

SIR **Q** - SAPERI

Scuole in Rete per la Qualità - Rete del Marchio SAPERI Torino
Ente accreditato MIUR per la formazione
www.sirq.it www.marchiosaperi.it scuolesirq@gmail.com

RETE SIRQ MARCHIO SAPERI

LINEE GUIDA SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' NEGLI ISTITUTI SCOLASTICI PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI

Torino 20/2/2024

RIEFRIMENTI

La presente guida ha come riferimento di base, anche se non esclusivo, le “Linee guida per la scuola”, pubblicate da AICQ nel 2001 con la partecipazione dei maggiori esperti nazionali, scolastici e non. Il testo è stato rivisto dalla rete di scuola SIRQ e mantiene ancora oggi la sua attualità nonostante siano state pubblicate nuove edizioni delle norme ISO. Costituisce, pertanto, un riferimento per Dirigenti e Docenti interessati ad avere una guida ampiamente sperimentata per la gestione della qualità dei propri istituti.

La revisione del testo è stata curata dal CTS della Rete Nazionale di scuole SIRQ – SAPERI (www.sirq.it).

Frontespizio testo rivisto

LINEE GUIDA
SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA’
NEGLI ISTITUTI SCOLASTICI
PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI
A CURA DEL SETTORE SCUOLA AICQ anno 2001

Coordinamento Prof. Vito Infante, Coordinatore Nucleo Scuola Aicq piemontese,
Dirigente Scolastico

Supervisione

Ing. Gianfrancesco Potenza	Presidente Aicq Settore Scuola
Ing. Benito Scriva Barreca	V. Presidente Aicq Settore Scuola
Dott. Carlo Enrico Rossi	Segretario Aicq Settore Scuola
Prof. ssa Simonetta Labanti	Nucleo scuola Aicq piemontese

Gruppi di redazione

PER IL NUCLEO AICQ SCUOLA PIEMONTESE

Prof. ssa Marisa Dezza	Ispettrice Scolastica - Aicq piemontese
Sig. Maurizio Gerotto	Aicq piemontese
Dott. Francesco Margini	Aicq piemontese
Prof. ssa Anna Maria Piazzolla	Aicq piemontese
Dott. Giacomo Ughetto	Aicq piemontese
Prof. ssa Virginia Vergnano	Aicq piemontese

Per il Nucleo Aicq SCUOLA Emilia Romagna

Prof. ssa Anna Ruggeri	Coordinatrice Nucleo Scuola Aicq E-R
Prof. Alessandro Borgia	Aicq E-R

Per il Nucleo aicq SCUOLA Triveneto Dott. Mario Moretti

PER IL NUCLEO AICQ SCUOLA CENTRO NORD

Prof. ssa Amalia Franceschini	Coordinatrice Nucleo scuola Aicq CN
Prof. ssa Bruna Bonanni Scotti	V. Presidente Aicq Settore scuola

Per il Nucleo aicq SCUOLA CentroINSULARE

Prof. ssa Clelia Flesca	Coordinatrice Nucleo scuola Aicq CI
-------------------------	-------------------------------------

Per il nucleo aicq SCUOLA meridionale

Prof. ssa Loredana Iazzetta	Coordinatrice Nucleo scuola Aicq M
-----------------------------	------------------------------------

COLLABORAZIONI ESTERNE

Prof. ssa	Maria Barberini
Coordinamento Nazionale Progetto Qualità	Ministero Pubblica Istruzione
Prof. ssa	Giuseppina Rubinacci
	Coordinamento Nazionale Progetto Qualità
	Ministero Pubblica Istruzione
Prof. ssa Barella	Ispettrice Scolastica

ADERISCONO ALL' INIZIATIVA:

CERTIQUALITY – Istituto Certificazione della qualità – Milano

CERTO Certificazioni torinesi - Torino

0 INTRODUZIONE

0.1 Generalità

Le presenti linee Guida si propongono di fornire uno schema concettuale di riferimento per gestire gli Istituti Scolastici (nel seguito IS) migliorandone le prestazioni nel tempo in modo continuo. Le linee devono essere utilizzate quando si vuole o si deve dimostrare la capacità di fornire servizi scolastici in grado di soddisfare le esigenze e i bisogni formativi del proprio sistema cliente, formato in generale dagli studenti e dalle altre parti interessate (famiglie, territorio, mondo del lavoro, società, Stato).

Per migliorare le prestazioni, un IS deve:

- conoscere ed analizzare i propri processi interni;
- porli in relazione con i bisogni del proprio sistema utente;
- tenerli sotto controllo durante l'erogazione del servizio;
- valutare il grado di soddisfacimento dei bisogni;
- attuare le opportune correzioni per migliorare ulteriormente.

Ogni istituto realizzerà un sistema di gestione della qualità (nel seguito SGQ) idoneo ai propri scopi e alle proprie caratteristiche, dato che lo scopo delle linee guida non è quello di omologare le organizzazioni ma di proporre itinerari di miglioramento opportunamente adattabili.

0.2 Approccio per processi

Un processo è ogni attività che partendo da elementi in ingresso li trasformi in elementi in uscita portatori di un valore aggiunto.

Ad esempio il processo “Programmazione Modulo Didattico” potrà avere in ingresso i dati rilevati dai docenti sulle preconoscenze e i prerequisiti degli allievi e in uscita la definizione dei curricoli e delle prove formative e sommative.

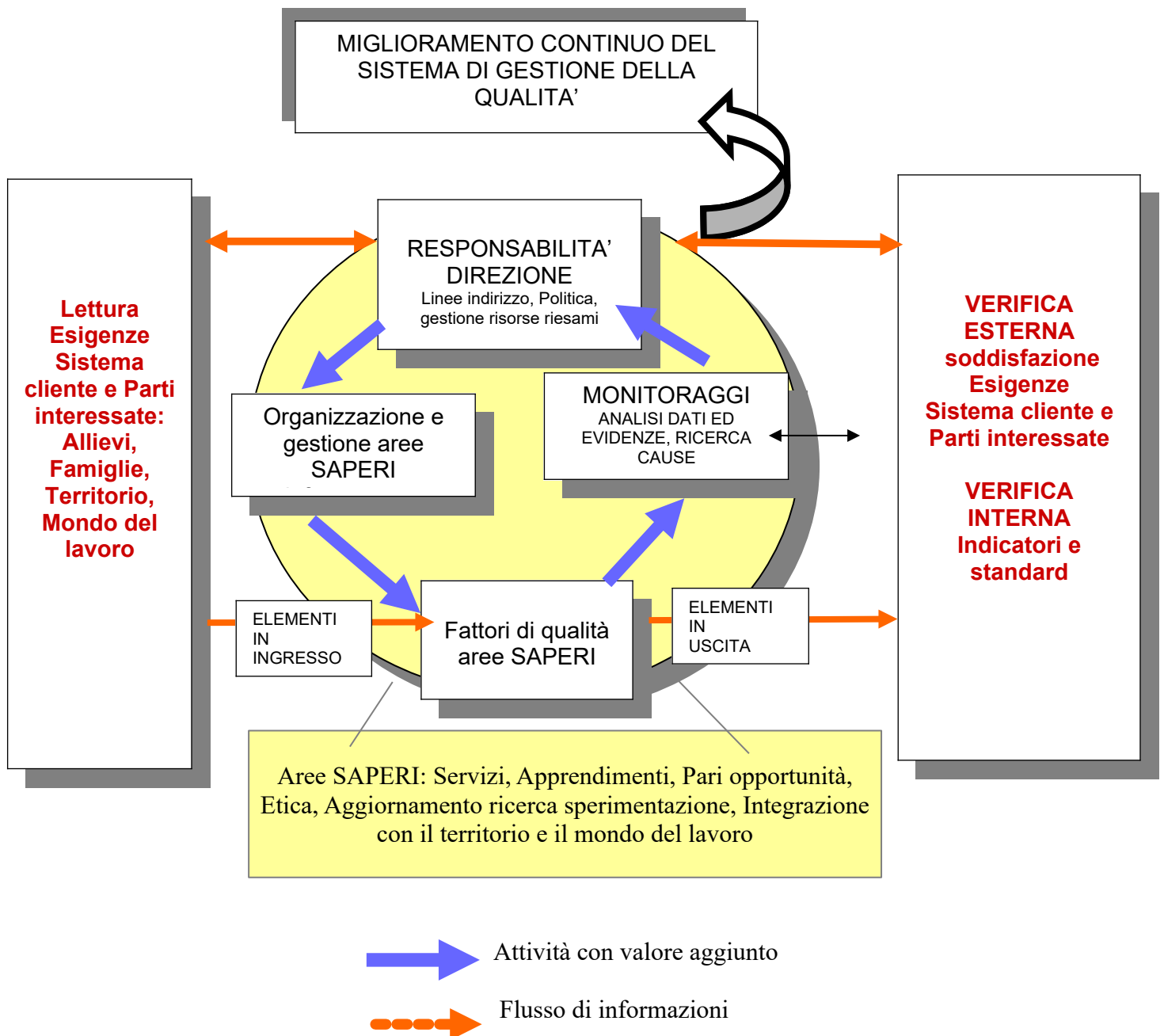
In molti casi i processi risulteranno connessi in serie o in parallelo tra di loro: in serie sono quei processi che si svolgono in tempi successivi, l'uscita dell'uno essendo l'ingresso dell'altro; in parallelo sono quei processi che si svolgono in contemporanea e in modo indipendente, salvo poi fornire uno all'altro dei contributi.

La scuola deve essere interpretata come un fluire di processi nel tempo che interagiscono tra di loro. I processi della scuola prendono il via dalla lettura delle esigenze dei clienti e delle parti interessate, che stanno alla base della progettazione e dell'erogazione del servizio, e continuano con la progettazione, l'erogazione e il controllo dei risultati in rapporto al grado di soddisfacimento dei bisogni.

Cruciale nella gestione dei processi è il ruolo della Direzione (costituita in genere da Dirigente scolastico, Direttore amministrativo, Staff, Organi Collegiali per le aree di loro competenza).

SCHEMA DEI PROCESSI DI UN SISTEMA DI GESTIONE QUALITA' SCOLASTICO

nb: schema dei processi secondo il Disciplinare del Marchio SAPERI della Rete SIRQ



0.3 Relazione con altri standard

Le presenti Linee guida sono riferite alla realizzazione all'interno di un istituto scolastico di un Sistema di Gestione Qualità coerente con i requisiti del Disciplinare del Marchio SAPERI. Esse sono coerenti con le esperienze di qualità totale condotte nelle scuole piemontesi dagli inizi del nuovo secolo. In particolare:

1. con la Norme ISO che rappresentano una guida per realizzare, all'interno delle organizzazioni, il sistema di gestione della qualità e per orientarlo al miglioramento continuo, in rapporto alle esigenze dei clienti.
2. con i modelli EFQM e CAF per l'eccellenza e con lo standard SA 8000 per la responsabilità sociale
3. le linee guida sono coerenti con le indicazioni del SNV. Le analisi dei dati includono i risultati INVALSI in quanto si estendono a tutti gli aspetti delle aree SAPERI.

In un IS esistono altri sistemi di gestione, quello amministrativo, finanziario, organizzativo, del personale, ecc. Il Sistema di gestione della qualità orienta tutti gli altri sistemi di gestione, ponendo l'attenzione sui requisiti del cliente, sul controllo e sul miglioramento continuo.

1 Scopo e campo di applicazione

La presente norma fornisce, pertanto, una guida per la realizzazione di sistemi di gestione della qualità volti ad assicurare la corrispondenza ai requisiti obbligatori e la soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate.

Può essere usata anche in modo selettivo e graduale.

Ogni istituto scolastico ha una pluralità di sistemi di gestione al suo interno (il sistema amministrativo, finanziario, organizzativo, di gestione del personale, ecc.) che vengono orientati nella loro globalità dal Sistema di Gestione per la Qualità.

2 Termini e definizioni

Per adattare le linee guida alla scuola e, quindi, per facilitare la lettura, di seguito si riportano le definizioni di alcuni termini e definizioni utilizzati nel testo.

PROCESSO: insieme di attività interconnesse che vengono svolte all'interno di un IS, relative all'area educativo-didattica, amministrativa, ausiliaria, tecnica e della comunicazione.

PRODOTTI o SERVIZI: risultato di attività o processi. Si definisce prodotto ogni elemento d'uscita di un processo.

I prodotti/servizi sono diversi a seconda dei processi da cui derivano: globalmente in un IS si possono avere servizi di formazione e istruzione, servizi amministrativi e servizi informativi.

CLIENTI – Sistema cliente - gli studenti in tutte le relazioni nelle quali un processo formativo sia finalizzato a produrre un risultato di apprendimento.

Lo studente è considerato cliente nella misura in cui il raggiungimento dei requisiti corrispondenti ai suoi bisogni dipende dall'IS, dai docenti, dallo staff, dal materiale e dalle attrezzature fornite dall'istituzione.

PARTI INTERESSATE - usato frequentemente nel settore dell'istruzione e della formazione.

Comprende:

1. gli studenti*;
2. gli enti e le organizzazioni con interessi circa l'uso efficace e sicuro delle capacità, conoscenze, e competenze acquisite (amministrazione periferica dello Stato, uffici pubblici e privati, imprese);
3. i genitori e altri tutori legali;
4. il personale della scuola, compresi i docenti e lo staff, la società.

Le parti interessate possono svolgere un ruolo attivo nella vita scolastica e nell'elaborazione dell'offerta formativa.

* Gli studenti sono soggetti attivi che hanno il potere di modificare il servizio, infatti il processo di erogazione del servizio scolastico è interattivo e il risultato della prestazione educativa dipende sia dalla scuola, sia dal cliente.

Gli IS dovrebbero analizzare tali classificazioni di parti interessate e individuare quelle più appropriate per il proprio settore.

ISTRUZIONE - il processo di pianificazione di moduli e unità d'apprendimento, tempi, luoghi, materiali, attività e forme di verifica per la realizzazione di processi di insegnamento-apprendimento efficaci.

SPECIFICHE DI ISTRUZIONE - informazioni scritte rese accessibili agli studenti comprendenti sostanzialmente:

1. titolo del programma o corso o UdA;
2. tempo richiesto;
3. risultati attesi/obiettivi formativi;
4. conoscenze e competenze in ingresso da parte degli studenti;
5. obiettivi e standard di performance;
6. attività di classe, di laboratorio o pratiche;
7. valutazione delle competenze degli student, del gradimento e del processo;

POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO – Le studentesse e gli studenti ai quali è destinata l'istruzione.

