



# SIRQ SCUOLE IN RETE PER LA QUALITA'

Vito Infante  
D. S. IIS D' ORIA CIRIE' (TO)

## CORSO PER FORMATORI E TUTOR SIRQ

I SISTEMI DI GESTIONE DELLA QUALITA'  
LA NORMA UNI EN ISO 9001:2000 INTERPRETATA PER GLI ISTITUTI SCOLASTICI



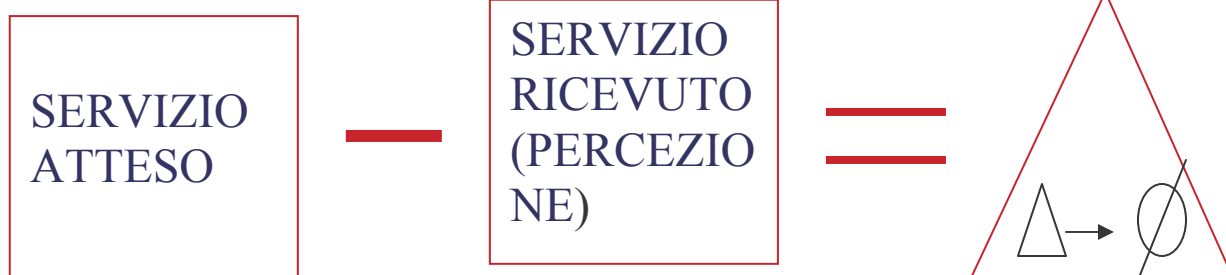
www.sirq.it

## LE DEFINIZIONI

### QUALITA': LA DEFINIZIONE ISO 9000:2000

*GRADO IN CUI UN INSIEME DI CARATTERISTICHE SODDISFANO I REQUISITI*

### QUALITA': LA DEFINIZIONE OPERATIVA PER I SERVIZI



### QUALITA': LA DEFINIZIONE PIU' ANTICA

**LA QUALITA' E' LA CARATTERISTICA PIU' VICINA ALLE ATTESE DEL SOGGETTO (ARISTOTELE)**

La sfida della qualità nella scuola si gioca sul piano della qualità per tutti (di massa e non d' élite): da non confondere con l'uniformità, l'omologazione e l'appiattimento su modelli precostituiti.

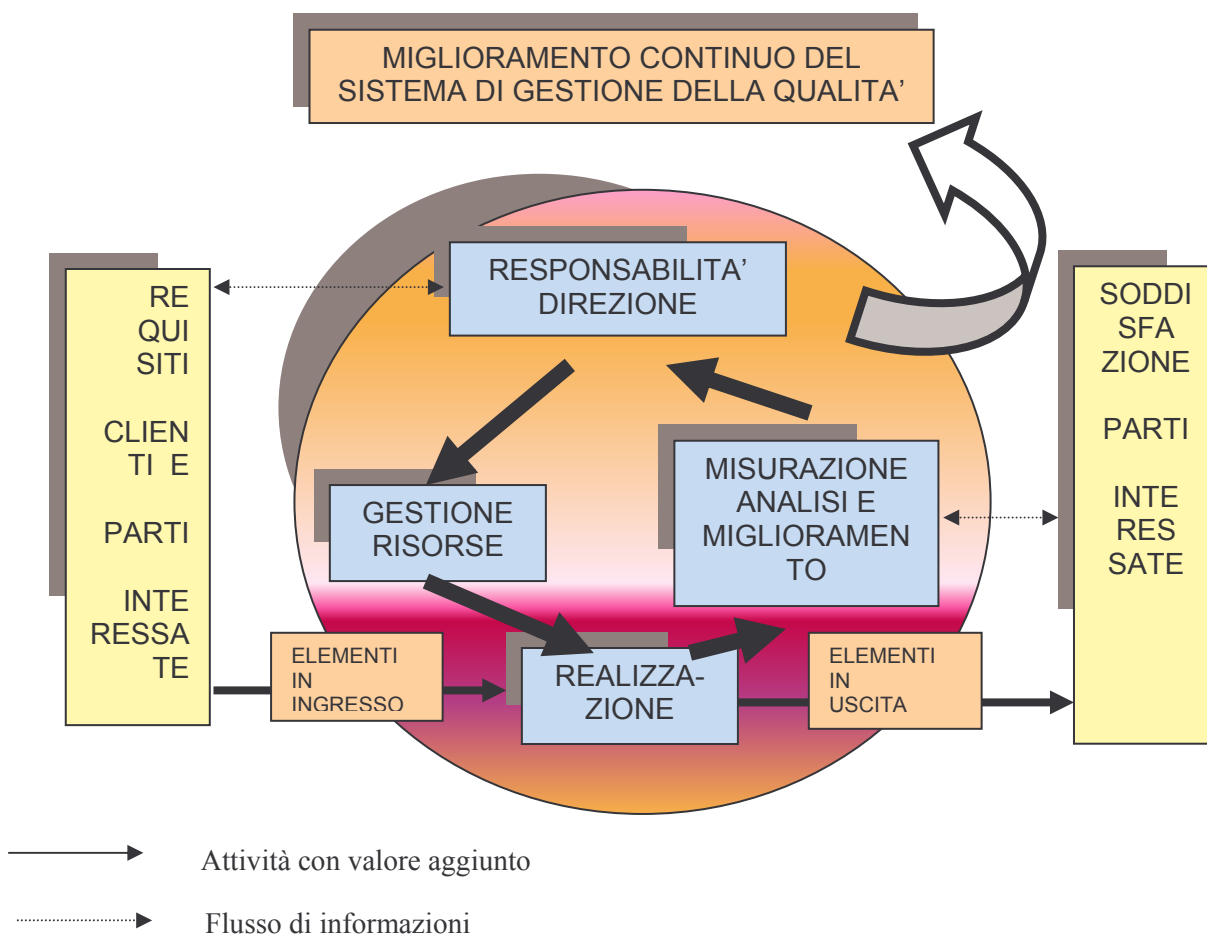
## 1-Premessa

Un istituto scolastico (IS) è un sistema complesso formato da un insieme di sottosistemi (gestionali e tecnici). L' erogazione di servizi orientati al raggiungimento di determinati requisiti richiede, all' interno dell' organizzazione scolastica, la costituzione di un Sistema di gestione della qualità (SGQ).

