

## **Migliorare il servizio puntando sulla valorizzazione del personale utilizzando modelli TQM – I premi servono a migliorare la scuola?**

Catterina Pasqualin, Coordinatrice nucleo scuola AICQ Triveneto, Dirigente scolastica

### **1 – Presentazione**

- **Nome dell'organizzazione:** Circolo Didattico Statale Conselve (Padova)
  - **Personale:** n. 132 di cui n. 102 docenti, n. 30 assistenti amministrativi e collaboratori scolastici.
  - **Alunni:** n. 948 di cui 211 di scuola infanzia, n.737 di scuola primaria
  - **Scuole:** n. 7 sedi nel territorio di 4 Comuni
  - **Email / phone** [pdee02800g@istruzione.it](mailto:pdee02800g@istruzione.it) **tel.** 049-5384153 / 049-9513261
- sito web: [www.circolodidatticoconselve.it](http://www.circolodidatticoconselve.it)

### **2 – Sommario**

Attenzione alle Persone, come principale risorsa nella scuola:

- il personale interno perché è in diretto contatto con l'utilizzatore finale (alunni e famiglie),
- le famiglie perché sono co-protagoniste del processo di formazione, istruzione, apprendimento.

E' strategico creare una Rete di supporto al personale ai vari livelli/ambiti (con particolare riferimento ai neo assunti, al personale precario ed alle attività legate ai Bisogni Educativi Speciali) e far leva sulle persone più motivate, competenti o con potenzialità per realizzare quella che definiamo la "contaminazione positiva". L'autovalutazione (mod. EFQM-Evaluation Foundation for Quality Management e CAF- Common Assessment Framework) ed il miglioramento continuo per piccoli passi, la creazione negli anni di una visione d'insieme e di orientamento delle singole azioni verso obiettivi comuni e condivisi hanno determinato risultati incoraggianti e riconoscimenti prestigiosi (si veda scheda specifica).

### **3 - Obiettivi strategici connessi alle aree di miglioramento:**

- costruire i canali per la comunicazione interna/esterna e per la preparazione ed assunzione delle decisioni (veicolare le *good practices* ed evitare gli errori ricorrenti) ;
- pianificare ed implementare il sistema delle responsabilità ai vari livelli (leadership diffusa);
- costruire, consolidare, implementare una rete di sostegno per il Personale ai vari livelli (organizzativo, staff e line)
- promuovere ed orientare la formazione coerentemente con le specifiche esigenze dei bambini, delle loro famiglie e del sistema scuola: in Italia la formazione non è obbligatoria per il personale ma è un diritto legato alla responsabilità sulla scelta degli strumenti per garantire il miglior servizio possibile;
- valorizzare le risorse/collaborazioni esterne con particolare attenzione alle famiglie degli alunni (attenzione al cliente e agli *stakeholder*)

Il modello CAF è stato ed è particolarmente apprezzato perché specifico per le P. A. (pubbliche amministrazioni), successivamente all'applicazione del modello EFQM e alla norma UNI EN ISO 9001:2000.

Il Dirigente aveva partecipato all'iniziativa "Cento Progetti per il miglioramento" all'interno della Sanità Pubblica nel quinquennio 1995-2000, importante esperienza che aveva posto in evidenza come "Ogni persona, in qualunque parte di sistema organizzato si trovi ad operare, può contribuire al miglioramento del servizio a favore dei cittadini/clienti".

### **4 - Progetto generale relativo al Personale**

I risultati delle autovalutazioni negli ultimi anni avevano evidenziato la presenza di processi specifici, mancava però un processo "strutturato di pianificazione/allineamento nell'uso delle risorse umane". Si è provveduto a ciò anche grazie ad un *benchmarking* con altre 5 scuole della Regione, con il supporto di esperti esterni.

### **5 - Gli Attori**

Il Dirigente ha diretto tutte le fasi del processo, si è avvalso della collaborazione di un gruppo di lavoro interno coordinato dal Responsabile Qualità dell' Istituto.