FORNITORE: organizzazione o persona che fornisce un prodotto. Un fornitore può essere sia interno che esterno all'organizzazione.

CONTRATTO: l'insieme dei requisiti concordati tra scuola e famiglie o tra docenti e allieve/i comunicati attraverso un mezzo qualsiasi. Per gli IS il modulo delle iscrizioni e il materiale illustrativo dato all'atto delle iscrizioni, può rappresentare, sia pure in modo parziale, il contratto tra fornitore e fruitore, mentre la carta dei servizi rappresenta gli impegni assunti dall'IS nei confronti delle parti interessate.

LA DIREZIONE: negli IS può essere rappresentata da più persone o Organi Collegiali (capo d'Istituto, staff, Consiglio di Classe, Collegio Docenti, Consiglio d'Istituto, Assemblea ATA, Comitato di valutazione,) ognuno per il settore di competenza affidatogli dalla normativa di riferimento.

4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA'

4.1. Gestione dei sistemi e dei processi

Il successo di un IS è dovuto:

- a una gestione visibile e sistematica da parte della direzione;
- all'individuazione delle attività e dei processi più significativi;
- al monitoraggio e gestione delle attività per valutare il processo di miglioramento continuo;
- a efficaci forme di autovalutazione;
- all'individuazione, comprensione, gestione e miglioramento dei sistemi e dei processi dell'Istituzione.

Il SGQ deve rispondere ai requisiti del Disciplinare SAPERI e va stabilito, documentato, messo in atto, aggiornato e progressivamente migliorato. La sua attuazione implica la individuazione dei processi gestionali e tecnici svolti dall'organizzazione, con le loro sequenze ed interazioni, la definizione di efficaci criteri operativi e di controllo, la disponibilità, al riguardo, di adeguate risorse ed informazioni, il monitoraggio e l'analisi dell'andamento di tali processi e l'adozione di azioni per il loro progressivo sviluppo

Ogni capitolo della norma deve essere interpretato alla luce degli otto principi generali del sistema di gestione della qualità:

a) Orientamento alla Popolazione scolastica di riferimento e alle Parti interessate

Ogni IS esiste in relazione alle esigenze e ai bisogni formativi del proprio sistema cliente, pertanto deve impostare la propria azione sulla base della comprensione di queste esigenze per cercare di soddisfarle ed eventualmente superarle.

b) Leadership

Compito delle persone che rivestono funzioni direttive e di coordinamento generale è quello di definire in modo univoco la missione e gli scopi dell'IS e di creare il clima e le condizioni di lavoro più adatte al coinvolgimento di tutti sugli obiettivi dell'IS.

c) Coinvolgimento del personale

Il personale deve essere coinvolto per il perseguimento degli obiettivi stabiliti perché le persone costituiscono l'essenza dell'IS.

d) Approccio basato sui processi

La gestione di risorse e attività come processi permette di raggiungere con efficienza ed efficacia gli obiettivi.

e) Miglioramento continuo

Obiettivo permanente dell'IS è il miglioramento continuo del Sistema di gestione Qualità e dei risultati.

g) Decisioni basate su evidenze

Per le decisioni devono essere utilizzati dati e informazioni verificate sull'andamento dei processi e sugli esiti

h) Gestione delle relazioni con le altre scuole, il mondo del lavoro e il territorio

Un rapporto di collaborazione non conflittuale migliora i risultati di tutte le parti.

Gestione dei documenti di registrazione della qualità.

La documentazione che registra informazioni attinenti alla qualità (le “registrazioni della qualità”) va tenuta sotto controllo e conservata per dare evidenza della conformità e dell’efficace andamento del SGQ. Tali registrazioni devono essere mantenute leggibili, identificate, archiviate, rese facilmente rintracciabili e protette, in accordo con una apposita procedura che deve stabilire anche la durata della conservazione e la destinazione finale di tali registrazioni.

5. RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE

5.1.1. Introduzione

Il vertice dell’IS (nel seguito chiamato Direzione) dovrebbe sviluppare la propria azione in coerenza con gli obiettivi dell’istituto.

Il coinvolgimento su tali obiettivi da parte di tutto l’IS è fondamentale per ottenere la soddisfazione delle esigenze del sistema cliente.

In particolare, il vertice dovrebbe:

- definire obiettivi e politiche e guidare l’IS al loro raggiungimento;
- definire l’organizzazione dell’IS e le relative risorse;
- mantenere i livelli acquisiti delle prestazioni dell’IS e migliorarli in modo continuo;
- definire un sistema di valutazione dei risultati, con particolare riferimento a quelli finanziari, a quelli relativi all’efficacia dei processi e al livello di soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate.

Periodicamente il vertice dell’IS dovrebbe effettuare il riesame sul sistema Qualità utilizzando tali dati.

5.1.2 Aspetti da prendere in esame

Nell’esame dovrebbero essere rispettati gli otto principi elencati al punto 4.3 e, sulla base di essi, dovrebbero essere prese in considerazione le seguenti attività:

- azioni per coinvolgere le persone e motivarle;
- identificazione delle attività più significative, che danno valore aggiunto all’IS, e di quelle di supporto che influenzano i processi principali;
- pianificazione dello sviluppo dell’azione dell’IS nel tempo inclusa la gestione del cambiamento;
- definizione delle attività mirate al soddisfacimento dei bisogni delle parti interessate;
- analisi del modo in cui le attività interagiscono tra loro.

Ogni istituto dovrebbe impostare un sistema di gestione della qualità adeguato alle proprie dimensioni e ai propri fini.

Il miglioramento potrebbe essere di tipo continuo o radicale, a seconda delle necessità.

In particolare si dovrebbe porre attenzione:

- ad assicurare che la sequenza dei processi e le modalità di svolgimento conducano al raggiungimento degli obiettivi desiderati;
- ad assicurare che per ogni processo siano identificati elementi in ingresso e in uscita per verificare che i processi siano collegati correttamente;
- ad attivare un’analisi dei dati, così da poter migliorare tutti i processi in modo continuo e gestire i rischi e le opportunità;
- ad assicurare che il sistema operi in modo efficace ed efficiente;

Per la gestione dei processi è opportuno che, per ognuno, sia individuato un responsabile con piena autorità in rapporto agli obiettivi.

RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

La Direzione deve evidenziare il proprio impegno per lo sviluppo e l'attuazione del SGQ e per il miglioramento della sua efficacia. A tal fine deve definire la politica per la qualità, assicurarsi che siano stati stabiliti i relativi obiettivi, segnalare l'importanza del rispetto dei requisiti del cliente e di quelli cogenti, mettere a disposizione le risorse necessarie e riesaminare il SGQ.

5.2 Esigenze ed aspettative delle parti interessate

Le parti interessate in un IS vengono definite in rapporto alle esigenze e aspettative di cui sono portatrici. In generale comprendono:

- le studentesse e gli studenti
- le famiglie;
- il personale dell'IS;
- I fornitori e i partner;
- la società e la comunità ;
- lo Stato.

Nel processo di definizione delle esigenze delle studentesse/studenti e delle parti interessate, l'IS dovrebbe identificare e prendere in esame tali esigenze per dare ad esse una risposta coerente, tradurle in requisiti, comunicare questi ultimi a tutti i livelli dell'organizzazione dell'IS e migliorare i processi connessi

Esigenze ed aspettative

Il successo dell'IS dipende dalla comprensione e dalla soddisfazione delle esigenze e dalle aspettative del sistema cliente e delle altre parti interessate. La direzione dovrebbe sforzarsi di andare oltre le semplici attese.

Aspetti relativi al servizio che possono interessare destinatari e parti interessate sono, per esempio:

- conformità alle attese;*
- disponibilità dei servizi;*
- tempestività nella consegna di atti e documenti;*
- attività di assistenza e consulenza successiva ;*
- congruità dei costi.*

Pertanto, nella fase di definizione delle aspettative, l'IS dovrebbe:

- individuare i propri destinatari reali e potenziali;
- stabilire i requisiti per ogni fascia di utenti;
- conoscere i dati delle scuole del proprio segmento di istruzione e i servizi relativi;
- definire i propri punti di forza e di debolezza e i vantaggi competitivi.

Dovrebbero essere considerate le aspettative delle persone in termini di riconoscimenti, di premi e di sviluppo sul piano professionale.

L'IS dovrebbe anche considerare le aspettative dello Stato e/o dei proprietari per tradurle in requisiti.

Con i fornitori dovrebbe essere stabilito un rapporto di collaborazione al fine del raggiungimento di obiettivi che creino vantaggi comuni.

A tal proposito dovrebbero essere identificati i principali fornitori di servizi e prodotti, si dovrebbero verificare con loro le attese dei clienti e definire obiettivi comuni per la continuazione della collaborazione.

Nel rapporto con la società, l'IS dovrebbe dimostrare attenzione per la salute e la sicurezza, l'impatto ambientale, la conservazione delle risorse energetiche, i riflessi delle proprie attività sulla società in genere e definire forme di miglioramento per queste attività.

5.2.3 Requisiti di tipo cogente

La direzione dovrebbe assicurarsi che tutti gli operatori siano a conoscenza di statuti e regolamenti interni, perchè non rappresentino un ostacolo per il raggiungimento dei propri obiettivi per la qualità.

Sarebbe necessario che venisse compresa la necessità di andare oltre la semplice conformità, di difendere gli interessi della comunità e l'effetto promozionale di prospettive valide sul piano etico.

5.3 Politica per la qualità

La politica per la qualità dovrebbe essere coerente con tutta l'impostazione e gli obiettivi dell'IS.

Essa dovrebbe essere definita a partire dalle esigenze dei clienti e delle altre parti interessate, avendo come obiettivo il miglioramento continuo e individuando le risorse necessarie e i contributi di fornitori e partner.

Per essere efficace, la politica dovrebbe essere comunicata e conosciuta da tutti per promuovere la qualità a tutti i livelli dell'IS. Dovrebbe indirizzare verso la soddisfazione dei clienti ed essere periodicamente rivista ed eventualmente migliorata.

Ogni IS ha caratteristiche, impostazione culturale e "buone pratiche" che gli sono proprie e che rappresentano gli elementi in grado di fare la differenza e di determinare le scelte strategiche della Direzione.

Per esempio, obiettivi per la qualità potrebbero essere il potenziamento delle competenze del personale rispetto ai bisogni formativi, l'individuazione di un modello di valutazione dei risultati formativi in termini di trasparenza e in ottica cliente, lo sviluppo di un sistema di competenze tecniche in grado, a lungo termine, di portare alla realizzazione di una learning organization (organizzazione in grado di apprendere). Di ogni obiettivo vanno esplicitate le caratteristiche osservabili che potrebbero essere, p.e., la percentuale di esiti positivi rispetto al totale della popolazione scolastica, la percentuale di riduzione dei reclami, ecc..

Il vertice dell'organizzazione, nel definire la politica della qualità, deve prevedere che essa risponda alle finalità dell'organizzazione, richiami l'impegno a rispettare i requisiti ed a migliorare l'efficacia del SGQ, crei le condizioni per definire e riesaminare gli obiettivi, venga diffusa e compresa, sia tenuta sotto controllo e ne sia riesaminata l'adeguatezza nel tempo

5.4 Pianificazione

5.4.1 Obiettivi per la qualità

Gli obiettivi per la qualità dell'IS dovrebbero essere fissati durante il processo di pianificazione considerando le esigenze presenti e future dell'IS, dovrebbero essere misurabili e rivisti in base ai risultati dei riesami, delle prestazioni attuali di prodotti e processi e della soddisfazione di tutte le parti interessate.

La responsabilità per la loro realizzazione dovrebbe essere attribuita a personale idoneo.

Gli obiettivi dovrebbero essere periodicamente riesaminati e, se del caso, revisionati.

Pianificazione della qualità

Il Vertice dell'IS dovrebbe pianificare le attività per il raggiungimento degli obiettivi e mettere a disposizione le risorse necessarie prendendo in esame in ingresso:

- le esigenze dei clienti e delle parti interessate;
- le prestazioni richieste alla scuola ;
- le prestazioni dei processi del sistema di gestione della qualità;
- l'esperienza pregressa;
- le possibilità di miglioramento;
- i rischi e gli interventi correttivi.

I risultati della pianificazione dovrebbero individuare:

- le responsabilità per l'attuazione dei piani di miglioramento;
- le competenze necessarie;
- metodologie e strumenti per il miglioramento;
- eventuali piani alternativi (p.e. per il recupero ed il potenziamento);
- le risorse;
- gli indicatori per la misura delle prestazioni;
- la documentazione necessaria.

Tutti questi elementi dovrebbero essere rivisti periodicamente e, se necessario, revisionati.

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

5.5.1 Responsabilità ed autorità

La Direzione dovrebbe diffondere la fiducia nella capacità dell'IS di garantire la qualità del servizio. Ogni istituto dovrebbe realizzare un proprio sistema di gestione della qualità in rapporto alle proprie caratteristiche prendendo in considerazione:

- i propri obiettivi strategici;
- la politica e gli obiettivi per la qualità;
- le esigenze e aspettative dei clienti e delle parti interessate;
- i requisiti dei regolamenti e delle norme cogenti;
- l'approccio per processi;
- la comunicazione interna ed esterna;
- la struttura organizzativa;
- l'ambiente;
- le risorse;
- altri sistemi di gestione ;
- le possibilità di miglioramento.

Rappresentante della direzione

Il vertice dell'organizzazione deve attribuire ad un proprio rappresentante la responsabilità e l'autorità per assicurare l'attuazione e l'aggiornamento dei processi attinenti al SGQ, per segnalare al vertice l'andamento del SGQ (e le esigenze di miglioramento), per assicurare che sia stimolata la conoscenza e comprensione dei requisiti del cliente da parte del personale ed, eventualmente, per mantenere contatti con l'esterno in merito al SGQ. A tale rappresentante possono essere attribuite anche altre responsabilità separate.

5.5.2 Responsabilità ed autorità

Il Vertice dell'IS dovrebbe nominare un responsabile della gestione della qualità e coinvolgere il personale al conseguimento degli obiettivi per la qualità.

Tutto il personale dovrebbe essere coinvolto mediante attività di informazione e formazione e la specificazione di funzioni, compiti e obiettivi per la qualità.

