UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE PIEMONTE

PROGETTO MARCHIO

Gruppo Qualità USR Piemonte

Linee Guida
per la Qualità e l'Eccellenza

ad uso delle scuole piemontesi

Rev. 3
Torino 15/06/07

Gruppo di lavoro USR per la qualità:
Graziella Ansaldi, Silvana Di Costanzo, Silvana Mosca, Franco Rigola, Vito Infante, Anna Maria Brustia, Antonia Di Costanzo, Giuliana Priotti
Decreto istitutivo del Direttore Generale dell' Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte prot. N. 6774/P/A20 del 2/9/2004

Progettazione:
IIS " Tommaso D' Oria" *Centro Rete per la diffusione de progetto Qualità del MPI e capofila rete SIRQ*
Commissione: V. Infante, A. Di Costanzo, R. Discanno, S. Labanti, L. Loti, P. Piazza, B. Scriva, P. Trivisonne, V. Vergnano.

file disciplinare.doc rev 3 del 15//6/07

1 Introduzione

Il presente documento costituisce uno schema concettuale di riferimento per gestire gli Istituti Scolastici (nel seguito IS) migliorandone le prestazioni nel tempo in modo continuo. Esse possono essere utilizzate anche quando si vuole o si deve dimostrare la capacità di fornire servizi scolastici in grado di soddisfare le esigenze di tutte le parti interessate/utenza (studenti, famiglie, territorio, mondo del lavoro, società, EELL, Stato).
Il documento ha come riferimento le linee guida Iso 9004:2000 interpretate per la scuola da AICQ, opportunamente aggiornate in base alle esperienze effettuate dalle scuole piemontesi negli ultimi cinque anni.
Il modello è la base, con gli opportuni approfondimenti per:

- avviare negli istituti esperienze di gestione della qualità secondo il modello ISO avendo obiettivi di miglioramento (Iso 9004:2000);
- la certificazione del sistema qualità secondo la Iso 9001:2000;
- l' accreditamento regionale degli istituti;
- avviare esperienze di autovalutazione per l' eccellenza quali l' EFQM o il CAF;
- la partecipazione alle diverse edizioni dei premi Qualità;
- ogni forma di valutazione organizzativa interna ed esterna (Es SIVADIS).

La presente guida può essere utilizzata anche in modo selettivo e graduale per migliorare le prestazioni di singole aree significative degli istituti.

2 Termini e definizioni

Per la definizione completa dei termini sulla qualità si fa riferimento alla Norma ISO 9000:2000.

Per facilitare la lettura delle linee guida 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/servizio 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.

UTENTI DIRETTI – le/gli studenti in tutte le relazioni nelle quali un processo formativo sia finalizzato a produrre un risultato di apprendimento.
La/lo studente è considerato parte interessata/utenza 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.
Le/Gli studenti sono soggetti attivi che hanno il potere di modificare il servizio; il processo di erogazione del servizio scolastico è interattivo e il risultato della prestazione educativa dipende sia dalla scuola, sia dalla parte interessata/utenza.

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

- le studentesse e gli studenti (V. sopra);
- 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);
- i genitori e altri tutori legali;
- il personale della scuola, compresi le/i docenti e lo staff, la società.
- le parti interessate/utenza possono svolgere un ruolo attivo nella vita scolastica e nell'elaborazione dell'offerta formativa.

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 alle/agli studenti e alle famiglie comprendenti sostanzialmente:

- orari delle lezioni;
- titolo delle materie e sintesi dei programmi;
  - titolo di studio certificato;
  - risultati attesi/obiettivi formativi;
  - conoscenze e competenze in ingresso da parte delle/degli studenti;
  - obiettivi e standard di performance;
  - principali concetti e contenuti;
  - misure o valutazione delle competenze delle/degli studenti;

POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO – Le/gli studenti alle/ai quali è destinata l'istruzione.

FORNITORE/EROGATORE: organizzazione o persona che fornisce un prodotto o eroga un servizio. Un fornitore/erogatore può essere sia interno che esterno all'organizzazione.

CONTRATTO: l'insieme dei requisiti concordati tra fornitore/erogatore e fruitore e comunicati attraverso un mezzo qualsiasi. Per gli IS il modulo delle iscrizioni può rappresentare il contratto tra fornitore/erogatore e fruitore, mentre la carta dei servizi rappresenta gli impegni assunti dall'IS nei confronti delle parti interessate/utenza.

