

OSSERVARE LE SCUOLE, VALUTARLE E ACCOMPAGNARLE VERSO IL MIGLIORAMENTO: IL MODELLO “VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO” PROPOSTO DALL’INVALSI

di Donatella Poliandri, Sara Romiti

Alla luce delle esperienze nazionali e internazionali di valutazione esterna delle istituzioni scolastiche, questo saggio illustra il progetto “Valutazione e miglioramento” realizzato dall’INVALSI (Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione), avviato nel 2008 con il contributo dei fondi strutturali europei. Sperimentato su un campione di scuole delle regioni “Obiettivo convergenza”, il progetto ha consentito di mettere a punto una metodologia e un insieme di strumenti che rappresentano un punto di partenza per la costruzione di un futuro sistema di valutazione esterna delle scuole e per la formazione di nuove figure professionali in ambito valutativo, necessarie per indirizzare le scuole verso un processo di miglioramento supportato da esperti.

Based on national and international experiences of schools’ external evaluation, this paper describes the project “Evaluation and Improvement” launched in 2008 and developed by INVALSI (National Institute for the Educational Evaluation of Instruction and Training) funded by the European Structural Funds. Experimented on a sample of schools in “Convergence objective” regions, the project has enabled the researchers to develop a methodology and a set of tools which represent a starting point for building the future system of external evaluation of schools and focused on the training of new professionals in the field of evaluation to address the school improvement process supported by educational experts.

PREMESSA

Molti sistemi scolastici europei ed extraeuropei compiono con regolarità visite nelle scuole per valutarne l’aderenza alle linee di indirizzo nazionali, agli standard educativi o alle disposizioni normative, al fine di controllarne la qualità. I diversi sistemi si sono dotati negli anni di quadri teorici di riferimento, contenenti standard o criteri, e di figure professionali per svolgere visite nelle scuole e stilare rapporti valutativi (Cardone, Muzzioli, Poliandri, Romiti, 2010).

Dopo una breve descrizione delle esperienze nazionali e internazionali di valutazione esterna delle istituzioni scolastiche (PAR. 1), questo saggio illustra (PAR. 2) il progetto pluriennale “Valutazione e miglioramento” dell’INVALSI (Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione). Realizzato con il contributo dei fondi strutturali europei per le regioni “Obiettivo convergenza”, il progetto ha l’obiettivo di valutare le scuole e sostenerle in un percorso di miglioramento, raccogliendo informa-

zioni sul contesto, input, processi e risultati delle scuole. Il progetto utilizza una pluralità di strumenti, che vengono richiamati nel PAR. 3. Per l'uso degli strumenti e per la conduzione delle visite nelle scuole, il gruppo di progetto ha formato due tipi di figure professionali: gli *auditor* e gli osservatori (PAR. 4); per il processo di miglioramento l'obiettivo non è quello di prescrivere una soluzione, piuttosto di implementare la capacità di progettazione della scuola (PAR. 5). La metodologia e gli strumenti messi a punto in questo progetto rappresentano un punto di partenza per la costruzione di un futuro sistema di valutazione esterna delle scuole e per la formazione di nuove figure professionali in ambito valutativo, i cui aspetti critici sono richiamati nel PAR. 6.

1. LE ESPERIENZE ITALIANE E STRANIERE DI OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE DELLE SCUOLE

In Italia non sono molte le esperienze che possono essere ricondotte a questo filone. Infatti, mentre sono diverse le esperienze di autovalutazione strutturata realizzate da reti di scuole o implementate a livello regionale, le esperienze di valutazione esterna nel nostro paese sono state minoritarie. Tra le più significative condotte negli ultimi dieci anni possono essere ricordate il MONIPOF (Monitoraggio dei Piani dell'Offerta Formativa) e la sperimentazione attuata nella provincia di Trento.

Il MONIPOF è stata un'indagine nazionale condotta tra il 1998 e il 2001 che ha raccolto informazioni sul funzionamento della scuola nel suo complesso, rilevate attraverso l'uso di tecniche qualitative e quantitative (Comitato paritetico nazionale per il monitoraggio dell'autonomia scolastica, 2001; De Anna, 2001)¹. L'esperienza condotta nella provincia di Trento nell'anno scolastico 2005/06 è importante perché, pur avendo coinvolto nella sperimentazione un ristretto numero di scuole, ha attinto al patrimonio di esperienze già realizzate per valutare le scuole nei sistemi di valutazione europei, a partire dall'idea dell'integrazione tra un'autovalutazione di tipo strutturato condotta dalla scuola e una successiva valutazione esterna².

Nell'anno scolastico 2007/08 la Provincia di Trento (IPRASE, 2011) ha promosso una seconda sperimentazione, affidandola all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, con l'obiettivo di testare un modello di valutazione esterna con costi contenuti. Le modalità di realizzazione di questa seconda fase³ sono state differenti rispetto alla prima, interamente

¹ Il monitoraggio di tipo quantitativo – condotto da INDIRE (Istituto Nazionale di Documentazione per l'Innovazione e la Ricerca Educativa; ora ANSAS, Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica) in collaborazione con i Nuclei provinciali a supporto dell'autonomia – è consistito nell'elaborazione di informazioni sintetiche riguardanti i Piani dell'offerta formativa (POF) di circa il 70% delle scuole italiane. Il monitoraggio d'aiuto, di tipo qualitativo, è stato rivolto, attraverso il contatto diretto, a circa mille scuole l'anno, per il biennio 1998-2001. Questo monitoraggio, condotto da gruppi regionali di ricerca facenti capo agli IRRSAE (Istituti di Ricerca Regionali, di Sperimentazione e Aggiornamento Educativi), è avvenuto sulla base di un protocollo nazionale. Le finalità erano di tipo conoscitivo e di supporto all'autovalutazione. Durante le visite gli osservatori hanno tenuto conto di quattro dimensioni: il dichiarato, l'agito, il pensato e il percepito. A conclusione delle visite ciascun team ha compilato collegialmente una Scheda di rilevazione, sulla base della quale è stato costruito per ciascuna scuola un macroindicatore.

