A.	Responsabile azione di miglioramento 2
	De Lucia P.	Responsabile azione di miglioramento 1
	Fontanini P.	Gruppo Qualità
	Galanti F.	Azione di miglioramento 3
	Giannotti G.	Azione di miglioramento 3
	Guerrini P.	Azione di miglioramento 3
	Lemmi G.	Azione di miglioramento 2
	Letari K.	Azione di miglioramento 1
	Luccarini G.	Azione di miglioramento 3
	Marcucci L.	Azione di miglioramento 2
	Marsini S.	Responsabile azione di miglioramento 3
	Melani A.M.	Azione di miglioramento 3
	Pellegrineschi P.	Azione di miglioramento 1
	Pellegrinetti F.	Azione di miglioramento 3
	Poli E.	Azione di miglioramento 1
	Simonini S.	Azione di miglioramento 3
	Taddei A.	Azione di miglioramento 3
	Toni G.	Azione di miglioramento 2
	Torre A.	Azione di miglioramento 3

	Venanzi M. Azione di miglioramento 3
Validatore:	Gennaro Bacile di Castiglione

Parte I - Osservazioni generali del Validatore

Sintesi della performance dell'organizzazione candidata a fronte dei criteri per la validazione, ovvero se l'attuazione delle azioni di miglioramento raggiunge il profilo RADAR minimo richiesto.

Lo sviluppo delle tre azioni di miglioramento raggiunge e supera il profilo RADAR minimo richiesto per ciascuna.

Le interviste ed i documenti, esaminati durante la visita di validazione, hanno consentito di chiarire meglio sinergie e differenze tra le azioni 1 e 2 e di illustrare in modo efficace ed esaustivo la portata dell'azione 3. Allo stesso modo si è riusciti ad avere un quadro più completo e dettagliato, di quanto risulta dalla modulistica EFQM compilata, del percorso per l'identificazione, la scelta e lo sviluppo delle tre iniziative di miglioramento.

Una disamina di eventuali temi ricorrenti individuati durante il processo di validazione: per esempio, appropriatezza delle iniziative di miglioramento alla situazione dell'organizzazione, approccio sistematico al deployment, utilizzo efficace delle verifiche dei progressi, misura dell'impatto o dei vantaggi delle azioni di miglioramento.

Ciascuna delle tre azioni riguarda chiaramente più aree di miglioramento identificate attraverso l'autovalutazione, effettuata a fronte dei 9 criteri del modello EFQM. In particolare le prime due, dedicate alla comunicazione sia interna sia esterna e relativa ad aspetti tanto amministrativi quanto legati alla didattica, risultano appropriate alla situazione della scuola ed alle aree di miglioramento evidenziate in più criteri del modello.

La terza azione, particolarmente innovativa e relativa alla valutazione degli apprendimenti incide anch'essa su più aree di miglioramento e più criteri del modello e risulta appropriata in relazione alla situazione della scuola.

Tutte le azioni supportano gli obiettivi strategici dell'Istituto e le sue prestazioni chiave.

Questo è apparso molto più chiaro dalle interviste e dai documenti visionati durante la visita di quanto non fosse sintetizzato nel Piano emesso sulla modulistica EFQM.

Le tre azioni sono state scelte, in una rosa di cinque possibili azioni, sulla base di una valutazione del loro impatto sui fattori critici di successo e sugli obiettivi strategici della scuola, dopo aver assegnato una scala di priorità attraverso i suddetti criteri, oltre che tenendo conto della capacità di attuare le azioni stesse in relazione ai tempi ed alle risorse necessarie.

Le tre azioni scelte sono state valutate con lo stesso livello di priorità, anche se apparentemente potrebbero incidere in misura diversa sui criteri di scelta.

Eventuali punti di forza chiave individuati durante il processo (comunicazione, coinvolgimento, pianificazione, riesame, ecc.).

