

Domenico Milito

(a cura di)

Progettare in rete

la qualità del servizio scolastico



Indice

<i>INTRODUZIONE</i>	7
Domenico Milito	
 <i>CAPITOLO PRIMO</i>	
LA PAROLA AGLI ESPERTI	17
 Qualità ed educazione nella scuola del Mezzogiorno oggi	19
Giuseppe Trebisacce	
 Autovalutazione: settori di intervento, indicatori, descrittori, metodi, tecniche e strumenti	27
Carmelo Piu	
 Le ragioni della flessibilità didattica	43
Gaetano Domenici	
 La valutazione degli alunni	49
Achille M. Notti	
 Relazionalità e comunicazione	57
Giuliana Carosi	
 Analisi di un processo tipo: piano delle attività dei servizi generali ed amministrativi	65
Giorgio Germani	
 L'autonomia funzionale	75
Gennaro Manna	
 <i>CAPITOLO SECONDO</i>	
LE ESPERIENZE LABORATORIALI	81
 Laboratorio - Autovalutazione di Istituto: analisi di un processo (referente: Carmelo Piu)	85
<i>Laboratorio: I moduli cosa sono, come si costruiscono (referente: Massimo Margottini)</i>	
<i>Laboratorio: La valutazione nell'attuale quadro normativo e operativo (referente: Anna Maria Ciraci)</i>	

CAPITOLO QUARTO
Qualità del servizio scolastico
e sue prospettive

di Domenico MILITO

Qualità del servizio scolastico e sue prospettive

di *Domenico Milito*

Per chi voglia affrontare le questioni connesse con la qualità del servizio scolastico secondo un'ottica di miglioramento significa oggi operare alcune scelte che tengano presenti determinate variabili contingenti.

La prima è data dal grado di sensibilità verso il problema da parte degli operatori da coinvolgere e dal clima preesistente nell'ambiente in cui avviare un discorso costruttivo sulla qualità.

La seconda variabile è rappresentata dalla disponibilità di risorse economiche, che, a seconda della consistenza permettono di aspirare alla realizzazione di iniziative differenziate per livello: da un semplice corso di formazione che ponga come risultati attesi l'acquisizione di competenze e l'assunzione di comportamenti funzionali all'attivazione di un iniziale percorso di miglioramento della qualità, ad un'iniziativa ben più articolata e distesa nel tempo, riferita a una maggiore quantità di settori e di processi, con il coinvolgimento di tutto il personale e magari mirata a conseguire la certificazione di qualità.

Sulla base dell'esperienza maturata si è del parere che per avviare un qualsiasi discorso sulla qualità bisogna prima soffermarsi su alcuni fattori ritenuti basilari, come quelli connessi con l'evoluzione di tale tematica nel nostro Paese e con tutto ciò che riguarda la situazione attuale in tutti i suoi possibili risvolti. Sulla base di tale ottica (e anche a seguito di quanto è emerso nell'ambito dell'iniziativa documentata nella presente pubblicazione) è maturata l'idea di focalizzare, in chiave tanto diacronica quanto sincronica, alcuni nuclei concettuali ritenuti indispensabili per intraprendere una qualsiasi attività che voglia realisticamente puntare a conseguire la qualità sul servizio reso, soprattutto in quelle istituzioni scolastiche che ancora non abbiano compiuto grandi passi verso tale obiettivo.

I punti focali che contraddistinguono la presente riflessione riguardano:

1. Le iniziative condotte dall'Amministrazione scolastica sulla qualità
2. I termini relativi alla qualità
3. Riforma del sistema nazionale di istruzione e qualità del servizio
4. La certificazione della qualità
5. L'autovalutazione d'Istituto e la qualità

1. Le iniziative condotte dall'Amministrazione scolastica sulla qualità

In armonia con gli altri Paesi economicamente avanzati anche l'Italia negli anni ottanta del secolo scorso rafforzò l'ottica politica secondo cui anche dal miglioramento dei processi educativi e formativi dipendono i livelli di progresso e di sviluppo dell'intera società.

Per questo motivo, mentre ci si interrogava sull'importanza di un sistema nazionale di valutazione, parallelamente l'Amministrazione scolastica procedeva ad un serrato confronto con le realtà produttive presenti sul territorio nazionale al fine di attivare sinergie finalizzate a perseguire la qualità del servizio scolastico.

L'iniziativa ritenuta più importante, oltre che per la durata anche e soprattutto per i risultati raggiunti, è quella comunemente conosciuta con la definizione di "Progetto Qualità".

La storia del Progetto Qualità ha inizio con un primo Protocollo di Intesa stipulato nel luglio del 1990 tra il Ministero della P.I. e la Confindustria "al fine di assicurare all'istruzione e alla formazione un ruolo più efficace nello sviluppo del Paese, attraverso uno stabile raccordo tra sistema scolastico e sistema produttivo"¹⁵.

Per l'attuazione dell'intesa veniva dato l'avvio ad un ampio e articolato programma di attività impostato su organici raccordi e interazioni tra istituzioni scolastiche, imprese e associazioni industriali, relativo ad alcune aree individuate come prioritarie, quali l'orientamento scolastico e professionale, l'innovazione dei curricoli, l'istruzione tecnico-professionale, la formazione post-diploma e post-qualifica, la formazione del personale direttivo e docente, ecc....

Nelle linee tracciate dal Protocollo si evidenziava chiaramente la convinzione che la scuola non poteva più rimanere isolata dal contesto socio-economico e che uno dei fattori di sicuro successo dell'investimento formativo consisteva nell'attivazione di servizi scolastici aperti al contributo delle realtà produttive e alle vocazioni del territorio, qualitativamente efficienti ed efficaci e in grado di interpretare in maniera adeguata i bisogni dell'utenza e i ritmi di una società complessa e tecnologicamente avanzata e competitiva.

Emergeva, così, una nuova cultura della scuola intesa come struttura complessa, organizzazione e metodo di lavoro, attività di analisi e ricerca, al cui funzionamento dovevano concorrere tutte le risorse umane e professionali disponibili, unite in un impegno programmatico, organizzativo e operativo condiviso, finalizzato alla identificazione dei bisogni e all'impiego razionale dei mezzi e delle opportunità a disposizione.

¹⁵ L. Berlinguer, *Una sfida per il Paese*, in *Progetto Qualità*, Studi e Documenti degli Annali della Pubblica Istruzione n. 84, Roma, 1998

A seguito dei positivi risultati raggiunti nel primo triennio di collaborazione, il Ministero della P.I. e la Confindustria, nell'aprile del 1994, sottoscrivevano un secondo protocollo, che, tenendo a riferimento i punti più qualificanti della precedente intesa, individuava ulteriori settori di interesse comune, quali la formazione continua anche attraverso forme di raccordo e di integrazione tra i sistemi formativi, i nuovi modelli organizzativi e didattici della scuola, la dimensione europea dell'istruzione e dell'educazione, la qualità del servizio scolastico.

In base al documento di indirizzo formulato nell'agosto 1995 il Progetto Qualità veniva strutturato secondo un modello che, a livello centrale, vedeva coinvolti vari Servizi del Ministero, un apposito coordinamento (affidato inizialmente alla Direzione Generale per l'Istruzione tecnica) e una task-force costituita da dirigenti scolastici e docenti e, a livello periferico, "tre poli" e un sistema di reti di scuole collegate ai poli.

Per questo tipo di organizzazione il Progetto Qualità ha coinvolto un numero rilevante di istituzioni scolastiche distribuite su tutto il territorio nazionale.

Il percorso della "Qualità", gestito attraverso l'analisi e la progettazione, si sviluppava attraverso tre stadi o livelli (qualità di base; qualità riferita all'intero sistema di scuola, certificazione); ogni stadio o livello aveva propri obiettivi il cui raggiungimento costituiva condizione indispensabile per il passaggio a quello successivo.

È appena il caso di sottolineare che l'intero percorso veniva contrassegnato da interventi fortemente ispirati alla valutazione come strumento ineludibile per perseguire la qualità.

Agli inizi del 1997, approssimandosi la scadenza del secondo Protocollo, il Ministero e la Confindustria diedero incarico a propri rappresentanti di effettuare un'approfondita riflessione volta a stabilire se ricorressero ancora le condizioni per il rinnovo dell'Intesa e, in caso positivo, ad individuarne le possibili aree di applicazione, i contenuti, le priorità in relazione ai bisogni emergenti, le strategie.

In effetti, il profondo cambiamento della scuola e del sistema formativo, da qualche tempo avviato e che trovava nell'autonomia la sua espressione più rilevante e significativa, nonché l'evidenza di un complesso scenario in movimento (entro il quale si prefiguravano e si componevano nuove competenze, nuovi assetti e nuovi equilibri) giustificavano ampiamente tale indagine sulla perdurante attualità e utilità di una collaborazione tra le parti e sulle reali prospettive di una confermata partnership.

Fu così realizzato un "Rapporto" contenente un interessante consuntivo sulle esperienze realizzate; in esso venivano esplicitate le ragioni che suggerivano il rinnovo dell'intesa.

Il Rapporto, tra l'altro, individuava come obiettivo prioritario il miglioramento dei servizi scolastici da realizzare sia nell'ambito del curricolo, attraverso un'offerta formativa idonea, sia a livello extracurricolare, attraverso apporti integrativi e aggiuntivi, finalizzati a potenziare e a rafforzare la funzione della scuola.