² I team di valutatori, dopo aver raccolto e analizzato la documentazione sulla scuola, hanno condotto una visita di due-tre giorni, nel corso della quale hanno verificato strategie e programmazione dell'attività scolastica, processi organizzativi, processi didattici, relazioni con le famiglie e con il territorio, attività di autovalutazione e iniziative per il miglioramento. Si è trattato della prima esperienza in Italia di valutazione esterna condotta in stretta collaborazione con le singole scuole. Il rapporto di valutazione poteva condurre a due tipi di conseguenze: un piano di intervento e di miglioramento promosso dalla scuola, sulla base delle indicazioni del rapporto di valutazione; un piano di intervento e di supporto promosso dalla Provincia, per sostenere la scuola nel suo processo di miglioramento (ove necessario). Cfr. Allulli (2008).

³ La seconda realizzazione della sperimentazione ha coinvolto diciotto istituzioni scolastiche. Le visite nelle scuole

basata sull'analisi dei documenti, non prevedendo per ragioni di sostenibilità economica incontri con le persone e osservazioni dirette di azioni a scuola (Università Cattolica del Sacro Cuore, 2008).

Tra le esperienze internazionali di valutazione esterna delle scuole, a titolo esemplificativo, si può fare riferimento a quella inglese, in quanto quella con la più lunga tradizione. In Inghilterra, l'OFSTED (*Office for Standards in Education, Children's Services and Skills*) è una struttura indipendente dall'amministrazione scolastica incaricata di condurre visite valutative nelle scuole⁴. I valutatori innanzitutto esaminano la documentazione inviata dalla scuola, i documenti e altre evidenze disponibili nelle banche dati, quali i risultati degli studenti agli esami finali, il rapporto di autovalutazione, il rapporto dell'ultima valutazione effettuata. Nei giorni che precedono la visita, la scuola ha il compito di distribuire e raccogliere i questionari per i genitori, per gli studenti e, se lo ritiene, per il personale. A conclusione della visita⁵, ogni ispettore compila una griglia di valutazione di due pagine, in cui per ciascun oggetto di osservazione (circa trenta aspetti, variabili in relazione alla tipologia di scuola) esprime un giudizio su quattro livelli, da 1 (eccellente) a 4 (inadeguato)⁶. Gli ispettori/valutatori consegnano al capo di istituto le griglie di valutazione insieme a un breve resoconto in cui evidenziano le aree di forza e di miglioramento della scuola. Dopo la visita, di norma il giorno dopo, l'ispettore capo scrive un breve rapporto (massimo 2.000 parole) e entro quindici giorni lo invia alla scuola, che ha il compito di distribuirlo alle famiglie. Il rapporto viene inoltre pubblicato sul sito dell'OFSTED. Se la scuola è collocata in una categoria di attenzione, perché gli standard educativi o gestionali non sono stati giudicati adeguati, ma gli ispettori ritengono che possa comunque raggiungere standard più elevati in futuro, riceve delle indicazioni volte a orientare verso il miglioramento, altrimenti gli ispettori segnalano all'amministrazione che debbono essere adottate misure speciali. Le misure speciali consistono nel ricevere un supporto intensivo da parte delle autorità locali, ulteriori finanziamenti e risorse e una nuova valutazione ravvicinata da parte dell'OFSTED, fino a quando la scuola non è più valutata negativamente.

2. IL PROGETTO “VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO” CONDOTTO DALL'INVALSI

Il progetto pluriennale “Valutazione e miglioramento”, condotto dall'INVALSI con il contributo dei fondi strutturali europei⁷, ha lo scopo di monitorare e accompagnare verso il

sono state condotte da un unico valutatore esterno, che ha avuto soprattutto il ruolo di consulente e accompagnatore verso un percorso di progressiva autonomia delle scuole, per acquisire la capacità di rendere conto della propria attività. Le scuole stesse dovevano inserire all'interno di una griglia informazioni, in relazione a nove aree: contesto, rapporti con il territorio, formazione docenti, azione didattica e formativa, esito formativo, ampliamento dell'offerta formativa, scuola-famiglia, gradimento, valutazione. Il valutatore aveva il compito di sviluppare una valutazione finale sulla base delle informazioni raccolte e documentate nella griglia.

⁴ Un manuale per gli ispettori incaricati di condurre le visite indica cosa e come valutare nelle visite a scuola (OFSTED, 2009). Prima della visita, il capo di istituto invia in formato elettronico ai valutatori la documentazione richiesta (il piano di miglioramento della scuola, l'articolazione oraria, l'elenco del personale).

⁵ Durante la visita, l'ispettore capo per prima cosa convoca lo staff della scuola per un breve incontro, in cui formula alcune ipotesi iniziali in merito agli apparenti punti di forza e di debolezza emersi dalla lettura della documentazione. Gli ispettori svolgono osservazioni nelle classi, esaminano i lavori degli studenti, controllano la documentazione della scuola, analizzano i questionari compilati da genitori, studenti e personale, incontrano il personale, gli studenti e gli amministratori locali.

⁶ Al termine della visita, un manuale supporta gli ispettori nell'espressione dei giudizi, offrendo per ciascun aspetto una dettagliata descrizione di ciascun livello di giudizio (OFSTED, 2009).

