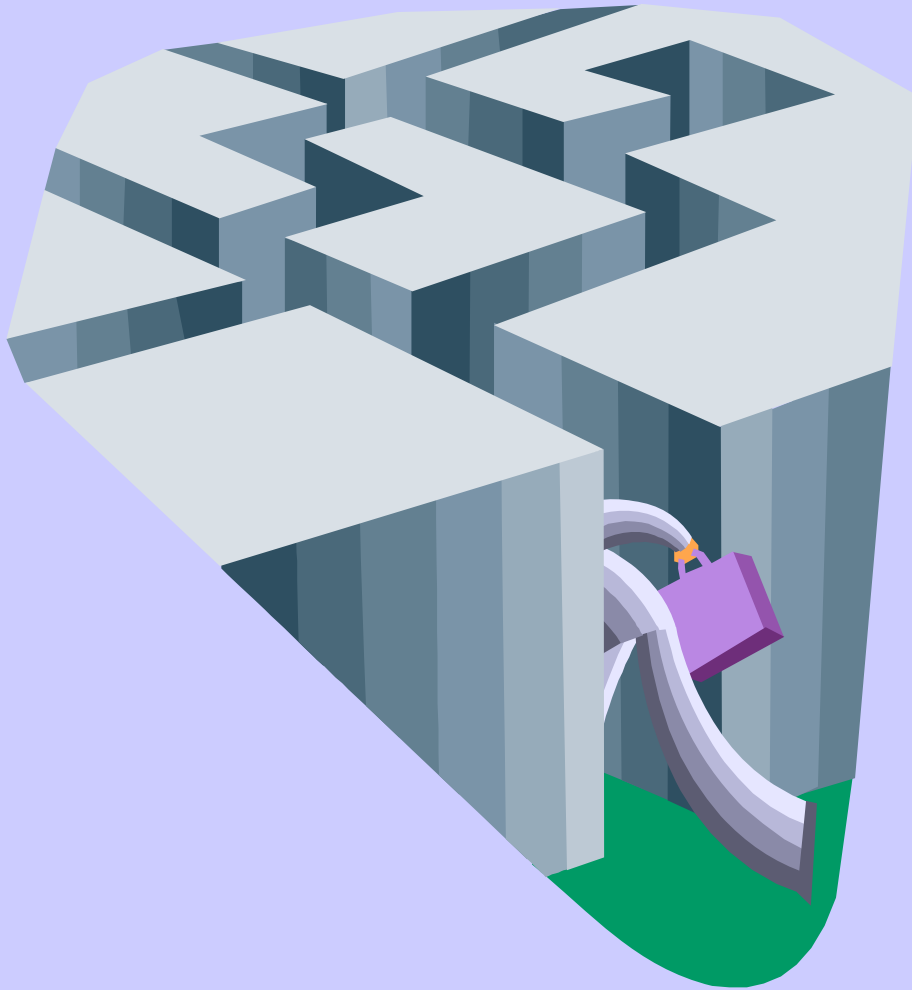


# LA QUALITA' VA A SCUOLA



**Percorsi di  
riflessione per  
la costruzione  
della cultura  
della qualità**

**A cura di  
Antonio Gardin**



*“Uno dei maggiori  
guai dell’umanità  
non consiste  
nell’imperfezione  
dei mezzi  
ma nella confusione  
dei fini”*

**(Albert Einstein)**

# L'educazione: l'utopia necessaria

(Rapporto UNESCO 1996)

## IMPARARE PER TUTTA LA VITA



i 4 pilastri dell'educazione

- Imparare a conoscere (cultura generale)
- Imparare a fare (competenza professionale)
  - Imparare a vivere (competenze socio-emotive)
  - Imparare a essere (capacità critica e responsabilità)

# Le LIFE SKILLS

Unione Europea e Organizzazione  
Mondiale della Sanità 1997

*“Acquisire le life skills significa saper condurre relazioni interpersonali e assumere responsabilità legate al proprio ruolo sociale, fare scelte e risolvere conflitti senza ricorrere a comportamenti che danneggiano la propria o l'altrui persona”*

(Maurice Elias)

- **PROBLEM SOLVING**

Abilità di comprendere, applicare e trasferire, di risolvere il problema di matematica e di tradurre la versione di latino, ma anche (saper essere) di rilevare e fronteggiare situazioni problematiche in contesti vissuti.

- **EMPATIA**

Abilità che permette di riconoscere e condividere le emozioni proprie ed altrui e rende capaci di rispondere allo stato emotivo dell'altro. E' anche il presupposto per far interagire il proprio stile cognitivo con quello del docente, per socializzare e lavorare in gruppo, all'interno della classe.

- **COMUNICAZIONE EFFICACE, GESTIONE DEL CONFLITTO, DELL'ASSENZA DI DIREZIONE, DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS**

Abilità che consentono di mettere in atto modalità espressive e comunicative adeguate ai contesti e agli interlocutori, di gestire emozioni e tensioni in relazione a resistenze o ostacoli che possono presentarsi all'interno di se stessi o nel rapporto con gli altri.

