

La qualità nelle istituzioni scolastiche L'equilibrio del docente tra inclusione e rigore (1)

di Vincenzo Curion



La crescente competitività del mondo del lavoro e le dinamiche ad esso connesse spingono sempre più ogni individuo a responsabilizzarsi e a ricercare e/o ricreare continuamente professionalità e competenze, per restare al passo con il rispettivo settore di pertinenza. Questo trend, che si consolida di giorno in giorno, fa sì che nel vissuto di ognuno, ci sia un progetto di vita che riguarda anche il mantenimento e/o l'acquisizione di conoscenze,

competenze e abilità, per non restare escluso dal proprio ambiente sociale di riferimento ma anzi, per cercare di ampliarlo sempre più e meglio.

Sotto la spinta delle necessità di ognuno, la formazione vive un ripensamento collettivo, sia per quanto concerne i settori del non formale e dell'informale, sia, soprattutto per il formale.

Quest'ultimo settore, a ondate quasi regolari, vive di riforme che spesso, ad un osservatore esterno, danno l'impressione di minarne la credibilità e l'efficacia.

Di fatto, con l'evolversi della domanda di formazione formale – che certifica il valore legale di competenze e conoscenze-, il legislatore non ha potuto fare altro che cercare di "tendere" in due opposte direzioni l'Istituzione Scolastica sotto l'azione di due distinte istanze: quella socio-inclusiva, che da sempre caratterizza la Scuola Italiana, e quella istruttiva.

All'indomani dell'ennesima riforma, queste due spinte rischiano di spaccare ulteriormente il Sistema Scolastico Nazionale, trasformandolo in un paludato accampamento, laddove occorrerebbe un collaudato e preciso meccanismo che operi col chiaro intento di formare un individuo, il che significa offrire alla collettività una risorsa in più per il proprio benessere e sviluppo.

Fronteggiare la mediazione tra socio-inclusione e istruzione è un difficile lavoro di equilibrio che interessa tutto il Sistema Scolastico Nazionale, a cui sono chiamati tutti i Docenti sia in fase di progettazione didattica sia in fase di attuazione sia, soprattutto, in fase di verifica del lavoro svolto.

A complicare il quadro, provvedono la distribuzione geografica del Sistema Scolastico Nazionale e la spinta al "glocal". Si vuole cioè, una Scuola ancorata al territorio che valorizzi in chiave educativa le risorse delle comunità in cui ogni singolo istituto è incardinato, capace di proiettare ogni discente in una dimensione globale. Questa richiesta di soluzioni glocal, si traduce in una propensione all'autonomia di ogni scuola che richiede una capacità di deroga forte: demandare alla singola Organizzazione nel pieno rispetto della sua autonomia di giudizio e azione; e nella tutela del risultato atteso dalla collettività più ampia.

A una domanda così complessa e articolata, l'Istituzione Scolastica non può che far fronte con una risposta di qualità, dove per qualità si intende il "Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti" (cit. UNI EN ISO 9000:2005).

Questa definizione si focalizza su caratteristiche intrinseche del servizio, dove per intrinseco non s'intende inconsapevole: il docente che opera deve agire non certamente in un'ottica deterministica *-non ci sono stampi per il pensiero e la conoscenza-*, ma in un'ottica possibilistica.

Il Docente agisce con consapevolezza per creare la possibilità di migliorare quanto già esiste e di creare quel che non esiste.

Alla Scuola che voglia rispondere in qualità, è richiesto innanzi tutto il sapere ascoltare e raccogliere le richieste per formalizzarle in requisiti utili a progettare, attuare e verificare.

C'è una fase iniziale che richiede capacità di ascolto delle diverse istanze e che, per la complessità che il tessuto sociale evidenzia di giorno in giorno, andrebbe affrontata con il massimo del rigore possibile mettendo in campo tutte le conoscenze e le prassi dell'ingegneria dei requisiti: quella specializzazione che supporta la raccolta delle richieste, la loro catalogazione e valutazione per tradurla in esatta progettazione.

Dall'attenzione, prima all'utenza e poi alle parti interessate, tutte, discende la bontà della progettazione che, per il quadro socio-geo-politico mondiale in atto, deve essere quanto più possibile glocal.

È vero sì che sono da valorizzare le specificità dei luoghi di vita ma è altresì vero che la spinta deve essere quella di concorrere ad abilitare cittadini del mondo: individui capaci di interpretare e rispondere ad una pluralità dinamica e mutevole di stimoli, senza perdere il rispetto di sé e delle realtà in cui si troveranno a vivere, valorizzando sempre se stessi e le opportunità che si presenteranno.

Dettagli del Sistema di gestione della qualità nella Didattica.

La formazione del Docente in qualità.

Il bilancio di competenze, conoscenze e abilità che dinamicamente si cerca di instaurare attraverso i mezzi della didattica quotidiana, è sotteso ad un processo di mediazione che si serve di tecniche di comunicazione che pure vanno pensate e applicate in qualità. Formarsi per i docenti non è solo un compito istituzionale ma è anche un preciso dovere di autoeducazione che potrebbe avere una politica di qualità del

tipo: "Insegnare a se stessi, a trarre fuori, nel miglior modo possibile, il proprio sapere per disseminarlo e valorizzarlo nel rispetto di ogni singolo interlocutore affinché quest'ultimo lo possa fare proprio".