Il Rapporto, pubblicato in un numero monografico della rivista "Studi e documenti degli Annali della P. I."¹⁶, faceva affidamento sul ruolo centrale e determinante del personale della scuola affinché il rinnovamento del sistema scolastico non rimanesse una mera enunciazione formale, ma si traducesse in fatti e in comportamenti sostanziali.

Dalle vicende connesse con le tre Intese riguardanti il Progetto Qualità si può desumere che il risultato è da considerare decisamente positivo in quanto oggi le istituzioni scolastiche impegnate nell'autovalutazione di istituto canalizzano i processi e gli interventi autovalutativi verso un orizzonte, che è quello di migliorare la qualità del servizio.

Sono riscontrabili progetti promossi da diverse istituzioni, anche in sinergia, e da singole scuole, che, intitolati alla Qualità, in effetti riflettono l'attivazione di un processo di autovalutazione di istituto con lo scopo precipuo del miglioramento del servizio.

2. I termini relativi alla qualità

La padronanza e la condivisione di un bagaglio lessicale, se pur minimo, riguardante la Qualità è diffusamente ritenuta come la condizione indispensabile per l'attivazione di un qualsiasi processo proteso al miglioramento. Sembra una cosa da poco, invece quella lessicale è una questione fondamentale anche in

considerazione della eterogeneità dei significati che alcuni termini assumono in relazione alle circostanze in cui vengono adoperati e sulla base dei diversi punti di vista che possono essere assunti per la loro interpretazione.

Già il termine *qualità* risulta decisamente problematico, in quanto, così come sostiene Gaetano Domenici, esso compare ormai in quasi tutti i discorsi che si fanno e si consumano nella scuola e sui suoi problemi.

Questa sua straordinaria capacità di rimandare a numerosi significati e riferimenti riesce a far credere che possano essere compatibili interpretazioni persino antitetiche di uno stesso fenomeno.

Lo studioso continua sostenendo che il termine Qualità, più degli altri che nella scuola si sono imposti all'attenzione di tutti (nonostante o forse

¹⁶ Progetto qualità, Studi e documenti degli Annali della P. I., n. 84, Roma - 1998, Le Monier, FI, 1999

proprio a causa del suo dirompente e rivoluzionario portato concettuale originario), è stato desementizzato ancor prima che se ne definisse o se ne comprendesse con accortezza e precisione il suo significato più forte e rappresentativo, che è quello di "qualità totale". Se, comunque, dovessimo attribuire un significato generico al termine in questione potremmo condividere quello secondo cui la qualità di qualcosa o di qualcuno è l'insieme degli elementi materiali che ne definiscono la natura, così da permettere la valutazione in funzione di una scala di valori e criteri di riferimento resi espliciti¹⁷.

Secondo la normativa UNI ISO 9001 la qualità è l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite. Il prodotto è il risultato di attività o di processi e può essere tangibile o intangibile (conoscenze e/o concetti) o una loro combinazione.

La Qualità, secondo M. Gentile ed M. T. Coccozza, riferita ad un'organizzazione che eroga servizi (qual è la scuola), va intesa come parametro per valutare la capacità di cui tale organizzazione dispone di identificare i bisogni, i desideri e le richieste dei suoi clienti, di offrire servizi che soddisfino tali esigenze e di verificare, attraverso il giudizio dei clienti stessi, l'efficacia delle prestazioni erogate¹⁸.

Condividiamo tale definizione sulla base della constatazione che la Qualità ha assunto negli ultimi venti anni un significato molto più ampio rispetto a quello tradizionale di semplice garanzia e affidabilità tecnico-funzionale dei prodotti.

Ritornando a Domenici la qualità sarà alta o bassa a seconda che il requisito dell'oggetto, commisurato a quella scala, risulti alto o basso, sempre che si condivida il sistema preso a riferimento, e che oggi indica come qualità accettabile e complessiva della scuola la sua capacità di modernizzare curricula, processi, organizzazione, strategie e "linguaggi" senza escludere e valorizzando le diversità, nonché di autodeterminarsi nell'ambiente locale, in quello nazionale e sovranazionale.

La qualità totale, invece, può essere definita come un sistema di valori e di strategie che incide fortemente sui comportamenti e sugli atteggiamenti mentali. E' un modo di essere che migliora le relazioni tra tutti gli attori dell'organizzazione coinvolti con effetti benefici che si riscontrano non solo nell'organizzazione stessa, ma anche nella comunità.

In letteratura prevale la tendenza ad individuare *sei dimensioni fondamentali della qualità*, fra loro strettamente interconnesse e che

¹⁷ G. Domenici, Introduzione, in Ministero Pubblica Istruzione – Progetto Qualità Polo Centro Sud (Roma – Napoli) – 141° Circolo "S. Cleto" di Roma, Percorsi di Qualità, Anicia, Roma, 1998

¹⁸ M. Gentile – M.T. Coccozza, La Qualità Totale nella scuola dell'autonomia – Principi, metodi, strumenti, Franco Angeli, Milano, 2003, pag. 18

acquisiscono peso e rilievo a seconda della tipologia dei destinatari del servizio e del contesto.

Le sei dimensioni riguardano la qualità *tecnica*, la qualità *relazionale*, la qualità *ambientale*, la qualità *immagine*, la qualità *organizzativa*, la qualità *economica*.

È legittimo presumere che sussistano due qualità: quella del cliente e quella del servizio; conseguentemente, valutare la qualità di un servizio significa compiere una duplice operazione: indagare con metodo scientifico ed esprimere un giudizio, tramite alcuni parametri, sui risultati raggiunti dall'indagine. Allora è lecito considerare la valutazione di qualità come riflettente un processo finalizzato nell'ambito del quale convergono le azioni di molti attori dotati di punti di vista diversi. Chiaramente la valutazione di qualità deve essere affrontata nella progettazione e prefissura l'implementazione a più livelli.

Poiché non è possibile una valutazione attendibile senza rendere trasparenti i criteri adottati, può tornare utile identificare, sul tema della valutazione della qualità, *sei criteri fondamentali*:

Essi, comunque, non intervengono separatamente, giacché nessuno di loro da solo è in grado di descrivere la qualità. Ci si riferisce all'*efficienza*, all'*efficacia*, alla *soddisfazione*, all'*appropriatazza*, all'*accessibilità* e all'*equità*.

Non esiste valutazione di qualità senza *autodiagnosi*, che implica l'adozione di un metodo di lavoro finalizzato a definire i punti critici delle attività e dei processi.

Essa si traduce nell'analisi di inputs o outputs in rapporto alla soddisfazione delle esigenze dei clienti.

Il processo di analisi delle prestazioni e dei processi che le realizzano e di confronto con le prestazioni e le prassi poste in essere da altre istituzioni e aziende ritenute eccellenti appartenenti sia al medesimo settore che ad altri è definito *benchmarking*.

L'*analisi approfondita*, invece, è l'analisi di secondo livello che si applica ad aree particolari individuate come critiche dal check-up di primo livello. Essa viene condotta utilizzando strumenti di rilevazione e di elaborazione di dati. Dalle risultanze emerge il quadro del fenomeno, a partire dal quale appaiono ragionevoli le scelte di progetto.

Proprio il termine progetto è alla base di ogni processo finalizzato a realizzare la qualità: con il termine inglese si parla di *action plan*, con riferimento ad una serie di attività che indicano "cosa" deve essere attuato, entro "quando" e "chi" ne è responsabile.

Le tre suddette componenti vengono indicate con il termine "3 W", ovvero "what", "when", "who".

Cinque W e due H, invece, costituiscono un'espressione inglese che ricorda a chi sta lavorando alla soluzione di un problema la necessità di trovare una risposta alle domande: Who, What, When, Where, Why, How, How much?

Abbiamo fatto riferimento al destinatario del servizio, spesso definito *cliente*.

Impropriamente viene assegnato a tale termine un significato negativo di stampo aziendalistico.

Più semplicemente il cliente è da ritenere qualsiasi soggetto che risulti coinvolto dai processi e dai prodotti attivati, in quanto destinatario di questi ultimi.

La norma UNI EN ISO 9000-I definisce cliente "colui che riceve un prodotto da un fornitore".

Cliente esterno è il cliente finale, ovvero la persona che compera il prodotto o il servizio finale.

Cliente interno è il soggetto o l'ente che sta a valle (nell'ambito della stessa azienda o istituzione) e che riceve il servizio, l'informazione o il semilavorato di che sta a monte (suo fornitore).

La soddisfazione del cliente costituisce l'obiettivo prioritario del metodo della Qualità Totale, qui intesa come una strategia di organizzazione aziendale che si concretizza in un insieme di scelte finalizzate alla produzione di quella qualità che incontra pienamente le esigenze del cliente.

Ma cos'è il *servizio*?

È il risultato di attività svolte all'interfaccia tra fornitore e cliente e di attività interne del fornitore per soddisfare le esigenze del cliente.

