

**CESP**  
**Centro studi**  
**per la scuola pubblica**



**OBAS**  
Comitati di Base  
della Scuola

# **IL SISTEMA DI (S)VALUTAZIONE NAZIONALE E L'IDEOLOGIA DELLA QUALITÀ TOTALE**

*Il controllo dei lavoratori e della didattica*

# ALCUNI DATI MATERIALI

**1983**

Toyota produce **3.376.224** veicoli con **58.706**  
dipendenti

General Motor produce **5.098.338** auto con  
**463.000** dipendenti (dovrebbe produrne  
26.627.460)

Ford produce **2.476.458** auto con **163.400**  
dipendenti (dovrebbe produrne 9.397.250)

## ■ 1982

- Toyota: 1 dipendente produce 56 auto l'anno,
- Chrysler: 1 dipendente produce 16 auto l'anno
- Ford: 1 dipendente produce 12 auto l'anno
- General Motor: 1 dipendente produce 10 auto l'anno

## 1987

Toyota: 45 difetti ogni 100 auto

General Motor: 145 difetti ogni 100 auto

Toyota: 2 anni per la progettazione di un nuovo modello

General Motor: 4 anni per la progettazione di un nuovo modello

Toyota: 32000 modelli diversi all'anno

General Motor: non più di 500 modelli all'anno

# Il superamento del taylorismo





Il toyotismo assume una valenza generale e, al pari del fordismo e del taylorismo, viene ritenuto trasferibile ed applicabile ad ambiti differenti dai quali e per i quali era stato elaborato

# I DUE PILASTRI DEL SISTEMA TOYOTA

1) JUST IN TIME

2) AUTOMAZIONE: «è un particolare uso del rapporto uomo-macchina [...] diretto a permettere all'apparato produttivo di retroagire con l'ambiente, intervenendo immediatamente nel caso in cui si producano difetti del prodotto e autocorreggendo l'errore in tempo reale, nell'esatto momento e nell'esatto segmento del ciclo lavorativo in cui l'errore si è prodotto»; l'operaio non è più sottomesso alla macchina, ma la deve dominare.

- **Taylorismo** = «concepisce il lavoratore come strutturalmente resistente nell'erogazione della forza lavoro; dunque la fabbrica diventa "feroce" perché si tratta di un rapporto di forza; la soggettività operaia è una nemica»
- **Toyotismo** = «l'operaio deve "sciogliere" la propria intelligenza nel processo produttivo; non c'è costrizione, ma appartenenza al "territorio fabbrica"; la dimensione esistenziale della forza lavoro e la soggettività operaia sono una risorsa. [...] Alcuni ritengono il toyotismo un'evoluzione del taylorismo, cioè un uso intensivo e illimitato della forza lavoro che arriva ad includere non solo il corpo, ma anche la mente dell'operaio»

# Fabbrica e società

- Nel taylorismo la fabbrica fa il mercato (si producono milioni di auto e poi si vendono)
- Nel toyotismo invece è il mercato a fare la fabbrica: è il cliente a determinare le scelte produttive; la fabbrica integrata (e dunque la sua forza lavoro) deve continuamente rinnovarsi per adattarsi al mercato e alle sue richieste

# La forza lavoro

## 1/3 della forza lavoro (I livello)

- In cambio della lealtà → lavoro a vita (spesso ereditato dai figli)
- Progressione di carriera certa e ben determinata
- Sanità, pensione, servizi sociali garantiti dall'impresa; spesso la casa viene data dall'azienda (l'impresa si fa stato)

## 1/3 della forza lavoro (II livello)

Forza lavoro meno garantita, di solito piccole e medie imprese

## 1/3 della forza lavoro (III livello)

Forza lavoro marginale priva di garanzie e stabilità

Solo 1/3 del salario è fisso + 1/3 premio produzione + 1/3 straordinario (ogni anno il lavoratore giapponese viene valutato)

# Il ruolo del sindacato

- Il toyotismo nasce dopo sconfitta storica del sindacato giapponese: nel 1950 ci fu una lotta radicale alla Toyota che si concluse con il licenziamento di 2146 operai (1/3 dei lavoratori): è la distruzione del sindacato di settore e la sua sostituzione con il sindacato dell'azienda che si identifica con essa
- Si iscrivono solo i lavoratori di I livello (obbligatorio)
- I quadri provengono dai dirigenti di impresa
- Sindacato aziendale identificato con l'impresa