LA DIREZIONE: negli IS è rappresentata dal dirigente scolastico, dagli organi collegiali e dallo staff secondo il settore di competenza affidatogli dalla normativa di riferimento.

ECCELLENZA
Eccezionale capacità di gestione dell' organizzazione e di conseguimento di risultati, basata su alcuni concetti fondamentali: orientamento ai risultati, attenzione rivolta alle parti interessate/utenza, leadership e coerenza degli obiettivi, gestione in termini di processi e fatti, coinvolgimento e sviluppo delle persone, innovazione e miglioramento continui, partnership di mutuo vantaggio, responsabilità sociale dell' organizzazione.

ECCELLENZA SOSTENIBILE
Risultati eccellenti relativamente a performance, parti interessate/utenza e personale vengono conseguiti mediante la leadership che guida le politiche e le strategie attuate attraverso il personale, le partnership e risorse e processi.

DISCIPLINARE TECNICO[1]
Insieme dei requisiti di "servizio" da verificare all'interno di ogni scuola in aree opportunamente individuate e riassunte nell'acronimo S.A.P.E.R.I.
Nelle seguenti aree si ha il *core business* di ogni istituto:
S come sicurezza, strutture, attrezzature, affidabilità, continuità nel tempo;
A come apprendimenti, programmi, valutazioni;
P come pari opportunità, recupero e sostegno, diritto allo studio; eccellenza: valorizzazione dell' eccellenza, incentivi e borse di studio
E come Etica, principi deontologici e professionali,
R come Relazioni tra scuole, continuità tra ordini di scuole, reti, accordi con RSU;
I come Integrazione europea, obiettivi di Lisbona.

S.A.P.E.R.I. racchiude i servizi della scuola vista dalle parti interessate/utenza in relazione ai diversi bisogni ed esigenze.

[1] V. documento per i dettagli

3 I principi

Tutta l' attività gestionale della scuola dovrebbe essere orientata agli otto principi generali del sistema di gestione per la qualità:

a) Orientamento ai cittadini e alle parti interessate/utenza
Ogni IS esiste in relazione alle esigenze e ai bisogni formativi del proprio sistema "parti interessate/utenza ", pertanto deve impostare la propria azione sulla base della comprensione di queste esigenze per cercare di soddisfarle ed eventualmente superarle.
Nel modello i riferimenti alle esigenze delle parti interessate/utenza sono riassunte nell' acronimo SAPERI: S. servizi A. apprendimenti P. pari opportunità E. eccellenza R. reti e relazioni
I. integrazione europea e obiettivi di Lisbona
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.

I leader definiscono la missione, la visione e la cultura della scuola e si assicurano che esse siano note e condivise; creano principi deontologici e valori di riferimento per la scuola e li integrano nel loro comportamento; agiscono come modello di riferimento.

Sono coinvolti in prima persona nello sviluppo del modello di gestione della scuola per la qualità del servizio.
Interagiscono con le parti interessate/utenza, i rappresentanti della realtà esterna e con i fornitori.
I leader promuovono il cambiamento.

d) Approccio basato sui processi
La gestione di risorse e attività come processi permette di raggiungere con efficienza ed efficacia un obiettivo.
I processi devono essere progettati, gestiti, controllati e migliorati.
e) Approccio sistemico alla gestion
f) Miglioramento continuo
Obiettivo permanente dell'IS è il miglioramento continuo.

g) Decisioni basate su dati di fatto
Per le decisioni devono essere utilizzati dati e informazioni verificate

h) Rapporto di reciproco beneficio con i fornitori
Un rapporto di collaborazione non conflittuale migliora i risultati di entrambe le parti. Questo vale per i fornitori e per i partner territoriali, scuole, aziende, istituzioni: si vince "con", non si vince "contro".

Per raggiungere obiettivi di efficacia e di efficienza, l'IS deve essere visto come una rete di processi che fluiscono nel tempo con le relative interazioni.

c) Coinvolgimento del personale
Il personale deve essere responsabilizzato e coinvolto per il perseguimento degli obiettivi stabiliti perché le persone costituiscono l'essenza dell'IS.
Le persone devono essere valorizzate, le loro conoscenze e competenze identificate, sviluppate e valorizzate. Le comunicazioni devono essere efficaci. Gli incentivi devono essere raccordati al merito professionale.