La Qualità dipende dai livelli di impegno e di coinvolgimento delle risorse umane, rappresentate dall'insieme di tutte le persone che operano in un'azienda. Esse sono considerate uno dei fattori più importanti per il miglioramento della qualità. Proprio per questo si tende sempre di più a valorizzare le capacità delle risorse umane attraverso l'istruzione, la formazione e la motivazione, con lo scopo di consentire la liberazione dell'energia creativa di cui ogni singolo individuo è portatore.

Imprescindibile è il funzionamento di una struttura organizzativa che, congiuntamente alla formazione degli operatori, consenta loro di diventare consapevoli delle proprie capacità e di poterle sviluppare. Ciò è reso possibile dal fatto che al lavoratore viene consentito di operare in *autocontrollo* (con tutti i mezzi necessari per generare output che incontrino i bisogni dei clienti, allargare i suoi compiti e lavorare in gruppi autogestiti). Tutto ciò viene indicato con il termine inglese *empowerment*.

3. Riforma del sistema nazionale di istruzione e qualità del servizio

Com'è noto il processo di riforma che tende a trasformare radicalmente il sistema nazionale di istruzione e formazione si è sviluppato di pari passo con la più complessiva riforma della pubblica amministrazione che in un primo momento è stata condotta per via

legislativa mentre poi è culminata nella modifica del Titolo V della Costituzione (L. n. 3/2001).

Il sorgere di nuove realtà istituzionali come gli Uffici Scolastici Regionali e la ridefinizione degli IRSAE, trasformati in IRRE, nonché l'attribuzione dell'autonomia funzionale alle istituzioni scolastiche ha comportato anche il ripensamento del servizio e l'assunzione di nuove forme di protagonismo e di coinvolgimento sul versante della qualità scolastica.

È così che lo stesso rapporto dell'Amministrazione scolastica con la Confindustria è continuato ad articolarsi ai livelli Regionali, anche se, in alcuni casi, con l'intervento del MIUR, dell'IRSSAE e di altre agenzie che hanno svolto il ruolo di sponsor.

Alcune di queste esperienze sono state presentate a Roma nell'ambito di un'iniziativa organizzata dal MIUR e svolta nei giorni 17-18 maggio 2004. Si è trattato di un seminario residenziale, tenuto presso l'Hotel Parco Tirreno sulla via Aurelia, caratterizzato da una metodologia tesa a porre a confronto alcune delle migliori esperienze italiane riguardanti la qualità scolastica (Campania, Lazio, Lombardia, Piemonte, Toscana, Umbria, Veneto) e ad esaminare le buone pratiche riflettenti l'esperienza maturata nel settore della Qualità del servizio scolastico dalla Spagna, dall'Irlanda e dall'America.

Si è avuto modo di assistere alle rendicontazioni relative a quanto progettato e svolto da:

1. IRRE Toscana con il Progetto aQUa (autoanalisi, Qualità, autovalutazione) intitolato "Un'applicazione del modello EFQM alla scuola" e realizzato in convenzione tra IRRE, USR e Regione Toscana.
2. Centro Qua.l.i.s. (Laboratorio per la qualità e lo sviluppo) - Polo Qualità di Napoli in partenariato con Unione Industriale di Napoli, Dipartimento di Sociologia dell'Università Federico II° di Napoli, Dipartimento di studi giuridici, politici e sociali dell'Università del Sannio, IRRPS - CNR di Salerno. Il Centro Regionale Qua.l.i.s., istituito il 7 ottobre 2003 con Decreto Direttoriale prot. 18896 dell'USR per la Campania, ha operato in coerenza con il IV protocollo d'Intesa MIUR - Confindustria e le Nuove Linee Guida Ministeriali, che identificano la missione dei Poli Nazionali per la Qualità come "Laboratori di Studio, Ricerca e Monitoraggio in funzione di compiti di volta in volta individuati dalle parti e dal Comitato Tecnico Nazionale".
3. USR per il Veneto in riferimento ai Progetti intitolati "Competenze strategiche per la qualità della scuola e l'orientamento professionale", "Premio qualità - Scuola del Veneto" e "La qualità nella scuola del Veneto", mediante Intese stipulate con soggetti istituzionali e privati. E' stato interessante rilevare che l'USR per il

Veneto si è dotato di proprie linee-guida per una scuola di qualità caratterizzate da tre finalità (Innalzamento del livello di istruzione, Formazione degli operatori scolastici sui principi della qualità, Certificazione del servizio) e da alcuni obiettivi ritenuti prioritari (battere il fenomeno della dispersione scolastica, favorire l'integrazione, migliorare l'assetto delle istituzioni scolastiche, qualificare l'insegnamento-apprendimento nella prospettiva della riforma. I poli per la qualità funzionanti nella Regione Veneto sono due: il Polo per la Qualità di Padova (presso l'ITIS Marconi di Padova) e il Polo per la Qualità di Vicenza (presso l'IPSS Montagna, Vicenza).

4. USR Lazio con il "Progetto di ricerca per la costruzione di un sistema Regionale di qualità del servizio scolastico" con la responsabilità scientifica di Piero Romei. Il Progetto, considerando il P.O.F. come descrittore dei "prodotti della scuola" e muovendo da un contesto che ha come punti-cardine il versante europeo, quello territoriale, nonché lo scenario economico-politico-sociale e i riferimenti normativi entro cui si muove l'istituzione scolastica, tende a tenere sotto controllo le criticità e a disporre di un modello di riferimento che aiuti a fare le scelte, a stabilire le priorità di intervento per rinforzare la propria identità istituzionale.

Altri aspetti utili del Progetto riguardano il governo del cambiamento (ponendosi l'interrogativo se tentare di governare, e come, i processi evolutivi verso risultati di efficacia e di efficienza), nonché la disponibilità di modelli interpretativi espliciti capaci di finalizzare l'impiego delle risorse, comunque messe a disposizione, verso esiti non del tutto casuali.

In buona sostanza il Progetto prevede:

- "smontaggio" del P.O.F per individuare quali e quanti Profili Formativi in Uscita (PFU) vengono di fatto perseguiti;
- "rimontaggio" del P.O.F. riorganizzando le diverse attività attorno a specifici "pacchetti" formativi finalizzati ai diversi PFU;
- analisi dell'assetto strutturale esistente: organico, ruoli specifici, gruppi di lavoro, procedure, modalità di gestione del bilancio.

5. USR Umbria con il Progetto Qualità, avviato a Terni sin dall'anno scolastico 1995/96 sulla base delle Indicazioni Ministeriali contenute nel D.M. n. 135/95, con il supporto del gruppo CLAS di Milano e il sostegno economico degli enti locali, dell'Associazione degli Industriali e, successivamente, utilizzando le risorse provenienti dalla Legge 440/97, destinate dal MIUR alla piena realizzazione dell'autonomia.

Più che di un vero Progetto si è trattato di un complesso di iniziative portate avanti dal Polo Qualità dell'Umbria, di cui si è fatto portavoce lo stesso Direttore Generale per l'Umbria dott.ssa Anna Maria Donnici, che ha colto l'occasione per richiedere:

- a. al MIUR di far entrare nella Rete per la Qualità della scuola (PROGETTO ReQuS) anche il Polo dell'Umbria al fine di creare un sistema di riferimento nazionale per tutte le realtà interessate alla qualità del servizio di istruzione e formazione;
- b. alla Confindustria Nazionale di sensibilizzare le sedi locali per una maggiore collaborazione con le scuole dal punto di viste delle risorse;
- c. gli Uffici Scolastici Regionali della Lombardia e del Piemonte con Progetti realizzati a diversi livelli con il coinvolgimento dei Poli Qualità e delle sedi locali e settoriali della Confindustria, nonché delle Regioni e degli Enti Locali, avvalendosi della collaborazione di Centri e Associazioni specializzate, che hanno offerto un contributo tanto incisivo ed efficace da far configurare le Istituzioni scolastiche delle regioni Lombardia e Piemonte come le antesignane, oltre che, come le più efficienti, sul versante della qualità scolastica.

È appena il caso di ricordare che, su incarico del MIUR, nel 2001 il Polo Qualità di Milano e il Gruppo CLAS hanno progettato e realizzato ReQuS, la Rete per la Qualità della Scuola. ReQuS ha l'ambizione di non rimanere solo un portale web (www.requs.it), attraverso cui tutte le scuole del Paese possono accedere ai risultati e agli strumenti prodotti dal Progetto, bensì di tradursi in una modalità per lavorare insieme. Una specifica nota informativa precisa che la soluzione IT adottata è efficace perché la collaborazione tra i soggetti della rete alimenta la rete stessa, rendendo possibile lo scambio di informazioni, l'esercizio del teamworking virtuale, la fornitura di una molteplicità di servizi.

L'amministrazione della rete è curata dal Polo Qualità di Milano, ma la redazione delle diverse sezioni del portale è costituita con il concorso di tutti i poli nazionali.

Aree di scambio e di lavoro sono messe a disposizione dei gruppi di scuole operanti sui diversi progetti di FSE, dell'Ufficio Scolastico Regionale, dell'IRRE; i singoli istituti e anche singoli docenti possono acquisire gratuitamente software e strumenti per migliorare la qualità dell'organizzazione scolastica e dell'offerta formativa.

