



IL MARCHIO COLLETTIVO PER LA QUALITA' E L'ECCELLENZA DELLE SCUOLE  
**S.A.P.E.R.I.**

#### **FRANCESCO de SANCTIS**

*Direttore Generale USR Piemonte*

La Direzione Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale ha sostenuto la progettazione di un Marchio Piemontese per la Qualità, con l'obiettivo di assicurare a tutti i ragazzi - nessuno escluso - le condizioni di apprendimento e di crescita in un contesto ottimale.

Per realizzare questa **strategia** abbiamo adottato un modello di governance che coinvolgesse gli altri rappresentanti istituzionali a livello regionale e provinciale, con l'obiettivo di condividere un servizio scolastico di alto profilo per costruire un sistema educativo che intende porsi come interfaccia tra culture organizzative e soggetti diversi.

Il Marchio di qualità piemontese parte da modelli aziendali, ma con una differenza, perché la scuola non è un'azienda, è qualcosa di completamente diverso. Il **sistema di istruzione** persegue obiettivi di produttività, efficacia, efficienza e di miglioramento del sistema, ma con un interesse e un obiettivo profondamente diverso da quello delle aziende: *Noi non puntiamo a un profitto.*

Il nostro **profitto** è solo quello di consentire ai nostri ragazzi di diventare, subito dopo il loro percorso scolastico, i **cittadini di domani** che contribuiranno attivamente al

miglioramento della società. Riferirsi ai metodi aziendali è utile per perseguire la qualità del sistema, adattandoli però alle esigenze didattico-pedagogiche della scuola.

Costruire un **percorso** per conseguire un marchio di qualità si pone certamente l'obiettivo di offrire alle scuole l'opportunità di **migliorarsi**.

Un secondo motivo è rappresentato dal fatto che il focus di questa azione è centrato sugli aspetti educativi. Ecco perché quando si parla di valutazione non dobbiamo mai dimenticare che la nostra è una valutazione diversa da quella aziendale. Sia la terminologia usata, sia gli indicatori individuati nei materiali distribuiti, si caratterizzano come specifici del contesto scolastico e formativo. Le scuole – grazie al **Marchio** - potranno acquisire una visibilità che deriva dalla disponibilità a mettersi in gioco, nell'ottica dell'eccellenza.

Tramite il **Centro Rete** dell'Ufficio Scolastico Regionale, costituito presso l'IIS D'Oria di Ciriè (TO), ci impegniamo a progettare e realizzare iniziative di informazione e formazione su due livelli.

Per le scuole che intendano conseguire il Marchio sono previsti corsi, così come fece a suo tempo la Regione Piemonte, per aiutare sia le agenzie formative sia le scuole ad accreditarsi.

Per coloro che intendano svolgere un ruolo come auditor interni o tutor ed esperti, sarà organizzata invece una specifica formazione, finalizzata al conseguimento di queste competenze professionali.

Il **Marchio** piemontese offre alle scuole l'opportunità di coniugare l'Autonomia e la Qualità. L'autonomia, infatti, può trovare applicazione solo nel caso in cui il sistema scolastico sappia adottare modelli organizzativi, pedagogici e didattici rispondenti ai principi dell'efficacia e dell'efficienza.

La Qualità diventa **un mezzo** per acquisire le competenze e le capacità necessarie alla scuola dell'autonomia, rivelandosi come valore aggiunto di grande importanza.

**L'Unione Europea** ci ha dato delle precise indicazioni anche su questo tema. In materia di certificazione della qualità nell'istruzione superiore voglio qui ricordare la Raccomandazione del 15 febbraio 2006, che invita a "istituire sistemi trasparenti di **certificazione della qualità**", in quanto i "sistemi di istruzione e di formazione dovranno diventare un punto di riferimento a livello mondiale".

