

---

# *Un'esperienza di valutazione della qualità del servizio scolastico*

*La cultura della qualità nella scuola come processo di sviluppo degli obiettivi e del personale coinvolto*

## **Premessa**

Da almeno una decina di anni, il tema della qualità nell'istruzione è diventato centrale nei Paesi di tutto il mondo. A fronte di una crisi economica, che ha reso minori le risorse disponibili da investire nel campo dei servizi, corrisponde una forte spinta a miglioramenti che rendano più efficienti ed efficaci i limitati investimenti che è possibile effettuare in un campo così delicato come quello dell'istruzione. Questo tema è, in ogni modo, rimasto al centro delle politiche di un insieme di Paesi i cui governi hanno puntato molto sul miglioramento della qualità dei propri sistemi formativi.

Sul tema della qualità nella formazione esistono sostanzialmente due differenti punti di vista che hanno portato ad adottare differenti sistemi di verifica della qualità.

Il primo ha puntato sulla verifica di meccanismi centrali nei processi di formazione: gli apprendimenti degli allievi e la qualità delle prestazioni degli insegnanti.

A questo filone, che si potrebbe definire interno e specifico del mondo della formazione, hanno contribuito gli studi dell'OCSE sugli indicatori dell'istruzione [OECD-OCSE, 1991], le indagini internazionali sugli apprendimenti degli allievi, quelle IEA nelle loro varie specificazioni [CEDE, 1993], le indagini sugli insegnanti efficaci [Haysom, 1985].

L'esperienza italiana a riguardo è molto limitata. Solo di recente il nostro Paese è entrato nel gruppo di quelli che offrono campioni di scuole e di allievi per monitoraggio di questo tipo, mentre la costruzione di un sistema nazionale di valuta-

zione [Dir. M.P.I., n°307, 1997], affidato al CEDE, sembra ancora lontano da realizzarsi. Per esempio, la verifica dell'efficacia dell'insegnamento è stata tentata per la prima volta nell'anno scolastico 1998/99, in forma sperimentale su base volontaria e limitatamente agli aspetti delle prestazioni aggiuntive, ma è ragionevole pensare che proposte come queste dovranno fare i conti con le resistenze che la categoria dei docenti frapperà, per le indubbe ricadute sul piano contrattuale.

Il secondo modello tenta invece di inserire il tema della qualità dei sistemi formativi nell'ambito del più generale problema della qualità certificata su base di standard internazionali, le ormai famose norme della serie ISO-9000, che sono state applicate dapprima al mondo della produzione e dei servizi e che da almeno cinque anni si tenta di estendere anche al mondo della formazione<sup>1</sup>. I primi tentativi a riguardo hanno interessato la formazione di tipo aziendale e professionale in senso stretto. Più di recente, sulla spinta soprattutto del mondo anglosassone e della politica di qualità adottata da college e università americane ed inglesi, il discorso si sta estendendo a corsi più legati al tradizionale mondo dell'istruzione.

Questo secondo modello ha goduto in Italia di una particolare attenzione grazie alla forte spinta che gli accordi tra Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria hanno impresso a questo tema attraverso la stipula di protocolli di intesa negli anni 1990, 1994 e 1998. Risale infatti ai primi anni novanta la nascita di un consorzio di scuole [Annali P.I. n°41, 1995] che hanno sperimentato i metodi

---

Franco Barattini  
Provveditorato agli Studi,  
Genova

Roberto Pentimalli  
Sovrintendenza Scolastica  
Regionale della Liguria

<sup>1</sup> American National Standard, National Accreditation of Certification Bodies.

della *qualità totale* per migliorare il livello delle prestazioni scolastiche offerte ai “clienti”. La metodologia di intervento [U. Vairetti, 1995] [<http://www.grup-poclas.it/qualità>], avviata inizialmente soprattutto in alcune province del nord, è stata estesa, con l’emanazione del DM 12/7/95, a livello nazionale attraverso la realizzazione del progetto Qualità nella scuola promosso dal Ministero della Pubblica Istruzione [<http://www.istruzione.it/qualità>].

