

SINTESI DI UN INTERVENTO PRESENTATO AI SEGUENTI CONVEGNI:  
 -TORINO "LA QUALITA' NELLA SCUOLA DELL' AUTONOMIA" CENTRO CONGRESSI TORINO INCONTRA NOV. '98  
 -BOLOGNA "LA SCUOLA BOLOGNESE VERSO IL SISTEMA QUALITA'" PALAZZO COMUNALE GENNAIO '99

## DALL' ETERONOMIA ALL' AUTONOMIA

### OVVERO DAL SISTEMA CENTRALIZZATO AL SISTEMA QUALITA'

Esperienze sul sistema per la gestione della qualità "ISO 29004/2"  
 nella scuola torinese

#### AUTONOMIA E QUALITA'

La scuola pubblica fino a oggi è vissuta all' interno di un sistema centralizzato facente capo al MPI. Con l' autonomia ogni istituto dovrà camminare da solo pur restando all' interno di un sistema nazionale che si limiterà a fissare gli obiettivi, distribuirà le risorse e valuterà i risultati.

Le strategie, i metodi e gli strumenti della qualità potranno essere una via efficace per affrontare le novità dell' autonomia senza che l' attuale sistema degeneri verso il caos.

Il sistema qualità descritto dalla Iso 9004/2 è stato già impostato in alcune scuole torinesi e si è rivelato efficace.

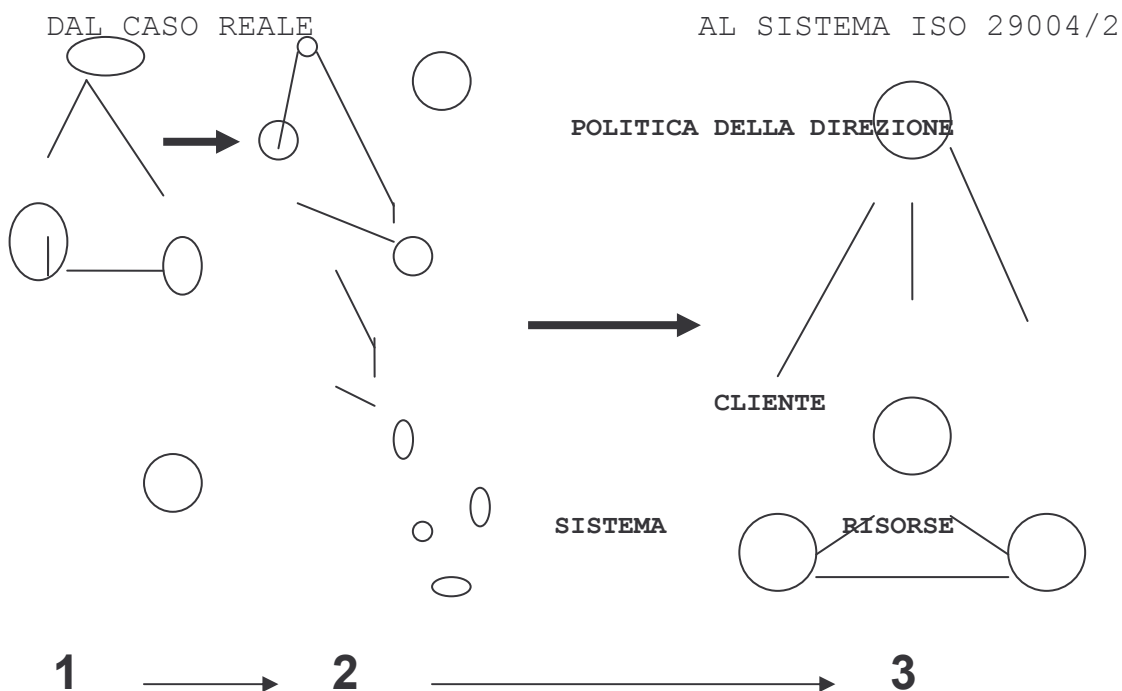
E' caratterizzato da quattro fattori di base che devono interagire in modo equilibrato.

I fattori di base del sistema qualità della Iso sono normalmente presenti nelle scuole ma con strutturazioni casuali diverse e con diverso sviluppo, che corrispondono a diverse modalità organizzative (Fig. 1).

Passare da un' organizzazione dei fattori casuale e inconsapevole a quella della norma rappresenta un notevole passo avanti.