Consentono di migliorare il clima di socializzazione nella classe, il buon risultato nelle verifiche, rendono il ragazzo capace di relazionarsi in modo efficace anche in ambito extrascolastico e di prevenire e dominare atteggiamenti o impulsi negativi.

- **PENSIERO CRITICO E CREATIVO**

Consente di confrontare, scegliere i contenuti/saperi in modo critico/valutativo e di produrre risposte personali nuove e creative. Ha come presupposto il raggiungimento di una positiva consapevolezza dei propri processi cognitivi e sociorelazionali e del valore di sé come persona.

- **EFFICACIA PERSONALE E COMUNICATIVA**

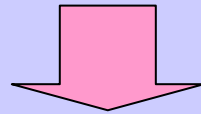
Nasce dall'amore di sé e dalla positiva consapevolezza di possedere le qualità necessarie per essere amato ed accettato; consente di mettere in atto atteggiamenti e comportamenti adeguati ad esperienze e situazioni sempre nuove e diverse; contribuisce, ad un massimo livello, all'elaborazione dell'abilità di progettare in una positiva collaborazione con gli altri e con il gruppo classe; rende possibile lo svolgimento del ruolo del tutor nei confronti dei compagni in difficoltà.

# Perché la cultura della qualità?

- Da tempo è venuto meno quel consenso “a priori” offerto al sistema formativo dalla società → la scuola come luogo di promozione economica e sociale.
- L'incertezza per il futuro, la crisi economica, i cambiamenti nelle forme e nei modi della produzione hanno ridimensionato drasticamente quella visione ottimistica che appare ingenua e infondata.
- Risulta molto difficile non solo motivare i giovani allo studio, ma convincere la società a considerare la scuola un investimento che paga.
- La svalutazione reale del titolo di studio si accompagna ad una svalutazione sociale del lavoro scolastico.

# Verso la qualità: cosa fare?

Oggi non basta più garantire la scolarizzazione, né è sufficiente garantire una giornata scolastica più lunga e un itinerario formativo obbligatoriamente più esteso.



- La vera sfida si gioca sul terreno della qualità, non su quello della quantità.
- Imparare a leggere la propria realtà (autoanalisi)
- Saper valutare in che misura l'offerta formativa è orientata alla qualità (autovalutazione)

# Come diventare i primi della classe

## (The Economist, Gran Bretagna)

*"In cima alla classifica si sono piazzati i paesi con una tradizione di eccellenza in materia di istruzione: la Finlandia è risultata la prima per la preparazione complessiva degli alunni, seguita dalla Corea del Sud (in testa per la lettura) e da Hong Kong. Anche il Canada e Taiwan sono in buona posizione, appena prima di Australia e Giappone ...."*

*"I paesi che hanno concesso alle scuole la facoltà di amministrarsi autonomamente hanno raggiunto buoni risultati. La soluzione ideale è lasciare ai presidi la possibilità di controllare il bilancio dei loro istituti, di stabilire incentivi e di decidere chi assumere e quanto pagarlo. Un altro fattore importante è la pubblicazione dei risultati ottenuti dagli alunni della scuola. Ma ciò che fa davvero la differenza è la qualità degli insegnanti: tutte le scuole che hanno ottenuto i risultati migliori hanno accurate politiche di selezione dei docenti."*

# **“ E’ UNA SCUOLA... DI QUALITA’, ... DI QUALITA’ ”**

## **La qualità del servizio scolastico**

- *“La qualità è una funzione di conformità, disponibilità, servizio al cliente” (Juran, 1964)*
- *“ Con la parola qualità, si deve intendere un concetto globale e unificatore che include tutto quanto riguarda obiettivi di eccellenza ai quali deve tendere l’organizzazione produttiva” (da “Verso l’autonomia”, DIRELEM, 1997)*
- *“.... la totalità degli attributi e delle caratteristiche di un prodotto o servizio che concorrono alla capacità di soddisfare esigenze specifiche o implicite” (ISO 8402)*
- *“.... È l’attitudine di un prodotto o di un servizio a soddisfare i bisogni (impliciti od espliciti) di chi ne sarà il fruitore. (...) è soddisfare i bisogni del cliente, dando al termine cliente un’accezione più vasta: “mio cliente” sono tutti coloro i quali ricevono o utilizzano il risultato del mio lavoro” (Andrea Ceriani)*
- *“ Il metodo della QT (Qualità Totale) applicato alla scuola si caratterizza per l’attenzione al “cliente” (punto cruciale e controverso per la cultura degli operatori scolastici), la valorizzazione delle risorse interne, la distribuzione della leadership, il miglioramento graduale della qualità del servizio attraverso il problem solving, la ricerca costante dell’efficienza e dell’efficacia” (Franco Azzali)*

