

# LA QUALITÀ TOTALE (O TOTALITARIA?) A SCUOLA, OVVERO LAVORATORI «ALWAYS ON THE MOVE» SPUNTI PER UNA DISCUSSIONE

di Luigi Giove, RSU CUB Scuola ITC "P. Sraffa" - Orbassano (Torino)

Queste note nascono essenzialmente come «contributo al dibattito» interno allo Sraffa. Dovrebbero servire a rendere più consapevoli i colleghi sul futuro, immediato e a lungo termine, del nostro Istituto. Si tratta, in effetti, di un testo abbastanza lungo, la cui lettura può portare via un po' di tempo.

## CI SONO QUATTRO COSE AL MONDO NON PERCEPIBILI:

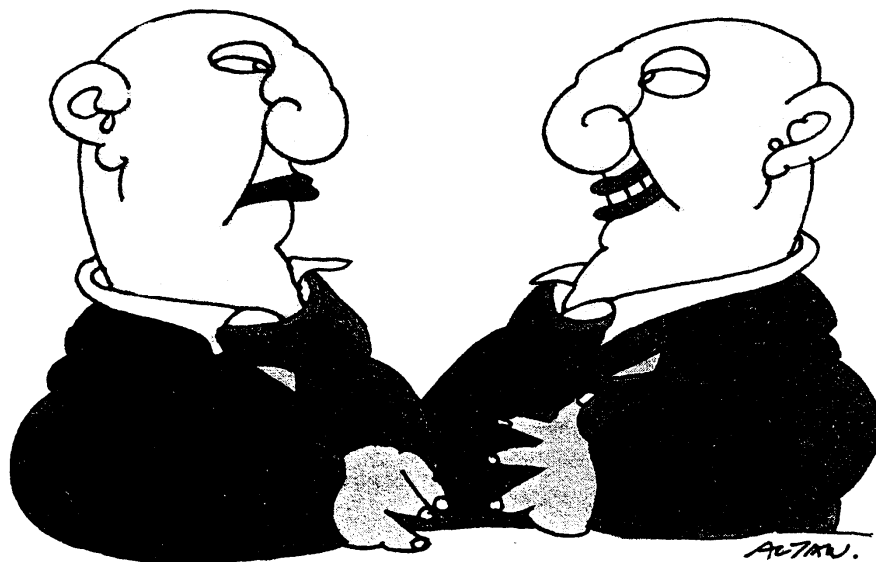
- la scia di un'aquila nel cielo
- la traccia di una serpe nella roccia
- la scia di una nave in mare
- **UNA CERTIFICAZIONE SENZA MOTIVAZIONE ALLA QUALITÀ**

[dall'Home Page di Mondo Qualità]

Per diversi motivi - il carattere **perentorio** dell'affermazione (con un minimo di *brainstorming*, per usare un termine caro ai cultori della «qualità», in realtà si potrebbero facilmente trovare *decine* di altre cose *non percepibili*); il palese **autocompiacimento** dell'autore (che pure rimane anonimo) per la *bella pensata*; la presunta **funzione poetica** utilizzata (vicina, a dire il vero, a certa pubblicità d'accatto: «Se tu bene vuoi mangiare/ da Filippo devi andare»); e, più semplicemente,

BISOGNA  
CAMBIARE  
L'ITALIA.

DIVIDIAMOLA IN UNA  
VENTINA DI HOLDING  
E INTESTIAMOLE  
A UN VECCHIETTO.



**accostamento** di cose che **non ci azzeccano** affatto - l'**aforisma** riportato dovrebbe produrre in una persona *normale* un solo effetto: il **fastidio**. Eppure, fa bella mostra di sé nella Home Page di **Mondo Qualità**, insieme ad altri più o meno analoghi, per lo più, ma non solo, di *guru* della **QUALITÀ TOTALE**, del tipo: «Per ogni questione complessa c'è sempre una risposta semplice, ed è sbagliata» (H. L. Mencken); «Il cliente *insoddisfatto* non si lamenta: CAMBIA!» (W. E. Deming); «Analizza i fatti e parla con i dati» (Kaori Ishikava); «Non fate oggi ciò che stavate facendo

ieri» (Miles Davis; sul sito diventato «David»); «È della più grande importanza nell'arte dell'indagine essere in grado di riconoscere, in un certo numero di fatti, quali sono incidentali e quali sono vitali. Altrimenti la vostra energia e la vostra attenzione devono disperdersi anziché concentrarsi» (Sherlock Holmes!); «Le risorse umane sono qualcosa al di sopra di ogni misurazione. Le capacità di queste risorse possono estendersi illimitatamente **quando ogni persona comincia a pensare**» (Taiichi Ohno). Ci sono anche citazioni con errori di morfologia (ripetuti pari pari in più siti web osannanti la qualità: nessuno si prende la briga di correggere. Dovrebbe essere un paradosso, ma, evidentemente, il concetto di «qualità» non è univoco): «Se la qualità migliora e abbiamo capito il come e perché, noi sicuramente guadagnamo [sic] qualcosa. Se la qualità non migliora, e noi capiamo la causa e l'effetto del come e perché, ancora noi guadagnamo [ri-sic] qualcosa. Ma se non sappiamo cosa stiamo facendo anche se di fatto la Qualità migliora, non dobbiamo illuderci, poiché gli effetti presto si dissolveranno e noi, pur volendo, non saremo in grado di riprodurli» (Harvey Sontag). Certo che da parte di chi fa della **qualità** un **credo** e dell'**uso dell'informatica** un **must**, le sgrammaticature non sono una bella credenziale; e, se il pensiero corre spontaneamente a **Vanna Marchi**, non bisogna lamentarsi: sarebbe bastato inserire il correttore automatico sul computer per accorgersi che «*guadagniamo*» si scrive con la «i» (la stessa «i» di «impresa», «informatica» e «inglese»). In effetti, a leggere i documenti di chi si dedica anima e corpo alla qualità «totale», emerge subito che la *qualità della scrittura* non rientra negli obiettivi perseguiti.

Da qualche anno a questa parte, con una linea di continuità che va dal ministro Lombardi, a Berlinguer, a De Mauro, alla Moratti, e con la attiva ed entusiasta collaborazione della **CONFINDUSTRIA**, si sta cercando di **aziendalizzare** il **mondo della scuola** attraverso l'introduzione del **PROGETTO QUALITÀ**, che ha il suo perno nella **CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ ISO**, tipica del mondo delle imprese (ISO sta per *International Organization for Standardization*).