A livello nazionale, il Ministro per la riforma e le innovazioni nella pubblica amministrazione, ha emanato la Direttiva del 19 dicembre 2006 "Per una pubblica amministrazione di qualità". In questo provvedimento si fa riferimento a uno

strumento di autodiagnosi, definito a livello internazionale e sperimentato nel settore privato e pubblico. Si tratta del modello **Common Assessment Framework (CAF)**, che è stato utilizzato come uno dei modelli di riferimento per la progettazione del Marchio **SAPERI**.

il Marchio permetterà di introdurre la **cultura della valutazione** nelle scuole, intese come strutture complesse, cioè organizzazioni al cui funzionamento devono concorrere tutte le risorse umane e professionali disponibili, partendo dalla identificazione dei bisogni per realizzare un impiego razionale dei mezzi e delle opportunità a disposizione.

L'obiettivo ambizioso è quello di coinvolgere il maggior numero possibile di istituti scolastici e formativi in un processo di *peer assessment* (valutazione tra pari) per il confronto (benchmarking) allo scopo di avviare processi virtuosi per il **miglioramento continuo in un'ottica di qualità globale**.

Il progetto è stato realizzato dalla rete SIRQ<sup>1</sup>, che ha messo a sistema l'esperienza decennale nelle sue 100 scuole in tema di certificazione ISO, accreditamento e partecipazione ai premi Qualità, ed è stato approvato dalla commissione Qualità dell'USR coordinata dalla D.A. Silvana Di Costanzo e dalla D.T. Graziella Ansaldi. Sono stati coinvolti man mano nel progetto, insieme al nucleo scuola AICQ Piemontese<sup>2</sup>, principale partner dal 2000, e all'USR Piemonte, l'Università di Torino, l'Unioncamere, la Regione, l'Unione delle province piemontesi, l'ANCI, l'ANSAS, i rappresentanti del mondo del lavoro, i Sindacati scuola e i Rappresentanti degli istituti scolastici.

Al marchio **possono accedere, su base volontaria, tutte le scuole pubbliche**, di ogni ordine e grado, **e gli enti di formazione** che si riconoscono nei valori di riferimento e nei requisiti di qualità ed eccellenza descritti nel *disciplinare tecnico*.

## **IL RAPPORTO CON ISO, EFQM E CAF**

Per essere applicati nella scuola, i principi e gli strumenti della qualità richiedono un lavoro di adattamento. Oltre ad aspetti che caratterizzano in modo specifico la scuola quali, ad esempio, *l'intangibilità, la difficoltà di standardizzazione, l'importanza che per i destinatari rivestono tanto il risultato quanto il processo*<sup>3</sup>, *la contestualità tra produzione ed erogazione del servizio, il coinvolgimento dei destinatari nel risultato*, si

<sup>1</sup> Rete SIRQ costituita nel 2000 a Torino coordinata dal D.S. Vito Infante. E' la più estesa rete italiana per la Qualità con 120 scuole. L' IIS D' Oria dal 2004 è capofila della SIRQ e Centro rete Qualità dell' USR Piemonte. Sito [www.sirq.it](http://www.sirq.it)

<sup>2</sup> Il Nucleo scuola dell' AICQ Piemontese, coordinato dall' ing. Benito Scriva Barreca, è partner della rete SIRQ

<sup>3</sup> Insegnamento e apprendimento sono collegati e basati su una interazione che coinvolge sullo stesso piano delle responsabilità docente e allievo.

deve considerare l'ulteriore difficoltà che incontrano le scuole nel realizzare *un processo effettivo ed efficace di incontro* con il sistema dei destinatari e dei portatori d'interesse della scuola pubblica.

Nel progetto del Marchio i requisiti sono stati proposti dalle scuole.

I principali portatori d'interesse sono stati coinvolti dalla commissione Qualità dell'USR nella definizione dei requisiti del disciplinare tecnico e fanno parte del Comitato di controllo interistituzionale che fornisce il parere sulla certificazione delle scuole ed è presieduto dal Direttore generale dell'USR Piemonte.

Il Marchio Saperi è propedeutico e nello stesso tempo integrativo rispetto ai sistemi qualità ISO e ai modelli d'eccellenza CAF ed EFQM, di cui fornisce un'interpretazione rispetto ai **processi didattici**, all'**etica**, alle **pari opportunità**, alla **ricerca e innovazione** e alla **continuità tra ordini di scuola**. Per permettere il confronto tra gli istituti, la rete SIRQ propone un set di indicatori comuni (*allegato 1*).

