

**Quaderno CDQ n. 02**

**QUALITA'**  
**nella**  
**FORMAZIONE**

**A cura di**  
**CDQ ITALIA srl**

**Piazza della Repubblica, 31**  
**70053 – Canosa di Puglia (BA)**

Edizione: Marzo 2007

## INTRODUZIONE

Alla luce delle recenti riforme e del principio dell'autonomia scolastica introdotto dal D.P.R. 8 marzo 1999 n. 275, le Istituzioni Scolastiche sono chiamate ad applicare principi e metodologie innovative e sostanzialmente complesse, per adeguare i criteri gestionali, didattici ed amministrativi ai principi del miglioramento continuo, sia in termini di efficacia che di efficienza, nel quadro di un rinnovato rapporto tra le Istituzioni Scolastiche ed il territorio di riferimento.

Il governo dei processi impostato dall'impianto di un **Sistema di Gestione per la Qualità** secondo la norma **UNI EN ISO 9001:2000** apre prospettive per un miglioramento della qualità dell'offerta formativa attraverso gli interventi metodici di controllo dei processi di progettazione/programmazione, erogazione e valutazione delle attività della Scuola: l'applicazione estensiva di questo metodo consente agli Istituti Scolastici di rendere i servizi più efficaci e coerenti con un'identità di scuola resa esplicita nella *mission*.

In Italia circa il 10% degli Istituti Scolastici già possiede la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2000 (giugno 2006, dati Sincert), ed in numerose Scuole italiane sono in corso tuttora processi di implementazione dei Sistemi di Gestione Qualità.

In Puglia, le Istituzioni Scolastiche certificate sono complessivamente n. 6, con n. 4 Istituto Secondari di II° grado, un Istituto Secondario di I° grado ed un Circolo didattico.

In Italia sono state realizzate esperienze interessanti riguardo l'adozione di strumenti e tecniche per favorire processi di "autovalutazione" delle attività scolastiche e di implementazione di sistemi gestionali improntati al miglioramento continuo ed alla "customer satisfaction", secondo i principi della Qualità Totale e della norma UNI EN ISO



9001:2000, in collaborazione con Regioni, Province, Direzioni Regionali e i cd. Poli per la Qualità.

Lo stesso Ministero della Pubblica Istruzione ha in procinto di rilanciare il "Progetto Qualità" con il contributo dell'INDIRE e dell'INVALSI oltre che delle Direzioni Regionali e dei Poli per la Qualità, in considerazione dell'importante successo riscontrato per la diffusione della cultura della qualità e le eccellenti buone prassi realizzate.



Tabella 1 – Istituzioni Scolastiche certificate UNI EN ISO 9001:2000

Ripartizione Territoriale	Circolo e Direzioni Didattiche	Elementari	Istituti Comprensivi	Secondario I° Grado	Secondario II° Grado	Totale	%
NORD	42	22	83	32	398	577	60,7
CENTRO	15	5	28	15	213	276	29,1
SUD	6	2	3	16	70	97	10,2
TOTALE	63	29	114	63	681	950	100

\* Dati Sincert giugno 2006

Le peculiarità del servizio scolastico, con principi e concetti totalmente differenti da una logica aziendale e molto più legati alla logica educativa e formativa, ben si addice all'introduzione del modello di gestione basato sulla norma UNI EN ISO 9001:2000, a patto che si eviti di effettuare delle forzature stravolgendo il *modus operandi* della Scuola ma, anzi, cercando di adattare la "filosofia" della qualità alla effettiva e concreta operatività scolastica.

Il servizio che eroga la Scuola, difatti, rappresentato dall'istruzione e l'educazione delle giovani generazioni, è il *prodotto* più complesso, difficile e strategico di quello erogato da qualunque altra organizzazione, in quanto mira a conseguire, tra l'altro, obiettivi di elevato valore sociale quale la lotta alla dispersione scolastica e l'integrazione sociale.

L'Organismo di Certificazione **CDQ ITALIA s.r.l.**, **unico Ente di Certificazione con sede legale in Puglia**, è una organizzazione indipendente accreditata **SINCERT** per i Sistemi di Gestione Qualità (n. 070A SGQ) e per la Certificazione di Prodotto (n. 078B PRD).

Il servizio di Certificazione di Qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000

fornito dalla **CDQ ITALIA srl.**, attraverso la valutazione dell'Organismo di Certificazione accreditato **SINCERT** nel settore **EA 37 (Istruzione)**, attesta la capacità di un Istituto Scolastico di garantire, tra l'altro, la realizzazione del contratto formativo formalizzato nel Piano dell'Offerta Formativa, oltre che la sua capacità di tenere sotto controllo il processo di progettazione e di erogazione dei servizi, per realizzarne un miglioramento continuo.



**CDQ ITALIA s.r.l.** assicura il servizio di certificazione mediante Audit di 1<sup>a</sup> certificazione, di sorveglianza e di rinnovo, attraverso la presenza di qualificati Auditor con notevole esperienza nel settore dell'Istruzione, in modo da instaurare un rapporto indipendente ma, allo stesso tempo, improntato al dialogo ed al reciproco impegno del miglioramento continuo, per la crescita dell'intero sistema educativo e formativo.

## La scuola e l'accreditamento

La scuola vive oggi un momento di notevoli trasformazioni e innovazioni, di linguaggi, di relazioni e di strategie organizzative.

In diverse regioni italiane sono nate reti di scuole denominate poli della qualità, che guidano le scuole in un percorso di ricerca, di formazione e d'innovazione orientato al miglioramento continuo del servizio scolastico. Molte scuole nel Nord e centro Italia stanno conseguendo la certificazione di sistema qualità secondo le norme internazionali ISO 9001: 2000, che sono anche uno strumento efficace per la gestione e la valutazione del servizio scolastico.

La scuola pubblica non deve restare al di fuori di tale situazione, in quanto diversi centri di formazione professionali hanno già tale certificazione o la stanno conseguendo, e ciò costituirà un elemento preferenziale ed indispensabile per ottenere i finanziamenti regionali e, a breve anche quelli nazionali. L'Istituzione Scolastica è un sistema complesso all'interno del quale si sviluppano processi di diverso genere, che hanno però al centro la qualità della formazione umana e professionale. Per questi motivi il sistema scuola ha una sua specificità e complessità, che lo rendono difficile da gestire e da controllare, essendo numerose le variabili che intervengono nei processi e molte di esse non prevedibili.

I principi delle norme internazionali UNI EN ISO 9001: 2000 per la gestione di un sistema per la qualità, sono uno strumento efficace per garantire raggiungimento degli obiettivi generali e specifici e la qualità dei risultati.



È necessario predisporre un **piano di gestione progettuale ispirato ai sistemi di gestione per la qualità**. Dovrà essere adottato un approccio gestionale per processi tra loro interconnessi e interagenti con l'implementazione di un sistema di controllo che permetterà un monitoraggio costante dell'adeguatezza dei processi ai risultati in termini di efficacia ed efficienza rispetto agli obiettivi prefissati, al fine di assicurare un continuo miglioramento delle 4 componenti del sistema progettuale (management, risorse, produzione e valutazione) come illustrato di seguito.

Com'è noto, la certificazione di qualità ISO 9001, oltre a conferire un requisito di distinzione, costituisce un'occasione per un notevole miglioramento dell'organizzazione del servizio scolastico ed è un requisito

indispensabile per l'accreditamento presso le regioni.

L'accreditamento, a sua volta, è indispensabile per l'accesso ai fondi strutturali europei e per svolgere ogni tipo di corso destinato alla formazione (d.m. del ministero del lavoro e p.s. n° 166 del 25/5/2001).

### **ACCREDITAMENTO (D.M. del Ministero del Lavoro e P.S. n° 166)**

#### **Definizione**

#### **Accreditamento (ART.1)**

“L'accreditamento è un atto con cui l'amministrazione pubblica competente riconosce ad un organismo la possibilità di proporre e realizzare interventi di formazione - orientamento finanziati con risorse pubbliche [...]”