4 I processi e la documentazione

L'IS dovrebbe individuare al proprio interno tutti i processi necessari per rispondere in modo efficace ed efficiente alle attese e ai requisiti delle parti interessate/utenza ed ottenere la soddisfazione di tutte le parti interessate/utenza.
Le aree di riferimento per identificare i processi interni e quelli ad alta crucialità sono quelle che si riferiscono ai servizi didattici, che rappresentano il processo principale, e quelle dei processi di supporto (amministrazione, gestione, collaborazione…)
Si dovrebbero definire le responsabilità dei vari processi e delle varie fasi e per ognuna dovrebbero essere indicati i tempi di svolgimento e gli obiettivi misurabili o osservabili da raggiungere, 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.
Molti dei processi interni degli IS sono attivati o condizionati da attività e processi che si sviluppano all'esterno dell'IS, nelle famiglie, nelle altre scuole e nel territorio. Occorre pertanto mantenere efficaci canali di comunicazione con il territorio per collegare i processi interni a quelli di orientamento, di interfaccia ed esterni.
Ogni processo dovrebbe essere gestito come un SGQ in miniatura, nel quale politica, risorse, obiettivi, attività, risultati e informazioni dovrebbero servire a raggiungere gli obiettivi finali dell'IS valorizzando le capacità operative e le capacità del personale coinvolto.
La base per il miglioramento continuo dovrebbe essere il controllo dei processi che portano alla soddisfazione di tutte le altre parti interessate/utenza.
L'aumento dei benefici per studenti, famiglie e territorio e la riduzione delle inefficienze e dei risultati scolastici insoddisfacenti sono esempi di risultati tangibili, ottenuti grazie ad un migliore controllo dei processi.

Il Manuale della Qualità e la documentazione

L'organizzazione dovrebbe predisporre, identificare, tenere sotto controllo ed aggiornare un Manuale della qualità in cui vengono riportate le motivazioni per eventuali variazioni significative o esclusioni rispetto alle indicazioni della presente guida, le procedure interne adottate, la descrizione dei processi significativi della scuola e delle loro interazioni.
La documentazione relativa al SGQ dovrebbe essere distribuita nei luoghi in cui è necessaria per lo svolgimento delle attività. Il numero e il tipo delle procedure viene stabilito dall' IS. Quelle consigliate riguardano: 1) la gestione della documentazione e delle registrazioni, 2) la gestione delle non conformità, 3) le azioni preventive e correttive.

Le registrazioni attinenti alla qualità vanno tenute sotto controllo e conservate per dare evidenza dell'efficace andamento del SGQ. Tali registrazioni devono essere identificate, archiviate e rese facilmente rintracciabili.

L' istituto dovrebbe gestire la documentazione del SGQ secondo lo schema: Norme, POF, Carta dei servizi, Regolamenti, Manuale Qualità, Procedure, Istruzioni, Disposizioni, Moduli, Registrazioni, Piani, Programmi, Progetti, Indagini statistiche, Rapporti con il territorio, Manifestazioni.
Deve essere evitata la produzione di documenti non essenziali.

5 Responsabilità della direzione

La Direzione dell'organizzazione dovrebbe evidenziare il proprio impegno per lo sviluppo e l'attuazione del SGQ e per il miglioramento dei servizi. A tal fine dovrebbe definire la politica per la qualità, assicurarsi che siano stati stabiliti i relativi obiettivi, segnalare l'importanza del rispetto dei requisiti delle parti interessate/utenza e di quelli cogenti, mettere a disposizione le risorse necessarie e riesaminare il SGQ e proporre azioni di miglioramento.

La Direzione dell'IS dovrebbe sviluppare la propria azione in coerenza con gli obiettivi della politica della qualità e del piano dell' offerta formativa.
Il coinvolgimento su tali obiettivi di tutto l'IS è fondamentale per ottenere la soddisfazione delle esigenze del sistema parti interessate/utenza .
Periodicamente l' Alta Direzione dell'IS dovrebbe effettuare il riesame sul sistema Qualità utilizzando i dati raccolti.