L'IS dovrebbe individuare le persone e definire il grado di autorità per intervenire sul sistema qualità, sorvegliando il sistema qualità e l'aggiornamento della documentazione, identificando i problemi e verificando le soluzioni attuate in termini di efficacia ed efficienza. Le persone individuate dovrebbero inoltre specificare quali funzioni mettere al corrente e con quali modalità, in caso di difformità rilevate.

5.5.3 Comunicazioni interne

I processi di gestione della comunicazione relativa al sistema di gestione della qualità costituiscono una delle migliori risorse per il miglioramento e il coinvolgimento delle persone. Possono essere attuate sotto diverse forme:

- riunioni periodiche;
- avvisi su tabelloni, notiziari, pubblicazioni interne;
- mezzi audiovisivi ed elettronici.

Il vertice dell'organizzazione deve assicurarsi che tra i diversi livelli e le funzioni dell'organizzazione vengano attivate forme di comunicazione relative alla efficacia del SGQ.

5.5.4 Documentazione e registrazioni

La direzione dovrebbe definire la documentazione più idonea per il sistema di gestione della qualità adattandola alle effettive esigenze dell'IS.

Essa può includere:

- i documenti della politica, compreso il Manuale della qualità;
- la documentazione relativa alla gestione dei processi;
- le istruzioni operative.
- i moduli per la raccolta e la segnalazione dei dati ;
- le registrazioni della qualità.

La documentazione è la base per descrivere il SGQ e per dimostrare l'attuazione e la manutenzione del sistema.

Nella gestione della documentazione si dovrebbe fare attenzione a stabilire modalità per assicurare che vengano utilizzati solo documenti corretti e che quelli obsoleti vengano rimossi e protetti da qualsiasi uso non intenzionale.

Documenti e registrazioni dovrebbero essere controllati, aggiornati e protetti. Le registrazioni sul sistema dovrebbero essere non ridondanti.

I documenti e i dati potrebbero essere utilizzati anche per il riesame, il mantenimento e il miglioramento del sistema di gestione per la qualità.

5.6 Riesame da parte della direzione

5.6.1 Generalità

Il vertice dovrebbe verificare periodicamente il SGQ, per valutarne l'efficacia e l'efficienza e per individuare eventuali modifiche per il suo miglioramento.

Riesame della Direzione

A scadenze prestabilite il vertice dell'organizzazione deve riesaminare il SGQ. Tali riesami devono accertare la adeguatezza ed efficacia del SGQ e valutare l'opportunità di apportare modifiche migliorative al SGQ, alla politica ed agli obiettivi per la qualità. La documentazione relativa ai riesami va conservata.

5.6.2 Elementi in entrata per il riesame

Nel riesame si dovrebbero considerare in entrata:

- tutti i risultati delle visite ispettive interne ed esterne del sistema di gestione per la qualità
- i risultati delle indagini sul grado di soddisfazione dei clienti e delle parti interessate
- le caratteristiche dei prodotti
- lo stato delle azioni correttive e preventive
- i risultati delle azioni correttive precedenti
- le modifiche intercorse durante il periodo in merito a tecnologie, risorse, norme e ordinanze
- l'efficacia delle azioni di miglioramento
- le prestazioni dei concorrenti
- le nuove situazioni in genere.

Elementi in ingresso per il riesame

I riesami devono basarsi su elementi quali gli esiti delle verifiche ispettive, le indicazioni dei clienti, i dati sulla conformità dei processi e dei prodotti e/o servizi, nonché sulle azioni preventive e correttive adottate (anche a seguito dei precedenti riesami), sui cambiamenti che possono inficiare la integrità del SGQ e sulle proposte di miglioramento.

5.6.3 Risultati del riesame

I risultati del riesame dovrebbero confluire nella pianificazione di tutte le attività dell'IS e del Piano dell'Offerta Formativa.

In particolare il riesame dovrebbe avere un impatto sul miglioramento delle attività, dei processi, dell'organizzazione, dell'utilizzo delle risorse, sulle modifiche tempestive al Piano dell'Offerta Formativa, sulla gestione dei rischi e delle non conformità, sull'adeguamento a nuove norme e regolamenti.

Le osservazioni, le conclusioni e le decisioni dovrebbero essere registrate.

Dovrebbe essere valutata da parte della direzione l'efficacia dello stesso processo del riesame e, se necessario, migliorato.

6 GESTIONE DELLE RISORSE

6.1 Guida generale

6.1.1 Introduzione

L'IS dovrebbe individuare e mettere a disposizione le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del SGQ.

Possono essere considerate risorse: il personale e le competenze possedute, gli allievi, le famiglie, i mezzi economici e finanziari, le attrezzature, i fornitori, il flusso d'informazioni, le infrastrutture e l'ambiente di lavoro.

6.1.2 Aspetti da prendere in esame

Gli aspetti generali da prendere in esame dovrebbero essere:

- la conoscenza delle disponibilità interne ed esterne da utilizzare con efficienza e in modo tempestivo. Le risorse si possono suddividere in: **risorse materiali**, quali attrezzature, infrastrutture, mezzi e in **risorse intangibili**, quali competenze e disponibilità delle persone, esperienze interne all'IS e proprietà intellettuali;
- le tecniche per facilitare l'innovazione;
- l'interfunzionalità tra processi;
- il sistema informativo da e verso l'esterno;
- la pianificazione a breve e medio termine;
- la sicurezza;
- l'impatto delle attività sull'ambiente e sulla sicurezza;
- la struttura organizzativa dell'IS, basata sul modello a matrice, in cui le diverse funzioni dell'IS collaborano nell'ambito dei processi interfunzionali o per gruppi di progetto, definendo le responsabilità e i compiti di tutto il personale che opera nell'IS;
- l'addestramento, l'informazione e la formazione.

6.2 Competenza, consapevolezza e addestramento

6.2.1 Coinvolgimento del personale

Ogni persona all'interno dell'IS dovrebbe essere consapevole della propria posizione all'interno dell'IS, delle responsabilità e dei limiti operativi e delle possibilità di miglioramento di cui può essere portatore.

Affinché si realizzino gli obiettivi espressi nella Politica della Qualità e nel Piano dell'offerta formativa e si realizzi una corretta gestione di un SGQ orientato al miglioramento, l'IS dovrebbe favorire il coinvolgimento del personale docente ed A.T.A. attraverso:

- un clima favorevole tra le diverse componenti e all'interno delle componenti
- operative;
- l'individuazione delle competenze didattiche, amministrative ed organizzative
- necessarie per ciascuna attività dell'IS;

- la selezione di docenti competenti interni ed esterni, sia per incarichi di natura organizzativa e gestionale, sia per le attività extra-curricolari, assegnando gli incarichi rispetto alle competenze;
- la formazione continua, il suo incoraggiamento e orientamento;
- la definizione delle responsabilità ed autorità e di obiettivi individuali e di gruppo;
- il controllo delle attività delegate;
- il coinvolgimento del personale nella scelta degli obiettivi e nelle decisioni da prendere;
- lo sviluppo di un sistema di riconoscimenti e incentivazione;
- la creazione di canali comunicativi efficaci, verso e dal personale, per valutarne le esigenze;
- la creazione di condizioni che incoraggino il miglioramento continuo e l'innovazione;
- l'utilizzo delle tecnologie informatiche per la comunicazione interna ed esterna per facilitare lo scambio di suggerimenti e di opinioni;
- l'utilizzo dei risultati delle indagini sulla soddisfazione del personale.

Il personale che svolge attività che possono incidere sulla qualità dei prodotti e/o servizi deve essere competente e cioè adeguatamente istruito, addestrato, abile ed esperto.

6.2.2 Competenza ed addestramento

6.2.2.1 Competenza

Ogni attività è limitata o facilitata dalla qualità delle competenze disponibili.

L'IS dovrebbe individuare le competenze del personale necessarie per ogni attività, attivare un inventario delle competenze e, se necessario, sviluppare dei piani di aggiornamento per colmare le carenze. Dovrebbe, inoltre, reperire/creare le competenze necessarie risultanti dall'analisi delle necessità attuali e future legate all'evoluzione delle attività dell'IS.

6.2.2.2 Formazione

L'IS dovrebbe analizzare i bisogni formativi di tutto il personale docente e A.T.A. in funzione della Politica enunciata e dello sviluppo delle attività conseguenti e predisporre idonei piani di formazione e/o addestramento per fare acquisire al personale le conoscenze, le abilità e l'esperienza, per accrescerne la competenza. La formazione/addestramento dovrebbe essere orientata a fare raggiungere al personale gli obiettivi dell'IS in una visione evolutiva delle necessità e si articola nelle fasi dell'accoglienza di nuovo personale e della formazione generalizzata.

L'ampliamento delle competenze dovrebbe riguardare i seguenti settori:

- conoscenze e competenze tecniche,
- conoscenze e competenze gestionali, organizzative, didattiche e normative,
- relazione e comunicazione,
- attenzione alle esigenze ed aspettative dei clienti,
- documentazione necessaria per le varie attività e per effettuare i relativi controlli.

I piani di formazione dovrebbero includere: gli obiettivi , i programmi e le metodologie, le risorse necessarie, l'identificazione dei supporti necessari, la valutazione in termini di acquisizione di competenze, la misura dell'efficacia e le ricadute sul piano didattico, organizzativo e amministrativo.

Nei piani dovrebbe esserci spazio anche per lo sviluppo di argomenti e attività corrispondenti alle aspettative del personale.

Competenza, consapevolezza e formazione

L'organizzazione ha il compito di stabilire le competenze necessarie a coprire le posizioni che possono incidere sulla qualità dei prodotti e/o servizi nonché di provvedere a forme di addestramento, valutarne l'efficacia e documentare istruzione, addestramento, qualifiche ed esperienza del personale. L'organizzazione deve inoltre rendere consapevole il personale dell'importanza delle sue attività e del suo contributo per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

6.3 Infrastrutture

Le infrastrutture necessarie per lo svolgimento delle attività didattiche sono costituite da edifici scolastici, laboratori, uffici, spazi di lavoro attrezzati, hardware, software, strumenti, sussidi, attrezzi ed apparecchiature, servizi di supporto quali trasporti e mensa, strumenti di comunicazioni.

L'IS dovrebbe essere dotato di infrastrutture con caratteristiche, funzioni, prestazioni, disponibilità, costi, sicurezza e protezioni idonei allo svolgimento delle attività istituzionali.

L'IS dovrebbe effettuare, o richiedere agli Enti competenti, l'attuazione di piani di manutenzione ordinaria e straordinaria idonei a soddisfare le esigenze operative; dovrebbero essere definiti tipologia, frequenze di manutenzione e verifiche del funzionamento di ogni elemento dell'infrastruttura stessa e responsabilità e modalità di svolgimento dei controlli e degli interventi, tenendo conto degli obiettivi dell'IS, delle esigenze ed aspettative di tutte le parti interessate e dell'evoluzione delle norme relative a sicurezza, ecologia e salute.

6.4 Ambiente di lavoro

L'ambiente di lavoro è quell'insieme di fattori umani e fisici che influenzano la motivazione, la soddisfazione e le prestazioni del personale, con riflessi sull'intera attività dell'IS.

I fattori umani sono, ad esempio: il clima relazionale, i metodi di lavoro efficaci e creativi, le occasioni di crescita professionale, il coinvolgimento, l'attenzione alla sicurezza, gli aspetti ergonomici, l'esistenza di mensa, il parcheggio interno, l'utilizzo dia biblioteche e laboratori.

I fattori fisici sono, ad esempio: calore, rumore, luminosità, igiene, umidità, pulizia.

6.5 Informazioni

Le informazioni sono una risorsa fondamentale per lo sviluppo continuo dell'apprendimento dell'IS e per prendere decisioni basate sull'evidenza oggettiva dei fatti. Un eccesso di informazioni crea confusione, ma la loro mancanza tende a isolare i vari operatori.

Per un'efficace gestione delle informazioni, l'IS dovrebbe:

individuare le esigenze di informazione da parte del personale, delle famiglie e degli allievi,
definire quali informazioni gestire, perché, da chi, come e quando,
identificare le fonti, interne ed esterne e le relative modalità di accesso,
fornire informazioni adeguate alle esigenze individuate,

utilizzare le informazioni per le strategie e gli obiettivi dell'IS, garantire la riservatezza delle informazioni personali.

L'efficacia e l'efficienza della gestione del sistema informativo dovrebbero essere periodicamente valutate per eventuali interventi di miglioramento.

Fornitori e partner

Gli IS possono trarre vantaggi da un rapporto collaborativo con fornitori e partner utilizzando diverse modalità, ad esempio:

- portando il numero di fornitori e partner a un livello ottimale,
- attivando linee di comunicazione efficaci e tempestive al fine di evitare costosi ritardi o contenziosi,
- verificando la capacità dei fornitori di attivare contributi, prodotti e/o servizi conformi, stimolando i fornitori a migliorare le proprie prestazioni e a condividere iniziative di miglioramento,

6.7 Risorse naturali

Si dovrebbe prestare attenzione alla disponibilità di risorse naturali quando esse possono influire sulle prestazioni delle attività degli IS anche rispetto alla prevenzione o al contenimento degli effetti negativi sulle stesse prestazioni.

Si dovrebbero predisporre piani per evitare o minimizzare gli effetti negativi sulle prestazioni.

6.8 Risorse economico-finanziarie

L'IS dovrebbe individuare le esigenze e le fonti di risorse finanziarie, verificare il loro uso effettivo rispetto a quanto pianificato e adottare eventuali azioni di miglioramento.

Il controllo delle risorse è essenziale sia per attuare e mantenere il sistema di gestione per la qualità che per realizzare gli obiettivi dell'organizzazione scolastica.

L'IS dovrebbe anche prendere in esame la ricerca di vie innovative per l'acquisizione di risorse finanziarie per supportare ed incoraggiare il miglioramento; a questo scopo potrebbe risultare opportuno acquisire finanziamenti da parte di enti pubblici e privati sulla base di progetti condivisi.

7. REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

7.1.1 Introduzione

I requisiti di qualità definiti dai clienti, la politica per la qualità scelta dall'IS, il confronto richieste/possibilità determinano le attività dell'IS e l'insieme dei processi operativi e dei relativi obiettivi di qualità ad essi richiesti.