#### **Ambito dell'Accreditamento (ART.2)**

“Per attività di orientamento si intendono gli interventi di carattere informativo, formativo, consulenziale, finalizzati a promuovere l'auto-orientamento e a supportare la definizione di percorsi personali di formazione e lavoro e il sostegno all'inserimento occupazionale. Per attività di formazione si intendono gli

interventi di prequalificazione, qualificazione, riqualificazione, specializzazione, aggiornamento realizzati con sistemi che utilizzano metodologie in presenza e/o a distanza.

#### **I destinatari dell'Accreditamento (ART. 3)**

“Sono tenute all'accreditamento le sedi operative di organismi, pubblici e privati, che organizzano ed erogano attività di orientamento e formazione professionale, finanziate con risorse pubbliche, nel rispetto degli obiettivi della programmazione regionale [...]”

#### **Struttura dell'accreditamento (ART. 6)**

“Per poter essere accreditate le sedi operative devono garantire i requisiti di cui al modello operativo dell'Allegato 2 relativi ai seguenti criteri:

- a) capacità gestionali e logistiche
- b) situazione economica
- c) competenze professionali
- d) livelli di efficacia ed efficienza nelle attività precedentemente realizzate
- e) interrelazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio[...]

#### **Rapporto tra accreditamento e certificazione del sistema qualità (ART. 7)**

“Le sedi operative già in possesso del Sistema Qualità [...] ISO 9001 e successive versioni [...] potranno essere accreditate con una procedura che preveda solo la verifica del possesso dei requisiti relativi ai criteri d) ed e) del precedente articolo 6)

comma 1, e il controllo del possesso degli indicatori [...] specificati nell'Allegato 3.

### **Certificazione ISO 9001 e formazione scolastica: avvertenze e modalità d'uso**

Il concetto di Qualità è nato e si è affermato all'interno del contesto produttivo e imprenditoriale come necessità di strutturare e diffondere una nuova cultura dell'organizzazione, del lavoro, nuove metodologie tecniche nell'utilizzo delle risorse e nella definizione dei comportamenti.

Infatti il movimento internazionale per la Qualità trae le sue origini dal concetto di organizzazione scientifica del lavoro (Taylor) che ha fatto registrare un importante sviluppo e diffusione negli anni '50 in Giappone e più tardi negli U.S.A..

Due sono stati i principi cardine su cui è basata sempre la cultura della Qualità nell'impresa:

- riconoscimento del rilievo prioritario che assume la soddisfazione del cliente
- la ricerca continua del miglioramento della Qualità dei processi produttivi e dei relativi prodotti.

Analizzando secondo questa chiave di lettura la scuola come organizzazione si può affermare che il servizio scolastico è il risultato di un insieme coerente di processi che devono essere programmati, governati e controllati per garantire la qualità e l'affidabilità dell'offerta formativa.

La scuola è dunque un'organizzazione che eroga un servizio

sia agli studenti e alle loro famiglie, ma anche all'intera comunità.

In questo momento di decentramento e decentralizzazione istituzionale - con le nuove disposizioni infatti le scuole diventano autonome sul piano didattico, organizzativo e amministrativo, acquistando nuovi spazi di flessibilità, progettualità e responsabilità - gli istituti vengono incoraggiati ad adottare un modello gestionale conforme allo standard ISO 9001.

Per raggiungere questo risultato occorre non trascurare le peculiarità del servizio formativo, ma neppure dimenticare l'esperienza maturata nel mondo imprenditoriale e dei suoi strumenti ormai consolidati per la gestione dei processi e per il miglioramento.

Il concetto alla base del modello ISO 9001 è il miglioramento continuo, che dovrebbe essere misurato in relazione alla soddisfazione dei clienti/utenti. In base ai principi di gestione per la qualità, bisogna



orientare il servizio che viene erogato verso il fruitore dei servizi.

Questo significa che un Modello di gestione della qualità di un'organizzazione scolastica deve poter fornire risultati ed indicazioni concrete relativamente, in primo luogo, alle prestazioni degli allievi pianificando, ad esempio, adeguati percorsi formativi.

La certificazione non si sostituisce alla professionalità, alla ricerca didattica e disciplinare, all'attenzione continua al percorso di apprendimento degli studenti, ma conferisce a tutto questo maggiore regolarità, esplicita il come fare a raggiungere il risultato oltre al cosa fare. Ma l'impegno per la formazione, per il successo formativo degli studenti restano al primo posto.

Se il riferimento alle norme ISO, così come ad altri modelli della qualità, si riduce al riferimento a regole procedurali, il rischio di ingessare l'esperienza formativa, di far prevalere le regole sulla varietà delle persone e delle situazioni è almeno pari al vantaggio che ne può derivare in affidabilità del servizio scolastico. Prima che un protocollo per ottenere la certificazione, norme e modelli dovrebbero essere utilizzati come uno strumento per sviluppare la cultura dell'organizzazione, del controllo, della valutazione, della qualità. Come per l'impresa, solo una scuola che sa operare bene saprà anche riconoscere i vantaggi della certificazione e non soltanto sottomettersi ai vincoli.

L'investimento sulla cultura è essenziale per non promuovere nelle scuole una rincorsa alla certificazione solo come

strumento per ottenere vantaggi sul mercato: una maggiore capacità attrattiva nei confronti delle famiglie, la possibilità di accedere ai finanziamenti europei o di vincere un premio dal Ministero... sarebbe una conquista ben effimera per un servizio decisivo per la qualità e competitività del Paese.

### Anche la scuola è un'organizzazione produttiva

Innanzitutto bisogna prendere coscienza che anche la scuola è un'**organizzazione produttiva**.

Non c'è dubbio che l'istruzione-educazione costituisca un **servizio alla persona**, ad alto contenuto intellettuale e a fortissima interazione con il "cliente".

I soggetti – pubblici o privati – **fornitori** di questo delicatissimo tipo di servizio sono vere **organizzazioni produttive**, il cui "**prodotto**" è costituito da **servizi di istruzione-educazione** e da **servizi di supporto** messi a disposizione del cliente nel corso della prestazione del servizio principale (quello istruttivo - educativo).



Il *servizio istruttivo-educativo* è l'insieme di attività intenzionalmente e direttamente finalizzate a far acquisire competenze (conoscenze, abilità, comportamenti, valori che sostanziano la formazione della persona ecc.), in un contesto di interazione tra facilitatori di apprendimento (prima di tutto gli insegnanti) e soggetti in apprendimento. È il "prodotto pedagogico" in senso stretto.

I *servizi di supporto* sono quelli che di per sé non hanno natura e finalità formativa, ma che la scuola offre al cliente per facilitare e rendere più efficace ed efficiente la prestazione del servizio di istruzione-educazione. Sempre più spesso le scuole offrono *servizi integrati*, ampliando l'offerta di servizi di supporto: l'importanza di questi ultimi, nell'ottica del servizio globale al cliente, non è inferiore a quella del servizio principale.

**La scuola è organizzata per processi**

In secondo luogo bisogna prendere coscienza che, come ogni organizzazione produttiva, la scuola mette in atto una serie

di processi operativi anche se talvolta in modo non consapevole e quindi scarsamente razionale ed efficiente. Val la pena di ricordare che un processo è «L'insieme di risorse e di attività tra loro interconnesse che trasformano degli elementi di ingresso in elementi in uscita» (cfr. UNI EN ISO 8402:1995).



Una rappresentazione sommaria dei processi di una scuola può essere realizzata ispirandosi (Tavola 3) alla classica "catena del valore" di Porter.



## Un controllo efficace dei processi è essenziale

Infine bisogna prendere coscienza che un controllo efficace dei processi è essenziale per la scuola.

Si è detto che la scuola è un'organizzazione produttiva di servizi. Come tutte le organizzazioni produttive di servizi alla persona, essa non ha la possibilità di effettuare prove sui propri servizi di istruzione-educazione **prima** che questi vengano fruiti dai "clienti" finali (gli allievi). In tali servizi, infatti, il fornitore non dispone di un output realizzato in anticipo – sul quale poter effettuare verifiche autonome e interventi correttivi – "consegnabile" al cliente solo successivamente.