### **I principi generali della qualità del servizio**

Il modello a cui qui ci riferiamo è basato sui concetti di servizio e di cliente, messo a punto da Normanne, Crozier negli anni ottanta [Crozier e Normann, 1982] [<http://www.provstudi.genova.it>]. Esso tende, attraverso l’analisi dei punti di forza e di debolezza del servizio erogato, a produrre, da parte dell’organizzazione (scolastica nel nostro caso) azioni continue di revisione e miglioramento del servizio offerto, ancorandone da un lato la verifica al soddisfacimento dei bisogni del cliente (individuale o collettivo che sia) e dall’altro la dimensione del miglioramento da realizzare alle risorse effettivamente disponibili. Si tratta, in estrema sintesi, di un modello che prevede un processo continuo e pragmatico, secondo la logica dei “circoli della qualità” sperimentati nella produzione industriale a partire dal dopoguerra, da attuarsi secondo una politica dei piccoli passi. L’efficacia della metodologia ha bisogno del coinvolgimento della gran parte degli operatori presenti nell’organizzazione ed è basata sulla definizione di politiche di indirizzo generale legate ai bisogni dell’utenza/clientela di riferimento dell’organizzazione stessa. Le condizioni necessarie alla realizzazione di questo processo di continuo miglioramento sono sostanzialmente due: l’elaborazione (o la rielaborazione), da parte degli operatori che erogano il servizio, di una cultura organizzativa capace di accettare:

- la soddisfazione del cliente, attraverso l’interazione con esso, come elemento discriminante della qualità del servizio stesso;
- l’esplicitazione dei processi e delle pro-

cedure (manuali della qualità) attraverso le quali i servizi sono prodotti;

- la corrispondenza, almeno minima, di tali processi e procedure con punti di riferimento “normativi”, quali la Carta dei Servizi (che definisce le caratteristiche di accettabilità dei servizi pubblici) e/o quali le ISO 9000 (che definiscono i fattori necessari ad assicurare gli standard di qualità).

Il traguardo della certificazione, sicuramente oggi molto ambito e richiesto nel mondo della produzione e dei servizi, applicato al mondo della formazione (e della scuola in particolare), rappresenta un fine ultimo al quale pervenire. Sicuramente molto più importante è percorrere il cammino e impadronirsi degli strumenti tipici dei sistemi qualità: fare cioè qualità nell’accezione più profonda del termine, non limitandosi ad affrontare gli aspetti del servizio che potrebbero risultare più facili da “razionalizzare” ma spingendosi, una volta padroneggiati gli strumenti, al cuore del processo, l’azione didattica vera e propria.

### **I principi generali della certificazione della qualità**

I principi ispiratori degli standard internazionali della qualità sono riconducibili alla definizione stessa che di qualità si desume dall’ISO-9000:

«Ai fini della qualità, un’organizzazione deve perseguire i seguenti obiettivi:

- raggiungere e mantenere la qualità del prodotto o servizio fornito tale da soddisfare con continuità le esigenze espresse o implicite del committente;
- assicurare alla propria direzione che la qualità prestabilita è raggiunta e mantenuta;
- assicurare al committente che la qualità prestabilita è o sarà raggiunta nel prodotto o nel servizio fornito. Ove richiesto contrattualmente, ciò può implicare che vengano concordati dei requisiti per darne evidenza».

La traduzione, in un’istituzione educativa, di questi principi non è certamente immediata e necessita di una serie di mediazioni che sono state argomento del progetto del quale, in questo scritto, illustreremo brevemente le tappe.

Per meglio comprendere il percorso seguito, vale la pena ricordare una serie di

adempimenti ai quali le scuole sono tenute in questi ultimi anni: in particolare la stesura della Carta dei Servizi e la formulazione del Progetto Educativo d'Istituto. In questi documenti previsti dalle norme, le scuole sono chiamate a rendere pubblico un impegno educativo che, in termini di sistemi di qualità, si può assimilare molto opportunamente ad una vera e propria *mission*<sup>2</sup>.

