	ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE E PER GEOMETRI Luigi Einaudi – Bassano del Grappa	Capitolo	5
	<b>MANUALE DELLA QUALITÀ</b> Capitolo 5 – RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE	Pagina	25 di 57
		Edizione n. 03	Rev. n 1
		Data inizio validità	20/09/2010

## CAPITOLO 5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

In questo capitolo si fa riferimento alle seguenti PQ e IO:

- PQ 4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti
- PQ 4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni
- IO 7.2.3 Comunicazione

### 5.1 IMPEGNO DELLA DIREZIONE

*L'alta direzione deve fornire evidenza del proprio impegno per lo sviluppo e per l'attuazione del sistema di gestione per la qualità e per migliorare in continuo la sua efficacia,*

- a) comunicando all'organizzazione l'importanza di soddisfare i requisiti del cliente e cogenti;
- b) stabilendo la politica per la qualità;
- c) assicurando che siano stabiliti gli obiettivi per la qualità;
- d) conducendo i riesami di direzione;
- e) assicurando la disponibilità di risorse.

Il DS si impegna a sviluppare, mettere in atto e migliorare il SGQ dell'ITCGS "Einaudi" con le seguenti modalità:

- a) Individua, attraverso gli strumenti descritti nel cap. 7 e 8, le aspettative del cliente, le trasforma in requisiti del servizio, li diffonde all'interno dell'Istituto e sensibilizza il personale riguardo l'importanza di soddisfare i requisiti del cliente e quelli cogenti istituzionali, migliorando costantemente
- b) Stabilisce la Politica e definisce gli obiettivi per la Qualità, con la collaborazione della Direzione e delle funzioni interessate e la sottopone all'esame del Consiglio di Istituto, per il necessario coinvolgimento di tutte le componenti della scuola. La Politica e gli obiettivi per la Qualità vengono diffusi in Istituto (vedi punti 5.3 e 5.4).
- c) Riesamina l'andamento del SGQ almeno una volta all'anno, insieme alla Direzione, prendendo le opportune decisioni in merito (vedi 5.6).
- d) Mette a disposizione le risorse indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi della qualità prefissati, nel quadro delle disponibilità finanziarie definite dal Consiglio d'Istituto e con un opportuno impegno del personale.

### 5.2. ATTENZIONE FOCALIZZATA AL CLIENTE

*L'alta direzione deve assicurare che i requisiti del cliente siano determinati e soddisfatti, allo scopo di accrescere la soddisfazione del cliente stesso (vedere 7.2.1 e 8.2.1).*

Le aspettative e i bisogni dei clienti esterni ed interni, e il loro grado di soddisfazione nei confronti del servizio prestato, vengono sistematicamente rilevati mediante opportuni mezzi quali:


- gli appositi questionari,
- il confronto negli Organi collegiali con i rappresentanti dei clienti,
- la Cassetta delle idee
- l'analisi dei reclami,

come meglio precisato nel cap. 7 e 8.

### 5.3. POLITICA PER LA QUALITÀ

*L'alta direzione deve assicurare che la politica per la qualità:*

- a) sia appropriata alle finalità dell'organizzazione,
- b) comprenda un impegno a soddisfare i requisiti ed a migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità,
- c) fornisca un quadro strutturale per stabilire e riesaminare gli obiettivi per la qualità,
- d) sia comunicata e compresa all'interno dell'organizzazione,
- e) sia riesaminata per accertarne la continua idoneità.

	ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE E PER GEOMETRI Luigi Einaudi – Bassano del Grappa	Capitolo	5
		Pagina	26 di 57
	MANUALE DELLA QUALITÀ Capitolo 5 – RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE	Edizione n. 03	Rev. n 1
		Data inizio validità	20/09/2010

### 5.3.1. Premessa alla Politica per la qualità

L'autonomia dell'Istituto è condizionata e limitata dal complesso delle norme e dei vincoli finanziari e gestionali vigenti. In particolare:

- Le risorse finanziarie sono in gran parte definite dallo Stato.
- Le risorse materiali quali edifici, arredi ecc. sono attribuiti dall'Amm. Provinciale e sono di sua proprietà.
- Il personale viene attribuito dallo Stato, con i relativi vincoli normativi, di stato giuridico e di mansionario.

Va inoltre sottolineato che l'ITSCG è un organismo molto complesso, con più sedi e diversi indirizzi scolastici, con un'ampia offerta formativa di corsi e iniziative culturali aperte anche all'esterno e con un "cliente" molto articolato e ampio.