Oltre alla chiara evidenza di un forte coinvolgimento di tutti coloro che direttamente o indirettamente hanno partecipato alle azioni proposte nel piano (già rilevata nella precedente validazione del 2008), questa volta la partecipazione, non solo alle azioni, ma anche alle interviste durante la visita di validazione, è stata notevolmente superiore. Questo, unito al fatto che dei 29 partecipanti alla visita solo 4 erano presenti nelle precedenti edizioni del 2005 e 2008 ed altri 4 erano stati presenti in una sola delle due precedenti edizioni, fornisce la dimostrazione del reale e, soprattutto, molto diffuso interesse ai progetti di miglioramento. Tenendo quindi conto del fatto che oltre il 70% delle persone coinvolte in questi ultimi interventi non avevano partecipato alle azioni dei due precedenti percorsi, è apparso chiaro che la metodologia per la definizione e l'attuazione di progetti di miglioramento suggerita dal modello sta entrando a far parte integrante degli approcci gestionali a tutti i livelli della scuola, Per le azioni sono state rese disponibili una relazione finale, i documenti prodotti e l'insieme dei dati raccolti, la cui analisi conduce alla valutazione dei risultati.

Aree da migliorare chiave sulle quali l'organizzazione potrebbe focalizzarsi: per esempio, rendere gli approcci più strutturati o sistematici, o rafforzare il rapporto fra iniziativa di miglioramento e risultati.

Pur essendo evidente l'appropriatezza delle azioni alla realtà della scuola e la congruenza con le aree di miglioramento evidenziate nell'autovalutazione, significativi benefici potrebbero derivare da:

- ◆ Un'autovalutazione più dettagliata a fronte del modello EFQM, con un'indagine più approfondita non solo nelle aree di miglioramento ma anche nei punti di forza che, una volta identificati, potrebbero essere efficacemente "sfruttati" nel portare avanti azioni di miglioramento sempre più incisive. Questo dovrebbe ormai essere possibile considerando l'esperienza acquisita nelle tre partecipazioni al Committed to Excellence, non solo da parte di un ristretto Gruppo Qualità, come già evidenziato.
- ◆ Una più accurata definizione degli obiettivi e traguardi da raggiungere con gli interventi, ed una successiva valutazione dei risultati che tenda a mettere maggiormente in evidenza il rapporto causa effetto degli stessi, non solo per quelli in linea con quanto pianificato, ma soprattutto per quelli che appaiono diversi da quanto atteso, indipendentemente dal fatto che lo scostamento sia positivo o negativo.
- ◆ Identificare, nel pianificare gli interventi, misurazioni per il monitoraggio delle azioni, relative non solo agli obiettivi prefissati, ma anche ai criteri utilizzati per assegnare le priorità delle varie azioni, in modo da valutare, strada facendo, l'impatto dell'azione, la sua efficacia ed efficienza e, di conseguenza, rimodulare e migliorare l'approccio e/o la sua diffusione, per quanto necessario.

Tutto questo anche per rafforzare i processi miglioramento con l'apprendimento, attraverso l'analisi delle cause che hanno portato a determinati risultati, positivi o negativi che siano.

Indicazioni sui vantaggi che l'organizzazione candidata potrebbe ottenere da una nuova partecipazione al programma Committed to Excellence I* al fine di sviluppare ulteriormente l'utilizzo e la conoscenza del modello,

oppure su quelli ottenibili, grazie al grado di sviluppo raggiunto dal suo sistema di management, dalla partecipazione al programma Committed to Excellence 2* o Recognised for Excellence.

Continuare nella diffusione, a tutti i livelli dell'Istituto, della metodologia che sta alla base del Committed to Excellence, indipendentemente dalla partecipazione al percorso, può non solo favorire l'attuazione ed il miglioramento di un sistema di gestione sempre più efficace ed efficiente, ma preparare adeguatamente l'Istituto ad una eventuale futura partecipazione al livello EFQM "Recognised for Excellence", che, tenendo conto dell'esperienza già acquisita, si suggerisce di prendere in attenta considerazione come possibile passo successivo.