**Le verifiche finali** (indipendentemente dal numero, dalla tipologia, dalla complessità) **possono solo accertare se la qualità c'è stata o meno**. Una non qualità verificata in quel momento si è già manifestata come non raggiungimento degli obiettivi di istruzione-educazione o come "disservizio", ben percepibile dal sistema cliente.

Pertanto, nell'ambito delle organizzazioni produttive di servizi – e quindi anche nella scuola –, **l'unica vera garanzia di qualità dell'output è agire in prevenzione sui processi** che più contribuiscono a generare l'output, **individuandoli e tenendoli sotto controllo in anticipo**.

Come risulta evidente dal contesto, il termine controllo è qui utilizzato nel significato di insieme di attività mirate a governare e a regolare un processo per assicurarne l'efficacia, l'efficienza e il costante miglioramento; esso va perciò inteso in senso più ampio rispetto all'accezione, più tradizionale nella cultura scolastica italiana, di ispezione per verifica di conformità.



Particolare attenzione andrà ovviamente riservata al controllo del processo di progettazione, che permette di realizzare il massimo di prevenzione delle criticità o dei disservizi nella produzione di un servizio di istruzione-educazione. È nella progettazione che viene prefigurato il percorso da proporre al "cliente" per promuovere il suo apprendimento; è qui che si prevedono situazioni, tappe, supporti e stimoli necessari, difficoltà possibili e i modi per affrontarle e superarle; è ancora qui che si scelgono/sviluppano gli strumenti operativi (ad uso del docente e dell'allievo) da utilizzare durante l'erogazione del servizio; è sempre qui che si definiscono e si predispongono gli strumenti di verifica

del servizio (verifiche all'inizio, in itinere, finali; di processo, di risultato, di customer satisfaction ecc.). La padronanza del processo di progettazione e il suo controllo sono fondamentali per garantire la qualità del servizio erogato.

Nella cultura della qualità il **controllo** si coniuga sempre con attività di **misurazione**: è attraverso la misurazione che si possono quantificare con oggettività gli scostamenti rispetto a valori specificati. Coerentemente con questa impostazione le norme ISO richiedono, per esempio, che per il controllo della realizzazione della politica della qualità siano individuati specifici **indicatori** e che periodicamente siano definiti, relativamente a ciascun indicatore, **obiettivi quantitativi misurabili** (per esempio: ridurre in un anno il numero dei reclami da  $x$  a  $y$ ).



La misurazione è essenziale, ovviamente, anche per il controllo del **processo di valutazione degli esiti finali** del servizio di istruzione-educazione.

Tradizionalmente nella scuola questo processo consiste nella valutazione dei risultati di apprendimento. Per la cultura della qualità il processo ha un campo di applicazione più ampio. Consiste

nella valutazione degli esiti del **servizio globale** e risponde alle seguenti domande:

- ✓ il servizio erogato è conforme alle specifiche "contrattualmente" definite?
- ✓ ha soddisfatto il cliente?

È indispensabile che le specifiche di controllo prevedano **almeno**:

1. strumenti e modalità di autocontrollo del personale addetto alla realizzazione del servizio (nel caso della scuola: i docenti);
2. la rilevazione della reazione del cliente (nel caso della scuola: i vari soggetti che ne costituiscono il sistema cliente, tra cui, in primo luogo, allievi e famiglie), che può essere immediata, ritardata, retrospettiva.

Una scuola che voglia dotarsi di un sistema qualità deve dotarsi di procedure per l'esecuzione dei controlli nonché per la conservazione e la valutazione degli esiti: il confronto dei **dati** (quantitativi) con i **limiti di accettabilità** (quantità) **definiti progettualmente** nelle "specifiche di controllo", permette di valutare (autovalutare) se i risultati del servizio sono conformi o non conformi alle attese. Tale scuola deve inoltre dotarsi di procedure per la "taratura" degli strumenti di misurazione utilizzati nei controlli.

**Il sistema qualità è uno strumento basato sul controllo dei processi**

I principi del **controllo dei processi** e quello della **prevenzione** sono alla base

del **sistema di gestione della qualità** (per brevità: sistema qualità) come viene delineato nelle norme della famiglia ISO 9000.

Il **sistema qualità** è uno strumento di carattere organizzativo/gestionale centrato:

- ✓ sul monitoraggio/controllo dei processi che hanno un impatto diretto sulla qualità del prodotto/servizio;
- ✓ sulla chiara definizione delle responsabilità e sulla predisposizione di risorse adeguate, al fine di prevenire le criticità e di assicurare la conformità ai requisiti del cliente e la sua soddisfazione.

Il sistema qualità è uno strumento gestionale potenzialmente assai forte:

- ✓ se la **politica della qualità** è coerente con la *mission* e la specificità della scuola; se è realizzabile, è compresa, è condivisa e perseguita da tutti;
- ✓ se gli **obiettivi della qualità** sono a loro volta coerenti con la politica della qualità e con le esigenze del sistema cliente; se sono diffusi e condivisi a tutti i livelli; se sono sistematicamente misurati;
- ✓ se la dirigenza (capo di istituto e staff) si **impegna direttamente** (cioè personalmente) nella applicazione del sistema qualità; se l'efficacia di questo è sistematicamente verificata sulla base di tutte le fonti di informazione disponibili (interne ed esterne);
- ✓ se le **competenze** del personale sono costantemente monitorate e adeguate ai

processi e agli obiettivi di qualità prefissati;

- ✓ se la **documentazione del sistema qualità** (procedure e manuale) è il risultato di una seria e condivisa razionalizzazione dei processi operativi di una scuola; se rappresenta cioè lo "scricigno" in cui sono raccolte le migliori pratiche professionali e il punto naturale di riferimento per tutti gli operatori;



- ✓ se tutti gli operatori comprendono, condividono e mettono in atto le pratiche di **formalizzazione, documentazione, patrimonializzazione** previste dal sistema qualità per alimentare il patrimonio di conoscenze dell'organizzazione-scuola;
- ✓ se, in funzione dell'evoluzione della scuola e dei risultati ottenuti, vengono predisposti specifici **piani di miglioramento** sempre più orientati alla soddisfazione del cliente, al miglioramento dei risultati, al perfezionamento dello stesso sistema qualità;
- ✓ se il programma degli **audit interni** (le verifiche interne specifiche della qualità) copre tutte le attività dei

processi tenuti sotto controllo dal sistema qualità ed è costruito a partire dall'insieme dei dati disponibili (per esempio: risultati degli audit precedenti, evoluzione del sistema ecc); se la sintesi dei risultati degli audit e le tendenze che ne derivano sono esaminate e utilizzate dalla dirigenza per migliorare l'efficacia del sistema qualità;

- ✓ se gli **audit esterni** sono vissuti come momento di stimolo e di verifica e soprattutto come opportunità di "mobilitare" tutta la scuola verso gli obiettivi di miglioramento che devono essere assunti innanzitutto dalla dirigenza;
- ✓ se l'analisi delle **non conformità** e dei **reclami** genera sistematicamente le necessarie **azioni correttive** e origina **azioni preventive** pertinenti e coerenti con gli obiettivi della qualità;
- ✓ se viene attivata la **rilevazione sistematica** della **customer satisfaction**;



Se si verificano tutte queste condizioni, allora il sistema qualità riesce veramente a permeare **tutte** le attività di un'organizzazione (di una scuola), in modo che tutte concorrano "per vocazione" (non per obbligo) ad assicurare la qualità del prodotto/servizio.

Il sistema qualità costituisce quindi per la dirigenza scolastica un importante strumento di gestione per la qualità e di miglioramento continuo, utile per una presenza distintiva di una scuola all'interno dell'offerta formativa del territorio di riferimento. Sta al dirigente comprendere, valutare ed eventualmente accettare, nell'ambito dei propri approcci manageriali, l'esistenza e l'importanza del sistema qualità al fine di garantire la "customer satisfaction".

### **Qualità e scuola**

Nel decreto 275/99 che regola l'autonomia scolastica vi è un richiamo costante all'erogazione di un servizio formativo che risponda a standard di qualità.