La complessità del servizio scolastico - formativo rende impegnativo il controllo e la valutazione dei risultati dei processi formativi e gestionali, mentre il fatto che l'utenza e le sue caratteristiche in entrata nelle classi dei vari corsi e indirizzi siano molto diversificate e non predeterminabili dall'Istituto, rende problematico il raggiungimento di un elevato grado di omogeneità nei risultati dell'azione didattica.

La Politica e gli Obiettivi per la qualità tengono conto di tale situazione, peraltro comune al mondo scolastico

### 5.3.2. POLITICA PER LA QUALITÀ

Coerentemente con le finalità istituzionali e gli obiettivi didattici ed educativi definiti dalle normative vigenti, l'ITSCG "Einaudi" intende utilizzare realisticamente i margini concessi dall'autonomia scolastica per istituire un Sistema di Gestione della Qualità che tenda prioritariamente al soddisfacimento delle esigenze, implicite ed esplicite, del proprio cliente (studenti, famiglie...) ed al Miglioramento progressivo e continuo.


Per questo ritiene fondamentale creare un clima interno di coinvolgimento e collaborazione, che valorizzi al massimo le risorse umane e le capacità professionali di tutti gli operatori scolastici (clienti interni), sia docenti che ausiliari, tecnici ed amministrativi.

Tutte le scelte significative del POF sono comunicate e documentate agli studenti, alle loro famiglie e a tutto il personale. Vanno potenziate le forme di comunicazione del POF anche all'esterno, soprattutto in vista dell'azione di orientamento in ingresso.

#### Per quanto attiene ai principi fondamentali in campo didattico,

l'I.T.C.G. "L. Einaudi" dichiara di operare nel rispetto e per l'attuazione dei seguenti principi:

- a) scuola come "comunità educante" dove studenti, docenti, genitori sono corresponsabili di un progetto formativo condiviso e unitario e interagiscono positivamente;
- b) condivisione delle decisioni fondamentali, mantenendo la coerenza tra le scelte contenute nel POF e la programmazione didattico-educativa ai vari livelli (dipartimento, C. di classe, singolo docente);
- c) libertà di insegnamento intesa in senso "propulsivo" e non "difensivo", come capacità individuale di scegliere energie, risorse, percorsi per il raggiungimento del miglior esito formativo, nel rispetto delle scelte collegiali;
- d) diritto soggettivo dello studente all'apprendimento, alla continuità della formazione, ad una prestazione didattica di qualità;
- e) attenzione all'"innovazione" e alla qualità del servizio scolastico, da attuare anche attraverso l'accoglienza, il sostegno-recupero, l'orientamento, l'integrazione, la prevenzione;
- f) chiarezza, completezza, leggibilità delle scelte didattico-educative e della valutazione dello studente;

	ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE E PER GEOMETRI Luigi Einaudi – Bassano del Grappa	Capitolo	5
		Pagina	27 di 57
	MANUALE DELLA QUALITÀ Capitolo 5 – RESPONSABILITÀ' DELLA DIREZIONE	Edizione n. 03	Rev. n 1
		Data inizio validità	20/09/2010

- g) apertura al territorio e alla collaborazione inter-istituzionale; mantenimento di un costante rapporto con il mondo del lavoro e delle professioni, valorizzando le esperienze di stage, incontri ecc.
- h) ricerca di una sempre più chiara identità d'Istituto; utilizzazione dei margini concessi dall'Autonomia scolastica per adeguare il curriculum dei vari indirizzi alle nuove esigenze formative emergenti
- i) cultura della "documentazione" delle attività dell'Istituto;
- j) valorizzazione del dialogo come strumento di comprensione e di costruttivi rapporti didattico-educativi e interpersonali;

**In campo organizzativo e gestionale la Politica per la qualità è la seguente:**

- a) Creare un rapporto fiduciario con i fornitori di materiali, attrezzature e servizi, basato sul rispetto dei requisiti e standard qualitativi fissati.
- b) Favorire la comunicazione tra le varie sedi e sezioni staccate dell'ITSCG e l'accesso ai documenti e agli atti amministrativi da parte del personale e degli utenti, anche sfruttando al massimo gli strumenti informatici.
- c) Adottare gradualmente l'organizzazione per processi.
- d) Mantenere alto lo standard qualitativo degli ambienti scolastici (sicurezza, confort, pulizia, arredo ecc.).
- e) Migliorare la dotazione, l'utilizzo e la gestione delle risorse strutturali e strumentali dell'Istituto.
- f) Migliorare l'azione di monitoraggio del servizio mediante la rilevazione dei dati oggettivi e del "percepito" da parte del cliente interno ed esterno, relativamente:
  - al raggiungimento degli obiettivi della qualità, a partire dai processi fondamentali e strategici;
  - alla soddisfazione del cliente interno ed esterno.

