

## **Capire tecnicamente i nuovi processi della valutazione**

(di Filippo Bozzuto)

*Da qualche anno nella scuola è in atto il tentativo di introdurre una valutazione della qualità dei processi del sistema scolastico, con parametri che si rifanno ai modelli utilizzati dalle aziende per valutare la propria efficienza e la qualità dei propri prodotti.*

*All'interno delle scuole gli insegnanti pur convenendo in linea generale sulla necessità di introdurre indicatori con i quali misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi che si svolgono nelle scuole, hanno manifestato perplessità sull'accostamento tra scuola e aziende, fastidio sull'introduzione nei processi scolastici del gergo e delle tecniche aziendali e perplessità su come queste tecniche possano essere adeguate alla specificità della scuola e del suo prodotto che è essenzialmente educativo e formativo.*

*L'articolo di Roberto Fini, professore di macroeconomia all'Università di Verona, qui proposto, è stato pubblicato sul sito [www.univirtual.it](http://www.univirtual.it) e dà un valido contributo per chiarire i termini della questione.*

*Analogo giudizio si può esprimere a proposito di*

*La valutazione come strumento per innalzare la qualità del sistema scolastico di Dani Scaini (dirigente scolastico - III circolo di Sanremo), dal sito <http://www.pavonerisorse.to.it/valutare/scaini1.htm>*

## Processo di autovalutazione della scuola e misurazione degli esiti scolastici di Roberto Fini

Per *prodotto scolastico* possiamo intendere il raggiungimento di alcuni obiettivi fondamentali che un sistema scolastico (nel suo insieme o in uno qualsiasi dei suoi sottoinsiemi fino alla singola istituzione scolastica) si sono posti. Da questo punto di vista il prodotto scolastico coincide con il raggiungimento di obiettivi delineati in precedenza e considerati come auspicabili.

Per la scuola gli obiettivi di massima possono essere considerati:

- la trasmissione della cultura e il contributo alla sua elaborazione critica, anche in relazione agli ammodernamenti che l'evoluzione sociale, tecnologica e scientifica rendono necessari;
- l'impulso alla partecipazione degli allievi a questi processi e la formazione umana e critica della loro personalità.

Probabilmente non c'è nessuno che non sia disposto a condividere questi obiettivi, che sono eminentemente di carattere qualitativo e che dunque – almeno apparentemente – hanno poco a che vedere con terminologie industrialistiche come quelle echeggiate da termini come prodotto scolastico, azienda – scuola e simili.

Se dovessimo fondare un'analisi su questioni nominalistiche non faremmo molta strada, ma per inciso vorremmo far notare che gran parte delle imprese che erogano servizi fanno riferimento ad obiettivi di carattere qualitativo come quelli che abbiamo enunciato per la scuola, senza che questo provochi in clienti e management interno alcun particolare turbamento.

Ci interessa comunque mettere in evidenza un altro aspetto del problema: per raggiungere obiettivi così ambiziosi e generali quali quelli che la società affida al sistema scolastico, ogni componente di questo deve funzionare al meglio; dalla gestione finanziaria a quella dei servizi amministrativi, dalla gestione delle risorse strutturali a quella delle risorse umane, devono evitarsi sprechi, inefficienze, duplicazioni, malfunzionamenti.

Tutto questo è indispensabile per il raggiungimento del fine ultimo assegnato alla scuola: l'istruzione e l'educazione delle nuove generazioni e il generale progresso della società attraverso l'una e l'altra.

E dunque l'individuazione del prodotto scolastico – della sua qualità ed adeguatezza rispetto agli obiettivi – non può prescindere dalla verifica di efficacia ed efficienza dei servizi erogati, dall'analisi di quantità e qualità delle risorse strutturali e tecnologiche di cui la scuola dispone, dal monitoraggio delle risorse umane che sono parte integrante del suo processo produttivo, ecc.

Naturalmente questi sono tutti elementi strumentali al raggiungimento della finalità prioritaria che è quella propriamente formativa ed educativa, ma è anche evidente che un sistema scolastico caratterizzato da carenze ed inefficienze strutturali e gestionali, non può essere in grado di realizzare in modo soddisfacente gli obiettivi finali.

È dunque necessario prestare notevole e costante attenzione ai *processi* che caratterizzano l'offerta scolastica e cercare di individuare tutte quelle carenze che ne possono limitare la qualità. Il fatto di prendere in considerazione il processo di erogazione dell'offerta implica la necessità di sviluppare strumenti in grado di valutarne l'efficacia in modo dinamico, cioè utilizzando come indicatori gli stessi elementi che concretizzano l'offerta stessa.

