



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e  
della Ricerca

PER UNA SCUOLA DI QUALITÀ

LINEE GUIDA

**PREMESSA**

La maggior parte dei paesi postmoderni, nel definire i fattori d'investimento e gli

obiettivi strategici delle rispettive politiche economiche, ha individuato nell'efficacia e nell'efficienza dei propri sistemi educativi e nella valorizzazione delle risorse umane gli elementi fondamentali per garantire livelli di formazione di alto e qualificato profilo, assicurare competitività e sviluppo al sistema produttivo e promuovere l'educazione alla cittadinanza, nonché la crescita democratica delle proprie comunità.

In tale ottica diviene determinante l'investimento culturale e formativo dei vari paesi e, in particolare, di quelli appartenenti all'Unione Europea, che si trovano nella condizione di doversi confrontare, tra l'altro, con problemi nuovi, connessi al processo di ampliamento dell'Unione.

Le dimensioni "locale" e "globale" condizioneranno sempre di più i sistemi educativi, incidendo non solo sugli aspetti strutturali, organizzativi e operativi, ma anche sulle attitudini e sul valore professionale degli operatori e sulla qualità dell'offerta educativa che i sistemi stessi saranno in grado di erogare. Di conseguenza, il processo di sviluppo dell'autonomia e della delocalizzazione dei poteri istituzionali richiederà un impegno sempre maggiore per assicurare la qualità dei servizi e, in particolare, di quelli dell'istruzione e della formazione.

Obiettivo strategico è, quindi, quello di attivare adeguate politiche di sviluppo, basate sull'innovazione e sulla conoscenza, che concorrano ad aumentare i livelli di crescita economica e sociale.

Il potenziamento e la diffusione delle tecnologie dell'informazione contribuiscono senza dubbio all'abbattimento delle frontiere, e possono diventare il motore per un nuovo modello di integrazione. Innovazione e conoscenza possono, però, diventare in questo contesto e in misura sempre crescente, oltre che fonte di ricchezza, benessere e di migliore qualità della vita, anche una possibile causa di divario e di rischio di esclusione sociale, qualora non competitivi e non all'altezza del compito. Le politiche per l'occupabilità dovranno dunque poter contare su una popolazione complessivamente più istruita, capace di cogliere i mutamenti sociali ed economici, di adattarsi ai continui

cambiamenti, favorendo i processi di mobilità professionale. Il rischio di esclusione dei consociati dai processi produttivi e dal lavoro dovrà essere fronteggiato nei prossimi anni da tutti i paesi più avanzati con una intensa opera di prevenzione e di contrasto delle emarginazioni, del disagio e delle “nuove povertà”, che avrà successo soltanto se potrà contare su elevati e generalizzati standard formativi. Tale opera è però strettamente legata alla capacità di un sistema educativo di innalzare i livelli di istruzione e formazione dell’intera popolazione e di consentire ai soggetti interessati e coinvolti di apprendere e formarsi per tutto l’arco della vita.

## **1. AUTONOMIA DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE E NUOVO QUADRO ISTITUZIONALE**

L'autonomia alle istituzioni scolastiche costituisce un fattore decisivo per lo sviluppo qualitativo del sistema di istruzione e di formazione. L'autonomia, infatti, consente di dare più efficaci risposte alle esigenze e alle attese delle persone e dei territori interessati con l'alleggerimento del peso e del ruolo dei livelli centrali e periferici dell'Amministrazione dello Stato, un inserimento più attivo delle famiglie nella partecipazione alla vita della scuola e il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle autonomie locali nelle politiche dell'offerta formativa e dei servizi scolastici.

L'autonomia assume rilievo costituzionale ed evidenzia profili nuovi in relazione al previsto assetto federalista della Repubblica.

La modifica del Titolo V della Costituzione introdurrà cambiamenti fondamentali nel quadro di riferimento delle politiche educative.

La legge 59/97 già aveva posto l'esigenza di dare una definizione nuova ai processi di interazione istituzionale tra i vari soggetti che operano nel campo dell'offerta di istruzione e formazione.

Questo quadro di riferimento costituzionale sarà ulteriormente influenzato da due importanti leggi approvate dal Parlamento: la legge 53/03 di riforma del sistema educativo e la legge 30/03 (legge Biagi) in materia di occupazione e mercato del lavoro, che aprono scenari nuovi alle istituzioni scolastiche e formative.