Esigenze ed aspettative
Il successo dell'IS dipende dalla comprensione, dalla soddisfazione delle esigenze e dalle aspettative delle parti interessate/utenza. La direzione dovrebbe sforzarsi di andare oltre le semplici attese. Nel rapporto con la società, l'IS dovrebbe dimostrare attenzione per i principi deontologici, la salute e la sicurezza, l'impatto ambientale, la conservazione delle risorse energetiche e i riflessi delle proprie attività sulla società in genere.
Sarebbe necessario che venisse compresa la necessità di difendere gli interessi della comunità territoriale e l'effetto promozionale di prospettive valide sul piano etico.

Politica per la qualità
La politica per la qualità dovrebbe essere definita, controllata, rivista e adattata alle necessità. Gli istituti che si riconoscono nel modello dovrebbero svolgere definire i propri obiettivi della qualità, controllarli e riesaminarli periodicamente.
Per essere efficace, la politica dovrebbe essere comunicata e conosciuta da tutti. Dovrebbe inoltre essere periodicamente rivista ed eventualmente migliorata.

Pianificazione
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.
La responsabilità per la loro realizzazione dovrebbe essere attribuita a personale idoneo.
Gli obiettivi dovrebbero essere periodicamente riesaminati e, se del caso, revisionati.
La Direzione dovrebbe pianificare i processi per il raggiungimento degli obiettivi e mettere a disposizione le risorse.

Responsabilità ed autorità
La Direzione dell'IS dovrebbe nominare un responsabile della gestione della qualità e coinvolgere tutto il personale al conseguimento degli obiettivi della scuola 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 la gestione dei processi.

Comunicazioni interne
I processi di gestione della comunicazione costituiscono una delle migliori risorse per il miglioramento e il coinvolgimento delle persone. Possono essere attuati sotto diverse forme:
- riunioni periodiche;
- avvisi su tabelloni, notiziari, pubblicazioni interne, circolari;
- mezzi audiovisivi ed elettronici.

I documenti normativi devono essere aggiornati mediante un sistema scelto e controllato dall' istituto.

Riesame da parte della direzione
La Direzione dovrebbe verificare periodicamente il SGQ, per valutarne l'efficacia e l'efficienza e per individuare eventuali modifiche per il suo miglioramento.
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 delle parti interessate/utenza
- le caratteristiche dei servizi/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 di istituti simili

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

6 Gestione delle risorse

L'IS dovrebbe individuare e mettere a disposizione le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi della politica.
Le risorse si possono suddividere in: **risorse tangibili,** quali attrezzature, infrastrutture, mezzi e in **risorse intangibili**, quali competenze e disponibilità delle persone, competenze, esperienze interne all'IS e proprietà intellettuali.

Competenza, consapevolezza, coinvolgimento del personale
Ogni persona dell'IS dovrebbe essere consapevole della propria posizione, delle responsabilità, dei limiti operativi e delle possibilità di miglioramento di cui può essere portatore in rapporto agli obiettivi dell' istituto. L'IS dovrebbe favorire il coinvolgimento del personale docente ed A.T.A. attraverso:

1. un clima favorevole tra le diverse componenti e all'interno delle componenti operative;
2. l'individuazione delle competenze didattiche, amministrative ed organizzative necessarie per ciascuna attività dell'IS;
3. la formazione continua, il suo incoraggiamento e orientamento;
3. il coinvolgimento del personale nella scelta degli obiettivi e nelle decisioni da prendere;
4. lo sviluppo di un sistema di riconoscimenti e incentivazione;
5. la creazione di canali comunicativi efficaci, verso e dal personale, per valutarne le esigenze;
6. le indagini sulla soddisfazione del personale.

L'organizzazione ha il compito di stabilire le competenze necessarie a coprire le posizioni che possono incidere sulla qualità dei servizi e/o prodotti nonché di provvedere a forme di formazione/addestramento, valutarne l'efficacia e documentare istruzione, addestramento, qualifiche ed esperienza del personale.

Infrastrutture e ambiente di lavoro
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.