I processi che si svolgono all'interno di una scuola sono molteplici e differenziati: vi sono i processi dei servizi amministrativi, tecnici e ausiliari, in cui si registra una *relazione deterministica diretta* tra processo e risultato e vi sono quelli maggiormente legati alla didattica, dove alla stessa causa (medesime modalità di insegnamento) possono corrispondere effetti diversi (come ogni insegnante sperimenta giornalmente).

Nel Marchio i principali processi di una scuola sono raggruppati in **sei macroaree** le cui iniziali costituiscono l'acrostico **S.A.P.E.R.I.:**

**S come Servizi:** *macroprocesso che contiene i servizi amministrativi, tecnici, ausiliari, della sicurezza, della privacy, della qualità, delle aree bilancio, acquisti e gestione delle risorse*

**A come Apprendimenti:** *nella scuola i processi fondamentali sono quelli di insegnamento e quindi è chiaro che il Marchio, a differenza di altri tipi di certificazione, è centrato sui risultati sulle attività legate all'apprendimento*

**P come Pari opportunità:** *una caratteristica della scuola, non solo piemontese, che ha sempre prestato attenzione al recupero, al sostegno e contemporaneamente anche all'eccellenza*

**E come Etica e Responsabilità sociale:** macroprocessi strettamente connessi a quelli precedenti da cui dipendono le scelte educative e le modalità operative di una scuola

**R come Ricerca:** le scuole autonome si devono caratterizzare per i processi di ricerca per l'innovazione e l'aggiornamento del personale

**I come Integrazione:** in questo macroprocesso sono incluse le attività di collegamento orizzontale e verticale tra le scuole, con il mondo esterno, il territorio, gli EELL, lo Stato e la Comunità Europea.

Le sei aree descrivono i processi di una scuola secondo un percorso che va dall'interno (macroprocesso Servizi) all'esterno (macroprocesso Integrazione), facendola uscire dall'autoreferenzialità.

Questa modalità di descrizione dall'interno all'esterno è **una tassonomia** per la valutazione complessiva del sistema.

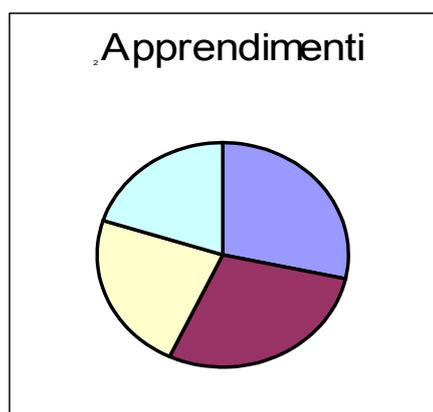


Ogni macroarea è analizzata secondo quattro fasi di un ciclo, simile al ciclo di Deming-Steward per il miglioramento continuo. A ogni fase viene attribuito un punteggio secondo una metrica che tiene conto della presenza del requisito, della sua documentazione, della sua diffusione, del trend e dei confronti esterni.

Le quattro fasi del Marchio sono denominate: **Organizzazione e gestione**, **Fattori di qualità**, **Misure**, **Riesame e miglioramento**

A ognuna di essa il modello permette di attribuire un punteggio in modo da valutare complessivamente il modo di operare della scuola rispetto alle quattro fasi che rappresentano la logica sana a cui dovrebbe attenersi ogni organizzazione.

Nella figura seguente è riportato uno dei possibili cicli reali di una scuola.



Legenda

**Azzurro** *Organizzazione e gestione*

**Marrone** *Fattori di qualità*

**Giallo** *Misure*

**Celeste** *Riesame e miglioramento*

Nel disciplinare tecnico, il documento che descrive i requisiti del Marchio, *ogni macroprocesso è organizzato in quattro fasi come un **sistema di gestione qualità**: Requisiti dell'organizzazione e gestione, Fattori di qualità, Controlli, Riesami e Miglioramento.*

L'appartenenza alle diverse aree del marchio sarà certificata da un team di parte seconda, esterno agli Istituti.