Il nuovo contesto istituzionale, determinato dalla legge 59/97 e dalla legge costituzionale n. 3 del 2001, segna il passaggio dallo Stato "gestore" allo Stato "regolatore" e sposta l'asse culturale del sistema di istruzione e formazione dalla "verticalità" delle procedure di gestione alla "orizzontalità" dell'organizzazione del servizio per favorire la libera iniziativa dei soggetti istituzionali e privati. Una moderna concezione del sistema pubblico di istruzione e formazione, basato sul principio di sussidiarietà, vede nelle autonomie locali, nelle autonomie funzionali (università,

istituzioni scolastiche, agenzie formative, ecc.), nelle associazioni ed enti privati (imprese, enti bilaterali, terzo settore, ecc.) i soggetti capaci di interpretare i bisogni del territorio e la domanda dei giovani e del sistema sociale e produttivo e di trasformarla in un'offerta pubblica, diffusa e diversificata, di istruzione e di formazione.

### ***1.1 Finalità e obiettivi***

In questo nuovo disegno istituzionale, il sistema scolastico italiano, recependo le esigenze di una società basata sulla conoscenza, tecnologicamente avanzata e in rapida e continua evoluzione, sta vivendo un processo di riordino e di adeguamento profondo e complessivo, che ha come finalità e obiettivi:

- la centralità dell'alunno, nel quadro di una cooperazione tra scuola e genitori;
- la crescita e la valorizzazione della persona umana, nel rispetto dei ritmi dell'età evolutiva, delle vocazioni, delle differenze e della identità di ciascuno;
- il miglioramento della qualità e dei livelli del servizio scolastico, attraverso una riforma complessiva del sistema dell'istruzione e della formazione e l'adozione di una serie di iniziative di supporto, di promozione e di potenziamento;
- la realizzazione di un'offerta formativa di alto e qualificato livello, in grado di corrispondere alle attese e ai bisogni individuali e di assicurare a tutti il diritto all'istruzione e alla formazione per almeno 12 anni o comunque sino al conseguimento di una qualifica entro il 18° anno d'età, nonché di corrispondere alle esigenze complessive di sviluppo del territorio;
- una migliore qualificazione del personale e di quello docente in particolare;
- la valorizzazione delle professionalità più qualificate;
- la razionalizzazione e qualificazione della spesa;
- l'adozione, promozione e sviluppo di modelli organizzativi in rete intesi a modernizzare e a rendere più efficiente i protocolli di comunicazione tra i vari soggetti istituzionali, che a vario titolo e con diverse responsabilità sono titolari

delle politiche dell'offerta formativa;

- lo sviluppo di centri e nodi di servizio finalizzati al supporto dell'autonomia delle istituzioni scolastiche;
- la semplificazione e lo snellimento dell'azione amministrativa;
- la informatizzazione dei servizi e dell'Amministrazione, anche nel quadro delle linee programmatiche individuate e definite dal Ministro per l'innovazione e le tecnologie;
- l'aumento della capacità di programmazione, di progettazione, di valutazione e di controllo;
- la responsabilizzazione dei dirigenti in ordine ai risultati delle attività amministrative e della gestione e valutazione degli stessi secondo criteri oggettivi e misurabili.

## ***1.2 Modelli e percorsi***

Per poter raggiungere tali finalità si rendono necessari non solo interventi di carattere strutturale e organico, ma anche tecniche e metodologie funzionali ad una scuola che sappia realmente interpretare le attese e le esigenze dei giovani, che sia in grado, facilitando ed orientando le scelte, di offrire reali opportunità formative attraverso la flessibilità e la personalizzazione dei percorsi, che si avvalga di competenze umane e professionali idonee allo scopo. Una scuola che garantisca a tutti il diritto-dovere all'istruzione e alla formazione attraverso una molteplicità di modelli, di piani di studio e di offerte formative, che dia risposte adeguate e coerenti ad una utenza sempre più diversificata ed esigente, offrendo opportunità ed opzioni di alto e qualificato livello. Una scuola, insomma, d'ispirazione e di respiro europeo, che al tempo stesso sia profondamente radicata nelle tradizioni e nelle realtà nazionali e locali, abbia un'identità riconoscibile e condivisa, pur nella molteplicità delle appartenenze e delle convinzioni culturali, ma senza negare, anzi esaltando, il valore delle diversità. Una

scuola che, attraverso il sapere, il fare e l'agire formi i giovani come persone, faccia loro acquisire conoscenze e competenze adeguate e, nel contempo, li prepari all'inserimento nel mondo del lavoro.

Le interazioni istituzionali e tra i diversi soggetti che erogano servizi formativi, un efficace rapporto tra scuola e mondo della produzione e del lavoro, l'alternanza scuola - lavoro, lo studio e la pratica delle lingue e dell'informatica, gli stage e i tirocini in realtà culturali, sociali e produttive in Italia o all'estero, offrono nuove e qualificate opportunità di crescita e formazione per i giovani, perché costituiscono una vera e propria integrazione tra apprendimenti scolastici ed esperienze assistite nel campo delle attività produttive e lavorative.