I partecipanti al seminario residenziale di Roma sulla Qualità hanno certamente acquisito maggiore consapevolezza in ordine alle seguenti opportunità:

1. in ogni Regione dovrebbero essere resi presenti e operanti i Poli Qualità, in raccordo tra loro, con il compito di coinvolgere il maggior numero di scuole raccordate in rete nelle diverse aree provinciali e sub-provinciali;
2. bisognerebbe destinare risorse del bilancio annuale del MIUR agli USR, appositamente dedicate alla Qualità, in connessione con i processi innovativi e di riforma per garantirne la reale e soddisfacente attuazione;
3. nell'ambito del raccordo scuola-lavoro per le aziende dovrebbe essere appetibile investire sul versante delle istituzioni scolastiche al fine di migliorarne il servizio, soprattutto in riferimento all'impostazione, alla costruzione e alla realizzazione di specifici profili tecnici e professionali; nelle Regioni a basso reddito si potrebbe pensare alla defiscalizzazione per quelle aziende coinvolte nelle iniziative mirate alla qualità del servizio scolastico;
4. gli IRRE non dovrebbero perdere occasione per intervenire con le risorse di cui dispongono (soprattutto umane e professionali), garantendo il loro supporto;
5. un buon livello di sinergia tra Uffici Scolastici Regionali e Assessorati regionali è la condizione indispensabile per dare vita a proficue forme di sussidiarietà, aborrendo le tentazioni concorrenziali o, peggio, di preminenza.

Il titolo del seminario al quale si sta facendo riferimento, comunque, rifletteva anche l'effettivo scopo dell'incontro, cioè quello di "Costruire e premiare la Qualità delle scuola nell'ottica della riforma".

In effetti l'iniziativa è stata programmata e realizzata dopo che il MIUR ha emanato le **Nuove linee-guida per una scuola di qualità**.

Il suddetto documento, dopo una panoramica introduttiva sulle ragioni che rendono indispensabile, a livello di Unione Europea, l'investimento culturale e formativo dei vari paesi membri, ribadisce le finalità e gli obiettivi del sistema educativo nazionale di istruzione e formazione alla luce del nuovo quadro istituzionale che vede le singole scuole, dotate di autonomia, operare in un contesto radicalmente trasformato anche per effetto della modifica del Titolo V della Costituzione, che ha introdotto cambiamenti fondamentali nel quadro di riferimento delle politiche educative. Viene poi espressa l'idea che le finalità e gli obiettivi dichiarati possono essere perseguiti e raggiunti mediante la rete di qualità, che viene recuperata attraverso un excursus, che, dalle origini perviene all'ultimo protocollo, sottoscritto il 24 luglio 2002 proprio dal Ministro Letizia Moratti e dal Delegato di Confindustria per l'educazione Silvio Fontana.

La rete Qualità, della quale vengono esaminati gli aspetti caratterizzanti, è ritenuta 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".

La cultura della qualità è enfatizzata, giacché si reputa che essa, muovendo da un approccio organizzativo sistemico per processi possa offrire competenze, metodi, modelli e strumenti per consentire l'efficacia e l'efficienza della proposta formativa.

Le linee-guida, considerando il capitale umano la principale risorsa per elevare i livelli di benessere, dell'occupazione, della coesione sociale e della competitività rivolgono l'attenzione alla prestazione professionale dei docenti e, quindi, alla didattica.

Pertanto, la Qualità è intesa come perseguibile attraverso la ricerca, la progettazione e la sperimentazione di percorsi che presentino coerenza tra obiettivi, attività, strategie organizzative e risultati, sfociando nella costruzione delle Unità di Apprendimento.

Viene prefigurato l'impianto di un Sistema di Gestione per la Qualità per l'impostazione di un governo dei processi che apra 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.

Si è del parere che l'applicazione estensiva di questo metodo consenta agli istituti scolastici di rendere i servizi più efficaci e coerenti con un'identità di scuola resa esplicita nella mission.

La *documentazione* è vista come valido strumento per valorizzare il cospicuo patrimonio di esperienze realizzate con conseguente implementazione e diffusione delle buone pratiche.

"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 ed europea".

Per quanto concerne la *certificazione* viene indicata come praticabile la scelta di certificare il *Sistema di Gestione per la Qualità* secondo la Norma UNI EN ISO 9001:2000. Ciò perché secondo tale norma è possibile certificare, attraverso la valutazione di un ente esterno, non solo la capacità di un istituto di garantire la realizzazione del contratto formativo formalizzato nel Piano dell'Offerta Formativa, bensì la sua capacità di tenere sotto controllo il processo di progettazione e di erogazione dei servizi per realizzarne un miglioramento continuo.

Non va sottovalutato uno dei fondamentali aspetti della certificazione consistente nell'assunzione di un meccanismo di controllo virtuoso, tramite l'impiego di un Ente di controllo esterno, per dare vita, a tutti gli effetti, ad un'organizzazione il cui obiettivo è la soddisfazione del cliente. Per superare la tentazione di limitarsi all'esibizione di una certificazione di facciata bisognerebbe considerare la certificazione come risultato di un esame autentico e impostare la sua preparazione come

all'eccellenza. un sistema che serva alla scuola per spostarsi in avanti, tendendo organizzative in funzione del miglioramento del servizio, dando vita ad guida di base (Il Manuale della Qualità) per gestire le strutture Il vero motivo, comunque, dovrebbe essere quello di dotarsi di una (ATS) o per accedere ai Fondi Strutturali Europei (FSE).

come quello di partecipare ad una Associazione Temporanea di Scopo la "conditio sine qua non" per potere avvalersi di determinati vantaggi, aderire al criterio di utilità, nel senso che la certificazione in alcuni casi è scuola a implementare un sistema di miglioramento continuo, oppure per certificazione scaturisce o da scelte fatte a monte, che hanno indotto la Nel concreto la decisione di attivarsi per avviare l'iter della personale verso l'importanza che riveste il miglioramento del servizio.

certificazioni? Il motivo di fondo potrebbe essere quello di favorire le circostanze e le condizioni per una maggiore sensibilizzazione del Allora c'è da chiedersi: perché puntare all'acquisizione della che la durata della sua validità copre soltanto un breve arco di tempo. trova riscontro nella sostanza delle cose. Senza considerare, tra l'altro, Il più delle volte, però, la certificazione riflette un credito che non qualità.

Motivo di vanto per le scuole è quello di esibire la certificazione di

4. La certificazione della qualità

L'ultima parte del documento contenente le linee-guida si spende sulle caratteristiche della Rete Qualità e sui suoi obiettivi. La Rete, proposta inizialmente come metodo di lavoro, viene ora ritenuta percorso di ricerca estremamente attuale. Essa, valorizzando le sinergie tra il mondo della scuola e quello del lavoro, punta al raggiungimento di obiettivi primari, quali: il miglioramento della qualità del servizio, la ricerca di una maggiore soddisfazione dei bisogni e delle attese dei clienti e degli 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.

un'occasione per dimostrare le capacità acquisite. Allora il problema non è tanto quello di quando farsi certificare, bensì quello di definire un apposito progetto e le fasi di preparazione alla certificazione.

Per questi motivi da più versanti (ivi comprese le recenti linee-guida sulla Qualità emanate dal MIUR) viene suggerita una certificazione da acquisire avendo come modello la norma UNI EN ISO 9001, che si fonda sul principio che non c'è qualità senza miglioramento e che non c'è miglioramento senza misurazione. Bisogna, a questo punto, fare una premessa: le norme ISO 9000 sono state emanate dall'International Organization for Standardization e rappresentano un modello internazionale costituito da documenti articolati in "specifiche" che stabiliscono i requisiti minimi da soddisfare per la realizzazione di un Sistema di Gestione della Qualità.

Le norme ISO 9000 sono state approvate in ambito europeo dal Comitato Europeo di Normazione (CEN) e in Italia dall'Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI). Perciò vengono designate con il termine di Norme UNI EN ISO 9000.

L'unica norma a cui ci si deve omologare per ottenere la certificazione del proprio Sistema di Gestione per la Qualità è la UNI EN ISO 9001:2000 emanata dopo l'allineamento dell'Europa e dell'Italia allo standard contenuto nelle ISO 9000.

La nuova edizione delle ISO 9000, denominata "Vision 2000", è costituita da due modelli complementari ma distinti tra loro:

- il modello ISO 9001 e il modello ISO 9004.

Il primo stabilisce i requisiti di un Sistema di Gestione della Qualità, indicando gli elementi da controllare per ottenere la certificazione, mentre il secondo modello è una sorta di guida utile solo al miglioramento complessivo dell'organizzazione scolastica, quindi, funzionale ad implementare un Sistema di gestione della Qualità senza la preoccupazione della certificazione.

I pregi di tale edizione sono diversi. Si reputa opportuno sottolineare che finalmente il *processo*, prima soltanto accennato, viene ora definito come una sequenza di attività correlate tra il cliente a monte, che genera i requisiti in ingresso (input) e il cliente a valle, che percepisce la qualità erogata (output); vengono superati gli aspetti formalistici della precedente edizione, e soprattutto, vengono recepiti in maniera forte concetti fondamentali come quelli riguardanti la leadership della direzione, il miglioramento continuo, la soddisfazione del cliente, spostando sostanzialmente l'attenzione dal tema dell'assicurazione a quello della gestione della qualità; nel complesso sussistono i presupposti per guidare le organizzazioni a privilegiare l'efficienza e l'efficacia.