⁷ Programma Operativo Nazionale del Fondo Sociale Europeo “Competenze per lo sviluppo” e Programma Operativo Nazionale del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale “Ambienti per l'apprendimento”, della programmazione

miglioramento un gruppo di scuole di primo e secondo ciclo⁸ – collocate nelle regioni “Obiettivo convergenza” (Campania, Calabria, Puglia e Sicilia) –, i cui progetti sono stati finanziati dal FSE (Fondo Sociale Europeo) e dal PON FESR (Programma Operativo Nazionale del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale).

Il progetto si propone di monitorare le capacità progettuali e gestionali delle scuole, condurre osservazioni in profondità delle singole istituzioni scolastiche in una prospettiva di valutazione sistemica, sostenere le scuole nella realizzazione di azioni di miglioramento. L'attenzione è rivolta anche a diffondere buone pratiche individuate a livello nazionale e internazionale. Data l'operazione di grande respiro, le azioni di progetto – iniziate nell'anno scolastico 2008/09 – sono state pianificate fino alla fine del 2013. Complessivamente, fra il 2009 e il 2013 sarà coinvolto nel progetto un totale complessivo di 355 istituzioni scolastiche di primo ciclo (istituti comprensivi e scuole secondarie di primo grado) e 109 di secondo ciclo⁹ delle quattro regioni “Obiettivo convergenza”.

Il progetto si articola in tre fasi successive (cfr. FIG. 1).

La fase 1 ha l'obiettivo di valutare la qualità progettuale, l'efficienza organizzativa e quella gestionale delle singole istituzioni scolastiche nell'attuazione dei PON Istruzione. Per realizzare questo obiettivo viene utilizzata la tecnica dell'*audit* esterno: dirigenti tecnici del MIUR esaminano la documentazione prodotta dalle scuole per ottenere i fondi FSE o FESR e conducono visite per parlare con gli operatori del progetto e i destinatari delle azioni. Al termine dell'analisi compilano una scheda strutturata ed esprimono giudizi sintetici sui diversi aspetti della progettazione e gestione dei PON. Hanno preso parte alla Fase 1 del progetto 355 istituzioni scolastiche di primo ciclo (a.s. 2009/10) – incluse 88 scuole che hanno partecipato alla fase di *field trial* della ricerca¹⁰ – e 109 istituzioni scolastiche di secondo ciclo (a.s. 2010/11).

La fase 2 si prefigge di identificare i punti di forza e i nodi critici del servizio offerto dalle scuole esaminate, attraverso l'osservazione sul campo delle attività didattiche e di laboratorio, l'analisi dei principali documenti della scuola (POF e Programma annuale) e la realizzazione di interviste alle diverse componenti scolastiche. Una coppia di osservatori conduce visite di osservazione nelle scuole, utilizzando diverse tecniche di ricerca qualitativa. A conclusione delle osservazioni viene stilata una relazione, che integra la parte qualitativa con informazioni quantitative presenti in diversi database.

La fase 3 intende sostenere azioni di miglioramento. Dall'analisi dei risultati emergi

2007-13 nelle regioni dell'“Obiettivo convergenza” (Programmazione e gestione delle risorse nazionali del Fondo Aree Sottoutilizzate.

⁸ Le scuole possono utilizzare risorse del Fondo sociale Europeo per attività formative rivolte a studenti, docenti e genitori e risorse del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale per acquistare dotazioni e laboratori. La finalità complessiva dell'azione del Programma Operativo Nazionale – Istruzione della programmazione 2007-13 promossa dall'Ufficio IV, Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale (MIUR), riguarda sia la riduzione della dispersione scolastica sia il miglioramento degli apprendimenti degli studenti.

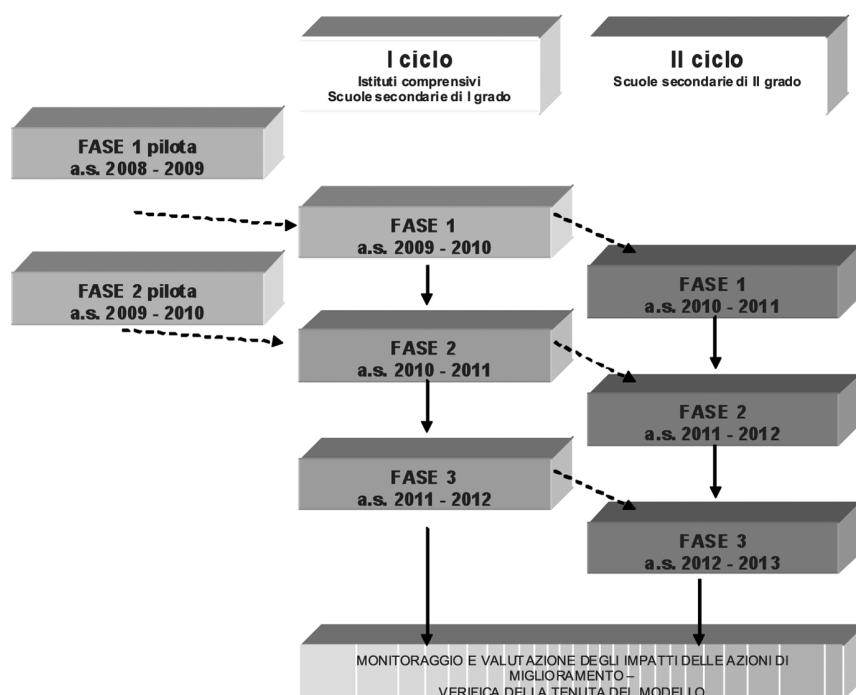
⁹ Per la scelta delle scuole di primo ciclo (istituti comprensivi e scuole secondarie di primo grado), al fine di avere una misura degli esiti di apprendimento, si è deciso di fare riferimento alle scuole del campione delle quattro regioni “Obiettivo convergenza” della prova INVALSI all'Esame di Stato dell'a.s. 2008/09 (della classe terza secondaria di primo grado) che hanno avviato progetti PON relativamente all'anno 2009. Per la scelta delle scuole di secondo ciclo delle tre tipologie (licei, istituti tecnici e istituti professionali), si è scelto di fare riferimento alle scuole del campione delle quattro regioni “Obiettivo convergenza” che hanno partecipato al progetto PISA (*Programme for International Student Assessment*), al fine, anche in questo caso, di avere una misura degli esiti di apprendimento, e che hanno avviato progetti PON relativamente all'anno 2009.