Quando si parla di qualità del servizio scolastico, però, si rischia di introdurre nella scuola dei principi e dei concetti che sono più consoni ad una logica aziendale che alla logica formativa. Per evitare fraintendimenti è bene quindi evidenziare le differenze fondamentali fra questi due differenti tipi di approccio:

- quando si parla di scuola, è difficile utilizzare l'idea di cliente, perché la

scuola non risponde a dei bisogni ma soddisfa dei DIRITTI;

- nel rapporto cliente – agenzia i bisogni sono espliciti, la scuola, invece, si basa sull'interpretazione dei bisogni;
- la qualità nella scuola deve coincidere con la qualità della scuola, altrimenti si propongono solo delle vetrine – la scuola deve soddisfare fuori, ma deve anche far star bene l'alunno dentro;
- la scuola non deve fare sempre e fare tutto, ma deve fare bene.

La cultura della qualità, attraverso la ricerca e la sperimentazione di modelli di progettazione integrata, costituisce un sostegno irrinunciabile al governo di un sistema formativo integrato che interagisce con l'esterno.

La definizione di requisiti e protocolli di collaborazione, l'apporto programmato e sistematico di competenze e di esperienze esterne, l'approccio alla complementarietà o all'alternanza tra offerta scolastica e offerta formativa territoriale possono assicurare percorsi formativi flessibili e individualmente orientati.

La pianificazione formalizzata in funzione di chiari obiettivi formativi, il rapporto con l'utenza ed in particolar modo con i genitori degli allievi, il rapporto tra la Dirigenza Scolastica ed il personale interno alla Scuola, la verifica e la valutazione delle competenze acquisite dagli allievi, delle attività e delle scelte strategiche e organizzative, garantiscono che ogni singola attività concorra al conseguimento degli obiettivi.

La cultura della qualità, muovendo da un *approccio organizzativo sistemico per processi*, offre competenze, metodi, modelli, tecniche e strumenti per conseguire l'efficacia e l'efficienza della proposta formativa.



Bisogna prendere coscienza che, come ogni organizzazione produttiva, la scuola mette in atto una serie di processi operativi anche se talvolta in modo non consapevole e quindi scarsamente razionale ed efficiente. Val la pena di ricordare che un processo è «*L'insieme di risorse e di attività tra loro interconnesse che trasformano degli elementi di ingresso in elementi in uscita*» (cfr. UNI EN ISO 9000:2005).

Lavorare secondo i requisiti e i metodi di un Sistema di Gestione per la Qualità proprio della UNI EN ISO 9001:2000 significa non solo acquisire la professionalità per valutare processi attivati e risultati raggiunti, anche mediante la gestione di un sistema di indicatori, ma rendere anche conto del proprio operato, allo scopo di valorizzare le migliori pratiche realizzate.

L'implementazione della norma UNI EN ISO 9001:2000 permette di individuare nodi problematici, elaborare soluzioni possibili all'interno di piani di miglioramento quali condizioni indispensabili che consentono di erogare un servizio scolastico con sempre maggiore efficacia ed efficienza.

Il *governo dei processi* impostato dall'impianto di un Sistema di Gestione per la Qualità apre prospettive per un miglioramento della qualità dell'offerta formativa attraverso gli interventi metodici di controllo dei processi di progettazione/programmazione, erogazione e valutazione delle attività della scuola: l'applicazione estensiva di questo metodo consente agli istituti scolastici di rendere i servizi più efficaci e coerenti con un'identità di scuola resa esplicita nella *mission*.

La **Certificazione di Qualità** attesta, attraverso la valutazione di un ente esterno, la capacità di un Istituto Scolastico di garantire la realizzazione del contratto formativo formalizzato nel Piano dell'Offerta Formativa, oltre che la sua capacità di tenere sotto controllo il processo di progettazione e di erogazione dei servizi, per realizzarne un miglioramento continuo.

L'istituto Scolastico esce, pertanto, dall'autoreferenzialità e accetta che un ente esterno analizzi e valuti la sua organizzazione: ciò è fonte di confronti costruttivi, di ampliamento di visione

prospettica e sicuramente rappresenta una leva verso il miglioramento continuo delle prestazioni.

Fondamentale, infine, nella gestione del Sistema di Gestione Qualità si rivela la documentazione che permette di formalizzare *chi fa - che cosa - quando*, di stabilire cioè le responsabilità per ogni attività, la sequenza rigorosa delle operazioni, i controlli e le misurazioni necessari.



### **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 del cliente
- ✓ 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 del cliente**: al riguardo si fa riferimento non solo a studenti e famiglie, ma anche al territorio (enti, organizzazioni, agenzie, imprese) e agli 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* (requisito 5.3 e primo atto ufficiale in termini di percorso) con annessi *obiettivi* (requisito 5.4.1); allo stesso documento si ritorna attraverso il suo riesame (ultimo documento del ciclo, requisito 5.6).



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. Indipendentemente dai prodotti/servizi erogati, la norma richiede **6 procedure di sistema**:

- ✓ tenuta sotto controllo dei documenti
- ✓ tenuta sotto controllo delle registrazioni
- ✓ verifiche ispettive interne
- ✓ tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi
- ✓ azioni correttive
- ✓ azioni preventive

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.

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.



### 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 feed-back 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.

## **LINEE GUIDA PER LA DIFFUSIONE DELLA QUALITÀ NELLA SCUOLA**

**La qualità nel sistema dell'istruzione e il relativo percorso del Ministro Tullio De Mauro**

### **Premessa**

Come è noto, da più anni il Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria hanno instaurato sistematici e proficui rapporti di collaborazione, finalizzati all'innalzamento della qualità e dell'efficienza del sistema dell'istruzione, all'ampliamento dell'offerta formativa, alla realizzazione di organici e puntuali raccordi e interazioni tra scuola e mondo della produzione e del lavoro, al costante adeguamento e miglioramento dei livelli di istruzione, in sintonia con i rapidi e continui processi di trasformazione che caratterizzano la società in cui viviamo.

In funzione di tali finalità e per assicurare tra le parti occasioni di confronto e modalità di consultazione stabili e programmate, con riferimento ad alcune aree individuate come prioritarie, quali l'orientamento, l'innovazione dei curricula formativi, la formazione post qualifica e post diploma, la formazione del personale direttivo e docente ecc., sono stati stipulati tre protocolli d'intesa

sottoscritti rispettivamente: il 18 luglio 1990, il 19 aprile 1994, il 16 marzo 1998.

I citati protocolli, con i quali si è dato senso e rilevanza istituzionale a forme di cooperazione tra il sistema scolastico e il sistema imprenditoriale, per il passato sperimentate solo in maniera episodica ed occasionale, hanno trovato fondamento nella consapevolezza, ormai matura e diffusa, che la scuola, per rispondere nella maniera più idonea alle attese e aspettative della società civile, non può essere lasciata sola, ma va adeguatamente sostenuta, indirizzata e incentivata nel suo difficile e importante impegno.



Si è superato così, e non solo sul piano formale, un vecchio luogo comune secondo cui la scuola doveva interessarsi e farsi carico solo dell'istruzione, mentre l'impresa doveva preoccuparsi solo di produrre beni e servizi, e si sono posti a confronto due mondi tradizionalmente lontani tra loro, spesso condizionati da reciproche diffidenze e incomprensioni.

In particolare, il terzo protocollo, muovendo dai risultati conseguiti nel settennio 1990/97 e tenendo a riferimento l'ampio processo di riforme riguardante la scuola italiana nel suo complesso, ha posto l'accento sul ruolo determinante dell'istruzione, vista in una dimensione

europea e come fattore di sviluppo complessivo del Paese. Inoltre ha rimarcato l'esigenza di progettare e di attuare comuni e organiche iniziative tra sistema scolastico e sistema produttivo, anche alla luce delle indicazioni provenienti dall'Accordo per il lavoro del 24 settembre 1996 e dalla legge n.59/97, in materia di autonomia scolastica.