Validazione conseguita	X	Validazione non conseguita
------------------------	---	----------------------------

Parte 2- Feedback sull'attuazione delle azioni

Azione numero 1:

Migliorare il sistema di comunicazione digitale per il personale interno, gli studenti e i genitori.

Osservazioni e commenti	
Risultati	<p>I risultati che si attendevano da quest'azione erano legati un miglioramento della comunicazione sia interna che esterna attraverso il passaggio alla comunicazione digitale, in termini di un un miglioramento delle competenze informatiche del personale per far si che entro la fine del 2013 vi fosse un numero degli upload autonomi nel sito di Istituto da parte dei docenti e dei dirigenti non inferiore a 25 e che risultasse un apprezzamento positivo per il nuovo sistema, da parte del personale, intorno al 70%.</p> <p>Tali traguardi sono stati raggiunti e superati, sia per gli upload autonomi (32) sia per l'apprezzamento che ha raggiunto il 96%. La partecipazione pressochè totale ai corsi di aggiornamento per l'utilizzo della piattaforma informatica è indice della buona riuscita dell'iniziativa e dell'interesse suscitato. Inoltre si riscontrano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un impatto dimostrabile del progetto sui risultati; • una elevata fiducia sulla sostenibilità futura del miglioramento raggiunto.
Approccio	<p>L'azione riguarda chiaramente più aree di miglioramento evidenziata durante l'autovalutazione a fronte dei 9 criteri del modello EFQM; in particolare influisce positivamente nell'ambito dei criteri 3, 6, 7 e 8.</p> <p>L'Autovalutazione nel Marzo 2013 aveva evidenziato il ritardo nella innovazione delle procedure per la comunicazione secondo il modello digitale con scarso utilizzo delle pagine web di istituto, delle news-letters e delle e-mails per inserire, diffondere e reperire informazioni di servizio e didattiche. Queste sono anche le motivazioni per l'azione 2, con la quale sono fortissime le sinergie in termini di strumenti e di formazione in campo informatico.</p> <p>Questa azione è appropriata tenendo conto del fatto che il sistema di utilizzo avanzato del web è un obiettivo strategico a livello UE e che l'azione consente di rendere via via sempre più autonomi i docenti e i coordinatori didattici dei quattro ordini di scuola dell'IC (infanzia, primaria, secondaria inferiore e CTP) nella pubblicazione, senza l'intervento del web-master, di documenti relativi alla vita del-</p>

	le classi, ai progetti ed alle attività didattiche.
Deployment	<p>L'azione è stata pianificata attraverso un diagramma di Gantt. Sono state definite le attività da portare avanti in 11 punti tra maggio e dicembre 2013. Questa pianificazione era stata comunicata, condivisa ed è stata sostanzialmente rispettata.</p> <p>Molte delle attività (ad esempio indagine sulle abilità informatiche, dotazione e-mail, iscrizione per accesso sito web di Istituto, formazione informatica specifica) sono state portate avanti in stretta sinergia con il gruppo di lavoro dell'azione 2.</p>
Assessment & Refinement (Valutazione e miglioramento)	<p>Lo sviluppo dell'azione è stato seguito e monitorato in base a quanto pianificato nell'arco temporale da maggio a dicembre 2013. Le attività hanno consentito di sviluppare l'azione, mettendo in condizione tutto il personale di poter utilizzare le nuove modalità di comunicazione digitale, anche attraverso un aggiornamento specifico del personale e la dotazione della linea ADSL in tutti i plessi.</p> <p>Attraverso il piano di aggiornamento per il personale interno è stata fornita l'istruzione informatica specifica sulla gestione delle pagine web come autore: il webmaster ha guidato di gli incontri di istruzione a piccoli gruppi, dal personale degli uffici di segreteria ai docenti.</p> <p>Le attività di riesame e verifica (previste in 5 fasi), oltre che attraverso incontri in presenza, si sono svolte anche con "incontri virtuali" e comunicazioni digitali, in linea con gli obiettivi dell'intervento.</p> <p>La fase finale (settembre-dicembre 2013) ha visto la messa in atto del nuovo sistema con un numero di upload autonomi maggiore del previsto (32 su 25) e con gli altri risultati sintetizzati sopra, relativi all'apprezzamento ed all'utilizzo del nuovo sistema.</p>
Osservazioni generali	<p>L'azione risulta appropriata, adeguatamente pianificata, sistematicamente sviluppata e, in buona parte, innovativa.</p> <p>Significativo risulta il livello di apprezzamento raggiunto per il nuovo sistema, così come il suo utilizzo, da subito a livelli superiori al previsto.</p> <p>Si nota comunque che, nonostante l'espreso invito ai familiari degli studenti a registrarsi al sito web dell'Istituto, si è avuto un numero ridotto di adesioni da parte dei genitori (4,63%) sulle quali comunque non era stato fissato alcun traguardo. Si potrebbe pensare in futuro ad ulteriori specifiche azioni mirate ad incrementare il numero di registrazioni da parte dei genitori.</p>