¹⁰ È stato elaborato un campione ragionato, al fine di individuare, nelle regioni “Obiettivo convergenza”, scuole significativamente al di sopra della media, al di sotto della media e nella media nazionale degli esiti della prova INVALSI dell'Esame di Stato della classe terza secondaria di primo grado.

nelle fasi 1 e 2, viene elaborato un piano di miglioramento: esperti esterni affiancano – in presenza e a distanza – i team di valutazione interni alle scuole e seguono la progettazione e gestione delle azioni di miglioramento nei settori della didattica o del *management* scolastico.

Dato il complesso percorso delle fasi 2 e 3, le scuole, che hanno preso parte in modo cogente alla fase 1, sono state invece libere di scegliere se aderire o meno alle fasi 2 e 3. Complessivamente, hanno deciso di partecipare a queste due fasi del progetto 88 istituzioni scolastiche di primo ciclo (fase 2: a.s. 2010/11; fase 3: a.s. 2011/12) – incluse 12¹¹ su cui è stato condotto il *field trial* – e 50 istituzioni scolastiche di secondo ciclo (fase 2: a.s. 2011/12; fase 3: a.s. 2012/13). Di fatto, mentre le scuole di primo ciclo sono quasi al termine della sperimentazione (avvio della fase 3), quelle di secondo si trovano a metà del percorso (avvio della fase 2); per tale motivo, il presente contributo si riferirà prevalentemente all'esperienza condotta con gli istituti comprensivi e con le scuole secondarie di primo grado.

Figura 1. Le fasi del progetto “Valutazione e miglioramento”



Fonte: progetto “Valutazione e miglioramento” (INVALSI, 2010).

¹¹ La strategia di ricerca scelta è stata quella dello studio di caso “multiplo” o “strumentale” (Stake, 2000; Evers, Wu, 2006): l’oggetto di indagine non è solo il singolo caso, bensì l’approfondimento di una condizione generale o di fenomeni o processi ricorrenti. Per ciascuna delle quattro regioni “Obiettivo convergenza” sono state individuate quattro scuole che avessero in media raggiunto differenti esiti alla prova INVALSI dell’Esame di Stato dell’a.s. 2008/09, che operassero in contesti differenti (zone urbane, rurali ecc.) e che avessero un’articolata struttura organizzativa (molti plessi, diverse sedi sparpagliate in vasti territori).

3. GLI STRUMENTI DEL PROGETTO “VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO”

L'intero impianto del progetto “Valutazione e miglioramento” poggia su un vasto studio condotto dall'INVALSI, denominato VALSIS (*Valutazione del sistema scolastico e delle scuole*), che, a partire dall'esplorazione e classificazione degli indicatori utilizzati da molti paesi per valutare i propri sistemi scolastici, delinea una proposta articolata di indicatori e aspetti per la valutazione del sistema scolastico e delle scuole italiani. Nel documento conclusivo di tale studio, il *Quadro di riferimento teorico della valutazione del sistema scolastico e delle scuole* (Poliandri, 2010), viene utilizzato il modello CIPP (Contesto, Input, Processi e Prodotti). Ciascuna delle quattro dimensioni del modello è articolata in aree e sottoaree, ognuna descritta da uno o più indicatori ritenuti pertinenti al fine di rilevare informazioni utili alla valutazione.

La fase della “definizione del problema” si è quindi concretizzata nella stesura di un quadro di riferimento – elaborato sulla base delle ipotesi di ricerca – che spiega perché certi elementi siano necessari in relazione a esplicitati obiettivi di conoscenza. Successivamente, è stato necessario passare dalla concettualizzazione del problema alla fase di “costruzione della base empirica” su cui operare e alla definizione di procedure e protocolli standard (Agnoli, 2004).

In molti casi i dati necessari alla costruzione degli indicatori descritti nel quadro di riferimento sono disponibili in database già esistenti; in altri l'INVALSI ha costruito specifici strumenti di rilevazione¹². Complessivamente, le fonti informative sono quattro:

- dati descrittivi di struttura in possesso dell'INVALSI (relativi alla valutazione degli apprendimenti e delle competenze, oppure tratti dal Questionario studente e dalla Scheda di raccolta delle informazioni di contesto, predisposti dall'INVALSI); oppure dati già presenti nei database del MIUR (come la disponibilità di computer o la percentuale di studenti ripetenti) e di altre fonti istituzionali (ISTAT, Ragioneria di Stato ecc.);
- dati rilevati attraverso un Questionario scuola elaborato dall'INVALSI, rivolto ai dirigenti scolastici, per avere informazioni su quegli aspetti che non vengono raccolti dal MIUR, ma che sono ritenuti importanti (ad esempio, il livello di partecipazione dei genitori o l'utilizzo di prove di valutazione strutturate per gli studenti);
- dati rilevati attraverso un ciclo di visite presso le scuole coinvolte nel progetto “Valutazione e miglioramento”, mediante strumenti elaborati dall'INVALSI per osservare in modo strutturato i processi didattici e organizzativi attuati a livello di scuola e di classe (anche con l'osservazione diretta delle lezioni – Scheda di osservazione in classe e in laboratorio; Flanders, 1970; Wragg, 1994), interviste ai diversi attori coinvolti nel processo educativo (dirigente, insegnanti, studenti, famiglie), raccolta di materiale documentario e valutazione della qualità progettuale delle scuole sui fondi PON (Rubriche di valutazione; Wiggins, 1996; Comoglio, 2002);
- dati appresi grazie ad alcuni strumenti messi a disposizione delle scuole per fare autovalutazione. L'INVALSI ha in progetto di affiancare e supportare i processi di valutazione interna/ autovalutazione realizzati dalle scuole. Le scuole che utilizzano per l'autovalutazione gli strumenti INVALSI, dopo aver comunicato in forma sintetica i risultati ottenuti, potranno confrontare i propri risultati con quelli delle altre scuole partecipanti. Queste informazioni saranno utili agli osservatori esterni prima della visita a scuola, nella seconda fase del progetto.

