

LA SCUOLA E LE NORME DELLA FAMIGLIA UNI EN ISO 9000

1. Premessa

È possibile applicare le norme della famiglia UNI EN ISO 9000 alla scuola? Se sì, in quale modo? La loro applicazione alla scuola dell'autonomia può stimolarne il miglioramento? Può rappresentare una salvaguardia della Scuola Statale? Ci sono possibili rischi e problemi?

La famiglia delle norme UNI EN ISO 9000 [ISO è l'organismo internazionale che elabora le norme, EN è l'organismo che le recepisce a livello Europeo, UNI è l'organismo che le traduce e le diffonde in Italia e dove possono essere acquistate], che appresso chiamerò brevemente ISO 9000, è costituita, nella versione 2000 [le versioni precedenti sono del 1987 e del 1994], da una triade base:

- ❖ **ISO 9000: SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' - Fondamenti e terminologia**
- ❖ **ISO 9001: SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' - Requisiti**
- ❖ **ISO 9004: SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni**

Complessivamente trattasi di 34+30+62=126 pagine contenenti una serie di norme elaborate, a seguito di un percorso predefinito e rigoroso durato anni, con metodo assolutamente induttivo incarnato nell'esperienza di diverse centinaia di persone che hanno, a diverso titolo, contatti, relazioni e rapporti con i problemi gestionali di migliaia di organizzazioni di qualsiasi settore e dimensione e sono ad esse applicabili a prescindere dal tipo di prodotto o servizio offerto.

Nell'affrontare questa problematica mi è capitato talvolta di essere interrotto in modo perentorio con l'affermazione: "La scuola non è un'azienda e non è possibile applicare nel suo ambito metodologie e regole nate e costruite nel mondo produttivo." Prima di 'sputare sentenze' non sarebbe opportuno prendere conoscenza di ciò di cui si parla e, se confutazione deve esserci, che sia nel merito? Con questa nota non voglio, né sarebbe possibile, esperire compiutamente due situazioni ricche e complesse quali sono Scuola e Qualità, ma tenterò di precisare e mettere a fuoco i punti salienti della questione per avviare un dibattito che porti ad ulteriori approfondimenti.

2. I termini del problema scuola

Al fine di rendere il mio ragionare più lineare, mi riferisco in modo particolare alla scuola dell'obbligo o di base (come preferisco chiamarla), a quella scuola preposta a fornire ai giovani ciò che si ritiene essere l'istruzione necessaria per una piena cittadinanza. Per altro non costituisce una riduzione del problema in quanto trovare una soluzione positiva al primo segmento del servizio dell'istruzione significa costruire una base solida su cui continuare a lavorare.

La scuola esiste in quanto la Società, attraverso l'organizzazione statale (Parlamento, Governo, Ministero...) ha ritenuto un diritto inalienabile l'istruzione di base e perciò ha predisposto e finanzia, col denaro della collettività, una organizzazione preposta a fornire tale servizio a **tutti** i giovani in forma assolutamente gratuita. La scuola esiste perché le famiglie riconoscono tale diritto e perciò mandano i loro figli a scuola. La scuola esiste perché i giovani percepiscono come valore l'istruzione e perciò sono disposti a spendere *la miglior parte* della loro vita sulle *sudate carte*.

La scuola si può schematicamente rappresentare come quel processo in cui i soggetti, in ingresso, entrano dotati di una certa istruzione e, in uscita, si ritrovano con un incremento, con un delta in più di istruzione. Il "cuore" del processo si consuma nel rapporto diretto, nell'interfaccia tra docente e discente, in quel momento "magico" in cui istruirsi acquista significato e genera curiosità. Tutti gli altri processi attivati all'interno della scuola devono convergere alla ottimale riuscita del dialogo docente-discente perché il delta sia il più ampio possibile per **tutti** in modo da rispondere positivamente alle aspettative, relative all'istruzione, della Società, delle famiglie e dei giovani. Se chiamiamo la scuola, *fornitore*, società-famiglie-giovani, suoi *clienti*, il delta di istruzione, *prodotto* (°) non cambia assolutamente nulla ai termini della questione né si può esse-

re tacciati di aziendalismo. Perché poi gestire bene una scuola così come si gestisce bene un'azienda (quando la si gestisce bene) dovrebbe essere cosa disdicevole?