# TQM

La Qualità Totale può essere riassunta con alcune frasi significative identificate da Kaoru Ishikawa:

- Il cliente è re, **la Qualità è la soddisfazione del cliente**
- Controllo Qualità applicato all'intera organizzazione
- Miglioramento continuo a tutti i livelli e in tutti i campi
- Educazione ed addestramento di tutto il personale al Controllo della Qualità
- Sponsorizzazione della Direzione della Politica della Qualità e partecipazione diretta alla sua attuazione



# La TQM in Occidente

- L'Occidente si sforza di copiare questo modello
- Ma il toyotismo pare poco esportabile nelle società occidentali fortemente segnate dal movimento operaio e dalle sue forme di rappresentanza (ambienti di lavoro non totalmente privi di antagonismo)
- Dunque il toyotismo si esporta adattandolo alle varie situazioni, in forme diversificate e più o meno "pure"
- In Europa la TQM si è incarnata soprattutto nel concetto e nella pratica della QUALITA', ciò che nel TQM giapponese era identificato come KAIZEN

KAI = cambiamento, miglioramento

ZEN=buono, migliore

→ *cambiare in meglio, miglioramento continuo.*

LINEE GUIDA per L'AUTOVALUTAZIONE e IL MIGLIORAMENTO  
Dipartimento Funzione Pubblica

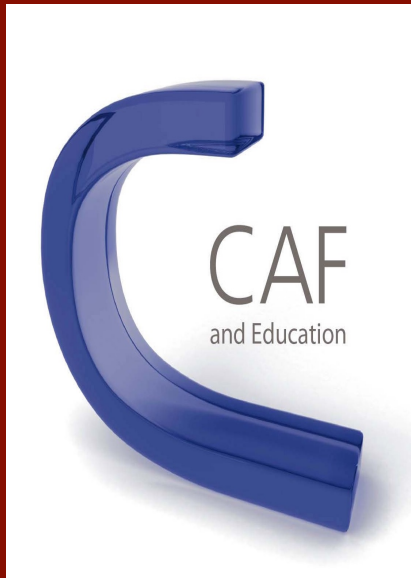
- «Sempre più frequentemente la Pubblica Amministrazione è costretta a confrontarsi con lo standard dei privati, avvertendo la minaccia della concorrenza: scuole pubbliche contro scuole private, cliniche anziché ospedali, arbitrati di conciliazione anziché processi condotti col rito ordinario, assicurazioni private contro previdenza pubblica sono solo alcuni esempi.
- E' il cittadino oramai il vero artefice di questa scelta, in grado di stabilire se rivolgersi ad un servizio pubblico o ad un privato».

