

ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI UDINE  
AICQ ASSOCIAZIONE ITALIANA QUALITA'

CONVEGNO SU:  
LA GESTIONE TOTALE DELLA QUALITA': UNO STRUMENTO  
PER IL NUOVO PRESIDE MANAGER  
UDINE 28/10/99

RELAZIONE DEL  
PRESIDE VITO INFANTE\*

**SISTEMI QUALITA'  
NELLE SCUOLE DELL' AUTONOMIA**

**-PRESIDE DELLA SMS "COSTA" DI CIRIÈ (TO)\*\***  
via Trieste 3 tel 011/9210358 e-mail [gammaq@tin.it](mailto:gammaq@tin.it)  
-PRESIDENZA NAZIONALE AICQ SETTORE SCUOLA  
-COORDINATORE AICQ GRUPPO SCUOLA PIEMONTESE

\*\*istituto con sistema qualita' certificato iso 9001

## LA VIA DELLA QUALITA' NELLA SCUOLA

In ogni istituto vi sono esempi di eccellenza ed esperienze significative, ma il problema è come diffonderli e renderli caratteristica stabile del sistema.

In ogni istituto vi sono anche aspetti del servizio che possono e debbono essere migliorati. Ma occorre un prerequisito: un clima organizzativo favorevole per una strategia del miglioramento a piccoli passi.

Il cambiamento deve riguardare soprattutto gli aspetti didattici, relazionali, docimologici, organizzativi e gestionali che caratterizzano il servizio scolastico.

Qualsiasi punto può essere utile per iniziare a migliorare la qualità nelle scuole, dato che tutti i fattori e i processi sono interconnessi. Un intervento di miglioramento può avviare un ciclo "virtuoso": è importante vedere la scuola come un fluire di processi strettamente collegati; uno di essi può avere un effetto di trascinamento nei confronti degli altri.

Nella presente relazione verranno descritti alcuni percorsi realizzati dalle scuole per introdurre elementi di qualità al loro interno che si possono classificare come segue:

- 1-Fare comunque un po' di qualità in più negli istituti.
- 2-Fare qualità in modo organizzato
- 3-Fare qualità in modo organizzato e certificabile.

### 1-Fare comunque un po' di qualità in più negli istituti.

Questo è un percorso che può essere seguito per giungere gradualmente a un sistema di gestione totale della qualità:

- si avvia il miglioramento da un problema molto sentito dalla comunità scolastica (utenti, personale dipendente, territorio);
- si individuano le cause su cui è possibile intervenire, si seleziona una di queste cause - la più importante per il maggior numero di persone e che incide maggiormente sugli esiti;
- utilizzando gli strumenti culturali in possesso degli insegnanti si determina una strategia per l'intervento;
- si attribuiscono responsabilità e si definiscono obiettivi e indicatori per i controlli, evitando itinerari troppo ambiziosi, fuori portata o laceranti per l'Istituto;
- si effettuano i controlli.

Risolto il problema si scrive la procedura che descrive il nuovo processo, responsabilità, controlli; in caso contrario si riprova.

L'esempio che segue nacque come ricerca empirica sul controllo dei processi didattici effettuata all'interno di una scuola a partire dal 1987. Dieci anni dopo, i risultati di questa esperienza configurarono un modello di Qualità simile a quello descritto dalle norme ISO 9000, che influenzò altre scuole, tra cui la SMS "N. Costa" di Ciriè (To), il cui sistema qualità venne certificato nel giugno 1999 secondo la norma ISO 9001.

### IL PROBLEMA

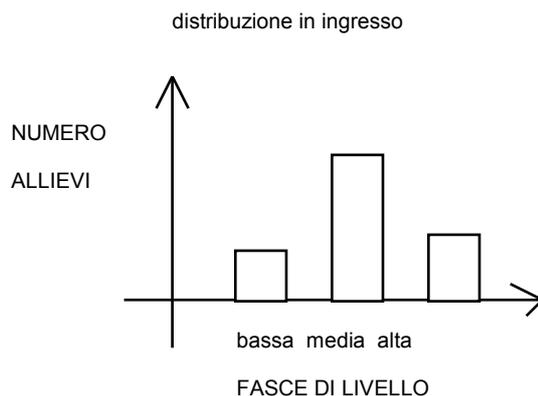
Questo istituto, una scuola media statale del basso Canavese, aveva un grosso problema da affrontare: le proteste dei genitori sempre più articolate e pressanti a causa dell'alta selezione dei ragazzi licenziati al primo anno di scuola superiore.

## LA RISPOSTA DEL COLLEGIO

La scuola decise di porre fine alle lamentele, in parte ingiustificate per la serietà dell' impegno dei docenti, e cercò di capire meglio il problema raccogliendo i dati a sua disposizione e sottoponendoli ad analisi statistica.

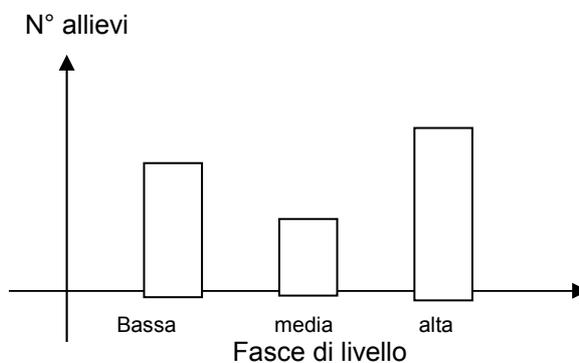
La distribuzione in ingresso dei risultati delle prove parallele sottoposte agli allievi di prima, era, nel corso degli anni, quella rappresentata in fig. 1: una distribuzione approssimativamente "gaussiana", con pochi allievi nella fascia bassa, molti nella fascia media e ancora pochi nella fascia alta.

Fig. 1



Nelle terze, però, si rilevava una distribuzione a "doppia gobba" (bimodale) che venne interpretato come un segnale che nell' arco del triennio si erano andati formando due gruppi, quello dei "bravi" e quello dei meno "bravi", con una forte diminuzione del numero di allievi collocati nella fascia centrale (fig. 2).