Profilo minimo conseguito

X

Profilo minimo non conseguito

Azione numero 2:

Introduzione del sistema di pubblicazione on-line delle comunicazioni interne da parte delle segreterie didattiche e amministrative.

Osservazioni e commenti	
Risultati	<p>I risultati che si attendevano da quest'azione erano legati un miglioramento della comunicazione interna attraverso il passaggio alla comunicazione digitale, in termini di un un miglioramento delle competenze informatiche del personale per far si che entro novembre 2013 almeno il 50% delle comunicazioni fosse veicolato attraverso sito web/e-mail e che vi fosse un apprezzamento positivo per il nuovo sistema, da parte del personale, intorno al 70%.</p> <p>Oltre al fatto che siano stati definiti alcuni obiettivi di base, si evidenzia che:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i traguardi di miglioramento sono stati raggiunti e superati ampiamente, con un 96% di apprezzamento da parte del personale e con l'80% di comunicazioni inoltrate o trasmesse dalla segreteria con modalità esclusivamente informatiche, il 15% cartacee ed un 5% trasmesse sia in formato digitale sia in cartaceo per precauzione; • è stato ottenuto un impatto dimostrabile del progetto sui risultati; • si può avere un'elevata fiducia sulla sostenibilità futura del miglioramento raggiunto.
Approccio	<p>L'azione riguarda chiaramente più aree di miglioramento evidenziata durante l'autovalutazione a fronte dei 9 criteri del modello EFQM; in particolare influisce positivamente nell'ambito dei criteri 3, 4, 7 e, in parte, 1.</p> <p>I risultati dell'Autovalutazione nel Marzo 2013 avevano evidenziato un ritardo nella innovazione delle procedure di comunicazione interna di tipo digitale con una limitata pratica di inserire e reperire le informazioni di servizio attraverso le pagine web di Istituto, le newsletter e l'e-mails. Queste sono anche motivazioni per l'azione I, con la quale sono fortissime le sinergie in termini di strumenti e di formazione informatica.</p> <p>Questa azione è appropriata alle finalità dell'istituzione scolastica, mirando a sostenere la comunicazione interna, tra le Segreterie Didattica e Amministrativa ed i Docenti, tra i Dirigenti ed i settori del</p>