Il «**SISTEMA QUALITÀ**» o, meglio, la «**QUALITÀ TOTALE**», nasce all'interno dei processi produttivi, in particolare alla **Toyota**, la cui filosofia di fondo è il «**miglioramento continuo**», in giapponese «**KAIZEN**». La **favola bella** vuole che il passaggio dal *fordismo* al *toyotismo* nasca dal desiderio di *valorizzare la dignità dell'uomo* attraverso il coinvolgimento delle maestranze nel lavoro, con l'obiettivo di trasformare gli operai in *liberi professionisti* all'interno della fabbrica, in una sorta di ritorno *vichiano* al punto di partenza dell'industria: l'attività *artigianale*. In realtà, l'obiettivo reale è quello (nemmeno tanto nascosto) di aumentare la produttività attraverso l'annullamento dei conflitti sociali, far crollare l'assenteismo, diminuire i costi eliminando le garanzie previdenziali e assistenziali e cancellare il ruolo del sindacato:

«La nuova figura di lavoratore [...] dovrebbe sentirsi responsabile verso l'azienda della qualità del prodotto realizzato e dei termini di consegna concordati [...]. Ogni operaio/artigiano sarebbe fortemente motivato a richiedere all'azienda tutte quelle varianti di disegno, di metodi di produzione, di attrezzature e simili, che lo porterebbero a ridurre i tempi di lavorazione e a migliorare la qualità del prodotto. Verrebbero inoltre a cadere buona parte dei motivi di attrito che siamo soliti vedere nelle nostre fabbriche, in quanto sostanzialmente il dialogo avverrebbe tra soggetti con pari dignità ed autorità. Certamente l'assenteismo dovrebbe cadere a valori molto bassi, mentre la produttività dovrebbe raggiungere valori massimi. Non essendovi più un rapporto di dipendenza con l'azienda, non si potrà più parlare di salario ma di pagamento di prestazioni e lo stesso ruolo del sindacato andrebbe radicalmente rivisto» [Costantino Biglietto, «**Valorizzare la dignità dell'uomo**», De qualitate]. Il modello è chiaramente quello del **Giappone**, dove in fabbrica si inizia il lavoro cantando l'inno aziendale e le lodi alla proprietà (e, per inciso, le scuole hanno il più alto tasso al mondo di suicidi tra gli studenti). Mentre i lavoratori in queste aziende *di sogno* sarebbero tutti trasformati in **CO.CO.CO.** privi di diritti e garanzie, il signor Biglietto dimentica pudicamente di spiegare a chi andrebbero i **profitti** (ragione di vita di ogni impresa capitalistica che si rispetti).

A navigare sulla rete in cerca dei siti sulla «qualità» e a leggere l'abbondante *letteratura* che questi offrono, l'impressione che si ricava è quella di essere di fronte ad un fenomeno tutto particolare: un **mix** che spazia dalla **setta di fanatici invasati**, agli **imbonitori più pacchiani**, agli **iniziati** di una nuova **corrente filosofica**, ai **militanti** dell'**advertising più spinto**, ai **furboni** che hanno scoperto la **gallina dalle uova d'oro** nella vendita delle *certificazioni di qualità*, a persone che hanno subito il **lavaggio del cervello**, a più o meno inconsci ammiratori di **società** tipo

«**GRANDE FRATELLO**» **orwelliano** nella pratica attiva della **neolingua** e del **bipensiero**. L'atteggiamento dei **militanti della qualità** è solitamente quello di grande **sufficienza** nei confronti di chi *non ha ancora visto la luce* e quindi non è ancora stato *illuminato*. Philip B. Crosby, altro guru della «qualità totale», esorta apertamente ad essere «**fanatici**», cioè *ossessionati* dalla qualità perché solo così facendo le persone «*lasciano dietro di sé orme invece che semplice polvere*».

Le parole-chiave della **neolingua** della «qualità» sono le seguenti: «**alta direzione**», «**responsabile della qualità**», «**organizzazione**», «**risorse umane**», «**procedure**», «**efficienza ed efficacia**», «**comunicazione**», «**soddisfazione del cliente**», «**miglioramento continuo**», «**zero difetti**», tutte parole d'ordine del **TOYOTISMO**.

· Il termine «**organizzazione**» è quello dominante perché suona *neutrale* (non più *dirigenti e subordinati, padroni e servi, chi sta in alto e chi sta in basso*). *Mutatis mutandis*, è la variante moderna e tecnocratica della vecchia espressione «**siamo tutti sulla stessa barca**» (con il sempre sottinteso «anche se il *padrone sono io* e fate quello che *decido io*»). A leggere certi documenti che esortano ad applicare i dettami della «qualità», si prova perlomeno un senso di *disagio* (oltre che di *disappunto* per le consuete violenze alla sintassi) per gli echi che il termine richiama; non si sa con quanta consapevolezza, ma è pur quello, reso sinistro, dallo **stalinismo** (e dall'**hitlerismo**); oppure, se si preferisce, quello ancora in auge nelle più prosaiche **cosche mafiose**. L'uso del termine «**organizzazione**» come soggetto che fa muovere le cose implica ovviamente che **tutti si devono sottomettere** ad una volontà **superiore** a cui non è dato sottrarsi: «L'**organizzazione** ha deciso che si deve fare quella determinata cosa e non se ne discute». Peraltro, è esattamente quanto ricorda l'ing. Renato Fabbri a conclusione del suo articolo «**Qualità e ..... Buona cucina**» [con ben otto puntini al posto dei canonici tre; nell'uso dei segni di punteggiatura è, come suggeriva Totò, sempre meglio abbondare], pubblicato sempre in *De Qualitate*:

Il punto 8 delle **Regole** nella colonna «**Nel Sistema di Qualità**» recita: «*Tutti devono partecipare alla individuazione delle scelte organizzative ottimali.*

*Ma, dopo aver definito le regole del gioco, tutti vi si dovranno attenere senza che siano ammesse deroghe*». A cui corrisponde, nella colonna «**In cucina**»: «*O mangiar quella minestra o saltar quella finestra*» [testuale; la sintassi proprio non è amata dai nostri *cultori della qualità*].

· Nel glossario del **Sistema di Qualità** i termini «*padrone*», «*direttore*», «*dirigente*», «*capo*», «*io*» diventano desueti. Ora se ne usa uno solo, senza falsa modestia: «**alta direzione**»; tutto tende a diventare impersonale e chi ha il potere decisionale usa sempre la *terza persona*.

· Il termine «**risorsa umana**» al posto di persona o lavoratore, come ricorda Riccardo Petrella [«**Le cinque trappole dell'educazione**», *Carta*, 2000] risale ad una trentina di anni fa, ed è la «*prima trappola in cui l'educazione è cascata; [essa] consiste nell'aver spostato dalla persona umana alla risorsa umana l'asse centrale della funzione del sistema educativo. Avere accettato la riduzione della persona umana a "risorsa umana" significa aver imprigionato ogni aspetto della persona umana, e non solo il lavoro, nella logica della produzione. Così il diritto all'esistenza di una "risorsa umana" è condizionato dalla sua utilità per il sistema produttivo. Un "risorsa umana" non redditizia è immediatamente scartata, eliminata. Per un adulto, non v'è più diritto al lavoro ma il dovere d'impiegabilità. Se una "risorsa umana" non è impiegabile, utilizzabile, non ha più alcun valore*». Il concetto non è poi molto lontano da quello già utilizzato nell'universo concentrazionario nazista di «**Stücke**», **pezzi**. Visto che l'uso delle parole non è neutrale, anche la scuola si dovrà attendere quanto è successo negli ultimi anni nel mondo della produzione.