TQM applicata ai settori pubblici

## Lo strumento del CAF

(COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

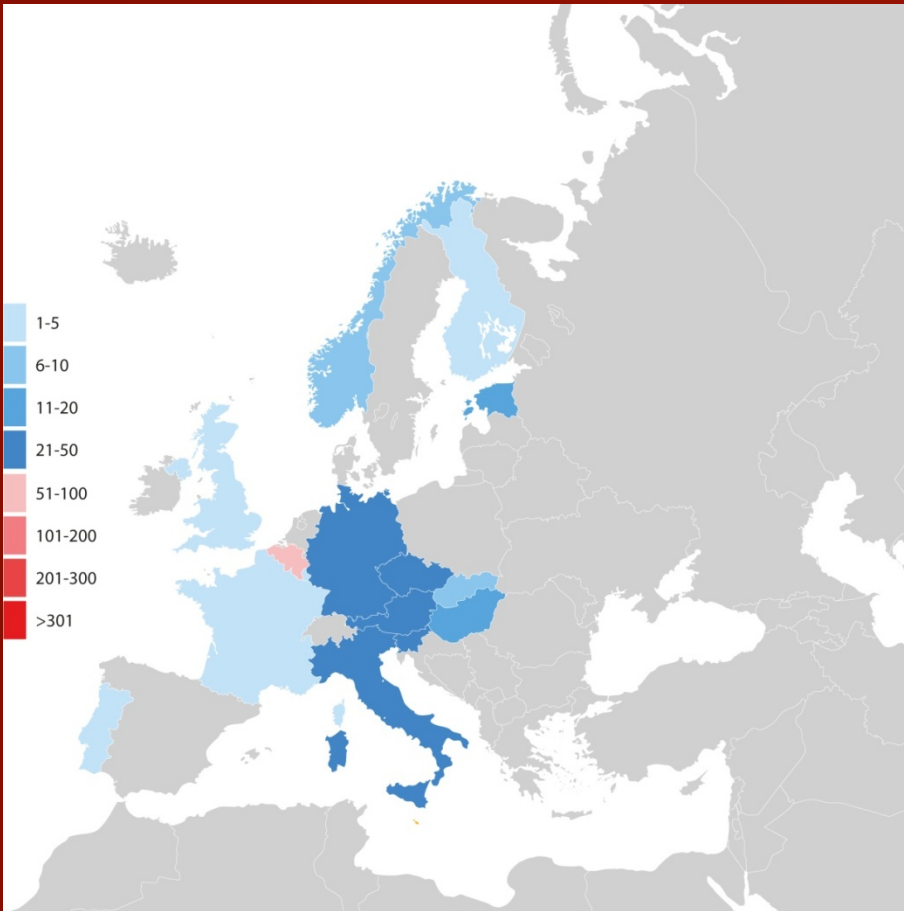
“Griglia comune di autovalutazione”



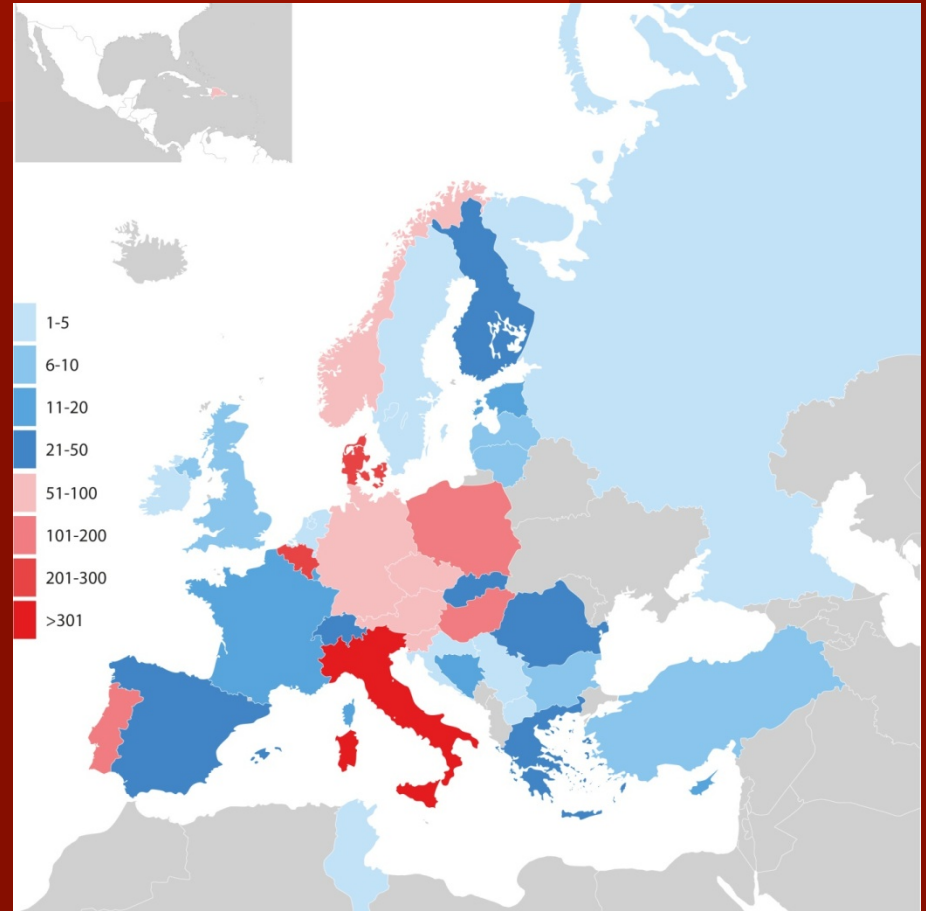
■ «Il CAF è offerto come strumento per assistere le organizzazioni del settore pubblico europeo nell'utilizzo di tecniche di Quality Management per il miglioramento delle proprie performance»

■ Una versione pilota del CAF fu presentata nel maggio 2000 durante la Prima Conferenza Europea sulla Qualità tenutasi a Lisbona.