(^o) Più correttamente andrebbe usato il termine servizio e fino alla versione del 1994 delle ISO 9000 si usavano distintamente i due termini, prodotto e servizio, con due versioni distinte della ISO 9004, la 9004-1 per i manufatti e la 9004-2 per i servizi. Nella versione del 2000, su proposta della delegazione tedesca, i due termini sono stati unificati nell'unico termine *prodotto* in quanto oggi nel concetto di prodotto è sempre più implicita una componente di servizio.

La **Cultura della Qualità**, di cui la famiglia delle norme ISO 9000 sono l'espressione codificata, si occupa di studiare, trovare e applicare regole e metodi perché una organizzazione possa rispondere positivamente alle aspettative dei propri **clienti**. Se applicata alla scuola non modificherebbe in nulla e per niente le sue finalità ma semplicemente l'aiuterebbe a raggiungerle.

La "**ISO 9000 - Fondamenti e terminologia**" al punto 3.1.1 definisce **Qualità: grado in cui una entità e l'insieme delle sue caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti, le esigenze e le aspettative (esplicite, implicite o cogenti) dei propri clienti**. Esempio. Se i requisiti che la scuola di base deve soddisfare sono quelli esplicitati nell'art. 3 della **Legge 10 febbraio 2000, n. 30 - Riordino dei cicli**, qualità di una scuola è il grado, la misura in cui soddisfa i succitati requisiti.

3. Scuola buona e scuola di qualità

Nel linguaggio comune spesso si associa il concetto di qualità al concetto di buono. Nella **Cultura della Qualità** non è così. Il giudizio di "bontà" attiene alle finalità adottate in relazione a valori culturali, etici ed estetici. Il giudizio di "qualità" attiene al raggiungimento dei requisiti, valutabili e misurabili, in cui sono state tradotte le finalità. Se una scuola afferma di perseguire finalità nobili ma non ne specifica i requisiti e/o non si attrezza per raggiungerli e per valutarli, sarà una scuola "buona" ma non è una scuola di qualità. Le ISO 9000 forniscono le linee guida per il raggiungimento delle finalità adottate e per il miglioramento delle prestazioni. La qualità è amorale e, però, come Machiavelli, ammonisce: "se ci si prefigge degli scopi, ci si deve attrezzare in modo adeguato per il loro raggiungimento".

Recita un vecchio adagio: "*Senza soldi, non si canta messa!*". È cosa vana affermare di voler raggiungere Palermo da Ragusa in due ore attrezzandosi con una bici. È cosa vana affermare che si vogliono formare giovani maturi, creativi, dotati di spirito critico e quant'altro ancora se contemporaneamente non ci si attrezza e non ci si organizza, dandone evidenza e dimostrazione, perché ciò possa avvenire e perché ciò possa essere valutato. Dice Platone nell'Apologia di Socrate "*... e se mi paia ch'egli non possedga virtù ma solo dica di possederla, io lo svergognerò dimostrandogli che le cose di maggior pregio egli tiene a vile e tiene in pregio le cose vili.*"

4. I termini del problema della qualità

I termini del problema della qualità possono essere rappresentati in quattro aspetti.

4.1 Controllo di prodotto

Un primo aspetto della qualità è riferito alla valutazione dei risultati: il cosiddetto **controllo di prodotto**. Applicato alla scuola significa che devono esserci dei modi, dei criteri, degli strumenti per verificare, valutare, se e in che misura, il delta di istruzione, il *prodotto*, soddisfi i requisiti stabiliti, i quali pertanto devono essere suscettibili di valutazione. Altrimenti ognuno può dire che la sua scuola è la migliore. Tutto, ma anche il contrario di tutto, diventa qualità. Ovviamente le norme ISO 9000, in quanto generali ed "*applicabili ad organizzazioni di qualsiasi settore a prescindere del tipo di prodotto o servizio offerto*" non danno né possono dare alcuna indicazione circa i sistemi che la scuola deve adottare per valutare i risultati della propria azione. Si "limitano" a dire che, però, un sistema di valutazione adeguato deve essere adottato in quanto non ha alcun senso fissare dei requisiti se al tempo stesso non si definiscono gli strumenti per valutarli. Possono essere elaborati centralmente o dal basso attraverso un processo induttivo, possono essere imposti o condivisi, possono essere catapultati dal pianeta Marte, ma devono esserci per poter dire "qua si è raggiunto quello che ci si era prefissato e ci si può ritenere soddisfatti, qua si è rimasti più indietro e si può e si deve migliorare, qua andrebbe fatto meglio ma non si può, qua..."