L'IS può essere considerato come un insieme di processi ed attività.

Un processo è composto di tre blocchi: elementi in ingresso, attività ed elementi in uscita.

I processi interni ad un IS sono molti, interdipendenti, e organizzati in modo da costituire una rete. Per garantire che tutti i processi siano gestiti in maniera efficace ed efficiente, l'IS dovrebbe esaminarne e comprenderne l'organizzazione e l'attuazione effettiva e le reciproche interdipendenze, dato che l'output di uno o più processi può costituire una delle entrate per uno o più processi successivi.

In un IS i processi fondamentali sono due: quello formativo e quello gestionale. Entrambi sono scomponibili in una serie di processi di ordine superiore, che rendono possibili (o facilitano) processi di ordine inferiore, correlandosi e intersecandosi tra loro. Molti dei processi interni degli

IS sono condizionati da attività e processi in/formativi che si sviluppano all'esterno dell'IS, nelle famiglie e nella società civile al contorno, che facilitano e/o condizionano le attività.

I principali processi interni agli IS da porre sotto controllo dovrebbero comprendere le fasi della valutazione delle esigenze dei clienti e delle parti interessate, la progettazione, lo sviluppo, la realizzazione del servizio e la misura dei risultati. Modifiche nei metodi di controllo dei processi principali dovrebbero essere motivati e documentati e dovrebbe essere effettuato il controllo della loro efficacia.

I principi di una gestione per processi dovrebbero essere applicati a tutte le attività rilevanti dell'IS. I processi di realizzazione del servizio generano prodotti che aggiungono valore all'organizzazione, mentre quelli di supporto, tra cui quelli gestionali, sono necessari ma non aggiungono valore.

7.1.2 Aspetti da prendere in considerazione

I processi di un IS possono essere rappresentati come flussi di attività.

Il miglioramento dei processi è l'elemento propulsore del miglioramento del SGQ e dell'intero IS.

Ogni processo dovrebbe essere gestito come un SGQ in miniatura, nel quale politica, risorse, obiettivi, attività, risultati e informazioni devono servire a facilitare gli obiettivi finali dell'IS tramite le capacità operative dei singoli e del gruppo, l'utilizzo di tutte le capacità del personale coinvolto, la conoscenza della posizione, del valore e dell'importanza del processo a cui si collabora nella rete generale dei processi dell'IS.

Alla base della gestione dei processi e della relativa pianificazione, sono:

- la definizione dei requisiti d'ingresso e di uscita
- le attività
- la validazione
- le verifiche e i controlli di prodotto e processo
- l'autoregolazione al variare delle necessità
- le eventuali azioni correttive
- la gestione dell'informazione e lo scambio di conoscenze ed esperienze tra le persone, nell'ambito dei gruppi di lavoro, dei dipartimenti e degli altri OO.CC.
- l'attenzione alla sicurezza e all'ambiente
- la comprensione del funzionamento dei vari processi e delle reciproche interazioni
- la documentazione e le registrazioni.

La base per il miglioramento continuo dovrebbe essere il miglioramento dei processi che portano alla soddisfazione dei clienti e di tutte le altre parti interessate.

L'aumento dei benefici, la riduzione delle inefficienze e dei risultati scolastici insoddisfacenti sono esempi di risultati tangibili, ottenuti grazie ad una maggiore efficacia ed efficienza dei processi.

7.1.3 Tenuta sotto controllo dei processi

7.1.3.1 Generalità

L'IS dovrebbe individuare al proprio interno tutti i processi rilevanti, necessari per rispondere in modo efficace ed efficiente alle attese e ai requisiti dei clienti ed ottenere la soddisfazione di tutte le parti interessate. Per assicurare ciò, vanno presi in considerazione i risultati da ottenere, le fasi dei processi, le attività, i flussi, le misure di controllo per ogni processo significativo, le esigenze di aggiornamento e di formazione per tutto il personale dell'IS, le metodologie, le informazioni, i materiali, le apparecchiature e le altre risorse necessarie.

Dovrebbe essere stabilito un piano per la gestione dei processi che comprenda:

- l'adeguatezza dei dati in ingresso
- la coerenza dei dati in uscita,
- le attività specifiche dei processi,
- la validazione dei processi, con particolare attenzione alle interfacce
- la verifica dei risultati,
- l'analisi dei processi, per verificare che siano stati sviluppati secondo il relativo progetto
- la valutazione e la riduzione dei rischi,
- le azioni correttive
- il controllo dei cambiamenti.

Quanto sopra dovrebbe essere esteso ai servizi interni, che costituiscono supporto ai processi e sotto processi e contribuiscono al miglioramento della soddisfazione delle altre parti interessate.

Sono esempi di servizi interni:

la gestione delle informazioni,

l'aggiornamento di tutto il personale,

la disponibilità di scorte per gli uffici e per i laboratori,

i servizi amministrativi e di segreteria ad uso del personale.

Le aree di riferimento per identificare i processi interni e quelli ad alta crucialità sono quelle educativo-didattica, quella amministrativa, quella dei servizi tecnico-ausiliari e della comunicazione.

Per l'area educativo-didattica si tratta di azioni che avvengono in un continuum in cui la realizzazione comprende concettualmente anche le azioni correttive.

Occorrerebbe, quindi, differenziare nel tempo e identificare le attività delle diverse fasi della programmazione, dell'erogazione e della verifica, cui dovrebbe seguire la fase del recupero di contenuti/abilità non assimilati, che saranno a loro volta oggetto di verifica per accertare l'efficacia dell'azione formativa.

Si dovrebbero definire le responsabilità per le varie fasi rispetto agli ambiti di competenza degli OO.CC. coinvolti e per ognuna vanno indicati i tempi di svolgimento.

Si dovrebbero definire gli strumenti di controllo del processo di insegnamento-apprendimento, gli organismi che lo attuano, la periodicità, come avviene la raccolta dei dati significativi e come essi sono elaborati, analizzati, resi noti e a chi.

Le attività delle fasi della didattica sono registrate nei registri personali dei docenti, nei registri di classe, nei verbali dei CC.CC., dei dipartimenti disciplinari e del CD; oltre che nei piani di lavoro, relazioni finali e programmi d'esame.

Delle attività extra-curricolari dovrebbe essere descritta la calendarizzazione, i criteri di scelta del personale, le modalità di stipula dei contratti.

Dovrebbero essere descritte le modalità da seguire per fissare obiettivi, contenuti, tempi, metodi e strumenti e tempi di verifica e per la necessaria documentazione.

Per i processi dell'area amministrativa si dovrebbero definire le attività cruciali, chi ha la responsabilità di fissare i criteri, le modalità e la periodicità di conduzione delle verifiche.

Sono elencati alcuni criteri per le verifiche e gli indicatori di riferimento.

Per i processi dell'area tecnico-ausiliaria si dovrebbero definire le attività cruciali (accoglienza, informazioni, pulizia, controlli di sicurezza, vigilanza), i criteri per le verifiche e gli indicatori di riferimento, la periodicità dei controlli, le modalità di raccolta, elaborazione e analisi dei dati e la loro diffusione.

Per l'area della comunicazione si dovrebbero delineare le attività cruciali, definire le responsabilità, la periodicità dei controlli, gli strumenti da usare, gli indicatori e i criteri, come raccogliere i dati, analizzarli, come e a chi farli conoscere.

Si dovrebbero definire le responsabilità e le modalità per la presentazione di azioni correttive per ogni area e per la tenuta dei documenti di registrazione (verbali).

Si dovrebbero definire anche le responsabilità per la manutenzione delle parti strutturali dell'edificio scolastico e degli impianti, per la vigilanza da esercitare sul funzionamento degli impianti, delle strutture e degli arredi, nonché le modalità per attivare gli interventi.

Si dovrebbero definire le responsabilità per la manutenzione e il controllo dell'efficienza delle attrezzature didattiche e le modalità per l'attivazione della manutenzione.

7.1.3.2 Elementi in entrata e in uscita dei processi e loro riesame

Gli elementi in ingresso dei processi dovrebbero essere individuati nella fase di progettazione o revisione degli stessi e registrati. Non è rilevante che gli elementi in ingresso siano interni od esterni all'IS. In ogni caso dovrebbero essere individuati i requisiti in ingresso critici o importanti per i processi, al fine di attribuire le responsabilità, le risorse necessarie e le verifiche opportune per un'analisi di congruenza fra valori attesi e valori effettivi.

La risoluzione di ambiguità e incoerenze nei requisiti in ingresso dovrebbe avvenire tramite uno studio congiunto con le parti coinvolte, interne o esterne. Gli elementi in ingresso derivanti da attività non ancora pienamente valutate dovrebbero essere riesaminati, dopo un intervallo predefinito, per la loro validazione o correzione.

Si dovrebbe porre attenzione al fatto che la mancata definizione o verifica delle caratteristiche importanti degli elementi in ingresso non permette una valutazione a posteriori, né del processo né dei risultati.

L'IS dovrebbe individuare quali siano le caratteristiche importanti o critiche degli elementi in ingresso e dei processi, al fine di predisporre un piano di controllo e di monitoraggio su tali caratteristiche. Esempi di caratteristiche da riesaminare possono essere:

- .la competenza e la preparazione del personale in rapporto ai compiti,
- .la documentazione,
- .la disponibilità di strumenti e di processi di misurazione adeguati e validati
- .la salute, la sicurezza e l'ambiente di lavoro.

I risultati intermedi e finali dei processi dovrebbero essere verificati a fronte dei requisiti in ingresso e degli obiettivi in uscita, per garantire la soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate. I risultati in uscita dei processi dovrebbero essere documentati per avere la correlazione con i valori in entrata, al fine di valutare le azioni preventive e correttive necessarie e gli eventuali miglioramenti da apportare.

È bene che siano effettuate anche verifiche sui risultati intermedi nel corso dei processi, al fine di individuare tempestivamente l'opportunità di interventi correttivi.

L'IS dovrebbe eseguire un riesame periodico delle prestazioni dei processi principali per assicurare la loro coerenza con il piano dell'offerta formativa, con le esigenze dei clienti e delle parti interessate e con i piani della qualità.

Esempi di aspetti da prendere in considerazione sono:

- i problemi non risolti,
- la coerenza degli elementi in ingresso e in uscita con gli obiettivi prefissati,
- l'individuazione e la prevenzione di potenziali non conformità,
- l'adeguatezza delle risorse disponibili a fronte di quelle previste e di quelle ritenute necessarie
- l'adeguatezza degli elementi in ingresso e in uscita rispetto alle esigenze dei clienti,
- l'affidabilità e la ripetitività dei processi.

7.1.3.3 Validazione e modifiche di prodotti e processi

I processi devono essere validati in fase di progetto dell'ipotesi operativa delle attività. Per passare dall'input all'output è necessario considerare:

- adeguatezza dell'input
- coerenza dell'output
- affidabilità, ripetibilità del processo in termini di risorse, capacità, tempi di sviluppo, reazioni al cambiamento,

con strumenti di analisi causa-effetto, tecniche PDCA e quanto altro necessario e disponibile.

La validazione dei processi e la loro codificazione dovrebbe essere ripetuta periodicamente, con cadenza più ridotta per i processi a più alto impatto sul funzionamento del sistema d'Istituto.

L'IS dovrebbe mantenere sempre attivo il processo di controllo delle modifiche per assicurare che risulti efficace. Le modifiche dovrebbero essere identificate, registrate, valutate, riesaminate e controllate, potendo aver effetto su altri processi.

Dovrebbe essere attribuita l'autorità per dare l'avvio alle modifiche, per avviare le azioni di cambiamento onde poterne mantenere il controllo. Ogni prodotto o processo dovrebbe essere sottoposto a verifica dopo ogni cambiamento per controllarne gli effetti. E' opportuno che venga effettuata una valutazione dei rischi per individuare le probabilità e le conseguenze di possibili carenze nei processi.

Per valutare possibili inconvenienti può essere presa in esame l'utilizzazione di tecniche di simulazione, lo studio dell'affidabilità, il diagramma a lisca di pesce.

I risultati dovrebbero essere utilizzati per definire ed attuare azioni preventive al fine di ridurre i rischi identificati.

7.2 Processi relativi alle parti interessate

L'IS dovrebbe porre la massima cura nell'individuazione e nella gestione dei processi che assicurano la comprensione delle esigenze dei clienti e delle attese della parti interessate possibilmente coinvolgendoli attivamente.

I principali processi che interessano i clienti sono:

- raccolta e definizione dei requisiti cogenti e non espressi dai diversi tipi di clienti
- informazioni sull'attività che sarà svolta dall'IS sulla base del confronto Politica-Richiesta dei clienti/Possibilità
- l'informazione istituzionale e non sull'avanzamento dell'attività in itinere e alla conclusione dei corsi a tutti i soggetti interessati
- il riesame periodico per l'aggiornamento delle attività per:
 - § il confronto obiettivi/richiesta
 - § il confronto tra risultati e obiettivi
 - § il confronto tra quanto fornito dall'IS e dagli Istituti equivalenti e potenziali concorrenti

Ogni IS dovrebbe individuare, attuare e tenere aggiornati i processi che permettono la corretta comprensione delle esigenze e delle aspettative di tutte le parti interessate. Questi processi dovrebbero includere l'individuazione e il riesame delle informazioni rilevanti e, per quanto possibile, dovrebbero coinvolgere in modo attivo clienti e parti interessate.

Esempi di fonti d'informazione possono comprendere i risultati di:

- processi o attività specificate da clienti e altre parti interessate
- ricerche di mercato
- condizioni di contratti
- ricerche sociologiche a cura dell'Ente Regionale, dell'Università o di Istituti di Ricerca
- analisi degli IS concorrenti
- benchmarking
- processi derivanti da requisiti di norme cogenti.

La Direzione dell'IS dovrebbe avere una comprensione completa dei requisiti e delle necessità dei clienti e delle altre parti interessate, prima di progettare o modificare i processi atti a soddisfarli. Questa comprensione e il suo impatto dovrebbero risultare accettabili a tutte le parti.

Tutte le unità preposte alla formazione e alle attività di supporto all'interno dell'organizzazione dovrebbe riesaminare i requisiti delle parti interessate.

7.2.3 Comunicazione con i cittadini utenti e le parti interessate

Vanno attivati dei canali di comunicazione con i clienti, al fine di scambiare informazioni sul prodotto e/o servizio, di gestire i rapporti contrattuali e di poter ricevere segnalazioni di ritorno (reclami inclusi) da parte del cliente stesso.