# QUALITA'

## evoluzione di un concetto

- **ANNI '30 → QUALITA' DEL PRODOTTO**  
Prodotto standard del quale vengono definite le caratteristiche(uso di metodi statistici, campionature)
- **ANNI '50 → QUALITA' DEL PROCESSO**  
L'attenzione si sposta dal prodotto all'intero processo: occorre controllare a monte la qualità dei processi per garantire prodotti di qualità
- **ANNI '70 → QUALITA' TOTALE**  
La produzione supera la domanda, cosa fare per vendere? La qualità è la *soddisfazione del cliente* (ottica sulla percezione del cliente)
- **ANNI '80 → QUALITA' DELLE ORGANIZZAZIONI**  
L'azione delle organizzazioni tende all'eccellenza : tutti a tutti i livelli ne sono coinvolti, non c'è limite al miglioramento

# “SCUOLA E QUALITA’ ... MA!!??”

## la QUALITA’ DEI SERVIZI

- $Q = 1$  situazione in cui il cliente riceve una prestazione pari alle attese → “qualità normale”
- $Q < 1$  condizione in cui il rapporto dà risultati inferiori a quelli attesi dal cliente → “qualità inferiore alle attese”
- $Q > 1$  situazione in cui le prestazioni sono superiori alle aspettative → “qualità superiore alle attese”
- Nel concetto di qualità, oltre al rapporto prodotto e cliente, viene preso in considerazione anche l’aspetto dei costi → la qualità diventa la somma di efficienza ed efficacia.

**EFFICACIA**  
grado di  
soddisfazione  
bisogni clienti

+

**EFFICIENZA**  
Rapporto  
COSTI-RISULTATI

=

**QUALITA’**  
grado massimo di  
soddisfazione del  
cliente a costo  
minimo

# I SERVIZI DI QUALITA'

Erogare servizi di qualità significa agire :

- → sul **PRODOTTO** (come è il servizio)
- → sull'**EROGATORE** (come viene erogato il servizio)

I servizi si fondano su cinque denominatori :

- **STANDARDIZZAZIONE LIMITATA** : non è possibile utilizzare gli stessi parametri perché le caratteristiche dei servizi misurabili quantitativamente sono poche → il servizio è un fatto dinamico e gli indicatori di qualità vanno appositamente costruiti.
- **CONTESTUALITA'** : la qualità si gioca tutta nel rapporto con il cliente-fruitori e, a differenza del prodotto, la fruizione di un servizio è contestuale all'erogazione.
- **ETEROGENEITA'** : la qualità del servizio dipende da molteplici fattori (soggettività, creatività, contesto) ed è influenzata da aspetti soggettivi (più che da riscontri oggettivi).
- **AFFIDABILITA' DELLE RISORSE UMANE** : la qualità dipende dal rapporto fruitore/utente e quindi dalle persone che entrano direttamente in contatto con il cliente (soprattutto i livelli esecutivi).
- **DISSERVIZIO** : ogni situazione critica va presa in considerazione per rimuovere le cause che l'hanno provocata. Nei servizi la valutazione della qualità è immediata (è come se il cliente entrasse nell'organizzazione stessa), il feed-back è immediato.

# LE SEI DIMENSIONI DELLA QUALITA' DEI SERVIZI



IL CUBO DELLA QUALITA'

## QUALITA' TECNICA

Riguarda sia il servizio erogato in termini di insegnamento, sia il servizio erogato in termini amministrativi:

- servizio di insegnamento → attuazione programmi ministeriali, implementazione progetti, uso corretto e coerente strumenti di programmazione didattica, ...
- servizio amministrativo → correttezza e celerità dei procedimenti amministrativi, adeguamento alle esigenze del pubblico, ...

## QUALITA' RELAZIONALE

Riguarda gli aspetti relazionali che intercorrono nel rapporto utente/erogatore e quindi ancora sia l'aspetto dell'insegnamento sia quello amministrativo:

- insegnamento → il modo in cui gli insegnanti accolgono gli alunni, li seguono durante le attività, li sostengono nelle difficoltà, rapporto con i genitori, ...
- amministrativo → cortesia, disponibilità, preparazione personale segreteria, ...

## QUALITA' AMBIENTALE

- Fa riferimento alle condizioni ambientali di erogazione del servizio : dimensione prevista nella Carta dei Servizi (dimensione aule, laboratori, arredi, ....)

## QUALITA' DELL'IMMAGINE

- Fa riferimento alla visibilità, alla credibilità, alla fiducia che l'erogatore del servizio è riuscito a costruire → immagine della scuola presso gli utenti

## QUALITA' ECONOMICA

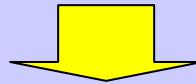
- Risponde alla domanda "quanto l'utente spende per ottenere la soddisfazione dei suoi bisogni?" e "quanto spende l'azienda?" → una dimensione che diventa importante in regime di autonomia scolastica

## QUALITA' ORGANIZZATIVA

- Fa riferimento alla complessità ed articolazione dell'organizzazione (cultura organizzativa, clima organizzativo, efficienza ed efficacia dell'organizzazione, trasparenza, ...) e alla sua capacità di soddisfare la domanda dell'utente

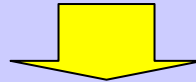
# LA QUALITA' A SCUOLA

La particolare configurazione della *qualità dei servizi* nella scuola → attenzione alle risorse umane, in particolare agli insegnanti come persone che hanno contatto diretto con il *cliente* del quale non si preoccupano solo a livello di soddisfazione ma del coinvolgimento in un rapporto interattivo (relazione educativa).