FIG. 2



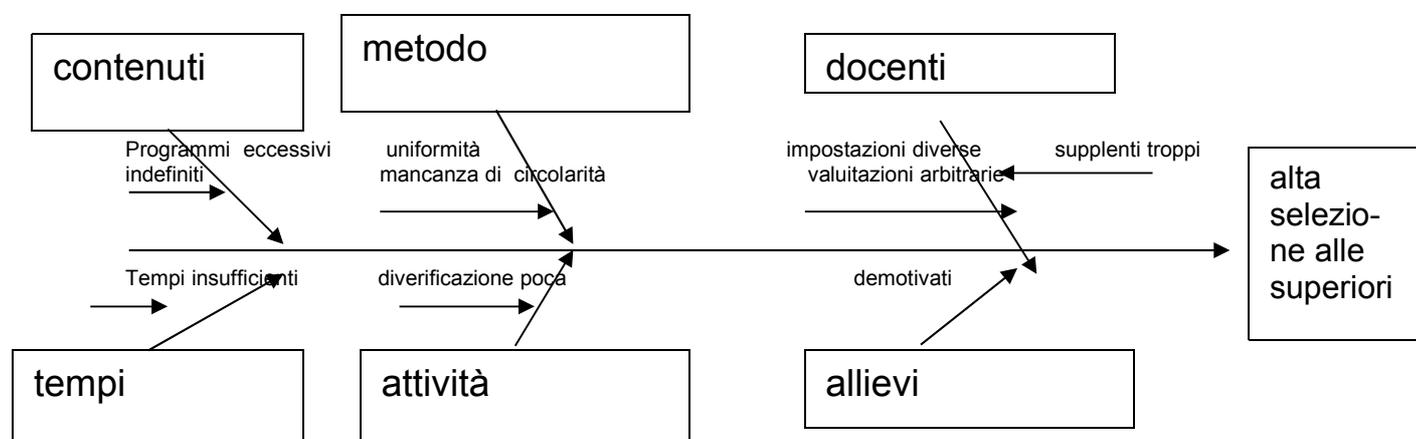
Attribuimmo questo al fatto che una parte dei ragazzi della fascia media andava peggiorando nel tempo e la distanza che si creava tra i due gruppi, quello della fascia bassa e quello di fascia alta, finiva con l'aumentare, rendendo molto difficile il lavoro dei docenti e poco proficuo quello degli allievi. Il risultato complessivo era negativo per entrambi.

La stessa distribuzione bimodale, o altre ancora più caotiche, si ritrovavano in tutte le classi terze anche di altre scuole medie sottoposte alle stesse analisi.

Si concluse, pertanto, che:

UNA CURVA BIMODALE E' IL PRIMO INDICATORE DI NON QUALITA'

La ricerca delle cause venne effettuata nelle seguenti aree:



#### LE CAUSE

Le cause individuate dal Collegio dei Docenti furono le seguenti:

- una babele di linguaggi tra i docenti;
- fini e paradigmi di riferimento diversi per ogni classe e/o per ogni docente;
- sovrabbondanza dei contenuti trattati;
- comportamenti basati sull'opinione piuttosto diffusa per cui si crede che un bravo insegnante debba tenere delle "belle" lezioni piuttosto che delle lezioni efficaci;
- rotazione dei supplenti che entrano in classe a volte senza preoccuparsi nemmeno di parlare con il capo d'istituto;
- esagerato o esclusivo ricorso al metodo della lezione frontale;
- metodi di insegnamento "a strappo" (troppo veloci rispetto ai tempi di apprendimento reali).

Un altro esperimento che fu condotto in quel periodo si rivelò molto significativo: ai ragazzi di seconda e di terza media vennero somministrate le stesse prove di ingresso delle classi prime e si vide che spesso i risultati erano decisamente peggiori.

La causa di questo fu individuata in una sistematica mancanza di insegnamento ciclico da parte dei docenti.

#### LA RICERCA DI UN MODELLO DELL' INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO

Negli anni che seguirono si misero in pratica molte iniziative finalizzate a migliorare i risultati nel campo della didattica. Il punto di partenza condiviso da tutti per scelta collegiale, fu un modello di apprendimento frutto delle teorie del *Mastery learning*, opportunamente aggiornate e adattate e, in modo particolare, l'accento posto sui fattori che influiscono sull'apprendimento rendendolo efficace:

$$\text{apprendimento} = F(\text{TEMPO, PROFESSIONALITA', STILE INS. INDIVIDUALIZZAZIONE... IMPEGNO, STUDIO, COSTANZA..})$$

.....

#### GLI INTERVENTI

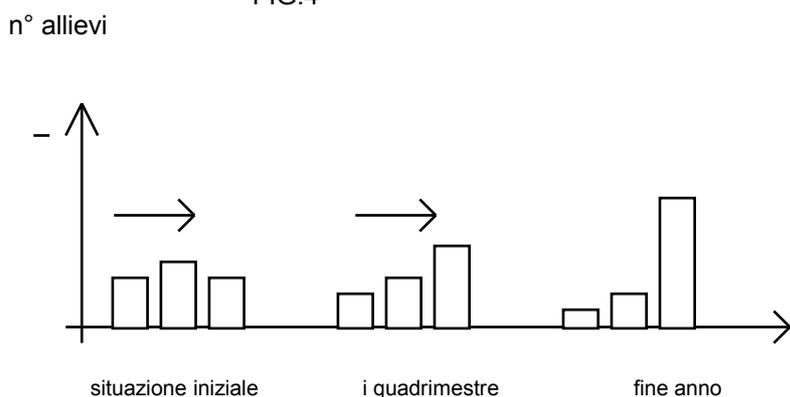
Come primo intervento correttivo per migliorare la situazione si decise di esplicitare i livelli minimi accettabili per ogni materia e adottare griglie comuni di valutazione impostate su tassonomie di riferimento per poter disporre di dati confrontabili.

Tutto questo risultò essere un aiuto estremamente efficace per controllare la programmazione a livello di gruppi per materia, Consiglio di Classe e Collegio dei Docenti (Fig. 4).

Il monitoraggio degli effetti per mezzo di prove parallele tra le varie classi fece rilevare un progresso sul piano didattico e della disciplina.