Per quanto concerne gli *Enti accreditati* a rilasciare la certificazione bisogna tenere presenti alcune avvertenze particolari. La prima è data dal fatto che non esistono in Italia organismi accreditati per la certificazione dei Sistemi di Gestione della Qualità con esperienza nel settore scolastico. È necessario, pertanto, contattare organizzazioni che abbiano maturato esperienza nella certificazione di settori della Pubblica Amministrazione o dei Servizi Pubblici e che risultino accreditate presso il SINCERT, che è il Sistema nazionale di accreditamento degli organismi di certificazione, nato nel 1991 su promozione di Confindustria, Unioncamere, Confapi e Confcommercio e che ha avuto come enti fondatori UNI, CEI, Ministero per l'Industria, CNR ed ENEA. È auspicabile che quanto prima sorgano organismi di certificazione accreditati presso l'ente nazionale per lo specifico delle scuole; si tratta di una condizione indispensabile tra l'altro, perché le scuole destinatarie della certificazione possano figurare nel Rapporto stilato annualmente dall'ISO (International Organization for Standardization).

I *costi* connessi con la certificazione risultano alquanto consistenti, tanto da inibire sul nascere eventuali buoni propositi da parte delle scuole, soprattutto da parte di quelle appartenenti al primo ciclo di istruzione a causa delle carenze sussistenti a livello economico.

Nel momento in cui si dovesse maturare la volontà di attivare il percorso finalizzato al lavoro della certificazione, è importante considerare che vi sono tre diverse voci di spesa riguardanti, rispettivamente, la *fase preparatoria*, la *certificazione vera e propria* e il mantenimento.

Per la fase preparatoria, che ha durata mediamente di 10/12 mesi, i costi sono correlati con le dimensioni, la complessità, nonché con il grado di consolidamento e di preparazione del management, dei docenti e degli operatori.

La spesa da affrontare, in questo primo momento, è riconducibile alle ore di consulenza impiegate dalla società impegnata nella fase di preparazione. In molti suggeriscono che per la fase di preparazione venga individuata una buona società di consulenza in Sistemi di Gestione della Qualità, dopo avere acquisito il preventivo di spesa ed averlo trovato conveniente.

Successivamente si chiede un preventivo per la *fase di verifica della documentazione e di certificazione vera e propria* ad un organismo dotato dei requisiti necessari per verificare la documentazione e rilasciare la certificazione.

Il preventivo di spesa riferito a tale fase dovrebbe prefigurare anche gli oneri connessi con le visite periodiche di controllo (di solito ogni 6-9 mesi) da effettuare nel triennio, che dovrebbe essere il periodo di durata della validità del certificato.

La fase di mantenimento della certificazione implica il dover ricontrattare la riconferma delle visite di controllo, che sarà necessario preventivare in termini di costi.

Le occasioni di levatura nazionale organizzate per sensibilizzare le scuole sul miglioramento della qualità del servizio certamente non mancano anche da parte delle organizzazioni sindacali e delle realtà associative.

Un'iniziativa alquanto recente, ritenuta particolarmente significativa, è quella promossa dall'ANP (Associazione Nazionale Dirigenti e Alte Professionalità della Scuola) nell'ambito della Quarantesima Settimana della Vita Collettiva presieduta dall'On. Giorgio Pasetto e svolta presso la Fiera di Roma nel periodo 19/22 novembre 2004.

In tale circostanza sono state presentati dall'Arca QSA s.r.l. gli elementi che contraddistinguono un eventuale percorso sulla qualità, come qui di seguito esplicitato.

○ LA NORMA UNI – EN – ISO 9001

- *Cos'è*

E' una norma emessa dal comitato ISO con lo scopo di garantire il rispetto del rapporto contrattuale (Piano dell'offerta formativa) fra Istituto Scolastico e utente del servizio formativo
Contiene i requisiti di organizzazione aziendale
Con i quali l'Istituto Scolastico
Garantisce la regolare esecuzione del servizio
in conformità del POF

- *Da chi è emessa?*

È stata emessa dall'organizzazione mondiale degli Organismi nazionali di normalizzazione ISO (International Organization for Standardization)
È stata successivamente adottata da
CEN (Comitato Europeo di Normalizzazione)
UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione)

- *Quali caratteristiche?*

- ❖ Riguardano il sistema organizzativo e gestionale dell'Istituto Scolastico
- ❖ Sono imposte dal mercato (il cliente-utente chiede garanzie su ciò che viene offerto) e non dalla legge
- ❖ Sono indipendenti dalle dimensioni dell'Istituto
- ❖ Saranno sempre più indispensabili per la presentazione di progetti comunitari finanziati o per la partecipazione a bandi pubblici

○ PERCHE' UNA SCUOLA DOVEREBBE CERTIFICARSI?

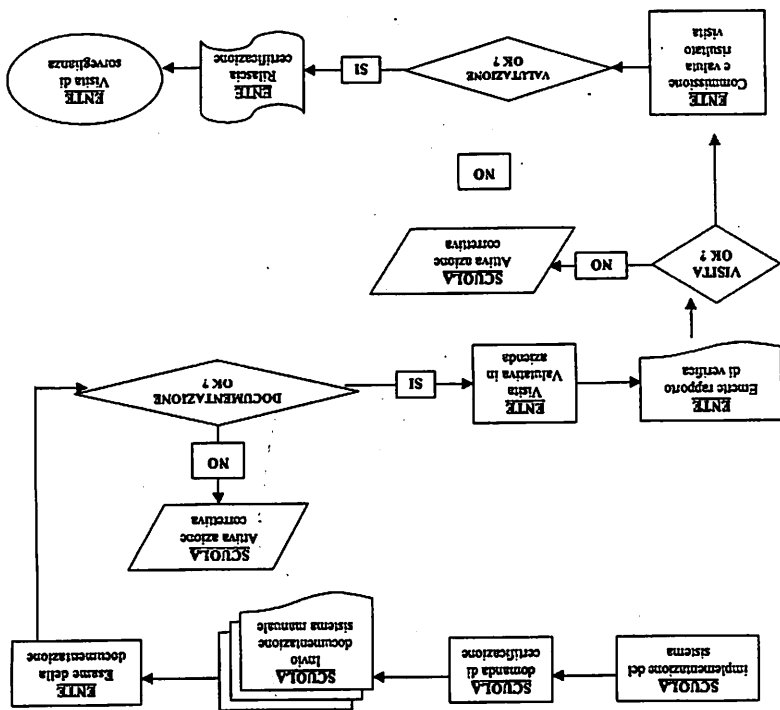
- **Ragioni commerciali**
 - Le scuole fanno ormai diffuso ricorso alla pubblicità per comunicare pregi dei propri percorsi formativi.
 - L'utente chiede garanzia sulla credibilità dell'offerta formativa. Il POF sarà effettivamente realizzato?

- **Ragioni organizzative**
 - Riesamina e ottimizza i processi all'interno dell'Istituto. Queste esigenze possono essere soddisfatte certificando la conformità dell'Istituzione scolastica allo standard ISO 9001.

○ COSA SIGNIFICA: CERTIFICAZIONE?

- Significa che una parte indipendente dell'Istituto Scolastico (chiamato "Organismo di certificazione") effettua una verifica del sistema organizzativo e se la ritiene conforme ne certifica la conformità agli standard ISO 9001: 2000 fornendo, quindi, agli utenti-clienti garanzia de credibilità dell'Offerta formativa.

○ IL PERCORSO PER GIUNGERE ALL CERTIFICAZIONE



- **UNA VOLTA CERTIFICATO L'ISTITUTO SCOLASTICO COSA GARANTISCE ALL'UTENTE-CLIENTE?**

- **Garantisce:**

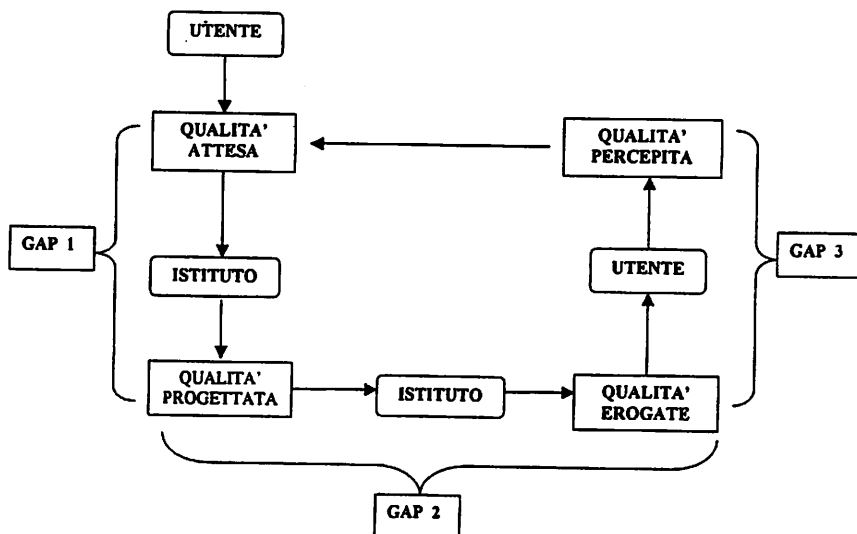
Il possesso di un metodo organizzativo con il quale:

- dimostra la propria capacità di fornire sistematicamente un servizio conforme a quanto offerto (es. POF)
- Accresce la fiducia e la soddisfazione dell'utente nel tempo attraverso l'analisi continua della soddisfazione dell'utente-cliente (alunni, famiglie, società)

- **COME VALUTARE LA SODDISFAZIONE DELL'UTENTE?**

Verificando quanto la Qualità percepita corrisponda alla Qualità attesa ...