	<p>personale. Il risultato complessivo previsto ed ottenuto è stato anche un aumento della percezione della comunicazione nella scuola come accessibile, chiara, coerente e, soprattutto, dinamica.</p>
<p>Deployment</p>	<p>Anche quest'intervento è stato pianificato attraverso il diagramma di Gantt. Sono state definite le attività da portare avanti in 9 punti tra maggio e dicembre 2013. Questa pianificazione era stata comunicata e condivisa ed è stata sostanzialmente rispettata.</p> <p>Come già riportato, molte delle attività sono state realizzate in stretta sinergia con il gruppo di lavoro dell'azione I. Come per l'azione I, le attività di aggiornamento (per l'uso dell'e-mail e per l'operatività sul sito-web) sono state condotte dal prof. De Lucia, webmaster di Istituto e responsabile dell'azione I.</p> <p>La fase finale di applicazione e rilievo del grado di soddisfazione ha evidenziato risultati oltre le aspettative.</p>
<p>Assessment & Refinement (Valutazione e miglioramento)</p>	<p>Lo sviluppo dell'azione è stato seguito e monitorato in base a quanto pianificato nell'arco temporale da maggio a dicembre 2013. Le attività hanno consentito di sviluppare l'azione, mettendo in condizione tutto il personale di poter utilizzare le nuove modalità di comunicazione digitale, anche attraverso un aggiornamento specifico e la dotazione della linea ADSL in tutti i plessi. Così come tutti i plessi sono stati dotati di una postazione PC dedicata alle comunicazioni interne e a disposizione del personale in servizio. Il piano di intervento è stato sostenuto dalle comunicazioni dirette dei Dirigenti ai diversi settori del personale. Le attività di riesame e verifica erano state pianificate ed attuate in 4 fasi relative a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • presenza delle infrastrutture informatiche necessarie in tutti i 7 plessi (ADSL e PC disponibile a tutti); • aggiornamento ed istruzione specifica al personale; • verifica del numero di comunicazioni veicolate con le nuove modalità digitali • verifica finale tramite questionario per la misura della soddisfazione relativa alle procedure informatiche introdotte, somministrato a tutto il personale in servizio. <p>La motivazione implicita nell'azione, relativa all'attenzione alla spesa corrente per ridurre i costi di acquisto della carta e, di conseguenza, agli aspetti ecologici, è stata condivisa da tutte le parti coinvolte, sia per questa azione sia per la n. I.</p>
<p>Osservazioni generali</p>	<p>L'azione risulta appropriata, adeguatamente strutturata e sistematicamente attuata. Come per le altre azioni è stata supportata ampiamente dagli organi collegiali della Scuola.</p> <p>L'intervento, oltre ad aver superato i traguardi stabiliti in fase di</p>

	pianificazione iniziale, ha evidenziato l'interesse, la partecipazione e l'apprezzamento da parte del personale coinvolto nell'azione e degli altri destinatari.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Profilo minimo conseguito	X	Profilo minimo non conseguito	
---------------------------	----------	-------------------------------	--

Parte 2- Feedback sull'attuazione delle azioni

Azione numero 3:

Migliorare il sistema di gestione della valutazione educativa con criteri standard definiti.

Osservazioni e commenti	
Risultati	<p>I risultati attesi per l'azione 3 erano legati alla creazione di una metodologia per la valutazione educativa basata su criteri definiti e condivisi che consentissero anche di aumentare le possibilità di confronto con altre istituzioni. Oltre alla creazione di una procedura e di una griglia di valutazione per le competenze in lettura (per le classi terminali dei tre livelli di scuola dell'I.C.), ci si attendeva una condivisione, da parte di almeno il 70% dei docenti, dei criteri che sarebbero stati definiti. Erano stati stabiliti, quindi, i suddetti obiettivi di base.</p> <p>Tali obiettivi sono stati raggiunti, con un 78% di soddisfazione espressa con sicurezza e praticamente nessuno decisamente insoddisfatto. Il 58% ha valutato questa innovazione produttiva o di stimolo all'attività didattica, un 30% la considera un lavoro impegnativo, un 12% oneroso. Il 100%, comunque, ritiene utile la griglia di valutazione predisposta, rispetto al vecchio sistema dei voti. Si è anche evidenziato che, a seguito dell'utilizzo della griglia, sono emersi nuovi aspetti della lettura e molti dei docenti hanno dichiarato di aver modificato il proprio approccio metodologico non solo alla valutazione ma anche alla lettura, adattando la propria routine didattica.</p> <p>Inoltre si evidenzia che:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'impatto del progetto sui risultati risulta dimostrabile; • si ha una forte confidenza che la nuova metodologia non solo costituisca un miglioramento sostenibile in futuro, ma anche una base di partenza per l'estensione alla valutazione delle altre competenze, in tutti gli ambiti dell'insegnamento/apprendimento e in tutte le materie di studio.
Approccio	<p>Per quest'azione si possono dimostrare legami significativi tra i risultati dell'autovalutazione ed il progetto: in particolare si erano evidenziati il ritardo nella acquisizione dei nuovi modelli di valutazione diretti a misurare le competenze degli studenti e la mancanza di criteri standard che consentissero, tra l'altro, anche il benchmarking interno ed esterno. La priorità di questa, come delle altre azioni, è</p>

