

## ILLUSTRAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ CERTIFICATO AI SENSI DELLA NORMATIVA ISO EN 9001:2000

### PREMESSA

La scuola vive oggi un momento di profonda innovazione: innovazione di linguaggio, di comportamenti, di relazioni, di strategia organizzativa.

In tale contesto, i concetti di **qualità**, **certificazione** e **norma ISO** si sono ampiamente diffusi, ma sono ancora molte le domande e le richieste di chiarezza, da parte delle scuole, sul significato della certificazione di qualità, sul processo da mettere in atto per conseguirla e sui vantaggi che ne derivano.

### LA NORMA ISO 9001: 2000

#### UNO STRUMENTO EFFICACE PER LA GESTIONE E LA VALUTAZIONE DEL SERVIZIO SCOLASTICO

Il primo obiettivo da perseguire per le scuole è la realizzazione di un Sistema di Gestione per la Qualità.

**Fondamenti di un Sistema di Gestione per la Qualità** sono:

- determinare le esigenze e le aspettative delle famiglie che iscrivono i loro figli alla nostra scuola
- stabilire la politica, ossia gli indirizzi generali dell'organizzazione, e gli obiettivi da perseguire
- determinare i processi e le responsabilità per conseguire gli obiettivi
- stabilire, per ciascun processo, le misure di efficacia nel perseguire gli obiettivi
- cercare opportunità per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi
- determinare e programmare i miglioramenti possibili

Hanno rilievo prioritario:

- l'analisi e la **tenuta sotto controllo dei processi** e dei risultati
- l'attivazione del **miglioramento continuo** e diffuso, in un'ottica non autoreferenziale, come ricerca di una risposta ai bisogni degli studenti, delle famiglie e del territorio, valorizzando le esperienze e le competenze degli operatori scolastici.

Un ruolo fondamentale nella gestione di un tale sistema è giocato dalla documentazione che permette di formalizzare chi fa che cosa, di stabilire cioè le responsabilità per ogni attività, la sequenza rigorosa delle operazioni, i controlli e le misurazioni necessari.

Il controllo continuo delle attività garantisce la conformità del processo ai requisiti fissati in fase progettuale, il raggiungimento degli obiettivi, l'andamento e i risultati del processo stesso.

La documentazione consente, inoltre, la riproducibilità del processo secondo le modalità fissate e indipendentemente dalla figura dell'operatore.

Il governo dei processi permette di ipotizzare un miglioramento della qualità dell'insegnamento e dell'attività d'aula attraverso il controllo dei processi di progettazione/programmazione, erogazione e valutazione dell'attività centrale della scuola: l'applicazione estensiva di questo metodo consente agli istituti scolastici di rendere il servizio più efficace e coerente con un'identità di scuola resa esplicita nella mission.

Un tale **Sistema di Gestione per la Qualità può essere certificato ISO 9001: 2000**.

La certificazione di qualità può avere una valenza positiva per il fatto che la scuola esce dall'autoreferenzialità e accetta che un ente esterno analizzi e valuti la sua organizzazione. L'aprirsi alla valutazione esterna rappresenta, infatti, un grande cambiamento e una leva verso il miglioramento.

La norma di riferimento per la certificazione è la **UNI EN ISO 9001: 2000**, il cui scopo è specificare i requisiti di un Sistema di Gestione per la Qualità quando un'organizzazione:

- ha l'esigenza di dimostrare la sua capacità di fornire un servizio che risponda ai bisogni del cliente
- desidera accrescere la soddisfazione dei clienti tramite l'applicazione efficace del sistema, ivi inclusi i processi per il miglioramento continuo.

I **requisiti fondamentali del Sistema** sono:

- **Sistema di gestione per la qualità**, che delinea gli elementi essenziali del sistema e la documentazione necessaria (manuale, procedure, registrazioni)
- **Responsabilità della Direzione**, ossia l'impegno della Direzione scolastica nello sviluppo, attuazione, gestione e riesame del "Sistema di Gestione", nella definizione degli indirizzi generali

dell'organizzazione (Politica per la qualità) e degli obiettivi, nella configurazione della struttura organizzativa e nella messa a disposizione delle risorse necessarie

- **Gestione delle risorse**, ossia le responsabilità e le modalità di gestione delle risorse necessarie per la realizzazione del servizio fornito al cliente
- **Realizzazione del prodotto**, che definisce i passaggi necessari per sviluppare i processi e tenere sotto controllo l'erogazione del servizio
- **Misurazioni, analisi e miglioramento** per dimostrare la conformità dei risultati e del Sistema di Gestione per la qualità ai requisiti stabiliti e migliorare in modo continuo l'efficacia del Sistema stesso.