Per raggiungere questo scopo è necessario orientare l' IS al controllo e al miglioramento continuo dei processi e dei risultati. L' unico riferimento oggi riconosciuto, peraltro a livello mondiale, è costituito da due norme (o standard) Iso: la norma Iso 900:2000 che riporta le linee guida per la realizzazione del SGQ e la norma ISO 9001:2000 che definisce i requisiti del SGQ.

Nella figura seguente è riportato il ciclo completo dei processi da attivare per la realizzazione di un SGQ.

### IMMAGINE DEI PROCESSI DI UN SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ



Un IS, per realizzare al suo interno, un SGQ deve:

Conoscere le esigenze dei propri clienti e delle parti interessate

Trasformarle in requisiti

Analizzare i propri processi interni e le loro interazioni

Orientali al fine di soddisfare i requisiti

Controllare processi, risultati e sistema organizzativo durante l' erogazione del servizio

Effettuare il riesame del SGQ in rapporto ai risultati ottenuti

Pianificare il miglioramento

Il Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) di un istituto scolastico non si sovrappone agli altri sottosistemi organizzativi esistenti (amministrativo, gestionale, didattico, ecc.) ma orienta tutti i processi in direzione della soddisfazione delle esigenze dei destinatari ("clienti") e delle parti interessate (studenti, famiglie, territorio, società, stato...).

L'attuazione del SGQ, quindi, implica l'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 adeguare risorse ed informazioni, il monitoraggio e l'analisi dell'andamento di tali processi e l'adozione di azioni per il loro progressivo miglioramento. Per la norma Iso, il successo di un IS è dovuto a una gestione visibile e sistematica dei processi da parte della direzione e ad efficaci forme di autovalutazione.

Ogni processo dovrebbe essere gestito come un SGQ in miniatura in cui politica, risorse, obiettivi, attività, risultati, e informazioni devono servire a facilitare il raggiungimento degli obiettivi dell'I.S. 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'I.S.

Le condizioni per l'avvio di un SGQ sono: il coinvolgimento della direzione e degli OOCC, la costituzione di una qualificata Commissione qualità con tutte le componenti scolastiche e possibilmente con una rappresentanza di studenti e famiglie e l'attivazione di iniziative di informazione e formazione all'interno dell'istituto per sviluppare all'interno dell'IS la cultura della qualità e la conoscenza delle tecniche. Le azioni di controllo e autovalutazione sono fondamentali per la realizzazione del SGQ.

Il vertice dell'I.S. 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 formazione ed informazione e la specificazione di funzioni, compiti e obiettivi per la qualità.

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

Per la gestione dei processi è opportuno che, per ognuno di essi, sia individuato un *Responsabile* con piena autorità e responsabilità in rapporto agli obiettivi attribuitigli dal dirigente scolastico, dal DSGA o dall'organo collegiale di riferimento.

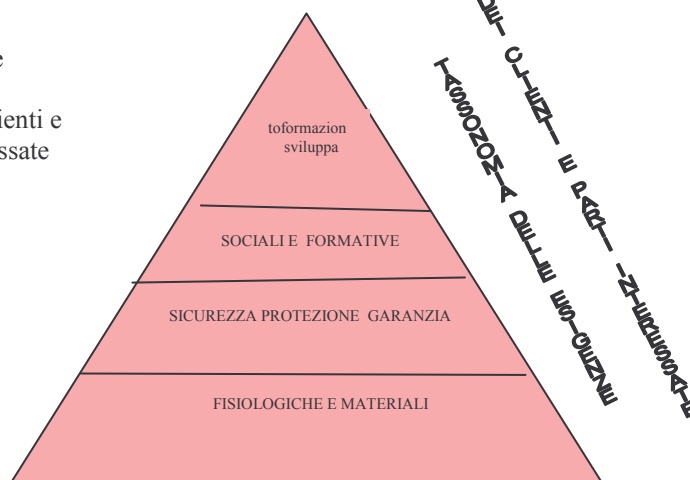
In ogni caso dovrebbero essere individuati i requisiti in ingresso critici o importanti per i processi, al fine di attribuire responsabilità e risorse necessarie, e dovrebbero essere definite azioni preventive e correttive contro i disguidi.

Per ottenere questi risultati è necessaria una crescita della cultura del servizio all'interno dell'organizzazione, che può essere resa particolarmente difficile da realizzare da condizioni al contorno o interne non adatte, da rapporti interpersonali o professionali conflittuali, mancanza o errata gestione delle risorse, ecc..

I clienti e delle parti interessate di un I.S., dalle cui esigenze prende l'avvio il sistema, comprendono: gli studenti, le famiglie, il personale dell'I.S., i finanziatori, gli investitori inclusi gli azionisti, i fornitori e i partner; il territorio; il Comune, la Provincia, la Regione, lo Stato. Per analizzare le loro esigenze può essere utilizzata una tassonomia come quella seguente.

Tabella riassuntiva esigenze clienti e parti interessate individuate dalla rete SIRQ

A seconda degli istituti variano le caratteristiche specifiche dei clienti e delle parti interessate



## 2-Principi generali

Vi sono *otto principi generali* che devono essere tenuti presenti in tutte le fasi della realizzazione del SGQ:

### *1 Orientamento al "cliente" (studenti, famiglie, territorio, dipendenti...)*

Gli IS esistono perché erogano un servizio delicato e fondamentale per la società e per i diretti interessati. Poiché un servizio viene definito in rapporto a bisogni ed esigenze da soddisfare, la sua qualità è data dalla capacità di rispondere a queste esigenze.

### *2 Leadership*

La direzione deve evidenziare il proprio impegno per la qualità e deve sapere orientare tutto l'istituto, risorse umane e materiali, in direzione della soddisfazione dei requisiti del sistema cliente. In un IS, data la complessità dell'organizzazione e dei servizi erogati, è più opportuno parlare di leadership "diffusa", formata da tutte le persone che hanno compiti e incarichi al suo interno. E' pertanto necessario un orientamento dell' IS sugli obiettivi della qualità da parte di tutti i responsabili.