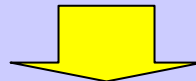


Nella scuola

- ✓ il servizio si attua nel momento del consumo
  - ✓ il cliente è spesso co-produttore
  - ✓ il servizio è personalizzato
- ✓ richiede organizzazione flessibile
- ✓ personale preparato e motivato
- ✓ cultura aperta al cambiamento



crescente coinvolgimento degli operatori della scuola e degli studenti come co-produttori dell'apprendimento



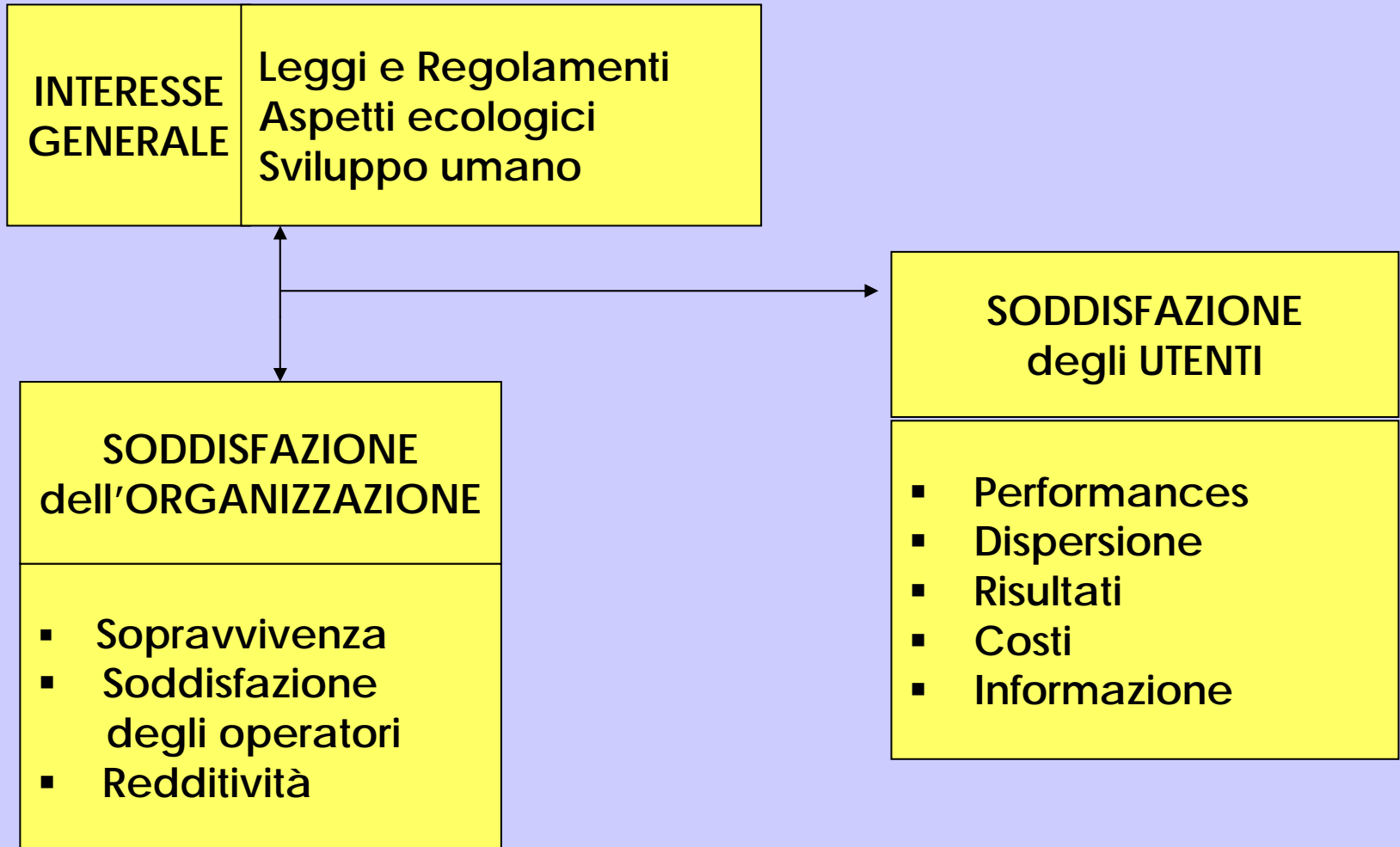
centralità della risorsa umana in quanto elemento strategico per il raggiungimento degli obiettivi

