

AUTOVALUTAZIONE E INTEGRAZIONE SISTEMICA NELLA SCUOLA

di Marco Bechis e Laura Tomatis

Introduzione

Al termine del percorso di revisione dell'attuale norma ISO 9001¹ a cura del Comitato Tecnico ISO/TC 176/sc 2 (*Quality Systems*) è prevista la pubblicazione del nuovo standard ISO 9001:2015², le cui principali modifiche sono sintetizzabili nei seguenti punti: adattarsi a un mondo in cambiamento; migliorare la capacità di un'organizzazione di soddisfare i propri clienti; fornire una base coerente per il futuro; rispecchiare gli ambienti sempre più complessi in cui le organizzazioni operano; rappresentare le esigenze di tutte le parti interessate; favorire l'integrazione con altri sistemi di gestione.

Nel nuovo *standard* verrà rivolta una particolare enfasi ad aspetti quali: maggiore attenzione per il cliente; pensiero basato sul rischio; allineamento della politica e degli obiettivi del sistema di gestione per la qualità con la strategia di un'organizzazione; maggiore flessibilità della documentazione.

In ambito scolastico a partire dall'anno scolastico 2014-15 è stato introdotto il sistema di autovalutazione³ basato sull'analisi dei processi, degli esiti e del contesto organizzativo.

I due sistemi (ISO 9001 e autovalutazione) possono essere sinergicamente integrati.

¹ ISO 9001, *Quality Management Systems – Requirements*, ISO, 2008.

² ISO/FDIS 9001, *Quality Management Systems – Requirements*, ISO, 2015.

³ Cfr. DPR 28 marzo 2013, n. 80, *Regolamento sul Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione*, G.U. Serie generale n. 155 del 4/7/2013; *Valutare le scuole: le logiche generali del progetto VALES*, MIUR, INVALSI, 2012; *Linee guida per l'autovalutazione: dal processo al rapporto di autovalutazione*, MIUR, INVALSI, 2012.

High Level Structure e integrazione sistemica

Al fine di favorire gli utilizzatori e migliorare l'integrazione con altri sistemi di gestione, nonché evitare confusioni nella fase di implementazione, il futuro standard verrà proposto in un nuovo formato ISO (*Annex SL*, elaborato dall'ISO Technical Management Board – Joint Technical Coordination Group e sostitutivo dell'ISO Guide 83⁴), che fornendo una struttura base comune ai futuri documenti normativi sui sistemi di gestione dovrebbe facilitare l'elaborazione di *Integrated Management System* (IMS) che integrano due o più norme di differenti tematiche (ad esempio: ISO 9001, ISO 14001⁵, OHSAS 18001⁶) in un unico sistema di gestione.

A riguardo si osserva come alcuni standard siano già stati pubblicati nel nuovo formato armonizzato e altri siano in progetto⁷, in particolare le norme ISO 9001 e ISO 14001 sono in corso di revisione secondo tale formato. Anche per la revisione dell'attuale norma ISO 14001⁸ sui sistemi di gestione ambientali è prevista la pubblicazione entro la fine del 2015, mentre per la nuova norma ISO 45001 sui sistemi di gestione della sicurezza e salute sul lavoro⁹ (che sostituirà il documento del BSI OHSAS 18001:2007 e rappresenterà il primo standard emesso dall'ISO relativamente ai sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro) è prevista la pubblicazione entro la fine del 2016. Il concetto di “qualità” pare evolvere gradualmente e includere altri aspetti, più ad ampio spettro, nel campo della responsabilità sociale¹⁰, configurando una sorta di cosiddetta “qualità responsabile”.

L'*Annex SL* prevede una *High Level Structure* (HLS) caratterizzata da termini/definizioni, testi, titoli ed è strutturata nei seguenti dieci capitoli condivisi con altri sistemi di gestione: 1. Scopo; 2. Riferimenti normativi; 3. Termini e definizioni; 4. Contesto dell'organizzazione; 5. *Leadership*; 6. Pianificazio-

⁴ ISO Guide 83 – Draft, *High Level Structure and Identical Text for Management System Standards and Common Core Management System Terms and Definitions*, Secretariat: TMB, ISO, 2011.