¹² Per approfondimenti sulle fonti e sugli strumenti considerati, cfr. il capitolo *Le fonti dei dati* nel *Quadro di riferimento teorico della valutazione del sistema scolastico e delle scuole* (Poliandri, 2010), versione completa.

4. LA FORMAZIONE E LE ATTIVITÀ DEGLI AUDITOR E DEGLI OSSERVATORI

Per realizzare gli obiettivi previsti dalla fase 1 del progetto “Valutazione e miglioramento” è stata utilizzata la tecnica dell'*audit* esterno: alcuni dirigenti tecnici del MIUR esaminano la documentazione prodotta dalle scuole per ottenere i fondi FSE o FESR e conducono visite per parlare con gli operatori del progetto e con i destinatari delle azioni. Al termine dell'analisi compilano una scheda strutturata ed esprimono giudizi sintetici sui diversi aspetti della progettazione e gestione dei PON¹³.

La scelta di utilizzare i dirigenti tecnici come *auditor* per questa fase del progetto è dettata dal ruolo istituzionale che essi ricoprono e dalla vasta conoscenza della legislazione scolastica; questo li rende particolarmente indicati per l'analisi della documentazione prodotta dalle scuole in conformità alle disposizioni previste dalla normativa per i fondi FSE e FESR. L'addestramento dei dirigenti tecnici è quindi rivolto prevalentemente all'utilizzo degli strumenti di valutazione elaborati dall'INVALSI, alla loro acquisizione on-line e alla condizione di procedure standardizzate volte ad ottenere dati e giudizi valutativi confrontabili. Sono stati organizzati incontri in forma di seminario per la presentazione degli strumenti di valutazione e delle procedure, per esercitazioni pratiche in sessioni di lavoro per acquisire dimestichezza con le procedure di visita, la navigazione sulla piattaforma dell'ANSAS per il reperimento della documentazione delle scuole, la compilazione degli strumenti di valutazione INVALSI, la loro acquisizione on-line.

La fase 2 del progetto (conclusa per le scuole di primo ciclo nell'a.s. 2010/11) ha consentito di identificare i punti di forza e di miglioramento del servizio scolastico offerto dalle singole istituzioni. Per raggiungere tale obiettivo una coppia di osservatori ha condotto visite nelle scuole, utilizzando diverse tecniche di ricerca qualitativa attraverso gli strumenti elaborati dall'INVALSI¹⁴. Gli osservatori, inoltre, a partire da un *format* base predisposto dall'INVALSI, contribuiscono a stilare il Rapporto di valutazione e a individuare le piste di miglioramento per ciascuna istituzione scolastica.

Dopo aver esaminato i criteri utilizzati da diversi paesi europei per selezionare figure con compiti di valutazione (EURYDICE, 2004), si è scelto di individuare due profili differenti per la conduzione delle osservazioni: un profilo “interno” al mondo della scuola (dirigenti scolastici e insegnanti che hanno maturato competenze professionali non solo legate all'insegnamento, ma anche alla gestione e all'organizzazione scolastica, alla valutazione e all'autovalutazione, e in campo pedagogico-didattico) e uno con competenze metodologiche maturate nel campo della ricerca nelle scienze sociali e/o nella valutazione (tecniche di rilevazione, gestione e valutazione dei processi formativi, gestione e valutazione delle istituzioni scolastiche o delle organizzazioni). Infatti, in Europa le qualifiche richieste prevalentemente per i valutatori esterni sono legate alla formazione per l'insegnamento o a quella di esperienza professionale in campo educativo, associate però a competenze in ambito metodologico/valutativo acquisite attraverso corsi specializzati e/o attraverso il superamento di esami con il rilascio di certificazioni.

¹³ È a disposizione dei dirigenti tecnici coinvolti nel progetto un *Manuale degli ispettori. Strumenti e protocolli di visita*, elaborato dal gruppo di ricerca INVALSI, dove vengono indicate tutte le procedure necessarie alla conduzione delle visite di osservazione presso le scuole e alla compilazione degli strumenti di valutazione.

¹⁴ Sono a disposizione degli osservatori coinvolti nella fase 2 del progetto dispense relative agli strumenti di rilevazione, elaborate dal gruppo di ricerca INVALSI (*L'intervista al dirigente scolastico, L'osservazione in classe e in laboratorio, L'intervista di gruppo con insegnanti, genitori e studenti*), dove vengono indicate tutte le procedure necessarie all'utilizzo delle diverse tecniche e alle modalità di compilazione.