# Il CAF in Europa dal 2005 al 2011



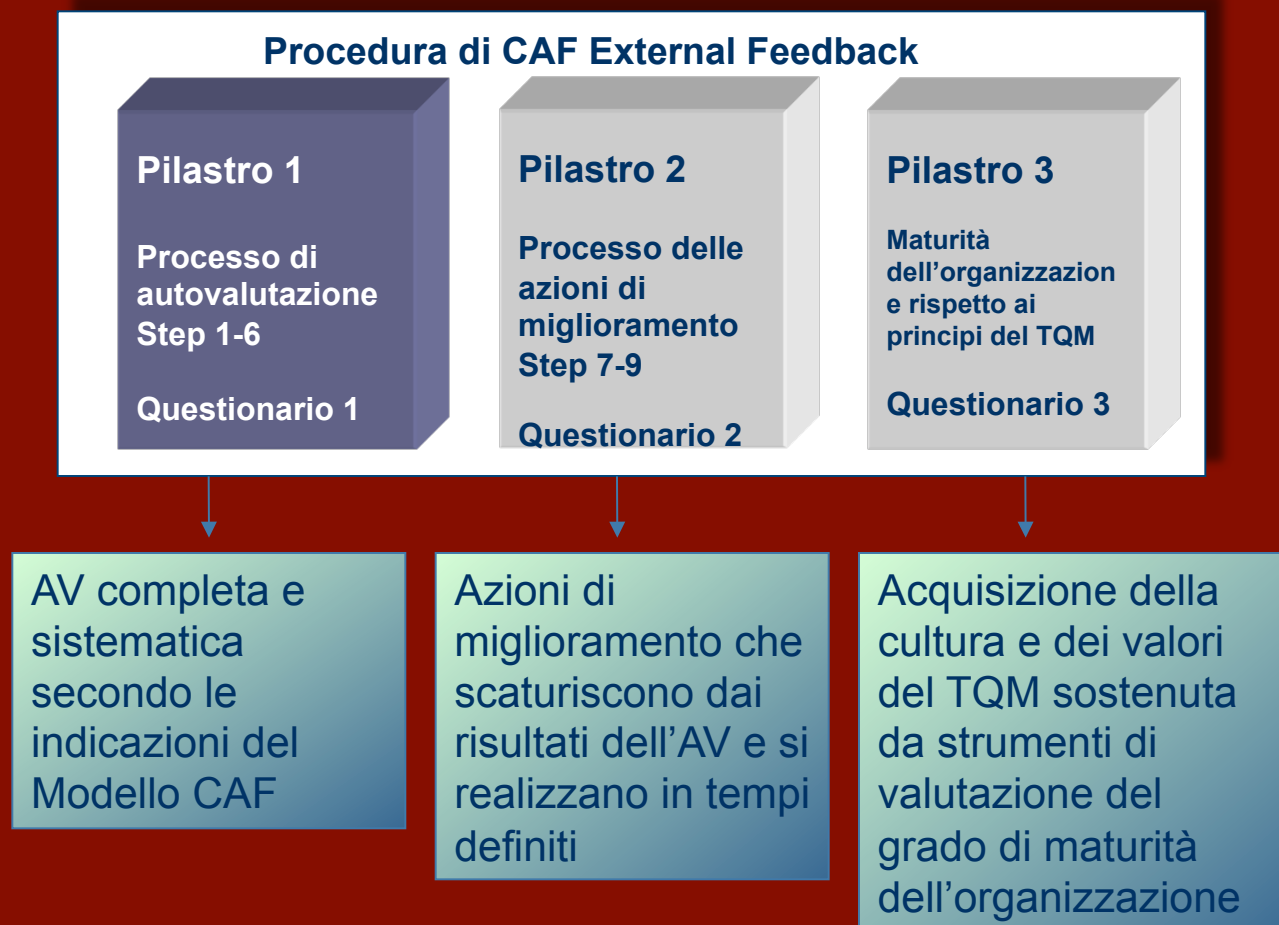
228 utenti CAF registrati nel 2005



2500 utenti CAF registrati 2011

# I pilastri della CAF External Feedback

- Il Processo di Autovalutazione
- il processo di miglioramento
- la maturità dell'organizzazione nel suo complesso secondo l'applicazione dei principi fondamentali del TQM