⁵ ISO 14001, *Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use*, 2004.

⁶ BSI OHSAS 18001, *Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements*, BSI, 2007.

⁷ ISO 30301:2011, *Information and Documentation – Management Systems for Records – Requirements* (armonizzato con *Annex SL*); ISO 22301:2012, *Societal Security – Business Continuity Management Systems – Requirements* (armonizzato con *Annex SL*); ISO 20121:2012, *Event Sustainability Management Systems – Requirements with Guidance for Use* (armonizzato con *Annex SL*); ISO 39001, *Road-Traffic Safety (RTS) Management Systems – Requirements with Guidance for Use* (in linea con *Annex SL*); ISO/IEC 27001, *Information Technology – Security Techniques – Information Security Management Systems – Requirements* (in linea con *Annex SL*); ISO 55001, *Asset Management – Requirements* (in linea con *Annex SL*); ISO 16125, *Fraud Countermeasures and Controls – Security Management System – Requirements* (in linea con *Annex SL*).

⁸ ISO/FDIS 14001, *Environmental Management Systems – Requirements*, ISO, 2015.

⁹ ISO/CD 45001, *Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements*, ISO, 2015.

¹⁰ UNI ISO 26000, *Guida alla responsabilità sociale*, UNI, 2010.

ne; 7. Supporto; 8. Attività operative; 9. Valutazione delle prestazioni; 10. Miglioramento.

La revisione della norma ISO 9001:2015

La bozza finale della nuova normativa – ISO/FDIS 9001:2015 (*Final Draft International Standard*) – è basata su sette principi per la qualità: attenzione al cliente, *leadership*, coinvolgimento delle persone, approccio per processi, miglioramento, decisioni basate sull'evidenza, gestione delle relazioni.

In sintesi i principali cambiamenti della revisione del 2015 riguardano i seguenti aspetti (Tabella 1): adozione di un HLS (come stabilito nel sopraccitato *Annex SL* dell'ISO); approccio basato sul rischio (*risk based thinking*), che rappresenta una delle novità più significative della futura nuova norma; maggior numero di requisiti relativi alla *leadership* e maggiore coinvolgimento del *top management* (il rappresentante della direzione non sarà più necessario); minor numero di requisiti di prescrizione; minore enfasi ai documenti del SGQ, da elaborare in funzione delle esigenze e dei rischi aziendali (in particolare non verrà più richiesta l'elaborazione del manuale della qualità e delle sei procedure obbligatorie); richiesta di ventidue “informazioni documentate” (espressione che sostituirà i termini “documento” e “registrazione”) obbligatorie (tabella 2); maggiore enfasi sulla gestione delle competenze necessarie alle risorse umane (specificatamente in termini di assicurazione, monitoraggio, miglioramento e gestione della documentazione); migliore applicabilità per il settore terziario (in particolare verrà usato il termine “bene” e/o “servizio” anziché “prodotto”); presenza di un requisito specifico per definire i confini del SGQ (con particolare attenzione ai processi svolti all'esterno); maggiore enfasi sul contesto organizzativo e sull'approccio per processi finalizzato allo sviluppo, all'attuazione e al miglioramento dell'efficacia del SGQ (per ogni processo dovranno essere definiti *input* e *output* e fornite chiare specifiche per la misurazione dei parametri prestazionali); maggiore focalizzazione sul valore aggiunto per l'organizzazione e per il cliente, con orientamento ai risultati e al miglioramento degli stessi; considerazione dei *feedback* da ogni parte interessata e da ogni processo (non solo quindi dai clienti); maggiori precisazioni sul controllo delle forniture esterne di beni e servizi, affrontando tutte le forme di approvvigionamento (dal semplice acquisto di un bene/servizio all'affidamento all'esterno di un processo).

Unitamente alla norma ISO 9001 verrà emesso il documento ISO/TS 9002 che rappresenterà una guida per l'applicazione della nuova normativa; a riguardo si precisa che anche le norme ISO 9000¹¹ e ISO 9004¹² risultano in corso di revisione.