Da una parte il coinvolgimento di un insegnante o di un dirigente scolastico aggiunge un elemento di valutazione tra pari (*peer evaluation*) al processo di osservazione, dall'altra la figura con competenze metodologico/valutative garantisce un appropriato utilizzo degli strumenti e delle procedure tale da rendere comparabili i dati rilevati. I ruoli di conduttore e *recorder* dei due osservatori all'interno delle procedure non sono fissi, ma vengono scambiati in base a precise esigenze di ricerca, per quanto siano distinti nelle diverse tecniche di intervista. Durante l'osservazione in classe e in laboratorio, le schede vengono compilate simultaneamente, ma in modo indipendente, al fine di valutarne l'attendibilità (Kirk, Miller, 1986; Hughes, Garret, 1990; Neuendorf, 2002; Krippendorf, 2004). Entrambe le competenze in ambito educativo e metodologico/valutativo sono comunque coinvolte e integrate in tutte le procedure di raccolta dei dati.

A seguito della positiva esperienza di osservazione sul campo effettuata sul primo gruppo di 12 scuole nell'a.s. 2009/10, si è ritenuto opportuno estendere il modello già sperimentato, con gli adeguati aggiustamenti, ad altre 76 istituzioni scolastiche a partire dall'a.s. 2010/11. Per la realizzazione di questo allargamento del campione si è proceduto anche alla formazione di quaranta osservatori, selezionati con una procedura comparativa condotta a livello nazionale. La formazione ha consentito agli osservatori di conoscere il piano di visita e le procedure di osservazione; ha consentito di condividere le finalità e le caratteristiche degli strumenti d'indagine elaborati dall'INVALSI, di comprendere i ruoli di ciascuno dei due osservatori, di acquisire familiarità nell'utilizzo degli strumenti d'indagine attraverso simulazioni, di apprendere le modalità di restituzione dei dati attraverso gli strumenti on-line.

5. IL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO

Le scuole coinvolte, dopo avere ricevuto il Rapporto di valutazione da parte dell'INVALSI contenente alcune possibili piste di miglioramento e a seguito di una lettura condivisa negli organi collegiali e con genitori e studenti, scelgono la pista che desiderano sviluppare nell'anno scolastico successivo. Le piste proposte riguardano aspetti diversi del funzionamento della scuola, come l'organizzazione, la didattica, i risultati degli studenti. La scuola è chiamata a creare un gruppo interno di valutazione e miglioramento, che deve essere formato a partire dalle competenze possedute (organizzative e progettuali, relative al tema del progetto) e al ruolo ricoperto (docenti di discipline/ordini/plessi diversi, personale ATA, genitori). Il gruppo di progetto ha i seguenti compiti: scrivere il progetto di miglioramento, coordinare la realizzazione del percorso di miglioramento, comunicare con il resto della scuola. La stesura del progetto avviene sulla base di un *format* predisposto dall'INVALSI, che ha lo scopo di sostenere la scuola nella definizione di obiettivi generali (ad esempio, accrescere le opportunità di didattica laboratoriale per gli studenti), obiettivi specifici (ad esempio, aumentare il numero di unità didattiche di scienze realizzate in laboratorio) e risultati attesi (ad esempio, sei unità didattiche di scienze in laboratorio realizzate per le classi prime). La logica che sottende l'elaborazione del *format* è che una definizione il più operativa possibile in fase iniziale di progettazione degli obiettivi rende i risultati dell'intervento valutabili. Il gruppo è inoltre chiamato a pianificare i tempi di realizzazione dell'intervento e a individuare risorse finanziarie (ad esempio, fondi della scuola, finanziamenti esterni) e umane (ad esempio, docenti, personale ATA) da impiegare nel progetto.

Per la fase 3 l'INVALSI, inoltre, ha previsto due figure chiave a supporto della singola scuola: il coordinatore e l'esperto. A tal proposito, per l'avvio della fase 3 nelle scuole di

primo ciclo coinvolte nel progetto “Valutazione e miglioramento” (a.s. 2011/12), l’INVALSI ha selezionato nove coordinatori, fra dirigenti scolastici e dirigenti tecnici di ruolo o in quiescenza. Per la figura degli esperti è in corso la creazione di una banca dati composta da insegnanti, dirigenti scolastici e dirigenti tecnici, selezionati per le aree su cui si è basata prevalentemente la valutazione esterna: a livello di scuola e territorio¹⁵; a livello di scuola¹⁶; a livello di classe¹⁷; a livello dei risultati in italiano e matematica.

Il coordinatore si occupa di tenere i contatti con gli esperti, le scuole (un gruppo di dieci scuole, collocate in territori limitrofi della stessa regione o regioni adiacenti) e l’INVALSI e di monitorare a distanza i progetti di miglioramento¹⁸. Il compito dell’esperto è quello di seguire, in presenza e a distanza, le scuole che gli sono assegnate¹⁹ in relazione alla pista di miglioramento che esse decidono di seguire; di stimolare il percorso, facilitando i processi interni alla scuola e offrendo il proprio supporto. L’obiettivo non è quello di prescrivere una soluzione, ma di implementare la capacità di progettazione volta al miglioramento della scuola²⁰.

6. RISULTATI ATTESI E POSSIBILI SVILUPPI FUTURI

Il progetto “Valutazione e miglioramento” si propone innanzitutto di offrire una rappresentazione della capacità di progettazione messa in campo dalle scuole a partire

¹⁵ In particolare, sulle reti di scuole, sugli accordi formalizzati con soggetti esterni, sul coinvolgimento delle famiglie.

¹⁶ Le aree di intervento a livello di scuola riguardano: la progettazione (flessibilità oraria, curriculum, accoglienza, orientamento, prove di valutazione comuni, recupero e potenziamento in italiano e matematica, formazione delle classi, progetti); la capacità di sostenere il miglioramento (stili di direzione e coordinamento, gestione delle risorse finanziarie aggiuntive per il personale, luoghi e modi dei processi decisionali, formazione del personale, attività di valutazione interna e autovalutazione, collaborazione fra insegnanti); la vita scolastica (clima di scuola e relazioni, regole di comportamento e modi di affrontare situazioni problematiche legate ai comportamenti degli studenti, gestione e utilizzo degli spazi e dei laboratori).