Tanto per essere chiari: verificare il tasso di promossi da una certa classe ad un'altra rappresenta per un'istituzione scolastica sia una parte del suo prodotto, sia un indicatore di efficienza della sua attività interna. Come pure verificare quanti allievi respinti ripetono l'anno e quanti abbandonano gli studi o si iscrivono ad un'altra scuola, è importante sia sul piano curricolare che su quello gestionale.

A questo punto sorge un problema: chi deve valutare? Su questo sono stati spesi fiumi di inchiostro e di parole. Ed è comprensibile: valutare efficienza ed efficacia dei processi scolastici è questione delicata e non priva di rischi. Ora, fermo restando che una valutazione eterodiretta rispetto al soggetto che viene valutato è ormai una necessità condivisa da molti, è altrettanto importante che anche la singola scuola si ponga nell'ottica di un controllo della qualità della propria offerta formativa.

Naturalmente questo espone la scuola stessa ad un forte rischio di autoreferenzialità che può essere ridotto cercando di elaborare un sistema di indicatori oggettivi. L'uso di indicatori oggettivi è condizione necessaria ma non sufficiente per una corretta valutazione: in effetti, essi sono in grado di misurare gli aspetti quantitativi dell'offerta scolastica, mentre ogni altra valutazione di carattere qualitativo e di "politica scolastica" deve essere affidato agli organi competenti (collegiali e dirigenziali).

Un buon sistema di indicatori deve essere corredato da un sistema di benchmark, in modo da rendere possibile – ed utilizzabile dal punto di vista pratico – un confronto fra le performances scolastiche e un obiettivo esterno. Da questo punto di vista la pratica d'azienda – nella quale il sistema del confronto con benchmark è ampiamente diffusa ed utilizzata per progettare obiettivi di business – fornisce una regola generale senza dubbio condivisibile: ogni indicatore elaborato per misurare le performances interne deve essere corredato da *almeno* un benchmark di confronto.

Nel caso della scuola, per esempio, elaborare un semplice indicatore di selettività basato sul rapporto fra il numero di respinti e il totale degli iscritti in un dato anno, ha un senso se si confronta il dato ottenuto con quello analogo degli anni precedenti (analisi diacronica) oppure con il dato della provincia o della regione nello stesso anno (analisi sincronica).

Ripetiamo che il dato in sé, anche quando analizzato attraverso il confronto con gli opportuni benchmark, non ha molto senso se la scuola non ne ricava indicazioni utili alle proprie strategie didattiche. Per restare sul semplice: una volta verificato che il tasso di selettività interno è costantemente superiore a quello di altri istituti di analogo indirizzo all'interno della stessa provincia, occorrerà verificare le ragioni di una tale differenza; potrebbe essere una specificità del territorio di appartenenza, un indirizzo "politico" della scuola, ecc. Resta il fatto che soltanto una simile analisi giustifica la raccolta dei dati e l'elaborazione degli indicatori, che altrimenti resterebbero vuoti esercizi logici.

Aggiungiamo a queste valutazioni generali che ogni singola istituzione scolastica dovrebbe essere in grado di conoscere le caratteristiche demografiche, sociali ed economiche del proprio bacino di riferimento; questo presuppone che all'interno della scuola sia presente una figura di riferimento che si occupi di raccogliere ed elaborare dati statistici provenienti da fonti comunali, provinciali, nazionali.

Perché una scuola dovrebbe porsi in un'ottica autovalutativa? Questa necessità nasce in riferimento a diversi aspetti della sua attività; queste esigenze sono fondamentalmente:

- controllare ed orientare le politiche educative attivate dalla scuola;
- razionalizzare la spesa, soprattutto ai fini di un suo contenimento eliminando gli sprechi ed attuando gestioni razionali;
- garantire la trasparenza di scelte didattiche ed amministrative;
- informare l'utenza, sviluppando forme di condivisione partecipata alle scelte di fondo.

Questo ultimo punto è molto importante perché giustifica gran parte delle azioni descritte nei punti precedenti: benché la valutazione dell'offerta abbia una sua valenza autonoma, essa acquista la sua massima importanza quando si traduca in uno strumento di informazione verso gli attori coinvolti (studenti e genitori, ma anche docenti).

Aggiungiamo che la scuola può avere anche un interesse di marketing nello sviluppare forme corrette e coerenti di valutazione: il raggiungimento di risultati positivi – quando vengono raggiunti e quando sono il risultato di indicatori correttamente costruiti e correttamente incrociati – possono rappresentare una leva convincente nei confronti di potenziali *clienti*. Questo consentirebbe di riportare in un canale di correttezza un atteggiamento di marketing che molte scuole hanno finora interpretato in modo molto più spregiudicato di quanto facciano molte imprese.