¹¹ UNI EN ISO 9000, *Sistemi di gestione per la qualità – Fondamenti e vocabolario*, UNI, 2005.

¹² UNI EN ISO 9004, *Gestire un'organizzazione per il successo durevole – L'approccio della gestione per la qualità*, UNI, 2009.

TABELLA 1 – PRINCIPALI CORRELAZIONI TRA LE NORME SUI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ (SGQ)

ISO 9001:2008		ISO/DIS 9001:2015
Macroprocessi / capitoli		
	4-SGQ; 5-Responsabilità della direzione; 6-Gestione delle risorse; 7-Realizzazione del prodotto; 8-Misurazione analisi e miglioramento	4-SGQ; 5-Leadership; 6-Pianificazione; 7-Supporto; 8-Attività operative; 9-Valutazione delle prestazioni; 10-Miglioramento
Paragrafi		
4	Requisiti generali e relativi alla documentazione (4.1-2); Manuale della qualità (4.2.2); Tenuta sotto controllo dei documenti e delle registrazioni (4.2.3-4)	Determinazione del campo di applicazione del SGQ (4.3); SGQ e relativi processi (4.4); Informazioni documentate (7.5); Controllo delle informazioni documentate (7.5.3)
5	Impegno della direzione (5.1); Orientamento al cliente (5.2); Politica per la qualità (5.3); Responsabilità, autorità e comunicazione (5.5); Rappresentante della direzione (5.5.2); Comunicazione interna (5.5.3); Riesame della direzione (5.6); <i>Input/Output</i> del riesame (5.6.2-3); Obiettivi per la qualità (5.4.1); Pianificazione del SGQ (5.4.2)	<i>Leadership e Commitment</i> (5.1-5.1.1); Orientamento al cliente (5.1.2); Politica per la qualità (5.2); Ruoli organizzativi, responsabilità, autorità (5.3); Azioni per gestire i rischi e le opportunità (6.1); Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro conseguimento (6.2); Pianificazione delle modifiche (6.3); Comunicazione (7.4); Riesame della direzione (9.3)
6	Messa a disposizione delle risorse (6.1); Risorse umane (6.2); Competenza, formazione-addestramento e consapevolezza (6.2.2); Infrastrutture (6.3); Ambiente di lavoro (6.4)	Risorse (7.1); Personale; Competenza; Consapevolezza (7.1.2; 7.2-3); Infrastrutture (7.1.3); Ambiente per la realizzazione dei processi (7.1.4)
7	Pianificazione della realizzazione del prodotto (7.1); Processi relativi al cliente (7.2); Determinazione e riesame dei requisiti relativi al prodotto (7.2.1-2); Comunicazione con il cliente (7.2.3)	Pianificazione controllo operativo (8.1); Determinazione e riesame dei requisiti relativi a beni e servizi (8.2.2-3); Comunicazione con il cliente (8.2.1)
	Pianificazione, <i>Input</i> , <i>Output</i> , Riesame, Verifica, Validazione e Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e sviluppo (7.3.1-7); Processo di approvvigionamento; Verifica del prodotto approvvigionato (7.4.1-3)	Pianificazione, <i>Input</i> , <i>Output</i> , Controllo e Modifiche della progettazione e sviluppo (8.3.2-6); Controllo delle forniture esterne di prodotti e servizi (8.4); Tipi ed estensione del controllo per gli approvvigionamenti esterni (8.4.2-3)

	Tenuta sotto controllo e validazione dei processi di produzione e di erogazione del servizio (7.5.1-2); Identificazione e rintracciabilità (7.5.3); Proprietà del cliente (7.5.4); Conservazione del prodotto (7.5.5); Tenuta sotto controllo delle apparecchiature di monitoraggio e misurazione (7.6)	Controllo della produzione di beni e dell'erogazione di servizi (8.5.1); Identificazione e rintracciabilità (8.5.2); Proprietà del cliente e dei fornitori esterni (8.5.3); Conservazione (8.5.4); Attività post-vendita (8.5.5); Controllo del cambiamento (8.5.6); Dispositivi di monitoraggio e misurazione; Analisi e valutazione (7.1.5; 9.1)
8	Soddisfazione del cliente (8.2.1); <i>Audit</i> interno (8.2.2); Monitoraggio e misurazione dei processi e del prodotto (8.2.3-4); Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (8.3); Analisi dei dati (8.4); Miglioramento continuo (8.5.1); Azioni correttive (8.5.2); Azioni preventive (8.5.3)	Soddisfazione del cliente (9.1.2); <i>Audit</i> interno (9.2); Rilascio di beni e servizi (8.6); Controllo di <i>Output</i> di processo, prodotti e servizi non conformi (8.7); Analisi e valutazione (9.1.3); Miglioramento continuo (10.3); Non conformità e azioni correttive (10.2); Azioni per gestire i rischi e le opportunità (6.1)