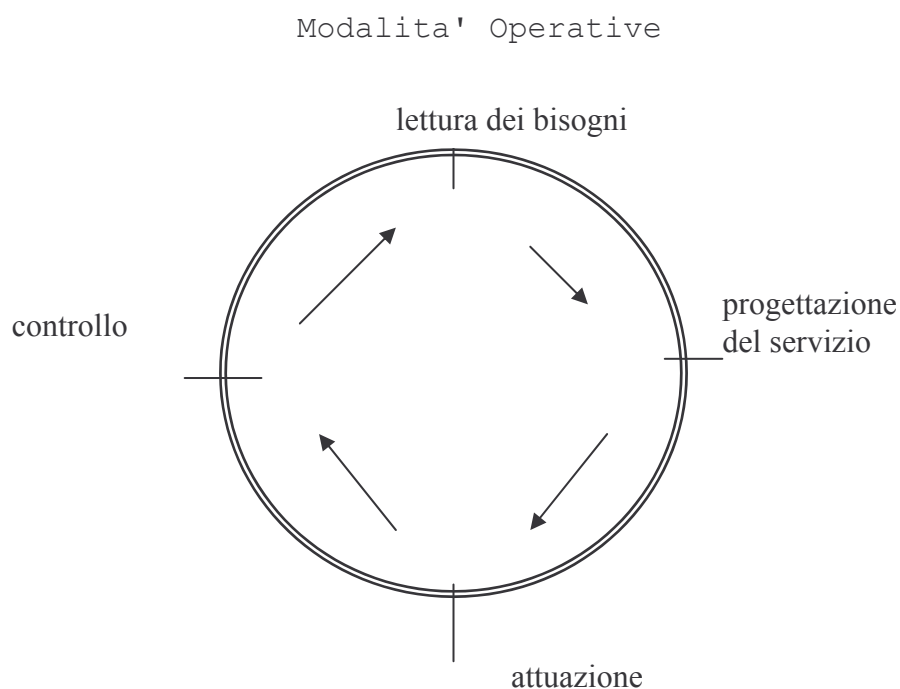
FIG. 1

#### EVOLUZIONE DEI FATTORI DI BASE DI UN' ORGANIZZAZIONE



Oltre ai fattori di base la norma prende in esame quattro modalità operative per il funzionamento del sistema e le descrive puntualmente. Esse sono (Fig. 2): programmazione, realizzazione, controllo e standardizzazione (in caso di esito positivo o riavvio del processo in caso contrario).

FIG. 2



Quindi i fattori di base dell' organizzazione prima devono essere sviluppati e posti in relazione e poi fatti agire tutti insieme, in modo integrato, dal primo processo di lettura dei bisogni, alla progettazione del servizio, alla realizzazione, al controllo in un continuo circolo virtuoso che rappresenta il miglioramento continuo del sistema nel tempo.

I fattori di base e le modalità operative esistenti nella scuola devono essere descritti nel manuale di sistema. Le singole procedure, le istruzioni e i moduli, nel manuale delle procedure. In allegato 1 e 2 sono riportate alcune differenze tra i risultati prodotti da un sistema organizzativo normale e quelli ottenuti applicando la norma Iso.

Un sistema può evolvere fino al modello ISO:

- per causa esterna (riforme, concorrenza, proteste, agente di cambiamento, formazione..) .
- per causa interna (controlli statistici, spinta individuale e/o del preside, nuovi inserimenti, convenienza...)

## PERCORSI POSSIBILI

- 1-Dal sistema Iso, ai manuali, al PEI, alla Carta dei servizi;
- 2-Dal PEI, alla Carta dei servizi, al sistema Iso, ai manuali;

Cambiare partendo dal Pei, cioè dalla scuola, significa migliorare tante cose specifiche, non previste esplicitamente dalla Iso, ad esempio tutti gli aspetti pedagogici, psicologici, relazionali, docimologici che fanno parte del Know-how interno, e poi rendere efficaci le riunioni degli organi collegiali, ecc.

Vi sono un' infinità di sfaccettature psicologiche: la scuola è un generatore di ansia, "brucia" le persone.

Le innovazioni in un primo tempo vengono respinte dalla maggioranza.

*La teoria copernicana si affermò definitivamente...quando morì l' ultimo degli astronomi tolemaici.*

L' adesione dei docenti è raffigurabile con una curva simile a quella della moltiplicazione dei girini in uno stagno: prima pochi, poi tutti gli altri fino alla stabilizzazione. E' fondamentale l' adesione convinta.

OGGI I DOCENTI CHIEDONO DI MANTENERE IL SISTEMA E HANNO APPROVATO ALL' UNANIMITA' LA PROPOSTA DI CERTIFICAZIONE ISO 9002.

ACCETTANO OGNI RICHIESTA DI COLLABORAZIONE E NEGANO DI AVERE AVUTO IN PASSATO ATTEGGIAMENTI DIVERSI.

UNO STUDENTE DI PSICOLOGIA STA EFFETTUANDO UNA TESI DI LAUREA PER STUDIARE LA REAZIONE DEI DOCENTI ALL' INTRODUZIONE DEI METODI DELLA QUALITA' .

Una buona scuola è già facilmente inseribile nel sistema ISO.

## DAL MIGLIORAMENTO DELLA SCUOLA AL SISTEMA ISO

Nelle nostre scuole è stato sperimentato fino a ora questo percorso.