· L'introduzione delle **norme** sui sistemi di gestione (**ISO 9001**) ha portato all'inserimento nelle «**organizzazioni**» di una nuova figura, il «**responsabile della qualità**» o il «**responsabile assicurazione qualità**». Si tratta di una persona **designata** all'interno delle organizzazioni che decidono di adottare tali norme, «*talvolta giovane e con scarsa esperienza lavorativa, che spesso è incaricata di svolgere anche altre mansioni. Il "responsabile della qualità" è chiamato ad applicare, predisporre i documenti richiesti, a seguire le attività necessarie per portare l'azienda alla certificazione*», ricorda Luigi Bigagnoli [«**Il responsabile della qualità**», sul sito *Qualità Totale*].

I principi teorici dei **Sistemi di Gestione** prevedono che si conoscano e padroneggino gli **strumenti informatici**; si definisca un metodo di **archiviazione** e di **gestione delle informazioni**; si individuino i **responsabili** e si definiscano le **risorse necessarie**; si programmino le **attività** da svolgere, assegnino **incarichi**, stabiliscano **scadenze**.

Il «**sistema**» prevede l'effettuazione di **visite ispettive interne** fin dall'inizio (anche con l'aiuto di consulenti) per valutare il **grado di applicazione** delle **procedure** e dei documenti approvati e la loro

*efficacia*. Periodicamente è necessario definire uno **stato di avanzamento** delle attività svolte, individuando quanto è stato fatto e quanto «*si è dimenticato di fare*» o «*non si ha avuto il tempo di completare*». Il signor Bigagnoli ricorda poi simpaticamente che spesso «**l'alta direzione**» risulta «*assente*» o «*troppo impegnata*» (mentre, va da sé, le «**risorse umane**» -tendenziali perdigiorno - devono sempre attenersi alle regole, migliorare continuamente e produrre zero difetti, ecco giustificate a priori le eventuali *manchevolezze* di chi **sta in alto**: per fare «consulenza» bisogna per forza essere dei gran marpioni), «*anche se proprio l'impegno dell'alta direzione costituisce un elemento critico per il successo del progetto*». A questo punto entra in gioco il «**responsabile della qualità**»: «*Proponiamo alla direzione possibili programmi, manteniamola sempre informata sullo stato di avanzamento del lavoro con report scritti periodici, manteniamola aggiornata sui problemi che si verificano, indichiamole quali sono le possibili soluzioni*». Bigagnoli conclude esortando le «**risorse umane**» ad essere, appunto, *umane* nei rapporti con i superiori: «*Quando si interloquisce con "l'alta direzione" o il suo staff occorre usare un linguaggio appropriato, e non tediare gli interlocutori con un gergo "qualitatese", "burocratico" o "legale" da specialisti. Non scrivere: "Il modulo 18 non è firmato dal responsabile", ma "I documenti con le istruzioni sui lavori da eseguire non sono controllati adeguatamente. Questa carenza provoca costi aggiuntivi e ritardi"*».

Il **MPI** prima e il **MIUR** poi hanno sottoscritto ben quattro **Protocolli** con la **CONFINDUSTRIA** che, lo ricordiamo, nella fase di *trasformazione* dei Capi di Istituto in Dirigenti Scolastici (sulla base di un corso-concorso di 300 ore), ha fornito ampiamente il **personale per i corsi di formazione**. Così le parole d'ordine e le pratiche del toyotismo stanno entrando nella scuola: l'uso del termine «*cliente*», la «*customer satisfaction*», l'introduzione di *procedure* rigide e uniformi per ogni attività, i concetti di «*efficienza ed efficacia*», l'uso imperativo degli *strumenti informatici* (anche se a volte i programmi non funzionano e svisiscono, quando non li annullano, il confronto tra i docenti nei Consigli di classe sull'andamento didattico e disciplinare degli allievi) e così via.

Per chiarire meglio di che cosa si tratta, quando si ha a che fare con il «**PROGETTO QUALITÀ**» (progetto che «*si propone anche come un modo più autentico e significativo di intensificare il rapporto tra scuola e mondo del lavoro. Il mondo esterno, infatti, chiede alla scuola che i giovani acquisiscano "una mentalità e una cultura d'impresa" caratterizzata da 1) un rapporto attivo con la realtà, il territorio e l'ambiente; 2) un approccio scientifico-sperimentale alla conoscenza; 3) una valutazione dei problemi anche in un'ottica di tipo economico; 3) uno spirito d'iniziativa e una capacità di intraprendere che motivino l'azione*»; sito del **MIUR**), riportiamo, sempre dal sito del **MIUR**, sezione **FAQ**, alcune definizioni:

■ **QUALITÀ**: quanto proposto dalle **Norme ISO (UNI ISO 8402)**, cioè la capacità di individuare le proprietà e le caratteristiche di servizi che soddisfino i bisogni reali degli utenti delle scuole, ponendo particolare attenzione sia alla identificazione di tali bisogni che alla verifica del loro soddisfacimento (cerchio della qualità). Il concetto di qualità viene inoltre esteso dal solo servizio all'*intera organizzazione* che lo eroga.

■ **SISTEMA DI QUALITÀ**: si riferisce ad una *Organizzazione complessa* in cui tutte le componenti interagiscono secondo *procedure codificate* per il raggiungimento di un obiettivo *da tutti riconosciuto e condiviso*. Le condizioni per aderire al Progetto Qualità sono: l'attivazione del Capo di Istituto che se ne assume la responsabilità; l'*approvazione* da parte degli *Organi collegiali*; la *condivisione del lavoro* da parte di tutto il personale scolastico.

■ **CERTIFICAZIONE:** certificare una scuola vuol dire riconoscere formalmente che l'organizzazione ha *pianificato, realizzato e documentato le sue attività* per garantire che i propri servizi siano prodotti e forniti secondo *standard di qualità*. È rilasciata da un Ente riconosciuto in sede nazionale e internazionale.

Un'altra definizione utile da conoscere è quella di **Accreditamento** [dal sito Regione Lombardia]:

■ **ACCREDITAMENTO:** l'accREDITamento regionale è un procedimento attraverso cui la Regione *attesta formalmente* la competenza e la capacità di un organismo di realizzare *attività di formazione professionale e orientamento* finanziate con *risorse pubbliche*. La procedura di accreditamento regionale mira a introdurre *standard di qualità* negli organismi di formazione per garantire l'efficacia e l'efficienza degli interventi. Le scuole che intendono erogare azioni di formazione professionale e orientamento finanziate da *fondi comunitari* devono richiedere l'Accreditamento alla Regione.

In alcune regioni (ad esempio Piemonte e Toscana) la certificazione ISO 9001 consente di accedere ad una procedura di accreditamento semplificata. In altre, come in Lombardia, dall'1/7/2002 l'accREDITamento è *requisito obbligatorio* per accedere ai *finanziamenti pubblici*; dall'1/7/2003 gli organismi già accreditati dovranno ottenere la *Certificazione di Qualità* secondo le Norme UNI EN ISO:9001:2000 per *mantenere* l'accREDITamento regionale.