TABELLA 2 – INFORMAZIONI DOCUMENTATE OBBLIGATORIE (ISO/DIS 9001:2015)

Macroprocesso / Capitolo	4	Campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità (4.3)
	5	Politica per la qualità (5.2.2)
	6	Informazioni relative agli obiettivi dell'organizzazione (6.2.1)
	7	Risultati delle tarature o verifiche (7.1.5); Competenze del personale (7.2); Informazioni che l'organizzazione ritiene necessarie per la sua efficacia (7.5)
	8	Informazioni nella misura necessaria per avere certezza che i processi sono stati eseguiti come pianificato (8.1); Risultati del riesame del contratto (8.2.3); Requisiti in ingresso; Risultati in uscita; Modifiche alla progettazione e sviluppo (8.3.2; 8.3.5-6); Monitoraggio delle prestazioni e della rivalutazione dei fornitori esterni (8.4.1); Requisiti, punti di controllo e caratteristiche dei beni/servizi (8.5.1); Informazioni sulle attività da eseguire e sui risultati da ottenere (8.5.1); Rintracciabilità eventuale (8.5.2); Informazioni sui risultati del riesame dei cambiamenti, sul personale che li autorizza e sulle azioni necessarie (8.5.6); Identificazione della persona che autorizza il rilascio di beni e servizi per la consegna al cliente (8.6); Azioni di controllo del processo (8.6)
	9	Evidenza dei risultati del monitoraggio (9.1.1); Programma di <i>Audit</i> e dei risultati degli <i>Audit</i> (9.2); Evidenza dei risultati del riesame della direzione (9.3)
	10	Non conformità, azioni successivamente intraprese e risultati di eventuali azioni correttive (10.2)

Approccio basato sul rischio

Nella futura norma ISO 9001 è previsto un esplicito riferimento alla gestione dei rischi dei processi, che dovrà essere condotta in conformità alla norma ISO 31000¹³, per supportare e migliorare la comprensione e l'applicazione dell'approccio per processi stessi.

Con riferimento alle fasi del *risk approach* (identificazione, analisi, valutazione e trattamento dei rischi) sarà necessario, per ogni processo, identificare i fattori di rischio che potrebbero avere un impatto negativo sul risultato desiderato e sviluppare le relative contromisure per affrontarli; in particolare, il processo di sviluppo di beni/servizi e quello di approvvigionamento dovranno essere gestiti anche sulla base di una valutazione dei rischi: all'organizzazione sarà richiesto di adottare un approccio basato sul rischio per determinare il tipo e l'estensione dei controlli, compreso il monitoraggio sui fornitori esterni).

Le "azioni preventive" dovranno essere sostituite da azioni inserite in un processo più ad ampio spettro (*risk assessment process*) per gestire sia i rischi sia le opportunità; in altri termini i rischi dovrebbero essere "proattivamente" previsti e affrontati già nella fase di pianificazione, non trattati come qualcosa a cui si reagisce.

Nella futura norma ISO 9001 verrà richiesta una maggiore enfasi sul contesto organizzativo: tale requisito dovrebbe favorire l'attenzione dell'organizzazione non solo ai clienti, al personale e ai fornitori, ma anche agli altri *stakeholder*, ad esempio la comunità nella quale l'organizzazione opera o sulla quale ha significativa influenza; in questa accezione il *quality planning* potrebbe costituire una sorta di motore di ricerca relativo agli impatti sui processi e fornire utili indicazioni su quali rischi potrebbero essere anticipati.