L'alternanza, in particolare, anche grazie all'autonomia, consente alle istituzioni scolastiche di stipulare convenzioni con le imprese e organizzare con le stesse la progettazione curricolare, le modalità di collaborazione e di certificazione dei percorsi formativi (art. 4, comma 1/a della legge sul riordino del sistema scolastico). Questo nuovo scenario segna il superamento di una storica separazione tra il momento formativo e quello applicativo, nell'ambito di un unico progetto formativo in cui concorrono educazione formale, informale ed esperienze di lavoro.

Il diritto all'istruzione nella società della conoscenza è soprattutto diritto alla qualità dell'istruzione; qualità per la cui verifica la valutazione acquista un'importanza fondamentale; non si tratta però di una valutazione di tipo tradizionale, ancorata al rendimento individuale e alla capacità di apprendimento dei singoli, ma di una valutazione che chiama in causa il processo educativo nel suo complesso, l'offerta formativa, l'ambiente sociale e familiare, il livello di efficienza delle istituzioni scolastiche e la qualità delle risorse umane.

### ***1.3 Il nuovo quadro istituzionale***

Il cambiamento culturale in atto, sollecitato anche dall'autonomia, sta incidendo

profondamente nella cultura e nel modo di essere e di funzionare del sistema scolastico.

Anche il riordino dell'Amministrazione dell'istruzione, nelle sue espressioni centrali e periferiche, costituisce un punto qualificante dell'impegno riformatore. Tale riordino poggia su due punti di forza, che costituiscono strumenti strettamente funzionali all'autonomia:

- l'attribuzione alle scuole di funzioni e compiti di gestione e di programmazione;
- il passaggio da un apparato autoreferenziale, dirigista e burocratico ad un impianto per livelli e per funzioni.

Nel nuovo quadro istituzionale, organizzativo e operativo delineato dalla riforma del Ministero, le Regioni e gli Enti Locali, ai sensi della legge n. 59/97, del D. Leg.vo n. 112/98, della legge n. 144/99, della legge n. 196/97 e relative norme regolamentari e applicative, concorrono all'elaborazione e alla definizione di importanti parti ed aspetti del sistema educativo e formativo e al relativo funzionamento, in quanto titolari di specifiche competenze di governo, programmatorie, gestionali, organizzative e operative.

Ne deriva che i numerosi attori coinvolti nel sistema dell'istruzione e della formazione (istituti scolastici autonomi, Regioni, Province, Comuni, uffici ed organi dell'Amministrazione scolastica, enti ed istituzioni formativi e culturali, ecc.), anche se investiti di specifiche ed esclusive competenze, sono tutti chiamati a praticare il loro impegno entro ambiti sempre più estesi, che presentano punti di contatto, di connessione e di interferenza con altri ruoli e attribuzioni e che per il loro valore strategico richiedono l'individuazione di modelli di organizzazione in rete e relativi protocolli di comunicazione volti a realizzare le necessarie sinergie e ad evitare sovrapposizioni, dispersioni e diseconomie.

Come già accennato, tale complesso e articolato contesto subirà ulteriori modifiche per effetto della riforma del titolo V della Costituzione che disegna un nuovo quadro istituzionale, in cui lo Stato, da amministratore e gestore del sistema di istruzione



diventa il soggetto deputato al governo delle funzioni di indirizzo, coordinamento e valutazione del sistema stesso, mentre alle autonomie locali e alle scuole autonome sono affidati i compiti di gestione.

Nel nuovo sistema educativo lo Stato fissa i principi generali per la definizione dei piani di studio, definisce i requisiti di accreditamento delle offerte educative e formative e provvede alla valutazione dei livelli di apprendimento, con l'obiettivo di una crescita complessiva del sistema. La responsabilità primaria dell'istituzione scolastica nella definizione dei piani di studio personalizzati si espliciterà nel coniugare le esigenze del territorio, espresse dalle autonomie locali e dal sistema produttivo, con gli indirizzi nazionali.

L'unicità del sistema educativo e formativo nei suoi profili e aspetti strutturali e ordinamentali, il confronto e l'interazione tra diversi soggetti e protagonisti, l'apertura al fare e all'agire, al mondo della produzione e del lavoro sono tutti elementi che concorrono a garantire la fruizione generalizzata del diritto allo studio e un'offerta formativa omogenea in ambito nazionale e che, al tempo stesso, permettono di agire sulla leva della flessibilità e duttilità dei percorsi formativi, e della libertà di scelta tra modelli e metodologie educative, a sostegno della personalizzazione dei piani di studio.

## **2. LA RETE QUALITÀ**

L'ampio e articolato disegno di riforma e di adeguamento del sistema scolastico e formativo e dell'Amministrazione nelle sue articolazioni centrali e locali, sta profondamente modificando gli assetti ordinamentali, l'organizzazione, le competenze e i metodi di lavoro della scuola, degli uffici e dei servizi.