Il ragionamento è semplice e ci fa risalire a Galileo Galilei quando adottò il principio della misura come strumento di verifica della validità delle teorie scientifiche e perciò, tra le varie proprietà di cui discorrevano i filosofi, scelse di occuparsi solo di quelle misurabili. Da lì partì e si sviluppò il sapere scientifico. Più complicato è trovare un sistema, un modo che sia semplice, credibile e condiviso per valutare il delta di istruzione acquisito senza che si traduca in una sorta di "tortura" per i giovani. È una problematica attorno a cui tanti esperti hanno lavorato e lavorano con opzioni culturali diverse, pervenendo a risultati non univoci. È un problema grande rispetto al quale la singola scuola rimane come "impaurita" ed in attesa di una soluzione precisa, definitiva e magari semplificata da potere applicare come una formula. Nel frattempo, però, continua a valutare, a promuovere e a bocciare, in modo formale ed anche sostanziale.

Se la singola scuola volesse fare tesoro dell'esperienza racchiusa nelle ISO 9000 recepirebbe l'attenzione forte che queste pongono alla problematica della valutazione del *prodotto*, e, anche in assenza di autorevoli indicazioni, inizierebbe, quantomeno, ad esaminare i sistemi di valutazione che i singoli insegnanti utilizzano, tenderebbe ad uniformarli, a confrontarli con quelli in uso nelle scuole di pari grado e a raccordarli con quelli adottati nelle scuole del grado successivo. Si obietta: in questo modo empirico ed induttivo si rischia di avere dei sistemi di valutazione arbitrari, per nulla scientifici e poco precisi. Può essere. Ma delle due l'una: o si adotta, per decreto, un "*metro*" nazionale a cui tutti devono attenersi [resta però aperto il problema di controllarne il corretto uso] o si inducono e si aiutano le singole scuole a prestare più attenzione a quanto loro stesse fanno al fine di costruire il proprio "*metro*" da correggere, migliorare e confrontare con quello delle altre. Galileo iniziò a misurare con gli strumenti che aveva senza aspettarne di raffinati e di perfetti! L'importante è affermare, innescare e praticare il principio per cui ogni scuola adotti un processo di autocontrollo delle valutazioni che comunque fa. [**Processo**: insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita. I processi in un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore. ISO 9000 ,3.4.1]

E ancorché non si vuole fare riferimento alle ISO 9000 resta comunque il problema, per i *clienti*, di valutare l'efficacia della spesa per l'istruzione e, per la scuola, di dimostrare la propria utilità e di confermare la propria credibilità.

4.2 Assicurazione qualità

I servizi, compreso quello dell'istruzione, hanno la peculiarità di esaurirsi nell'atto stesso in cui vengono erogati. Una volta erogato, quello è e non può più essere modificato. Mentre un bullone difettoso può essere rilavorato e corretto, non ha senso ripetere una operazione chirurgica sbagliata sul paziente morto. I giovani che alla fine della scuola di base non hanno l'istruzione che loro stessi, le famiglie e la Società si aspettavano, non ce l'hanno e non si può tornare indietro col tempo. Si sono sprecati soldi, energie, speranze, opportunità, aspettative...

È molto importante perciò che la scuola, come ogni altra organizzazione fornitrice di servizi, adotti un sistema di gestione che metta in atto, dandone dimostrazione ed evidenza, azioni organizzative in grado di raggiungere i risultati attesi e sperati. Assicurati, cioè, che *possessa virtù* e non solo *dica di possederla*.