La mission non è naturalmente un frutto del tutto originale della singola istituzione scolastica ma si colloca in un quadro di finalità e ordinamenti che lo Stato ha definito. All'interno però di questa "mission nazionale" per il sistema di istruzione, ciascuna scuola definisce la sua specifica attraverso l'individuazione di servizi (programmi, attività didattiche, supporti ecc.) che vengono offerti allo studente per dare risposta, in un contesto territoriale dato, a bisogni specifici. A partire dal settembre 2000, con l'entrata in vigore definitiva dell'autonomia scolastica, le scuole saranno chiamate a questa definizione della propria mission e dei servizi relativi attraverso il "Piano dell'offerta formativa".

La scuola dell'autonomia è quindi fortemente coinvolta in queste scelte di percorsi specifici per dare soddisfazione a quelle che la norma ISO definisce come esigenze espresse o implicite del committente; con l'avvertenza che il committente non venga semplicisticamente fatto coincidere con il singolo studente ma, più generalmente, identificato con le famiglie e con il contesto sociale e territoriale di riferimento.

Da queste premesse discende la conseguenza che l'offerta formativa garantita dalla scuola deve muoversi nell'ottica della qualità, ovvero della crescente tendenza a rendersi verificabile e a migliorarsi in continuazione, attivando un processo continuo, la cui metodologia di realizzazione viene generalmente schematizzata nella ruota di Deming [Crozier e Normann, 1990], (Fig. 1).

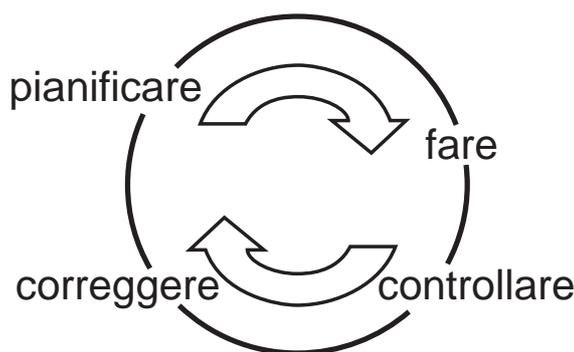
La metodologia descritta permette anche di ottenere certificazioni *esterne* rispetto a standard concordati all'atto della progettazione e dell'*acquisto* del servizio educativo, la qual cosa rappresenta, per la formazione così come è ora organizzata, già un notevole passo avanti.

### L'esperienza genovese

In questo filone anche in provincia di Genova, grazie alla collaborazione di Provveditorato agli Studi, Provincia, Soprintendenza Scolastica Regionale, Associazione Industriali, Camera di Commercio e Intersind, a partire dal 1996, è stato sperimentato un percorso di introduzione dei sistemi della qualità nel campo dell'istruzione scolastica. In una prima tornata, caratterizzata soprattutto da interventi di informazione e sensibilizzazione, sono stati coinvolti dieci istituti dell'obbligo e sei istituti secondari superiori. L'approccio iniziale verso il tema della qualità ha seguito un obiettivo prevalentemente metodologico: sulla base di uno schema di ricostruzione delle principali fasi (cfr. tab. 1, colonna 1), attraverso le quali si realizza il servizio di istruzione, alle scuole sono stati proposti modelli di controllo dei servizi erogati corrispondenti ai principi enunciati in precedenza. Si è quindi proposto ad un piccolo gruppo di qualità della scuola, composto essenzialmente da docenti, di prendere in esame, in maniera approfondita (utilizzando alcuni strumenti tipici dei sistemi qualità quali il *diagramma causa-effetto*) almeno un servizio erogato sul quale progettare e realizzare un intervento di miglioramento.

I risultati di questa prima fase sono stati presentati nel Convegno "Scuola e impresa per la qualità del servizio formativo" nel gennaio 1997. Il bilancio conclusivo ha evidenziato, da parte dei gruppi qualità, consapevolezza e soddisfazione verso il metodo appreso e i miglioramenti (piccoli ma concreti) ottenuti ma anche

<sup>2</sup> *Mission*, letteralmente missione, ma nel linguaggio specialistico aziendale è usato per intendere l'assunzione del compito con l'identificazione del soggetto negli obiettivi dell'impresa, del gruppo, ecc.