Tale disegno, che rientra in un più esteso e complessivo processo di trasformazione e di evoluzione della nostra società, e che troverà compiuta definizione attraverso una serie di interventi riformatori e di adempimenti che riguarderanno l'intero sistema scolastico e formativo va, però, sostenuto e assecondato non solo attraverso soluzioni di carattere normativo, ma anche con una serie di iniziative e azioni aperte al contributo delle realtà produttive e del mondo del lavoro nonché alle vocazioni del territorio; iniziative e azioni intese a interpretare, in maniera adeguata, i bisogni dell'utenza e i ritmi di una società complessa e competitiva, quale quella in cui viviamo, e finalizzate all'attivazione di servizi scolastici qualitativamente efficienti ed efficaci.

A tal fine una risorsa significativa si rivela la Rete Qualità, composta da oltre 1600 istituzioni scolastiche che hanno attivato il Progetto Qualità, nato da una lunga, consolidata e proficua collaborazione tra il Ministero dell'istruzione e Confindustri; collaborazione che si è espressa attraverso iniziative di rilevante importanza, quali i quattro Protocolli d'Intesa, il Documento di Indirizzo dell'agosto del 1995, a firma dell'allora Ministro della Pubblica Istruzione Giancarlo Lombardi e le Linee guida per la diffusione della Qualità nella scuola del dicembre 2000.

Tale Rete ha trovato applicazione in ambiti di rilevante interesse, intimamente connessi con l'offerta formativa e la qualità dei livelli di istruzione e di apprendimento, quali la valutazione, l'orientamento scolastico, gli stage, la formazione permanente continua, l'istruzione e formazione tecnica superiore, la formazione del personale della scuola e dei dirigenti dell'amministrazione centrale e periferica.

La Rete ha capitalizzato, in oltre 10 anni di attività, esperienze di significativa portata, che hanno consentito di:

- stimolare e sostenere le istituzioni scolastiche nel processo di miglioramento continuo;
- sperimentare un'organizzazione diffusa capillarmente a livello locale e nazionale, per offrire supporti e servizi alle scuole impegnate nei percorsi di qualità;
- sviluppare la capacità di creare una cultura del confronto e del dialogo tra scuola e impresa, nel rispetto delle rispettive autonomie e vocazioni istituzionali;
- promuovere e potenziare le abilità progettuali volte a creare reti sopranazionali attraverso la partecipazione ai programmi comunitari.

Dette esperienze, realizzate con il concorso di una pluralità di organi e livelli istituzionali, di soggetti rappresentativi delle realtà territoriali, di associazioni imprenditoriali, si sono concretizzate in apporti, strumenti didattici, innovazioni metodologiche, percorsi di formazione che, soprattutto in questa fase di riordino del sistema scolastico, costituiscono un patrimonio da diffondere e valorizzare.

La partecipazione del circuito delle scuole della rete qualità alla sperimentazione di nuovi modelli di valutazione del sistema educativo e formativo costituisce un'ulteriore testimonianza del rilevante contributo offerto dal Progetto qualità all'innovazione.

L'ultimo Protocollo, sottoscritto il 24 luglio 2002 dal Ministro Letizia Moratti e dal Delegato di Confindustria per l'Education Silvio Fortuna, prendendo a riferimento i mutati assetti in materia di istruzione, formazione e lavoro, nonché la rilevanza dei processi di riforma degli ordinamenti scolastici e universitari e la riorganizzazione del complessivo sistema educativo e, nell'ottica delle future innovazioni legate al federalismo solidale, attualizza i precedenti protocolli ricomprendendo in un unico testo sia il settore dell'istruzione che quello dell'università.

Per una pianificazione strategica degli interventi finalizzati alla realizzazione

degli obiettivi suindicati, tale protocollo prevede la istituzione di:

- un Comitato di coordinamento;
- un Comitato tecnico paritetico per la scuola;
- un Comitato tecnico paritetico per l'università;
- una Segreteria tecnica.

Tra le tematiche e le aree individuate nel documento in questione la priorità è assegnata alla qualità del servizio dell'istruzione, intesa nella sua accezione più ampia, come qualità di sistema nel suo complesso e di prodotto.

La Rete Qualità, della quale in seguito si esamineranno gli aspetti caratterizzanti, ha rappresentato e rappresenta una risorsa rilevante nell'ampio panorama di riordino del sistema educativo e formativo, non solo per i principi che ne caratterizzano la cultura e l'azione, ma soprattutto per la particolare attenzione rivolta alle esigenze e alle attese degli studenti, delle loro famiglie e alle vocazioni del territorio e alla valorizzazione della funzione docente, quali importanti fattori di sviluppo del Paese.