Chiarisco il concetto con un esempio paradossale. Supponiamo che un genitore ritenga importante che, all'uscita della scuola di base, il proprio figliolo: a) sappia leggere e scrivere; b) rifugga dalla lettura di romanzi, saggi e libri in genere; c) abbia scarsissima creatività. Preoccupato della buona riuscita formativa del proprio figliolo chiede assicurazione al Dirigente della scuola. Questo dirà che la scuola da lui diretta è quella giusta e per assicurarlo non pretende di essere creduto sulla parola ma garantisce e documenta che:

- nel corso degli ultimi dieci anni il 100% degli alunni ha superato le prove di lettura e scrittura eseguite con le modalità previste dallo standard XY che, allo stato, è il più diffuso e accreditato;
- il lavoro a scuola viene effettuato esclusivamente sui libri di testo adottati che sono sufficientemente noiosi e incomprensibili;
- non si esercita alcuna censura nell'adozione dei libri di testo, in quanto si è verificato che quelli interessanti sono rari e poco adottati;
- comunque i libri di testo sono sottoposti al giudizio di un campione di genitori laureati, ma in materia diversa; nel corso degli ultimi dieci anni si è registrato un grado di noiosità e di incomprensibilità oscillante dal 71 al 78 per cento;

- e) il disamore per lo studio viene monitorato sia attraverso indicatori quali assenze, impreparazioni e atteggiamenti di svogliatezza sia attraverso sondaggi effettuati con appositi questionari;
- f) non viene assolutamente consigliata né tantomeno stimolata la lettura di libri diversi da quelli adottati;
- g) si sovraccaricano gli alunni di compiti in modo da scongiurare eventuali tentazioni di curiosità verso qualche libro presente in casa;
- h) il tempo passato a scuola si esaurisce quasi totalmente nel racconto, da parte dell'insegnante, di quello che c'è sul testo adottato e nella ripetizione, da parte degli allievi, di quello che ricorda del racconto dell'insegnante e del suo studio sul testo;
- i) la valutazione si basa preminentemente, se non proprio esclusivamente, sulla misura del rapporto tra quanto ripetuto e quanto esposto nel libro di testo;
- j) non viene esplicitamente repressa l'espressione di idee personali in quanto assolutamente sporadica, occasionale e marginale;
- k) tale espressione occupa un tempo che oscilla, nelle varie classi e con i diversi insegnanti, dallo 0,5 allo 0,9 per cento del tempo scuola complessivo;
- l) eventuali idee esposte dagli alunni e provenienti da libri diversi da quelli adottati vengono respinte e comunque non valutate positivamente;
- m) nello svolgimento dei compiti gli alunni sono invitati ad attenersi esclusivamente alle consegne date ed ogni idea personale e/o difforme viene segnata come bislacca e fuori tema;
- n) poiché nell'insegnamento il fattore umano è ponderante non si può avere la meccanica certezza che le azioni messe in atto siano sempre conformi a quanto progettato e programmato e, pertanto, ogni difformità viene registrata, raccolta ed esaminata onde risalirne alle cause e rimuoverle;
- o) gli alunni vengono seguiti per i dieci anni successivi all'uscita dalla scuola; si è registrato che il 92% adempie in modo assolutamente burocratico i compiti assegnati dal capo ufficio; non ha mai avanzato osservazioni critiche; non ha mai letto alcun libro; rifugge regolarmente da trasmissioni televisive di impegno e da film d'autore; raramente segue i telegiornali.

A questo punto quel genitore, rassicurato, iscriverà fiducioso il proprio figlio a quella scuola per lui "buona" e di qualità. Per altri non "buona" ma comunque di qualità.

La "**ISO 9001: SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ - Requisiti**" è la norma internazionale che ha lo scopo [ISO 9001,1.1] di specificare i requisiti del sistema di gestione per la qualità di cui l'organizzazione deve dotarsi per:

- a) dimostrare la propria capacità di fornire con regolarità prodotti che ottemperino ai requisiti dei clienti ed a quelli cogenti applicabili;
- b) accrescere la soddisfazione dei clienti tramite l'applicazione efficace del sistema.

A garanzia dei clienti esistono poi Enti terzi che certificano la presenza, all'interno dell'organizzazione, di un sistema di gestione per la qualità conforme alla norma ISO 9001 attivo, documentato ed aggiornato. La diffusione di una prassi di certificazione è accarezzata dagli Enti di certificazione in quanto potrebbe rappresentare un grosso business dato l'alto numero di scuole.

Se non si vuole adottare, per la scuola, la ISO 9001, si adotti un'altra norma. Ma una regola, rispetto a cui poter affermare che si è in presenza di un sistema per la qualità, va adottata. Come altresì va previsto un Ente terzo che certifichi l'esistenza, l'attivazione e l'aggiornamento del sistema di gestione conforme alla regola. Potrebbe essere l'**INValSI**: Istituto Nazionale per la **Valutazione del Sistema dell'Istruzione** (ex CEDE) ad essere preposto a tale funzione?

