

## *Qualità visibili e invisibili Valutazione di Istituto*



*Sonia Pangrazi (Istituto d'Arte di Urbino)*

Ecco il mio segreto.  
E' molto semplice:  
non si vede bene che col cuore.  
L'essenziale è invisibile agli occhi.

Antoine de Saint-Exupéry

*Qualità visibili e invisibili*



Le Marche: una regione laboratorio  
con l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica

## ***Il senso***

*La valutazione nella e della Scuola è diventata una questione “politica” e “istituzionale”, oltre che “pedagogica”, in senso tradizionale. Essa, intesa come etica del “rendere conto”, rappresenta l’occasione per stabilire un patto tra Scuola e Società Civile.*

*C’è un’etica della valutazione che rimanda al senso profondo, pedagogico, prima ancora che metodologico del valutare, alla valutazione come strumento di regolazione della relazione educativa, nella più ampia definizione del passaggio di saperi e regole da una generazione all’altra.*

*La comunicazione valutativa interistituzionale e quella interpersonale tra addetti e non addetti ai lavori, tra cittadini e istituzioni, opinione pubblica e governanti, crea le condizioni per l’orientamento continuo delle scelte e delle azioni che costituiscono l’essenza di un serio processo formativo, finalizzato alla promozione di una società più avanzata.*

*Valutare significa, essenzialmente, porre in atto un processo di attribuzione di “valore” e “significato” a fatti, a eventi, a oggetti, a persone in relazione agli scopi che il valutatore intende perseguire. Occorre che il sistema di riferimento sia reso in qualche modo esplicito, perché è in rapporto ad esso che assumono senso le informazioni e le conoscenze che si ricavano dall’insieme di attività che precedono e preparano il momento valutativo in senso stretto. E’ in relazione a quel sistema che “il giudizio valutativo” dovrebbe avere uno straordinario potere di orientamento e di indirizzo delle conseguenti decisioni e azioni, sia politiche che tecniche.*

*Bisogna porsi allora alcune domande essenziali:*

- *Quale senso attribuire alla formazione delle nuove generazioni?*
- *Quale uomo si vuole contribuire a formare?*
- *Quale cittadino?*
- *Quale società si intende realizzare?*
- *Quale futuro per il nostro territorio?*

*Le risposte hanno un enorme valore politico, perché influiscono sulle scelte etico-culturali alla base della strategia di sviluppo di ogni Paese. Lo sviluppo democratico ed economico-produttivo della nostra società e la valorizzazione delle potenzialità della persona umana paiono rappresentare valori ispiratori condivisi. Ad essi si dovrebbe fare appello per la costruzione di un sistema di riferimento comune sulla cui base compiere un’analisi dei significati e delle finalità politico-culturali.*

## ***Aspetti socio-culturali***

*Complessità e rapido mutamento sono primarie categorie interpretative della attuale realtà globalizzata, che sempre di più, in particolare nella*

*società occidentale e nei cosiddetti paesi emergenti con i quali siamo in concorrenza sul piano economico, si caratterizza come società della conoscenza.*

*Le società del passato, che poggiavano su modelli culturali, valoriali ed economici saldi, omogenei e a lenta o lentissima trasformazione, avevano nelle istituzioni scolastiche il baluardo più sicuro ed efficace per la loro conservazione nel tempo: era chi accedeva all'istruzione che doveva conformarsi al modello proposto, accettandone regole e presupposti, pena l'estromissione. In tali condizioni i sistemi scolastici poggiavano su tradizioni contenutistiche e consuetudini metodologiche che l'esperienza non incrinava né contestava. Strategie autovalutative erano dunque superflue, ricadendo la responsabilità della riuscita scolastica esclusivamente sullo studente e sulla sua capacità di essere all'altezza del compito stabilito dall'Istituzione: la qualità dell'esito finale dei singoli coincideva di fatto con la qualità della scuola, essendo l'apprendimento conseguito dall'allievo l'unica dimensione valutativa concepita.*