La questione dei **finanziamenti** (sia pure per fare *altro*, rispetto alla didattica *normale* impartita agli allievi delle proprie scuole) è diventata la principale *arma di ricatto* per introdurre il «sistema di qualità» nelle scuole. Pare che le scuole coinvolte nel Progetto (a diversi livelli) siano circa 1.200: si va dalle scuole «**polo**», che applicano il progetto in *tre fasi* proposto dal MIUR, a circa altre 1.000 che «lavorano», in misura diversa, sulla «qualità».

Riportiamo come esemplificativo del processo di *aziendalizzazione* della scuola il documento elaborato dall'ITC «**C. Rosselli**» di Genova che ha introdotto il «**Sistema Qualità**». Navigando sulla rete se ne possono trovare diversi (e tutti molto simili).

## La Qualità nella Scuola

Il «Sistema Qualità» nasce all'interno della **realtà aziendale** e trova una sua collocazione anche nella scuola nel momento in cui offre delle nuove ipotesi di lavoro e degli strumenti che consentano alla scuola di identificare il proprio modo di essere organizzazione, di ricostruire il proprio processo di formazione, di riconoscere e valorizzare tutte le risorse di cui dispone per migliorare il servizio offerto, riducendone i fattori di non qualità e di insoddisfazione.

Il presupposto fondamentale è che esista la possibilità di **misurare gli standard di alcuni servizi** che la scuola offre ai suoi utenti e di **documentarli** in modo da mantenerli conformi ai requisiti specificati.

Per ottenere dei risultati così concepiti occorre istituire e mantenere un **sistema informativo documentato** che, tra l'altro, deve includere, oltre al **Manuale della Qualità**, le **procedure** e le **istruzioni operative** scritte conformemente alla norma e deve garantire l'efficace attuazione delle **procedure** e del **sistema qualità**.

Il **Manuale della Qualità**, nel quale viene descritta l'organizzazione secondo i requisiti della norma, rappresenta l'obiettivo più concreto, lo strumento attraverso il quale si rende visibile il Sistema Qualità. All'interno del manuale vengono definiti infatti la **politica per la qualità**, contenuta nella **mission** che l'istituto si è data, e **l'insieme di percorsi** per poterne raggiungere gli obiettivi.

Tali percorsi si concretizzano attraverso la **stesura di procedure** e la **definizione di responsabilità** e di **autorità** delle diverse funzioni.

Una parte consistente del lavoro riguarda, poi, la **normalizzazione della modulistica** di accompagnamento delle procedure che deve avere specifiche caratteristiche di identificabilità e di reperibilità.

*Per garantire la qualità i documenti devono, infatti, superare un **ciclo di emissione, verifica, approvazione** da parte di **figure formalmente autorizzate** per le **specifiche funzioni** e devono essere identificati in modo univoco, attraverso un **codice alfanumerico** che ne garantisca l'archiviazione fisica e la rintracciabilità in archivio.*

I «**sistemi di qualità**», l'abbiamo visto, si basano sul principio del *miglioramento continuo* (subordinato in ogni caso a quello dell'*obbedienza*, nel rispetto della «norma»). Questo spiega perché, di fronte alla richiesta di procedere alla individuazione di obiettivi *palesamente assurdi*, del tipo «**stabilire quante note di demerito si prevede di dare nell'anno in una determinata classe**» (con il rischio che, per *rispettare* l'obiettivo *prefissato*, si *debba* poi punire «*a muzzo*», come dicono gli studenti, per fare avverare la *profezia*) oppure «**individuare le percentuali dei diversi voti di condotta che si prevede di dare**», si è invitati comunque a rispondere: si provvederà in seguito a *migliorare* la richiesta, l'importante è darsi degli obiettivi (essere *sempre in movimento*, appunto).

Nell'attività di miglioramento - ricorda il già citato Luigi Bigagnoli – «*si opera individuando e modificando le variabili che influenzano il **processo di produzione**, per correggere il risultato indesiderato, invece di limitarsi ad intervenire direttamente sugli effetti (sul **prodotto**) [...]. In Giappone è impiegata la tecnica dei «**5 perché**»: prima di individuare la causa che ha determinato un problema, occorre chiedersi per cinque volte il perché. Esempio tratto dall'esperienza della **Toyota**:*

- Perché si è fermata la macchina? – Perché è saltato un fusibile a causa di un sovraccarico.
- Perché si è verificato un sovraccarico? – Perché c'era una insufficiente lubrificazione ai cuscinetti.
- Perché la lubrificazione dei cuscinetti era insufficiente? – Perché la pompa di lubrificazione non funzionava bene.
- Perché la pompa di lubrificazione non funzionava bene? – Perché l'asse della pompa era logoro.
- Perché l'asse della pompa era logoro? – Perché vi era entrato del fango.

*Solamente dopo il quinto perché si è riusciti trovare la causa ultima: installando un filtro alla pompa si è risolto alla radice il problema. Se ci si fosse limitati a cambiare il fusibile, il problema si sarebbe presto ripresentato».*

Proviamo ora ad applicare la *tecnica toyotista* dei «5 perché» alla **scuola**:

- Perché Bigazzi non presta mai attenzione alle lezioni in classe? – Perché è sempre assorto nei suoi pensieri.
- Perché è sempre assorto nei suoi pensieri? – Perché ha qualche preoccupazione in casa.
- Perché ha qualche preoccupazione in casa? – Perché i genitori di Bigazzi litigano sempre.
- Perché i genitori di Bigazzi litigano sempre? – Perché Bigazzi madre mette le corna a Bigazzi padre.
- Perché Bigazzi madre mette le corna a Bigazzi padre? – Perché Bigazzi padre è un emerito imbecille e se lo merita.

*Solamente dopo il quinto perché siamo riusciti a trovare la causa ultima: **organizzando l'eliminazione fisica di Bigazzi padre**, i litigi cesserebbero, la serenità tornerebbe in famiglia e l'allievo Bigazzi sarebbe più attento in classe. Se ci fossimo limitati a dire a Bigazzi Junior che queste cose capitano, che sarebbe opportuno che si distraesse e pensasse un po' a sé, che comunque lo studio è importante, ecc., non avremmo risolto il problema.*

Variante 2:

- Perché Bigazzi non presta mai attenzione in classe? – Perché è innamorato della Franchini che non lo corrisponde.
- Perché la Franchini non lo corrisponde? – Perché lei è una fanciulla carina, simpatica e intelligente e Bigazzi rozzo, impacciato e tracagnotto.
- Perché lei è una fanciulla carina, simpatica e intelligente, mentre Bigazzi è rozzo, impacciato e tracagnotto? - Perché Franchini è di famiglia benestante, colta e che si alimenta correttamente da generazioni, mentre Bigazzi è di famiglia priva di mezzi, zotica e minata nel fisico dalla pellagra fin dai tempi delle carestie dell'Ottocento.
- Perché Franchini è di famiglia benestante, colta e che si alimenta correttamente da generazioni, mentre Bigazzi è di famiglia priva di mezzi, zotica e minata nel fisico dalla pellagra fin dai tempi delle carestie dell'Ottocento? – Perché esistono le ingiustizie sociali.
- Perché esistono le ingiustizie sociali? – [qui ci si può veramente sbizzarrire]

*Solamente dopo il quinto perché siamo riusciti a trovare la causa ultima: **basterebbe eliminare le ingiustizie sociali** ... (A meno che non si suggerisca a Bigazzi di attentare comunque alle virtù della Franchini; ma in quel caso insorgerebbe il problema - di natura diversa - della Franchini).*

In effetti, la tecnica toyotista dei «5 perché» potrebbe rivelarsi un ottimo suggerimento per la pratica di nuove *forme di lotta* per mandare in tilt tutta la *baracca* ...