### **3. IL NUOVO PIANETA-SCUOLA**

Nella società odierna, caratterizzata da un straordinario incremento delle conoscenze, dalla continua e rapida realizzazione e diffusione di innovazioni scientifiche e tecnologiche, dalla globalizzazione dei mercati e dei processi di produzione, l'istruzione e la formazione assumono un ruolo sempre più rilevante, in quanto costituiscono non solo un fondamentale strumento di crescita umana, civile e culturale, ma anche un importante fattore di sviluppo sociale ed economico, di espansione delle opportunità produttive e delle potenzialità occupazionali, di orientamento e riorientamento delle politiche del lavoro.

Il nuovo ruolo dell'istruzione e della formazione richiede una scuola di qualità, da realizzare attraverso la razionalizzazione e l'ottimizzazione di tutte le risorse disponibili, la centralità dell'investimento educativo e formativo per meglio corrispondere alle attese e le aspirazioni degli studenti e delle loro famiglie, la valorizzazione del lavoro degli insegnanti, all'insegna di due fondamentali principi: quello della solidarietà e quello dell'eccellenza.

A questo occorre aggiungere una forte integrazione tra le politiche educative e quelle del lavoro in un più stretto rapporto tra la scuola e mondo della produzione, valorizzando il fare e l'agire. Attraverso il potenziamento della dimensione europea dell'istruzione e della formazione sarà possibile individuare standard e parametri comuni, garantire interventi di valutazione, di monitoraggio e di verifica costanti e puntuali e rendere effettiva l'inclusione sociale e la valorizzazione delle eccellenze.

Queste esigenze sono richiamate in maniera molto avvertita in documenti ed atti significativi, quali:

le linee programmatiche illustrate dal Ministro Moratti alla Camera dei Deputati il 18 luglio 2001, il "Patto per l'Italia", sottoscritto dal Governo e dalle Parti sociali il 5 luglio 2002, gli obiettivi del "Memorandum" sull'istruzione e formazione professionale,

definiti dall'Ue sino al 2010, le “Risoluzioni del Consiglio per l'Istruzione” dell'Unione Europea sulla formazione permanente e sulla valorizzazione dell'istruzione e della formazione professionale, il Piano Nazionale d'Azione per l'Occupazione 2002 (NAP).

### **3.1 La legge n. 53/2003**

La legge 28 marzo 2003 n.53 recepisce e mette a sistema l'insieme delle esigenze sopra accennate delineando i profili e i punti caratterizzanti di un sistema scolastico e formativo di qualità, in grado di garantire a tutti il diritto all'istruzione e formazione per almeno 12 anni o, comunque, sino al conseguimento di una qualifica entro il diciottesimo anno. Un sistema "finalizzato alla crescita educativa, culturale e professionale dei giovani attraverso il sapere, il fare e l'agire e la riflessione critica su di essi" (Art. 2. lett. g) e alla valorizzazione del personale docente.

Il capitale umano, infatti, è la principale risorsa per elevare i livelli di benessere, dell'occupazione, della coesione sociale e della competitività. E' noto, infatti, che un'istruzione di più qualificato profilo ed un miglioramento delle competenze e delle capacità professionali costituiscono una condizione indispensabile per sostenere una fase durevole di espansione, benessere e stabilità sociale. Questo richiede, però, competenze e disponibilità da parte degli insegnanti, che vanno preparati e formati a diventare facilitatori, capaci di aiutare i loro alunni a trasformare le nozioni in conoscenze e quindi in comportamenti e valori.

Non basta sapere, perché un conto è conoscere e un conto è trasmettere e applicare ciò che si conosce. C'è bisogno, pertanto, di una formazione e di un aggiornamento continui e sistematici, in grado di motivare e sostenere gli insegnanti nel loro difficile compito professionale.

Rendere l'apprendimento più attraente diviene una scelta obbligata se si vogliono realizzare elevati tassi di occupazione e livelli di competenza più qualificati, richiesti dal nuovo mercato del lavoro e contribuire a prevenire e ridurre i notevoli tassi di

dispersione scolastica e di disagio giovanile.

Per una sua completa attuazione la legge n. 53/2003 va sostenuta con adeguati interventi atti a garantire la buona tenuta, l'efficacia e l'efficienza del sistema educativo e formativo. In tale ottica la cultura, il percorso, il metodo, gli strumenti della qualità possono efficacemente supportare gli aspetti innovativi e peculiari di tale legge.

Il perseguimento della finalità formativa diventa possibile solo a condizione che l'intero sistema scuola e, in particolare l'allievo, sia attivamente coinvolto e responsabilizzato, colga il senso complessivo del percorso, riconosca ogni sua fase come tappa necessaria da proseguire scegliendo tra le opzioni possibili, percepisca l'utilità degli obiettivi e l'affidabilità e spendibilità dei risultati. In altri termini occorre promuovere e sostenere la motivazione e l'impegno delle istituzioni scolastiche nel vasto e complesso compito di ricerca-interrogazione dei bisogni formativi dell'allievo e delle attese delle famiglie, nonché del territorio. Si tratta di azioni che, oltre alla gestione del processo di acquisizione dei dati sulla domanda e sull'offerta formativa territoriale, comportano anche la capacità di selezionare tali bisogni e di definire gli obiettivi formativi su cui costruire i Piani di studio personalizzati.