Nell'ambito dell'International Accreditation Forum (IAF) – che monitora lo stato delle certificazioni e degli accreditamenti – e dell'ISO Committee on Conformity Assessment (CASCO) è stato concordato un periodo di transizione di tre anni dalla data di pubblicazione della norma ISO 9001, prevista per settembre 2015. Diciotto mesi dopo la pubblicazione della norma ISO 9001:2015, ossia presumibilmente dal mese di marzo 2017, tutte le nuove certificazioni sotto accreditamento dovranno essere rilasciate in conformità al nuovo standard (in altri termini, dopo tre anni dalla pubblicazione della norma ISO 9001:2015, non sarà più valida alcuna certificazione accreditata rilasciata in conformità alla norma precedente che verrà ritirata).

L'autovalutazione d'istituto (INVALSI)

Il regolamento sul Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) in materia di istruzione e formazione ha formalizzato l'importanza della relazione tra autovalu-

¹³ ISO 31000, *Risk Management – Principles and Guidelines*, ISO, 2009.

tazione, valutazione esterna e miglioramento in ambito scolastico¹⁴. Il Sistema di autovalutazione prevede la compilazione di un documento, detto Rapporto di autovalutazione (RAV), articolato in cinque sezioni/processi: Contesto e risorse; Esiti (degli studenti); Processi (messi in atto dalla scuola e suddivisi in: Pratiche educative e didattiche e Pratiche gestionali e organizzative); Individuazione delle priorità (al fine di migliorare gli Esiti, in vista della predisposizione di un Piano di miglioramento) (Tabella 3)¹⁵.

TABELLA 3 – RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE E RELATIVI INDICATORI

Sezioni/Processi		Indicatori	
1	Contesto e risorse	Popolazione scolastica	Status socio economico e culturale delle famiglie degli studenti; Studenti con famiglie economicamente svantaggiate
		Territorio e capitale sociale	Disoccupazione; Immigrazione; Spesa per l'istruzione degli Enti locali (Provincia)
		Risorse economiche e materiali	Finanziamenti all'istituzione scolastica; Edilizia e rispetto delle norme sulla sicurezza
		Risorse professionali	Caratteristiche degli insegnanti; Caratteristiche del Dirigente scolastico
2	Esiti	Risultati scolastici	Esiti degli scrutini; Trasferimenti e abbandoni
		Risultati nelle prove standardizzate nazionali	Risultati degli studenti nelle prove di italiano e matematica; Livelli di apprendimento degli studenti; Variabilità dei risultati fra le classi
		Competenze chiave e di cittadinanza	<i>Non sono attualmente disponibili indicatori a livello centrale</i>
		Risultati a distanza	Prosecuzione e successo negli studi universitari; Successo negli studi secondari di II grado; Inserimenti nel mondo del lavoro

¹⁴ DPR 28 marzo 2013, n. 80, *Regolamento sul Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione*, cit.; M. BECHIS – L. TOMATIS, *Modelli per l'autovalutazione delle istituzioni scolastiche*, in "La tecnica della scuola", n. 8, dicembre 2013, pp. 36-37; M. BECHIS, *Quality Management nelle istituzioni scolastiche e universitarie*, in "Celed", novembre 2012, pp. 1-172; L. TOMATIS – A. TORAZZO – M. BECHIS, *La valutazione della qualità dei percorsi di formazione a distanza in ambito scolastico*, in "Le nuove frontiere della Scuola", n. 14, novembre 2006, pp. 51-59.

¹⁵ *Rapporto di autovalutazione. Guida all'autovalutazione*, MIUR, INVALSI, novembre 2014.