Informazioni
Le informazioni dovrebbero essere una risorsa fondamentale per lo sviluppo 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 dovrebbero trarre vantaggi da un rapporto collaborativo con fornitori e partner utilizzando diverse modalità, ad esempio:
- 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.

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/servizio

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/utenza. Questi processi dovrebbero includere l'individuazione e il riesame delle informazioni rilevanti e, per quanto possibile, dovrebbero coinvolgere in modo attivo le parti interessate/utenza.

Progettazione e sviluppo
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 destinatari, la vita prevedibile del servizio, il numero e l'importanza delle parti interessate/utenza coinvolte, 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/utenza siano soddisfatte.
Sarebbe opportuno effettuare una valutazione dei rischi per individuare le probabilità e le conseguenze di possibili carenze nei processi.
Nella rilevazioni delle attese delle studentesse e degli studenti dovrebbero 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 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.
Relativamente ai servizi amministrativi e tenico-ausiliari l'Assemblea ATA dovrebbe definire l'orario di servizio, 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.

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 o esterni all'istituto possono essere:
- le attività che meglio rispondono ai bisogni delle parti interessate/utenza interne;
- le azioni preventive e correttive dell'insuccesso scolastico (mediante attività di recupero, tutoraggio di pari, approfondimento, ...);
- elementi in uscita da altri processi;

b) possibili input esterni:

- esigenze ed aspettative delle parti interessate/utenza esterne e del mercato (accordi con IS dello stesso ordine o di ordine inferiore o superiore, con aziende per stage, training o assunzione);
- norme cogenti nazionali e regionali;
- regole deontologiche, modelli pedagogici di riferimento e modelli di valutazione didattica;
- esempi di IS leader (benchmarking) o concorrenti.

Riesame, verifica, validazione
L'IS dovrebbe effettuare riesami periodici interfunzionali sugli obiettivi della progettazione e/o sviluppo, finalizzati a verificare la fattibilità del progetto nei diversi stadi.
La validazione del progetto dovrebbe essere effettuata prima della realizzazione del servizio. Nel caso dei servizi didattici la validazione si dovrebbe effettuare di norma dopo la prima erogazione.

Approvvigionamento
I fornitori esterni di servizi formativi dovrebbero essere selezionati sulla base di procedure incluse nel sistema qualità. Lo stesso dovrebbe valere per quanto riguarda l'acquisto di materiale, libri, software, computer, servizi di riproduzione. La fornitura di alloggiamento e servizi di mensa dovrebbero far parte delle procedure se fanno parte del contratto con le studentesse e gli studenti.
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.
Idonee procedure dovrebbero descrivere le modalità di acquisizione dei servizi formativi extra-curriculari; l'attribuzione della responsabilità per la selezione dei fornitori e per la stipula del contratto.
L'IS dovrebbe attivare un processo di verifica del servizio/prodotto approvvigionato per assicurarsi della sua conformità alle specifiche e rivedere i punteggi attribuiti ai fornitori.

Tenuta sotto controllo delle attività di produzione e di erogazione dei servizi
La produzione e l'erogazione di servizi vanno effettuate in condizioni pianificate e controllate. A tal fine l'IS deve assicurare la disponibilità di informazioni concernenti le caratteristiche dei servizi e quella delle necessarie istruzioni operative; devono essere disponibili, controllate ed utilizzate idonee apparecchiature produttive nonché i dispositivi di monitoraggio e misurazione.
Le verifiche dei servizi didattici, amministrativi e tecnico-ausiliari sono condotte sulla base dei indicatori definiti nella politica, nel POF e nella Carta dei servizi.
Di ogni elemento utile per il monitoraggio vanno fissate le modalità di rilevazione, gli strumenti da utilizzare, la periodicità degli interventi e i parametri di accettabilità.

Identificazione e rintracciabilità
L'IS dovrebbe predisporre ed attuare un processo e predisporre la relativa documentazione per identificare e seguire l'evoluzione dei propri processi interni, in modo da verificare il rispetto degli impegni assunti. Dovrebbe essere dichiarato per quanto tempo tale documentazione deve essere conservata.
Proprietà delle parti interessate/utenza
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.

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/servizio. Requisiti particolari possono essere richiesti per i software, i supporti elettronici, i materiali pericolosi, i materiali unici o non sostituibili.
L'IS dovrebbe individuare tutti gli archivi nei quali si trovano dati riservati concernenti sia il personale dell'IS che le allieve e gli allievi, stabilendo le responsabilità, le modalità per la loro consultazione e le protezioni contro l'impiego illegale.