	<p>stata definita sulla base di criteri rilevanti e condivisi.</p> <p>Il metodo scelto per quest'azione risulta efficace non solo per affrontare il problema evidenziato, ma anche per ispirare progetti futuri simili.</p> <p>Favorisce il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione scolastica ed è pienamente in linea con gli indirizzi e le iniziative strategiche, sostenendo il senso della responsabilità del corpo docente e aumentando la possibilità di confronto con altre istituzioni.</p>
Deployment	<p>L'azione è stata pianificata attraverso un diagramma di Gantt. Erano state definite le attività da portare avanti in 12 punti tra maggio 2013 e febbraio 2014. Questa pianificazione è stata sostanzialmente rispettata.</p> <p>Il questionario ad-hoc per indagare il livello di soddisfazione da parte dei docenti coinvolti, è stato somministrato a gennaio 2014, con i risultati sintetizzati qui sopra.</p> <p>L'azione si è svolta con una prima fase di autoaggiornamento dei docenti sulla letteratura di riferimento (OCSE PISA, PIRLS, FRAMEWORK EUROPEO), per poi procedere alla definizione di "competenza in lettura", alla individuazione dei criteri e della griglia valutazione unica per i tre ordini di scuola e, infine, all'applicazione della stessa.</p>
Assessment & Refinement (Valutazione e miglioramento)	<p>Lo sviluppo dell'azione è stato seguito e monitorato in base a quanto pianificato nell'arco temporale da maggio 2013 a febbraio 2014.</p> <p>Le attività hanno consentito di sviluppare l'azione, definendo, a seguito dell'indagine (in settembre) per rilevare le modalità con cui gli insegnanti misuravano la competenza-chiave della lettura nei loro studenti dei tre livelli di scuola, i docenti delle classi terminali dei tre livelli di scuola da coinvolgere per portare avanti l'azione. Il nuovo gruppo di lavoro "allargato", dopo aver definito la "competenza nella lettura", ha individuato il modello metodologico di misurazione delle competenze in lettura da sottoporre al Collegio dei Docenti, che, dopo l'approvazione da parte di quest'ultimo, è stato utilizzato nelle valutazioni trimestrali.</p> <p>I risultati ricavati dall'esame delle valutazioni con la nuova metodologia e del questionario finale hanno consentito di assumere come definitiva la nuova procedura da parte del Collegio Docenti e di decidere che la metodologia sia da esportare in tutti gli ambiti dell'insegnamento/apprendimento e in tutte le materie di studio.</p>
Osservazioni generali	<p>Questa azione risulta particolarmente innovativa, appropriata, adeguatamente strutturata e sistematicamente attuata.</p> <p>Il percorso ha evidenziato l'interesse, la partecipazione e</p>

	l'apprezzamento dei docenti.
--	------------------------------

Profilo minimo conseguito	X	Profilo minimo non conseguito	
---------------------------	----------	-------------------------------	--