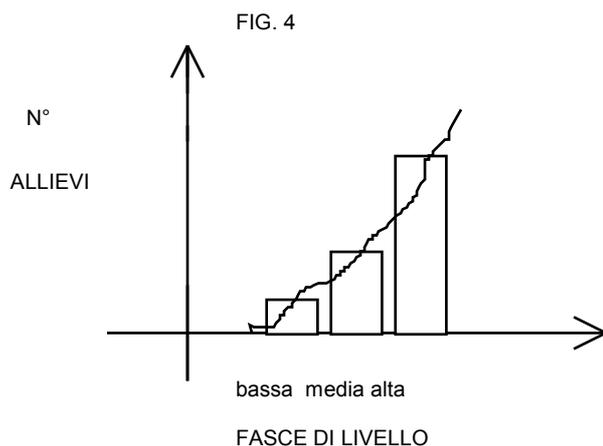
UN FATTORE DI NON-QUALITÀ DI UNA SCUOLA:  
TRASCURARE L' ANALISI DEI DATI IN SUO POSSESSO

EVOLUZIONE OTTIMALE DI UNA CLASSE  
FIG.4



Nella scuola si realizzano quindi processi ottimali, processi tendenzialmente critici, processi patologici (bimodale) e processi caotici, ciascuno caratterizzato da una ben precisa curva di rappresentazione dei risultati.

DISTRIBUZIONE IDEALE DEI RISULTATI



Ogni intervento sulla didattica si rifletteva in modifiche positive dei risultati delle classi e le curve delle terze classi cominciarono sempre più a tendere verso la distribuzione ottimale: quella simile a una "J" (V. fig. 4). Il processo durò alcuni anni tra interventi di miglioramento e verifiche.

Il miglioramento dei processi didattici ebbe un effetto di trascinamento su tutti gli altri processi della scuola, sul clima interno, sull' organizzazione, sul lavoro dei docenti, della segreteria e dei

collaboratori ausiliari. Ma soprattutto ebbe un impatto positivo su genitori e allievi.

Partendo dal controllo statistico dei processi sono andate modificandosi la struttura della scuola e la sua impostazione didattica.

Lo sviluppo di questa esperienza portò all' impostazione di fatto di un sistema qualità.

## 2 - FARE QUALITA' IN MODO ORGANIZZATO

Altro discorso, invece, è l' introduzione della qualità prendendo come riferimento un esempio o una linea guida (ad esempio la UNI EN ISO 9004/2 per i servizi).

Alcune scuole in Italia hanno istituito al loro interno un sistema qualità conforme alle norme ISO 9001 o 9002.

Ma la verifica di conformità attualmente si può avere o certificando il sistema realizzato o confrontandolo a un sistema noto e certificato.

**Il sistema ISO:**

- non è un punto di arrivo, ma un punto di partenza per fare qualità in modo organizzato
- è una super regola che l' organizzazione si dà e che facilita le decisioni successive
- si basa su venti requisiti essenziali
- può essere istituito solo se l' organizzazione accetta al suo interno i principi della qualità
- poiché la scuola non è un sistema a legame forte, può servire a legare tra loro gli elementi del sistema.

Le strategie, i metodi e gli strumenti della qualità potranno essere una via efficace per affrontare le novità dell' autonomia senza correre il rischio che l' attuale sistema degeneri verso il caos. Passare da un' organizzazione basata sul buon senso a quella della norma rappresenta un notevole cambiamento.

Di seguito (tab 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, fattori culturali, convenienza, scelta)

## 3- FARE QUALITA' IN MODO CERTIFICABILE

La SMS "Costa" ha ottenuto la certificazione del sistema qualità secondo la norma ISO 9001

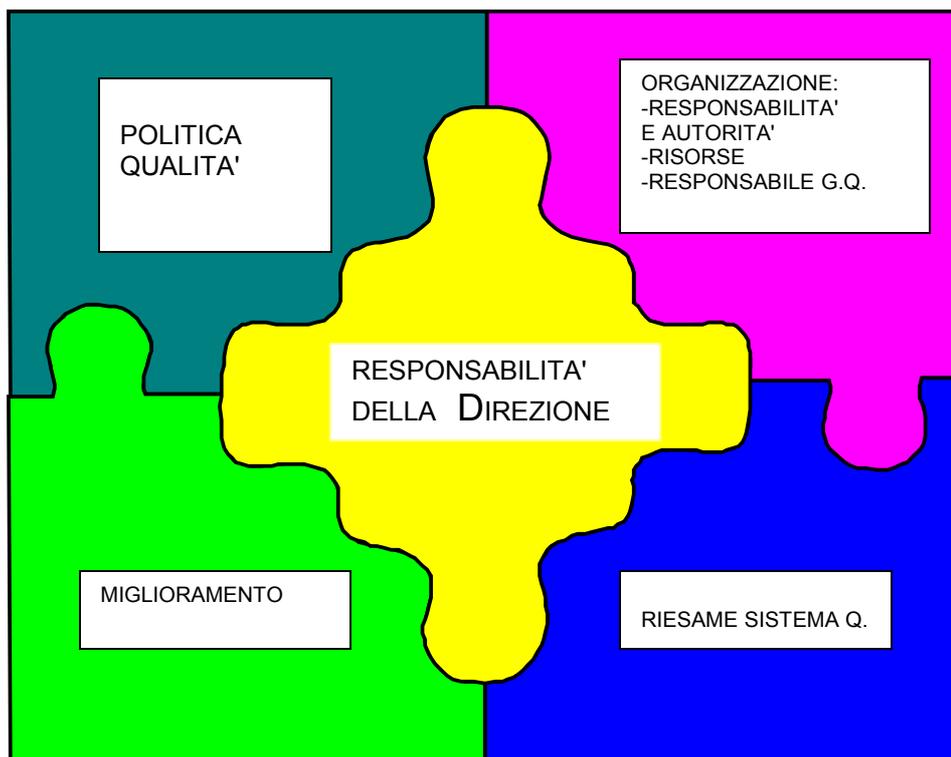
non per ottenere il classico "bollino" ma per avere la prova che il sistema realizzato fosse effettivamente a norma ISO.

Di seguito si riporta uno schema riassuntivo dei requisiti del sistema (20 in tutto) qualità certificato presso la Costa, raggruppati in quattro aree per facilità di esposizione.

## AREA 1

### RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE

Sono nettamente suddivise le competenze e le responsabilità interne alla scuola. La responsabilità della Direzione copre quattro aree rappresentate nella figura seguente.