### **Qualità e innovazione**

Tra le aree d'intervento individuate dai citati protocolli assume un'importanza preminente quella della qualificazione e dell'innovazione del sistema scolastico, in considerazione dell'importanza strategica che essa riveste ai fini dell'attivazione di servizi scolastici aperti al contributo delle realtà produttive e alle vocazioni del territorio, e in grado di interpretare in maniera coerente e moderna i ritmi di una società complessa, tecnologicamente avanzata e competitiva quale è quella in cui operiamo.

In tale ottica nasce e prende consistenza la "Qualità dell'istruzione", come metodo di lavoro recepito in apposito progetto, attuato per la prima volta nell'anno '91/92, in alcune scuole di Mantova; progetto che avrebbe poi trovato sempre più ampia diffusione, coinvolgendo un numero man mano crescente di istituzioni scolastiche.

Nel 1995 il Ministero della Pubblica Istruzione elaborava un Documento di indirizzo, trasmesso ai Provveditorati con nota del 2 agosto 1995, prot. n. 2927, con il quale si dava un assetto unitario e organico agli interventi relativi alla "Qualità",

attraverso la costituzione di un modello organizzativo e gestionale agile, articolato e flessibile. Tale modello:

- a livello centrale prevedeva un Coordinamento nazionale, affidato inizialmente alla Direzione Generale per l'Istruzione Tecnica e una "task-force" con il compito di offrire supporto, consulenza e impulso alle attività e realizzare gli occorrenti raccordi con le scuole e gli uffici interessati;

- a livello periferico era strutturato su tre poli per la "Qualità" istituiti nelle realtà in cui le condizioni di praticabilità del progetto si rivelavano particolarmente propizie (Milano, Mantova, Padova, Vicenza, Roma) e su reti di scuole attivate in alcune province del Sud.



Il documento forniva anche importanti indicazioni operative finalizzate all'avvio di talune iniziative pilota per la diffusione della cultura della "Qualità" nella scuola, ferma restando l'autonoma competenza dei Provveditori nella realizzazione di attività legate alla "Qualità" e in linea con le specificità e le vocazioni dei rispettivi territori.

## **I profili del Progetto Qualità**

Si riassumono qui di seguito i profili caratterizzanti il Progetto Qualità, tra l'altro individuati nello stesso Documento di indirizzo sopra menzionato:

1. **attribuzione all'amministrazione** centrale di un preciso ruolo di programmazione, promozione, coordinamento, indirizzo in ordine alle attività da porre in essere;
2. **attivazione sul territorio** di momenti di aggregazione finalizzati alla individuazione, alla diffusione e allo scambio delle esperienze, alla gestione delle sinergie e delle soluzioni più appropriate;
3. **autonoma responsabilità** di ciascuna unità scolastica nella ricerca, analisi, progettazione e realizzazione di azioni intese ad assicurare l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati;
4. **realizzazione nelle scuole** (con il coinvolgimento potenziale di tutti i soggetti interessati) di percorsi di ricerca e d'interventi relativi all'organizzazione e all'erogazione del servizio formativo, tali da garantire il miglioramento continuo e risultati di elevato profilo qualitativo;
5. **articolazione del percorso della "Qualità"** in stadi o livelli (tre per la precisione), tra loro connessi e sequenziali, ciascuno con propri obiettivi.

La logica del miglioramento continuo e il costante sviluppo degli interventi non consentono che il progetto abbia una sua effettiva conclusione e fanno

sì che la qualità divenga un continuum con finalità sempre nuove e più impegnative.

Ovviamente la diversa organizzazione delle risorse, la sensibilità degli operatori e le particolari situazioni presenti in ogni scuola "autonoma" incidono in maniera rilevante sulla riuscita e praticabilità delle iniziative e sui tempi di accesso alle fasi successive.

E' stato giustamente osservato che i dieci anni di collaborazione tra Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria costituiscono un capitolo importante e significativo della storia della scuola e dell'impresa italiana.



Tra l'altro lo dimostrano anche i risultati raggiunti, che hanno contribuito a:

- fare uscire la scuola dalla sua tradizionale autoreferenzialità e dal suo isolamento;
- far conoscere alle imprese l'organizzazione, le professionalità, le competenze del sistema scolastico;
- dare giusto risalto agli apporti del mondo produttivo, ai fini della modernizzazione della scuola;
- offrire agli operatori scolastici l'opportunità di trasferire nel proprio sistema elementi di cultura industriale e manageriale;
- avviare una fase di reciproca e proficua

collaborazione basata sulla previsione e l'attivazione di una serie di iniziative e progetti intesi a meglio qualificare i servizi scolastici e formativi.

### **Le fasi del Progetto Qualità**

Il Progetto Qualità si caratterizza essenzialmente come un percorso di ricerca, che favorisce lo sviluppo organizzativo delle scuole teso al perseguimento delle finalità proprie del sistema formativo e al conseguimento degli obiettivi specifici che ciascuna istituzione si dà, nell'ambito della propria autonomia culturale, didattica e gestionale.



Il Progetto mira al miglioramento continuo della qualità del servizio scolastico e alla sua affidabilità, valorizzando le sinergie tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro, i cui operatori, nella consapevolezza delle rispettive autonomie e specificità istituzionali, si confrontano e collaborano, con un arricchimento reciproco, per contribuire all'innovazione del sistema formativo e allo sviluppo di una cultura professionale e organizzativa più fortemente orientata verso l'assunzione delle responsabilità che l'autonomia assegna alle singole istituzioni scolastiche.

Il Progetto rappresenta un percorso appositamente pensato per le scuole le quali, attraverso una costante analisi della realtà in cui si trovano ad operare e dei processi che caratterizzano il servizio scolastico, progettano, realizzano e controllano interventi per una qualificazione sempre più alta del servizio, in un'ottica non autoreferenziale ma orientata dalla ricerca di risposte adeguate ai bisogni degli studenti, delle famiglie e del territorio, e di una piena valorizzazione delle esperienze e dell'impegno degli operatori scolastici.

Il miglioramento della qualità del servizio, la ricerca di una maggiore soddisfazione dei bisogni e delle attese di utenti e operatori, l'impegno costante per garantire l'affidabilità del servizio offerto in tutti i suoi aspetti, l'orientamento verso risultati di apprendimento crescenti per gli studenti, tali da promuoverne in misura sostanziale il successo formativo, rappresentano perciò gli obiettivi primari del Progetto Qualità della Scuola.

Il Progetto si sviluppa, per ciascuna scuola, in tre fasi, mediamente nell'arco di tre anni. All'inizio, si chiede alla scuola di aderire solo alla prima fase (della durata di un anno), anche se, nel contempo, occorre investire su una prospettiva pluriennale per poter consolidare i risultati ottenuti e sviluppare le capacità della singola scuola di gestire in autonomia la qualità del servizio offerto.

La prima fase è finalizzata a far sperimentare alla scuola l'utilizzo delle metodologie e degli strumenti della

qualità; a favorire la costituzione di un primo gruppo di operatori che acquisiscano competenze per la progettazione, la conduzione e il controllo di interventi per la qualità del servizio; a stimolare nell'intera scuola una forte attenzione all'efficacia e all'efficienza del servizio offerto, sviluppando la strategia del miglioramento continuo.



La seconda fase ha come obiettivo quello di consolidare e diffondere la cultura e il metodo della "Qualità", estendendo l'esperienza progressivamente ai processi essenziali dell'attività delle scuole, definendo le caratteristiche salienti dei servizi erogati e delle modalità con cui assicurare la loro effettiva realizzazione e il necessario controllo. La scuola elabora il proprio "sistema Qualità" e mette a punto una prima bozza (non necessariamente completa) del "manuale della Qualità".

La terza fase impegna le scuole a riorganizzare e documentare sistematicamente le modalità con cui i servizi sono progettati e prodotti, sino a completo riesame, mettendole in condizione di accedere alla certificazione.

Il passaggio dalla prima alla seconda fase e dalla seconda alla terza, non avviene automaticamente. Tutte le scuole sono

invitate a compierlo, ma esso dipende dal raggiungimento degli obiettivi della fase precedente. Tuttavia, l'impostazione del Progetto, che consente la precisa definizione anche dei risultati parziali relativi a ciascuna fase, permette alle scuole che dovessero interrompere il percorso di trarre comunque vantaggio dal lavoro svolto.