**Figura 1**  
La "ruota di Deming".

difficoltà a diffondere in maniera partecipata le metodologie acquisite al resto della scuola e il rischio che, nel caso di isolamento del gruppo qualità, venissero affrontate solo tematiche secondarie rispetto al servizio centrale di insegnamento/apprendimento.

Queste conclusioni hanno spinto i promotori a strutturare una seconda fase, che si è svolta nel 1997/98, che ha previsto sia l'allargamento del gruppo qualità a tutte le componenti scolastiche, sia una struttura del progetto differenziata tra scuole dell'obbligo, (che hanno sostanzialmente approfondito il percorso iniziale di sensibilizzazione), e scuole superiori, (che sono state impegnate in un processo di revisione di tutti i principali servizi erogati e di miglioramento di un congruo numero di questi). Il progetto realizzato dalle scuole superiori, denominato "Euroscuola" per significare la volontà di promuovere una scuola autonoma all'altezza delle sfide europee, in pratica ha corrisposto ad una prima stesura del "manuale di qualità" basato sulle specifiche ISO, secondo un approccio al tema della qualità intesa come sperimentazione di modalità di lavoro tipiche del mondo dell'impresa.

La terza fase, iniziata nel 1999, prevede che alcune scuole superiori, completando il processo di revisione e stesura del manuale entro la fine dell'anno, approdino alla piena certificazione di qualità e che, contemporaneamente, ventuno nuove scuole inizino il percorso base [<http://www.provstudii.genova.it>].

### **Il progetto Euroscuola a Genova**

Mentre la prima fase, come illustrato in precedenza, era mirata a introdurre la cultura della qualità nella scuola e a far acquisire gli atteggiamenti e le competenze per avviare, attraverso la costituzione di gruppi qualità, il processo di miglioramento di singole prestazioni scolastiche, la seconda parte è stata centrata sull'elaborazione di un sistema qualità della scuola e ha previsto la costituzione di Comitati di indirizzo nelle scuole allo scopo di guidare l'identificazione, l'analisi e la revisione dei processi ed aumentare il livello di coinvolgimento delle diverse componenti della scuola. I Comitati di indirizzo sono infatti formati dal capo di

istituto e rappresentanti di docenti, personale amministrativo-tecnico-ausiliario, genitori, alunni e segnano, in termini di condivisione dei processi organizzativi e di negoziazione dei significati sfruttando differenti punti di vista, un salto di livello molto rilevante rispetto alla prima tornata del progetto, che coinvolgeva esclusivamente i docenti.

L'analisi organizzativa utilizzata in Euroscuola prevede inoltre il passaggio dallo schema di base, piuttosto semplice a cinque fasi, allo schema completo illustrato in Tabella 1. Esso articola più compiutamente i servizi offerti dalla scuola (tab. 1 colonna 2) e li distingue in tipologie (tab. 1 colonna 3): centrali (essenziali per l'esistenza della scuola), opzionali (offerti in aggiunta ai primi per volontà della scuola), strumentali (di supporto a quelli centrali).

In sintesi, Euroscuola è stato centrato sempre di più sull'analisi dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi che la scuola attiva per conseguire gli obiettivi che portano alla realizzazione della *mission*. Di questi servizi sono state analizzate le specifiche, comprese quelle di realizzazione e di controllo e la loro analisi dettagliata ha portato alla rilevazione delle eventuali difettosità e non conformità per le quali sono state avviate procedure di revisione dei processi, ridescrizione degli stessi, individuazione dei punti di controllo, eventuale ridefinizione delle specifiche e indicazioni per la stesura delle procedure. È stato quindi progettato il controllo dei processi revisionati attraverso la predisposizione delle azioni correttive. L'insieme di queste attività ha reso perciò possibile la stesura di una prima versione del manuale di qualità.

### **Un esempio concreto**

Come esempio concreto di questo iter di analisi-revisione-descrizione dei servizi riportiamo lo schema di lavoro sviluppato dal comitato della qualità dell'ITC "Rosselli" di Genova relativo al servizio "Orientamento-stage", che rappresenta il corrispettivo della tipologia "Orientamento in uscita" citata in tabella 1.