¹⁷ I processi su cui è previsto l’intervento riguardano l’articolazione del gruppo classe, interdisciplinarietà, la personalizzazione dei percorsi di apprendimento, le attività di recupero e di potenziamento delle discipline di base, l’attenzione agli studenti con bisogni educativi speciali, la verifica dei compiti a casa e in classe, le strategie didattiche per la trasmissione di un metodo di studio e di lavoro, le strategie didattiche per la partecipazione attiva, monitoraggio dell’uso del tempo in classe.

¹⁸ Nella fase iniziale il coordinatore, dopo aver letto i rapporti di valutazione, contatta le scuole e raccoglie le loro indicazioni sulle piste di miglioramento che intendono intraprendere. Successivamente, comunica all’INVALSI le piste scelte e fa richiesta per gli esperti in base alle aree. Il coordinatore si occupa di monitorare il lavoro degli esperti e delle scuole a partire da strumenti appositamente predisposti dall’INVALSI, raccogliendo i progetti di miglioramento e tenendo nota delle date delle visite alle scuole. Dopo la lettura dei progetti, il coordinatore offre un proprio feedback scritto all’esperto e alla scuola; può, inoltre, intervenire nel merito del progetto – in caso di difficoltà da parte del gruppo di scuola o dell’esperto – offrendo la propria consulenza. Nella fase finale, il coordinatore raccoglie la documentazione di processo e quella relativa agli esiti, verificando l’esigenza di eventuali integrazioni da parte della scuola e dell’esperto. I coordinatori, nel gennaio 2012, hanno partecipato ad un seminario di formazione/informazione presso l’INVALSI, durante il quale sono stati condivisi protocolli e procedure.

¹⁹ La numerosità delle scuole affidate all’esperto non può essere determinata a priori perché dipende da quante volte verrà scelta dalle scuole una specifica pista.

²⁰ L’esperto incontra il gruppo di progetto della scuola in tre momenti: entro la fine del I quadrimestre, per la messa a punto e la definizione delle modalità di realizzazione del progetto di miglioramento; entro la metà del II quadrimestre, per il monitoraggio intermedio dello stato di avanzamento del progetto; entro luglio 2012, per fare un bilancio dei risultati ottenuti. L’esperto, inoltre, è un riferimento a distanza per il gruppo di scuole durante tutto l’anno: *a*) aiuta a stendere il progetto di miglioramento (fornendo spunti bibliografici, prestando attenzione alla tempistica, contribuendo a definire operativamente gli indicatori per verificare i risultati dell’intervento); *b*) verifica lo stato di avanzamento dei lavori; *c*) offre consulenza di processo e verifica il proseguimento dei lavori; *d*) contribuisce a valutare l’esito dell’intervento; *e*) collabora con la scuola alla documentazione del processo e degli esiti e alla diffusione delle buone prassi.

dall'analisi della distanza fra ciò che è stato progettato – e quindi dichiarato – e ciò che è stato effettivamente attivato con l'utilizzo dei fondi PON, e di quanto tali azioni siano realizzate in coerenza con la complessiva progettazione dell'offerta formativa della scuola (fase 1 del progetto). Quest'analisi non può però prescindere da uno sguardo di sistema sulla singola istituzione scolastica osservata nel proprio funzionamento ordinario; è per questo che un risultato ancora più importante è stato quello di riuscire a definire punti di forza e di difficoltà del servizio offerto, restituendo alle scuole coinvolte nel progetto un Rapporto di valutazione (fase 2 del progetto) utile come punto di partenza per azioni di miglioramento (fase 3 del progetto – in corso).

Alla luce delle esperienze europee e di quelle italiane citate precedentemente, in primo luogo con il progetto "Valutazione e miglioramento" ci si propone di rafforzare la metodologia delle visite di valutazione e di validare strumenti di rilevazione per l'osservazione sul campo. In secondo luogo, s'intende sperimentare un quadro di riferimento teorico tale da delineare una definizione operativa del concetto di "qualità" della scuola, che possa essere usata anche come una guida per la valutazione interna/autovalutazione delle istituzioni scolastiche.

Nel progetto "Valutazione e miglioramento" vengono sperimentate modalità differenti di valutazione esterna, quale l'*audit* in relazione a uno specifico progetto e l'osservazione dei processi in relazione alla normale attività scolastica. Gli esiti di queste rilevazioni potranno fornire informazioni non solo sulle scuole oggetto di osservazione, ma anche sulle modalità di valutazione e sugli strumenti adottati.

Inoltre, la scelta di utilizzare il VALSIS, prodotto realizzato internamente dall'INVALSI, che in questo modo è stato aggiornato e dettagliato, ha creato le condizioni per affrontare la sfida di una sperimentazione su vasta scala, oltre le regioni "Obiettivo convergenza".

Attraverso il progetto, individuando competenze e percorsi di formazione per gli *auditor* della fase 1 e per gli osservatori della fase 2, è stato possibile collaudare modalità di selezione e addestramento di figure con funzioni valutative, proponendo elementi concreti per la futura creazione di un corpo stabile di tali figure.