### **L'attualità del Progetto Qualità**

L'autonomia, ponendo le istituzioni scolastiche al centro dell'impianto educativo e formativo, ha operato una vera e propria rivoluzione nella cultura e nel modo di essere e di funzionare del sistema scolastico.

Il nuovo corso aperto dall'autonomia, però, ha anche fatto emergere tutta una serie di nuove esigenze e posto dei problemi che esigono risposte e soluzioni rapide ed adeguate. In effetti, perché l'autonomia possa trovare concreta attuazione e produrre in pieno i risultati attesi (specie nella delicata fase di avvio e messa a regime) occorre che le scuole siano in grado di individuare e realizzare le condizioni per promuovere le giuste sensibilità e formare le competenze necessarie per gestire il cambiamento.

In tale ottica le stesse devono riservare attenzione costante alla qualità del loro impegno e, in particolare, della propria offerta educativa e formativa, utilizzando tecniche, metodologie, procedure, modelli organizzativi e operativi rispondenti ai principi

dell'efficienza e dell'efficacia e finalizzati al miglioramento continuo.

In questo senso la "Qualità" diviene un valore aggiunto per l'acquisizione di una cultura della progettazione, dell'organizzazione e della gestione dei servizi scolastici, nonché di capacità professionali in linea con le attese e i bisogni dell'utenza; valore atto a garantire un passaggio fisiologico e non traumatico "dal vecchio al nuovo".

In considerazione dell'apporto e del contributo prezioso offerto dal Progetto Qualità, lo stesso è stato giustamente definito un vero e proprio laboratorio per lo studio e l'approfondimento dei rapporti tra reti di scuole e sistema produttivo, tra autonomia gestionale e responsabilità dell'offerta formativa.

E' noto che la scuola dell'autonomia, ispirandosi nelle sue azioni ai canoni e alle regole della "Qualità", si propone come un soggetto culturale che attende al proprio ruolo e ai propri compiti con mentalità imprenditoriale, capacità progettuale, spirito di iniziativa e senso di responsabilità, razionalizzando e ottimizzando le proprie risorse e facendo sì che i risultati siano coerenti con gli obiettivi prefissati.

In tale logica, che segna il radicale superamento della visione tradizionale della scuola, intesa come terminale di un sistema burocratico, autoreferente e ligio soprattutto agli aspetti formali del proprio ruolo, si può comprendere quanto incidano, rispetto ai risultati, le risorse umane, la qualità dell'impegno,

l'organizzazione e i metodi di lavoro.

Il Progetto Qualità può, in particolare, costituire un utile ausilio per taluni profili dell'autonomia, quali: il superamento della separazione tra tempo-scuola e tempo-lavoro e della rigidità dei percorsi formativi, la valorizzazione delle vocazioni del territorio, la capacità progettuale, l'utilizzo dei crediti formativi.

In coerenza con tali premesse va riservata anche specifica cura alla formazione e all'aggiornamento dei dirigenti dell'amministrazione scolastica, nel senso dell'acquisizione di una sensibilità e di una cultura della "Qualità", come peraltro già positivamente sperimentato negli anni decorsi.



I percorsi della "Qualità" si rivelano, altresì, importanti in funzione dell'attuazione della riforma dell'amministrazione nelle sue articolazioni centrali e periferiche, concorrendo a propiziare un passaggio non traumatico da una cultura di mera gestione ad una cultura di progetto, di processo e di verifica, attenta ai raccordi tra gli obiettivi preventivati, gli investimenti realizzati e gli esiti raggiunti.

In effetti, fare "Qualità" vuol dire, in senso generale, responsabilizzare, rivedere

i processi operativi, attivare e aggiornare le competenze, utilizzare al meglio le risorse finalizzandole ad un miglioramento continuo, avere una visione dinamica e dialettica del proprio ruolo, ecc: il tutto con mentalità e sensibilità aperte alle più ampie collaborazioni e interazioni con le realtà esterne.

Muovendo dalle suesposte considerazioni, appare di tutta evidenza l'attualità del Progetto Qualità, che presenta le caratteristiche e i requisiti perché gli operatori scolastici interpretino ed attuino nel senso giusto le profonde innovazioni che stanno interessando il mondo dell'istruzione e della formazione.



### **Le riforme in atto e i nuovi scenari**

L'ampio processo di riforme in atto, entro il quale l'autonomia assume un ruolo e un'importanza preminente, ha dato ulteriore forza e attualità al progetto. Ciò in quanto profonde innovazioni che, a partire dalla seconda metà degli anni 90, stanno interessando il sistema scolastico, per trovare compiuta attuazione, devono essere gestite e sostenute da competenze professionali e servizi scolastici di elevato profilo e in grado di produrre risultati qualitativamente apprezzabili.

La società in cui viviamo, assai complessa, tecnologicamente avanzata, caratterizzata dalla crescita accelerata delle conoscenze e dalla pervasiva diffusione (spesso in tempo reale) di informazioni, soggetta alle regole della globalizzazione e della mondializzazione, per essere competitiva, vincere le sfide provenienti da altre realtà e contesti e guardare con fiducia al proprio futuro deve porre la scuola tra le sue priorità assolute e investire in istruzione e formazione.

Questo significa poter fare affidamento su un sistema scolastico e formativo capace di fornire servizi qualificati, di creare competenze e abilità solide e aggiornate, di sviluppare senso critico e mentalità imprenditoriale, di consentire scelte responsabili e consapevoli: e ciò per l'intero arco della vita, superando la tradizionale concezione di un tempo - scuola legato ad un periodo definito e limitato.

Sappiamo che la formazione ha assunto un'importanza fondamentale nel modo di essere e di agire delle moderne comunità, sì da costituire non solo un fattore determinante di crescita umana, civile e culturale, ma anche di produzione e di espansione delle capacità e delle risorse produttive.

La formazione rappresenta, insomma, quel valore aggiunto di cui disporre per orientare e riorientare le politiche e le strategie del lavoro e dell'occupazione e propiziare cicli di ripresa economica.

In questi ultimi anni (in particolare dal '96 in poi) è stato prodotto uno sforzo straordinario volto alla realizzazione di una riforma complessiva del sistema scolastico e formativo ed è stato varato un programma assai impegnativo di iniziative mirate all'innalzamento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti e all'espansione dei tassi di scolarizzazione.

E' noto che il nostro sistema scolastico, impostato su un modello rigido, di tipo gerarchico, ligio ad un ruolo di preminente elaborazione e trasmissione di saperi e conoscenze, non aperto alle esperienze del fare e del saper fare, era rimasto sostanzialmente immutato nel suo impianto e nelle sue linee di fondo per oltre 50 anni ed aveva ormai perduto quella forza e vitalità necessarie per poter far fronte all'ampiezza e alla celerità dei cambiamenti e alle accresciute e mutevoli attese e necessità di un'utenza sempre più vasta, differenziata ed esigente. In effetti, il modello italiano, a differenza di quanto era avvenuto già intorno agli anni 80 in molti paesi europei, era rimasto chiuso in una sua dimensione di autoreferenzialità, non aveva saputo trovare i necessari equilibri tra il momento cognitivo e quello applicativo e operativo e non aveva creato le condizioni idonee per costruire rapporti ed interazioni stabili con il sistema economico e col mondo produttivo. Una delle negatività più evidenti di tale modello era stata la netta separazione (per non dire contrapposizione) tra istruzione e

formazione professionale, con la conseguenza che quest'ultima era stata relegata in una posizione subalterna e aveva costituito un'alternativa di ripiego, da utilizzare solo in maniera residuale in costanza di alcune patologie negative (evasione scolastica, dispersione, insuccessi, abbandoni, ecc...).