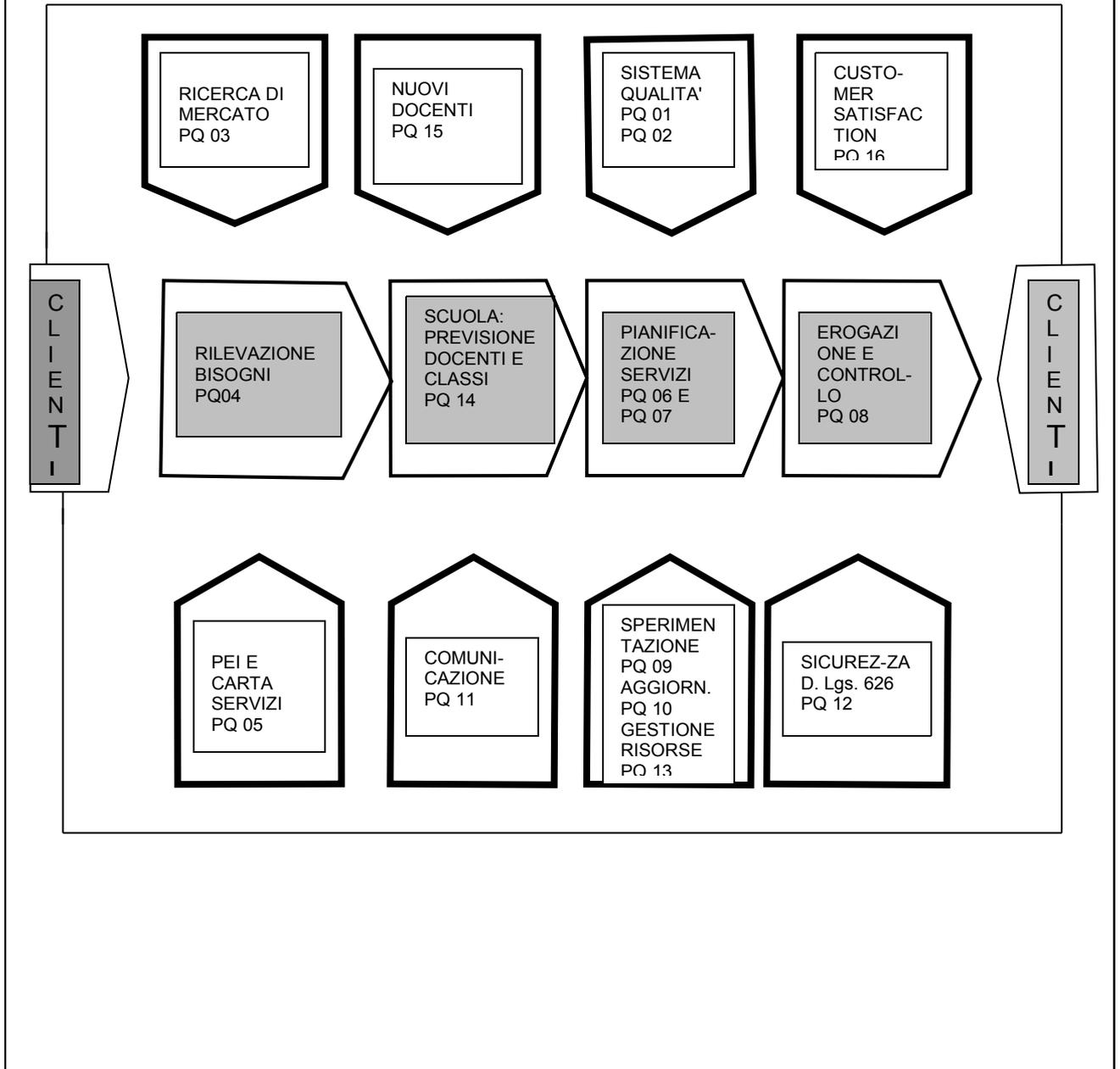


La politica della qualità è il punto di avvio del sistema. La direzione della scuola è rappresentata non solo dal capo di istituto ma anche dal Collegio dei Docenti, dell' Assemblée Ata e dal Consiglio di Istituto secondo le rispettive competenze.

Nelle pagine seguenti si riportano alcune esemplificazioni schematiche.