3	Processi – pratiche educative e didattiche	Curricolo, progettazione e valutazione	Curricolo e offerta formativa; Politiche scolastiche d’istituto; Progettazione didattica; Presenza di prove strutturate (in entrata, intermedie, finali) per classi parallele
		Ambiente di apprendimento	Durata delle lezioni; Organizzazione oraria; Attività e strategie didattiche; Episodi problematici; Clima scolastico
		Inclusione e differenziazione	Attività di inclusione, recupero e di potenziamento
		Continuità e orientamento	Attività di continuità e di orientamento
4	Processi – pratiche gestionali e organizzative	Orientamento strategico e organizzazione della scuola	Gestione delle funzioni strumentali; Gestione del Fondo d’Istituto; Processi decisionali; Impatto delle assenze degli insegnanti sull’organizzazione; Progetti realizzati; Progetti prioritari
		Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	Offerta di formazione per gli insegnanti; Gruppi di lavoro tra insegnanti; Confronto e scambio tra insegnanti
		Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	Reti di scuole; Accordi formalizzati; Rapporto scuola-territorio (gruppi di lavoro); Raccordo scuola e lavoro; Partecipazione formale, informale e finanziaria dei genitori; Capacità della scuola di coinvolgere i genitori
5	Individuazione Delle priorità	Priorità e Traguardi (di lungo periodo) orientati agli Esiti degli studenti	Descrizione della priorità e individuazione del traguardo corrispondente
		Obiettivi di processo (di breve periodo)	Descrizione dell’obiettivo di processo

In accordo alla sopraccitata Guida all’autovalutazione, l’attività di compilazione del RAV dovrebbe invitare a «riflettere sul processo di autovalutazione in corso e sull’eventuale integrazione con pratiche autovalutative pregresse» nonché considerare aspetti quali: la composizione del Nucleo di valutazione; i problemi e/o le difficoltà emersi; le esperienze pregresse di autovalutazione nella scuola e di applicazione di strumenti per la misurazione della soddisfazione delle parti interessate (questionari di gradimento), per la registrazione degli *audit* (griglie di osservazione), per la comunicazione dei risultati agli *stakeholder*

(rendicontazione sociale); i modelli di autovalutazione (normativa ISO 9000; CAF – *Common Assessment Framework*; modelli elaborati da reti di scuole; modelli elaborati dagli Uffici Scolastici Regionali; altro).

L'integrazione tra il sistema di gestione e l'autovalutazione

Dall'analisi dei dati inseriti nelle tabelle precedenti appare evidente come i due sistemi (ISO 9001 e INVALSI-MIUR) possano essere sinergicamente integrati: in particolare emerge un comune “approccio per processi”, caratterizzato da “macroprocessi/capitoli” (tabella 1) e “sezioni/processi” (tabella 3), e un'attenzione particolare al processo di valutazione interna o di prima parte dell'organizzazione scolastica (“*audit* interno”, nel caso della normativa ISO; “autovalutazione” nel caso del documento MIUR). Nel RAV viene richiesta una descrizione dettagliata dei singoli processi, unitamente all'individuazione dei punti di forza e di debolezza di ciascun processo.

In termini di documentazione obbligatoria solo la futura norma ISO 9001:2015 richiederà l'elaborazione delle ventidue sopraccitate informazioni documentate (tabella 2), naturalmente però nei due sistemi sono richieste evidenze oggettive di quanto dichiarato.

In entrambi i sistemi si configura peraltro la necessità di elaborazione di un *panel* di indicatori: nel caso della normativa ISO 9001 non vengono proposti specifici indicatori di prestazione ma viene richiesto di monitorare, misurare ove possibile, e analizzare i processi necessari per il SGQ (ovvero i processi relativi alle attività di gestione, alla messa a disposizione delle risorse, alla realizzazione del prodotto, alla misurazione, all'analisi e al miglioramento), mentre nel caso del RAV INVALSI tali indicatori vengono specificatamente evidenziati, pur lasciando spazio anche a indicatori individuati dalle singole scuole (tabella 3). In entrambi i documenti viene data particolare enfasi sul contesto organizzativo in termini di: territorio «su cui insiste la scuola, sia per quel che riguarda la provenienza degli studenti, sia con riferimento ai rapporti che essa intrattiene con le istituzioni locali e con altri soggetti esterni»; *stakeholder* e interazione sociale; personale/risorse professionali e risorse economiche e materiali.