### *3 Coinvolgimento del personale*

Non vi può essere "sistema" senza il coinvolgimento di tutte le componenti. La qualità è innanzitutto cultura del servizio reso agli utenti e alle parti interessate. Il "sistema" nella scuola è composto da persone piuttosto che da materiali, cicli di produzione e macchine. Importanti sono le attività di formazione finalizzate al coinvolgimento.

### *4 Approccio basato sui processi*

Questo approccio forma nelle persone la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e sviluppa la conoscenza della funzione che ha il proprio lavoro per il raggiungimento degli obiettivi della qualità da parte di tutti.

Un processo è l'insieme di azioni e decisioni necessarie per raggiungere un obiettivo partendo da dati di ingresso.

### *5 Approccio sistemico alla gestione*

L' IS è un sistema complesso. La complessità può essere gestita ed orientata solo con un approccio sistemico.

Bisogna sviluppare una visione delle attività della scuola come un fluire interdipendente di processi nel tempo per avere una migliore gestione dei disguidi e migliorare l'efficacia e l'efficienza di tutti i processi.

### *6 Miglioramento continuo*

Poiché i sistemi organizzativi, come tutti i sistemi sociali e fisici, sono sempre in fase evolutiva, essi possono solo migliorare o peggiorare nel tempo e mai stare del tutto "fermi". Per questo solo un impegno sistematico può orientarli verso le attese e i bisogni dei clienti, in un'ottica di miglioramento globale di tutti gli aspetti del servizio fornito dall' IS (Qualità Totale).

### *7 Decisione basate sui dati di fatto*

Ogni decisione per essere efficace deve avere un supporto di evidenze o di dati statistici relativi a tutti i principali processi, al loro fluire nel tempo ed all'impatto che hanno sui clienti esterni ed interni.

### *8 Rapporto di reciproco beneficio con i fornitori*

I fornitori devono essere considerati parti dell'organizzazione e devono essere coinvolti nella soluzione di problemi.

### 3-Esercizio: autovalutazione rispetto ai principi della Iso

In allegato è riportato il modello Iso per l' autovalutazione completa del SGQ dopo averlo impostato. Per un primo esame della situazione esistente in ogni IS vengono di seguito presentate alcune domande che possono essere utilizzate anche come prima forma di autoanalisi organizzativa di un IS prima di avviare la costruzione del SGQ (valutazioni da 1 a 10 come voto all'IS):

- I clima interno alla scuola è sereno, i rapporti sono buoni, vi sono poche lamentele, vi è collaborazione, accoglienza, attenzione alle esigenze di tutti, vi è un rapporto positivo tra dirigenza e resto della scuola. \_\_\_\_\_
- ell' edificio regna un' atmosfera ordinata e operosa... \_\_\_\_\_
- Non vi sono lotte tra fazioni o posizioni irriducibili che ostacolano il lavoro di tutti... \_\_\_\_\_
- Le persone non fuggono da questo particolare istituto ma chiedono di poterne fare parte. \_\_\_\_\_
- Non vi sono reclami che non vengano presi attentamente in esame dalla direzione. \_\_\_\_\_
  
- Le iniziative sono valorizzate e sostenute dalla presidenza ... \_\_\_\_\_
  
- L' orario soddisfa prima i principi didattici e poi i desiderata dei docenti. \_\_\_\_\_
  
- Le modalità di erogazione dei servizi ATA si adattano alla didattica e non viceversa. \_\_\_\_\_
- Prevale di norma l' interesse collettivo e non quello di parte o individuale. \_\_\_\_\_
  
- Tutti partecipano e/o hanno le informazioni su finanziamento, progetti, incentivi, scelte... \_\_\_\_\_
- Tutti possono prendere parte alle decisioni o alle iniziative, essere informati... \_\_\_\_\_
  
- Il personale sa intervenire in caso di disguidi anche non prevedibili. \_\_\_\_\_
- Gli impiegati conoscono l' intero ciclo delle loro attività e il loro collegamento con quelle degli altri, lo sanno descrivere, controllare, migliorare \_\_\_\_\_
- ed hanno sviluppato una visione non legata al qui e ora. \_\_\_\_\_
  
- Tutti sono disponibili ad accettare le domande: \_\_\_\_\_
- come si può fare meglio, in che modo, \_\_\_\_\_
- come si può controllare, avendo acquisito la cultura \_\_\_\_\_
- del miglioramento continuo \_\_\_\_\_
- e sono disponibili a mettersi in discussione. \_\_\_\_\_
  
- Non vi sono contrasti tra le persone, \_\_\_\_\_
- le proposte di miglioramento sono accettate senza difficoltà. \_\_\_\_\_
  
- Le decisioni si prendono su dati di fatto, evidenze e non in modo approssimativo. \_\_\_\_\_
  
- I rapporti con i fornitori non sono conflittuali, \_\_\_\_\_
- esiste un albo fornitori accreditati, \_\_\_\_\_
- i fornitori vengono periodicamente valutati, gli appalti sono trasparenti \_\_\_\_\_
  
- Diventa importante il sistema delle evidenze per dimostrazioni all' interno e all' esterno dell' esistenza e dell' efficacia del SGQ. \_\_\_\_\_

**VOTO MEDIO** \_\_\_\_\_

## 4-LA DOCUMENTAZIONE DEL SGQ

Il SGQ va stabilito, documentato, messo in atto, aggiornato e progressivamente migliorato.

La documentazione relativa al SGQ comprende, oltre al manuale, alla politica per la qualità, ai relativi obiettivi ed alle registrazioni della qualità, quella necessaria per gestire e tenere sotto controllo l'andamento dei processi, nonché le procedure espressamente richieste dalla norma. Queste procedure devono essere predisposte, documentate, messe in atto ed aggiornate. L'estensione (e anche il tipo) della documentazione del SGQ, dipende da fattori quali le dimensioni ed il tipo di organizzazione, la maggiore o minore complessità dei processi, le loro interazioni, la competenza del personale che li segue.