7.3. Progettazione e sviluppo

7.3.1 Guida generale

Le attività di controllo del progetto dipendono dallo scopo e dalla durata della formazione. Procedure opportune dovrebbero assicurare che siano disponibili materiali appropriati per il processo di riesame della progettazione.

Dovrebbero essere condotte verifiche rispetto ai bisogni per determinare:

- in che modo le attività di formazione aiutino gli studenti nella costruzione delle proprie competenze;
- come identificare opportunità future e a quali requisiti possano rispondere;
- come valutare l'efficacia della formazione;
- la corrispondenza tra programmazione e bisogni formativi.

Nella progettazione e/o sviluppo di nuovi servizi o processi, l'IS dovrebbe prendere in esame aspetti quali: la criticità o l'importanza per i propri clienti, la vita prevedibile del servizio, il numero e l'importanza dei clienti coinvolti, le risorse necessarie e quelle critiche, la coerenza e le interfacce con i processi già in essere, l'ambiente socio-culturale attuale e quello prevedibile, i rischi di fallimento (come quello di offrire un servizio che non riscuote sufficiente interesse) e le conseguenze relative. L'IS dovrebbe assicurarsi che le esigenze ed aspettative delle parti interessate siano soddisfatte.

Sarebbe opportuno effettuare una valutazione dei rischi per individuare le probabilità e le conseguenze di possibili carenze nei processi. I risultati dovrebbero essere utilizzati per definire ed attuare azioni preventive al fine di ridurre i rischi identificati.

Esempi di strumenti per la valutazione dei rischi possono essere:

- la ricerca della(e) causa(e) degli errori con il grafico “a lisca di pesce” (o di *Ishikawa*),
- l’analisi dell’albero degli errori
- la verifica di affidabilità
- il diagramma delle relazioni
- le tecniche di simulazione.

Nella rilevazioni delle attese del sistema cliente dovrebbero anche essere prese in considerazione le rilevazioni diagnostiche sui bisogni formativi degli allievi/e; l’individuazione delle attività che meglio sono in grado di rispondere ai bisogni; le varie forme di azioni preventive e correttive dell’insuccesso scolastico attraverso attività di recupero e approfondimento; il calendario dei controlli; gli OO.CC. cui competono (Consigli di Classe, dipartimenti, Collegio docenti e Consiglio d’Istituto).; un modello di stesura del piano di lavoro dei docenti (obiettivi cognitivi e educativi, rilevazione dei prerequisiti, indicazione di contenuti, tempi, modalità e strumenti di verifica, criteri di valutazione).

Ognuno di questi elementi dovrebbe essere ricondotto all’organo collegiale sotto il cui ambito di responsabilità ricade: il CD per l’individuazione del modello pedagogico di riferimento e del modello di valutazione; i dipartimenti disciplinari per l’individuazione di obiettivi disciplinari, livelli di padronanza standard, livelli attesi; i CC.CC. per l’adattamento delle indicazioni del CD e dei dipartimenti alle singole classi; i singoli docenti per la stesura dei piani di lavoro e lo sviluppo delle attività didattiche pianificate.

Relativamente ai servizi amministrativi e tecnico-auxiliari l’Assemblea ATA dovrebbe definire l’orario di servizi, la suddivisione dei compiti e il livello di qualità atteso, in modo da rispondere al progetto educativo-didattico e ai requisiti della Carta dei servizi.

7.3.2 Elementi in entrata ed in uscita dalla progettazione e sviluppo

L’IS dovrebbe identificare gli input che possono influenzare la progettazione e/o sviluppo del prodotto/servizio.

a) input interni all’istituto possono essere:

- politica, POF, piani della qualità;
- efficacia dell’organizzazione interna dell’IS;
- le attività che meglio rispondono ai bisogni dei clienti interni;
- le azioni preventive e correttive dell’insuccesso scolastico (mediante attività di recupero, tutoraggio di pari, approfondimento,);
- rilevazioni diagnostiche sui bisogni formativi degli allievi/e;
- il modello di stesura del piano di lavoro dei docenti ;
- elementi in uscita da altri processi;

b) input esterni:

- esigenze ed aspettative dei clienti esterni e del mercato (accordi con IS di ordine inferiore o superiore, con aziende manifatturiere per stage, training o assunzione);
- i bisogni dei clienti esterni come le richieste avanzate dai genitori/allievi (tempo scuola, attività opzionali, IARC , il servizio di mensa, il prestito d’uso dei libri di testo, ...);
- requisiti contrattuali e specifiche delle parti esterne interessate (ad esempio: accreditamento regionale o certificazione ISO 9001);
- norme cogenti nazionali e regionali;
- regole deontologiche, modelli pedagogici di riferimento e modelli di valutazione didattica e

formativa;

- esempi di IS leader (benchmarking) o concorrenti.
- c) altri elementi in ingresso che precisano le caratteristiche che sono essenziali per il conseguimento degli obiettivi formativi, quali:
- identificazione dei prerequisiti necessari;
 - livelli di padronanza standard e minimi indispensabili;
 - contenuti irrinunciabili.

Va rilevato che, nella progettazione e/o sviluppo dei servizi, potrebbero risultare particolarmente importanti, oltre ai requisiti del cliente diretto, i requisiti degli utenti finali. Tali input dovrebbero essere formulati in modo che il prodotto possa essere efficacemente testato attraverso successive verifiche e validazioni.

I risultati della progettazione e/o sviluppo dovrebbero condurre alla realizzazione del servizio progettato ed includere anche le informazioni necessarie per soddisfare le esigenze ed aspettative dei clienti e delle altre parti interessate.

Esempi di elementi in uscita dalla progettazione e/o sviluppo sono:

- le specifiche del processo e del servizio
- gli indicatori e i parametri di riferimento per la verifica di efficacia ed efficienza dell'azione formativa e degli altri servizi interni. *Tali parametri devono essere coerenti con la domanda iniziale, gli obiettivi e il programma; ad esempio devono definire i criteri di accettabilità dei livelli di apprendimento; elencare i punti individuati come critici per la positiva realizzazione dei percorsi formativi, ai quali prestare particolare attenzione. Sono elencati nella Carta dei servizi.*
- i requisiti di aggiornamento ed addestramento del personale,
- l'applicazione specifica di metodologie generiche,
- i requisiti di risorse specifiche,
- l'esigenza di modificare altri processi sia in entrata che in uscita

7.3.3 Riesame della progettazione e sviluppo

L'IS dovrebbe effettuare riesami periodici sugli obiettivi della progettazione e/o sviluppo, tra i quali quelli relativi:

- al raggiungimento degli obiettivi prefissati per ogni processo significativo,
- alla valutazione di pericoli potenziali o di comportamenti scorretti che possono compromettere il prodotto,
- ai dati sulle prestazioni del prodotto.

L'IS dovrebbe condurre riesami sui risultati della progettazione e/o sviluppo e sull'intero processo per verificare la rispondenza alle esigenze e aspettative delle parti interessate.

Le attività di verifica e validazione dovrebbero fornire dati sufficienti a consentire il riesame delle metodologie e delle decisioni adottate in fase di progettazione e/o sviluppo.

Il riesame delle metodologie dovrebbe comprendere anche il miglioramento del processo e del servizio, le attività di indagine sugli errori e sulle esigenze future del processo di progettazione.

Può risultare necessaria una validazione parziale degli elementi in uscita dalla progettazione e/o sviluppo, per dare fiducia nelle sue future applicazioni, attraverso mezzi quali:

- validazione di progetti attuati su scala limitata

- prove, simulazioni od esperimenti per riscontrare la conformità a requisiti specifici di ingresso

Il processo di progettazione dovrebbe essere valutato e rivisto in termini del risultato formativo desiderato.

Ogni processo di sviluppo dovrebbe essere documentato e usato dal personale addetto. La documentazione dovrebbe riguardare ogni fase dei passaggi dello sviluppo, il personale coinvolto, il processo di riesame e i criteri associati. In un resoconto o check-list dovrebbero essere documentate le procedure usate e in che misura siano state soddisfatte le specifiche del progetto.

Gli elementi della verifica della progettazione per la didattica possono comprendere i Piani di lavoro individuali, in termini di coerenza con le linee guida, i criteri e le indicazioni fissate dal Cd; il POF, la Carta dei servizi e i Progetti per l'autonomia che sono soggetti a verifica periodica nei CC.CC. alla presenza dei genitori, o nelle assemblee d'inizio d'anno; la programmazione educativo-didattica nel suo complesso sarà soggetta a monitoraggio periodico attraverso l'andamento degli apprendimenti e la verifica finale da parte del CD.

Le verifiche dei servizi amministrativi e tecnico-ausiliari sono condotte sulla base degli indicatori definiti nella Carta dei servizi e sull'andamento dei reclami interni ed esterni, da parte della Direzione e dell'Assemblea ATA.

Di ogni elemento individuato come utile a produrre informazioni per il monitoraggio vanno fissate le modalità di rilevazione, gli strumenti da utilizzare, la periodicità degli interventi e i parametri di accettabilità.

La verifica infatti esamina la coerenza delle risposte rispetto ai bisogni evidenziati.

Dovrebbe essere attuato un processo di riesame per ogni istruzione. Dovrebbero essere designati coloro che partecipano al riesame e coloro che ne sono responsabili. Dovrebbero essere specificati i criteri di accettazione che dovrebbero prevedere l'approvazione da parte di specialisti disciplinari che non abbiano preso parte all'elaborazione e le prove delle istruzioni e delle verifiche orientate a criteri su studenti della popolazione target. Dovrebbero essere condotte delle revisione sulla base delle esperienze attuate.

Almeno una delle prove dovrebbe essere condotta in un contesto simile a quello in cui il progetto verrà attuato.

Gli IS dovrebbero descrivere come debba essere condotto il processo del riesame e come dovrebbe essere revisionato sulla base dell'esperienza del processo, compresi i reclami delle parti interessate, durante la fase dell'implementazione.

7.4 Approvvigionamento

7.4.1 Processo di approvvigionamento

I fornitori esterni di servizi formativi dovrebbero essere selezionati sulla base di procedure di selezione che dovrebbero essere incluse nel sistema qualità. Lo stesso dovrebbe valere per quanto riguarda l'acquisto di materiale, libri, software, computer, servizi di riproduzione. Dovrebbero essere definite procedure sulle modalità di selezione delle risorse, affinché esse risultino coerenti con gli standard di qualità e con il progetto formativo.

La fornitura di alloggio e i servizi di mensa dovrebbero far parte delle procedure se fanno parte del contratto con gli studenti.

L'IS dovrebbe individuare ed attuare processi di approvvigionamento per selezionare, valutare e controllare i servizi e prodotti acquistati, per assicurare che soddisfino le esigenze ed i requisiti delle parti interessate.

I processi di approvvigionamento dovrebbero comprendere:
l'individuazione dei bisogni,
il costo del prodotto acquistato, tenendo conto delle sue performance, il prezzo e la consegna,
la scelta dei fornitori preferenziali,
indagini, offerte e preventivi,
la valutazione dei rischi associati ai servizi/prodotti non conformi.
l'emissione degli ordini o delle richieste,
la verifica di servizi/prodotti approvvigionati, compresi i processi che li generano,
le interfacce, lo scambio di informazioni e la documentazione necessaria perché il servizio/prodotto serva allo scopo
le procedure per la risoluzione concordata di servizi/prodotti non conformi ,

I requisiti e le specifiche dovrebbero essere sviluppati assieme ai fornitori per beneficiare delle loro conoscenze specialistiche. I fornitori dovrebbero essere coinvolti nella preparazione dei capitolati di fornitura e delle specifiche del SGQ relativo ai loro prodotti.

7.4.2 Processo di tenuta sotto controllo dei fornitori

L'IS dovrebbe definire sia il processo in base al quale pone in atto la selezione, omologazione, valutazione e accreditamento dei fornitori di prodotti e servizi sia quello dei controlli da esercitare a posteriori.

Il processo dovrebbe comprendere le modalità per la registrazione e la conservazione delle registrazioni relativi ai contratti esterni e agli accordi interni.

Un apposito processo dovrebbe definire i criteri per la valutazione dei fornitori, i parametri e gli indici per la stesura dell'elenco dei fornitori accreditati e le responsabilità per queste attività.

Procedure dovrebbero descrivere le modalità di acquisizione dei servizi formativi extra-curricolari; della formazione dell'elenco dei fornitori; l'attribuzione della responsabilità per la selezione dei fornitori e per la stipula del contratto.

I processi per individuare fornitori potenziali o per sviluppare quelli attuali possono comprendere:

- .la valutazione di esperienze rilevanti,
- .l'analisi della qualità dei materiali, del prezzo, delle modalità di consegna e la capacità di risposta ai problemi,
- .le indagini di customer satisfaction,
- .la capacità del servizio e dell'assistenza,
- .la capacità logistica.

L'IS dovrebbe assicurare che gli ordini per i prodotti approvvigionati siano adeguati ad ottemperare ai requisiti di ingresso ai processi dell'IS.

Esempi di elementi da considerare comprendono:

- acquisti da fornitori qualificati,
- requisiti logistici,
- identificazione del prodotto,
- conservazione del prodotto,
- rintracciabilità del prodotto,
- documentazione e registrazioni,
- comunicazione,
- criteri di accettazione.

L'IS dovrebbe attivare un processo di verifica del servizio/prodotto approvvigionato per assicurarsi della sua conformità alle specifiche. L'estensione delle attività di verifica può variare in rapporto alla natura o al tipo del servizio o prodotto e alle prestazioni storiche del fornitore.

La procedura dell'IS dovrebbe stabilire le esigenze di registrazione delle verifiche effettuate sui servizi o prodotti approvvigionati, delle comunicazioni con il cliente e delle azioni intraprese in caso di non conformità rispetto all'ordine o alla richiesta.

L'acquisizione di informazioni per il curriculum, materiali informativi ed equipaggiamento dovrebbe comprendere:

- la documentazione sul progetto e sul processo di sviluppo,
- il curriculum, i materiali informativi e l'equipaggiamento che corrispondano alle specifiche del progetto,
- revisioni delle specificazioni del progetto basate sulla verifica di performance,
- il processo di verifica seguito,
- i risultati del processo di verifica.