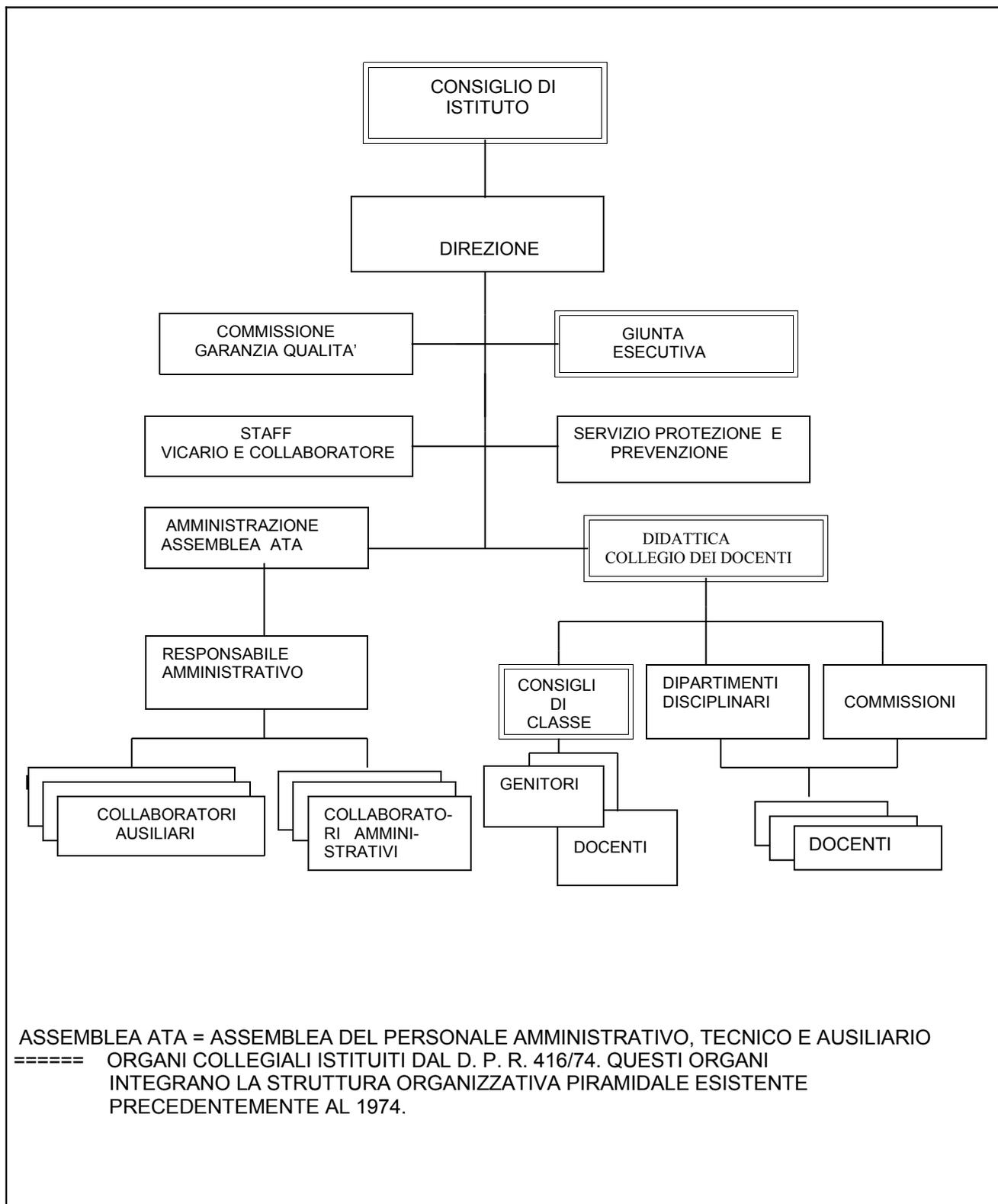
*E' molto importante per lo sviluppo della politica individuare i principali processi della scuola anche al fine di definire le modalità operative e le responsabilità.*

**SCHEMA DEI PROCESSI CHE SI SVOLGONO  
NELLA SCUOLA CON LE PROCEDURE DI  
RIFERIMENTO**



ORGANIGRAMMA TIPO PER DEFINIRE FUNZIONI, AUTORITA' E RESPONSABILITA', CONFINI, DIPENDENZA FUNZIONALE E

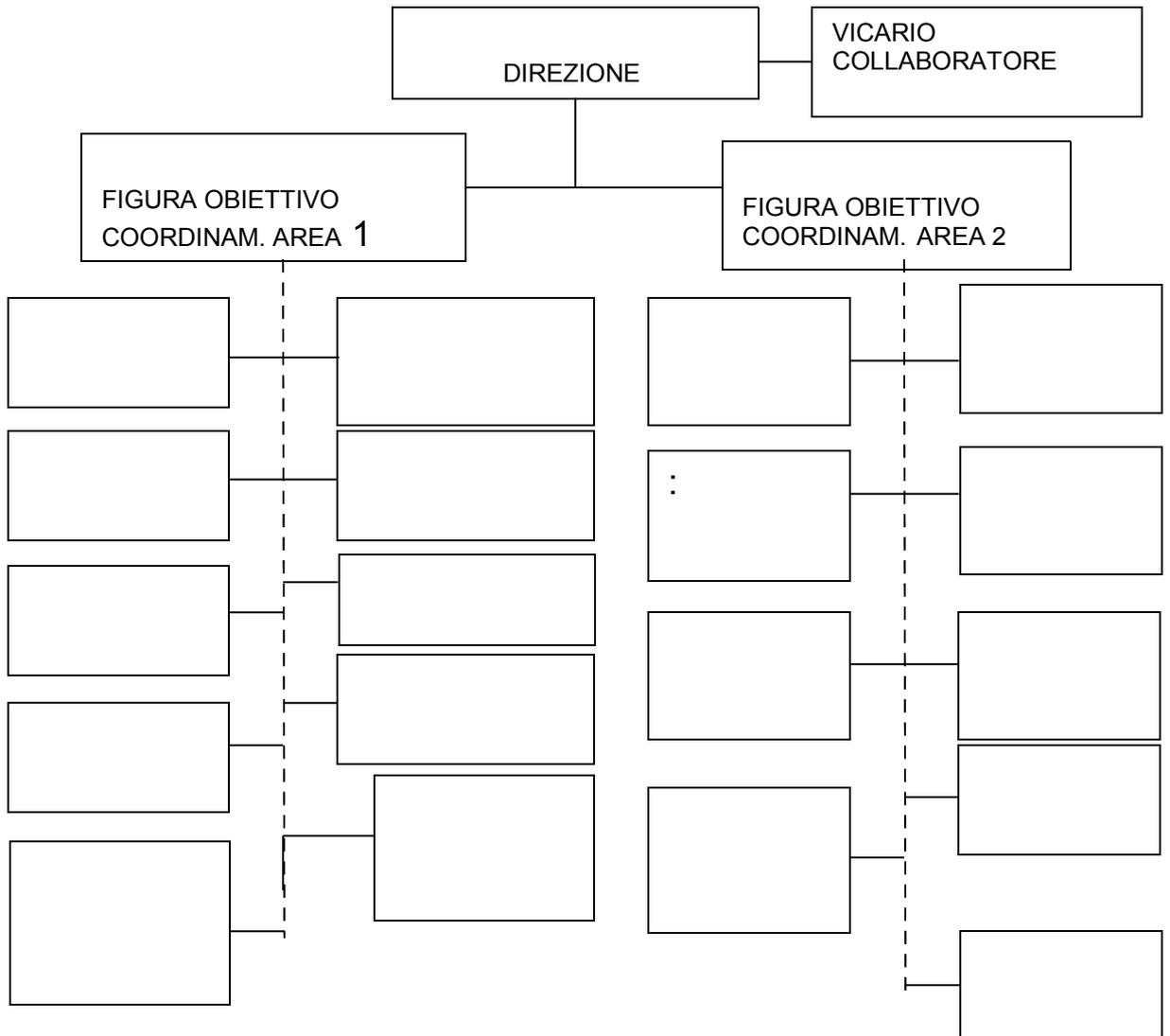
## MODALITA' OPERATIVE.