### Manuale della qualità

L'organizzazione deve predisporre, tenere sotto controllo ed aggiornare un *manuale della qualità* nel quale siano precisati il campo di applicazione del SGQ, le motivazioni per eventuali esclusioni dei requisiti della norma, le procedure adottate, la descrizione dei processi del SGQ e delle loro interazioni.

### Gestione dei documenti

La documentazione relativa al SGQ va tenuta sotto controllo mediante apposita procedura che preveda l'approvazione dei documenti interni, il loro riesame ed aggiornamento, l'identificazione ed il controllo dello stato di revisione dei documenti (anche se superati e/o di origine esterna), la disponibilità di documenti aggiornati sul luogo di lavoro, anche per prevenire l'uso involontario di documenti superati.

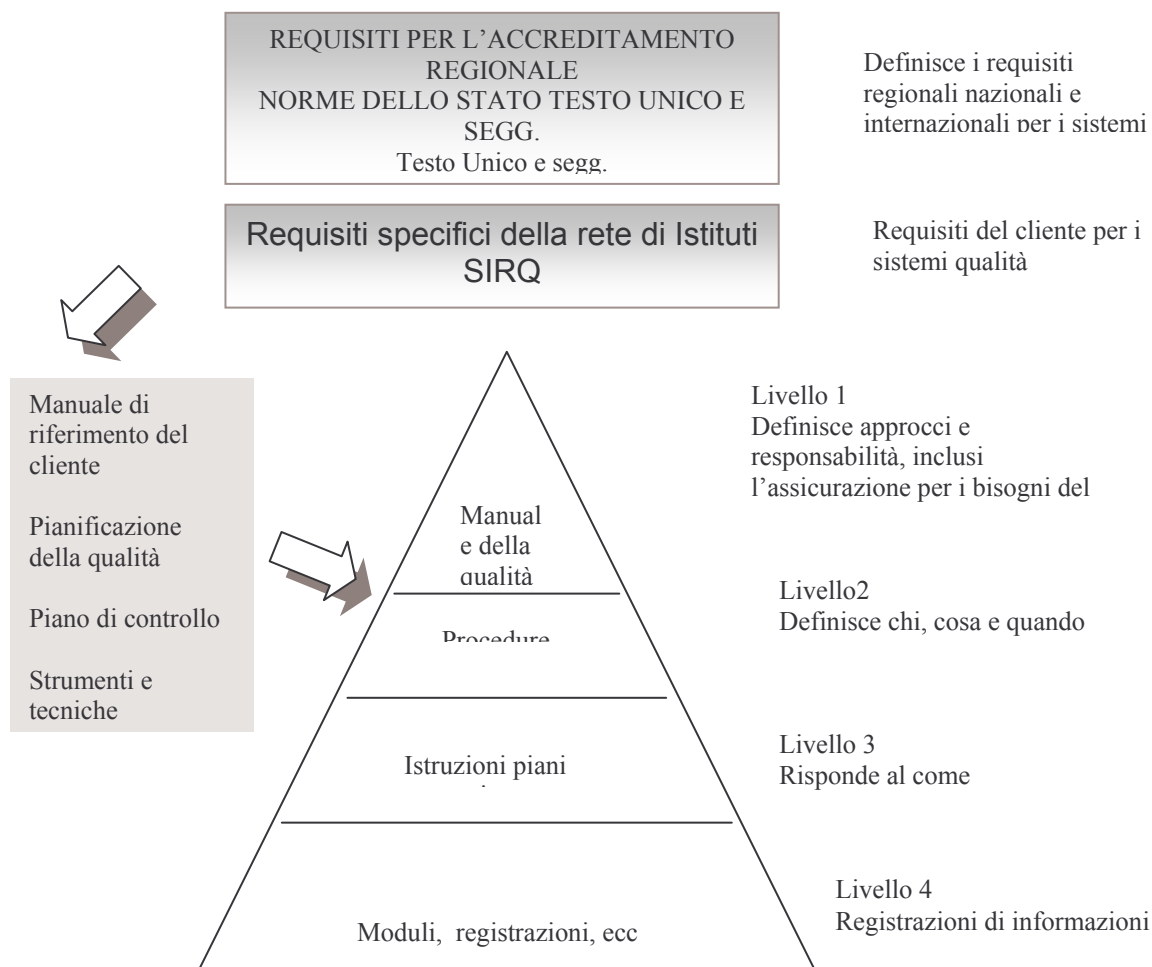
Tale procedura deve essere "documentata".

### 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, identificabili, archiviate, rese facilmente rintracciabili e protette, in accordo con un'apposita procedura che deve stabilire anche la durata della conservazione e la destinazione finale di tali registrazioni.

La procedura deve essere documentata.

### SCHEMA RIASSUNTIVO DELLA DOCUMENTAZIONE



## 5 - Responsabilità della direzione

Il vertice dell'organizzazione 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 del cliente e di quelli cogenti, mettere a disposizione le risorse necessarie e riesaminare il SGQ periodicamente.

### **Attenzione focalizzata al cliente**

Il vertice dell'organizzazione, al fine di soddisfare i clienti, deve assicurarsi che vengano individuati i loro requisiti.

### **Politica per la qualità**

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, contenga le condizioni per definire e riesaminare gli obiettivi, venga diffusa e compresa, sia tenuta sotto controllo e ne sia riesaminata l'adeguatezza nel tempo.

### **Obiettivi per la qualità**

Il vertice dell'organizzazione deve assicurarsi che, per le funzioni aziendali coinvolte ed agli opportuni livelli organizzativi, siano stati stabiliti adeguati obiettivi per la qualità, ivi inclusi quelli relativi ai prodotti e/o servizi e che questi siano misurabili ed in linea con quanto stabilito dalla politica per la qualità.

### **Pianificazione del sistema di gestione per la qualità**

Il vertice dell'organizzazione deve assicurarsi che la pianificazione del SGQ risponda ai requisiti generali ed agli obiettivi stabiliti e che sia mantenuta l'integrità del SGQ in occasione di suoi cambiamenti

### **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.

### **Comunicazioni interne**

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

### **Riesame da parte del vertice dell'organizzazione**

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

I riesami devono basarsi su elementi oggettivi quali gli esiti delle verifiche ispettive, le indicazioni e i reclami dei clienti, i dati sulla conformità dei processi e dei prodotti, nonché le azioni preventive e correttive adottate (anche a seguito dei precedenti riesami).