# CAF EDUCATION

- il gruppo IPSEG- EUPAN, responsabile di tutte le attività del Caf, nell'incontro svoltosi a Madrid il 19 e 20 Aprile 2010 ha approvato il **Caf Education**, versione del Caf per il settore scolastico, presentato poi a livello europeo nel Settembre 2010 in occasione del IV Evento Caf di Bucarest.

L'IDEOLOGIA DELLA QUALITÀ

NELLA SCUOLA ITALIANA



# La misurazione della qualità

Due tipologie di intervento

- STRUMENTI DI PROPAGANDA

- STRUMENTI LEGISLATIVI

# Strumenti a “bassa intensità”

- Commissioni qualità scuola per scuola
- Prove trasversali per materia
- Trasformazione dei libri di testo
- Scuola delle competenze
- Marginalizzazione dei saperi
- Burocratizzazione di molti aspetti della vita scolastica e del lavoro docente
- Terza prova nell'esame di Stato per le superiori

# La strategia della “bassa intensità”

## **Proposta Checchi, Ichino, Vittadini**

*Un sistema di misurazione degli apprendimenti per la valutazione delle scuole: finalità e aspetti metodologici (4 dicembre 2008)*

*«Nei primi anni di sperimentazione, è necessario che il Ministro dell'Istruzione annunci in modo chiaro e autorevole che i risultati di queste prove, presi da soli, non costituiscono elemento di valutazione delle scuole con conseguenze retributive o di budget, fino a che il sistema non sia portato a pieno regime. Questo affinché tutti gli operatori interessati abbiano tempo di capirne il funzionamento, verificarne l'affidabilità e suggerire le necessarie modifiche migliorative».*

*«Dovrà essere dato il tempo a tutti gli operatori della scuola per conoscere il sistema di valutazione, apprezzarne l'affidabilità e quindi accettarne le conseguenze. [...] Nel lungo periodo, i risultati delle misurazioni dovranno essere utilizzati per costruire un sistema di incentivi che guidi le scuole ad organizzarsi per migliorare l'apprendimento dei loro studenti. Ma sarebbe un grave errore avere fretta nel compiere questo passo. La teoria economica della gestione delle risorse umane insegna che i sistemi di incentivazione vanno studiati con cura e ben sperimentati prima di essere utilizzati in larga scala».*

*«Dopo una fase adeguata di sperimentazione alla fine della quale sia stato raggiunto un consenso sufficientemente diffuso tra gli operatori della scuola (insegnanti, dirigenti scolastici, responsabili degli enti locali, genitori) riguardo alla affidabilità del metodo di valutazione qui proposto, sarà possibile studiare se e come collegare i risultati della valutazione a misure di natura premiante o penalizzante per i budget delle singole scuole».*

# Strumenti di propaganda

Progetti sperimentali con adesione volontaria da parte delle scuole

- “Progetti Pilota”
- Certificazione di qualità ISO
- LE DUE SPERIMENTAZIONI DEL MINISTRO GELMINI (“Vales” e “Valorizza” – cestinato)



# Un po' di storia recente

● febbraio 2010 Il MIUR costituisce un Comitato Tecnico Scientifico (CTS) con *«il compito di definire le linee strategiche per la costruzione di un sistema nazionale di valutazione»;*

Ne fanno parte (tra gli altri):

- Attilio Oliva (Presidente Associazione Treelle)
- Andrea Gavosto (direttore della Fondazione Giovanni Agnelli)
- Claudio Gentili (responsabile area Scuola e Formazione di Confindustria)
- Anna Maria Poggi (Presidente della Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo)
- Giorgio Israel (professore di storia della matematica all'Università di Roma La Sapienza)

producono i due progetti sperimentali «Vales»  
e «Valorizza»