## I PRINCIPI DI FONDO DELLA UNI EN ISO 9001:2000

Certificare il sistema di gestione per la qualità significa **renderlo conforme** al sistema organizzativo definito dalla norma di riferimento UNI EN ISO 9001: 2000.

### I focus da perseguire

- Leggi e prescrizioni cogenti applicabili alla scuola: è necessario individuare le leggi e le prescrizioni cogenti applicabili alla scuola e tenerne sotto controllo lo stato di aggiornamento; occorre dunque definire le responsabilità del reperimento e dell'aggiornamento della documentazione relativa.
- Attenzione e soddisfacimento delle aspettative degli alunni e loro famiglie ma anche territorio (enti, organizzazioni, agenzie, imprese) e altri soggetti del sistema di istruzione e formazione. Strumenti di rilevazione sono le indagini strutturate per l'analisi dei bisogni, le indagini sul grado di soddisfazione rispetto ai servizi offerti, la gestione dei reclami con attenzione a ogni segnalazione sia essa grave, marginale o di disturbo.
- Miglioramento continuo sia dell'efficacia, e quindi del risultato ottenuto, sia dell'efficienza dei processi di attuazione.

### Otto principi di base

Gli otto principi di base che garantiscono l'impostazione efficace di un Sistema di Gestione per la Qualità sono:

1. comprensione e interpretazione delle esigenze del cliente, siano esse espresse o implicite; l'attenzione va posta non solo alle esigenze attuali, ma anche alle possibili prospettive future
2. capacità del personale di maturare un senso di appartenenza rispetto all'organizzazione, assumendo consapevolezza e motivazione rispetto al ruolo assegnato
3. capacità dei leader di motivare e valorizzare le capacità e le competenze dei collaboratori
4. capacità di individuare, definire e gestire le attività per processi di erogazione dei prodotti/servizi e di controllo
5. capacità di individuare le interazioni tra i processi
6. ottica del miglioramento continuo
7. capacità di monitorare, misurare e valutare i risultati per prendere decisioni orientate al miglioramento (azioni correttive o preventive)
8. rapporti collaborativi con i fornitori per un'azione sinergica di miglioramento.

## IL PERCORSO

Si pongono due domande fondamentali:

- qual è il punto di partenza?
- come deve essere l'architettura di un sistema verificabile?

### Il sistema di gestione per la qualità è per natura circolare e periodico, teso al miglioramento.

Punto di partenza è, infatti, il documento di politica per la qualità con annessi obiettivi; allo stesso documento si ritorna attraverso il suo riesame.

La stesura del documento di politica, comporta necessariamente il riordino dei documenti di riferimento dell'istituto. Caratteristiche di un documento devono essere la chiarezza per l'utilizzatore, la funzionalità rispetto al servizio e la coerenza/interazione con la documentazione complessiva.

La politica e le attività messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi prefissati informano l'intero sistema: in assenza di una politica e obiettivi misurabili, il sistema non avrebbe ragione di esistere, e tutto quello che segue - lo sviluppo documentale, la formazione del personale, l'applicazione quotidiana di quanto definito, l'analisi dei risultati ottenuta attraverso fasi di monitoraggio e misurazione e infine l'archiviazione di tutti i documenti e dati – sarebbe un puro atto formale.

### **La documentazione**

Occorre innanzitutto definire la quantità di documentazione da produrre: a tal fine è necessario stabilire una mappatura dei prodotti/servizi e dei processi che ne conseguono.

Tale mappatura può delineare, da subito, il numero di procedure necessarie che si dovranno successivamente approntare per la funzionalità del sistema.

### **Che cos'è una Procedura ?**

Una procedura è una sequenza di azioni che devono essere svolte con certe modalità predefinite. Ad es. le operazioni di scrutinio con calendario, adempimenti e scadenze potrebbero essere codificate in una procedura relativa appunto allo svolgimento degli scrutini.

Le procedure con le quali si ha a che fare hanno tutte la seguente **struttura**:

1. **scopo** (indica il perché si crea la procedura e gli obiettivi che con il suo utilizzo si intendono perseguire)
2. **campo di applicazione** (definisce gli ambiti di applicazione della procedura)
3. **responsabilità** (identifica le persone o gli organismi che hanno responsabilità nel realizzare la procedura)
4. **procedura** (descrive la sequenza delle azioni e le modalità organizzative ed operative che dovranno essere utilizzate per realizzarle)
5. **allegati** (individuano modelli di moduli, griglie e tabelle che dovranno essere utilizzati nella trasmissione delle informazioni, dati, ecc.)