L'IS dovrebbe condurre verifiche sulle promesse dei fornitori, gli istruttori e i docenti esterni dovrebbero essere scelti sulla base di una documentata esperienza di insegnamento e conoscenza delle tecniche di insegnamento.

L'IS dovrebbe richiedere informazioni sui materiali da presentare, gli obiettivi formativi, le attività, i risultati attesi e altre informazioni per un riesame completo del servizio formativo prima della sua fornitura.

La formazione dovrebbe essere coerente con gli obiettivi e le verifiche sulle quali l'IS e il fornitore hanno concordato.

Dovrebbe essere fornita documentazione dei cambiamenti intercorsi durante la formazione.

Verifica dei prodotti approvvigionati

Vanno individuate e svolte le attività necessarie per verificare che i prodotti e/o servizi approvvigionati rispondano ai requisiti contrattuali.

Se tali verifiche, da parte dell'IS o del cliente, sono previste presso gli stabilimenti del fornitore, vanno contrattualmente precisate le modalità delle verifiche e quelle di svincolo dei prodotti e/o servizi.

7.5 Produzione ed erogazione di servizi

7.5.1 Attività e realizzazione

Nel caso il contratto preveda l'assistenza al termine del corso di studio o formazione, l'IS dovrebbe indicare come essa sarà fornita e monitorata.

Le capacità, conoscenze e competenze degli allievi/e in ingresso dovrebbero essere verificate per assicurare che la formazione possa essere fornita ad un livello e ad un ritmo appropriato. Le forme di pubblicità e di informazione dell'IS dovrebbero riportare chiaramente come la formazione precedente sia correlata ai bisogni formativi degli studenti/esse.

Dovrebbe essere stabilito una banca dati con:

- documentazione dei corsi degli studenti,
- il syllabus del corso,
- il piano di lavoro,
- i libri di testo e l'edizione,

- l'elenco dei nomi dei formatori,
- materiali ,
- pre-requisiti rilevanti.

L'IS dovrebbe individuare i requisiti relativi alle attività di erogazione dei servizi in generale, ma in particolare a quelle afferenti ai servizi educativo-formativi al fine di assicurare la loro conformità agli obiettivi prefissati e l'idoneità a soddisfare le esigenze e le aspettative delle parti interessate.

Per soddisfare queste esigenze ed aspettative, l'IS dovrebbe riesaminare:

- la propria capacità di realizzare compiutamente quanto previsto dal POF,
- l'addestramento e/o la formazione del personale,
- la comunicazione,
- i problemi di prevenzione sia per evitare che i processi operino fuori controllo sia per quanto riguarda la sicurezza attiva e passiva delle persone, delle attrezzature e dell'ambiente,
- i requisiti normativi cogenti.

Ulteriori elementi possono comprendere:

- le capacità di pianificazione,
- il monitoraggio dei risultati intermedi e finali,
- la flessibilità (capacità di adattare i programmi a situazioni impreviste – vedi monitoraggio-),
- la reattività (capacità di rispondere rapidamente a situazioni impreviste),
- la capacità di operare in rete con altri IS,
- la formazione ad operare più per azioni preventive che per azioni correttive

L'infrastruttura dovrebbe essere mantenuta in modo appropriato ed adeguatamente protetta perché sia e rimanga un ambiente accogliente dove lavorare piacevolmente.

7.5.2 identificazione e rintracciabilità

L'IS dovrebbe predisporre ed attuare un processo e relativa documentazione per identificare e seguire l'evoluzione dei propri processi interni, in modo da verificare il rispetto degli impegni assunti. Deve essere dichiarato per quanto tempo tale documentazione deve essere conservata.

Le esigenze per l'identificazione e la rintracciabilità possono riguardare:

- verifica del possesso dei prerequisiti per quanto riguarda gli allievi/e all'inizio di ogni anno scolastico e/o di un nuovo corso. Si conserveranno sia i test che i metodi impiegati per la loro somministrazione e analisi.
- le attività per il recupero di abilità e competenze disciplinari/trasversali di cui gli allievi in ingresso non dimostravano il possesso.,
- i risultati dei controlli in itinere (formativi) rispetto alle aree cognitive, affettiva, sociale, psicomotoria, e delle attività di recupero nel caso di risultati negativi (metodi e risultati). E' utile conservare una documentazione sulle modalità di conduzione e sull'estensione delle prove
- i risultati dei controlli finali (sommativi) rispetto alle aree cognitive, affettiva, sociale, psicomotoria, È utile conservare una documentazione sulle modalità di conduzione e sull'estensione delle prove nonché sui metodi di analisi impiegati.

L'obiettivo delle verifiche non è solo quello di valutare l'allievo ma anche quello di migliorare i processi sia didattici sia valutativi.

7.5.3 Proprietà dei clienti

L'IS dovrebbe individuare le responsabilità in merito alle proprietà ed altri beni di proprietà di terzi

quando esse siano sotto il controllo dell'IS, al fine di proteggere il valore di tali proprietà.

Servizi/prodotti forniti da terzi, per esempio, possono essere:

- uso dei locali, arredi, telefono, manutenzione ordinaria e straordinaria, mensa, impianti di riscaldamento, elettrico, idraulico (forniti dall'Ente locale o provinciale)
- abiti, libri e oggetti personali, documenti, quote di partecipazione alle iniziative della scuola (fornite dalle famiglie).

L'IS dovrebbe riportare le modalità pratiche per evitare danneggiamenti o sottrazioni dei beni di terzi.

Proprietà dei clienti

L'IS deve identificare, verificare, proteggere, mantenere ed aver cura delle proprietà dei clienti quando queste sono utilizzate, incorporate nelle forniture o sono comunque sotto il suo controllo. Vanno registrati e segnalati al cliente gli eventuali danneggiamenti, l'inadeguatezza e le perdite relative a tali proprietà. (Rientra tra queste proprietà anche quella intellettuale.)

7.5.4 Conservazione dei prodotti

L'IS dovrebbe individuare e definire quali prodotti siano soggetti a immagazzinamento (per esempio: cancelleria, registri, sussidi, materiale di facile consumo), le modalità di gestione del materiale e le responsabilità di distribuzione e conservazione.

L'IS dovrebbe esaminare l'esigenza di requisiti particolari legati alla natura del prodotto. Requisiti particolari possono essere richiesti per i software, i supporti elettronici, i materiali pericolosi, i materiali unici o non sostituibili.

L'IS dovrebbe individuare e definire il materiale soggetto a imballaggio/impacchettamento (per esempio: documenti degli esami, registri di classe, registri dei docenti, prove di verifica, ..), le modalità per la confezione dei pacchi e l'identificazione del contenuto.

L'IS dovrebbe individuare tutti gli archivi nei quali si trovano dati riservati concernenti sia il personale dell'IS che gli allievi, stabilendo le responsabilità, le modalità per la loro consultazione e le protezioni contro l'impiego illegale.

Conservazione dei prodotti

La conformità dei prodotti e/o servizi ai requisiti del cliente deve essere mantenuta lungo tutto l'arco della loro produzione e/o erogazione, sino alla consegna compresa. Ciò implica che i prodotti, ed i relativi componenti, siano identificati, movimentati, imballati, immagazzinati e protetti.

7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione

L'IS dovrebbe individuare ed attuare specifiche valutazioni per la verifica e la validazione dei processi e dei servizi al fine di:

- assicurare la soddisfazione delle parti interessate;
- verificare il raggiungimento degli obiettivi minimi previsti per ogni processo significativo;

- misurare e dare evidenza al miglioramento.

Strumenti per la misura dei servizi possono includere le simulazioni, le interviste verbali e l'impiego di questionari. Questi ultimi sono lo strumento migliore per misurare la soddisfazione dei clienti interni ed esterni.

Il questionario, essendo un strumento di misura dovrebbe essere gestito come tale, ovvero:

- progettato per misurare effettivamente le caratteristiche del servizio oggetto di indagine;
- validato a intervalli opportuni per garantire che abbia e mantenga le proprietà di ripetibilità e riproducibilità
- impiegato correttamente in un *sistema di misurazione*. Le procedure del processo di misurazione dovrebbero riportare: il metodo di somministrazione (destinatari, tecniche di campionamento, modalità di consegna dei moduli e istruzioni per la compilazione) e le tecniche di analisi statistica impiegate per l'interpretazione dei risultati

Poiché lo scopo di una misurazione è l'analisi ed il miglioramento del processo e del servizio le domande del questionario dovrebbero essere tali da identificare gli elementi del servizio da correggere e migliorare per ottenere un gradimento più elevato da parte dei clienti.

I voti dati agli allievi nelle varie prove ed esami non sono una misura della qualità del servizio ma dell'apprendimento che è il risultato dell'interazione fra servizio (docenti + metodologie didattiche + ambiente scolastico + materiale didattico + ...) ed allievo.

8. Misurazioni, analisi e miglioramento

8.1. Guida generale

8.1.1 Introduzione

Il processo di misurazione dovrebbe comprendere le fasi:

- osservazione dei processi didattici e di supporto e realizzazione di misure qualitative e/o quantitative
- scelte circa la registrazione o meno delle misure effettuate
- conversione delle informazioni in conoscenza su didattica e servizi

L'IS dovrebbe misurare e valutare i propri prodotti, le capacità dei propri processi, il grado di soddisfazione dei clienti e delle parti interessate e il miglioramento complessivo delle proprie prestazioni, a intervalli stabiliti.

Le misure dovrebbero essere valutate in termini di valore aggiunto fornito all'IS e condotte solo se sorgente di beneficio.

Dovrebbero essere stabiliti i criteri e gli obiettivi delle misure, le quali dovrebbero permettere di prendere decisioni sulle azioni da intraprendere e non essere fine a se stesse.

Nel caso le misure forniscano elementi per intravedere scostamenti e tendenze, dovrebbero essere individuate le cause di tali scostamenti e di tali tendenze, al fine di comprenderne le motivazioni.

L'IS dovrebbe valutare l'esigenza di utilizzare tecniche statistiche per l'analisi dei dati, scelte per il loro grado di idoneità alle varie applicazioni. L'IS dovrebbe monitorare e controllare l'uso e l'applicazione delle tecniche statistiche adottate e i risultati dell'analisi dei dati dovrebbe costituire elemento per il riesame della Direzione.

L'IS dovrebbe individuare approcci creativi e innovativi per i processi di miglioramento e pianificarne le azioni supportandole con le necessarie risorse.

L'IS dovrebbe sottoporre a costante monitoraggio e controllo il processo di miglioramento in modo da trarne dati utili per il futuro.

Le informazioni dovrebbero servire per stabili obiettivi realistici ma stimolanti.

Il miglioramento continuo può comportare cambiamenti nell'organizzazione, che è necessario sottoporre a misurazione.

8.1.2 Aspetti da prendere in considerazione

Per quanto riguarda le misure, le analisi e il miglioramento gli aspetti da tenere in considerazione sono :

- ☐ misure, analisi e miglioramento dovrebbero servire per stabilire priorità per l'IS
- ☐ le misure adottate dovrebbero essere sottoposte a continuo monitoraggio rispetto alla accuratezza e completezza dei dati che forniscono
- ☐ sia il benchmarking, sia la soddisfazione dei clienti dovrebbero servire come strumenti di miglioramento
- ☐ l'utilizzo delle misure e la diffusione delle informazioni sono essenziali per una buona comunicazione e dovrebbero essere base per il miglioramento e il coinvolgimento delle parti interessate; le informazioni dovrebbero essere tenute aggiornate ed essere finalizzate ad uno scopo
- ☐ dovrebbero essere usati gli strumenti appropriati per diffondere le informazioni provenienti dalle analisi e dalle misure
- ☐ si dovrebbe misurare l'efficacia delle comunicazioni alle parti interessate, per controllarne la comprensione
- ☐ dovrebbero essere effettuate autovalutazioni a intervalli stabiliti, per valutare le prestazioni dell'IS e individuare le possibilità di miglioramento.

Misurazioni, analisi e miglioramento

Vanno pianificati e messi in atto processi di misurazione, monitoraggio, analisi e miglioramento continuo, necessari per dimostrare la conformità dei prodotti e/o servizi e del SGQ (o per migliorare la sua efficacia); va anche individuata l'esigenza di adottare adeguate metodologie (incluse le tecniche statistiche) e la loro estensione applicativa.

Monitoraggi e misurazioni

Monitoraggio e misurazioni delle prestazioni del sistema

Generalità

L'IS dovrebbe individuare metodologie adeguate per definire le aree di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del SGQ.

Esempi di metodologie di misurazione e monitoraggio riguardano:

- misure della soddisfazione dei clienti interni ed esterni
- verifiche ispettive interne
- misure di controllo economico –finanziario
- metodologie di autovalutazione.

L'IS dovrebbe altresì anticipare le esigenze future con indagini preventive sull'attivazione di nuovi corsi, sulla modifica dell'orario delle lezioni, sulle attività di recupero e sportello, sui corsi post-diploma, sull'attivazione di specializzazioni polifunzionali.

L'IS dovrebbe pianificare e attivare processi per sviluppare adeguate attività di marketing predisponendo depliant, siti web, materiale illustrativo, visite di orientamento dalle scuole del grado

precedente; dovrebbe raccogliere le richieste dei clienti (proposte da gruppi di studenti, genitori, Comitato Studentesco, Associazione Genitori).

L'IS dovrebbe indicare quali metodi, con che frequenza e quali dati prende in considerazione per il riesame.

Esempi di fonti di informazione sulla soddisfazione dei clienti sono:

- reclami orali o scritti dei clienti
- comunicazioni dirette tra i clienti, i docenti e il Dirigente scolastico,
- questionari e indagini
- rapporti da organizzazioni dei consumatori
- studi di settore

Soddisfazione del cliente

Le informazioni sulla percezione del cliente sul grado di rispondenza del prodotto e/o servizio ai suoi requisiti devono essere monitorate e vanno stabilite le metodologie per acquisire ed utilizzare tali informazioni. Questo monitoraggio costituisce una delle misure della prestazioni del SGQ.

Verifiche ispettive interne

L'IS dovrebbe attivare un processo di verifiche ispettive interne per valutare la qualità dei metodi didattici e dei processi critici; e i punti di forza e di debolezza del sistema qualità. Il processo di verifiche ispettive interne può anche estendersi al riesame dell'efficacia e dell'efficienza di altre attività: extra-curricolari, di formazione del personale, di relazioni con partner esterni (aziende, enti privati, statali...) e degli altri processi di supporto: amministrativo, tecnico e ausiliario.

