

Andrea Natalini



Scuola e Qualità Perché può funzionare

La scuola è sempre stata il fulcro del sistema sapere, anche perché “[...] svolge un ruolo determinante nella socializzazione dei ragazzi, nella promozione delle pari opportunità, nella formazione professionale e nella creazione di una cittadinanza informata e attiva”¹. Per tutti noi è il ricordo della gioventù, un’esperienza passata tra i banchi dove si apprendono le materie e si è prevalentemente formato il nostro carattere. Sicuramente molti di noi non si sono mai domandati cosa ci fosse dietro quel tipo di insegnamento di vita o quel ricordo così fulgido. Forse un corpo insegnante bravo e competente, nulla di più. Probabilmente un’ottima capacità di scelta del preside in quel determinato frangente.

Ecco che emerge forse l’estemporaneità nei metodi di gestione, dettati più dalla bravura del singolo dirigente scolastico senza un monitoraggio continuo dell’intera organizzazione, che altro. Negli ultimi tempi, con l’introduzione del concetto dell’autonomia scolastica², si sono evoluti i compiti della scuola: maggior attenzione ai costi di gestione abbinata ad un mantenimento alto del livello della competenza e della selezione del personale scolastico senza compromettere l’erogazione del servizio.

Il continuo e costante processo d’innovazione, tecnologica ed organizzativa del sistema economico e sociale ha richiesto (e continuerà a richiedere in futuro) alla scuola e alla formazione in generale, un’evoluzione strategica verso una risposta alla domanda proveniente dalle istituzioni regionali e territoriali nonché dalle imprese³. Una risposta che va data in tempi rapidi e non aspetta, purtroppo, le tempistiche di un’organizzazione che, sebbene forgiata dall’esperienza, non riesce a riorientarsi nel mondo moderno. Nel “backstage”, quindi, oggi c’è un complesso sistema



¹ Giddens A., *Fondamenti di sociologia*, il Mulino, Bologna, 2006, p. 265.

² Dpr. 8 Marzo 1999 n.275 “Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni”.

³ Cocozza A., *Il Sistema scuola. Autonomia, sviluppo e responsabilità nel lifewide learning*, Franco Angeli, Milano, 2012.

di interazioni umane e di indirizzi del *management*, organizzati secondo una logica ben precisa voluta anche dal legislatore nazionale per rispondere alle nuove sfide. Non è un caso che il legislatore abbia inserito l'autonomia delle istituzioni scolastiche e degli istituti educativi “*nel processo di realizzazione della autonomia e della riorganizzazione dell'intero sistema formativo*”⁴ ovvero quel determinato processo che ha riorganizzato anche i ruoli all'interno della scuola. Ad esempio, *per la scuola statale*, la figura del dirigente scolastico⁵, il quale ha assunto sempre più i contorni di un vero e proprio *manager* con ampi poteri gestionali, finanziari e logistici per perseguire obiettivi legati all'efficienza e all'efficacia dell'erogazione del servizio scolastico, ma anche un *leader-educativo*⁶, tale per cui la formazione degli allievi e la valorizzazione degli insegnanti abbia la capacità di creare un patrimonio collettivo per l'istituto.

In quest'ottica la letteratura organizzativa mostra una definizione interessante per il nostro punto di vista ed è quella formulata da Hogan che descrive il fenomeno della leadership come un modo di “*persuadere delle persone a mettere da parte, per un periodo, i loro obiettivi individuali, con lo scopo di raggiungere un fine comune, importante per la responsabilità e il benessere del gruppo*”⁷.

Il quadro che emerge è quello di una scuola come sistema articolato che abbisogna di una chiara organizzazione secondo una *mission* e che non può ripartire senza una gestione organizzata dei processi nelle mani del *management* scolastico. Non sarà cambiata la funzione, è vero, ma il modo di adoperarsi affinché questo funzionamento sia corretto, sì. Secondo le nuove prerogative, la *mission* della scuola deve perseguire la qualità del servizio scolastico ovvero sia i livelli di apprendimento degli allievi che i servizi da erogare. Per fare ciò, la scuola deve necessariamente entrare nella logica del *Total Quality Management*⁸, una prassi che ha come modello lo studio per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio, con il *ciclo di Deming* o semplicemente il *ciclo del PDCA*⁹.

⁴ Legge 15 Marzo 1997 n. 59, art. 21, comma 1.

⁵ Disciplina della qualifica dirigenziale dei capi di istituto delle istituzioni scolastiche autonome, a norma dell'art. 21, c.16, della legge 15 marzo 1997, n. 59 (in G.U. n. 71 del 26 marzo 1998).

⁶ Coccozza A., *Da capo istituto a leader educativo nella scuola dell'autonomia*, pp. 9-56, in “Il leader educativo. Le logiche dell'autonomia e l'apporto del dirigente scolastico”, a cura di Francesco Susi, Armando Editore, Roma, 2000.