8 Misurazioni, analisi e miglioramento

Strumenti per la misura dei servizi possono includere le simulazioni, le interrogazioni, le interviste e l'impiego di questionari. Questi ultimi sono lo strumento migliore per misurare la soddisfazione delle parti interessate/utenza interne ed esterne.
Il questionario dovrebbe essere:

- 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, gli standard e i livelli accettabili.

Per quanto concerne i laboratori, le apparecchiature di misurazione vanno tarate o verificate ad intervalli stabiliti (o prima dell'uso) in modo da assicurare la continuità della catena metrologica sino ai campioni nazionali o internazionali; il loro stato di taratura deve essere individuabile. Le apparecchiature vanno anche regolate, secondo necessità, e protette da aggiustaggi non voluti e da danneggiamenti sia in fase di utilizzo che di conservazione, manutenzione, movimentazione. Dei risultati delle tarature va conservata documentazione e, qualora talune apparecchiature risultassero non regolari, va verificata e registrata la validità o meno dei risultati di precedenti loro misurazioni e prese, se del caso, le opportune azioni correttive per le apparecchiature stesse e per i prodotti coinvolti. Qualora le misurazioni ed i monitoraggi siano effettuate con l'ausilio di un software, è necessario verificare e, se del caso, riverificare la sua adeguatezza per le prestazioni che è chiamato a svolgere.

Misurazioni, analisi e miglioramento
L'IS dovrebbe misurare e valutare i propri servizi, le capacità dei propri processi, il grado di soddisfazione delle parti interessate/utenza 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.
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.
Il miglioramento continuo comporta cambiamenti nell'organizzazione e nei servizi, che è necessario sottoporre a misurazione e monitoraggio. Le aree da esaminare dovrebbero essere analizzate con la logica dell'autovalutazione della ISO 9004:2000 o con la logica RADAR (risultati, approcci, diffusione, misura e risultati) del modello EFQM, prendendo in considerazione l'***approccio*** (coerenza delle scelte in rapporto alle esigenze da soddisfare e agli obiettivi della politica), la ***diffusione*** (condivisione e pratica diffusa), la ***valutazione e il riesame*** (regolarità dei controlli, apprendimento e miglioramento) e i ***risultati*** (trend, confronto con gli altri, rapporto di causa-effetto con gli approcci, grado di copertura dei risultati all'interno della scuola).

Visite 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-curriculari, di formazione del personale, di relazioni con partner esterni (aziende, enti privati , statali…) e degli altri processi di supporto: amministrativo, tecnico e ausiliario.

Le aree sottoposte a verifica dovranno avere una evidenza e/o una documentazione adeguate.

Monitoraggio e misurazioni della soddisfazione delle parti interessate/utenza

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

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

Tenuta sotto controllo delle non conformità

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/servizio. L'IS dovrebbe tenere sotto controllo le modalità di individuazione e le azioni messe in atto sul prodotto/servizio per prevenirne un uso non corretto.

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.

Azioni correttive, trattamento delle non conformità e azioni preventive
L'IS dovrebbe pianificare ed adottare un processo per gestire le azioni correttive che hanno lo scopo di eliminare le cause dei disguidi o delle non conformità.
In caso di disguido o disfunzione di lieve entità si interviene nella specifica situazione con un *trattamento* opportuno del caso.
Le azioni preventive, invece, tendono a prevenire cause di disguido e devono essere pianificate.

Miglioramento continuo
Un obiettivo dell'IS dovrebbe essere il conseguimento del miglioramento continuo per migliorare le prestazioni e per dare benefici a tutte le parti interessate/utenza.
Esistono due approcci per le attività di miglioramento:

- progetti strategici innovativi
- miglioramenti continui a piccoli passi.

Benchmarking e auditing incrociati tra gli Istituti
Per favorire attività di confronto e miglioramento degli Istituti, dovrebbero essere previste attività di auditing incrociati tra gli Istituti per verificare il soddisfacimento dei requisiti e l'utilizzo del sistema di gestione per percorsi di qualità ed eccellenza.