## 5.4 PIANIFICAZIONE

### 5.4.1 Obiettivi per la qualità

*L'alta direzione deve assicurare che, ai pertinenti livelli e funzioni nell'ambito dell'organizzazione, siano stabiliti obiettivi per la qualità, compresi quelli necessari per soddisfare i requisiti del prodotto [vedere 7.1 a)]. Gli obiettivi per la qualità devono essere misurabili e coerenti con la politica per la qualità.*

Coerentemente con la Politica precedentemente illustrata, vengono stabiliti gli obiettivi per la qualità da raggiungere nel periodo prefissato per ciascuno di essi (normalmente l'anno scolastico). Detti obiettivi coinvolgono tutti i livelli e funzioni dell'Istituto, e si riferiscono alle seguenti aree:

- didattica di base
- direzione dell'Istituto e gestione degli Organi collegiali
- ampliamento dell'offerta formativa, orientamento e rapporti con il mondo del lavoro
- comunicazione interna e documentazione, gestione delle risorse, amministrazione.

Il conseguimento degli obiettivi è misurabile attraverso precisi indicatori e valori minimi da raggiungere.

Gli obiettivi e i relativi indicatori sono annualmente rivisti nell'ottica del miglioramento continuo; quelli relativi all'anno scolastico in corso sono precisati in allegato al presente manuale.


### 5.4.2 Pianificazione del Sistema di gestione per la qualità

*L'alta direzione deve assicurare che:*

- a) la pianificazione del sistema di gestione per la qualità sia condotta in modo da soddisfare i requisiti cui al punto 4.1 e da conseguire gli obiettivi per la qualità,
- b) l'integrità del sistema di gestione per la qualità sia mantenuta quando sono pianificate ed attuate modifiche al sistema stesso.

La pianificazione del SGQ garantisce la definizione e il raggiungimento degli obiettivi per la qualità e il rispetto dei requisiti del sistema stesso (vedi punto 4.1 del manuale).

Il processo di pianificazione delle varie attività dell'Istituto rilevanti per la qualità prevede:

	ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE E PER GEOMETRI Luigi Einaudi – Bassano del Grappa	Capitolo	5
		Pagina	28 di 57
	MANUALE DELLA QUALITÀ Capitolo 5 – RESPONSABILITÀ' DELLA DIREZIONE	Edizione n. 03	Rev. n 1
		Data inizio validità	20/09/2010

A) Individuazione degli elementi in input, in collaborazione con le varie funzioni e con gli Organi collegiali dell'Istituto, quali:

- esigenze ed aspettative dei clienti e delle altre parti interessate
- requisiti cogenti del servizio
- risultati dei precedenti riesami del SGQ
- informazioni sui risultati conseguiti e sulla soddisfazione dei clienti interni ed esterni.

B) Progettazione delle attività (servizio didattico e formative e attività di supporto gestionale ed amministrativo), intese come processi e avendo debita attenzione all'interazione tra gli stessi.

C) Realizzazione delle attività, mettendo in atto i necessari monitoraggi.

D) Esame degli elementi in output quali:

- soddisfazione dei clienti
- misura dell'efficacia dei processi e del raggiungimento degli obiettivi per la qualità
- riesame della direzione e individuazione degli obiettivi di miglioramento, delle azioni correttive e preventive.

Particolare cura viene posta nella pianificazione della realizzazione del Piano dell'Offerta formativa (POF), come definito nel punto 7.1 del presente manuale.

DS garantisce, tramite opportune verifiche, che in occasione di modifiche al SGQ venga conservata l'integrità e l'efficacia del sistema stesso.

## 5.5. RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE

### 5.5.1 Responsabilità ed autorità

*L'alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità siano definite e comunicate nell'ambito dell'organizzazione.*

DS ha definito e rese note all'intero ITCG "Einaudi" le responsabilità e le autorità attribuite ad ogni funzione significativa per la qualità. In particolare sono stati diffusi il funzionigramma riportato alla fine del presente capitolo, che sintetizza i rapporti funzionali tra le varie funzioni, nonché il mansionario delle figure di direzione, staff e coordinamento.

### 5.5.2 Rappresentante della direzione

*L'alta direzione deve designare un membro della struttura direzionale dell'organizzazione che, indipendentemente da altre sue responsabilità, deve avere la responsabilità e l'autorità per:*

- a) assicurare che i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità siano stabiliti, attuati e tenuti aggiornati,
- b) riferire all'alta direzione sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità e su ogni esigenza di miglioramento,
- c) assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione.