Tornando alla certificazione di qualità, è bene ricordare che «per preparare un buon sistema di qualità», la *norma* richiede di *scrivere* cosa si fa, *fare* cosa si è scritto, *controllare* che tutto ciò che è scritto *sia stato fatto correttamente* [UNI EN ISO 9001, «Una guida MOLTO pratica»: «La formalizzazione di **tutte** le attività che influenzano la qualità prevede la produzione di una certa quantità di **carta**. L'impiego di questa carta non può essere senza regole. Occorre pertanto che vengano stabiliti e siano formalizzati i criteri adottati per:

***preparare - emettere - identificare - distribuire -***

***registrare - archiviare - conservare - rintracciare - eliminare***

*sia la "documentazione della qualità" che le "registrazioni della qualità". Le fasi sopraelencate **non sono esemplificative. Sono proprio quelle da considerare.***

*Siamo sempre nell'ambito della produzione di carta a mezzo di carta.*

Un esempio di applicazione delle nuove parole d'ordine del toyotismo nella scuola è analizzato da **Alberto Biuso** e **Dario Generali** [«**Il progetto qualità e la distruzione della scuola**», diffuso da *Fuoriregistro*] che riportano un modulo (il 210-A) pensato nell'ambito del **Progetto Qualità** e utilizzato in una scuola della Lombardia: «**Piano di progetto/ Programmazione didattica**».

«Il modulo si compone di *cinque pagine*, in ognuna delle quali sono inserite – oltre al nome della scuola – la data e il numero di revisione del documento.

Nella **prima pagina** va indicato il tipo di Istituto, le denominazioni del progetto/materia, degli insegnanti coinvolti, della Commissione (ovviamente esiste anche una «Commissione Progetto Qualità»). Lo spazio successivo si occupa delle *finalità* e degli *obiettivi*.

A **pagina due** troviamo sette colonne dedicate rispettivamente alle *Attività* (suddivise a loro volta in Fase 1, Fase 2, Fase 3), agli *obiettivi*, ai *contenuti*, al *tipo di verifica*, alla *durata in ore*, alla *data di inizio*, alla *data finale*.

Nella **terza pagina** le colonne sono tre: *tipo di verifica*, *indicatori di performance* (da 1 a 6), il *giudizio/voto* (da 1 a 6 anch'esso); nella parte in basso si trova una sezione dedicata alla validazione del progetto con i rispettivi indicatori di validazione.

**Pagina quattro:** *livelli classe* (alto, medio, basso), *obiettivi trasversali considerati*, *obiettivi specifici considerati*, *risultati attesi*, *risorse umane*, *risorse materiali*.

Infine, a **pagina cinque** troviamo di nuovo l'indicazione dell'*attività*, la *metodologia/strumenti*, i *contenuti*, i *risultati attesi*, la *durata*, la *data iniziale*, quella *finale*, il *tipo di verifica* utilizzato. A

conclusione del tutto campeggiano il *numero di edizione del documento*, la *data*, il *nome* di chi lo ha *redatto*, *controllato* (il «Team di lavoro»), *approvato*.

Quale il fine di questa **barocca proliferazione** di colonne, righe, moduli, che vanno riempiti *ogni giorno*, da parte di ogni docente, per *ogni tipo di attività svolta* (lezione frontale, esercitazione scritta, verifica orale, ore di laboratorio, utilizzo del videoproiettore e ogni altra possibile attività didattica)? Le **risposte ufficiali** sono: *ottimizzare le risorse, ridurre gli sprechi, verificare le attività*. Gli **obiettivi reali**, consapevoli o meno, di questa *metastasi aziendalistica* che sta **uccidendo la scuola pubblica** in Italia dopo averla *annientata* negli Stati Uniti, sono: la **mercificazione del rapporto educativo**, la **cancellazione della libertà di insegnamento**, la **burocratizzazione estrema dell'attività scolastica**, la **trasformazione/riduzione del sapere in una merce** prodotta con gli stessi metodi che la Toyota adotta per costruire le sue automobili.

I colleghi che hanno dovuto sottoporsi a simili procedure aziendalistiche ci hanno riferito alcuni dei **risultati**: **crollò dell'efficacia didattica** anche a causa della *quantità di tempo* impiegata nel dover compilare i moduli, **rinuncia a molte attività** precedentemente svolte, **crescita esponenziale della competizione** e della **conflittualità interna** agli Istituti. [...] Un **enorme spreco di energie umane**, di **risorse economiche**, di **tempo**, che non può che avere come sua conseguenza diretta un **depauperamento culturale degli studenti**. Perché non si deve dimenticare che la *customer satisfaction* assunta come obiettivo in una scuola è sempre **esiziale**, poiché se fosse necessario ottenere la soddisfazione dei genitori considerati come clienti, sarebbe necessario  **fingere una scuola severa** nelle sue *manifestazioni formali*, ma poi **tollerantissima** nei suoi *aspetti sostanziali*: a nessuno piace veder bocciare il proprio figlio, quantunque lo meriti a pieno titolo. Se il criterio dovesse essere quello di mantenere il cliente a tutti i costi, andrebbe da sé che l'ultima cosa da fare sarebbe quella di bocciare studenti, come, in effetti, accade nella maggior parte delle scuole private oggi esistenti».

## ALCUNE RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Queste ultime osservazioni sono l'ovvio punto di partenza di ogni critica al toyotismo scolastico: le **forzature** per far entrare il mondo della scuola nei parametri del mondo della produzione sono più che *evidenti*. Il guaio della nostra scuola è che chi «*propone* e *dispone*» sono generalmente persone che con la *pratica didattica quotidiana* non hanno nulla a che fare: senza contare i **politici**, si tratta di **pedagogisti** che non hanno mai avuto rapporti con l'insegnamento; **esperti/consulenti** che non sono mai entrati in una classe; **dirigenti scolastici** che non vi mettono più piede da diversi lustri e quindi non sono in grado di verificare la fattibilità di quanto richiedono ai «loro» docenti; **dirigenti sindacali di professione** - per lo più cooptati per appartenenza politica - che la scuola, se l'hanno vista, è servita loro solo come trampolino di lancio per la carriera; **organizzazioni sindacali degli imprenditori** che, per definizione, sono essenzialmente attente ai *profitti* delle aziende.