Il processo di verifiche ispettive interne dovrebbe comprendere la pianificazione, l'attuazione, le relazioni e le azioni susseguenti. La pianificazione delle verifiche ispettive interne dovrebbe essere flessibile per permettere approfondimenti sulla base dei risultati e delle osservazioni raccolte durante le verifiche.

Nello sviluppo dei piani delle verifiche ispettive interne dovrebbero essere presi in esame i dati provenienti dalle aree sottoposte a verifica, quali:

- ❑ l'area della Responsabilità della Direzione (definizione della Politica della Direzione, predisposizione dell'organico dei docenti e del personale ATA, elaborazione di un organigramma dell'IS, predisposizione di Commissioni di lavoro, definizione dei compiti, attribuzione delle responsabilità, dei tempi di esecuzione o elaborazione, delle risorse, forme di controllo, nomina delle Figure Obiettivo e attribuzione dei compiti, individuazione dei responsabili dei Dipartimenti Disciplinari, nomina della Commissione qualità),
- ❑ l'area relativa all'efficacia delle attività didattiche e delle azioni correttive e preventive attuate per venire incontro ai bisogni formativi degli allievi/e in difficoltà e finalizzate a ridurre i rischi di fallimenti
- ❑ l'area di gestione delle risorse umane (predisposizione dell'organico docenti e ausiliario, tecnico e amministrativo, materiali (attrezzature, manutenzione delle apparecchiature, acquisti, nuovi laboratori), finanziarie.
- ❑ l'area di gestione dei processi (elaborazione POF, definizione del curriculum, predisposizione delle attività di supporto, di orientamento, dell'area di progetto)

Le aree sottoposte a verifica dovranno avere una documentazione adeguata.

Dovrebbero essere sottoposte a controllo le fasi dei processi critici: programmazione dell'attività, realizzazione, controllo e standardizzazione del processo.

Dovrebbero, inoltre, essere individuate le non conformità in relazione agli standard prefissati dell'IS.

L'IS dovrebbe curare la diffusione dei risultati ottenuti, avendo cura di indicare quali tecniche statistiche e quali mezzi informatici sono stati utilizzati. Dovrebbe mettere in evidenza lo scostamento tra risultati attesi e risultati ottenuti ed altresì l'adeguatezza delle prestazioni.

L'IS dovrebbe tener conto del costo della qualità in termini di risorse umane e materiali. Le verifiche ispettive interne dovrebbero documentare le non conformità, indicare i punti di forza e i punti di debolezza dell'IS ed anche le prestazioni eccellenti.

Misure economico-finanziarie

L'IS dovrebbe elaborare un modello per correlare al sistema di gestione per la qualità delle considerazioni di tipo economico-finanziario e diffondere informazioni economico-finanziarie a tutta l'organizzazione. Dovrebbero essere riesaminate dalla direzione le correlazioni tra sistema di gestione per la qualità e costi per pianificare e attuare il miglioramento dei processi e delle attività.

Autovalutazione

L'IS dovrebbe predisporre un processo di autovalutazione, che dovrebbe essere pianificato in relazione agli obiettivi stabiliti nel POF e alle priorità scelte dall'IS stesso.

Il modello di autovalutazione potrà essere applicato all'intero sistema o ad una sua parte e fornire elementi per migliorare le prestazioni del sistema e stabilire le priorità.

Monitoraggio e misurazioni dei processi

I processi formativi dovrebbero essere controllati per assicurare il raggiungimento dei risultati desiderati. Il controllo dovrebbe essere inteso come l'identificazione di attività cruciali, le misure di quelle attività e i livelli di accettabilità ben definiti.

Un piano di istruzioni dovrebbe indicare anche i metodi e i criteri per la valutazione dei corsi, il loro miglioramento, il feedback in tempo reale per gli studenti, i progressi degli studenti e le azioni correttive.

L'IS dovrebbe misurare e valutare le prestazioni dei principali processi scolastici ed esaminare come incorporare tali misure nel processo di realizzazione del servizio formativo e quale ruolo le misure possano avere nella gestione dei processi.

8.2.3 Monitoraggio e misurazioni dei prodotti

Per ogni corso dovrebbero essere predisposte verifiche, test o esami per valutarne l'efficacia formativa e/o le performance degli studenti. Il metodo di valutazione dovrebbe dipendere dalle specifiche formative o dal curriculum.

L'IS dovrebbe specificare quali tipi di misurazioni effettuare sui risultati dei processi critici, avendo stabilito i limiti di accettabilità e verificandone la conformità.

L'IS per misurare i risultati del processo formativo dovrebbe stabilire:

- i livelli di accettabilità dei risultati di profitto degli studenti rispetto ad un quadro di competenze disciplinari e trasversali condiviso
- la periodicità e la collocazione nel tempo delle verifiche

- la conformità dei prodotti materiali e dei servizi forniti dai fornitori in relazione ai requisiti specificati
- le tipologie di verifica da condurre (es.: prove strutturate, semistrutturate, libere, relazione...)
- il numero di verifiche scritte, orali e/o pratiche da condurre in relazione a ogni disciplina
- le apparecchiature e gli strumenti richiesti
- le ispezioni o le prove cui le autorità statutarie o di ambiti regolamentati devono presenziare o che devono essere da loro effettuate
- dove, quando e come l'IS intende avvalersi di parti terze qualificate per condurre prove, ispezioni, verifiche sui prodotti, validazioni di prodotti.
- ispezioni finali per confermare che le ispezioni e le prove specificate sono state completate e accettate
- qualificazione di materiali, prodotti, processi, persone o del sistema di gestione per la qualità
- i risultati del processo di misura dei prodotti, sia relativi a servizi formativi e di istruzione di singole classi e dell'intero IS, sia relativi a servizi amministrativi e/o ausiliari e tecnici di supporto.

Le misure dei prodotti dovrebbero essere condotte prima della fornitura per verificare che siano conformi ai requisiti richiesti. L'IS dovrebbe sottoporre a riesame l'approccio seguito per la misura dei prodotti e per le registrazioni delle verifiche e apportarvi i necessari miglioramenti.

Esempi di registrazione di misure di prodotto sono:

- rapporti sulle ispezioni e i test
- documenti per il rilascio dei materiali
- certificati
- informazioni su supporto elettronico

Monitoraggio e misurazione dei prodotti

Le caratteristiche dei prodotti e/o servizi devono essere misurate e monitorate, in fasi pianificate della loro produzione o erogazione, per accertare che gli attinenti requisiti siano stati osservati. La conformità ai criteri di accettabilità deve restare documentata, e va registrato anche chi ha autorizzato lo svincolo dei prodotti e/o servizi.

A meno di apposita autorizzazione del cliente, i prodotti e/o servizi non devono essere svincolati e/o erogati sino al positivo completamento delle relative attività.

8.2.4 Monitoraggio e misurazioni della soddisfazione delle parti interessate

L'IS dovrebbe misurare e monitorare opportunamente la soddisfazione dei clienti, del personale, dei fornitori, dei collaboratori esterni, dei partner, in determinati momenti della realizzazione dei servizi.

L'IS dovrebbe:

- raccogliere le opinioni sulla soddisfazione e sulle aspettative di allievi/e, genitori, docenti, personale ATA
- valutare le prestazioni, l'impegno, la disponibilità di singoli e di gruppi e il loro contributo per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

L'IS dovrebbe valutare la capacità a raggiungere i traguardi, misurarne i costi, misurare l'impatto dei fattori esterni sugli obiettivi conseguiti, individuare il contributo in immagine e in risultati derivante dalle azioni adottate.

L'IS dovrebbe tenere sotto controllo le prestazioni dei fornitori e dei collaboratori esterni, dovrebbe misurare la qualità dei prodotti approvvigionati affinché risponda agli standard prefissati, dovrebbe misurare periodicamente le fasi del processo di approvvigionamento scelto dall'IS stesso.

L'IS dovrebbe definire e misurare gli obiettivi a forte ricaduta sulla società, valutare l'efficienza delle azioni intraprese e i risultati percepiti dalle parti sociali interessate.

8.3 Tenuta sotto controllo delle non conformità

8.3.1 Generalità

Le aree nelle quali possono rilevarsi non conformità includono la gestione dell'organizzazione didattica, le specifiche della didattica, le performance di docenti e studenti, i materiali, i servizi formativi acquistati.

Tutto il personale dell'IS dovrebbe avere l'autorità di segnalare le non conformità, in qualunque fase del processo, soprattutto il personale impiegato nel monitoraggio di processi e nella verifica dei risultati di processi. La segnalazione tempestiva delle non conformità permette l'adozione tempestiva di azioni correttive.

Dovrebbe essere attribuita l'autorità per affrontare le non conformità e assicurare il rispetto dei requisiti del prodotto. L'IS dovrebbe tenere sotto controllo le modalità di individuazione e le azioni messe in atto sul prodotto per prevenirne un uso non corretto.

8.3.2 Riesame e trattamento delle non conformità

L'IS dovrebbe assicurare un efficace processo per il riesame e gli interventi correttivi per le non conformità rilevate. Il riesame dovrebbe essere condotto da personale designato per determinare se esistono linee di tendenza o correlazioni operative.

Tali dati dovrebbero divenire elementi per il miglioramento e fornire input per il riesame della Direzione.

Il personale che esegue il riesame dovrebbe avere competenze per valutare gli effetti delle non conformità ed avere l'autorità e le risorse necessarie per attuare le azioni correttive.

L'accettazione delle disposizioni per le non conformità potrebbe essere un requisito contrattuale del cliente, o un requisito di altre parti interessate.

In campo didattico andrebbero descritte le non conformità che possono verificarsi (nella rilevazione dei pre-requisiti degli allievi/e, durante le attività didattiche,...).

Si dovrebbero attribuire le responsabilità per l'individuazione delle non conformità, l'analisi delle cause, l'avvio del processo di azioni correttive (attività di recupero, interventi su gruppi omogenei per livello, tutoraggio di pari ...) e stabilire la periodicità delle rilevazioni.

Si dovrebbero definire le modalità per la rilevazione dell'efficacia delle azioni correttive.

Dovrebbero essere indicate le modalità di comunicazione per il trattamento delle non conformità.

Dovrebbe essere descritto come documentare le non conformità rilevate e trattate (verbali di Consigli di classe, Collegio docenti, Consigli di dipartimento, Assemblea del personale ausiliario, tecnico e amministrativo...) e come conservarne le registrazioni.

Si dovrebbero stabilire le modalità di trattamento dei reclami, come vengono accolti, come trattati e come si verifica l'avvenuta rimozione delle cause che li hanno determinati

8.3 Gestione dei prodotti non conformi

I prodotti e/o servizi non conformi devono essere individuati e tenuti sotto controllo, al fine di evitarne l'involontario utilizzo o la consegna.

Una procedura documentata deve precisare le modalità, le responsabilità e l'autorità per esaminare e risolvere le non conformità. Tale risoluzione può comportare l'adozione di misure per eliminare le non conformità, o il rilascio del prodotto e/o servizio non conforme (previo benestare dell'autorità o, se del caso, del cliente) o l'adozione di azioni per evitarne l'utilizzazione.

La natura delle non conformità e le azioni adottate vanno registrate.

Va riverificata la conformità dei prodotti e/o servizi non conformi dopo gli interventi di modifica o riparazione. Se una non conformità viene riscontrata quando il prodotto e/o servizio è stato consegnato e/o erogato, devono essere adottate opportune azioni che tengano conto anche delle conseguenze di tali non conformità.

8.4 Analisi dei dati

L'IS scolastico dovrebbe analizzare i dati provenienti da varie fonti per valutare le prestazioni in relazione ai piani e agli obiettivi e per individuare le aree per il miglioramento.

L'IS scolastico dovrebbe predisporre tecniche statistiche opportune per l'analisi dei dati, al fine di valutare, controllare e migliorare le prestazioni dei processi.

L'analisi dei dati aiuterà ad individuare le cause di problemi e quindi a adottare efficaci azioni correttive e preventive.

L'analisi della variabilità per misure del tipo indicatori di performance, tassi di abbandono, documentazioni sugli apprendimenti, soddisfazione degli studenti e analisi dei trend, possono fornire uno strumento valido per assicurare gli studenti che il processo di controllo è parte integrante del sistema qualità

I processi formativi hanno spesso caratteristiche sia quantitative sia qualitative. Esempi di caratteristiche quantitative possono essere: il tempo dedicato alla formazione, i tempi di attesa, le performance degli studenti, i tassi di abbandono, i costi, l'affidabilità degli esami, il numero dei posti disponibili per gli studenti, il tempo di ulteriore formazione condotta dalle aziende.

Esempi di caratteristiche qualitative possono essere: la credibilità, l'accessibilità, la sicurezza, la capacità di risposta, la cortesia, la comodità, la competenza, la stima, l'ambiente, il grado di igiene.

Le misure e la valutazione dovrebbero essere processi continui e diretti per tutto l'arco della formazione.

Dovrebbero essere documentate le procedure statistiche usate per ridurre gli errori di stima.

Le informazioni ed i dati provenienti da ogni parte dell'IS scolastico dovrebbero essere integrati e analizzati per valutarne le prestazioni complessive. Tali prestazioni dovrebbero essere presentate in forme e modalità adatte ai differenti livelli della struttura organizzativa.

I risultati di analisi possono essere utilizzati per individuare:

- tendenze,
- prestazioni operative,
- soddisfazione e insoddisfazione dei clienti e delle parti interessate,
- efficacia e efficienza dell'IS,
- contributi dei fornitori,
- aspetti economico-finanziari della qualità ,

e per condurre un benchmarking sulle prestazioni.

SINTESI ISO 9001:2000 Sistema di gestione per la qualità

8.4 Analisi dei dati

Devono essere stabiliti, raccolti ed analizzati quei dati che permettono di valutare la adeguatezza ed efficacia del SGQ e di individuare la possibilità di introdurre miglioramenti. Questi dati includono anche quelli derivanti da attività di misura e monitoraggio.

Dall'analisi dei dati vanno ricavate informazioni relative alla soddisfazione (o meno) dei clienti, alla conformità dei prodotti e/o servizi ai requisiti, alle caratteristiche ed andamento dei processi, dei prodotti e/o dei servizi (ed a opportunità di azioni preventive) nonché ai fornitori.