### **Risultati del riesame**

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

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

## 6-Gestione delle risorse

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

L'I.S. 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.

L'organizzazione deve inoltre rendere consapevole il personale dell'importanza delle sue attività e del suo contributo per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. L'I.S. dovrebbe analizzare i bisogni formativi di tutto il personale docente e ATA in funzione della Politica enunciata e dello sviluppo delle attività e predisporre idonei piani di formazione e/o addestramento per fare acquisire al personale le conoscenze e abilità necessarie.

Edifici, spazi di lavoro attrezzati, apparecchiature ed attrezzature, software, servizi di supporto (quali trasporti, comunicazione) sono esempi di infrastrutture che l'organizzazione deve individuare, mettere a disposizione e mantenere al fine di assicurare la conformità dei prodotti e/o i servizi ai relativi requisiti.

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

Le informazioni sono un'altra risorsa fondamentale per lo sviluppo continuo delle conoscenze dell'I.S. e per prendere decisioni basate sull'evidenza oggettiva dei fatti. Un eccesso d'informazioni crea confusione, ma la loro mancanza tende a isolare i vari operatori.



## 7-Realizzazione del prodotto/servizio

Il vertice della organizzazione è tenuto a individuare i requisiti del cliente (consegna ed assistenza incluse), quelli implicitamente necessari (anche se non specificati), quelli cogenti e quelli che la stessa organizzazione ritiene opportuni.

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.

### Progettazione e sviluppo

L'I.S. deve tenere sotto controllo le attività attinenti la progettazione e lo sviluppo dei prodotti e/o servizi, anche mediante una pianificazione che individui le fasi in cui si sviluppano tali attività, che stabilisca per ciascuna di esse le attività di riesame, verifica e validazione e che individui le connesse responsabilità ed autorità. La pianificazione va aggiornata in rapporto alla evoluzione delle attività ed alle esigenze. Vanno inoltre definite e coordinate le interfacce tra i diversi gruppi coinvolti nella progettazione e sviluppo, al fine di chiarire le responsabilità e facilitare un efficace scambio in informazioni.

### Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo

I risultati delle attività di progettazione e sviluppo vanno documentati in modo da permetterne il riscontro con i dati di ingresso. Tali risultati devono essere coerenti con i dati in ingresso; essere utilizzabili per le fasi approvvigionamento, produzione e/o erogazione; richiamare i criteri di accettabilità e precisare le caratteristiche importanti per la sicurezza e l'utilizzazione dei prodotti e/o servizi. I risultati devono essere approvati prima della loro utilizzazione.

### Riesame della progettazione e dello sviluppo

Vanno effettuati, in fasi opportune del processo di progettazione e sviluppo, dei riesami per valutare se i risultati della progettazione e sviluppo sono in grado di soddisfare i requisiti e per individuare eventuali problemi e proporre la soluzione. A tali riesami, dei cui risultati (e delle azioni conseguenti) va conservata documentazione, devono partecipare rappresentanti delle funzioni coinvolte nelle attività oggetto del riesame.

### Validazione

La validazione della progettazione e sviluppo va effettuata in accordo con quanto pianificato, per confermare che i prodotti e/o i servizi rispondono alle esigenze connesse alla prevista utilizzazione. Ove possibile la validazione va completata prima della utilizzazione dei prodotti e/o servizi. Dei risultati della validazione (e delle azioni conseguenti) va conservata documentazione.

### Approvvigionamento

Occorre assicurare che i prodotti e/o servizi approvvigionati risultino conformi ai relativi requisiti. Tipo ed estensione dei controlli sul fornitore e sui prodotti acquistati vanno rapportati alle loro ricadute nei confronti dei processi produttivi o del prodotto finale. L'Organizzazione deve stabilire dei criteri per selezionare, valutare e rivalutare i propri fornitori. La loro valutazione e selezione deve basarsi sulla capacità di fornire prodotti conformi ai requisiti di approvvigionamento. Dei risultati della valutazione (e delle azioni conseguenti) va conservata documentazione.

### 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'Organizzazione o del cliente, sono previste presso gli stabilimenti del fornitore, vanno contrattualmente precisate le modalità di verifica e quelle di svincolo dei prodotti e/o servizi.

### Produzione ed erogazione dei servizi

La produzione e l'erogazione di servizi vanno effettuate in condizioni pianificate e controllate. A tal fine l'Organizzazione deve assicurare la disponibilità di informazioni concernenti le caratteristiche dei prodotti e/o servizi e quella delle necessarie istruzioni operative.

L'Organizzazione deve identificare, verificare, proteggere, mantenere ed avere 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.

## 8-Misurazioni, analisi e miglioramento

L'I.S. 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, ad intervalli stabiliti.

Le misure dovrebbero essere valutate in termini di valore aggiunto fornito dall'I.S. . 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. L'I.S. dovrebbe valutare l'esigenza di utilizzare tecniche

statistiche per l'analisi dei dati, scelte per il loro grado d'idoneità alle varie applicazioni. I risultati dell'analisi dei dati dovrebbero costituire elementi per il riesame della Direzione.

L'I.S. dovrebbe individuare approcci creativi e innovativi per processi di miglioramento e pianificarne le azioni supportandole con le necessarie risorse. Il miglioramento continuo può comportare cambiamenti nell'organizzazione, che è necessario sottoporre a misurazione.

L'I.S. 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'I.S. 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, Associazioni Genitori).

#### 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

La conformità a quanto pianificato, ai requisiti del SGQ messo in atto ed a quelli della norma e l'efficace attuazione e manutenzione del SGQ vanno verificati ad intervalli prestabiliti mediante verifiche ispettive interne. Va predisposto, a tal fine, un programma delle verifiche che tenga conto dello stato e dell'importanza delle attività o aree oggetto della verifica nonché di quanto emerso da precedenti verifiche e che ne definisca gli obiettivi, i campi di applicazione, le frequenze e le modalità operative. L'obiettività ed imparzialità delle verifiche va assicurata sia nella selezione del personale sia nella conduzione delle verifiche. I valutatori non possono verificare il proprio lavoro.