### **6 - Il Processo e gli approcci**

I risultati ottenuti sul processo relativo al personale sono stati raggiunti attraverso l'analisi, lo sviluppo ed il miglioramento di una serie di sottoprocessi che lo compongono. E' stato particolarmente utile e apprezzato anche dalle famiglie, il sotto processo "Accoglienza e inserimento del nuovo personale", con ricadute positive per i bambini con bisogni educativi speciali. Sono risultati particolarmente utili i percorsi di formazione con esercitazioni pratiche frequentati dal DS e dal personale del Gruppo Qualità dell'Istituto: in

particolare quelli organizzati da Unindustria di Padova e dall'Ufficio Scolastico Regionale su TQM e dal CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale) di Vicenza su "Valorizzazione delle risorse umane" frequentato dal DS.

## 7 - Le misure del successo

I risultati relativi al personale sono misurati internamente da 5 anni con questionari di *customer satisfaction, report* ai vari livelli, tabelle per la valutazione della formazione che evidenziano trend globalmente positivi.

La validità dell'approccio è confermata anche all'esterno, grazie al confronto con altre scuole del Veneto: 60 scuole che hanno aderito al progetto "QUASE" proposto da Unindustria nel settembre 2006;

Item 1 del questionario	Circolo Didattico Conselve	60 scuole di 7 province venete
In che misura ritiene che i docenti del suo istituto siano coinvolti nel processo di miglioramento del servizio scolastico?	Per nulla: 0 (0,0%) Poco: 4 (6,8%) Abbastanza: 29 (49,2%) Molto: 26 (44,1%) Non saprei: 0 (0,0%) Totale: 59 (100,0%)	Per nulla: 6 (0,7%) Poco: 123 (15,2%) Abbastanza: 466 (57,5%) Molto: 182 (22,4%) Non saprei: 34 (4,2%) Totale: 811 (100,0%)

14 scuole di 3 province del Veneto che hanno aderito al progetto "Quaderno Provinciale" proposto dal Polo Qualità di Vicenza tra fine 2006 e inizio 2007.

	Circolo Didattico Conselve	Quaderno Provinciale (dato medio 14 scuole)
Grado di aggiornamento dei docenti	34,15 ore per persona	12,06 ore per persona
Grado di aggiornamento del personale ATA	25,28 ore per persona	7,98 ore per persona

## 8 - Le principali difficoltà

- Coniugare la visione della Direzione con la visione della *Line* (perciò stabilire la gradualità nel definire un processo e nell'estendere il consenso sull'utilità dello stesso).
- Difficoltà nel trovare altri Istituti/realità per supporto reciproco, confronto/scambio.

## 9 - Lezioni apprese

1) Legare il più possibile le iniziative di pianificazione alle esigenze più sentite:

- dal personale interno (es. supporto all'attività didattica e ai bisogni educativi speciali, principalmente attraverso la Rete interna, la formazione);
- dai fruitori del servizio cioè alunni e genitori (far fronte al problema del turn-over dei docenti e dei docenti a tempo determinato, principalmente attraverso rete interna e iter pianificato per accoglienza e inserimento nuovo personale)

2) Nella pianificazione del processo, partire dal personale più motivato e competente o con potenzialità; estendere progressivamente il consenso e la condivisione, favorire il feedback fra Direzione e Line e viceversa.

3) Saper cogliere le opportunità esterne per il confronto.

## 10 - Aspetti innovativi del progetto e condizioni per la sua realizzabilità.

La scuola è una organizzazione dai legami deboli: più di altre ha necessità di procedere nel miglioramento con il consenso e la condivisione da parte delle varie componenti ed ai vari livelli.

*Metodologicamente risultano positivi:*

- valorizzazione dell'esistente;
- valorizzazione delle relazioni umane e del coinvolgimento del personale;
- utilizzo della formazione nelle sue diverse modalità come leva per il miglioramento
- gradualità e continuità degli interventi di miglioramento: realizzare ogni giorno tanti piccoli miglioramenti ovunque sia possibile e da tutto il personale ai vari livelli e per le varie funzioni, orientare i micro interventi in un quadro di insieme strutturato;
- individuare, utilizzare, promuovere buone pratiche esterne sia nell'ambiente della P.A che del mondo produttivo.
- gestione del personale con un approccio del tipo: pianificare-fare-verificare-migliorare.