Le diverse fasi previste richiamano i concetti espressi dalla ruota di Deming cui si è accennato in precedenza; è abbastanza agevole riconoscere fasi di progettazione,

**Tabella 1 Fasi di erogazione del servizio scolastico e relativa tipologia dei singoli servizi**

FASE di erogazione	SERVIZIO	TIPOLOGIA		
		Centrale	Opzionale	Strumentale
Offerta	- informazioni a famiglie e studenti - attività di orientamento verso scuola precedente		X X	
Ingresso (reception e gestione clienti)	- portineria - gestione iscrizioni - informazioni agli utenti - pulizia, manutenzione e fruibilità ambienti - accoglienza - diritto allo studio - controllo allievi - sicurezza (ambienti e impianti) - consulenza (CIC) - attività sportive - attività ricreative - attività culturali - attività di pre e dopo-scuola - servizi di ristorazione (mense)		X X X X X X X X X X X	X X X X  X X
Insegnamento-Apprendimento	- attività didattica ordinaria - attività di sostegno (handicappati) - assistenza allo studio individuale - recupero - orientamento iscritti - attività didattica integrativa - stage - viaggi di istruzione - gestione della partecipazione - attività didattica post-diploma	X	X X X X X X X X X	X
Valutazione	- comunicazione risultati intermedi e finali - certificazione			X X
Valorizzazione	- orientamento in uscita - presentazione allievi - gestione immagine della scuola - coordinamento con i livelli successivi		X X X	X

azione e controllo per poi apportare le correzioni del caso qualora gli avvenimenti non si svolgano secondo le procedure stabilite o i risultati che si ottengono rischiano di non essere in sintonia con gli obiettivi prefissati.

1) La prima specifica prevista nella procedura di qualità è quella che descrive il servizio.

1.1) Gli obiettivi di questa fase sono stati così definiti:

- Consentire a tutti gli studenti delle classi quarte di potenziare il loro orientamento.
  - Dare la possibilità ad alcune decine di studenti di svolgere uno stage "leggero".
  - Potenziare ed aggiornare il dialogo scuola-mondo del lavoro.
- 1.2) Segue la descrizione della realizzazione prevista con le diverse attività previste.

Il progetto Alternanza-Scuola-Lavoro (A.S.L.)<sup>3</sup> prevede la rilevazione delle conoscenze sul mondo lavoro e sulle offerte per la prosecuzione degli studi, la scelta di 2/3 studenti di ciascuna delle classi quarte, la progettazione d'interventi di orientamento per tutti gli studenti di dette classi nelle fasi iniziali e finali del progetto, mentre l'attuazione degli stage è riservata agli studenti prescelti. Il tutto è integrato con la normale attività didattica, che può ricevere stimoli per approfondimenti. La fase finale di verifica e patrimonializzazione conclude il processo.

1.3) I passaggi per lo svolgimento di queste attività sono individuati come segue:

- a) rilevazione delle conoscenze sul mondo del lavoro
- b) scelta meritocratica degli studenti che effettueranno lo stage
- c) progettazione degli interventi preparatori e del calendario delle varie fasi dell' A.S.L.
- d) fase informativa per gli stage prescelti
- e) patrimonializzazione delle esperienze

1.4) Le caratteristiche di qualità che il servizio offerto deve possedere sono:

- trasparenza degli obiettivi
- trasparenza dei criteri di selezione
- coerenza con altri interventi di orientamento
- definizione chiara di tempi, attività, scadenze
- attuazione del programma di informazione per tutti e specifica sugli stage per i prescelti
- compatibilità con il calendario e l'orario scolastico
- informazione a tutti sull'esperienza dello stage svolto
- trasparenza delle valutazioni e dei giudizi espressi

1.5) Le condizioni che si devono verificare perché il servizio offerto possa essere considerato accettabile sono state così determinate:

- tutti gli studenti e le famiglie devono conoscere obiettivi e criteri di scelta
- a tutti gli studenti devono giungere informazioni atte ad orientare
- alunni e genitori degli stagisti devono sottoscrivere il documento di impegno che definisce diritti e doveri dei contraenti, il "patto-dichiarazione"

- i temi trattati si legano a programmi, alla realtà, stimolano ad autoaggiornarsi
- lo stagista si assenta da scuola per cinque giorni
- durante la patrimonializzazione i risultati vengono comunicati a tutti sulle pagelle
- gli stage vengono riportati come crediti scolastici

I responsabili della realizzazione del progetto sono due docenti referenti per l'intera scuola che hanno seguito un iter formativo specifico e un docente responsabile, per ogni classe quarta.