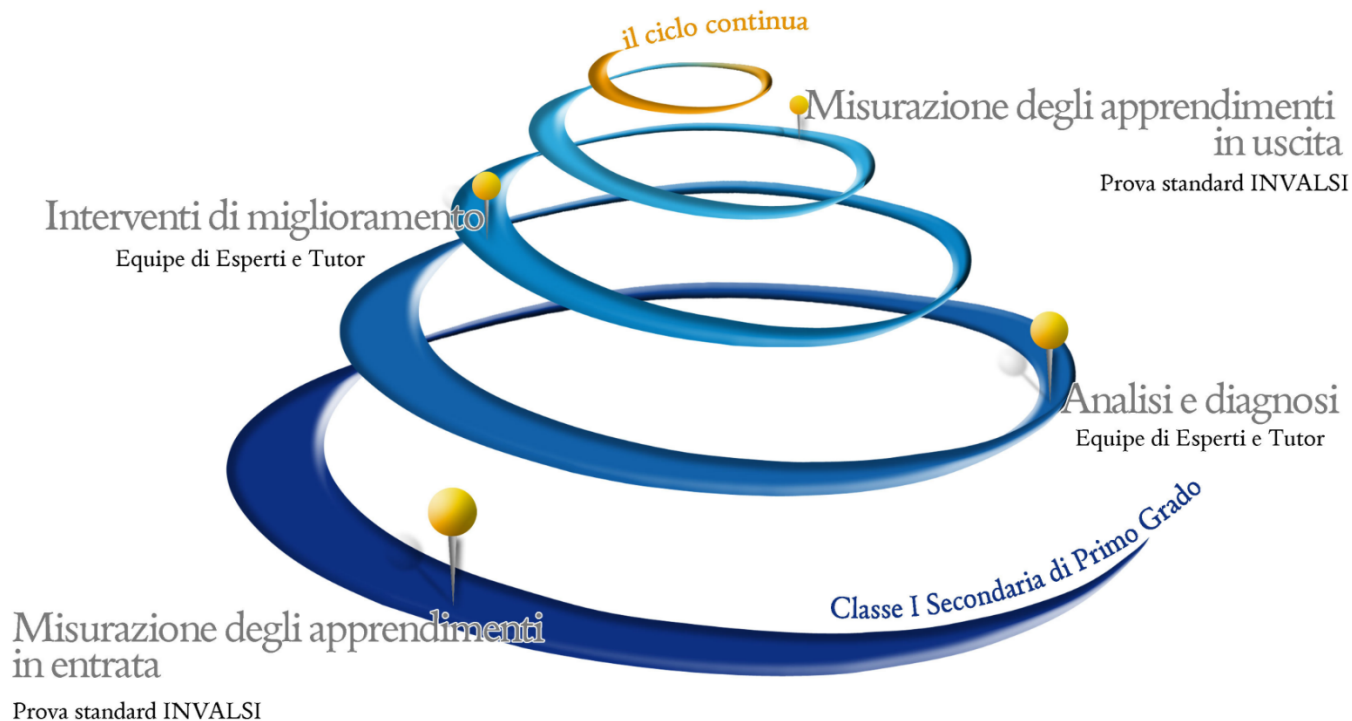


# Strumenti di propaganda

## PROGETTO PQM

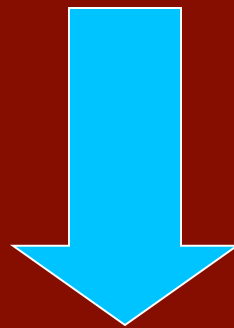
(Piano Nazionale Qualità e Merito)

PQM: il “ciclo virtuoso”

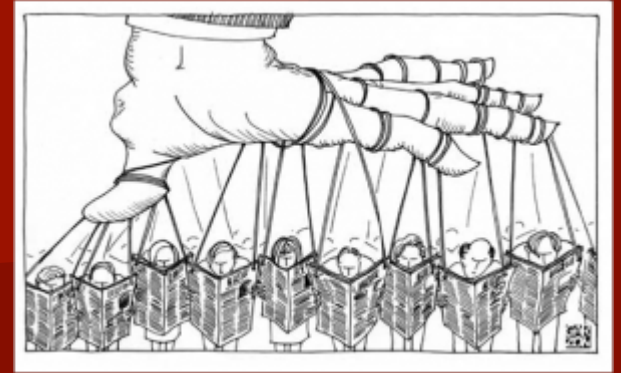


Gli strumenti di propaganda

preparano le imposizioni legislative



# SVN



# SISTEMA DI VALUTAZIONE NAZIONALE

DPR 80/2013

# Art. 2

- Il MIUR produce una Direttiva triennale indicando le priorità strategiche,

ma ...