## 11 - Premi e riconoscimenti dell'Istituto.

Il percorso qualità effettuato dal Circolo Didattico di Conselve ha preso avvio 10 anni fa e si è essenzialmente avvalso di due strumenti: Il SGQ che ci ha portato alla certificazione in applicazione dello standard ISO 9001/2000 nel Marzo 2003 tutt'oggi mantenuta, i modelli di TQM (prima l'EFQM dal 2002 e dal 2005, il CAF), che hanno condotto al riconoscimento di tre prestigiosi Premi (il Premio Qualità Veneto del 2003, il PQI del 2005, il PQPPAA del 2005 promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato con il Formez, tutti alla prima edizione in assoluto o per la scuola. Nell'Istituto opera continuamente un Gruppo Qualità dall'anno scolastico 1996/97 ; attualmente denominato GAS (Gruppo Autovalutazione e Sviluppo) costituito da una decina di persone.

**- 1° PREMIO IN ASSOLUTO PER LA QUALITÀ' DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, I<sup>A</sup> EDIZ.** (ricevuto a Roma il 12 Maggio 2006 nell'ambito del "Forum PA"). Sono seguiti altri premi per singole categorie: ASL, Comuni, Regioni, Province, Università, Scuole (menzioni speciali a: 4° Circ. Did di Pd., Ist Istr. Sup. "Gambara di Bs e CSA di Bl."), CSA, CCIAA, ACI.

Organizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con il FORMEZ, Confindustria, CNCU (Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti), APQI (Associazione Premio Qualità Italia).

Il premio, destinato alle pubbliche amministrazioni italiane, ha lo scopo di diffondere e sostenere una nuova

cultura manageriale orientata alla qualità e all'efficienza, favorendo l'utilizzo del CAF (Common Assessment Framework) come strumento di autovalutazione e come modello di Total Quality Management per il miglioramento organizzativo.

Motivazione : **"Premio speciale Qualità PPAA come migliore amministrazione "**

**- 1° PREMIO QUALITÀ' ITALIA PER IL SETTORE SCUOLA** (ricevuto a Roma il 3 /03/06 nell'ambito della "Giornata dell'innovazione". Menzioni speciali: a Ist. Istr. Sup "Montagna di Vc ed a "Gambara" di Bs.). Organizzato dall'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) su iniziativa di Confindustria, del Consorzio Universitario in ingegneria e di altre associazioni imprenditoriali, territoriali e settoriali.

Motivazione: **"Il processo di crescita, avviato dalla scuola con riferimento a politiche e strategie basate sulle attese e sui bisogni delle parti interessate, è focalizzato sul miglioramento dell'offerta formativa e ha portato al conseguimento di risultati di rilievo, riconosciuti e apprezzati da tutti gli stakeholder del territorio"**

**- 1° PREMIO QUALITÀ' VENETO, I<sup>A</sup> EDIZIONE** (ricevuto a VE il 12 Marzo 2004), organizzato da Regione V.to (Assessorato all'Istruzione) IRRE V.to, USR, Province, AICQ (Associazione Italiana per la diffusione della Cultura della Qualità). Sono seguite altre 2 successive edizioni che hanno coinvolto ben 250 istituzioni scolastiche)

**- III EVENTO CAF – LISBONA 11-12 OTTOBRE 2007**

Il Circolo Didattico di Conselve, su invito del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha partecipato all'evento di Lisbona dove ha rappresentato l'esperienza del Percorso Qualità, con particolare riferimento ai miglioramenti realizzati negli ultimi due anni in corrispondenza dell'utilizzo del modello di TQM (Total Quality Management) CAF (Common Assessment Framework).

**L'intervento del 27 novembre a Bologna, nell'ambito della "Settimana Europea della Qualità" organizzato dall'AICQ, riporterà essenzialmente i contenuti della comunicazione di Lisbona per farli conoscere anche a livello nazionale.**