*La pratica dell'autovalutazione di istituto accompagna "il passaggio da una concezione lineare e gerarchica della scuola ad una sistemica e democratica" (Guasti). La scuola a una sola dimensione valutativa viene sostituita, in un approccio sistemico, con una scuola a dimensione valutativa plurima, che sottolinea la propria responsabilità complessiva quale centro formativo.*

*Con una svolta netta rispetto al passato, si stabilisce dunque una più stretta correlazione tra qualità della scuola e qualità degli apprendimenti.*

*Il progressivo processo di democratizzazione delle società e la loro recente caratterizzazione come società della conoscenza esigono modelli scolastici che, contrastando selezione e dispersione scolastica, conducano il massimo numero di cittadini al successo scolastico, per consegnare loro strumenti culturali adeguati a fronteggiare le sfide internazionali*

*C'è inoltre da considerare che l'attuale dinamismo delle organizzazioni sociali, in cui si rintraccia una intricatissima e sempre nuova interrelazione di principi, valori, informazioni, regole, procedure, saperi teorici e tecnologici... assai difficilmente può trovare soddisfatto riflesso in modelli scolastici statici e, per così dire, autocompiacenti.*

*Le pressanti e varieguate sollecitazioni culturali che derivano dalla diffusione dei mass media - in particolare la velocità e la pervasività di Internet - sottopongono infine i governi e le istituzioni scolastiche dei vari Paesi a stimolazioni continue, in relazione alle attese che ogni società su di esse ripone.*

*Con tali premesse e in tale contesto, nelle società occidentali che ambiscano a restare vitali, l'attenzione alle politiche per l'istruzione, per l'innovazione e la ricerca ed il controllo di efficienza dei sistemi scolastici nazionali diventano percorsi fortemente voluti e strettamente connessi.*

*Il dibattito culturale sulla natura del servizio scolastico e sulle sue modalità organizzative (vedi in particolare Romei) ha condotto la scuola verso*

*la convinzione che può esistere un nesso forte tra formazione del singolo allievo e modalità di organizzazione della struttura nella quale tale formazione si realizza: ne è scaturito un diverso approccio al problema valutazione, che ha condotto le istituzioni scolastiche, anche in connessione con l'avvento dell'Autonomia, all'adozione di pratiche di autovalutazione, tese al miglioramento dei processi e dei risultati scolastici.*

### **Presupposti teorici**

*I modelli di valutazione che sono stati fino ad oggi elaborati non consentono ancora di affrontare il problema in termini di teoria scientifica: abbiamo solo diversi approcci teorici, per i quali esistono tuttavia dei tentativi di classificazione.*

*Una delle più seguite è quella di House, che elenca otto approcci, ulteriormente raggruppati in due categorie: quella ad indirizzo oggettivistico e quella ad indirizzo soggettivistico. La prima fa riferimento ad una cultura scientifico-tecnologica, i cui presupposti epistemologici, basati su fatti, osservazioni e rigorosità metodologica, sono quelli propri delle teorie empiriche applicati alle scienze sociali; la seconda categoria trova le sue radici nella cultura fenomenologico-ermeneutica e predilige i metodi descrittivi e interpretativi. A titolo di esempio, nel primo gruppo possiamo collocare i modelli di analisi dei sistemi, del secondo è emblematico lo studio di caso, che usa una pluralità di metodologie per un singolo evento. Qualunque sia l'approccio utilizzato, la valutazione è il risultato delle scelte e dei ragionamenti che i valutatori, siano essi interni o esterni all'istituto scolastico, compiono sulle informazioni acquisite, relative ai processi di apprendimento e insegnamento e ai loro esiti, alla cultura organizzativo-gestionale e alla formazione degli studenti. Si tratta di un modo di procedere che corrisponde a quello proprio della ricerca scientifica, alla base della quale sta un diffuso e sistematico atteggiamento sperimentale: fondamentale è una consapevolezza metavalutativa sulla relatività delle scelte, sul rifiuto degli assoluti, sul rapporto tra attese e risultati e soprattutto sul fatto che ogni processo avviato ha senso se – in base alle informazioni acquisite ed alle spiegazioni trovate – serve ad avviare reali azioni di miglioramento, incidendo quindi concretamente e positivamente sulle situazioni oggetto di analisi interpretativa.*