### 1) LO STUDENTE DELLA SCUOLA PUBBLICA NON POTRÀ MAI ESSERE UN «CLIENTE» (E TANTO MENO LA SUA FAMIGLIA)

Ammesso che funzioni (e senza considerare i costi sociali a carico delle «risorse umane»), la **qualità totale** parte dal presupposto di dover soddisfare il cliente *ad ogni costo*. «La scuola si può definire AZIENDA poiché deve tendere ad un PRODOTTO che sia VERIFICABILE dall'UTENZA e SODDISFACENTE PER L'UTENZA. Un'azienda deve ricercare la PIENA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE, definendo in modo corretto le aspettative e fornendogli prestazioni adeguate. Da qui l'esigenza di porre la QUALITÀ PRIMA DI TUTTO, attraverso azioni di miglioramento continuo, al fine di adeguarsi alla mutevolezza di tali aspettative [siamo al «*just in time*» scolastico]. La QUALITÀ TOTALE è la moderna tecnica tramite la quale un'impresa riesce a concretizzare al meglio gli obiettivi che le sono assegnati» [**Qualità e scuola**, dal web]. Ora, l'**unico** caso in cui, a scuola, si può parlare di **CLIENTI** da soddisfare ad ogni costo è la **scuola privata**; l'introduzione dei meccanismi della scuola privata in quella pubblica segnerebbe la fine stessa dell'idea di scuola come luogo dove «*si impara*» («*Il lavoro è una chiavica, lo studio è fatica, scegli tu*», dice il padre al figlio che si accinge a proseguire gli studi in un film tratto dai libri di **Starnone**): in effetti, il



Governo ha già minato la serietà degli *esami di Stato* con l'abolizione dei commissari esterni, anticamera dell'abolizione del valore legale del titolo di studio. Trasformando gli studenti in *clienti* si svilirebbero anche *verifiche, interrogazioni e strumenti di controllo* sul processo di apprendimento (che sono sempre in qualche misura coercitivi: «*faticosi*», appunto); se si lasciasse fare ai «clienti», dominerebbero *veline, letterine, Albe d'Eusanio, Marie de Filippi, Jerry Scotti, Amadei* vari.

Peraltro, ogni insegnante sa che i **tempi di apprendimento** sono diversi per ogni allievo (per non parlare di quelli di «*maturazione*», lunghi, a volte lunghissimi, spesso spostati a dopo la fine del corso di studi, quando cessa il «*gioco*» dell'apprendimento e avviene l'impatto con il mondo del lavoro), mentre la capacità di **rielaborazione critica** non è certo *insegnabile* con procedure standardizzate. Si potrà forse standardizzare e misurare la quantità di *addestramento* fornita e ricevuta (come con gli animali o con le reclute di un esercito). Dovrebbe, invece, essere chiaro a tutti che la «**S**» della certificazione ISO (*standardizzazione*, appunto) è incompatibile in un mondo dove si ha a che fare con «*personalità*» (degli allievi, dei docenti e anche dei dirigenti) e non con «*risorse umane in formazione*» ad opera di altre *risorse umane*. Il concetto di «personalità» non solo non è contemplato, ma è considerato un vero e proprio *pericolo* per la propria stabilità nei sistemi a «**qualità totale/totalitaria**» (vedi Orwell). La *standardizzazione*, quando è riferita alle persone, ha un solo sinonimo: *spersonalizzazione*. Questo orribile ossimoro, vera e propria contraddizione in termini, non è stato inventato a caso: una «risorsa umana» deve necessariamente essere priva di personalità, alla pari delle «risorse strumentali».

Il rapporto docente/discente - al di là dei rapporti personali più o meno aperti che si possono instaurare con gli studenti - non è tuttavia mai *paritetico* (non lo era nemmeno quando il docente era un vero schiavo, al di là di ogni metafora): fintanto che lo Stato gestirà l'istruzione pubblica, rendendosi garante della *legalità* nel conseguimento dei titoli di studio, perseguendo come **interesse generale** l'elevazione del livello culturale dei cittadini, la scuola potrà mantenere la sua **funzione** (non a caso sancita dalla Costituzione). «Attualmente, il rapporto tra docenti e alunni è ancora un rapporto di *diritto* pubblico: lo Stato, tramite il docente, esprime un **potere di sovranità** che consiste nell'esprimere un *giudizio sull'esito scolastico* e nel *conferire titoli di studio con valore legale*, cioè validi *erga omnes*. [...] L'accertamento da parte dello Stato degli esiti scolastici risponde ad un interesse generale, oltre che a quello particolare del cittadino; in questo interesse generale si fa rientrare anche la **formazione del cittadino**, che è cosa diversa dalla **formazione del lavoratore**. Ciò ha consentito in questi anni al sistema dell'istruzione di inserire nei *curricoli obbligatori* discipline che mirano specificamente alla **formazione culturale** dei cittadini. Si tratta di *saperi gratuiti*, che allargano l'orizzonte delle conoscenze e mirano a sviluppare **capacità critiche** e di **consapevolezza**» [Pietro Fazio, **La funzione docente nella scuola dell'autonomia**, CUB Scuola Vicenza, '99]. Se lo Stato abdica al suo ruolo, subentra il **mercato**; ed è quello che si sta cercando di fare dai tempi del ministro **Lombardi** (già esperto del settore scuola della Confindustria di fine anni '80): «l'ottica **aziendalistica**, con l'introduzione di un vocabolario da *rappresentanti di commercio (debiti, crediti, stages, pacchetti da offrire...)*; la pratica della **concorrenza** tra le scuole; l'idea che la parte di **valore** del servizio istituzione **non** sia lo svolgimento delle **materie curriculari**, quanto lo **sventagliamento** dell'**offerta formativa** in decine di *progetti, corsi, integrazioni*» [ancora Pietro Fazio].

## 2) LA CULTURA, IL SAPERE, L'ISTRUZIONE NON POSSONO ESSERE EQUIPARABILI A MERCI DA OFFRIRE - E IN QUALITÀ E QUANTITÀ DIFFERENZIATA - A CLIENTI/CONSUMATORI.

Paradossalmente, da una parte si procede costantemente a *svilire* il tradizionale *ruolo formativo* della scuola, produttrice di cultura intesa come attività **disinteressata** e **critica**, creatrice di valori non solo estetici, ma etici (quella che dovrebbe essere la «*mission*», per usare il gergo toyotista, delle lezioni delle materie non direttamente professionalizzanti). Che gli studenti di oggi escano dalle scuole non in grado di *elaborare criticamente le informazioni* che ricevono è un dato di fatto. Non solo: l'ultima indagine dell'**OCSE/PISA** colloca gli studenti italiani al **ventunesimo** posto su **32** nelle abilità di *lettura-comprensione* di un **testo non specialistico**. Le indicazioni dei dirigenti scolastici, di fronte a tale evidenza, solitamente sono state quelle di «*abbassare gli obiettivi*». Sennonché, accanto alle consuete attività para ed extrascolastiche dei diversi insegnanti di un

Consiglio di classe e della scuola in generale (attività che, di per sé, inevitabilmente sottraggono un bel po' di tempo alla programmazione del singolo docente), negli ultimi tempi capita con una frequenza sempre più preoccupante di *non avere la classe* perché impegnata ad assistere a *conferenze*. Il riferimento non è alle assemblee su argomenti fortemente sentiti, di attualità - «*culturali*», appunto (la guerra, il Medio Oriente, l'11 Settembre, il terrorismo, ecc.) - decisi da organi collegiali o richiesti dagli studenti, ma a quel proliferare di riunioni, calate dall'alto e obbligatorie, tenute da **esperti** sugli argomenti più disparati (tutti importantissimi, per carità, ma, per lo più, di «consulenza», orientamento, formazione specifica).