I punti nodali e critici, su cui intervenire per far fronte e superare gli inconvenienti sopra rappresentati e per assicurare al sistema dell'istruzione flessibilità, modernità, competitività, in linea con le esigenze di sviluppo culturale, sociale, economico del Paese, sono stati recepiti in una serie di interventi di riforma, attraverso i quali sono stati ridisegnati e modificati in senso globale l'impianto, l'organizzazione e la gestione del sistema scolastico e formativo. Tali interventi hanno riguardato in particolare:

- l'autonomia scolastica (art. 21 della legge n. 59 del 15 marzo 1997 e relativi provvedimenti di attuazione);
- l'innalzamento dell'obbligo di istruzione (legge n. 9 del 20-1-1999);
- l'obbligo formativo sino a 18 anni (art. 68 della legge n. 144 del 17-5-1999);

- la riforma degli esami di stato conclusivi dei corsi di scuola secondaria superiore (legge n.425 del 10-12-1997 e relativi provvedimenti di applicazione);
- il riordino dei cicli scolastici (legge n.30 del 10 febbraio 2000);
- la formazione tecnico superiore integrata (legge n.440 del 18-12-1997);
- l'educazione degli adulti (O.M.n.307 del 2-7-1997);
- la definizione di una nuova architettura dell'amministrazione scolastica nella sue strutture e articolazioni centrali e periferiche (L.15 marzo 1997, n.59, D.Leg.vo 30 luglio 1999 n. 300);
- la nuova determinazione e distribuzione delle funzioni e dei compiti volti a garantire il servizio dell'istruzione, in relazione ai diversi livelli e competenze territoriali: nazionale, regionale, comunale (D.Leg.vo n.112 del 31-3-1997).

Le riforme sopra richiamate, destinate nel loro complesso a modificare radicalmente le linee portanti e l'organizzazione del nostro sistema scolastico, per trovare effettiva e compiuta attuazione debbono essere percepite e vissute con consapevolezza culturale e richiedono l'utilizzo di professionalità, tecniche, metodologie, procedure, modelli rispondenti ai principi della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia. In effetti, l'autonomia, al di là del disegno e della previsione normativa, ha possibilità di affermarsi e diffondersi concretamente

solo a condizione che le istituzioni scolastiche la vivano in maniera attiva, convinta e partecipata e la sostengano con un impegno forte finalizzato al miglioramento continuo del loro prodotto e con spirito e capacità progettuali e imprenditoriali.

E' fondato ritenere, che i problemi connessi potranno trovare graduale e soddisfacente soluzione unicamente attraverso l'individuazione e l'utilizzazione di strumenti rispondenti alle particolari situazioni e necessità.

Tra tali strumenti un'importanza rilevante assumono indubbiamente la cultura e il percorso della "Qualità".



### **Nuovi profili di impianto e organizzativi del Progetto Qualità**

L'ampio e articolato processo di modernizzazione e di riordino del sistema scolastico avviato negli ultimi anni e in corso di definizione, richiede l'adozione di interventi di adeguamento di alcune linee portanti e profili del Progetto Qualità.

Tale esigenza è stata, tra l'altro, recepita nella Direttiva Generale sull'azione amministrativa relativa all'anno 2000 che, nell'allegato A, al paragrafo 7, espressamente fa carico alla Direzione

Generale per l'istruzione professionale (cui è attualmente affidato il coordinamento delle iniziative relative ai rapporti Scuola - Confindustria, e, in particolare, alla Qualità dei servizi scolastici) di "proseguire nell'azione di adeguamento, potenziamento e diffusione del Progetto Qualità".

In effetti, il mutato ruolo e i nuovi compiti della scuola dell'autonomia, la nuova architettura del sistema dell'istruzione con conseguente diversa distribuzione di competenze tra Ministero e uffici scolastici, il consistente trasferimento di funzioni dallo Stato alle regioni e agli enti locali, ai sensi della legge n.59/97 e del D.L.vo n. 112/98, l'introduzione dell'obbligo formativo sino a 18 anni, l'approdo verso momenti di integrazione tra istruzione e formazione professionale, sono segni eloquenti di una trasformazione radicale e globale che va ad incidere su assetti, modelli e procedure consolidati e, per la parte che qui rileva, su aspetti caratterizzanti e modalità di gestione del Progetto Qualità.

Questo non significa che il Progetto, specie negli ultimi tempi, non abbia avuto una significativa evoluzione nel senso di una maggiore flessibilità e adattabilità ai mutati contesti e di una migliore rispondenza ai bisogni e alle attese del sistema formativo nel suo complesso. Tale evoluzione, propiziata tra l'altro dal terzo protocollo tra Ministero e Confindustria e da una sempre più ampia e avvertita sensibilità e attenzione ai temi della "Qualità", si è tradotta, in particolare, in

una più puntuale e funzionale interazione tra il Coordinamento nazionale, gli uffici scolastici, i servizi territoriali per la "Qualità" (poli, reti, ecc.) e le scuole, nella ricerca dei tempi e delle modalità più idonei di approccio e di diffusione della "Qualità" di base, in una più mirata assistenza alle scuole, nella valorizzazione della funzione strategica dei comitati d'intesa costituiti a livello locale, ecc.



Questo è stato possibile grazie ad alcune iniziative rivelatesi particolarmente valide sia in termini di attualizzazione che di diffusione e conoscenza del progetto, quali:

- la costituzione di un Sito Web presso il Ministero, al fine di alimentare un circuito di comunicazioni interattive che vedesse coinvolti soggetti, istituzioni, organismi a vario titolo interessati al discorso della "Qualità";
- la elaborazione di un modello di formazione a distanza sui principi basilari della "Qualità";
- la produzione e distribuzione nelle istituzioni scolastiche di una serie di sussidi cartacei e multimediali particolarmente apprezzati;

- la diffusione del regime delle intese col mondo della produzione e del lavoro;
- la identificazione e formazione di referenti provinciali per la "Qualità";
- la realizzazione di importanti progetti in materia di ricerca quali-quantitativa sui risultati ottenuti, di disseminazione sul territorio di esperienze di collaborazione tra scuola e industria, di formazione di tutor a sostegno degli stages;
- l'attuazione di programmi di formazione sulla "Qualità" rivolti ai dirigenti amministrativi.



Tutto questo, però, non è sufficiente, atteso che occorre, come sopra accennato, che il Progetto si raccordi in maniera puntuale alla nuova configurazione e alle funzioni che il disegno complessivo di riforma assegna rispettivamente all'amministrazione centrale e periferica, alle scuole e alle realtà territoriali.

Ciò significa dar vita ad un modello agile, flessibile, basato su un'articolazione non gerarchica, ma di tipo modulare, aperta a varie opzioni organizzative e operative, nonché ad una serie di apporti convergenti e tra loro complementari; un modello che, a livello centrale, trovi collocazione nella nuova dimensione dipartimentale e in un quadro di

attribuzioni distribuite per aree e, a livello periferico, si strutturi entro i nuovi ambiti istituzionali e di competenze spettanti agli uffici scolastici regionali, alle unità territoriali, alle istituzioni scolastiche, alle regioni, agli enti locali.

A fronte della nuova architettura e delle nuove funzioni che il Ministero si accinge ad assumere, il servizio per la "Qualità" dovrà perciò liberarsi da residue forme dirigistiche e da aggravii derivanti dall'esercizio di compiti di gestione e, nel contempo, rafforzare il proprio ruolo strategico e le proprie capacità di governo, di indirizzo, di promozione, di programmazione, di supporto. In effetti, dovrà:

- attivare e curare rapporti e interazioni, sul piano nazionale, con altri soggetti istituzionali, organismi a vario titolo interessati e coinvolti;
- realizzare intese e collaborazioni con le parti sociali ed espressioni rappresentative del mondo della produzione e del lavoro;
- definire la "mission" e le priorità relative al sistema nel suo complesso;
- elaborare criteri guida e modelli organizzativi per la progettazione e l'attuazione di iniziative di carattere generale;
- emanare istruzioni e indicazioni utili per la gestione di temi e problematiche di valenza nazionale, ecc. .

Quanto sopra, in stretto collegamento con gli altri servizi centrali a vario titolo interessati (ad esempio, quelli preposti a compiti specifici in materia di

comunicazione e informatizzazione), nonché con le nuove articolazioni dell'amministrazione scolastica periferica.

Anche sul piano locale il servizio per la "Qualità" dovrà collocarsi ed operare nel contesto di nuove strutture e di nuove coordinate.