*Nella costruzione dei percorsi di autovalutazione sono da rifuggire, pertanto, da un lato gli atteggiamenti tipici delle profezie che si autoavverano e dall'altro azioni sterili, con elaborazione di dati informativi che non vengono coerentemente utilizzati per produrre effetti.*

*Se un genuino spirito critico deve essere alla base dell'azione del valutatore, a maggior ragione gli operatori scolastici – in primis i docenti – debbono, per deontologia professionale, responsabilmente utilizzare i percorsi di autovalutazione per riorientare la propria prestazione professio-*

nale, sulla base delle esigenze via via emergenti e delle criticità evidenziate.

*Come dicono Ansaloni e Melotti, dall'autovalutazione "ci si può ragionevolmente attendere l'elaborazione di congetture dotate di senso dalle quali partire e alle quali tornare nel contesto di una correlazione costante tra assunti teorici e procedure di verifica pratica che modifichi gli uni e le altre. La valutazione rappresenta pertanto la possibilità di padroneggiare in modo congetturale il cambiamento."*

## **IL QUADRO NORMATIVO**

*Il quadro normativo di sviluppo dell'autonomia scolastica evidenzia la valutazione come azione complessa, come strumento utilizzabile al fine di garantire la qualità dei processi di istruzione e di formazione.*

*Negli anni Novanta diverse disposizioni normative che hanno avviato il processo di decentramento amministrativo hanno contribuito a delineare un percorso tendente a responsabilizzare sempre più le istituzioni scolastiche in ordine ai parametri di efficacia, efficienza, economicità, autoorganizzazione.*

*L'articolo 21 della L. 59/97, istitutivo dell'autonomia scolastica, legittima la necessità e "L'obbligo di adottare procedure e strumenti di verifica e di valutazione della produttività scolastica e del raggiungimento degli obiettivi", consolidando così ipotesi e posizioni introdotte dalla precedente normativa.*

*Infatti, già il Decreto legislativo n. 165/01 (Razionalizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina del pubblico impiego) attribuisce ai Dirigenti la responsabilità in ordine ai risultati ed istituisce presso ciascuna Amministrazione pubblica i servizi di controllo interno, o nuclei di valutazione, con il compito di "verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendiconti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità e il buon andamento della gestione amministrativa".*

*Il decreto legislativo n. 235/93 (Riordino della normativa in materia di utilizzazione del personale della scuola), all'art. 8, prevede la determinazione, a cura del Ministero della P.I., di parametri di valutazione della produttività del servizio, parametri che non sono stati ancora fissati.*

*La questione viene evidenziata anche dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/1/94 (Principi sull'erogazione dei servizi pubblici) la quale dispone che l'azione delle Pubbliche amministrazioni che erogano servizi pubblici deve ispirarsi, fra gli altri, ai principi di efficienza ed efficacia e deve essere supportata dal dovere di valutare la qualità del servizio.*

*Infine, la Legge n. 20/94 (Disposizioni in materia di giurisdizione e con-*

trollo della Corte dei Conti) stabilisce che la Corte accerta la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa agli obiettivi stabiliti dalla legge. Le scuole, cioè, possono diventare oggetto di controllo sulla gestione dei risultati, delle risorse, del personale.

La logica è quella secondo cui la scuola viene a configurarsi come un'organizzazione responsabile, nel senso che è chiamata a offrire un servizio di qualità, a operare con trasparenza e a sottoporre il servizio stesso a rendicontazione "pubblica" anche attraverso adeguate forme di informazione e comunicazione, come stabilito dalla recente Legge n. 150/2000, che disciplina le attività di informazione e di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni.