2) La seconda specifica è quella che descrive la realizzazione del servizio e prevede i diversi passaggi e momenti di controllo di questa fase.

2.1) La procedura da seguire nella fase di realizzazione prevede i seguenti passaggi cruciali:

- esame dei vincoli: tempi, risorse, scadenze
- verifica dello stato di avanzamento della programmazione ordinaria
- esame dei risultati della rilevazione degli interessi e delle lacune informative
- partecipazione di tutti gli studenti delle classi quarte alla fase iniziale
- attività di gruppo ed individuali durante i due giorni dedicati alla informazione
- attività di stage dei prescelti
- progettazione della patrimonializzazione e documentazione finale

2.2) Le caratteristiche che devono possedere le attività svolte nell'arco del progetto sono state individuate e così descritte:

- collegamenti espliciti e funzionali con la didattica ordinaria
- predisposizione di attività individuali e di gruppo
- correlazione forte delle attività con i bisogni/interessi degli studenti circa il proprio futuro
- carichi di lavoro limitati e stimolo ad autoaggiornarsi
- programmazione delle verifiche e documentazione dei risultati

2.3) Le condizioni perché la realizzazione sia da considerarsi accettabile sono individuate come di seguito:

**3** Il progetto ASL è rivolto a studenti delle classi quarte degli istituti superiori della provincia di Genova e consiste in diverse fasi, le principali delle quali sono: la presentazione di tematiche legate alla conoscenza del mondo del lavoro svolte sotto forma di seminari tenuti anche da testimoni aziendali; lo svolgimento di uno stage di una settimana di approccio conoscitivo al mondo del lavoro senza necessario collegamento con la tipologia di studi seguita, una fase di lavoro in classe per capitalizzare l'esperienza di quegli studenti che sono stati prescelti per lo stage.

- gli argomenti riguarderanno parti di programmi scolastici o argomenti nuovi facilmente riconducibili ad un percorso didattico
  - l'allievo deve essere stimolato ad elaborare un progetto di vita, un percorso di orientamento che fa leva su interessi già esistenti o su aspetti sconosciuti del mondo del lavoro e dello studio
  - i gruppi non saranno formati da più di 7/8 studenti: i componenti dovranno saper utilizzare materiale ed informazioni fornite (grafici, tabelle, moduli). Dovranno dimostrarsi creativi
  - le verifiche in itinere si devono svolgere durante i lavori di gruppo, le fasi plenarie di monitoraggio finale nelle due giornate di informazione-formazione. Durante queste giornate di cosiddetta patrimonializzazione, gli stagisti relazionano e documentano i compagni sull'esperienza svolta
  - i giorni di formazione sono due e prevedono un impegno di otto ore; la patrimonializzazione prevede un impegno di tre ore.
- 2.4) Le risorse da impegnare sono i docenti referenti e, in generale, quelli delle classi che partecipano al progetto. Il materiale potrà essere di varia natura (cartaceo, trasparenze, magnetico ecc.).

Con le stesse modalità, riassunte nell'esempio, ogni scuola ha rivisitato, compatibilmente con le risorse disponibili, un certo numero di servizi, scelti tra quelli elencati in Tabella 1.

#### Osservazioni conclusive

Le osservazioni più critiche, che sono state formulate sul modello qui presentato, si rifanno sostanzialmente ad argomentazioni che, evidenziando la specificità delle organizzazioni scolastiche rispetto alle altre, ritengono inadatto l'utilizzo, in tale contesto, di schemi di analisi e di intervento sviluppati per organizzazioni sinteticamente definite come "profit" e che non tengono nella dovuta considerazione la specificità dei processi educativi. L'osservazione diretta della esperienza descritta induce invece a ritenere che, in prospettiva, i due modelli di valutazione

della qualità della scuola descritti all'inizio (quello di sistema sul cosiddetto outcome, cioè sugli esiti in termini di apprendimento degli allievi, e quello di istituto sul cosiddetto output, cioè sulle caratteristiche dei corsi d'istruzione erogati) anziché divergere tenderanno ad integrarsi, gradualmente, anche dal punto di vista teorico.