La funzione tecnica ricoperta dagli ispettori del Ministero è attualmente piuttosto lontana da questi profili. Come conferma un recente Atto di indirizzo del ministro (Decreto ministeriale del 23 luglio 2010, n. 60), i dirigenti tecnici sono chiamati a svolgere una molteplicità di compiti, che spaziano dalla consulenza e supporto alle scuole alle attività di studio e ricerca per il MIUR, dalla formazione del personale alla vigilanza durante gli esami, da accertamenti di tipo amministrativo a verifiche delle prestazioni del personale. In questo quadro compiti più propriamente valutativi non sembrano assumere un ruolo centrale. Se è vero che per il perseguimento degli obiettivi connessi allo svolgimento della loro funzione «i dirigenti tecnici hanno accesso alle scuole statali e non statali, a tutti i dati relativi alla valutazione delle istituzioni scolastiche raccolti dal Sistema Nazionale di Valutazione, nonché alle informazioni raccolte dal sistema informativo del Ministero», nell'Atto di indirizzo non viene però loro assegnato un mandato sulla valutazione delle scuole e, soprattutto, non vengono delineate le competenze professionali che dovrebbero essere possedute per svolgere tale incarico.

La fase 3, all'avvio per le scuole di primo ciclo, mostra al contempo sia l'importanza di implementare percorsi di miglioramento e di sviluppare una consapevolezza progettuale nelle istituzioni scolastiche a partire dai risultati della valutazione, sia la grande complessità dell'operazione in termini di risorse umane ed economiche.

Avviato come misura di valutazione esclusivamente rivolta alle scuole delle regioni "Obiettivo convergenza" che utilizzano i fondi PON, il progetto "Valutazione e migliora-

mento” ha permesso di testare e di validare un possibile modello di valutazione esterna (metodologia, strumenti, protocolli, competenze) e di identificare le competenze e le azioni necessarie per accompagnare le istituzioni scolastiche, consolidando il ruolo dell’INVALSI nella valutazione delle scuole orientata al miglioramento.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AGNOLI S. (2004), *Il disegno della ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- ALLULLI G. (2008), *Autonomia e valutazione*, Fondazione Giovanni Agnelli, Working paper n. 7, pp. 10-1.
- CARDONE M., MUZZIOLI P., POLIANDRI D., ROMITI S. (2010), *La valutazione delle scuole: alcune idee utili alla luce delle esperienze europee*, “Orientamenti Pedagogici”, 57, 4, pp. 697-713.
- COMITATO PARITETICO NAZIONALE PER IL MONITORAGGIO DELL'AUTONOMIA SCOLASTICA (MPI, IRRSAE, CEDE, BDP), CONSORZIO INTERIRRSAE PER LA RICERCA EDUCATIVE E LA FORMAZIONE (CIPREF) (2001), *MONIPOF 2001. Monitoraggio dell'autonomia scolastica. Rapporto tecnico nazionale di prima fase*, in <http://www.irre.toscana.it/monipof2/risul/sintesirapp.pdf> (consultato nel marzo 2011).
- COMOGLIO M. (2002), *La valutazione autentica*, “Orientamenti Pedagogici”, 49, 1, pp. 93-112.
- DE ANNA F. (2001), *Monitoraggio autonomia. Monitoraggio, valutazione, consulenza nella scuola che cambia*, Franco Angeli, Milano.
- EURYDICE (2004), *Valutazione delle scuole dell'istruzione obbligatoria in Europa*, in http://www.indire.it/lucabas/lkmw_file/eurydice//Evaluation_schools_IT.pdf (consultato nel marzo 2011).
- EVERS C. W., WU E. H. (2006), *On Generalising from Single Case Studies: Epistemological Reflections*, “Journal of Philosophy of Education”, 40, pp. 511-26.
- FLANDERS N. A. (1970), *Analyzing Teaching Behavior*, Addison-Wesley, Reading (MA).
- HUGHES M. A., GARRET D. E. (1990), *Intercoder Reliability Estimation Approaches in Marketing. A Generalizability Theory Framework for Quantitative Data*, “Journal of Marketing Research”, 27, 2, pp. 185-96.
- IPRASE (2011), *Che cosa è il monitoraggio del POF? Istruzioni per l'uso*, in <http://www.istituti.vivoscuola.it/direzione-didattica-trento-2/monipof.htm> (consultato nell'aprile 2011).
- ISTITUTO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE FORMAZIONE (2011), *Quadro di riferimento per la rilevazione delle informazioni degli studenti*, in http://www.invalsi.it/snv1011/documenti/QdR_Questionari.pdf (consultato nel marzo 2011).
- KIRK J., MILLER M. L. (1986), *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- KRIPPENDORF K. (2004), *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*, Sage, Thousand Oaks (CA) (II ed.).
- NEUENDORF K. A. (2002), *The Content Analysis Guidebook*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- OFFICE FOR STANDARDS IN EDUCATION, CHILDREN'S SERVICES AND SKILLS (2009), *Conducting School Inspections. Guidance for Inspecting Schools in England under Section 5 of the Education Act 2005, from September 2009*, in <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Education-and-skills/Schools/Main-inspection-documents-for-inspectors> (consultato nell'aprile 2011).
- POLIANDRI D. (a cura di) (2010), *Quadro di riferimento della valutazione del sistema scolastico e delle scuole*, INVALSI, in http://www.invalsi.it/valsis/docs/062010/QdR_completo_ValSiS.pdf (consultato nel dicembre 2011).
- STAKE R. (2000), *Case Studies*, in N. Denzin, E. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE (2008), *Valutazione esterna delle istituzioni scolastiche e formative. Sperimentazione a.s. 2007/2008. Sintesi conclusiva: prospettive metodologiche e linee di tendenza, rapporto inedito* (gentilmente reso disponibile dall'assessorato all'Istruzione della Provincia di Trento).
- WIGGINS G. (1996), *What is a Rubric? A Dialogue on Design and Use*, in R. E. Blum, J. A. Arter (eds.), *A Handbook of Student Performance Assessment in an Era of Reconstructing*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria (VA).
- WRAGG E. C. (1994), *An Introduction to Classroom Observation*, Routledge, London.