Il D.P.R. n. 275/99 presuppone la necessità di un sistema di valutazione del servizio scolastico e la legge n. 3/2001 modifica l'articolo n. 117 della Costituzione: "La scuola, decentrata e affidata in maniera crescente ai governi regionali, è sollecitata a incrementare la qualità del servizio e, contestualmente, ad esprimere valutazioni sulla propria rispondenza ai bisogni del territorio".

Dalla Legge Delega n. 53/2003 di Riforma del Sistema Scolastico emerge l'integrazione tra diverse tipologie di valutazione, con focalizzazione sugli esiti degli apprendimenti.

### ***Riflessioni sullo stato dell'arte nella scuola marchigiana***

Appare utile riportare alcuni risultati della recentissima ricerca che il Centro Bachelet della Luiss di Roma ha condotto sulla scuola dell'autonomia - "Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2004".

In essa, per quanto riguarda la scuola marchigiana, risulta forte l'esigenza di una più ampia diffusione della cultura della valutazione all'interno delle scuole, dove i nuclei di valutazione non riescono a coinvolgere la maggioranza dei colleghi e dove viene espressa anche l'esigenza di una valutazione esterna integrativa a quella interna della singola Istituzione Scolastica.

Nell'analisi dei dati relativi alle migliori pratiche, le Marche mostrano scuole impegnate nell'innovazione e interessate all'efficienza, Collegi dei Docenti attenti alle discipline e impegnati ad approfondire temi trasversali attraverso la progettazione interdisciplinare, che appare in notevole progresso rispetto alle medie nazionali.

Non sono state definite forme di valutazione dei docenti da parte degli studenti, mentre nella valutazione dell'apprendimento degli alunni si manifesta la volontà di miglioramento della qualità dell'offerta formativa. In conclusione, l'analisi della scuola marchigiana, come risulta dal Rapporto, mostra l'esistenza di una consapevolezza sul fatto che il tema della valutazione delle istituzioni scolastiche vada approfondito, con l'im-

*postazione di un serio sistema di valutazione esterna e una maggiore attenzione alle esigenze e attese delle famiglie,*

*Limitatamente all'universo dei circa 110 Istituti Scolastici delle Marche che hanno partecipato ai gruppi di studio attivati con il progetto "Le Marche: una regione laboratorio", emerge con evidenza che nella totalità degli stessi si adottano procedure di autovalutazione dalle metodologie più diversificate.*

*Esse spaziano da modelli costruiti autonomamente e perciò privi di validazione, a modelli che ripropongono nelle singole realtà scolastiche procedure riconosciute internazionalmente (PISA, IEA, ISO, ...), a modelli mutuati da altre regioni, nelle quali sono stati già realizzati percorsi di sperimentazione e ricerca-azione, con la conseguente validazione (Trentino, Lombardia, Piemonte, ecc.).*

*Esaminando le pratiche di autovalutazione adottate nei diversi contesti scolastici, sembra che le scuole, pur in presenza di articolati e validi modelli di autoanalisi, non sempre utilizzino le conoscenze acquisite ai fini della regolazione interna delle pratiche, del miglioramento organizzativo, dello sviluppo professionale.*

*A questa prima e iniziale constatazione si collegano gli elementi di criticità da superare se si vuole che i processi di autoanalisi, pur validi sul piano concettuale, non rimangano un puro esercizio di rilevazione e raccolta dati, ma vadano inevitabilmente a incidere sia sulle prassi professionali di gestione organizzativa dell'Istituto che, a maggior ragione, sulla didattica in classe, sull'innovazione metodologica, sulle strategie di insegnamento/apprendimento.*