Un esempio illuminante per tutti, a cui chi scrive ha personalmente assistito qualche anno fa: conferenza per le classi quinte sulle **Strategie di comportamento da tenere in occasione dei colloqui di lavoro**. L'esperto fa *di mestiere* il **responsabile del personale** in un'azienda (professione rivelata solo in seguito a grande insistenza da parte del pubblico, incuriosito. In effetti, la situazione era un po' come quella del comandante di un forte che rivela a potenziali intrusi i trucchi per facilitare loro l'ingresso). Si tratta di una serie di suggerimenti *pratici* per *vendere al meglio* la propria immagine ai datori di lavoro, che spaziano dal «*fare un sopralluogo preventivo sul posto e sull'ora del colloquio*» a «*ciascuno di noi nei primi minuti si forma un'impressione delle persone che incontra. Il primo giudizio, esatto o errato che sia, è molto duraturo, soprattutto se negativo; cambiare il proprio giudizio significherebbe ammettere di essersi sbagliati*». L'esperto ricorda che le «*aziende subiscono le raccomandazioni e gradiscono le segnalazioni*»; che «*si assume il più motivato e non il più bravo*»; che «*la principale forma di intelligenza ricercata dalle aziende è la capacità di adattamento*»; per passare poi a indicazioni di comportamento (quasi alla «**Actors Studio**») puntuali: «*non rispondere a monosillabi e parlare almeno una decina di secondi*»; «*prima di rispondere aspettare qualche secondo per riordinare le idee e per dare l'impressione di essere persone riflessive*»; «*per dare l'impressione di essere persone precise, citare nel discorso cifre numeriche*»; «*non è atteggiamento ipocrita esaltare le nostre qualità, i nostri punti di forza e cercare di minimizzare i nostri lati negativi; le prime ad adottare questa tecnica sono proprio le Aziende*». Così occorre «*citare i difetti-non difetti, possibilmente i difetti-pregi*» (il consulente in quell'occasione propose frasi del tipo: «*Il mio principale difetto è che sono un **maniaco della precisione***») e «*se possibile cercare di anticipare le risposte a determinate domande in modo da essere più credibili*». L'ultimo suggerimento è quello classico, alla don Abbondio: «*Non criticare l'autorità costituita. Se ci vengono richieste, fare **critiche generiche e costruttive** tenendo presente il punto di vista di tutte le parti in causa*».

Gli studenti hanno introiettato da tempo che le conferenze - anche se di per sé «*non gliene pò fregà de meno*» - a scuola vengono *gerarchicamente* prima delle lezioni curriculari. Infatti, in quei giorni si instaura un clima di allegra anarchia - non si fa lezione! -, la «*giurisdizione*» del docente non vale e gli studenti «*si recano*» in Auditorium senza aspettare il suo arrivo. Il conferenziere svolgerà il suo intervento, chi nel caos più totale (quelli che non hanno la minima idea di cosa sia la scuola; gli «*esperti*» più *inesperti*, è il caso di dire), chi (quelli che hanno capito come va il mondo) riuscendo in modo più o meno brillante a catturare l'attenzione degli studenti con qualche facile battuta sugli insegnanti *aguzzini* (tanto, i Bigazzi e le Franchini poi ce li dobbiamo gestire noi, *giorno per giorno*; l'esperto passerà alla cassa e chi s'è visto, s'è visto). A questo punto una domanda sorge spontanea: perché nel caso delle *conferenze di orientamento* non si lascia regolare *al mercato* (alla libera scelta del «*cliente*») la partecipazione degli studenti, *organizzandole al pomeriggio*, anziché beneficiare dello «*statalismo*», garantendo un pubblico certo, numeroso e indiscriminato, a scapito delle lezioni curriculari? A fine anno saranno i **docenti interni** ad essere chiamati a riempire l'ennesimo modulo in cui dovranno spiegare perché non sono stati svolti *tutti* i moduli indicati a inizio anno, svolto il programma, *raggiunti* gli obiettivi, ecc., mentre le «*ricadute didattiche*» - per usare un termine che può suonare obsoleto - degli interventi dei **consulenti esterni** non sono generalmente verificate e verificabili.

Da una parte il messaggio che passa è che le lezioni curriculari *valgono meno* rispetto a quanto offre il *mercato esterno* dal momento che, se la programmazione didattica è seria, le lezioni *perse* non si potranno mai più recuperare: qualcosa si dovrà per forza *tagliare* (in realtà, la prassi insegna che le lezioni vengono *in secondo piano* anche rispetto alle *numerose circolari*, talmente importanti che devono necessariamente essere *consegnate e lette* nel *corso delle lezioni*; per non parlare degli annunci diffusi tramite altoparlante, alla supermercato); dall'altra, la «*qualità totale*», come abbiamo visto, impone procedure precise, un metodo di apprendimento standardizzato per tutti,

verifiche periodiche dell'ente certificatore, la soddisfazione del cliente, la logica del miglioramento continuo, l'introduzione di una modulistica con attività, obiettivi, contenuti, indicatori di performance, risultati attesi, e così via, a cui *tutti* i docenti *devono attenersi*. Da una parte «lassismo», dall'altra estrema rigidità.

### 3) **L'INTRODUZIONE DEI SISTEMI QUALITÀ NELLA SCUOLA PRESUPPONE L'ADESIONE CONVINTA DEL PERSONALE, CIOÈ UNA FORTE MOTIVAZIONE.**

Condizione essenziale per l'introduzione dei sistemi di qualità è la *motivazione* del personale. I due massimi teorici della qualità totale sono categorici: **Joseph Juran** distingue nettamente tra «**comandare**» e «**comandare con il consenso**»; **W. Edwards Deming** sostiene che le motivazioni *intrinseche*, e non quelle *estrinseche* (per esempio i soldi), sono quelle che portano *soddisfazione e contentezza* nel luogo di lavoro. (Per inciso, Deming afferma anche che «*il management è responsabile al 94% dei problemi di qualità, dal momento che è il management stesso a determinare i problemi*», **I 14 punti del management**, 1986).

La voce «**motivazione**» viene definita nel **Glossario della Qualità** nei seguenti termini:

«*La motivazione del personale è uno dei fattori più importanti del miglioramento della qualità. Se un'azienda ha problemi di qualità spesso la causa va ricercata nella demotivazione dei suoi dipendenti. La motivazione è il risultato di un processo ben preciso che prevede: 1) la determinazione delle esigenze emotive di ogni individuo; 2) la creazione in azienda di condizioni che, permettendo all'individuo di seguire la sua natura, gli consentano di esprimere le sue potenzialità e di soddisfare dette esigenze. In passato si è ritenuto che l'incentivo economico fosse il mezzo più potente per spingere le persone a fare un buon lavoro; in realtà se non c'è consenso, o meglio se non c'è percezione, in chi lavora, che quanto sta facendo risponde alle sue aspettative di essere umano, diventa impossibile perseguire la qualità*». (Con buona pace, sia detto di nuovo per inciso, di tutte le politiche dei **Fondi di Incentivazione** perseguite protervamente negli ultimi anni da OO.SS. e controparti).