(qualità totale se ogni Gap (distanza) è = 0)



- **SODDISFAZIONE DELL' UTENTE**

1 Qualità attesa: E' la Qualità che l'utente si aspetta

2 Qualità progettata: E' l'insieme delle caratteristiche del servizio che intendiamo fornire

3 Qualità erogata: E' l'insieme delle caratteristiche del servizio alla fine del processo di erogazione

4 Qualità percepita: E' ciò che effettivamente è percepito dall'utente

Si possono verificare tre tipi di Gap

1 Gap di comprensione: Il progetto del servizio ha Qualità diversa da quella attesa

2 Gap di realizzazione: Il servizio ha Qualità diverse da quella progettata

3 Gap di comunicazione: L'utente ha percepito una Qualità diversa da quella erogata

5. L'autovalutazione d'Istituto e la qualità

Alla fine degli anni settanta in Gran Bretagna e negli Stati Uniti è stata avviata una ricerca sistematica per individuare, all'interno dell'istituzione scolastica, i fattori che potevano concorrere a determinare la qualità del servizio erogato. Fu una delle prime ricerche non più centrate sulla qualità delle prestazioni dei docenti, bensì sul funzionamento dell'istituzione scolastica intesa come sistema organizzativo complesso, con regole proprie capaci di influire e condizionare l'operato dei singoli docenti. Emersero, così, alcune particolari aree di indagine ritenute significative, come l'articolazione dei tempi e delle attività, la gestione della didattica, il "clima" e la "cultura".

Da quel periodo a oggi molte cose sono cambiate e si sono moltiplicati tanto i settori di indagine quanto i diversi modelli interpretativi adoperati per leggere dall'interno la realtà di una organizzazione scolastica. Soprattutto è cambiata la mentalità verso gli interventi di valutazione del servizio reso da ogni singola istituzione scolastica. Si è diffuso un nuovo modo di concepire la valutazione, intesa come processo affidato agli operatori responsabili dei diversi interventi e ritenuti protagonisti dei processi orientati alla qualità. Tutto ciò sulla base di uno scopo trasparente, chiaro e condiviso, quindi senza condizionamenti di natura psicologica, come sovente accadeva prima, per la preoccupazione di essere sottoposti ad accertamenti dagli organi sovraordinati o dall'esterno con intenzioni fiscali.

Tra l'altro, le diverse ricerche sull'organizzazione permettevano di teorizzare che i risultati più evidenti possono essere ottenuti a condizione che interventi mirati vengano posti in essere proprio da coloro i quali risultano essere i diretti fautori di ogni processo attivato, sia che si tratti

di ambienti lavorativi in cui si realizzano prodotti, sia che ci si riferisca ad istituzioni erogatrici di servizi.

Se oggi volessimo in maniera esaustiva dare risposte a quanti chiedono che venga legittimata l'*autovalutazione di istituto*, potremmo sostenere che essa ormai rappresenta una componente essenziale del processo strategico di gestione della scuola. Tale componente va vissuta come una bussola funzionale ad orientare ogni iniziativa di miglioramento per definire gli obiettivi, verificare i prodotti e sostenere la crescita di consapevolezza collettiva nelle scelte decisionali.

Ciò perché l'introduzione di metodi e strumenti autovalutativi pone ogni singola scuola nelle condizioni di interrogarsi su se stessa e sul proprio funzionamento, pervenendo alla consapevole definizione di una propria identità (sul piano culturale, organizzativo e didattico) e assumendo la capacità di legittimare i propri percorsi.

Vi è da rilevare, però, che ogni istituzione scolastica è impegnata in molteplici aree operative, che spaziano da quella organizzativa, a quella amministrativa, da quella educativa a quella didattica, gestionale e finanziaria.

Le prime difficoltà per chi intenda attivare interventi di autovalutazione sorgono proprio nel momento in cui bisogna scegliere le *aree di indagine*. Per superare tali difficoltà sono andati via via affermandosi modelli descrittivi utili a circoscrivere aree di indagine ritenute particolarmente significative, al cui interno individuare tratti caratterizzanti del loro funzionamento.

Alcuni studiosi hanno ipotizzato un sistema di autoanalisi e di autodiagnosi delle scuole, impostando il relativo strumentario, rendendolo, in alcuni casi, del tutto disponibile per via telematica.

Tra i tanti modelli costruiti in epoca relativamente recente esiste la versione elaborata presso l'Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema dell'Istruzione – Servizio Nazionale per la Qualità dell'Istruzione in contemporanea con il decollo sperimentale dell'autonomia scolastica.

Il modello, caratterizzato da una suddivisione generale delle attività valutative interne alla singola istituzione scolastica nelle principali aree di interesse (contesto, risorse, processi, risultati) a loro volta articolate in più specifiche sotto-aree, è dotato di un nutrito elenco di indicatori

L'ideatore di tale modello, Emilio Lastrucci, ha fornito in una tabella riassuntiva, lo schema generale che illustra l'articolazione essenziale del modello stesso, a partire dalla suddivisione nelle sue diverse aree generali per giungere, nelle colonne più a destra, per articolazioni progressive ad un elenco più dettagliato e tendenzialmente esaustivo delle variabili e degli indicatori/indici, che, all'interno di ciascuna area e sub-area, dovrebbero costituire oggetto di esame per un'efficace ed attendibile valutazione interna.

Vengono, altresì, definite le dimensioni fondamentali sulle quali esercitare la valutazione interna. Tra di esse sono rinvenibili: l'analisi del contesto territoriale, l'analisi delle risorse interne, l'analisi dell'organizzazione,

l'accertamento dei livelli di soglia degli alunni, l'analisi dei bisogni formativi, l'analisi dei processi, l'analisi dei risultati, la diagnosi complessiva sulle "condizioni di salute dell'istituzione scolastica"¹⁹.

E' chiaro che ogni esperto che abbia ipotizzato modelli autovalutativi rende noti anche i presupposti teorico-metodologici che legittimano gli strumenti principali proposti.

Noi più semplicemente siamo del parere che ogni istituzione scolastica debba dotarsi di un organismo, costituito sulla base di determinati criteri, che possa farsi carico dell'autovalutazione di istituto. Si tratta di un'esigenza avvertita così diffusamente che nelle recenti ipotesi di riforma degli organi di gestione interna dell'istituzione scolastica (i nuovi organi collegiali) tale organismo viene configurato come obbligatorio.

La denominazione che ad esso viene conferita è quella di GAUS, che significa Gruppo di Autovalutazione dell'Unità Scolastica.

Tale organismo dovrebbe essere in grado di avviare un cammino di ricerca verso un costante miglioramento del servizio, muovendo dal presupposto che ogni operazione autovalutativa può registrare successo a condizione che si verifichi il coinvolgimento di tutte le persone interessate e che tendere al miglioramento significa non volere aggredire, sic et nunc, tutti gli ambiti di operatività ed i processi ad essi collegati. Qualora si avesse l'ardire di migliorare tutto e subito ogni tentativo sarebbe votato al fallimento, giacché nel mondo della scuola le aree di intervento e i processi sono infiniti e non certo caratterizzati da percorsi che possano prefigurare il determinarsi di un momento definitivamente conclusivo. Pertanto, con autentico senso di collegialità e di corresponsabilità, si procederà gradualmente nella individuazione dei settori in cui attivare gli interventi di miglioramento procedendo all'autoanalisi e all'autodiagnosi, dotandosi di indicatori descrittivi e standard appositamente definiti.

Una delle strategie da adottare potrebbe essere quella basata sulla logica del PDCA detta anche "strategia del miglioramento continuo, per piccoli passi".

Essa tende a prevenire ogni problema che potrebbe verificarsi e garantire il conseguimento degli obiettivi prefissati. Il processo è noto come Ruota di Deming, le cui fasi caratterizzanti sono le seguenti: pianificazione delle attività individuate come funzionali al raggiungimento degli obiettivi (PLAN), esecuzione delle stesse (DO), la verifica dei risultati prefissati (CHECK), adozione di contromisure qualora tra essi sia stato rilevato uno scostamento (ACT). Tale metodologia è ritenuta applicabile a tutte le situazioni e si realizza attraverso un'azione ciclica basata sulla reiterazione sequenziale delle suddette fasi.

¹⁹ E. Lastrucci, Autovalutazione di Istituto, Anicia, roma, 2001, pag. 118

Tra gli *strumenti operativi* più diffusamente in uso troviamo il diagramma causa-effetto, il diagramma di correlazione, il diagramma di flusso, il diagramma di Gantt e quello di Pareto.