*«La definizione delle modalità tecnico-scientifiche della valutazione rimane in capo all'Invalsi, sulla base degli standard vigenti in ambito europeo e internazionale»*

# Art. 3 L' INVALSI oltre l'INVALSI

- *a)* assicura il coordinamento funzionale dell'S.N.V.;
- *b)* propone i protocolli di valutazione e il programma delle visite alle istituzioni scolastiche da parte dei nuclei di valutazione esterna
- *c)* definisce gli indicatori di efficienza e di efficacia in base ai quali l'S.N.V. individua le istituzioni scolastiche che necessitano di supporto e da sottoporre prioritariamente a valutazione esterna;
- *e)* definisce gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici
- *f)* cura la selezione, la formazione e l'inserimento in un apposito elenco degli esperti dei nuclei per la valutazione esterna. [...] Cura altresì la formazione degli ispettori che partecipano ai citati nuclei;

# ART. 6

## *(Procedimento di valutazione)*

*Il procedimento di valutazione delle istituzioni scolastiche si sviluppa, in modo da valorizzare il ruolo delle scuole nel processo di autovalutazione (???), sulla base dei protocolli di valutazione e delle scadenze temporali stabilite dalla conferenza (= cioè dall'INVALSI)*

**SONO PREVISTE 4 FASI**

# FASE 1

- *«Elaborazione di un rapporto di autovalutazione in formato elettronico, secondo un quadro di riferimento predisposto dall'Invalsi, e formulazione di un piano di miglioramento»*

# RAV



# FASE 2 valutazione esterna

- 1) «individuazione da parte dell'Invalsi delle situazioni da sottoporre a verifica, sulla base di indicatori di efficienza ed efficacia previamente definiti dall'Invalsi medesimo»;
- 2) «visite dei nuclei, secondo il programma e i protocolli di valutazione adottati dalla conferenza»
- 3) «ridefinizione da parte delle istituzioni scolastiche dei piani di miglioramento in base agli esiti dell'analisi effettuata dai nuclei»

## ■ FASE 3 AZIONI DI MIGLIORAMENTO

*«Definizione e attuazione da parte delle istituzioni scolastiche degli interventi migliorativi anche con il supporto dell'Indire o attraverso la collaborazione con università, enti di ricerca, associazioni professionali e culturali. Tale collaborazione avviene nei limiti delle risorse umane e finanziarie disponibili».*

## ■ FASE 4 RENDICONTAIONE SOCIALE

*«Pubblicazione, diffusione dei risultati raggiunti, attraverso indicatori e dati comparabili»*

# Benedetto Vertecchi

(Presidente CEDE dal 1997 al 2001)



*«Si tratta [...] di dar vita ad un Servizio in grado di incidere sul funzionamento della scuola, inducendo decisioni in grado di modificarne il prodotto più evidente, e cioè l'istruzione. [...] Il Servizio non costituisce pertanto una struttura "neutrale", che rileva dati dall'esterno, con effetti di ritorno mediati nel tempo, ma si pone all'interno del sistema scolastico, come un fattore capace di orientarne l'attività in modo continuativo».*

*(Note preliminari all'avvio del Servizio Nazionale per la Qualità dell'istruzione, giugno 1997)*

# La «mala scuola»



# GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO

- Rafforzamento potere dei presidi
- Formazione obbligatoria
- Comitato di Valutazione
- SVN
- INVALSI



# TQM

La Qualità Totale può essere riassunta con alcune frasi significative identificate da Kaoru Ishikawa:

- Il cliente è re, **la Qualità è la soddisfazione del cliente**
- Controllo Qualità applicato all'intera organizzazione
- Miglioramento continuo a tutti i livelli e in tutti i campi
- Educazione ed addestramento di tutto il personale al Controllo della Qualità
- Sponsorizzazione della Direzione della Politica della Qualità e partecipazione diretta alla sua attuazione