Governare un processo in un sistema di qualità significa esercitare la leadership, individuare ruoli e funzioni, attribuire responsabilità e compiti, coinvolgere il personale, valorizzare le risorse interne.

### ***3.2 La cultura della qualità***

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, la gestione controllata delle Unità di Apprendimento, 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. Per la costruzione delle Unità di Apprendimento sono rilevanti la ricerca, la progettazione e la sperimentazione di percorsi che presentino coerenza tra obiettivi, attività, strategie organizzative e risultati. Parimenti significative risultano le esperienze di innovazione metodologico-didattica, soprattutto quelle mirate all'apprendimento delle lingue comunitarie, all'uso delle TIC, al miglioramento delle competenze scientifico/tecniche, al confronto con esperienze territoriali o europee, con riferimento sia agli obiettivi di apprendimento sia a pratiche didattiche e valutative.

Lavorare secondo i requisiti e i metodi di un Sistema di Gestione per la Qualità significa 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. Saper individuare nodi problematici, elaborare soluzioni possibili all'interno di piani di miglioramento sono condizioni 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*.

Fondamentale nella gestione di un tale sistema 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. 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: diviene, dunque, strumento per la garanzia del soddisfacimento dei requisiti che caratterizzano l'offerta formativa di ogni singola istituzione. La documentazione consente, inoltre, la riproducibilità del processo secondo le modalità fissate e indipendentemente dalla figura dell'operatore, permettendo la valorizzazione del cospicuo patrimonio di esperienze realizzate, con conseguente implementazione e diffusione delle buone pratiche, a vantaggio dello sviluppo e della competitività dell'intero sistema di istruzione e formazione. La raccolta, sistematica ed organizzata di materiale documentale garantisce, peraltro, la trasparenza e sostiene la comunicazione, il confronto e la collaborazione in una dimensione locale, nazionale, europea.

E' possibile effettuare la scelta di certificare il Sistema di Gestione per la Qualità secondo la Norma UNI EN ISO 9001:2000.

La certificazione di qualità attesta, attraverso la valutazione di un ente esterno, la capacità di un istituto 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 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.

#### **4. LE CARATTERISTICHE DELLA RETE QUALITA'**

Dal suo avvio la Rete si è proposta come un metodo di lavoro, come un percorso di ricerca estremamente attuale, che nel quadro delle finalità del sistema educativo e formativo, intendeva realizzare lo sviluppo organizzativo e operativo delle scuole, favorendo il raggiungimento degli obiettivi specifici che ciascuna istituzione si dà, nell'ambito della propria offerta formativa, sì da garantire il diritto-dovere all'istruzione e formazione e il raggiungimento di elevati livelli culturali e professionali.

La Rete 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.

La Rete rappresenta uno strumento appositamente ideato per le Scuole che, attraverso una costante analisi delle realtà in cui si trovano ad operare e dei processi e dei percorsi attraverso cui si realizza il servizio scolastico, progettano, programmano, operano, verificano, in collaborazione con le imprese e gli Enti locali, interventi orientati alla ricerca di risposte adeguate ai bisogni degli studenti, delle famiglie e del territorio, e a 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 clienti e operatori, l'impegno costante per garantire l'affidabilità del servizio offerto, la guida verso risultati di apprendimento sempre crescenti per gli studenti e tali da promuoverne in misura sostanziale la formazione alla vita e al lavoro, rappresentano perciò gli obiettivi primari della Rete Qualità della Scuola, oltre che un valido supporto al cambiamento culturale e

organizzativo richiesto dalla odierna società della conoscenza, della comunicazione e della tecnologia avanzata.

Essa propone un modello di gestione centrato su una lettura della scuola come organizzazione che eroga un servizio agli studenti e alle loro famiglie, ma anche all'intera comunità. Il servizio scolastico è il risultato di un insieme coerente di processi che devono essere programmati, governati e controllati per garantire la qualità dell'offerta formativa, valorizzando la pluralità degli approcci all'istruzione. La gestione per processi e per obiettivi consente alla scuola di migliorare con continuità l'efficacia della propria offerta e l'efficienza del proprio funzionamento.

Il percorso di ricerca e innovazione proposto dalla Rete privilegia lo sviluppo di una cultura della qualità condivisa da tutti gli operatori della scuola, dagli studenti e dalle famiglie, dalla realtà sociale e produttiva, perché i metodi, le tecniche e gli strumenti non restino estranei alle modalità con cui l'istituzione scolastica sceglie, pianifica e realizza la propria proposta normativa.