Questo è nella logica della norma ISO 9001 e tuttavia non sono propenso ad un sistema di certificazione diffuso e generalizzato in quanto il rischio che il tutto si trasformi in un ingorgo di carte contenenti manuale, procedure, istruzioni, documenti di registrazione... è pressoché sicuro e certamente non proficuo per la vita scolastica.

4.3 Miglioramento continuo delle prestazioni

La scuola, come ogni altra organizzazione, non è una entità perfettamente funzionante, immune da difetti, errori, lacune, mancanze. Ne consegue l'esigenza di attivare un processo che produca un **miglioramento continuo [ISO 9000,2.9]** attraverso azioni quali:

- a) l'analisi e la valutazione della situazione esistente al fine di individuare aree per il miglioramento;
- b) l'individuazione degli obiettivi di miglioramento;
- c) la ricerca di possibili soluzioni e la selezione di una di loro;
- d) l'attuazione della soluzione prescelta;
- e) la misurazione, la verifica, l'analisi e la valutazione dei risultati di tale attuazione per stabilire se gli obiettivi sono stati raggiunti;
- f) la formalizzazione delle modifiche.

Se ci si crede e ci si convince, il miglioramento si fa disponendo di quello di cui si dispone. Con gli alunni che si hanno, con i docenti che si hanno, con il dirigente che si ha, con le strutture che si hanno, con le competenze che si hanno, senza accampare pretesti per la mancanza di questo o quello. Qualcosa che manca ci sarà sempre! Condizioni più favorevoli sono, ovviamente, ben accette e da ricercare per potersi dare più ambiziosi obiettivi di miglioramento.

La "**ISO 9004: SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni**" è la norma internazionale che fornisce le linee guida per prendere in esame l'efficacia e l'efficienza di un sistema di gestione per la qualità e, di conseguenza, le potenzialità per il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione. Fornisce raccomandazioni il cui obiettivo principale è il conseguimento del miglioramento progressivo, misurato attraverso la soddisfazione dei clienti e delle altre componenti della società civile interessate [ISO 9004,1]. Può essere che non tutte le raccomandazioni della ISO 9004 siano applicabili alla scuola, ma sicuramente vale la pena prenderla in considerazione.

Scegliere questo approccio alla qualità consente di partire da ciò che si sa e si può migliorare per poi progredire gradatamente. Con la certificazione, invece, poiché c'è un Ente terzo che deve avallare, occorre fare tutto e subito col rischio che la parte burocratica diventa lo scopo della qualità.

È il caso rilevare, inoltre, che al miglioramento delle prestazioni si accompagna, come altra faccia della stessa medaglia, quello delle condizioni di lavoro del personale, alzandone la gratificazione, l'autostima e la considerazione sociale. Merce queste assai preziose, più del risicato aumento salariale che, ovviamente, non va mai disdegnato e che, grazie all'accresciuto prestigio, può essere più consistente.

4.4 Confronto con le altre scuole

In questi anni è nata una sorta di concorrenza tra le scuole giocata a colpi di maggior numero di computer, di studio dell'inglese e dell'informatica, di gite più belle e di carabattole simili.

Peccato! Perché invece il confronto tra le scuole giocato sulla qualità del sistema di gestione rappresenta uno stimolo forte verso il miglioramento continuo. Nel mercato, tra le organizzazioni che hanno scopo di lucro, esiste un meccanismo semplice di confronto dato dalla concorrenza ovvero dal maggior successo finanziario. Tale tipo di confronto non è certamente applicabile alle organizzazioni di servizi non vendibili quali la Scuola, le ASL, gli EE.LL. Esiste però, in quasi tutti i Paesi più avanzati, anche il meccanismo dei **Premi Qualità** attraverso cui le organizzazioni, con o senza scopo di lucro, valutano e mettono a confronto, in relazione ad una norma di riferimento, i loro sistemi di gestione. Vengono pubblicati sia i punteggi complessivi sia quelli analitici di modo che ogni organizzazione possa sapere in quali aspetti della propria gestione è più avanti o più indietro rispetto alle altre.