ESEMPIO DI ORGANIGRAMMA CON FIGURE OBIETTIVO E INCARICHI CD  
 LE FIGURE OBIETTIVO SONO STATE INTRODOTTE CON IL NUOVO

# CONTRATTO

Responsabili degli incarichi sono i docenti . Il personale di segreteria (in corsivo nell' organigramma) collabora. Le figure obiettivo e i collaboratori svolgono azioni di interfaccia, sono di supporto ai colleghi e alla segreteria per il corretto svolgimento dell' incarico ed esercitano tempestivamente azioni preventive o correttive in caso di non conformità.



## ORGANIGRAMMA A MATRICE

Con il sistema l' organigramma assume la forma di una matrice con

responsabilità incrociate tra le varie funzioni.

<p>FUNZIONI →</p> <p>↓</p> <p>ATTIVITA'</p>	DIREZIONE	STAFF	ASSEMBLEA ATA NE AMMINISTRAZIO-	CONSIGLIO DI ISTITUTO	DIDATTICO COLLEGIO DOCENTI	RELAZIONI ESTERNE	SPP	GARANZIA QUALITA'
RESPONSABILITA' della DIREZIONE	●	○	○	○		○		
SISTEMA QUALITA'	●	○	○		○	○		
PROGETTAZIONE	○		○	○	●			
CONTROLLO PROCESSO		○			●	○		
AZIONI PREVENT. E CORRETTIVE	○		●	○		●		
VERIFICHE ISP. INTERNE/ESTERNE	○							●
FORMAZIONE ADDESTRAMENTO			○		●			
TECNICHE STATISTICHE			○		●			
PROVE CONTROLLI E STRUMENTI DI VALUTAZIONE					●		○	

## AREA 2 SISTEMA QUALITA'

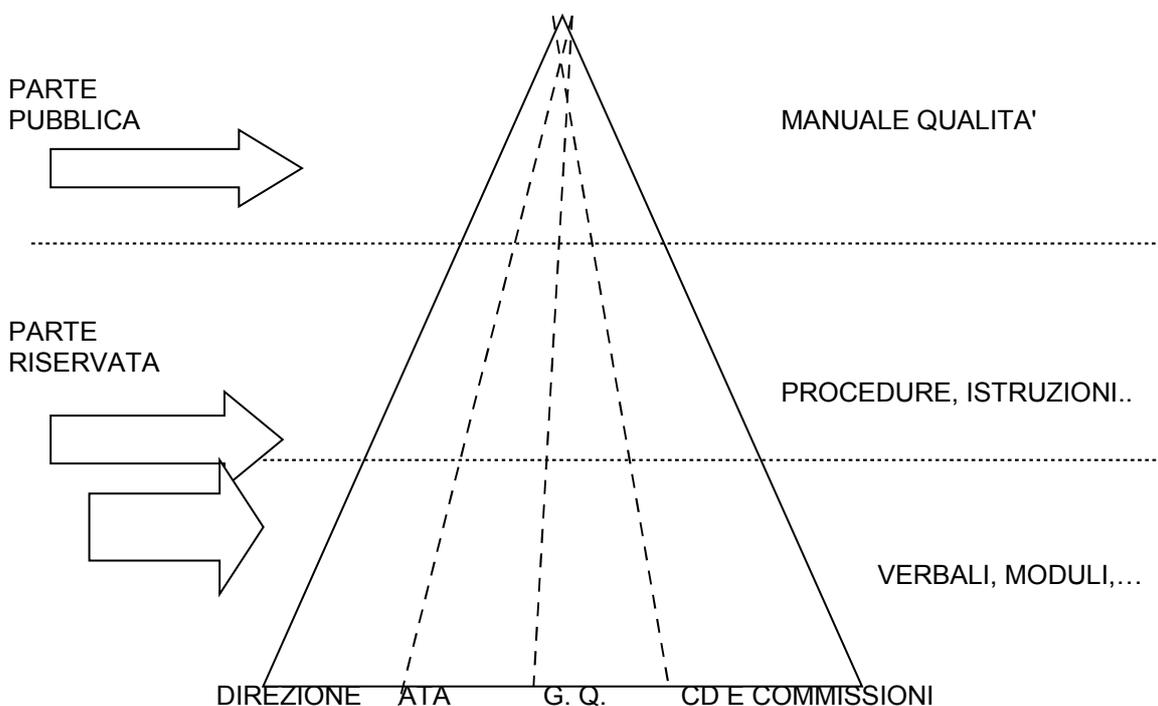
Il sistema qualità è gestito e reso operante dal responsabile Garanzia Qualità, che ha l'incarico di verificare tutte le attività della scuola significative per la qualità, in collaborazione con tutte le funzioni scolastiche.

In caso di difformità, il responsabile avverte gli interessati e il Preside con nota da mettere agli atti della scuola.

La documentazione del sistema qualità viene gestita nelle fasi emissione, approvazione, aggiornamento e diffusione ed è strutturata come segue:

- Manuale della Qualità
- Manuale delle procedure
- Progetti; Piani; Disposizioni; Programmazioni didattiche; Istruzioni
- Moduli sistema qualità
- Registri

Gli altri livelli vengono dati in visione, previa autorizzazione da parte della direzione, agli ispettori esterni e al personale interno interessato.



## AREA 3

### CONTROLLO DELLA PROGETTAZIONE E DEI PROCESSI

Il processo della progettazione è stato gestito nelle diverse fasi di:

- pre-progettazione
- sperimentazione
- messa a punto del progetto
- definizione della documentazione
- modifica del progetto
- aggiornamento della documentazione
- comunicazione agli utilizzatori.

L'esecuzione del progetto è affidata per la parte didattica ai docenti e per la parte amministrativa e ausiliaria al personale ATA.

L'istituto deve prevedere già in fase di progettazione le azioni correttive e preventive per garantire l'efficacia dei propri processi.

Le attività devono essere progettate realizzate e controllate ponendo particolare attenzione alle azioni preventive e correttive, alla informazione e alla formazione del personale.

## AREA 4

### VERIFICHE ISPETTIVE, PROVE, CONTROLLI

La responsabilità delle verifiche ispettive interne sul sistema risale alla Direzione che rilascia delega alla Funzione Garanzia Qualità.