Le nostre osservazioni in proposito sono, in sintesi, le seguenti:

- 1) se è fuori di dubbio che non sarà possibile attivare un efficace modello di valutazione migliorativa senza un riferimento ad uno standard esterno (nazionale, europeo, internazionale), bisogna riconoscere che oggi questo strumento essenziale non è ancora disponibile per le scuole e, nel frattempo, il processo di autonomia didattica e organizzativa spinge sin ora gli istituti scolastici ad orientare, con maggior attenzione e specificità rispetto al passato, il proprio intervento;
- 2) anche in presenza di uno strumento di valutazione esterno non sono comunque ipotizzabili interventi di miglioramento efficaci senza il passaggio, difficile ed impegnativo, rappresentato da azioni di autovalutazione in grado di produrre maggiore consapevolezza del rapporto obiettivi/processo/esiti da parte degli operatori e, conseguentemente, cambiamenti significativi nel modo di pensare al proprio lavoro e alla sua organizzazione, sempre meno ripetitiva e sempre più contestualizzata.
- 3) ciò che rende produttivo il modello presentato non è tanto l'automatica trasposizione degli strumenti della qualità [Ishikava, 1988], quanto l'uso di questi strumenti per sorreggere un processo che permette di:
  - dare voce al cliente esterno ed interno dell'organizzazione usando più rappresentazioni degli attori per ricostruire i significati e i processi dell'organizzazione scolastica (piano cognitivo)
  - esercitare la capacità di scegliere responsabilmente attraverso la definizione delle priorità (piano strategico)
  - utilizzare un approccio operativo ancorato al piano della realtà (piano della fattibilità)

- 
- migliorare il processo e non il prodotto finale (piano della valutazione formativa e non solo sommativa)

Queste caratteristiche appaiono in forte coincidenza con il disegno dell'autonomia scolastica che richiama ogni Istituto a rispondere direttamente alle esigenze del proprio contesto concreto. In questo senso il porre l'attenzione sulla regolazione del processo e, di conseguenza, sulla cultura dell'obiettivo e dei risultati, sul dar sempre più voce al cliente, interno ed esterno, sulla capacità di scegliere campi prioritari sui quali intervenire, senza lanciarsi in progetti troppo ambiziosi destinati al fallimento, pare assai utile per promuovere il circuito 'virtuoso valutazione-autovalutazione'.

È piuttosto l'impegno materiale e culturale che le scuole sono chiamate a sostenere, per costruire e mantenere nel tempo un sistema di qualità, che pone le problematiche maggiori. Infatti, come l'e-

sempio proposto ha mostrato, il lavoro di analisi richiesto è certamente molto impegnativo ed è impensabile che in poco tempo le scuole possano procedere ad una definizione così puntuale per tutti i servizi, soprattutto quando si tratta del processo centrale, cioè quello di insegnamento-apprendimento che si articola in una folta serie di servizi. La stesura del manuale di qualità richiede infatti che tutti i servizi siano normati: la progettazione del controllo della qualità implica che siano individuate con chiarezza le attività rilevanti in ciascun processo, che si analizzino le predette attività al fine di scegliere le caratteristiche che devono essere misurate e controllate per assicurare la qualità del servizio, che si definiscano i metodi di valutazione delle caratteristiche scelte, che si stabiliscano i mezzi per influenzare e controllare le caratteristiche al fine di mantenerle entro i limiti specificati (ISO 9004/2).

## Riferimenti Bibliografici

Annali della Pubblica Istruzione (1995), n. 1/2, 41, Le Monnier, Firenze.

American National Standard: *Guidelines for the application of ANSI/ASQC Q91 to education and training.*

Crozier M., Normann R.

(1982), *L'innovazione nei servizi*, EL, Roma.