Nel caso del SGQ gli orientamenti e gli indirizzi generali dell'organizzazione, relativi alla qualità, sono espressi in modo formale dall'alta direzione nella Politica per la qualità, mentre nel caso del RAV la missione è articolata nel Piano dell'Offerta Formativa (POF) che si sostanzia nell'individuazione di priorità d'azione e nella realizzazione delle attività conseguenti.

Nella normativa ISO 9001 viene espressamente richiesto alla Direzione dell'Istituto di effettuare un riesame periodico dei processi del SGQ nonché un monitoraggio della soddisfazione degli *stakeholder* dell'istituzione scolastica con la formalizzazione di proposte di azioni per il miglioramento. Tale requisito è in accordo con la richiesta presente nel RAV dell'elaborazione di un Piano di miglioramento annuale, documento basato anche su eventuali traguardi non raggiunti e riportati nel Piano di miglioramento relativo all'anno scolastico precedente.

Un aspetto originale del RAV riguarda l'individuazione delle priorità strategiche che si riferiscono agli obiettivi generali che la scuola si prefigge di realizzare nel lungo periodo attraverso l'azione di miglioramento: in particolare le priorità devono necessariamente riguardare gli Esiti degli studenti (Risultati scolastici; Risultati nelle prove standardizzate nazionali; Competenze chiave e di cittadinanza; Risultati a distanza). A riguardo la Guida applicativa suggerisce di individuare all'interno di uno o due Esiti un numero limitato di priorità (una o due tra la Diminuzione dell'abbandono scolastico, la Riduzione della variabilità fra classi, lo Sviluppo delle competenze sociali degli studenti,...). Per ciascuna priorità individuata è necessario definire il rispettivo traguardo di lungo periodo. Inoltre la scuola deve identificare degli obiettivi operativi di processo a breve periodo (in quanto devono essere raggiunti in un anno scolastico); tali obiettivi rappresentano una definizione operativa delle azioni sulle quali la scuola ha deciso di agire concretamente per raggiungere le sopraccitate priorità strategiche. Una metodologia innovativa presente nella futura normativa ISO 9001:2015 che si potrebbe ben integrare nel RAV riguarda l'analisi del rischio (*risk assessment process*) per gestire sia i rischi sia le opportunità di miglioramento configurabili per tutti i processi individuati dall'istituzione scolastica.

Conclusioni

Dall'analisi effettuata nel presente lavoro emerge come l'integrazione tra sistemi di gestione differenti possa fornire indicazioni utili per una corretta e innovativa gestione di un'istituzione scolastica con benefici effetti in termini di coinvolgimento di tutte le parti interessate al successo dell'organizzazione (studenti, docenti, personale ATA, dirigenza scolastica, famiglie, rappresentanti di enti e/o di istituzioni territoriali, MIUR, etc.); e come sia importante comunicare a tali parti interessate gli obiettivi individuati, i risultati raggiunti, attraverso la rendicontazione sociale (come previsto dal Sistema Nazionale di Valutazione del MIUR). A riguardo un ulteriore strumento particolarmente utile per favorire il miglioramento delle relazioni con le differenti categorie di *stakeholder* e l'integrazione tra sistemi e/o metodologie gestionali utilizzati dall'istituzione scolastica è rappresentato dal *bilancio sociale* o dal documento detto *bilancio di sostenibilità*, articolato secondo un triplice approccio (economico, ambientale e sociale) e finalizzato alla misurazione delle prestazioni globali dell'istituzione scolastica in funzione del suo contributo alla prosperità, alla qualità dell'ambiente e al capitale sociale¹⁶.

¹⁶ M. BECHIS – L. TOMATIS, *Il bilancio sociale nella scuola: uno strumento innovativo di comunicazione*, Atti del xxv Congresso Nazionale di Scienze Merceologiche “Contributo delle Scienze Merceologiche per un mondo sostenibile”, Trieste-Udine, 26-28 settembre 2011, Università degli Studi di Trieste-Università degli Studi di Udine, Forum Editrice Universitaria Udinese, Udine, pp. 951-958; M. BECHIS – L. TOMATIS, *Strumenti per la responsabilità sociale in ambito scolastico*, in “La tecnica della scuola”, n. 23-24, luglio 2014, pp. 124-125.