*Nota La responsabilità del rappresentante della direzione può estendersi anche ai collegamenti con organizzazioni esterne su argomenti riguardanti il sistema di gestione per la qualità*

*Nota La responsabilità del rappresentante della direzione può comprendere collegamenti con parti esterne su argomenti relativi al sistema di gestione per la qualità.*

DS ha nominato il Rappresentante della direzione (RD) e gli ha affidata ampia delega per la predisposizione, l'attuazione e l'aggiornamento dei processi necessari per il SGQ.


RD è responsabile delle Verifiche ispettive interne, delle azioni di miglioramento e della Valutazione della Soddisfazione del Cliente e dei reclami riguardanti il servizio.

Recepisce inoltre le proposte di miglioramento provenienti dai clienti esterni ed interni tramite la cassetta delle idee.

Riferisce costantemente a DS sui problemi emersi e sulle esigenze di risorse e di azioni di miglioramento; predispone gli elementi e le informazioni riguardo il SGQ per permetterne il riesame e il miglioramento.

Funge da collegamento tra DS e le altre componenti dell'Istituto per quanto riguarda la qualità del servizio. Attraverso azioni di sensibilizzazione e appositi incontri formativi assicura che tutto il personale dell'Istituto sia consapevole delle esigenze e delle aspettative dei clienti e del proprio ruolo all'interno della scuola.

RD è coadiuvato nei suoi compiti dal Responsabile della Qualità (RQ) e dal Gruppo Qualità

	ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE E PER GEOMETRI Luigi Einaudi – Bassano del Grappa	Capitolo	5
		Pagina	29 di 57
	MANUALE DELLA QUALITÀ Capitolo 5 – RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE	Edizione n. 03	Rev. n 1
		Data inizio validità	20/09/2010

### 5.5.2.1 Responsabile della qualità

Il Responsabile della qualità (RQ) Collabora con il RD ed ha specifici compiti gestionali del Sistema Qualità:

- Cura la redazione del Manuale della Qualità e dei suoi aggiornamenti, delle Procedure, delle Istruzioni operative, dei documenti di registrazione della Qualità, coinvolgendo le altre funzioni responsabili.
- Cura la corretta archiviazione e distribuzione di tutti i documenti della Qualità
- Raccoglie le segnalazioni di Non Conformità e le proposte di Azioni Correttive da parte delle Funzioni competenti, e le sottopone all'approvazione di DS (o di RD nei casi previsti) e ne cura la documentazione.
- Propone Azioni Preventive, raccoglie le richieste di AP proposte dalle altre Funzioni o nel corso dei Riesami della direzione e ne segue l'attuazione (collaborando con RD e le funzioni competenti) e la documentazione.
- Cura la raccolta dei dati relativi alla Valutazione del Sistema Qualità e alla Soddisfazione del Cliente, in collaborazione con RD e Gruppo Qualità.

### 5.5.3 Comunicazione interna

*L'alta direzione deve assicurare che siano stabiliti appropriati processi di comunicazione all'intento dell'organizzazione e che vi sia comunicazione riguardante l'efficacia del sistema di gestione per la qualità*

La comunicazione interna tra la direzione, le varie funzioni e tutto il personale dell'ITCGS "Einaudi" è assicurata tramite le attività previste dall'IO 7.2.3 "Comunicazione".

I documenti della qualità sono ampiamente diffusi su supporto cartaceo, e lo saranno anche attraverso i computer e la rete informatica dell'Istituto non appena questa sarà completata

La comunicazione tra DS e lo staff avviene con periodiche riunioni convocate da DS anche in forma orale.

La comunicazione con il personale, sia sugli aspetti generali, sia riguardo i compiti specifici, le normative cogenti e la qualità del servizio avviene in modo scritto attraverso circolari, emissione di regolamenti, PQ e IO, sia in modo orale:

- per gli insegnanti, durante le riunioni del Collegio docenti e in altre riunioni appositamente convocate da DS;
- per il personale ATA durante le Assemblee e le riunioni di formazioni convocate da DSGA.

Di dette riunioni con il personale docente ed ATA fanno fede le convocazioni scritte.

Le informazioni di ritorno vengono raccolte tramite la Cassetta delle idee e delle proposte, tramite la discussione che avviene nelle riunioni del personale e in quelle degli Organi collegiali, nonché con apposite indagini sulla soddisfazione del cliente interno.