Direttiva M.P.I. n. 307 del 21/5/97 *Istituzione del Servizio nazionale per la qualità dell'istruzione.*

European Pilot Project, *Quality evaluation in School edu-*

cation disponibile alla pagina Internet <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/poledu/indb-en.html>

Haysom J. (1985), *Inquiring into the teaching process: towards self-evaluation and professional development*, OISE Press, Toronto.

È indubbio che questo lavoro, come quelli che richiedono anche un adeguamento della cultura professionale degli operatori, può essere affrontato solo gradualmente e collettivamente, ovvero sostenuto dall'accumulo di esperienza di diverse scuole che scambiano tra loro le informazioni, i risultati della ricerca individuale. In questa prospettiva non possono che essere utili sinergie tra i progetti Qualità ed esperienze come quella del progetto Copernico<sup>4</sup> che nell'esperienza della scuola genovese si realizza mediante l'organizzazione di un sistema di documentazione-scambio telematico.

Come abbiamo sottolineato all'inizio, il modello dell'assicurazione della qualità, quasi sicuramente, non è in grado di esaurire, da solo, la gamma di aspetti e di fattori che condizionano il successo o l'insuccesso formativo. La prospettiva è differente se lo sguardo sui risultati che garantiscono la qualità tende a spostarsi

dalla valutazione degli outcome (gli apprendimenti) all'output (la realizzazione di attività didattiche coerenti con mission e bisogni e differenziale di apprendimenti tra ingresso e uscita). È evidente che, dato il punto di partenza che vede le scuole catapultate in questo nuovo mondo da una sicura nicchia di rispetto delle cadenze burocratiche, la diffusione di questo modello non potrà che essere lenta. Tuttavia, come ben sostengono Crozier e Normann<sup>5</sup> e come riconoscono anche altri modelli di autovalutazione [E.P.P. <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/poledu/indb-en.html>], un processo formale di negoziazione che investa i significati, i processi e le azioni dei protagonisti permette sicuramente ad un numero crescente di operatori di essere coinvolti nell'attività di miglioramento ed aumenta significativamente la capacità di innalzare la qualità del servizio di istruzione. ■

**4** Il progetto Copernico è uno dei due progetti nazionali del Mpi di sostegno allo sviluppo del processo di autonomia scolastica: un polo del progetto è funzionante a Genova e si occupa della comunicazione e della cooperazione a distanza. L'altro progetto nazionale è appunto il Progetto qualità nella scuola, del quale Euroscuola è, per quanto riguarda Genova, la esemplificazione [<http://www.progettocopernico.idt.ge.cnr.it>].

**5** «... l'innovazione nei servizi ha una natura diversa da quella industriale: mette in gioco fenomeni umani molto più complessi e per avere successo richiede ragionamenti di natura differente. Si può installare una acciaieria in un paese in via di sviluppo; ma non vi si può trasferire l'insieme complesso di rapporti di collaborazione e di consulenza che sostanziano le attività di informatica, o quelle di una società di audit, o anche di un club di vacanze... quando l'innovazione diventa più sociale che tecnica, esige, per avere successo, un nuovo tipo di ragionamento che si focalizzi sulle caratteristiche del sistema umano in questione e sulle sue potenzialità» [Crozier, Normann 1982].

*I quaderni del CEDE* (1993), I risultati delle indagini IEA in Italia.

Ishikawa K. (1988), *Guida al controllo di qualità*, Franco Angeli, Milano.

National Accreditation of Certification Bodies *Guidelines*

*on the application of the ISO 9000 series to further education and training.*

Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, ETAS, Milano.

OECD-OCSE (1994), *Gli indicatori internazionali dell'istruzione*, Armando Editore, Roma.

Vairetti U. (1995), *Fare qualità a scuola*, Le Monnier, Firenze.

[www.progettocopernico.itd.ge.cnr.it](http://www.progettocopernico.itd.ge.cnr.it)

[www.gruppoclas.it/qualità](http://www.gruppoclas.it/qualità)

[www.istruzione.it/qualità](http://www.istruzione.it/qualità)

[www.provstudi.genova.it](http://www.provstudi.genova.it)