# LA CULTURA DELLA QUALITA'

*"Per assicurare un adeguato livello di qualità della propria scuola occorre comprendere come questo concetto sia pervasivo dell'intera organizzazione e ad ogni livello del personale. Considerare la qualità come un prodotto o un servizio che soddisfi le attese del cliente comporta la costruzione di una filosofia della qualità che vede al centro il cliente con i suoi bisogni"* (Andrea Ceriani, 1997)

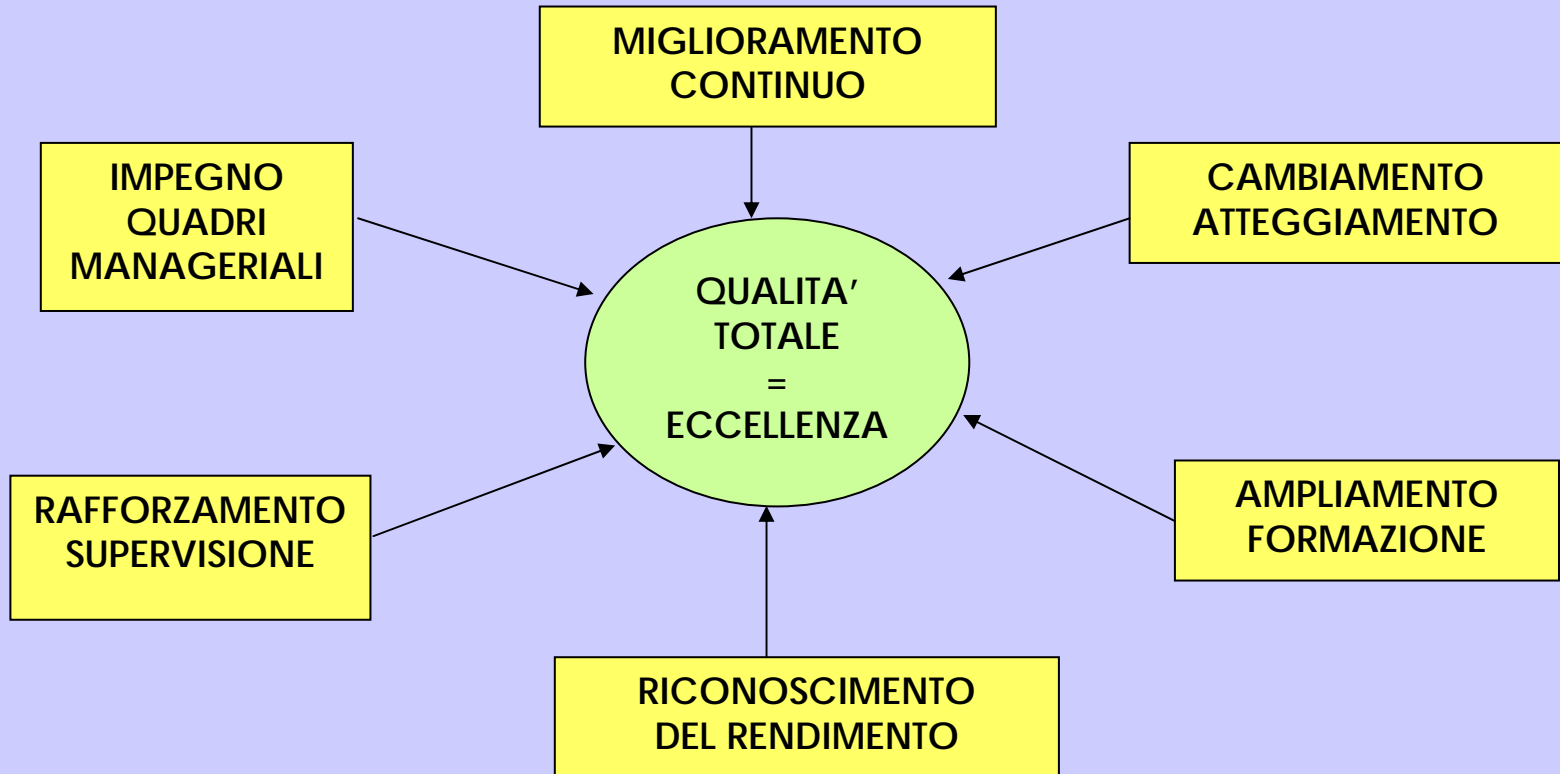
## gli ATTEGGIAMENTI per la QUALITA'

- controllare la qualità in tutte le attività : dall'analisi dei bisogni all'ideazione di prodotti e servizi;
- far partecipare a questo processo tutto il personale;
- coinvolgere tutti coloro che hanno scambi con l'organizzazione.



# LA QUALITA' TOTALE

La gestione di qualità si fonda sulla partecipazione di tutti e sul rispetto dell'uomo in quanto *"l'obiettivo primario da perseguire nella gestione dell'azienda è il benessere delle persone coinvolte. Se le persone non sono felici e se non è possibile renderle felici, l'azienda non merita di esistere"*  
(Kaoru Ishikawa)



## L'IMPEGNO DEI QUADRI MANAGERIALI

E' fondamentale far leva sulla convinzione e sulla disponibilità del management. Il responsabile dell'organizzazione si attiva e diventa garante che tutti, all'interno dell'organizzazione, si muovano nella prospettiva della qualità totale (nella scuola dell'autonomia c'è un management "speciale").