Se il cambiamento parte dal miglioramento della scuola per arrivare al sistema Qualità occorre prioritariamente:

-individuare i problemi da affrontare, le priorità, le possibili soluzioni, usare indicatori e statistiche (V. la bozza di Guida di autovalutazione del SQ nelle scuole - proposta Aicq scuola piemonte SL);

-deburocratizzare: togliere ciò che non serve per poter inserire ciò che manca.

Esempi di cose da eliminare:

Burocrazia che grava sui professori, tempi (inutili) per riunioni inefficaci e rituali, adempimenti burocratici eccessivi, adempimenti non necessari, conflitti interni e sfiducia reciproca.

Esempi di cose da aggiungere:

Valorizzazione delle persone, Centralità degli utenti, individualizzazione percorsi didattici, valutazione

trasparente, oggettiva e collegiale, guida amministrativa sicura, formazione, informazione, risorse, motivazione, valorizzazione, verifiche per classi parallele, un modello collegiale di valutazione e di programmazione, scelte collegiali, ecc.

Insomma sono tutti fattori e processi interconnessi per cui si avvia un ciclo "virtuoso". E' importante vedere la scuola come un fluire di processi interconnessi: quando un risultato migliora trascina con sè una serie di altri fattori.

Il passaggio dal miglioramento della scuola alla realizzazione dei manuali di sistema è durato nei casi in esame 4-5 anni. Una delle scuole ha avviato il processo di certificazione internazionale del proprio sistema qualità secondo la norma ISO.

Per arrivare al sistema bisogna quindi prendere in considerazione i fattori di base della ISO, creare gli elementi mancanti e integrare gli altri.

Può essere utile una guida per l' autovalutazione per migliorare il sistema.

Costruito un sistema equilibrato e reso operativo, allora è possibile e semplice costruire i manuali.

Rapporto manuali, carta dei servizi e Pei.

La Carta dei servizi riporta le specifiche del servizio e rappresenta l' aspetto contrattuale.

Il Pei è il Progetto educativo di istituto che descrive le caratteristiche del servizio e le scelte della scuola in campo educativo.

I Manuali sono complementari alla Carta e al Pei (descrivono come è impostata e come lavora la scuola per realizzare servizi descritti nel Pei conformi a quanto descritto nella carta).

Torino 12/2/99

Vito Infante

EFFETTI SPERIMENTATI CON L'ISTITUZIONE DEL MANUALE DI SISTEMA

|                          | EFFETTI SENZA SISTEMA | CON SISTEMA ISO |
|--------------------------|-----------------------|-----------------|
| LA SCUOLA:               |                       |                 |
| STA IN PIEDI DA SOLA     | NO                    | SI              |
| E' AUTOCORRETTIVA        | IN PARTE              | SI              |
| MIGLIORA CONTINUAM.      | NO                    | SI              |
| AUMENTA LE ISCRIZIONI    | --                    | --              |
| HA UN CLIMA SERENO       | NO                    | SI              |
| VI E' COLLEGIALITA'      | IN PARTE              | SI              |
| SI LAVORA MEGLIO         | NO                    | SI              |
| SELEZIONA                | SI                    | MARGINALE       |
| RECLAMI                  | SEGNALI + NEGATIVI    | + POSITIVI      |
| PRESTAZIONI              |                       |                 |
| AGGIUNTIVE NON RICHIESTE | POCHE                 | SI              |

---

**ALLEGATO 2**

| PROCEDURE generali                  | EFFETTI | PRIMA | DOPO  |
|-------------------------------------|---------|-------|-------|
| 01 GESTIONE DOCUMENTAZIONE          |         | +     | ++++  |
| 02 CONTROLLO                        |         | +     | ++++  |
| 03 PROCESSO DI RICERCA DI MERCATO   |         | -     | +++++ |
| 04 RILEVAZIONE BISOGNI              |         | -     | +++++ |
| 05 PEI CARTA SERVIZI                |         | -     | +++++ |
| 06 PIANIFICAZIONE SERVIZI ATA       |         | +++   | +++   |
| 07 PIANIFICAZIONE SERVIZI DIDATTICI |         | ++    | ++++  |
| 08 CONTROLLO                        |         | ++    | ++++  |
| 09 SPERIMENTAZIONE                  |         | ++    | ++    |
| 10 AGGIORNAMENTO                    |         | +     | +++++ |
| 11 COMUNICAZIONE                    |         | ++    | ++++  |
| 12 SICUREZZA                        |         | --    | +++   |
| 13 RISORSE                          |         | +     | +++   |
| 14 ACQUISTI                         |         | +     | +++   |
| 15 ACCOGLIENZA NUOVI DOCENTI        |         | +     | ++    |
| 16 CUSTOMER'S SATISFACTION          |         | ++    | +++++ |