8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

Dovrebbero essere documentati le lamentele delle parti interessate, i commenti degli studenti, i risultati degli audit, i tassi di successo e di insuccesso. Dovrebbe esserci un sistema di monitoraggio delle azioni correttive relative al progetto, alla realizzazione e alla fornitura dei servizi, come pure una loro analisi per assicurare che le soluzioni siano efficaci e legate alle cause prime.

L'IS dovrebbe cercare con continuità di migliorare i propri processi.

Miglioramenti potenziali possono essere rivolti sia ad attività continuative che a progetti di miglioramento a lungo termine.

L'IS dovrebbe predisporre un processo per individuare e gestire i progetti di miglioramento.

Quando vengono adottate azioni di miglioramento dovrebbe essere dato rilievo all'efficacia ed all'efficienza dei processi

Queste azioni dovrebbero essere monitorate per assicurarsi che vengano raggiunti gli obiettivi desiderati. L'individuazione delle cause delle deviazioni può comportare modifiche al servizio, ai processi ed anche il riesame del sistema di gestione per la qualità.

8.5.2 Azioni correttive

Esempi di azioni correttive possono interessare un corso che può essere rivisto o sospeso.

Si dovrebbe impostare un processo di riesame per ogni corso attivato.

Aree di analisi potrebbero essere:

- studenti che non raggiungono i risultati attesi
- indicazioni degli studenti su certi aspetti della loro formazione
- indicazioni dei docenti sulle strategie e sul materiale da utilizzare
- indicazioni di specialisti sulle modifiche da apportare ai contenuti e alle modalità di erogazione del corso
- indicazioni delle parti interessate sull'adeguatezza del materiale del corso.

L'IS dovrebbe pianificare ed adottare un processo per gestire le azioni correttive.

Le azioni correttive dovrebbero essere pianificate avendo preventivamente valutato il grado di significatività dei problemi. La valutazione dovrebbe tenere conto del loro impatto potenziale su aspetti quali i costi per il servizio, i costi delle non conformità, le prestazioni, la sicurezza e la soddisfazione del cliente. Nel processo di gestione delle azioni correttive dovrebbero essere coinvolte le appropriate funzioni organizzative.

L'IS scolastico dovrebbe raccogliere le informazioni e stabilire le necessarie azioni correttive. Le azioni correttive deliberate dovrebbero essere mirate ad eliminare la cause delle non conformità e dei difetti al fine di evitare il loro ripetersi.

Esempi di fonti informazioni sono:

- reclami del cliente,
- rapporti di non conformità,
- risultati dei riesami degli organi direttivi,
- rapporti delle verifiche ispettive interne,
- elementi in uscita dalle analisi dei dati,
- registrazioni del sistema di gestione per la qualità,
- risultati delle misure della soddisfazione dei clienti,
- misure dei processi,
- risultati dell'autovalutazione.

Il processo delle azioni correttive dovrebbe prevedere:

- la definizione delle cause delle non conformità ,
- la eliminazione delle cause delle non conformità ,
- azioni appropriate per evitare il ripetersi dei problemi,
- la registrazione dell'attività e dei risultati.

Quando vengono adottate azioni correttive dovrebbe essere dato rilievo all'efficacia ed all'efficienza dei processi e le azioni dovrebbero essere monitorate.

Dovrebbe essere valutata la opportunità di inserire le azioni correttive nel processo di riesame della direzione, soprattutto per le azioni ad elevato impatto economico-finanziario o ad alto grado di crucialità.

Di seguito vengono elencate tipologie delle azioni correttive più comuni per le varie aree: modifica ai piani di lavoro, modifica ai piani della qualità, modifica alle istruzioni, modifica di procedure, modifica orari, circolari interne, aggiornamento interno; sostituzione di attrezzature, modifica delle forniture; modifica dei comportamenti, correzione dell'errore e contenimento degli effetti negativi.

8.5.3 Prevenzione delle perdite

L'IS dovrebbe adottare metodologie preventive per mitigare gli effetti di perdite dell'organizzazione per mantenere le performance dei processi e dei prodotti.

Nel processo di gestione delle azioni preventive dovrebbero essere coinvolte le appropriate funzioni organizzative.

Esempi di fonti sono:

- esigenze ed aspettative dei clienti
- analisi di mercato
- risultati del riesame degli organi direttivi
- elementi in uscita dall'analisi dei dati
- misure della soddisfazione dei clienti
- misure dai processi
- sistemi che aggregano diverse fonti di informazioni sui clienti
- pertinenti registrazioni del sistema di gestione per la qualità
- risultati dell'autovalutazione
- processi che segnalano in anticipo l'avvicinarsi di condizioni fuori controllo.

Dovrebbe essere valutata l'opportunità di inserire le azioni preventive nel processo di riesame degli organi direttivi, in particolare, ad esempio, per le azioni rivolte alla soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate.

8.5.4 Miglioramento continuo dell'organizzazione

In aggiunta alle azioni di miglioramento, l'IS dovrebbe stabilire ed attuare una metodologia per il miglioramento dei processi in modo che essa possa essere adottata per tutti i processi e le attività.

L'adozione di una metodologia standard per il miglioramento dei processi può diventare uno strumento di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza interna, ed anche per migliorare la soddisfazione dei clienti e delle altre interessate.

Esempi di elementi in ingresso per il processo di miglioramento sono:

- i dati delle validazioni,
- i dati delle verifiche,
- i requisiti e le informazioni di ritorno dalle parti interessate,
- i dati sulla erogazione dei servizi.

L'IS dovrebbe procedere al miglioramento a piccoli passi, integrabili nelle attività di routine, in modo da sostenere il miglioramento continuo con il coinvolgimento del personale. Possono essere anche pianificati, per raggiungere obiettivi particolari, progetti innovativi di miglioramento.

Allegato 1

IL SISTEMA DI AUTOVALUTAZIONE/VALUTAZIONE/CERTIFICAZIONE QUALITA' S.A.P.E.R.I.

Il Marchio Collettivo Nazionale “S.A.P.E.R.I.”, con il relativo disciplinare tecnico, è uno strumento per l’autovalutazione, la gestione e la certificazione di qualità degli istituti. E’ stato registrato nel 2007 presso l’Ufficio Marchi e Brevetti di Roma da parte dell’USR Piemonte: oggi viene diffuso a livello nazionale dalla Rete SIRQ.

Perché S.A.P.E.R.I.

Nel disciplinare Tecnico SAPERI i requisiti dei processi fondamentali di una “buona scuola” sono suddivisi in sei aree interconnesse: **S**ervizi amministrativi e di supporto, **A**pprendimenti, **P**ari opportunità, **E**tica e responsabilità sociale, **R**icerca, sperimentazione e aggiornamento, **I**ntegrazione con le scuole, con il territorio, con il mondo del lavoro. Ogni area viene suddivisa a sua volta secondo il ciclo del miglioramento di Deming PDCA. I requisiti sono stati proposti dalle 100 scuole della rete SIRQ in base alle esperienze di valutazione ISO, EFQM, CAF, Accredimento regionale. Vi è stata quindi una forte revisione da parte della Commissione Qualità dell’USR e infine l’approvazione da parte di tutti i Portatori d’interesse regionali, che oggi fanno parte del Comitato Interistituzionale che rilascia il Marchio.

Come si ottiene il Marchio

Per la diffusione del Marchio, SIRQ emana due bandi all’anno, a ottobre e a marzo. L’audit esterno viene effettuato con il metodo della valutazione tra pari opportunamente formati e indipendenti (“peer review”). I risultati dell’audit vengono presentati al Comitato Interistituzionale di controllo che decidono in merito alla concessione del riconoscimento. Gli audit si rinnovano ogni due anni. Le scuole certificate costituiscono una rete e collaborano per la diffusione delle buone pratiche

SAPERI non è solo una certificazione di qualità centrato sulla didattica ma è anche un cluster di metodologie e strumenti che avviano e sostengono le scuole sulla via del miglioramento:

- la realizzazione di un sistema di gestione e organizzativo efficace e
- l’autovalutazione interna dei processi e dei risultati della scuola
- l’adozione di piani di miglioramento con confronti tra scuole e valutazioni sul trend dei risultati, il lavoro in rete e la formazione delle scuole certificate
- il riconoscimento di tutti i portatori d’interesse
- la valutazione con un audit esterno (peer assessment) biennale.

Per questo motivo il Marchio è oggi uno dei più efficaci strumenti per il miglioramento degli istituti. Tutte le scuole possono candidarsi. Le informazioni e il materiale per la partecipazione si trovano sul sito www.marchiosaperi.it.

LE AREE SAPERI

Nel Disciplinare tecnico i requisiti vengono classificati all’interno di sei aree, in base a un ordine di complessità secondo il numero e la tipologia delle parti interessate (tassonomia - V. Fig. n 2), sintetizzate con l’acrostico S.A.P.E.R.I.:

SERVIZI
APPRENDIMENTI
PARI OPPORTUNITA’
ETICA

RICERCA, AGGIORNAMENTO, SPERIMENTAZIONE INTEGRAZIONE CON IL TERRITORIO

Il disciplinare tecnico, pertanto, costituirà un riferimento per l'autovalutazione degli istituti, avendo come riferimento di partenza per l'analisi dei processi, le esigenze fissate nel contratto formativo con il complesso sistema di destinatari e parti interessate. La tassonomia SAPERI ha al livello di base i servizi generali, amministrativi e tecnici, seguono gli apprendimenti e più su si arriva alle azioni che integrano la scuola con il territorio in una sintesi educativa nell'ottica degli obiettivi dell'agenda 2030.

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Nel disciplinare, ogni area viene organizzata, gestita, controllata e migliorata secondo il modello PDCA, con riferimento alle esigenze di tutte le parti interessate.

Complessivamente il disciplinare risulta costituito in totale da 186 requisiti, che riflettono la complessità della realtà scolastica, suddivisi nelle sei aree di classificazione dei servizi (SAPERI):

- Quaranta prescrizioni organizzative
- Cento Fattori di qualità per la gestione
- Quaranta misure
- Sei riesami per avviare azioni di miglioramento.

I RAPPORTI CON ISO, CAF/EFQM E ACCREDITAMENTO REGIONALE

I requisiti del marchio sono coerenti:

- con i principi del Total Quality Management e, pertanto,
- con le norme ISO sui sistemi qualità,
- con gli schemi per l'accreditamento regionale degli enti di formazione
- e con i modelli di eccellenza utilizzati per i premi nazionali ed europei (CAF/EFQM).

Ma, a differenza delle norme ISO e dei modelli EFQM o CAF, che si riferiscono alla generalità delle organizzazioni e hanno un focus ristretto rispetto ai fini, i requisiti del marchio hanno un focus ad ampio spettro rispetto ai molteplici fini di un istituto scolastico. Sono impostati, inoltre, per la specifica organizzazione scolastica tenendo conto delle connotazioni di intangibilità, della difficoltà di standardizzazione e dell'incidenza del fattore umano che caratterizzano l'insegnamento rendendolo simile a un processo speciale, di difficile controllo nel suo evolversi e nei suoi esiti.

Per i motivi descritti i controlli sui requisiti per il rilascio del marchio saranno specifici per le scuole con costi accessibili alle scuole. Per la loro completezza potranno in futuro permettere un percorso abbreviato per l'accreditamento.

La diffusione del marchio permetterà di integrare il complesso reticolo di iniziative e di attori che hanno fino a oggi attivato esperienze nelle singole scuole o in rete e di aggiornare e formare un maggior numero di persone sui principi della qualità e dell'eccellenza

Ogni scuola potrà, se lo riterrà opportuno, specificare ancora meglio i requisiti a livello locale utilizzando il documento come cornice.

Sono parte integrante del Disciplinare tecnico il Regolamento d'uso, per l'utilizzo del Marchio, e il Dizionario della qualità e dell'eccellenza.

I tre documenti vengono aggiornati secondo le esigenze dell'evoluzione normativa e delle parti interessate.

Allegato 2

Domande di autovalutazione

Vengono qui riportati esempi di domande che possono essere utilizzate dagli Istituti per effettuare l'autovalutazione sul proprio sistema di gestione Qualità.

Domanda 1: Gestire i sistemi e i processi (4.1)

- a. In che modo l'IS applica l'approccio per processi per raggiungere un efficace ed efficiente controllo in grado di produrre un miglioramento delle prestazioni?

Domanda 2: Documentazione (4.2)

- In che modo sono usati i documenti e le registrazioni a supporto di un'efficace ed efficiente operatività dei processi dell'IS?

Domanda 3: Responsabilità della Direzione – Generalità (5.1)

- In che modo la Direzione dimostra il proprio coinvolgimento nell'attuazione di un sistema di gestione per la qualità?

Domanda 4: Bisogni ed aspettative delle parti interessate. (5.2)

- a. In che modo vengono identificati i bisogni e le attese degli studenti in modo continuativo?
- b. In che modo vengono identificati i bisogni di riconoscimento, soddisfazione sul lavoro, competenza e sviluppo individuale delle persone ?
- c. In che modo l'IS esamina i potenziali benefici di partenariati coi fornitori?
- d. In che modo l'IS identifica i bisogni e le attese delle parti interessate, in modo che concorrano a definire gli obiettivi?
- e. In che modo l'IS assicura di aver rispettato le norme cogenti e i regolamenti?

Domanda 5: Politica per la qualità (5.3)

- α) La politica per la qualità dell'IS come assicura che le esigenze e le aspettative del cliente e delle altre parti interessate siano comprese?
- β) La politica per la qualità conduce a risultati visibili e ai miglioramenti attesi?
- χ) La politica per la qualità tiene in considerazione la visione del futuro dell'IS?

Domanda 6: Pianificazione (5.4)

- ⓈⓉ Gli obiettivi come traducono la politica per la qualità in traguardi misurabili?
- ⓀⓁ Gli obiettivi come vengono presentati ai vari livelli organizzativi per far sì che ogni singolo individuo contribuisca al loro soddisfacimento?
- ⓂⓃ In che modo la Direzione assicura la disponibilità delle risorse rispetto agli obiettivi?

Domanda 7: Personale (6.2)

- a) L'IS come promuove la comprensione dei ruoli , delle responsabilità e il coinvolgimento del personale?
- b) L'IS come fa sì che il livello di competenza delle singole persone sia adeguato alle esigenze presenti e future ?