Lo stesso **Ministero** nel suo *catechismo* sul **Progetto Qualità** è, apparentemente, consapevole dell'importanza del consenso: «**Quali sono le condizioni per aderire?**» (domanda 6 delle FAQ, sito del MIUR). Risposta: «*Il Progetto Qualità può essere avviato solo se il capo di istituto prende parte al lavoro e se ne assume la responsabilità. È necessaria, inoltre, l'approvazione del progetto da parte degli organi collegiali della scuola. Infine è indispensabile che il lavoro sia condiviso da tutto il personale scolastico*».

In realtà, in molte scuole l'adesione al **Progetto Qualità** avviene da parte dei dirigenti in modo surrettizio o con colpi di mano, facendo votare progetti fumosi (alla faccia dell'«adesione convinta del personale»), spesso messi all'ultimo punto all'ordine del giorno: «*Inizia a circolare una voce in sala insegnanti: non ci danno più i soldi! Se non diventiamo una scuola di qualità non ci arriveranno più i finanziamenti! Come faremo a reggere la concorrenza delle altre scuole? All'improvviso appare il dirigente scolastico [...] che dice: "Ce l'ho io la soluzione [...]. Possiamo richiedere e ottenere l'accreditamento della Regione per accedere ai fondi comunitari. Basta avere la certificazione ISO 9001:2000 ed abbiamo risolto tutti i nostri problemi. Approviamo in Collegio la delibera che ci autorizza a richiedere la certificazione esterna [...]. Nei mesi successivi iniziano a circolare questionari strani, in cui si chiede agli insegnanti di dire come fanno lezione, come spiegano, come valutano, se dividono la classe in livelli o gruppi, ecc. Di fronte alla crescente perplessità dei docenti, lo staff si limita a dire: "Stiamo lavorando per la qualità. Lo facciamo per voi". Ad un tratto compare il "manuale" e tra lo stupore generale si legge che i docenti avranno ispezioni in classe da parte dello staff per controllare che ciò che è stato dichiarato corrisponda al vero e che qualcuno dello staff già si firma "responsabile del personale". Ma noi non avevamo approvato questo! Ci avete parlato di procedure amministrative, non di standard didattici, o di qualità dell'insegnamento. Così la libertà di insegnamento dove va a finire? [L'istruzione e il "Progetto Qualità". Ovvero, come trasformare le scuole pubbliche in pessime aziende, Cobas Scuola di Milano, Giornale n° 15].* Il documento prosegue ricordando che «*nel momento in cui il Collegio Docenti approva la certificazione esterna, di fatto vota una scatola vuota che sarà riempita con una serie di innumerevoli procedure elaborate da un ristretto gruppo di persone e all'esterno dei momenti collegiali*».

Va evidenziato, peraltro, che sui *reali benefici* dell'estensione al sistema scolastico di un tipo di valutazione adottato nel mondo delle imprese (le certificazioni esterne di qualità in base alla normativa **ISO 9000** e simili) esistono **dubbi** perfino in alcuni **ambienti imprenditoriali** che si occupano di *formazione permanente* (ad esempio da parte dell'**Associazione TREELLE, Life Long Learning**; Presidente: Umberto Agnelli; Presidente Esecutivo: Attilio Oliva, responsabile settore scuola della Confindustria): «*Sulla coerenza di questa procedura con l'attività scolastica esistono pareri difformi. Da un lato viene fatto rilevare che anche l'organizzazione della scuola, al pari delle altre organizzazioni aziendali, può trarre giovamento dall'attenzione e dal rispetto verso procedure standardizzate a livello internazionale. Dall'altro, viene messa in risalto l'eccessiva enfasi attribuita, nei meccanismi di certificazione, a quegli aspetti procedurali che già appesantiscono la vita della scuola [...]. Sul sistema scolastico giocano con forza variabili esterne di tipo ambientale e socio-economico non facilmente governabili. La certificazione ISO consentirebbe quindi solo un **controllo parziale** dei fattori decisivi del processo educativo. In ogni caso si pone un problema di **costi e benefici**. Il prezzo medio di una certificazione ISO si può stimare in una cifra iniziale di circa 5.000 euro per scuola, cui andrebbero aggiunti i costi per il mantenimento negli anni della certificazione (almeno 2.500 euro all'anno). Legittimo pare l'interrogativo se nell'attuale situazione italiana una tale certificazione possa davvero costituire una priorità [L'Europa valuta la scuola. E l'Italia? Un sistema nazionale di valutazione per una scuola autonoma e responsabile, Associazione TREELLE, Quaderno n. 2, novembre 2002]. In aggiunta a queste considerazioni va detto che la logica stessa del Progetto Qualità (il miglioramento continuo con connesse verifiche periodiche per il mantenimento nel tempo della certificazione), se da un lato sottrae costantemente risorse alle scuole (il progetto non ha una scadenza), dall'altro introduce periodi di intensa nevrosi (agli **staff**, in questo caso) in prossimità delle visite degli addetti alla certificazione. In quanto ai costi, è vero che si potrebbe risparmiare utilizzando come **certificatori** e, nel contempo, **esperti/consulenti** in un **corso di educazione sessuale per studenti** - contrattando sul prezzo - i buontemponi che nel loro sito offerente «*qualità totale*», si presentano nel seguente modo: «*La qualità è come il sesso, tutti la vogliono, tutti pensano di sapere tutto a riguardo, tutti pensano che bisogna solamente seguire gli istinti naturali e gli errori sono commessi dal partner*» [Selezione e Qualità Totale, Manage Consulting International, Lettera informativa n° 1].*

Si può concludere accogliendo di buon grado il suggerimento di un altro teorico della qualità totale, **Tom Peters** (le indicazioni di questi studiosi, ovviamente, non sono *tutte e sempre* da rifiutare; qualcuna può tornare utile): «*Se avete trascorso un'intera settimana senza essere **disobbedienti**, non state servendo bene né voi stessi, né la vostra società [Nuovi modi di pensare, dal sito Qualità Totale], da incrociare con una parte del pensiero di **Taiichi Ohno** riportato all'inizio di queste note (dopo aver debitamente buttato a mare le sciocchezze sulle «risorse umane» contenute nella prima parte): «*Le capacità possono estendersi illimitatamente quando ogni **persona** comincia a **pensare***». Ebbene, è ora che ogni docente, ogni persona, ogni lavoratore (**campo semantico**: «*l'essere umano*», non «*le cose*», come quando si usa il termine «*risorsa*») cominci a riflettere sul significato del *proprio lavoro*, sugli insensati tentativi di *trasformazione aziendalistica* della trasmissione del *sapere* e sulla *funzione* della scuola come «*bene pubblico*» al servizio della *collettività*. Praticando, alla bisogna, una **sana disobbedienza**.*