Questa visione deve caratterizzare la formazione del Docente che è chiamato ad un difficile ruolo di regia ed è per questo che ha una duplice necessità: in primo luogo di conoscere dettagliatamente gli aspetti della qualità che investono i processi che svolge; in secondo luogo di saper mettere in qualità questi processi perché il suo lavoro sia più funzionale.

Il Docente a confronto con i modelli della qualità.

Sulla Scuola si è detto e si è scritto tantissimo. Parlare di qualità nelle Istituzioni Scolastiche invece dovrebbe essere un “dialogo muto”, per due motivi di fondo. Un primo, la qualità discende dalla riflessione che mal si concilia con l’eccesso di informazione.

Un secondo è che i modelli dei sistemi di gestione per la Qualità nella loro attuazione non devono mai ingessare l’Organizzazione.

Un Sistema di Gestione non è una sovrastruttura e la nuova Norma UNI EN ISO 9001:2015 sottolinea, nella sua impostazione, che deve restare in piedi solo ciò che serve perché il servizio sia considerato soddisfacente dall’utente. Abbinando quest’impostazione al concetto di “successo duraturo dell’organizzazione” (cit. UNI EN ISO 9004:2009), l’Istituzione Scolastica che adotti un sistema di gestione della Qualità è una organizzazione snella, con gruppi di lavoro ben coordinati tra loro che hanno chiara la visione prospettica del loro lavoro funzionale all’architettura dell’intero Sistema Scolastico Nazionale. Affinché un’Istituzione Scolastica adotti un Sistema di Gestione della Qualità e lo renda realmente efficace ed efficiente è necessario il coinvolgimento di tutto il personale dell’organizzazione che deve essere consapevole che non si tratta di un’imposizione dall’alto ma di una conquista che viene dal basso.

È la stessa platea del personale che, resosi conto che è possibile migliorare il proprio lavoro, adotta un sistema di gestione per la qualità.

Preso consapevolezza di questa necessità di migliorare il proprio lavoro, ha senso andare a ricercare nelle Norme specifiche quei riferimenti che guideranno il dispiegamento del sistema.

Sebbene nate in altri ambiti, le Norme tecniche ed i modelli proposti, sia dalle Norme ISO sia dal Total Quality Management, non hanno la volontà di snaturare l’Istituzione Scolastica convertendola in un’azienda. Semmai è la loro applicazione in maniera acritica che può farlo.

Diversamente, un loro attento uso può efficientare un servizio liberando risorse, umane e materiali, che possono essere adoperate in maniera migliore. Per far questo è necessario conoscere bene le Norme e i modelli che esse promuovono. La conoscenza delle Norme e dei modelli aderenti alle stesse sta diventando un requisito cogente imposto dal legislatore sin da quando in sede UE fu deciso di trasformare l’Europa nella più grande economia competitiva e dinamica del mondo basata sulla conoscenza (cit. Trattato di Lisbona).

Se il personale dell’Istituzione Scolastica operasse attivamente nell’introduzione del sistema di gestione della qualità, i risultati sarebbero più proficui e il successo dell’Organizzazione più duraturo. Occorre accostarsi allo studio delle Norme e dei modelli, con la convinzione che esse siano state realizzate per standardizzare e ottimizzare tutti quegli aspetti organizzativi che se non controllati, comportano un dispendio antieconomico di risorse e di tempo. Esse sono destinate a tutte le organizzazioni. Queste ultime hanno il compito di calare la Norma nella propria realtà specificandone gli aspetti organizzativi che in essa sono illustrati.

Il Docente a confronto con l’approccio per processi.

Individuati i requisiti di ingresso, l’Istituzione Scolastica deve creare o ricreare dei percorsi che traducano in risultati i requisiti iniziali.

È una conquista più o meno recente che i percorsi siano diventati espliciti processi operativi, migliorando già così la qualità del servizio. La consapevolezza dei processi è sicuramente aumentata in questi ultimi anni quando si è riconosciuto che i percorsi della formazione formale, di fatto non cessano nell’Istituzione Scolastica ma proseguono ben oltre il periodo della

formazione ibridandosi con la formazione non formale e informale ed estendendosi a tutta la durata della vita (*lifelong learning*), permettendo al singolo individuo di partecipare alla dinamica economico-sociale fino al termine della sua esistenza.

Rendere esplicita la volontà di operare per processi non è un mero adempimento, bensì un'oculata scelta di ottimizzazione del sistema formativo formale per renderlo snello e funzionale, riconoscendo vincoli dell'azione come la limitatezza delle risorse e la necessità di adoperarle in maniera mirata e di distribuirle sulla platea all'interno della popolazione nazionale.

Scegliendo di operare per processi si rende indispensabile la verifica.