Il *diagramma causa-effetto* è una rappresentazione grafica che consente di evidenziare il grado di importanza delle varie cause che determinano un problema. Chiaramente si perviene alla focalizzazione delle cause dopo un confronto dialettico, meglio se impostato con la metodologia del brainstorming finalizzato ad individuare i punti di criticità in riferimento ad un determinato settore operativo. Una volta individuate le varie cause relative ad un determinato effetto, esse vengono analizzate successivamente come effetti di altre cause, sino ad ottenere uno schema di dettaglio sufficiente per inquadrare il problema affrontato.

Il *diagramma di correlazione* serve a rappresentare graficamente, sul piano cartesiano, le possibili relazioni tra due variabili e per verificare se esistono rapporti di causa-effetto. Il diagramma viene costruito riportando sull'asse orizzontale (ascissa) i valori di una variabile e sull'asse verticale (ordinata) quelli di un'altra; la disposizione dei punti di intersezione sul piano può indicare eventuali rapporti di proporzionalità e, quindi, di causalità.

Il *diagramma di flusso* è la rappresentazione, tramite disegno o schema, delle varie fasi di un processo. Attraverso l'uso di simboli (figure geometriche) collegati da linee continue (segmenti di collegamento tra i simboli) si rappresenta il processo in esame mettendone in rilievo lo sviluppo e l'articolazione logico-temporale.

Il *diagramma di Gantt* è usato per la rappresentazione a due dimensioni (attività-tempi) di un progetto per evidenziare relazioni, dati e scadenza delle diverse fasi e attività progettuali.

Il *diagramma di Pareto* è un diagramma a colonne che permette di definire una scala di importanza tra eventi sulla base della loro frequenza. Dalla rappresentazione grafica appaiono evidenti le cause maggiormente responsabili dell'effetto finale e quali sono, quindi, i fattori su cui intervenire prioritariamente.

Non c'è attività di autoanalisi e di autodiagnosi che non possa e non debba culminare in un *piano di miglioramento*.

Al momento esistono tanti strumenti, compresi alcuni fra quelli sopra illustrati, che servono a rappresentare visivamente le fasi e le attività che dovranno caratterizzare i piani in adozione. Solitamente per illustrare i piani vengono adoperate anche diverse forme di mappe, come la mappa scrolling, caratterizzata da blocchi riflettenti nuclei problematici dai quali scaturiscono eventuali sotto-nuclei; è possibile tracciare linee di raccordo fra le varie aree e sub-aree.

Con quanto sopra esposto si è voluto soltanto sottolineare l'importanza che riveste per ogni istituzione scolastica l'attivazione di un processo

attraverso cui dotare la scuola di un sistema organico di autovalutazione caratterizzato, per quanto possibile, da criteri di scientificità e finalizzato al miglioramento del servizio.

In effetti si è fermamente convinti che ormai non si può fare a meno di un sistema interno di valutazione alle singole istituzioni scolastiche. Ciò perché esso:

- migliora la conoscenza dei problemi reali all'interno delle singole scuole;
- consente feedback immediati dell'attività formativa e controlli sistemici di processi e di prodotti;
- fornisce una guida all'azione di ricerca, sperimentazione e sviluppo, indirizzando i processi decisionali;
- valorizza l'identità della scuola;
- coinvolge direttamente gli operatori scolastici;
- diffonde e consolida una cultura organizzativa fondata sulla mission.

Si è voluto sottolineare che con l'autovalutazione di istituto è possibile dotarsi autonomamente di strategie, modalità, forme e strumenti di controllo dell'efficienza e dell'efficacia.

La prima è mirata ad ottimizzare l'uso delle risorse umane, materiali e finanziarie nei processi, intesi come l'insieme delle attività che trasformano le risorse in prodotti e servizi.

La seconda, cioè l'efficacia, è ritenuta desumibile dal raggiungimento di risultati il più possibile corrispondenti a quelli attesi.

Si tratta di un processo sistematico con un obiettivo a breve termine, che è quello di ottenere informazioni valide sulle condizioni, le funzioni, gli scopi, la produttività.

Importante è condividere la volontà di realizzare azioni, graduali e compatibili, su specifici aspetti organizzativi o curricolari.

La condivisione è la condizione indispensabile per garantire il successo; pertanto, è imprescindibile coinvolgere tutti gli operatori in un processo collegiale.

Abbiamo parlato prima di strategie e a tal proposito bisogna considerare che per una politica scolastica basata sul miglioramento devono poter sussistere spunti strategici da ritenere preminenti: il cliente come priorità assoluta, la qualità come piena soddisfazione del cliente, il miglioramento continuo, il coinvolgimento degli operatori, l'apprendimento organizzativo come opportunità continua e sistematica di formazione del personale.

Come ultima considerazione ci preme sottolineare che, a prescindere da iniziative orientate alla qualità magari sostenute esclusivamente dal desiderio di conseguire una certificazione che sovente si riduce in un atto formale, è ormai improcrastinabile che ogni scuola, proprio perché dotata di autonomia

funzionale, si impegni costantemente a interpretare le aspettative dei destinatari del servizio, accogliendone le istanze per soddisfarle compiutamente.

Ciò nella consapevolezza che il fine ultimo è il successo formativo di ogni alunno da cui, in buona sostanza dipende la qualità della società del domani.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV., Annali della Pubblica Istruzione. 1-2, *La qualità nella scuola*, Le Monnier, Roma, 1995
- AA.VV., *Qualità per competere nei servizi, nei prodotti, nelle organizzazioni*, F. Angeli, 1995
- AA.VV., Studi e documenti degli Annali della Pubblica Istruzione n. 84, *Progetto qualità*, Le Monnier, 1998
- Associazione Treelle, L'Europa valuta la scuola. E l'Italia? – Un sistema nazionale di valutazione per una scuola autonoma e responsabile, Quaderno n. 2, Genova, Novembre 2002
- Associazione Treelle, Scuola italiana, Scuola europea? – Dati, confronti e questioni aperte, Quaderno n. 1, Genova, Maggio 2002
- Calcerano L., Cristianini D., Neri S., Romei P., Vairetti U., Vertecchi B., *Organizzazione e qualità della scuola*, La Nuova Italia, Firenze, 1995
- CEASCO-ANP, *Un sistema qualità nelle scuole*, Petrini editore, 1996
- CERI – OCSE (a cura di), Gli indicatori internazionali dell'istruzione. Una struttura d'analisi, Armando, Roma, 1994
- CERI – OCSE (a cura di), Uno sguardo sull'educazione – Scuole a confronto, Armando, Roma, 1994
- CERI - OCSE, Uno sguardo sull'educazione – Gli indicatori internazionali dell'istruzione, Armando, Roma, 1998
- Gentile M., Cocozza M. T., *La Qualità Totale nella scuola dell'autonomia - Principi, metodi, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2003
- IRRSAE Emilia Romagna, *Indicatori di qualità nei sistemi educativi*, Cappelli, 1998
- Lastrucci E., *Autovalutazione di Istituto*, Anicia, Roma, 2001
- Ministero Pubblica Istruzione, *Il progetto qualità nella scuola*, Editrice Cesare Nani, Como, 1998
- Ministero Pubblica Istruzione - Progetto Qualità Polo Centro Sud (Roma - Napoli) – 141° Circolo "S. Cleto" di Roma, *Percorsi di Qualità*, Anicia, Roma, 1998
- Ministero Pubblica Istruzione, *Qualità nella scuola media - Esperienze di miglioramento*, Emmezeta, Roma, 1998
- Melino M., Scancarello G., *Dirigenza scolastica e organizzazione dell'autonomia*, Anicia, Roma, 2002

Bibliografia

- AA.VV., Annali della Pubblica Istruzione 1-2, *La qualità nella scuola*, Le Monnier, Roma, 1995
- AA.VV., *Qualità per competere nei servizi, nei prodotti, nelle organizzazioni*, F. Angeli, 1995
- AA.VV., Studi e documenti degli Annali della Pubblica Istruzione n. 84, *Progetto qualità*, Le Monnier, Roma, 1998
- Annali della P.I., Per un servizio di valutazione: esperienze straniere e proposte per l'Italia, Le Monier, Roma, 1991, n. 57
- Arrigoni G., Aspetti relazionali della valutazione scolastica, Editrice la Scuola, Brescia, 1984
- Associazione Treelle, L'Europa valuta la scuola. E l'Italia? – Un sistema nazionale di valutazione per una scuola autonoma e responsabile, Quaderno n. 2, Genova, Novembre 2002
- Associazione Treelle, Scuola italiana, Scuola europea? – Dati, confronti e questioni aperte, Quaderno n. 1, Genova, Maggio 2002
- Avallone F., *Psicologia del lavoro. Storia, modelli, applicazioni*. La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1994
- Ballanti G., *La programmazione didattica*, Teramo, Giunti & Lisciani, 1991
- Bandura A., *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*, Erickson, Trento, 1997
- Benadusi L. - Serpieri R. (a cura di), *Organizzare la scuola dell'autonomia*, Carocci, Roma, 2000
- Bozzaro P., *Psicologia Didattica Apprendimento*, Casa Editrice La Tecnica della Scuola, Catania, 2000
- Calcerano L. -. Cristianini D - Neri S.-. Romei P -. Vairetti U - Vertecchi B., *Organizzazione e qualità della scuola*, La Nuova Italia, Firenze, 1995
- Carugati F., Selleri P., *Psicologia dell'educazione*, Il Mulino Manuali, Bologna, 2001
- Castoldi M. (a cura di), *Scuola sotto esame*, in Quaderni di "Dirigenti Scuola" (a cura di) C. Scurati, Editrice la Scuola, Brescia, 2000
- Castoldi M., (a cura di) *L'efficacia dell'insegnamento – Percorsi e strumenti per l'autovalutazione*, Franco Angeli, Milano, 2002
- CEASCO-ANP, *Un sistema qualità nelle scuole*, Petrini editore, 1996