Quest'ultima ha l'incarico di svolgere le ispezioni secondo la prassi e la procedura di riferimento. Le risultanze permettono il riesame del sistema e le azioni di miglioramento.

Tutta la strumentazione (griglie, schemi, tabelle, punteggi) deve garantire la costanza, la ripetibilità, la trasparenza e la confrontabilità delle valutazioni.

La scuola si è dotata di un insieme di indicatori e di istruzioni per le verifiche sul sistema qualità.

**Aicq SETTORE SCUOLA HA PUBBLICATO LINEE GUIDA PER L'INTRODUZIONE DELLA NORMA ISO 9001/2 NELLA SCUOLA.**

tab. 1

## EFFETTI SPERIMENTATI CON L'ISTITUZIONE DEL SISTEMA QUALITA'

LA SCUOLA:	EFFETTI	
	SENZA SISTEMA	CON SISTEMA ISO
STA IN PIEDI "DA SOLA"	NO	SI
E' AUTOCORRETTIVA	IN PARTE	SI
MIGLIORA CONTINUAM.	NO	SI
HA UN CLIMA SERENO	NO	SI
VI E' COLLEGIALITA'	IN PARTE	SI
SI LAVORA MEGLIO	NO	SI
SELEZIONA	SI	MARGINALE
RECLAMI	SEGNALI NEGATIVI	POSITIVI

**Il sistema qualità messo a punto e certificato dalla SMS "N. Costa" di Ciriè (To) viene descritto nel manuale della qualità e in quello delle procedure. Le procedure, scritte al termine di ogni processo di miglioramento, sono sedici. Nella tabella seguente si riportano gli effetti benefici sul sistema. Con i + e i - sono riportati gli effetti osservati o misurati. I dati sono dedotti dall' applicazione di un insieme di indicatori per l' analisi del sistema (TAB. 2).**

tab. 2

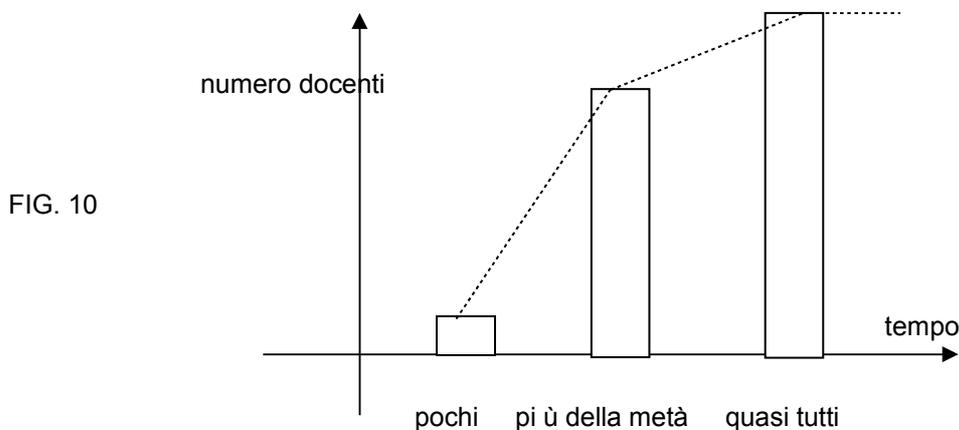
## EFFETTI DELLE PROCEDURE

PROCEDURE	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		++	+++++

## 4- LA CRESCITA PROFESSIONALE

I docenti coinvolti nelle esperienze descritte dapprima reagirono all'innovazione con manifestazioni di ansia, apprensione, confusione e preoccupazioni narcisistiche sulle proprie capacità di adeguarsi. In una seconda fase le preoccupazioni cominciarono piuttosto a riguardare la riuscita del progetto e i problemi concreti che si andavano manifestando.

La progressiva adesione dei docenti al progetto complessivo è raffigurabile con una curva simile a quella della moltiplicazione dei girini in uno stagno: prima pochi, poi via via gli altri, fino alla stabilizzazione (FIG. 10).



È fondamentale l'adesione convinta di almeno di un gruppo di persone e un clima di fiducia reciproca e di accettazione del lavoro degli altri: è questo che rende sistema un insieme di persone.

Oggi che la certificazione è stata ottenuta, alla "Costa", i docenti chiedono di mantenere le nuove modalità introdotte. Accettano ogni richiesta di collaborazione e negano di avere avuto in passato atteggiamenti diversi.

## 5-UN' IPOTESI PER FINIRE

Nel settore dell'istruzione non possono essere utilizzati modelli e ricerche sulla qualità sperimentati in altri campi, senza apportarvi fortissimi adattamenti: la scuola non è luogo dell'esecuzione ma dell'interpretazione.

La ricerca di strade autonome non deve però portare a rinunciare in modo preconcetto a contributi positivi provenienti da altre esperienze.

In base alle ricerche effettuate, oggi siamo in grado di sostenere che l'introduzione del sistema qualità nella scuola sia importante perché:

- non si può educare alla qualità se non se ne pratica la ricerca al proprio interno (principio di continuità di Dewey);
- la qualità promuove emozioni positive e crescita professionale nel personale, valorizzazione del ruolo di ogni operatore e superamento dell'autoreferenzialità;
- migliora la comunicazione con gli altri sistemi esterni;
- trasforma le scuole in organizzazioni che apprendono.