La realizzazione e diffusione del progetto mira a sviluppare un processo che faciliti l'incontro tra scuola, allievi, genitori, territorio, mondo del lavoro e stato (le parti interessate) attraverso la definizione e la condivisione di principi, valori e requisiti tra tutti i soggetti e l'assunzione di un percorso di verifica e di garanzia. I requisiti

condivisi e descritti nel disciplinare tecnico del marchio rappresentano i criteri per il rilascio del marchio.

### **Le azioni**

Si cercherà di ottenere il massimo sostegno all' iniziativa da parte di un sempre maggiore numero di soggetti interessati, in modo da assicurare un forte supporto all' innovazione e al miglioramento delle scuole autonome.

In prospettiva saranno attivati corsi di formazione per tutto il personale delle scuole, con incontri a livello introduttivo per le scuole che aderiscono al progetto senza avere alle spalle un loro percorso di autovalutazione; e a livello più approfondito per le altre. I corsi che potranno essere svolti in presenza e on line.

Sono stati anche pianificati corsi per la formazione degli auditor interni, dei tutor che supporteranno il progetto, degli esperti che affiancheranno gli istituti durante il processo di autovalutazione e miglioramento.

La definizione del disciplinare tecnico e delle linee guida per la sua applicazione sarà tenuta aggiornata da una commissione operativa di esperti individuata dai soggetti che hanno condiviso il progetto.

Il marchio sarà concesso da una apposita commissione dopo la verifica del raggiungimento dei requisiti da parte di esperti qualificati dal gruppo qualità dell' USR.

### **Gli audit**

La metodologia dell' audit introdotta dal marchio è finalizzata ad ottenere una valutazione di tipo globale e sarà caratterizzata da una molteplicità di prospettive, dalla verifica del sistema di gestione, all'autovalutazione secondo un modello d' eccellenza (EFQM, CAF o altri), dalla visita alla sede alla valutazione di sintesi di esperti.

L'indagine può prevedere interviste al personale, ai destinatari e alle parti interessate, visita alle strutture, verifica dei documenti; e può essere svolta sia in forma palese quando il valutatore si presenta in modo esplicito, sia con il metodo del *mystery client* (persona del team che rivolge alla scuola *in incognito* una o più richieste e verifica la capacità di risposta dell' organizzazione).

Il team di valutatori sottopone la scuola a osservazione per un intervallo di tempo di un paio di mesi e, in caso di parere positivo, gli auditor propongono al Comitato Interistituzionale la concessione del Marchio.

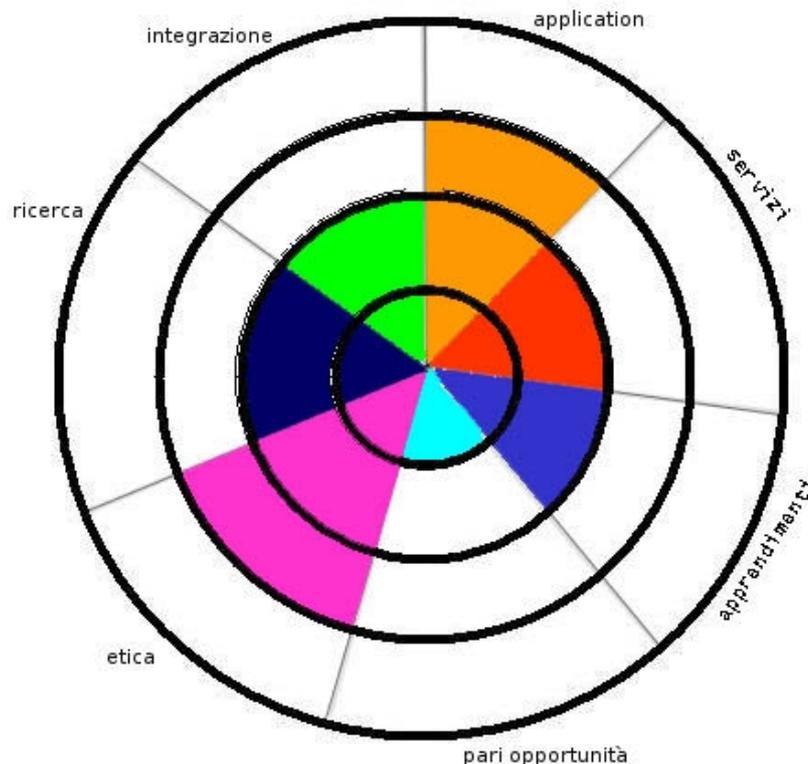
L'audit non si configurerà come una valutazione del tipo passa/non passa quale è quella ISO 9001:2000 ma rappresenterà una certificazione di livello, con una scala da 0 a 5 per ciascuno dei sei criteri assunti come critici per la scuola: i S.A.P.E.R.I. In questo modo sarà possibile effettuare confronti con se stessi e con gli altri e misurare il processo di miglioramento.