- CERI - OCSE (a cura di), *Gli indicatori internazionali dell'istruzione. Una struttura d'analisi*, Armando, Roma, 1994
- CERI - OCSE, (a cura di), *Uno sguardo sull'educazione - Scuole a confronto*, Armando, Roma, 1994
- CERI - OCSE, *Uno sguardo sull'educazione - Gli indicatori internazionali dell'istruzione*, Armando, Roma, 1998
- Conquet A., *Lavorare in gruppo*, Gribaudo, Torino, 1996
- Davis A., *I limiti della valutazione educativa*, Anicia, Roma, 2001
- Di Pietro M., Rampazzo L., *Lo stress dell'insegnante. Strategie di gestione attiva*, Erickson, Trento, 1997
- Domenici, G., *Manuale della valutazione scolastica*, Laterza, Bari, 2000.
- Fattoretto P. - Sonnino R., *Progettare la valutazione d'Istituto*, IRRSAE Lazio, Anicia, Roma, 2002
- Fornaca R., *Storia della scuola moderna e contemporanea*, Presenza, confronti, orientamenti, 1994
- Gazda G.M., *Sviluppo delle relazioni umane. Manuale per educatori*, IFREP, Roma, 1993
- Gentile M. - Cocozza M. T., *La Qualità Totale nella scuola dell'autonomia. Principi, metodi, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2003
- Govi S., *La valutazione e la condotta*, Tuttoscuola n°. 432, anno XXIX
- Guasti L., *Valutazione e innovazione*, Novara, De Agostini, Novara, 1996
- Hadji C., *La valutazione delle azioni formative*, Editrice La Scuola, Brescia, 1999
- Il Sole 24 Ore, *Il programma del Ministro Moratti*, in *Normativa*, Roma, Settembre 2001
- G. Cerini (a cura di), *I prossimi passi verso l'autonomia - Dal monitoraggio della sperimentazione al piano dell'offerta formativa*, Tecnodid, Napoli, 1999
- INValSi, *Ricerche valutative internazionali 2000*, Franco Angeli, Roma, 2000
- Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè Editore, Milano, 2000
- Iori V. (1998), *Un osservatorio sulle famiglie*, in *Animazione Sociale*, XXVIII, n. 123: 81-93
- IRRSAE Emilia Romagna, *Indicatori di qualità nei sistemi educativi*, Cappelli, Bologna, 1998
- Lastrucci E., *Autovalutazione di Istituto*, Anicia, Roma, 2001
- Legrand L., (a cura di) F. Mattei, *Politiche dell'educazione*, Anicia Roma, 2000
- Libro bianco della Commissione Europea, *Crescita, competitività, occupazione*, 1993.
- Libro bianco della Commissione Europea, *Insegnare ad apprendere - Verso una società conoscitiva*, 1995

- Lichtenberg J. D., trad. it. *Psicoanalisi e sistemi motivazionali*, Cortina, Milano 1995
- Maragliano R., *Valutazione e scuola*, Lisciani & Giunti, Teramo, 1989
- Marcely H., *Personalizzare lo sviluppo professionale degli insegnanti*, Erickson, Trento, 1996
- Martini E. R., Sequi R., *Il lavoro nella comunità*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990
- Maslow A.H., trad. it. *Una teoria della motivazione umana*, in G.V. Caprara e R. Luccio (a cura di), *Teorie della personalità*, Vol.I, Boringhieri, Torino, 1986
- Melchiorre R., ADAS *Il laboratorio della valutazione*, Vol. 1 Aspetti Concettuali, MIUR – CEDE, Franco Angeli, Milano, 2002
- Melchiorre R., ADAS *Il laboratorio della valutazione*, Vol. 2 Aspetti operativi, MIUR – CEDE, Franco Angeli, Milano, 2002
- Melino M. - Scancarello G., *Dirigenza scolastica e organizzazione dell'autonomia*, Anicia, Roma, 2002
- Molinari L., *Il dirigente scolastico nel sistema di autonomia*, Tomo II, Anicia, Roma, 2002
- MPI- *Il progetto qualità nella scuola*, Editrice Cesare Nani, Como
- MPI- *Il progetto qualità Polo Centro Sud* – 141° Circolo “S. Cleto” – Roma, Anicia, Roma, 1998
- MPI- *Qualità nella scuola media, Esperienze di miglioramento*, Emmezeta, Roma
- Negro G. – Susio B., *La qualità totale nella pubblica amministrazione. Modelli ed esperienze*, Il sole 24 Ore Libri, Milano, 1998
- Peri C., *Qualità: concetti e metodi*, Franco Angeli, Milano, 1994
- Piaget J., *Dove va l'educazione?*, Armando, Roma, 1974
- Dirigere la scuola*, Anno 2 numero 6, Euroedizioni, Torino, 2002
- Dirigere la scuola*, Anno 3 numero 5/8, Euroedizioni Torino, 2003
- Romei P., *Guarire dal “mal di scuola”*, La Nuova Italia, Firenze, 1999
- Romei P., *Autonomia e progettualità. La scuola come laboratorio della complessità*, La Nuova Italia, Firenze, 1995
- Romei P., *La qualità nella scuola*, McGraw Hill, Milano
- Romei P., *La scuola come organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1989
- Rondini R., *Per un sistema nazionale di valutazione*, Anicia, Roma, 1995
- Rusconi M., *La cartella del docente*, Casa Editrice Ruggero Risa, Roma, 2001
- Santelli L. Beccegato – B. M. Varisco, *Docimologia*, Guerini, Milano, 2000
- Scuola democratica*, in Rivista di ricerca sociale e strategie formative – Numero monografico: *Valutazione e indicatori di qualità: problemi e prospettive*, Marsilio Editore, Roma, 1989

Sintesi ragionata su alcuni punti caratterizzanti la riforma, a cura di
INDIRE, 2003

Tiriticco M., *L'apprendimento organizzativo nella scuola dell'autonomia*, Anicia, Roma, 1999

Vertecchi B., *La decisione didattica*, La Nuova Italia, Firenze, 1998

Vertecchi B., *La scuola italiana da Casati a Berlinguer*, Franco Angeli, Milano, 2001

Vertecchi B., *La valutazione. Aspetti metrici e tecniche di rilevazione*, La Nuova Italia, Firenze, 1999

Watzawick P., Helmick Beavin J., Jackson D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971

Zani B.- Selleri P.- David D., *La comunicazione. Modelli teorici e contesti sociali*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1994

Migliorare la qualità del servizio per garantire il successo formativo agli alunni utilizzando l'autonomia funzionale non rappresenta una sfida limitata ad un determinato lasso di tempo, come quando si rincorre una moda passeggera, né può presupporre che l'istituzione scolastica si cimenti in splendido isolamento, magari fregiandosi di un'effimera certificazione, senza raccordarsi con quelle realtà che, presenti sul territorio ed oltre, perseguono la stessa missione.

La qualità, invece, costituisce materia di apposita progettazione in rete che richiede un'accurata analisi del contesto, l'articolazione e la programmazione degli interventi, l'individuazione di efficaci criteri di verifica e, soprattutto, l'adozione dell'autovalutazione d'istituto, intesa come fase di avvio di un processo senza fine orientato all'innovazione e al miglioramento.

Attraverso una documentazione di facile lettura, il testo esplicita la strategia di fondo, le fasi operative e gli strumenti che, sul versante della progettazione della qualità, nel loro insieme sono stati vissuti come *"buona pratica"* da sottoporre all'attenzione di alunni, genitori, operatori scolastici, dirigenti, formatori, amministratori, soggetti politico-istituzionali e di quanti abbiano a cuore il buon funzionamento del servizio scolastico.

Domenico Milito (1950) dirigente scolastico dal 1981, è impegnato nell'associazionismo dei docenti e dei dirigenti scolastici. Da sette anni è docente a contratto nell'ambito delle Scienze dell'Educazione presso l'Università della Calabria.

I suoi interessi di studio e di ricerca sono rivolti alle problematiche di politica scolastica e a quelle più strettamente educative e metodologico-didattiche.

Ha pubblicato numerosi libri e saggi. Tra le più recenti pubblicazioni sono da annoverare: *"Aggiornamento dei docenti e autonomia"*, Erickson (1999); per Anicia *"La programmazione didattica"* (1998), *"La didattica modulare nei suoi itinerari di progettazione e di autovalutazione"* (2001), *"La didattica speciale per il decondizionamento e l'integrazione"* (2002), *"Problematiche psico-oncologiche negli interventi educativi e psicopedagogici per l'integrazione degli alunni ospedalizzati"* (2003).

È direttore della rivista bimestrale *"apprendere Con..."* di questa Casa Editrice.

ISBN: 88-7346-343-6



9 788873 463436

€ 17,00