Questo meccanismo è applicabile alle scuole e potrebbe essere istituito, sotto la diretta gestione dell'**IN-ValSI**, il **Premio Qualità Scuola**. Un modo di organizzarlo potrebbe consistere nell'articolarlo in fasi provinciale, regionale e nazionale, sui seguenti punti fondanti:

- la valutazione basata, inizialmente e nella fase provinciale, su strumenti poco precisi ma agili (quali ad esempio la C.M. n.18 del 18.1.2000 avente per oggetto la valutazione dei Capi d'istituto) e, nelle fasi successive, su strumenti più precisi e più sofisticati;
- l'affidamento del compito della valutazione, nella fase provinciale, a tre Capi di istituto (di altra provincia o di scuole non ai primi posti o ...) e, nelle fasi successive, ad esperti qualificati;
- la pubblicazione dei punteggi, analitici e complessivi, ottenuti da ogni Istituzione scolastica;
- l'ammissione delle prime classificate alla fase regionale e nazionale del **Premio Qualità Scuola**;

Tale meccanismo risolve positivamente diverse questioni:

- ✓ attiva sia un controllo dall'alto (INValSI) sia in orizzontale (le altre scuole);
- ✓ coinvolge tutte le istituzioni scolastiche in un confronto positivo e stimolante;
- ✓ elimina la legittima diffidenza verso valutazioni provenienti dall'esterno della scuola;
- ✓ porta ad una rapida ed efficace diffusione della **Cultura della Qualità** in quanto i Capi di istituto impareranno a gestire il **Sistema Qualità** per averlo istituito, attivato e valutato;
- ✓ contiene i costi per la valutazione;
- ✓ innesca, attraverso la pubblicità dei risultati, interesse e dibattito tra genitori, alunni e componenti della società civile interessate, stimolandone la partecipazione con conseguente innalzamento della domanda di qualità, fattore determinante per un miglioramento continuo.

È una soluzione da approfondire e meglio precisare e puntualizzare. Capisco che va contro gli interessi di quanti, Enti di certificazione e valutatori a vario livello, sono interessati all'apertura del grosso mercato rappresentato dall'alto numero di scuole ma ritengo altresì che dentro la scuola ci siano titoli e competenze tali da poter tracciare un percorso interno verso la diffusione della **Cultura della Qualità** molto più proficuo e più economico di altri.

5. Qualità come difesa professionale della Scuola Statale

Non c'è dubbio che si può parlare di qualità solo e in quanto l'organizzazione che la intende perseguire non è mera esecutrice di norme e circolari ma abbia responsabilità e sufficiente autonomia nella gestione del sistema. La **responsabilità** per individuare le aree per il miglioramento, l'**autonomia** per avere mezzi e spazi di manovra, la **cultura della qualità** per le indicazioni circa le azioni da intraprendere. Rivendicare maggiori spazi di autonomia didattica ed organizzativa, con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane è condizione necessaria, ed ovviamente non sufficiente, per poter intraprendere un discorso di qualità della scuola. Risulta quanto mai vera la frase contenuta nella C.M. n. 5 del 5 gennaio 2000: **"Autonomia e Qualità concorrono a costituire un binomio inscindibile e vanno gestite attraverso percorsi interagenti, programmi e strategie di lavoro comuni; ciò in quanto non vi può essere autonomia senza qualità e qualità senza autonomia.** Come corollario ne discende che il problema non consiste nel limitare l'autonomia e gli spazi di manovra del Dirigente scolastico, tutt'altro. Il problema consiste nell'attivare positivi e stimolanti meccanismi di controllo e di miglioramento.

Puntare sulla qualità ovvero sul pieno soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei **clienti** significa dimostrare l'utilità e confermare la credibilità della Scuola Statale. Significa costruire una **difesa professionale** che, assieme alla difesa politica e sindacale, rappresenta un forte antidoto contro eventuali intenzioni di marginalizzazione e depauperamento della Scuola Statale. La difesa professionale ovvero la conquista sul campo del diritto ad esistere e a contare rappresenta un ottimo motivo perché dirigenti, personale della scuola e loro organizzazioni sindacali e professionali intraprendano e perseguano la via della QUALITÀ attraverso, perché no, le norme della famiglia **UNI EN ISO 9000** considerato che, al riguardo, rappresentano l'unico standard internazionale esistente.

Ragusa, 20 aprile 2002

Francesco Schembari