## IL CAMBIAMENTO DELL'ATTEGGIAMENTO

Il programma di qualità passa dal cambiamento di atteggiamento di tutti i membri dell'organizzazione (importanza del front-line) → si ha cambiamento di qualità quando le innovazioni introdotte sono effettivamente condivise e diventano strumenti per migliorare il servizio.

## IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

La qualità non si raggiunge mai: è un processo continuo verso il miglioramento della prestazione. Questo richiede il controllo efficace di tutti gli elementi del servizio. Il miglioramento riguarda tutte le fasi di erogazione. Nella scuola si tratta di un continuo processo di adeguamento rispetto ai bisogni degli utenti.

## **IL RAFFORZAMENTO DELLA SUPERVISIONE**

**Non si tratta di un controllo quantitativo ma di verifica del processo di erogazione del servizio. Attenzione ai progressi in termini di qualità. Il Dirigente Scolastico si attiva e attiva collaborazioni per garantire una supervisione efficace rivolta al miglioramento continuo.**

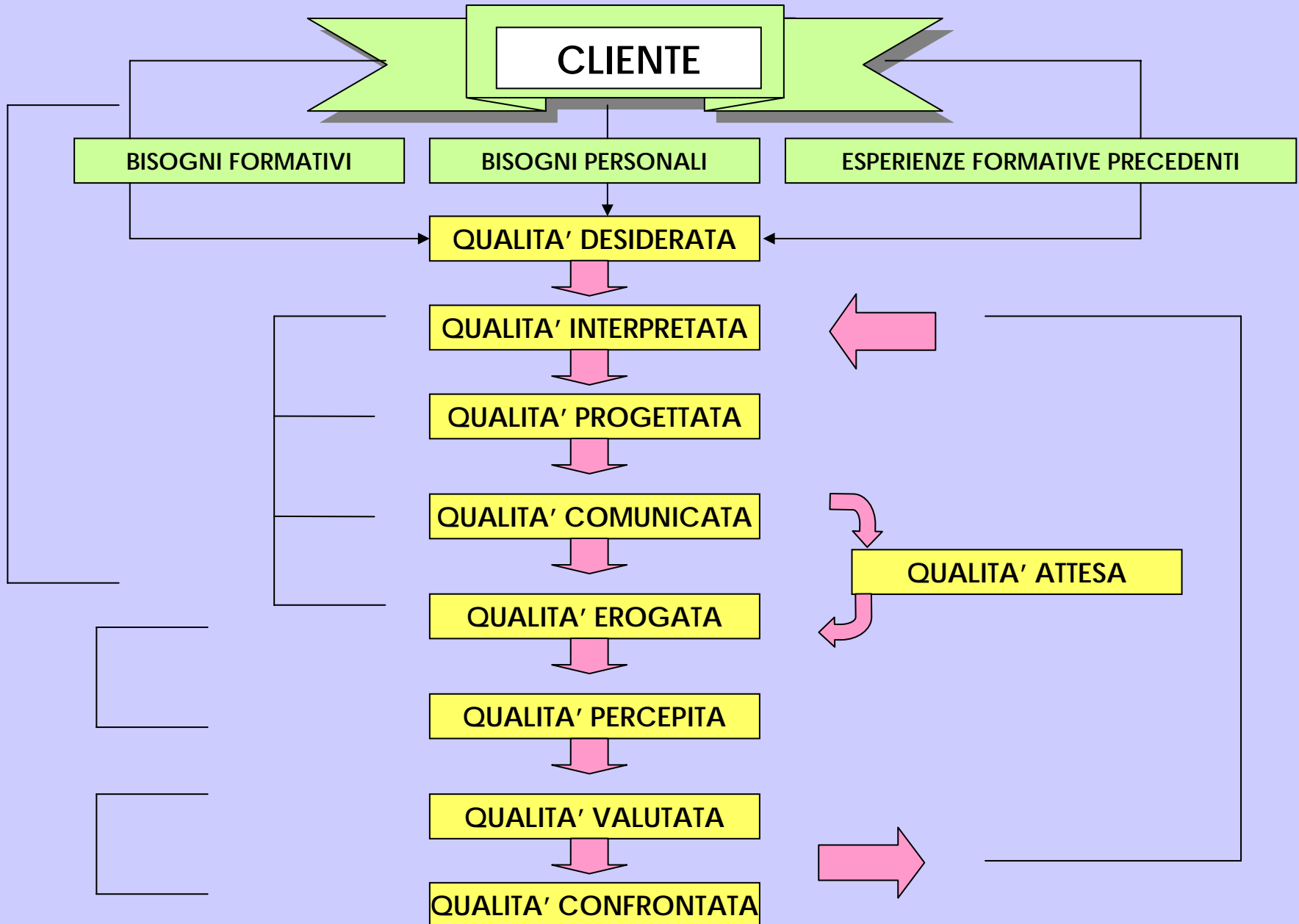
## **L'AMPLIAMENTO DELLA FORMAZIONE**

**La formazione è fondamentale perché la gestione del cambiamento passa attraverso il miglioramento continuo di tutti i membri dell'organizzazione e questo è possibile se a tutti vengono forniti gli strumenti conoscitivi ed operativi (competenze) per gestire un percorso di qualità (strategia di formazione continua).**