Il coinvolgimento degli operatori e la valorizzazione di specificità ed esperienze qualificate non sono mai trascurati a vantaggio di un rapido recupero di efficienza organizzativa e rigore formale. Allo stesso tempo però, le azioni in cui si articola il percorso richiedono una verifica rigorosa per risultare veramente efficaci.

## **5. GLI OBIETTIVI DELLA RETE QUALITÀ**

Si indicano alcuni degli obiettivi più significativi che la Rete Qualità persegue:

1. diffondere la cultura della qualità nelle scuole, rendendo il personale, gli studenti e le loro famiglie, l'intera società civile, consapevoli e partecipi del processo di trasformazione che fa della scuola una leva strategica per lo sviluppo del Paese e delle comunità locali;
2. promuovere il miglioramento della qualità nel sistema scolastico, mettendo a disposizione delle scuole coinvolte nel progetto una serie di elementi di rilevante importanza quali: la cultura, il metodo, le pratiche operative, gli strumenti di carattere didattico ed operativo, l'assistenza tecnica necessaria a realizzare per intero il percorso, ecc;
3. promuovere e incentivare i livelli di eccellenza nelle scuole che già hanno adottato il progetto in questione, offrendo occasioni e strumenti di confronto e scambio tra le singole scuole e con le esperienze di qualità realizzate in altri contesti;
4. facilitare l'accesso volontario delle scuole ai sistemi di accreditamento e certificazione e prevedere modalità che, in trasparenza, facciano conoscere i risultati raggiunti;
5. promuovere e sostenere l'innovazione per il miglioramento continuo della qualità dell'offerta formativa e dell'apprendimento, fornendo alle scuole modelli e strumenti per valutare il proprio lavoro e i risultati raggiunti dagli studenti e per garantire a questi ultimi le competenze necessarie per un buon inserimento professionale e sociale e per la prosecuzione degli studi, attraverso la collaborazione con le imprese e le università e lo sviluppo di percorsi di formazione iniziale e permanente (*lifelong learning*);
6. favorire una cultura aperta alle innovazioni e alle riforme in atto;
7. fornire alle scuole le informazioni, la metodologia e gli strumenti per collaborare efficacemente con i diversi soggetti presenti sul territorio, le istituzioni, le autonomie locali, le aziende, le organizzazioni del lavoro, per identificare, valorizzare e

utilizzare efficacemente le risorse disponibili e per promuovere un migliore riconoscimento delle proprie potenzialità e dei propri risultati;

8. sperimentare e realizzare modelli di alternanza scuola-lavoro;
9. supportare le nuove politiche dell'Amministrazione in merito all'autonomia, alla qualità e alla formazione degli insegnanti, in collegamento con gli IRRE, l'INVALSI e l'INDIRE.

## **6. MODALITÀ DI REALIZZAZIONE DELLA RETE QUALITÀ E NUOVO CONTESTO DI RIFERIMENTO**

La diffusione della Rete Qualità trova i suoi punti di riferimento negli Uffici Scolastici regionali, negli organismi di rappresentanza delle realtà produttive e nelle Autonomie locali.

In relazione al suddetto cambiamento le Direzioni Generali regionali, sul piano operativo, si avvalgono della collaborazione operativa delle scuole, delle loro reti e consorzi, dei propri uffici e servizi, nonché, ove possibile, della collaborazione delle locali associazioni imprenditoriali e di altri eventuali partner. La tipologia e le modalità attuative degli interventi sono decise in sede locale, in funzione delle caratteristiche del sistema scolastico territoriale, delle esigenze prioritarie delle scuole, delle risorse disponibili e delle collaborazioni attivate. Tuttavia, l'azione delle Direzioni si realizza attraverso alcune iniziative ed interventi volti a:

1. definire e formalizzare la collaborazione con le Regioni e i partner locali mediante Accordi di programma o Protocolli di intesa;
2. individuare l'organismo responsabile degli interventi e del loro coordinamento, affidandone i compiti di direzione a persona di comprovata capacità ed esperienza nel campo della qualità e dell'innovazione del servizio scolastico (di norma è opportuno che l'organismo individuato sia un istituto scolastico); tale organismo assumerà il ruolo di "Centro per la diffusione della Rete Qualità della Scuola";
3. promuovere la costituzione di gruppi di riferimento composti da personale delle scuole che consapevolmente aderiscono alla proposta del Progetto Qualità e si rendono disponibili alla sua diffusione; i gruppi saranno aperti alla collaborazione con esperti e operatori di altre realtà locali;
4. promuovere modelli di formazione iniziale dei partecipanti ai gruppi di riferimento, utilizzando gli strumenti didattici propri della Rete Qualità;
5. valorizzare le esperienze di eccellenza realizzate dalle scuole del territorio, inserendo

tali scuole come partecipanti alla Rete o individuando le modalità più opportune per garantire un'interazione continuativa tra esse e le altre scuole del territorio;

6. assicurare, da parte dell'Amministrazione centrale, il monitoraggio degli interventi, acquisendo, valutando e diffondendo i risultati.