## LO SVILUPPO DEL PROGETTO SU SCALA PROVINCIALE

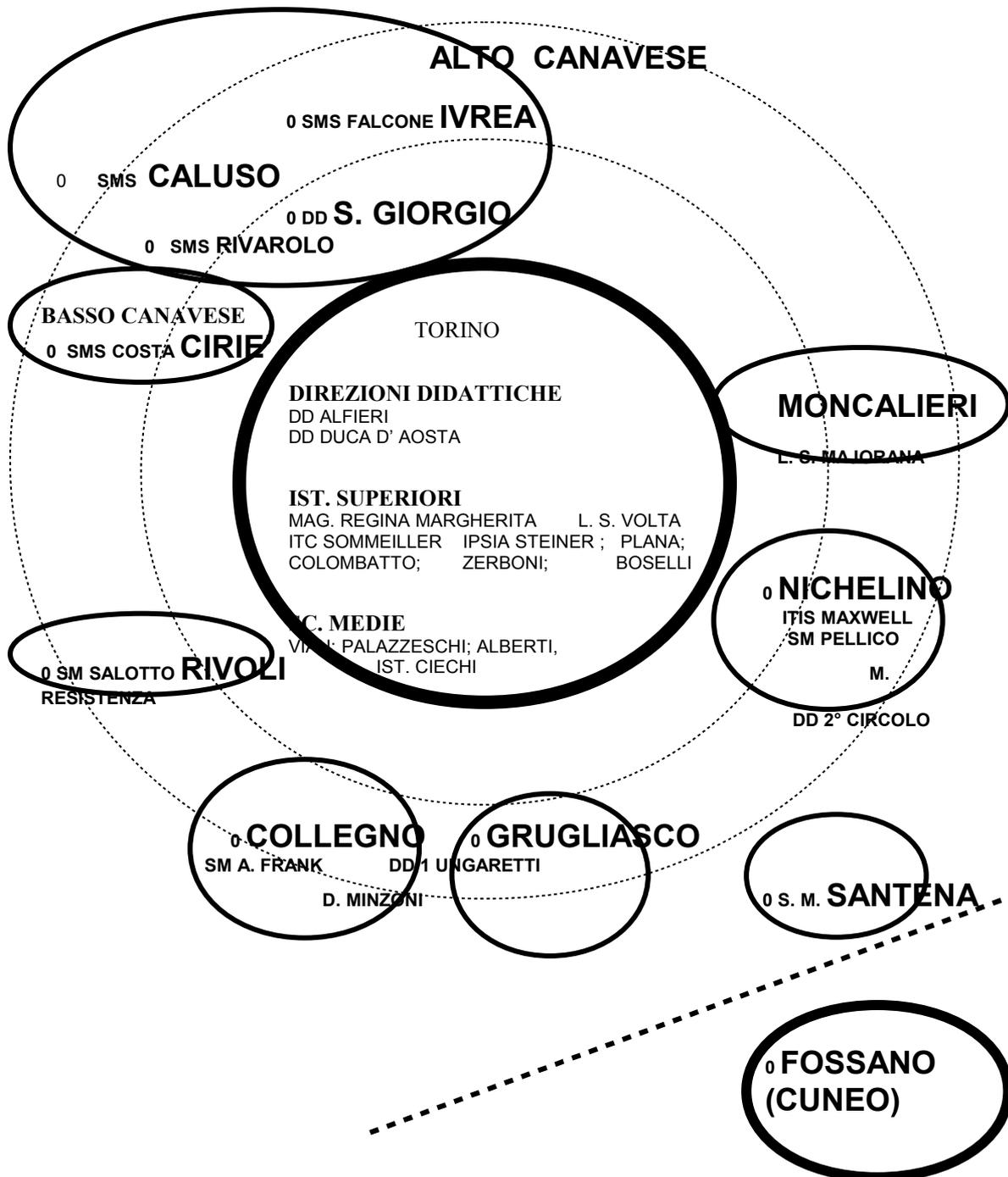
**AicQ**

SETTORE SCUOLA PIEMONTE  
20/09/99

*PROGETTO*  
**QUALITA' 2000**

Il Progetto coinvolge trenta istituti piemontesi di ogni ordine e grado a cui è stato attribuito un tutor AICQ per l'avvio del sistema

**SCUOLE INTERESSATE**



## BIBLIOGRAFIA SULL' ESPERIENZA

### ARTICOLI, RELAZIONI SULL' ESPERIENZA

#### 1-ARTICOLI PUBBLICATI SU "SCUOLA E DIDATTICA" EDITRICE LA SCUOLA BRESCIA:

- A. BELLOMO, V. INFANTE, S. LABANTI, A. MALTESE, D. PLUTINO, O. PRETTI: "PROGRAMMAZIONE E SCIENZE STATISTICHE PER UNA SCUOLA AUTOCORRETTIVA" 1/2/88
- V. INFANTE, S. LABANTI, O. PRETTI, A. BELLOMO, D. PLUTINO, A. MALTESE:  
" MODELLI PER VALUTARE LA PROGRAMMAZIONE DI ISTITUTO" 1/10/89
- D. PLUTINO A. ATTUONI: "QUALITA', INFORMATICA, SCUOLA" 1/10/90
- V. INFANTE , S. LABANTI: "ALCUNI STRUMENTI PER LA QUALITA' NELLA SCUOLA ( CON GLOSSARIO DEI TERMINI DELLA QUALITA' TRADOTTI PER LA SCUOLA)" 15/2/92

#### 2-RELAZIONI E ATTI CONVEGNI

- CONVEGNO AICQ, PROVVEDITORATO, PROVINCIA DI TORINO SU " LA QUALITA' NELL' IMPRESA EDUCATIVA"-TORINO NOV. 1991
- V. INFANTE-"ASPETTI RELAZIONALI E PROCEDURALI PER UN PROGETTO NELLA SCUOLA MEDIA ( IL MANUALE DELLA QUALITA')"
- POLITECNICO DI TORINO-DIPARTIMENTO MATEMATICO-GRUPPO CNR 16/2/93
- V. INFANTE-"MODELLI DI INDIVIDUALIZZAZIONE DELL' INSEGNAMENTO"
- FORUM "QUALITA' DELLA SCUOLA"-MINISTERO PUBBLICA ISTRUZIONE, CEASCO, ANP, PROVVEDITORATO, IRSSAE, UNIONE INDUSTRIALE-TORINO 12/11/96
- V. INFANTE "ESPERIENZE DI APPLICAZIONE DI SISTEMI QUALITA' NELLA SCUOLA"
- ATTI CONVEGNO AICQ NOV. 99 TORINO
- ATTI CONVEGNO AICQ MAGGIO 99 TORINO
- SEMINARIO AGGIORNAMENTO DIRIGENTI NOVARA FEBBRAIO 1997
- SEMINARIO SULLA QUALITA' CREMONA 1998

## TESTO DI RIFERIMENTO

### LINEE GUIDA PER L' APPLICAZIONE DELLE NORME UNI EN ISO IN UN ISTITUTO SCOLASTICO

EDITO DA  
AICQ

ASSOCIAZIONE ITALIANA DELLA QUALITA' SETTORE SCUOLA