Un'apposita procedura deve precisare le responsabilità, i requisiti per chi pianifica e conduce le verifiche, le modalità di registrazione e segnalazione dei risultati. I responsabili delle aree soggette a verifiche devono attuare tempestive azioni per eliminare le carenze riscontrate e le loro cause.

Le aree sottoposte a verifica dovranno avere una documentazione adeguata.

L'I.S. 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.

Le verifiche ispettive interne dovrebbero documentare le non conformità, indicare i punti di forza e di debolezza dell'I.S. ed anche le prestazioni eccellenti.

#### Misure economico-finanziarie

L'I.S. 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.

#### Monitoraggio e misurazione dei processi

I processi coperti dal SGQ devono essere monitorati e, se del caso, misurati per confermare la loro capacità a soddisfare le finalità prestabilite. Vanno presi adeguati provvedimenti nel caso in cui i processi non siano in grado di assicurare la conformità dei prodotti e/o servizi.

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

L'I.S. 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.

#### Gestione dei prodotti non conformi

Una procedura documentata deve precisare le modalità, le responsabilità e l'autorità per esaminare e risolvere le non conformità. La natura delle non conformità e le azioni adottate vanno registrate. Va verificata la conformità dei prodotti non conformi dopo gli interventi di modifica o riparazione. Prodotti non conformi già consegnati vanno soggetti ad opportune azioni che tengano conto anche delle conseguenze di tali non conformità.

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

#### Analisi dei dati

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

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

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.

Azioni correttive

Devono essere adottate azioni correttive per eliminare le cause di non conformità ed evitare il loro ripetersi. Tali azioni devono essere adeguate ai problemi generati da tali non conformità.

Un'apposita procedura deve precisare come riesaminare le non conformità (*le reclami sono equivalenti a non conformità*), individuare le loro cause, valutare l'esigenza di adottare delle azioni correttive, individuare le stesse e dar loro attuazione, registrare i risultati ottenuti e riesaminare le azioni adottate.

Prevenzione delle perdite

L'I.S. 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.

### Azioni preventive

Devono essere adottate azioni preventive per eliminare le cause di non conformità ed evitare che queste possano verificarsi. Tali azioni devono essere adeguate ai problemi che verrebbero generati da tali non conformità.

Una apposita procedura deve precisare come identificare le non conformità potenziali e le loro cause, valutare l'esigenza di adottare azioni preventive, individuare e dare attuazione alle azioni preventive, registrare i risultati ottenuti e riesaminare le azioni adottate.

ALLEGATO: Linee guida per l'autovalutazione

## A.1 L'autovalutazione

Lo scopo dell'autovalutazione è di esprimere un'opinione o un giudizio sull'efficacia e l'efficienza dell'I.S. e la maturità del suo sistema di gestione per la qualità. Il modello presentato vuole fornire un approccio semplice e facile per tale scopo.

### A.2 Grado delle attività

Grado	Tipologia delle attività	Situazioni
1	Formalizzazione assente	Non vi è presenza di attività sistematica, sporadica evidenza di qualche risultato
2	Attività avviate e formalizzate in modo abbastanza accettabile	Azioni impostate in modo abbastanza sistematico ma con dati sul miglioramento non del tutto completi
3	Approccio al sistema qualità formalizzato e stabile	Attività svolte in modo sistematico, avvio del miglioramento in modo documentato
4	Azioni di miglioramento in atto	Esistenza di azioni di miglioramento documentato con risultati
5	Prestazioni ottime	Processi integrati con risultati documentati ottimi anche mediante confronti tipo benchmarking

### A.3 Domande di autovalutazione

Ambito	Domande
Gestire i sistemi e i processi (4.1)	In che modo l'I.S. applica l'approccio per processi per raggiungere un efficace ed efficiente controllo in grado di produrre un miglioramento delle prestazioni?
Documentazione (4.2)	In che modo sono usati i documenti e le registrazioni a supporto di un'efficace ed efficiente operatività dei processi dell'I.S.?
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
Bisogni ed aspettative delle parti interessate (5.2)	In che modo vengono identificati i bisogni e le attese dei clienti, in modo continuativo? In che modo vengono identificati i bisogni di riconoscimento, soddisfazione sul lavoro, competenza e sviluppo individuale delle persone? In che modo l'I.S. esamina i potenziali benefici di partenariati con i fornitori? In che modo l'I.S. identifica i bisogni e le attese delle parti interessate, in modo che concorrano a definire gli obiettivi? In che modo l'I.S. assicura di aver rispettato le norme cogenti e i regolamenti?
Politica per la qualità (5.3)	La politica per la qualità dell'I.S. come assicura che le esigenze e le aspettative del cliente e delle altre parti interessate siano comprese? La politica per la qualità conduce a risultati visibili e ai miglioramenti attesi? La politica per la qualità tiene in considerazione la visione del futuro dell'I.S.?
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?
Personale (6.2)	L'I.S. come promuove la comprensione dei ruoli, delle responsabilità e il coinvolgimento del personale? L'I.S. come fa sì che il livello di competenza delle singole persone sia adeguato alle esigenze presenti e future?



# Presentazione del progetto

## Sirq (scuole in rete per la qualità)

### Obiettivi

Gli obiettivi della rete sono:

- Istituire un sistema di gestione della qualità (SGQ) certificabile secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000;
- Diffondere in rete e inserire nel sistema qualità comune le “migliori pratiche” dei nove istituti in un’ ottica di confronto, controllo reciproco e miglioramento continuo;
- Attivare uno sportello Qualità per le scuole del territorio per l’ aggiornamento, il supporto interistituzionale e la diffusione dell’ esperienza.

### Metodologia e Contenuti

Agli Istituti viene proposto un percorso in quattro tappe per attività autonome verso la qualità da sviluppare sia con moduli di formazione sia utilizzando materiali messi in rete su sito web: [www.sirq.it](http://www.sirq.it)

1. autoanalisi interna;
2. costituzione Commissione qualità e nomina coordinatore
3. attuazione di forme di miglioramento continuo a piccoli passi, applicando le indicazioni delle Linee guida ISO 9004:2000 e impostazione del sistema qualità;
4. Costruzione di un sistema qualità formalizzato e redazione del Manuale, delle procedure e delle istruzioni;
5. Messa a punto del sistema ISO9001:2000 e della documentazione con eventuale certificazione.