Tra le possibili tipologie di intervento rivelatesi particolarmente efficaci nelle esperienze di realizzazione della Rete Qualità si segnalano:

- la formazione del personale della scuola alla cultura, alle metodologie e agli strumenti della qualità;
- lo sviluppo e la diffusione di buone pratiche per la gestione della scuola e dell'attività didattica;
- l'applicazione di modelli e strumenti per la valutazione di efficacia e di efficienza del servizio e il confronto tra scuole;
- l'attivazione di sperimentazioni di soluzioni innovative per la gestione in qualità delle scuole e delle attività in collaborazione con altri organismi del territorio.



## **7. I LABORATORI PER LO SVILUPPO DELLA QUALITÀ DELLA SCUOLA**

La nuova architettura di sistema derivante dal processo di riforme in atto impone una più attuale definizione dei Poli della qualità a suo tempo costituiti e funzionanti a Roma, Milano, Napoli, Mantova, Padova e Vicenza.

Alla luce del nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione e dell'autonomia delle istituzioni scolastiche appare ormai superato il modello di Rete Qualità articolato sui Poli e si impone una riflessione sul ruolo che tali organismi debbono assumere nel nuovo contesto.

In relazione alle esperienze maturate e alle professionalità formate che operano in essi si ritiene che i Poli possano svolgere il ruolo di "laboratori per lo sviluppo della qualità della scuola".

In tale veste ad essi spetta il compito di:

- rielaborare e rendere disponibili per l'intero sistema nazionale le esperienze, le metodologie, gli strumenti, i risultati prodotti nell'ambito del Progetto;
- garantire l'innovazione continua delle metodologie e degli strumenti mediante la sperimentazione di nuove soluzioni e interventi con le scuole che più hanno progredito nel percorso della qualità;
- promuovere la diffusione della cultura della qualità attraverso iniziative pubbliche di comunicazione, sia a livello locale che nazionale;
- stabilire rapporti continuativi di collaborazione con altre realtà regionali, nazionali, comunitarie e internazionali che operano nell'ambito della qualità della scuola;
- curare il consolidamento della Rete Qualità nell'area di competenza, assicurando alle scuole il supporto necessario per attivare, proseguire e completare l'esperienza.

In relazione alle innovazioni emergenti e affinché possano offrire servizi e supporto a tutte le scuole i Laboratori potranno specializzarsi su alcune tematiche fondamentali quali:

- alternanza scuola lavoro, con particolare riferimento ai nuovi modelli da definire in attuazione della legge n.53/2003;
- organizzazione del servizio istruzione e formazione, anche con riferimento ai già menzionati indicatori di qualità individuati a livello Ue per il Lifelong learning;
- servizi di consulenza e assistenza, anche on line, per l'accreditamento delle scuole come agenzie formative, con particolare riferimento alla partecipazione ai programmi comunitari.

I Laboratori potranno operare con ampia autonomia nell'ambito definito dalle presenti "Linee guida" e delle intese definite tra la Direzione Regionale e i partner coinvolti in sede locale.

La Direzione Regionale, sempre in collaborazione con i partner, verifica continuamente le modalità con cui vengono attuate le strategie concordate, ne valuta i risultati, ne dà comunicazione alle Parti interessate.

La Direzione Regionale, anche mediante collaborazioni e convenzioni attivate in sede locale e regionale, assicura ai Laboratori le risorse necessarie per lo svolgimento dei propri compiti e per la realizzazione degli interventi previsti.

Il Ministero promuove tutte le azioni necessarie al coordinamento delle diverse realtà regionali che partecipano alla Rete Qualità, nonché i collegamenti tra la Rete Qualità e le altre iniziative di livello nazionale e internazionale per l'innovazione e la qualificazione del sistema dell'istruzione.

In particolare, il Ministero svilupperà il proprio ruolo strategico, di governo, indirizzo, coordinamento, promozione, supporto e valutazione dei risultati conseguiti, avendo cura di:

- definire la "mission" e le priorità relative al sistema nel suo complesso;
- elaborare criteri guida e modelli formativi e 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;
- attivare e curare rapporti e interazioni, sul piano nazionale e internazionale, con altri soggetti istituzionali, organismi a vario titolo interessati e coinvolti;
- realizzare intese e collaborazioni con le parti sociali ed espressioni del mondo della produzione e del lavoro;
- promuovere l'interazione tra la ricerca della qualità e la prevista costruzione di un sistema di valutazione autonomo, indipendente dalla struttura amministrativa, che possa offrire al Paese e ai vari livelli decisionali gli elementi essenziali, riferiti a standard nazionali di sistema, su cui fondare gli interventi di carattere innovativo.

II MINISTRO