Gli uffici regionali, come è noto, sono destinati a diventare il cuore vivo e pulsante del nuovo impianto del sistema scolastico.

Essi, in quanto titolari di compiti di governo e di gestione in materia di istruzione e dotati di forte autonomia e legittimazione organizzativa e operativa, attenderanno ad un ruolo di fondamentale importanza anche per la parte relativa all'attuazione del Progetto Qualità e alla migliore qualificazione dei servizi scolastici e formativi; tale ruolo si esprimerà, nelle sue linee essenziali, attraverso la ricognizione delle esigenze, la programmazione degli interventi, la pianificazione delle risorse, la produzione di azioni di compensazione e di equilibrio tra le diverse situazioni, la realizzazione di iniziative di promozione e di supporto, la stipulazione di convenzioni, l'attivazione di collaborazioni con le espressioni del mondo della produzione e del lavoro rappresentative dei livelli territoriali, la elaborazione e gestione di progetti di particolare interesse, ecc: il tutto in un quadro di rapporti e di interlocuzioni con il Ministero, con le regioni e gli enti locali, nel contesto di una struttura reticolare avente come punti di snodo le unità amministrative subregionali, nonché col

supporto di un'informatizzazione diffusa e di una organizzazione dei procedimenti amministrativi coerente con le nuove attribuzioni.



Dal canto loro le suindicate unità territoriali avranno, sempre con riferimento alla "Qualità", come principali compiti quelli di offrire alle scuole servizi, competenze, consulenze, modelli, casi esemplari ecc. e di raccordarsi e di interagire con le singole scuole, con le autonomie locali, con le espressioni significative del sistema economico e produttivo.

Non si tratterà, pertanto, di unità aventi funzioni meramente burocratiche e decentrate, ma di organismi di supporto alle scuole dell'autonomia, preposti all'erogazione di servizi e volti a creare le migliori condizioni di efficacia e di efficienza nel funzionamento delle attività scolastiche.

Nella fase di avvio e di transizione gli uffici scolastici provinciali continueranno, ovviamente, ad occuparsi delle iniziative relative alla Qualità, facendo in modo che le esperienze realizzate non vadano disperse, ma siano opportunamente trasferite e utilizzate nell'ambito delle nuove competenze

territoriali.

L'autonomia delle istituzioni scolastiche costituisce, come è noto, l'asse centrale su cui impennare la nuova architettura del sistema scolastico. Conseguentemente, anche la cultura e la diffusione degli interventi legati alla qualità dei servizi scolastici dovranno trovare il loro punto di riferimento forte e assorbente nelle istituzioni scolastiche. In tale ottica ciascuna unità scolastica al suo interno dovrà autonomamente attrezzarsi e operare costituendo, ad esempio, un comitato di programmazione, progettazione e di indirizzo per la "Qualità", uno o più gruppi di lavoro a seconda delle fasi e dell'ambito di espansione del progetto stesso, ecc...

Le reti di scuole daranno poi alle iniziative per la "Qualità" forza aggregante e valore propositivo, convogliando, razionalizzando e finalizzando nelle giuste direzioni le attività poste in essere nelle singole scuole e fungendo da moltiplicatore delle esperienze più rilevanti.

Perché l'investimento sulla "Qualità" possa rimanere in linea con gli obiettivi da raggiungere e sortire gli esiti desiderati, occorrerà sia a livello regionale che subregionale e di singole istituzioni scolastiche, selezionare, utilizzare e impiegare le professionalità e le competenze più idonee sul piano tecnico-giuridico, formativo, didattico, metodologico ecc., anche superando le tradizionali divisioni tra momento

amministrativo - gestionale e momento didattico - formativo.

IL MINISTRO  
Tullio De Mauro



---

## **Decreto Ministeriale 166/2001**

### Art. 1

#### *Definizione dell'Accreditamento*

1. L'accreditamento è un atto con cui l'amministrazione pubblica competente riconosce ad un organismo la possibilità di proporre e realizzare interventi di formazione - orientamento finanziati con risorse pubbliche. Il presente Regolamento, con i relativi allegati nn. 1, 2 e 3 che ne fanno parte integrante, è attuativo dell'Allegato A dell'Accordo Stato - Regioni del 18.2.2000. (...)

### Art. 2

#### *Ambito dell'accreditamento*

1. Per attività di orientamento si intendono gli interventi di carattere informativo, formativo, consulenziale, finalizzati a promuovere l'auto-orientamento e a supportare la definizione di percorsi personali di formazione e lavoro e il sostegno all'inserimento occupazionale.

2. Per attività di formazione si intendono gli interventi di prequalificazione, qualificazione, riqualificazione, specializzazione, aggiornamento realizzati con sistemi che utilizzano metodologie in presenza e/o a distanza.

Art. 3

### *I destinatari dell'accreditamento*

1. Sono tenute all'accreditamento le sedi operative di organismi, pubblici e privati, che organizzano ed erogano attività di orientamento e formazione professionale, finanziate con risorse pubbliche, nel rispetto degli obiettivi della programmazione regionale.

2. Le sedi operative devono disporre di risorse gestionali, logistiche ed umane, aver maturato livelli di efficacia ed efficienza in attività pregresse e mantenere interazioni con il sistema sociale e produttivo locale secondo predefiniti standard.

3. Non sono soggetti all'accreditamento:

a) i datori di lavoro, pubblici e privati, che

svolgono attività formative per il proprio personale. Tali soggetti sono comunque tenuti a rispettare le specifiche condizioni attuative, da definirsi da parte delle Amministrazioni titolari delle forme di intervento o dell'Amministrazione alla quale ne è affidata la gestione;

b) le aziende dove si realizzano attività di stage e tirocinio;

c) le strutture che prestano servizi configurabili prevalentemente come azioni di assistenza tecnica.

4. Nel caso di iniziative formative promosse da un'associazione di soggetti devono risultare accreditate tutte le sedi operative che attuano tali iniziative.

Art. 4

### *I soggetti responsabili dell'accreditamento*

1. Responsabili delle procedure di accreditamento sono le Regioni relativamente all'offerta formativa programmata sul proprio territorio.

Art. 5

### *Tipologie di accreditamento*

1. L'accreditamento viene rilasciato alle sedi operative in relazione agli ambiti dell'orientamento e/o della formazione professionale.

2. L'accreditamento per l'orientamento viene rilasciato per le attività di cui all'art. 2, comma 1 e per tutte le tipologie di

destinatari.

3. L'accreditamento per le attività di formazione professionale viene rilasciato in relazione a tre macrotipologie formative:

a) obbligo formativo: comprende i percorsi previsti dalla L. 144/99 art.68 comma 1 lett.

b)  e  c), realizzati nel sistema di formazione professionale e nell'esercizio dell'apprendistato;

b) formazione superiore: comprende la formazione post-obbligo formativo, la Istruzione Formazione Tecnica Superiore prevista dalla L. 144/99 art. 69, l'alta formazione relativa ad interventi all'interno e successivi ai cicli universitari;

c) formazione continua, destinata a soggetti occupati, in CIG e mobilità, a disoccupati per i quali la formazione è propedeutica all'occupazione, nonché ad apprendisti che abbiano assolto l'obbligo formativo.

4. L'accreditamento per la formazione nell'area dello svantaggio e per adulti disoccupati viene rilasciato all'interno di ciascuna macrotipologia, a condizione che vengano rispettati gli ulteriori specifici requisiti.

5. All'interno di ogni macrotipologia sono individuati anche requisiti necessari esclusivamente per l'adozione di alcune metodologie specifiche e per alcune tipologie specifiche d'utenza, fatti salvi gli altri requisiti.

6. Le sedi operative possono essere accreditate per una o più macrotipologie.

7. La sede operativa accreditata per la

formazione assicura le attività orientative direttamente o avvalendosi di sedi operative accreditate per l'orientamento.

#### **FONTE**

- ✓ [www.sincert.it](http://www.sincert.it)
- ✓ Polo qualità di Milano
- ✓ Ministero istruzione, università e ricerca
- ✓ Invalsi