### Comitato di coordinamento e Istituto capofila

Per motivi organizzativi e di segreteria è istituito capofila l’ Istituto d’ Istruzione Superiore “D’ Oria” di Ciriè.

### Iscrizioni alla rete e costi per la partecipazione

Possono iscriversi alla rete gli istituti pubblici e privati interessati iscritti al settore scuola AICQ della regione di appartenenza.

Non vi sono costi fissi a carico degli istituti. Eventuali scambi di esperti o di docenti saranno concordati tra gli istituti, secondo quanto previsto dal regolamento dell’ autonomia, e con gli esperti Aicq . Eventuali aiuti da parte della rete, oltre alle attività di avvio del progetto, devono essere concordate di volta in volta.

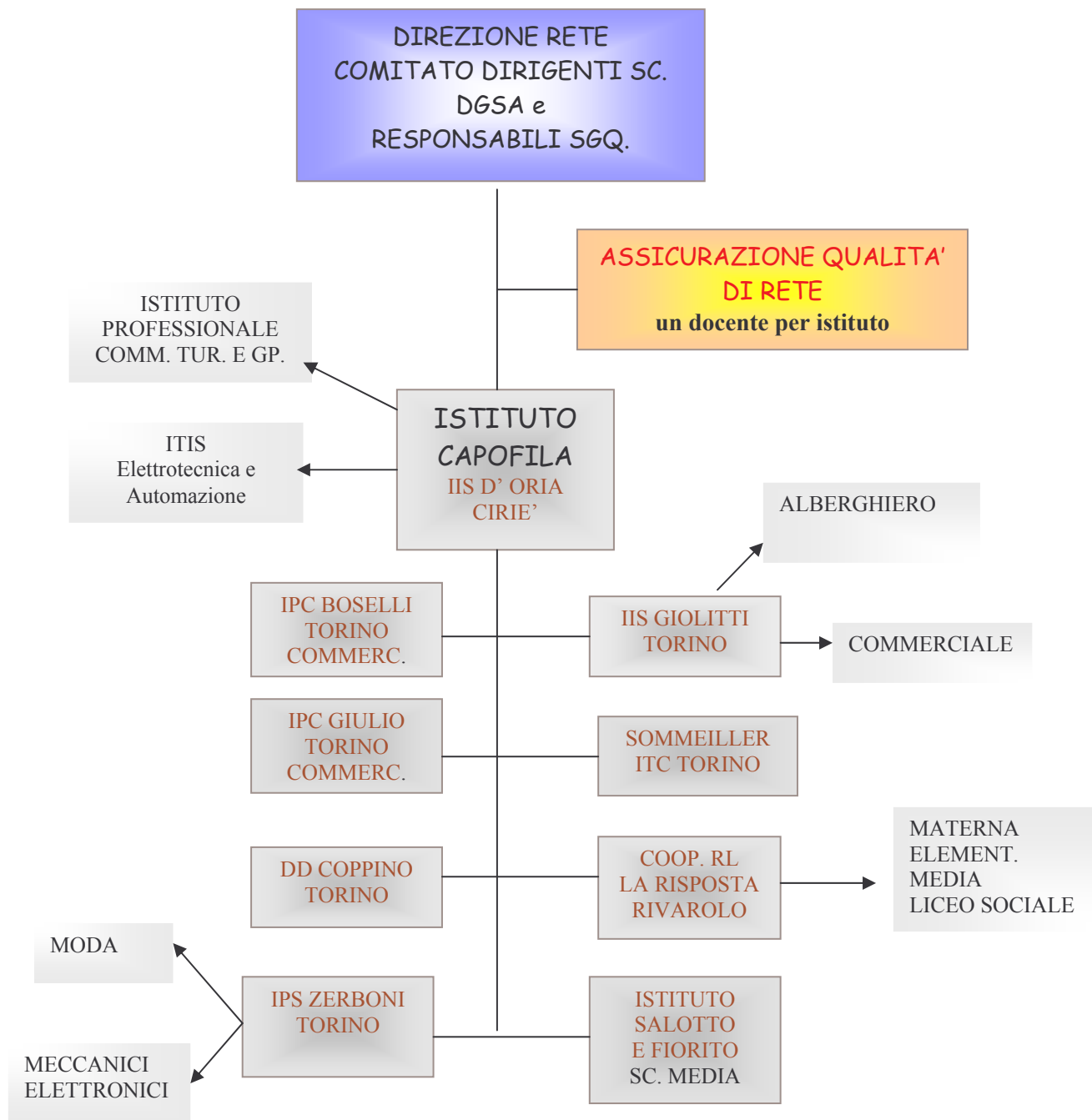
### Modalità di iscrizione alla rete e di comunicazione

L’ iscrizione alla rete si effettua mediante compilazione del modulo allegato trasmesso al D’ Oria via e-mail : [gammaq@infinito.it](mailto:gammaq@infinito.it).

Tutto il materiale da consultare potrà essere visionato su sito web: <http://web.tiscalinet.it/gammaq>

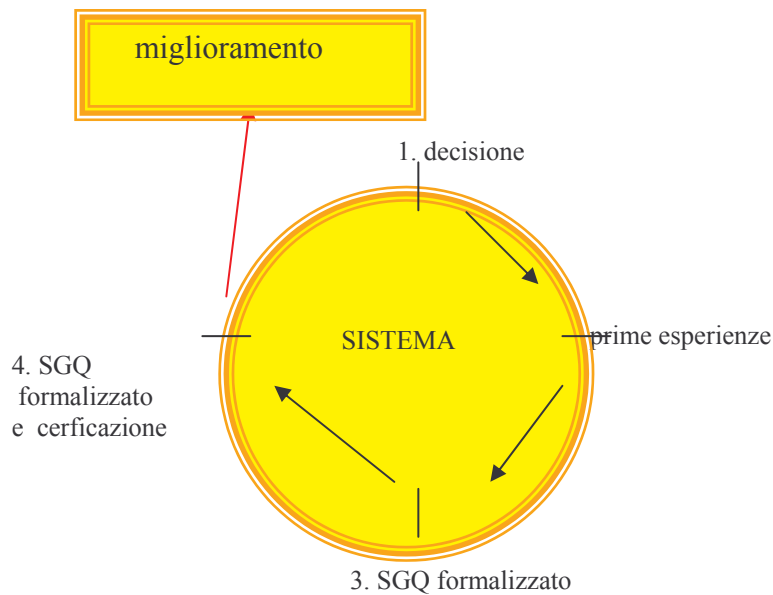
La rete Sirq è stata fondata da nove istituti dell'area Torinese, sette statali e due paritari, di diverso ordine e grado.