Indipendentemente dai prodotti/servizi erogati, la norma richiede **8 procedure di sistema**:

- Gestione e controllo dei documenti della Qualità
- Controllo delle registrazioni della Qualità
- Riesame della direzione
- Monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza
- Verifiche ispettive interne
- Gestione delle non conformità
- Azioni preventive
- Azioni correttive

Tali procedure costituiscono tuttavia un mero sistema di controllo, che ha ragion d'essere unicamente se esiste un sistema correttamente documentato e applicato.

Scrivere una procedura significa definire le modalità operative e le misurazioni da mettere in atto per il rispetto delle caratteristiche del prodotto/servizio (compresi i vincoli cogenti) e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per ogni prodotto/servizio, è necessario definire e documentare:

- le attività che si devono attuare (chi, cosa, come)
- i controlli che si devono effettuare per garantire il rispetto dei vincoli cogenti e i requisiti espressi nei documenti di riferimento ufficiali della scuola (P.O.F, Carta dei servizi...)
- i controlli da effettuare per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati per un determinato prodotto/servizio
- gli indicatori che possano dare evidenza della efficacia ed efficienza di un prodotto/servizio.

**Le restanti procedure** si riferiscono alla realizzazione del "prodotto" che nel caso specifico della scuola coincide con la realizzazione del processo di insegnamento/apprendimento e che di conseguenza coinvolge il personale docente e non docente. Avremo:

- Formazione e sviluppo professionale del personale (docenti e non docenti)

- Definizione e gestione del POF (docenti)
- Comunicazione interna ed esterna (alunni, docenti, non docenti)
- Progettazione formativa e pianificazione dell'attività didattica (docenti)
- Svolgimento dell'attività educativa e didattica (docenti)
- Gestione dell'attività di integrazione, recupero, sostegno (docenti)
- Registrazioni delle attività programmate e delle valutazioni (docenti)
- Controllo, verifica e valutazione degli apprendimenti (docenti)
- Controllo, vigilanza e sicurezza degli alunni (alunni, docenti, non docenti)

La norma richiede, inoltre, la stesura di un **Manuale della Qualità**, che contiene l'evidenza delle modalità con cui la scuola rispetta i requisiti fissati dalla norma.

Il **Manuale della Qualità** della scuola costituisce il documento fondamentale nel quale sono descritte le modalità gestionali ed operative del **Sistema di gestione per la Qualità**.

Esso costituisce la guida di tutto il personale in servizio nella scuola per lo svolgimento delle attività che avranno influenza sulla qualità. Il Manuale descrive come gli obiettivi per la Qualità vengono perseguiti e come, attraverso una conduzione coerente e conforme ai requisiti della norma **UNI EN ISO 9001: 2000**, la scuola ricerca il miglioramento continuo dei servizi erogati in modo da realizzare al meglio i propri fini istituzionali e soddisfare le richieste degli utenti.

#### **La formazione**

Un elemento fondamentale del Sistema di Gestione per la Qualità è il **coinvolgimento**, inteso come sviluppo del consenso e della consapevolezza del personale e di quei gruppi di lavoro che, all'interno dell'organizzazione, svolgono un ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi fissati.

Un altro fattore indispensabile è la **formazione** del personale sulla gestione del sistema - in particolare sulla modalità di gestione della documentazione dei vari prodotti/servizi - e sul sistema di controllo previsto dalla norma.

#### **L'applicazione**

È la fase in cui si attuano le procedure e si raccolgono tutte le registrazioni dei controlli da esse previsti e quelli provenienti dalla procedure di sistema o dai clienti (reclami).

#### **La misurazione**

In questa fase, le singole registrazioni vengono elaborate al fine di calcolare i valori degli indicatori di efficienza e di efficacia, preventivamente fissati per ogni singolo servizio.

L'analisi dei risultati consente di valutare le singole performance dei servizi, verificarne l'accettabilità e individuare azioni che possano consentire il miglioramento dei singoli prodotti/servizi.

#### **L'archiviazione**

Questa fase, l'ultima del percorso, è quella che garantisce il buono stato della conservazione, l'identificazione e la rintracciabilità di tutti i documenti (sia di natura interna che di origine esterna) e di tutte le registrazioni.

È fondamentale, a tal fine, predisporre una procedura che definisca per ogni documento e/o registrazione la responsabilità della buona conservazione, gli elementi di riferimento per la consultazione e la durata della conservazione.

### **IL SISTEMA DI CONTROLLO**

La norma prevede un proprio sistema di controllo, che possa consentire di avere continuamente dei feedback sull'intero sistema di gestione.

Tale controllo di sistema si basa su alcune procedure (procedure di sistema):

- verifiche ispettive interne
- tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi
- gestione delle azioni correttive
- gestione delle azioni preventive.

## **IL RIESAME**

Il **riesame** da parte della Direzione è il controllo che chiude il ciclo e che consente di verificare l'effettiva efficacia di tutto il sistema.