# ERT E I SISTEMI EDUCATIVI

Nel **1987** ERT crea un **Gruppo di lavoro sull'educazione** che resterà attivo fino al 1999 presieduto da vari manager quali Kari Kairamo (Nokia) o François Cornélis (Petrofina)

Il gruppo di lavoro produce una serie di rapporti, tra i quali:

- **Educazione e competenza in Europa** (Gennaio 1989)
- **L'istruzione per gli europei. Verso la società della conoscenza** (Marzo 1995)
- **Investire in conoscenza – L'integrazione della tecnologia nella scuola europea** (Febbraio 1997)

Interviene anche la Confindustria Europea con un rapporto intitolato **Per una scuola di qualità - il punto di vista degli imprenditori** (presentato a Londra, 8 febbraio 2000)

**«L'amministrazione della scuola [è] dominata dalle esigenze burocratiche. Le pratiche amministrative sono troppo rigide per permettere ai centri d'insegnamento di adattarsi ai cambiamenti richiesti dal rapido sviluppo delle moderne tecnologie e delle ristrutturazioni industriali e terziarie» [ERT, 1989].**

**«La responsabilità della formazione deve, in definitiva, essere assunta dall'industria. Sembra che nel mondo della scuola non si percepisca chiaramente quale sia il profilo dei collaboratori di cui l'industria ha bisogno. L'istruzione deve essere considerata come un servizio reso al mondo economico. I governi nazionali dovrebbero vedere l'istruzione come un processo esteso dalla culla fino alla tomba. Istruzione significa apprendere, non ricevere un insegnamento» [ERT, 1995].**

**«Non abbiamo tempo da perdere. [...] Ci appelliamo ai governi perché diano all'educazione un'alta priorità, perché invitino l'industria al tavolo di discussione sulle materie educative, e perché rivoluzionino i metodi d'insegnamento con la tecnologia» [ERT, 1997].**

**Occorre dunque «un rinnovamento accelerato dei sistemi d'insegnamento e dei loro programmi(ERT,1989)».**

# ***PER UNA SCUOLA DI QUALITA'***

## ***Il punto di vista degli imprenditori***

Presentato ai Ministri dell'Educazione e del Lavoro dei paesi dell'OCSE, Londra,  
8 febbraio 2000.

«I governi [...] Devono definire **standard nazionali di conoscenze e competenze** per ogni materia curriculare come strumenti per poter misurare i risultati e consentire alle scuole l'autovalutazione e il loro continuo miglioramento. [...]

# FONDATA SUL LAVORO

(la Repubblica, non la scuola...)



Costo normale con la Posta

EDIZIONE STRAORDINARIA

Anno 89 — Numero 258

# GAZZETTA UFFICIALE

PARTE PRIMA

Roma - Sabato, 27 dicembre 1947

SESTIMA EDIZIONE  
NELLE PAGES

DIREZIONE E REDAZIONE PRESSO IL MINISTERO DI GIUSTIZIA E CURIA - UFFICIO PUBBLICAZIONI DELLE UFFICI - TEL. 24-25 22-23 21-24

AMMINISTRAZIONE PRESSO LA LIBRERIA DELLA STAMPA - PIAZZA CAVALLOTTI, 10, ROMA - TEL. 24-25 22-23 21-24

## COSTITUZIONE

DELLA

## REPUBBLICA ITALIANA







IL DOPOSCUOLA E' PER  
I FIGLI DEGLI OPERAI  
LA SCUOLA A  
TEMPO PIENO  
E' PER TUTTI

NO AI DOPPI TURNI  
SIAMO PRONTI  
PER LA  
SCUOLA A TEMPO  
PIENO

COMITATO BICALINI - PIAZZA  
Per la SCUOLA  
D'OBBLIGO,  
E' OBBLIGO  
COSTRUIRE LE  
SCUOLE

ATTUALMENTE IN QUELLE SCUOLE  
480 ALUNNI  
...STRUIRE LE  
...VA  
...MA  
...ONE  
...LE  
...E

PIZZERIA

STAZIONE POSTALE

ROBEX  
VERONESI

GAMBINI