## 5.6 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE

### 5.6.2 Generalità

*L'alta direzione deve, ad intervalli pianificati, riesaminare il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia. Questo riesame deve comprendere la valutazione delle opportunità di miglioramento e dell'esigenza di modifiche al sistema di gestione per la qualità, compresi politica ed obiettivi per la qualità. Devono essere mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) dei riesami di direzione.*

DS è il responsabile dei riesami del SGQ, allo scopo di assicurarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia. A tal fine convoca un'apposite riunioni dell'alta direzione dell'Istituto, di norma almeno una volta all'anno e comunque ogniqualvolta lo ritenga opportuno, nel corso delle quali vengono valutate anche l'opportunità di intraprendere azioni correttive e preventive nonché la necessità di apportare modifiche o integrazioni al SGQ, alla Politica e agli Obiettivi per la qualità.

### 5.6.3 Elementi in ingresso per il riesame

*Gli elementi in ingresso per il riesame di direzione devono comprendere informazioni riguardanti*

- a) i risultati degli audit,

	<b>ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE E PER GEOMETRI</b>	<b>Capitolo</b>	<b>5</b>
	<b>Luigi Einaudi – Bassano del Grappa</b>	<b>Pagina</b>	<b>30 di 57</b>
	<b>MANUALE DELLA QUALITÀ</b>	Edizione n. <b>03</b>	Rev. n <b>1</b>
	<b>Capitolo 5 – RESPONSABILITÀ' DELLA DIREZIONE</b>	Data inizio validità	<b>20/09/2010</b>

- b) informazioni di ritorno da parte del cliente;
- c) prestazioni del processo e conformità del prodotto;
- d) stato delle azioni preventive e correttive;
- e) azioni derivanti da precedenti riesami di direzione;
- f) modifiche che potrebbero avere effetti sul sistema di gestione per la qualità;
- g) raccomandazioni per il miglioramento

Il riesame della Direzione si basa su informazioni relative ai seguenti aspetti (input):

1. I risultati delle verifiche ispettive interne ed esterne;
2. Le informazioni di ritorno provenienti dai clienti esterni ed interni riguardo la soddisfazione delle loro aspettative (questionari S.I.Qu.S. ecc.), le comunicazioni tramite la Cassetta delle idee, i reclami e tutte le altre informazioni raccolte durante le riunioni degli Organi collegiali di Istituto da parte dei rappresentanti dei clienti.
3. Le misurazioni dell'efficacia dei processi e della conformità del servizio prestato, le segnalazioni di NC e la richiesta di azioni correttive e preventive provenienti dalle varie Funzioni dell'Istituto.
4. I cambiamenti organizzativi e gestionali interni, l'introduzione di nuovi corsi o indirizzi, le modifiche alle normative scolastiche e amministrative nonché i cambiamenti avvenuti nel territorio e nel contesto degli altri istituti scolastici superiori, al fine di valutarne i possibili effetti sul SGQ.
5. I risultati delle azioni correttive e preventive intraprese, anche a seguito delle precedenti verifiche ispettive interne e/o esterne e dei precedenti riesami.
6. Le proposte di miglioramento,
7. Le raccomandazioni per il miglioramento in seguito a verifiche ispettive.

#### 5.6.4 Elementi in uscita dal riesame

*Gli elementi in uscita dal riesame di direzione devono comprendere ogni decisione ed azione relative:*

- a) al miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità e dei relativi processi;
- b) al miglioramento del prodotto in relazione ai requisiti del cliente;
- c) alle esigenze di risorse.

Dal riesame della Direzione emerge la necessità di prendere opportuni provvedimenti relativamente a:

1. azioni di miglioramento del SGQ e dei suoi processi;
2. necessità di aggiornare il POF e la Carta dei Servizi;
3. necessità di adeguare la Politica e gli obiettivi per la qualità;
4. azioni per il miglioramento del servizio, al fine di meglio adeguarlo ai requisiti del cliente e a quelli cogenti, anche in relazione al confronto con gli altri istituti superiori del territorio;
5. adeguamento delle risorse necessarie per il miglioramento;
6. definizione del Piano degli Audit;
7. definizione del Piano di Formazione annuale
8. data orientativa del successivo riesame

Tutte le risultanze vengono riportate nel Verbale del Riesame della direzione, redatto a cura del RQ e da questi conservato come previsto nella PQ 4.2.4.

Sulla base delle decisioni prese nel corso del riesame, il DS – con la collaborazione del DSGA – emette i necessari provvedimenti esecutivi (ordini di servizio, provvedimenti amministrativi, circolari ecc.) richiedendo, ove richiesto, l'approvazione degli Organi collegiali dell' Istituto.