### L' ORGANIGRAMMA DELLA RETE



# Metodologia Realizzazione sistema Qualità nella scuola

Sono state individuate 4 tappe per l'avvio di Sistemi di Gestione per la Qualità:



Sono previsti due percorsi per realizzare il sistema ed eventualmente certificarlo, da adattare alle singole situazioni:

1. Lavorando in rete in modo autonomo (V. esempio in all. 1).
  2. Avviando moduli formativi e contemporaneamente lavorando in rete.
- ❑ La prima metodologia è consigliabile quando si hanno i prerequisiti di base e si vuole procedere in modo autonomo;
  - ❑ la seconda quando si è in assenza di pre-requisiti,

Nei casi pratici si possono prevedere anche approcci diversi.

Per capire quale dei percorsi sia più adatto al proprio istituto si può utilizzare un questionario di autovalutazione che sarà fornito dalla rete.



## ACCREDITAMENTO STRUTTURE FORMATIVE

L' accordo Stato-Regioni del 18/2/2000 ha affidato al Ministero del Lavoro il compito di individuare "i criteri e i requisiti minimi" per l' accreditamento delle strutture formative e orientative. L' accreditamento è un atto formale con cui l' amministrazione pubblica riconosce a un organismo la possibilità di proporre e realizzare interventi di formazione e/o orientamento finanziati con risorse pubbliche.

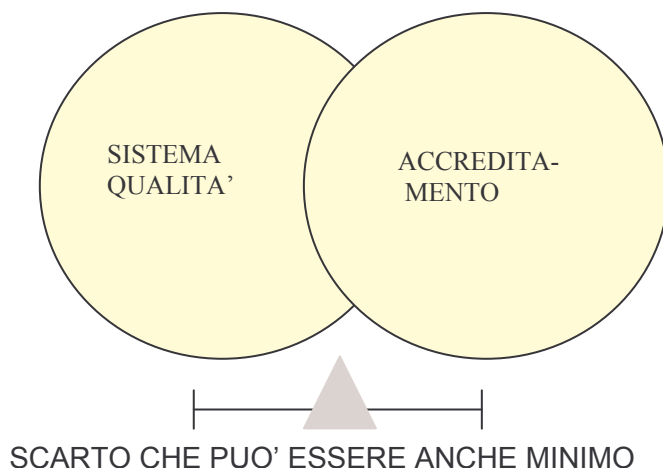
L' accreditamento è relativo alle macrotipologie: obbligo formativo, formazione superiore, formazione continua; e per le tipologie: apprendistato, handicap, formazione a distanza, svantaggio (utenza a rischio di esclusione: giovani seguiti dai servizi sociali, immigrati, tossicodipendenti. nomadi, ecc.).

### Manuale operativo regione Piemonte 3/12/2001.

#### ESEMPI DI CRITERI, INDICATORI, PARAMETRI, EVIDENZE PER L'ACCREDITAMENTO

<b>criteri</b>	<b>Indicatori</b>	<b>parametri</b>	<b>evidenze</b>	
A1 Capacità gestionali	1. responsabilità, autorità e obiettivi	organigramma dell'Istituto	funzioni, ruoli, responsabilità responsabile accreditamento responsabilità & compiti documento aggiornato & noto	
		descrizione obiettivi per la q. e l'accREDITAMENTO	1. obiettivi misurabili	
		impegno delle risorse	verifica procedure di accreditamento verifica di conformità monitoraggio applicazione procedure & rispetto regole	
	2. responsabile di sede	individuazione di responsabile di sede	formalizzazione dei ruoli e delle funzioni del responsabile.	
	3. riesame della direzione	verifica e diffusione risultati/obiettivi	1. periodicità (1 aa) 2. registrazione dati 3. miglioramenti possibili 4. piano attuazione 5. diffusione dati	
ECC. ECC. ECC.				
A.2 Capacità logistiche	36. risorse strutturali	risorse logistiche	aule, laboratori, tecnologie	
	37. risorse infrastrutturali	attrezzature e strumenti didattici	attrezzature, qualificazione fornitori...	
	39. servizio di segreteria	esistenza della segreteria	esistenza segretario/a competente	
	40. affidabilità economico-finanziaria			

# RAPPORTO TRA SISTEMA QUALITA' ISO 9001:2000 E ACCREDITAMENTO



## CONCLUSIONI

IL SGQ DELLA SMS "COSTA" DI CIRIE" VIENE CERTIFICATO ISO 9000 NEL 1999 (LA PRIMA SMS ITALIANA DEL REGISTRO SINCERT-SISTEMA NAZ. DI CERTIFICAZIONE SISTEMI QUALITA' - LA COSTA VIENE PREMIATA AL FORUM DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 2000-ROMA)

Nel Giugno 2002 la rete Sirq, sul modello Costa adattato, porta alla certificazione gli istituti D' Oria, Zerboni, Borselli, Giulio, Coppino, SS. Annunziata, Giolitti.. Il SGQ comprende molti requisiti regionali. L' accreditamento della rete è previsto per novembre 2002.

La rete, e il suo modello di certificazione, sono estendibili a tutti gli istituti interessati.

Torino 7/10/2002

Vito Infante

**Bibliografia:**  
linee guida Iso 9004:2000 Aicq scuola  
Manuale operativo Regione Piemonte