*In questi ultimi anni la scuola dell'Autonomia ha determinato rilevanti cambiamenti nell'organizzazione e nella gestione, richiedendo inedite assunzioni di responsabilità con l'emergere di nuove funzioni e una maggiore distribuzione di compiti. Mentre sono ovunque avviati modelli di Autoanalisi che indagano il settore organizzativo-gestionale, meno agevole appare l'elaborazione condivisa di un sistema organico di processi valutativi atti a incidere sull'effettiva realtà delle classi, per promuovere la qualità metodologico-didattica.*

*Gli elementi di criticità connaturati agli attuali processi di Autovalutazione d'Istituto più largamente praticati appaiono:*

- 1. una certa resistenza della componente docente per il timore che la rilevazione dell'efficacia dell'azione didattico-educativa possa diventare uno strumento di valutazione professionale: l'autovalutazione dell'insegnamento è sentita quasi come un'azione vessatoria, un controllo eventualmente sanzionatorio, piuttosto che l'acquisizione della consapevolezza di essere attori di un processo necessario;*
- 2. conseguente adozione, in taluni contesti, di modelli di*

*Autovalutazione neutri e generici, inadatti a far emergere e individuare punti deboli, ambiti e settori da migliorare, o addirittura - paradossalmente - elementi di forza;*

*3. difficoltà a rimodellare l'azione didattica, organizzativa e gestionale sulla base di un'approfondita analisi dei dati rilevati;*

*4. autoreferenzialità che inficia l'oggettività della procedura valutativa.*

*5. certificazioni con società di consulenza, chiavi in mano, quasi a non voler "pensare a niente".*

### **La proposta**

*Da quanto precedentemente descritto risulta che il senso della valutazione e autovalutazione d'Istituto va ricondotto alla necessità istituzionale e sostanziale di reperire informazioni e dati specifici e attendibili che diano conto dell'efficacia delle azioni messe in atto, nell'ottica del miglioramento continuo.*

*Obiettivo prioritario è quello di incrementare la qualità del servizio scolastico delle scuole marchigiane, anche attraverso il supporto tecnico di IRRE e INVALSI.*

***La proposta per la rete di scuole e per l'Ufficio scolastico regionale è di elaborare un modello di valutazione e autovalutazione regionale, condiviso nelle varie realtà territoriali e applicato secondo standard comuni.***

*Si ipotizza che tale iniziativa potrebbe utilmente contrastare le resistenze finora riscontrate negli operatori scolastici, offrendo visibilità alle azioni delle varie scuole, nell'ottica di quell'etica del "render conto" e della costituzione del patto tra Scuola e Società Civile già enunciato in premessa.*

*Utilizzare un modello comune e condiviso consentirebbe di:*

- *misurarsi con modelli internazionali di Autodiagnosi Organizzativa e Problem Solving;*
- *confrontarsi realmente con altre scuole che utilizzano lo stesso modello;*
- *adottare uno strumento per il miglioramento continuo;*
- *valutare punti di forza e di debolezza del proprio modo di operare e*
- *sviluppare di conseguenza azioni di riorientamento mirate;*
- *utilizzare metodi e tecniche, sperimentati e validati, che rappresenterebbero un riferimento per lo stato dell'arte;*
- *motivare gli operatori scolastici e coinvolgerli nell'attività di miglioramento, attraverso il sistematico confronto con i criteri del modello;*
- *promuovere formazione in rete del personale per la conoscenza e l'utilizzo del modello, ottimizzando le risorse disponibili.*

*Il modello ipotizzato dovrebbe articolarsi in tre macrofasi, utilizzando in maniera integrata diverse modalità di indagine:*

***1. diagnosi della situazione (ricerca delle cause alla base delle***



*criticità emerse);*

*2. valutazione dei risultati, dei processi e dei fattori sistemici;*

*3. miglioramento delle aree critiche.*

*Auspichiamo che il percorso prospettato possa contribuire in modo significativo a far emergere, recuperando una consapevolezza diffusa, quella qualità invisibile della scuola marchigiana che costituisce lo sfondo integratore del progetto “ Le Marche: una regione laboratorio”.*