Non c'è sostenibilità di un processo senza che vi sia una misurazione di quanto si sta facendo. In altri termini: " *Se non si misura, non si può controllare. Se non si può controllare, non si può gestire. Se non si può gestire, non si può migliorare. Se non si può migliorare si mettono a rischio la stabilità e la competitività*" (James Harrington)

Il principio di misurazione dei progressi, che i sistemi di gestione applicano in maniera metodica, è sacrosanto nei processi di formazione. In questi ultimi si ha bisogno di effettuare continuamente verifiche puntuali e in itinere, in base alle quali provvedere a una riorganizzazione dei tempi e dei modi del servizio che nel processo educativo concorrono al soddisfacimento delle richieste e delle aspettative.

Un Docente, addentrato nella pratica del servizio, sa che solo con lo strumento della verifica egli può discernere la bontà del processo che sta attuando nella sua azione quotidiana.

Il legislatore riconosce dunque nell'approccio per processi una finalità di ottimizzazione. Egli riconferma questa volontà nel momento in cui parla di valutazione per le Istituzioni Scolastiche sostenendo che per queste è possibile adottare sistemi di gestione della Qualità, aderenti alle Norme di riferimento.

Rendere edotto il corpo Docente, e più in generale il personale tutto dell'Istituzione Scolastica sui processi in cui è continuamente coinvolto dovrebbe favorire un maggior livello di vigilanza, di partecipazione e coinvolgimento. Il fine di questa presa di consapevolezza è di procedere ad un'ottimizzazione costante del servizio svolto con il pieno convincimento che dal servizio svolto discende il raggiungimento degli obiettivi. In questo modo, dall'attuazione corretta di un Sistema di Gestione è possibile il raccordo tra il singolo centro e la Struttura Nazionale, implementando di fatto quell'ottica glocal richiesta: una singola Istituzione Scolastica da sola non avrebbe possibilità al di là della mera sperimentazione, di confrontarsi con il panorama sovranazionale. Al contempo, il Sistema Scolastico Nazionale può favorire accordi di sistema sovranazionali ma questi rimangono finì a se stessi se non sono vivificati dall'attività quotidiana.

L'organizzazione scolastica e le risorse umane. Il coinvolgimento.

Le Norme di riferimento sottolineano l'importanza del coinvolgimento delle persone all'interno dell'organizzazione. Il coinvolgimento, asset intangibile del sistema, ha un valore talmente strategico da avere meritato una norma a sé: la ISO 10018:2012. Questa norma sottolinea che le persone per mettere a frutto tutte le loro potenzialità e skills hanno bisogno di sentirsi parte dell'organizzazione, di viverne la mission e di dividerne la vision.

Alla luce di questa considerazione va detto che difficilmente un Docente entrerà in classe senza lasciarsi coinvolgere dalla platea dei discenti. La professionalità dello stesso presuppone che egli sappia trarre energia proprio dall'aspetto emotivo-relazionale. Ma è pur vero rimarcare che può esserci un coinvolgimento sano ed uno meno sano. Così come è anche vero che, per aspetti legati

alla pratica professionale, il Docente che ad esempio sia andato incontro ad un burn-out potrebbe aver perso di empatia. Al di là di queste condizioni patologiche, la ISO 10018 e le due norme, la 9001 e la 9004 sottolineano che la qualità dell'organizzazione derivi dal coinvolgimento delle persone.

Sono queste che, *“a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione”*. (cit. Principio 3: Coinvolgimento delle persone).

L'Organizzazione Scolastica che sappia valorizzare le persone di cui dispone riesce ad avere risorse motivate, impegnate e coinvolte, che introducono innovazione e creatività nel promuovere gli obiettivi.

Attuare il principio del coinvolgimento delle persone, in genere comporta che le stesse diventino responsabili, desiderose di partecipare e di contribuire al miglioramento continuo, imparando al contempo a rendere conto delle proprie prestazioni. Questi vantaggi sicuramente fondamentali in altri tipi di organizzazioni, lo sono ancor di più nelle Istituzioni Scolastiche che devono continuamente fronteggiare una realtà mutevole come può esserlo la platea dei discenti. Le ricadute del coinvolgimento del personale scolastico sono molteplici.

Quando il singolo attore comprende l'importanza del proprio contributo e del proprio ruolo nell'organizzazione, egli lo attua con pienezza; consapevole che non ha controllo su tutto ma che deve operare cooperativamente.

Sa ad esempio che esistono dei vincoli per le proprie prestazioni, ne conosce i problemi e di questi ne accetta sia la gestione sia la responsabilità operando per risolverli.

In un discorso di “pratica etica” del lavoro, il Docente, il Collaboratore, il Personale Amministrativo ed il Dirigente, che operino in una Istituzione Scolastica che attua un Sistema di Gestione della Qualità sanno come valutare le proprie prestazioni rispetto ai propri scopi ed obiettivi lavorativi personali. In particolare, i Docenti, che per professione sono chiamati a condividere conoscenza, messi in condizione di operare in una Struttura che attua un Sistema di Gestione della Qualità dovrebbero essere naturalmente predisposti a condividere liberamente conoscenze ed esperienza, discutere apertamente problemi e situazioni, ricercare attivamente opportunità per accrescere le proprie competenze, conoscenze ed esperienza. (cit. UNI EN ISO 9004:2009).