Il modello permette di rilasciare riconoscimenti specifici a scuole che dimostrino di portare avanti iniziative d'ecceellenza anche se non coprono tutte le sei aree.

La verifica sul campo viene effettuato mediante la metodologia del "*peer assessment*". La visita sul posto si svolge con diverse modalità: l'indagine può prevedere interviste al personale, ai destinatari e alle parti interessate, visita alle strutture, verifica di documenti; può essere svolta sia in forma palese, quando il valutatore si presenta in modo esplicito, sia con il metodo del *mystery client* (persona del team che rivolge alla scuola *in incognito* una o più richieste e verifica la capacità di risposta dell'organizzazione).

Il team di valutatori sottopone inoltre la scuola a osservazione per un intervallo di tempo di un paio di mesi e si conclude con la visita sul posto.

Il Marchio prevede il rilascio di un punteggio in centesimi che possono essere riassunti in forma grafica come nella figura seguente, in cui ogni cerchio corrisponde a 5 punti (l'ultimo vale 20 p).



Le scuole possono trovare sul sito [www.marchiosaperi.it](http://www.marchiosaperi.it) le informazioni e i moduli per la partecipazione da inviare all' IIS D'Oria, Centro Rete Qualità dell'USR Piemonte e capofila della rete SIRQ.

Sono previste due sessioni l'anno per il rilascio del Marchio con scadenza novembre e febbraio.

I costi prevedono solo un rimborso spese per le spese sostenute dagli auditor, secondo il CCNL scuola.

## Conclusioni

*Il Marchio è la **carta di identità** della scuola ed è uno strumento di management e di gestione nell'ottica del **miglioramento**.*

Comporta la *diffusione di **buone pratiche*** anche grazie al benchmarking.

È un **patto** verificabile tra tutte le parti interessate.

È coerente con i modelli di eccellenza **EFQM e CAF**.

È una **bussola** per i Sistemi Qualità e per l'Accreditamento regionale dal momento che è ispirato ai principi del Total Quality Management.

È una **cornice** di riferimento a cui ogni scuola può adattare i propri requisiti. per avere un sistema coerente di obiettivi.

È uno strumento di **autoprotezione**: una scuola che usa il Marchio come forma di autovalutazione, gestione e miglioramento tiene sotto controllo tutti gli aspetti significativi per le responsabilità di tipo gestionale ed educativo.

Il Marchio ha recepito molte delle istanze necessarie per l'Accreditamento regionale; ha in comune con l'Accreditamento tutta una serie di requisiti ovviamente declinati in ottica scolastica.

Il Marchio è il progetto più innovativo del Gruppo Qualità dell'USR. Ma intorno ad esso sono state sviluppate numerose iniziative di supporto: sportello Qualità per scuole e docenti, gestione di un sito web ([www.sirq.it](http://www.sirq.it) e [www.marchiosaperi.it](http://www.marchiosaperi.it)), tutoring agli istituti per la certificazione e l'accREDITamento, audit sui sistemi qualità, audit incrociati tra gli istituti per il confronto dei risultati, assistenza per l'autovalutazione e per la partecipazione ai premi qualità, corsi di formazione di vario contenuto e livello, corsi per auditor e TQM Assessor.