Elementi utili per il riesame sono i rapporti periodici del Rappresentante della Direzione sull'andamento del sistema, completi di statistiche e grafici sui risultati ottenuti.

Il riesame della Politica e degli obiettivi fissati deve portare a decisioni e quindi alla pianificazione di azioni di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del sistema.

## Un metodo pedagogico che affonda le radici nel passato per garantire un futuro migliore ai vostri figli.

Il metodo ignaziano è la struttura pedagogico-didattica che caratterizza lo stile educativo della nostra Scuola. La tradizione pedagogica ignaziana ha le proprie radici nel *metodo parigino* e nella *Ratio Studiorum*.

Il **metodo parigino**, sperimentato da S. Ignazio nei suoi studi alla Sorbona (1529-1532), era caratterizzato dall'attenzione che il docente poneva alle **qualità personali** e alle **modalità di apprendimento** dello studente. Per questa ragione il Santo lo preferì al metodo praticato in Italia all'epoca, in quanto fondato soprattutto sul prestigio del docente e sulla sua eloquenza.

La **Ratio Studiorum** (1599) codifica i principi della pedagogia dei Gesuiti così come si è venuta sviluppando a partire dalla esperienza esistenziale del Fondatore, dai suoi scritti autobiografici, dalle *Costituzioni* e dagli *Esercizi spirituali*.

Questa ricca tradizione educativa è stata ampiamente rivisitata alla luce delle recenti acquisizioni delle scienze umane e dalla psicodidattica dell'apprendimento, strutturandosi sulla base di un metodo chiamato **Paradigma Pedagogico Ignaziano (P.P.I.)**, che si propone come un criterio di trasversalità, poiché suscita atteggiamenti pedagogico-didattici lungo tutto il percorso scolastico e porta a realizzare strategie operative comuni all'intero corpo docente.

In base a questo metodo, fondato sul principio "*non multa, sed multum*", la didattica si articola in cinque momenti:

- il **contesto**, da cui prende avvio il processo di insegnamento;
- l'**esperienza**, costituita dal vissuto dell'alunno;
- la **riflessione** come momento didattico dell'apprendimento interiorizzato;
- l'**azione** in cui si integrano le competenze acquisite con la propria realtà;
- la **valutazione** mediante la quale l'alunno è guidato a prendere coscienza del cammino compiuto, ad autovalutarsi e a individuare ulteriori obiettivi di crescita.

In questo metodo si inseriscono due ulteriori criteri cardine della Pedagogia Ignaziana:

- la **cura personalis**, intesa come educazione personalizzata. Certamente non più attuabile negli stessi termini in cui avveniva all'epoca di S. Ignazio, in cui i figli dei nobili potevano contare sulla presenza costante e austera del precettore personale. Anche oggi, tuttavia, è realizzabile nel contesto scolastico moderno se si sanno sfruttare con creatività condizioni di flessibilità, di metodo, orari e strutture, usufruendo delle possibilità offerte dalle leggi sull'autonomia scolastica.
- il **magis**, cioè la determinazione dell'educatore a offrire le condizioni che consentano all'alunno di riconoscere e sviluppare pienamente tutte le sue potenzialità, non accontentandosi mai del minimo sforzo, ma andando coraggiosamente oltre la mediocrità, fino a dare in ogni circostanza il meglio di sé.

## Un corpo insegnanti responsabile, che ama il proprio lavoro.

In una Scuola della Compagnia di Gesù la responsabilità principale della formazione morale e intellettuale spetta, in ultima istanza, non ai programmi o alle attività scolastiche o parascolastiche, ma al Docente, sotto la guida di Dio.

Una Scuola dei Gesuiti è una comunità aperta in cui ci si impegna a sviluppare un autentico rapporto personale tra Docenti e Alunni. Senza questo rapporto di amicizia, gran parte della forza tipica della nostra educazione andrebbe perduta. Un autentico rapporto di fiducia tra docente e alunni è infatti condizione importantissima per disporre gli alunni a crescere nell'impegno per i valori.

Siamo convinti che, all'interno della comunità scolastica, il docente avrà un'influenza con l'esempio di ciò che egli stesso è. Osservava Papa Paolo VI nell'Esortazione Apostolica "Evangelii Nuntiandi" che "l'uomo contemporaneo ascolta più volentieri i testimoni che i maestri o, se ascolta i maestri, lo fa perché sono dei testimoni".

Gli insegnanti di una scuola diretta dai Padri Gesuiti, oltre ad essere professionisti qualificati, sono

chiamati ad essere uomini e donne dello Spirito. Sono consapevoli di essere come una città posta su un monte; quello che sono parla più forte di quello che fanno o di quello di dicono.