## **IL RICONOSCIMENTO DEL RENDIMENTO**

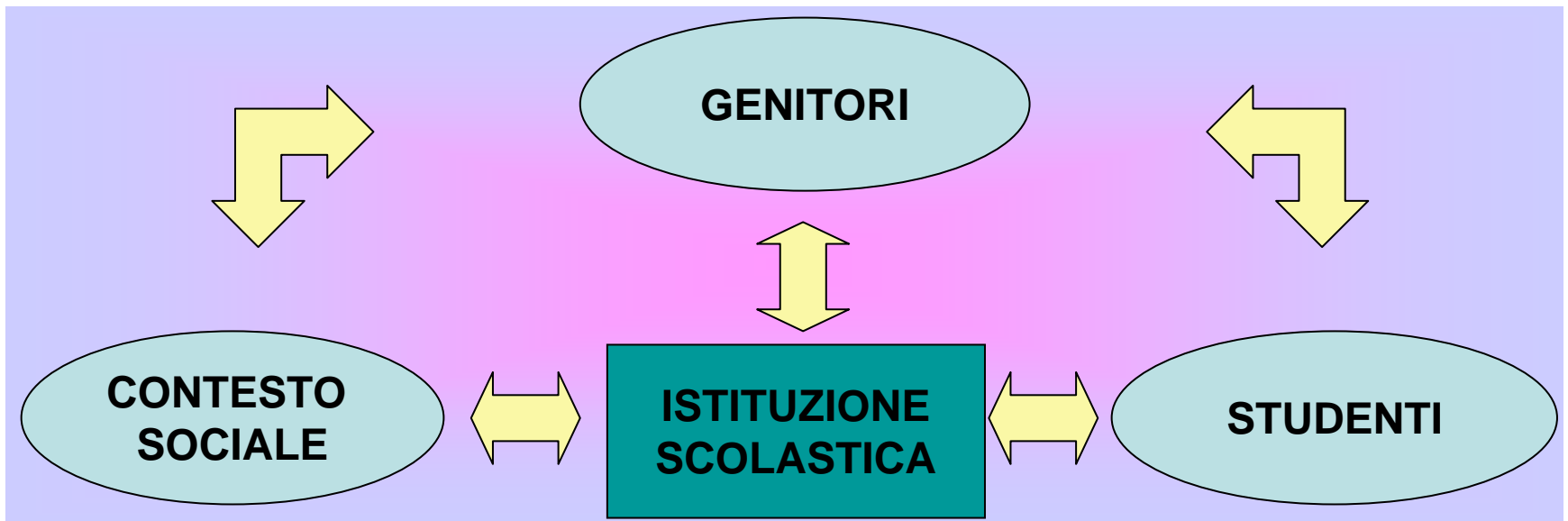
**Un programma di qualità si basa sulla motivazione di tutte le persone e diventa quindi fondamentale riconoscerne il contributo al miglioramento continuo. Nella scuola raramente il riconoscimento è di tipo economico quindi occorre utilizzare anche altri strumenti che producano valorizzazione per mobilitare e sviluppare energie.**