⁷ Hogan R-Curphy G.J.-Hogan J., *What we know about leadership. Effectiveness and personality*, American Psychological Association Vol. 49. No. 6, pp. 493-504, 1994.

⁸ Feigenbaum, A.V., *Quality control: principles, practice and administration; an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*, McGraw-Hill industrial organization and management series, New York, McGraw-Hill, 1945.

⁹ Ishikawa K., *Guida al controllo della qualità*, Franco Angeli, Milano, 1988.

Il PDCA si divide in quattro momenti che, sinteticamente, sono evidenziati secondo una logica dei processi in ambito scolastico:

1. *Progettualità (PLAN)*
2. *Organizzazione/Comunicazione (DO)*
3. *Valutazione/Autovalutazione (CHECK)*
4. *Formazione del Personale (ACT).*

“La mission della scuola deve perseguire la qualità del servizio scolastico ovvero sia i livelli di apprendimento degli allievi che i servizi da erogare. Per fare ciò, la scuola deve necessariamente entrare nella logica del Total Quality Management”

Detto questo, si conviene che serva un modello a cui ispirarsi, che diventi una pratica quotidiana per creare valore alla scuola stessa. Una scuola che dia una formazione completa ed efficace ai suoi studenti nel processo educativo ed un modo per far accrescere professionalmente gli insegnanti, coadiuvati, in questo, dalla dirigenza. Uno *standard* di gestione, quindi, per avere sotto controllo tutte le criticità e gli inconvenienti che derivano dall'erogazione del servizio scolastico.

La filosofia della qualità e la sua applicazione in questo campo, può essere d'aiuto per l'intera organizzazione scolastica. Fare in modo che si possano gestire i processi (reclami, problemi con gli alunni, il grande lavoro degli insegnanti etc...) cercando sempre di minimizzare gli effetti negativi, per la scuola diventa una realtà tangibile che si può tramutare nel tempo in qualità e prestigio percepiti all'esterno.

La legislazione di riferimento¹⁰ affidando poi alle istituzioni scolastiche maggiori poteri rispetto al passato, introduce concetti che sono armonici con la norma ISO 9001 ed il suo sistema di gestione. Essa svolgerebbe da ottimo ed efficace strumento per la modernizzazione delle scuole sia dal punto di vista procedurale che organizzativo ma aiuterebbe a migliorare la percezione che l'istituto ha di sé:

- realizzare con le proprie pratiche un alto grado di soddisfazione degli alunni e dei genitori nei confronti della didattica oppure per l'uso degli spazi e delle risorse scolastiche;
- avere delle modalità operative lineari e trasparenti, con la certificazione ISO 9001, così da fornire dei punti di riferimento circa le responsabilità organizzative, tanto da consentire una comunicazione veloce tra le famiglie degli alunni ed il management scolastico;

¹⁰ Si intende, oltre il già citato Dpr. 8 Marzo 1999 n. 275, anche il DM 26 Giugno 2000 n. 234.

- diffondere nell'istituto pratiche, metodi e logiche di gestione innovative riguardo il mantenimento ed il miglioramento, non solo della certificazione ISO 9001, ma anche del sistema di gestione per la qualità della scuola;
- avere un sistema di gestione aiuta sicuramente l'interazione tra la Pubblica Amministrazione e l'istituto scolastico, dato che è sempre più pressante e diffuso, anche in ambito pubblico¹¹, organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi¹².

La ISO 9001, che fa parte di un sistema più ampio di norme a livello internazionale, definisce cosa si intende per sistema di qualità e cosa serve per la sua gestione. Nata e pensata per una gestione standardizzata dei processi, ***la certificazione ISO 9001 è oggi considerata anche una certificazione ambita per promuovere il proprio istituto***. La scuola in questo modo potrebbe fregiarsi di un titolo importante da esibire nel momento in cui si desidera promuovere il proprio operato e comunicare verso l'esterno la serietà e la meticolosità del proprio lavoro.

Sicuramente con l'inserimento di una logica organizzativa nuova, come l'introduzione del sistema di qualità, si può consentire un miglioramento complessivo dell'organizzazione scolastica che ne favorisca al contempo, un consolidamento di capacità progettuali e gestionali. Un obiettivo ambizioso, di non facile e immediato raggiungimento, ma che si pone come un metodo denso di una forte carica etica e di impegno personale per la modernizzazione della cultura e della prassi della scuola.

¹¹ Legge 4 marzo 2009, n. 15 "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti".

¹² Le amministrazioni pubbliche avranno quindi l'obiettivo di introdurre attività, sia all'interno che all'esterno, di valutazione del personale, delle strutture, dei fornitori nonché dei contratti, al fine di valutarne i risultati.