# LE NOVE FASI DELLA QUALITA'



# La scuola e l'erogazione del servizio

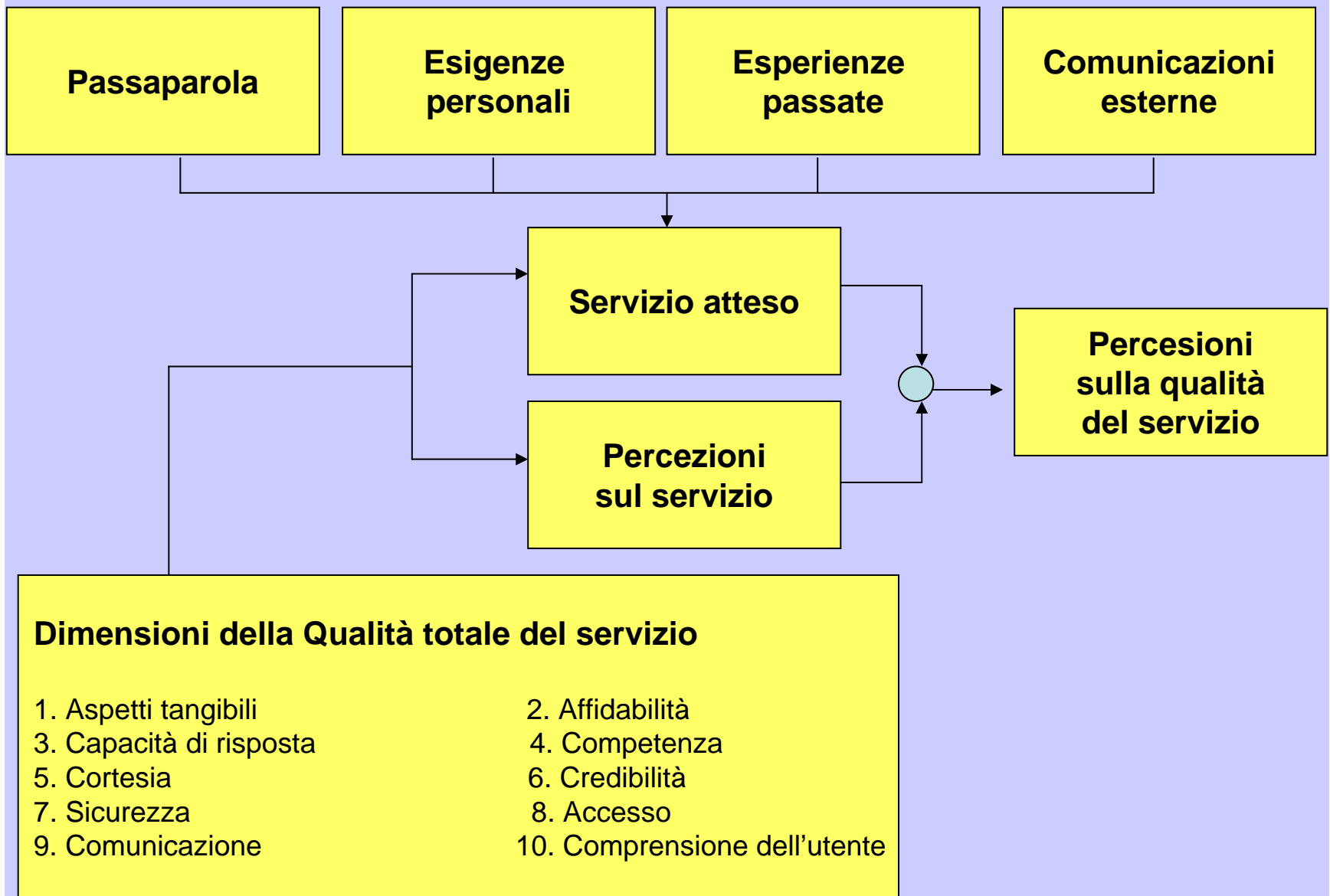
- L'innalzamento del livello economico e culturale della popolazione, e quindi anche dell'utenza scolastica, ha sviluppato una "consapevolezza" maggiore a tal punto da far percepire l'istituzione-scuola quale *soggetto erogatore di servizi* e come tale *oggetto di valutazione e scelta*.
- Riconoscere la centralità dell'utenza e porre l'obiettivo della sua soddisfazione come fulcro centrale → da una visione autoreferenziale ad un "orientamento" verso gli utenti.
- L'utenza o parti interessate (stakeholders) della scuola:
  - Studenti : destinatari dell'azione didattica
  - Famiglie : committenti dell'azione didattica e dei servizi
  - Contesto sociale : in quanto partner (input) ma anche come destinatario del servizio (output)



## La motivazione alla scelta

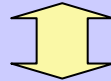
- **Scuola come erogatore di un servizio collettivo:** risorsa di un contesto sociale, riconosciuta e valorizzata dal contesto sociale.
- **Scuola come erogatore di un servizio individuale:** scelta dal genitore → rapporto diretto scuola-genitore o mediato scuola-studente-genitore

# La percezione della qualità

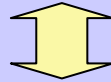


# Il processo di miglioramento del servizio

**Nuovo orientamento all'utenza**  
Conoscere e capire l'utenza nelle esigenze  
Aspettative espresse e inespresse



**Nuova capacità organizzativa**  
Essere in grado di pianificare e gestire coerentemente  
la propria offerta



**Nuovo orientamento ai risultati**  
Valorizzare tramite la comunicazione

# Nuove capacità organizzative

## La situazione dell'organizzazione scolastica di oggi:

- Il risultato di uno è il risultato di tutti (la prestazione individuale viene di fatto associata a quella dell'intera organizzazione)
- Non vi è la possibilità di selezionare la squadra

## L'istituzione scolastica di domani:

- Capacità di operare come sistema (innovando il proprio modello organizzativo)
- Il coordinamento e la condivisione di una visione e di obiettivi
- Dotarsi di strumenti di ascolto dei bisogni e delle esigenze dell'utenza
- Saper formulare e mettere in pratica piani di azioni in risposta ai bisogni
- Saper verificare la bontà dei risultati ottenuti
- Saper aggiustare il tiro

# Le vie della complessità

per riflettere con Edgar Morin

*“Nell’universo delle cose semplici è necessario che una porta sia o aperta o chiusa, mentre nell’universo complesso è necessario che un sistema autonomo sia nel contempo aperto e chiuso.”*