Attenzione: non è realisticamente ipotizzabile che una scuola che raggiunge risultati negativi li diffonda all'esterno così come farebbe se avesse registrato performance positive, ma in questo ultimo caso i dati negativi riguardo all'offerta scolastica dovrebbero servire di stimolo per un miglioramento che può avvenire solo attraverso azioni puntuali e progettate con estrema attenzione.

Perché in realtà le pratiche autovalutative hanno in primo luogo una finalità "interna" e solo secondariamente ed occasionalmente possono servire in chiave promozionale; peraltro molti indicatori – per esempio quelli di carattere finanziario o sulla gestione amministrativa – non è opportuno che vengano divulgati e comunque sarebbero ben poco comprensibili al di fuori degli "addetti ai lavori".

Aggiungiamo che quanto suggerito dagli indicatori acquista in genere un senso compiuto se inserito in modo funzionale in un insieme e non come dato in sé. Come vedremo fra breve, allo scopo di rendere semplici e più maneggevoli gli indicatori, è opportuno integrarli in aree omogenee, come l'area alunni, quella della risorsa docenti, quella del profitto, ecc., ma questo non significa che siano leggibili in modo separato uno dall'altro.

Che cosa occorre valutare da parte delle scuole? Da quanto detto sopra è evidente che l'ambito dell'analisi di autovalutazione è molto ampio e il ventaglio dei settori sui quali ogni istituzione scolastica deve porre la propria attenzione sono diversi e numerosi; come risulterà evidente tra poco, quando forniremo un elenco indicativo delle aree da monitorare, è opportuno che ogni scuola si doti di una struttura agile nella quale però siano presenti le diverse componenti protagoniste dell'offerta scolastica: dirigenza, docenza, servizi amministrativi.

Dunque quali sono le aree da coinvolgere in un coerente sistema di autovalutazione? Ci sembra di poter ipotizzare un elenco certamente incompleto, ma comunque ragionevole; in esso distinguiamo le aree che seguono:

- area 1. – risorse strutturali (p.e. numero dei plessi di cui si compone la scuola, metratura catastale, numero di aule effettivamente utilizzate per la didattica di classe, numero di aule speciali e laboratori, metratura delle palestre interne e spazi sportivi esterni, numero di servizi igienici funzionanti, numero dei volumi presenti in biblioteca, ecc.);
- area 2. – risorse tecnologiche ed attrezzature di base (p.e. numero delle fotocopiatrici funzionanti, numero dei fax funzionanti, numero di linee telefoniche della scuola, numero di computer utilizzati per l'attività amministrativa, presenza di server, numero di computer utilizzati per le attività didattiche, ecc.);
- area 3. – risorse umane (p.e. numero di presidi negli ultimi cinque anni scolastici, numero dei docenti in servizio suddivisi fra docenti a tempo indeterminato e docenti a tempo determinato, e fra quelli in servizio nel corrente anno scolastico e quelli in servizio nel precedente, numero di addetti ai servizi amministrativi, numero di assistenti tecnici e di laboratorio, numero di collaboratori scolastici, numero dei collaboratori scolastici negli ultimi cinque anni scolastici, ecc.);
- area 4 – risorse finanziarie (p.e. spese correnti nell'anno finanziario in corso e nell'anno finanziario precedente, spese di funzionamento nell'anno finanziario in corso e nell'anno precedente, ammontare dei contributi nell'anno finanziario in corso e nell'anno finanziario precedente, spese per il personale supplente per l'anno finanziario in corso e per l'anno finanziario precedente, risorse a disposizione per il fondo per il miglioramento dell'offerta formativa nell'anno finanziario in corso e nell'anno finanziario precedente, totale delle spese per l'anno finanziario in corso e per l'anno finanziario precedente, spese in conto capitale per l'anno finanziario in corso e per l'anno finanziario precedente, ecc.);
- area 5 – classi (p.e. numero di classi costituite nell'anno scolastico in corso e quelle costituite nell'anno scolastico precedente, ecc.);
- area 6 – alunni (p.e. numero degli studenti iscritti nell'anno scolastico in corso e nell'anno scolastico precedente, numero di studenti iscritti in prima classe con il giudizio di sufficiente, di buono, di distinto, di ottimo, numero di studenti iscritti in prima classe, in seconda classe, in terza classe, in quarta classe, in quinta classe nell'anno scolastico in corso e nell'anno scolastico precedente, ecc.);
- area 7 – regolarità del ciclo di studi (p.e. numero dei respinti nell'anno precedente, numero di respinti riscrittisi nell'anno scolastico in corso, numero dei ripetenti in prima classe nell'anno scolastico in corso, numero di studenti in pari con il ciclo di studi nella seconda classe, nella terza, nella quarta, nella quinta, ecc.);
- area 8 – dispersione delle risorse (p.e. numero degli studenti ritirati o respinti in prima classe nell'anno scolastico precedente e non riscrittisi nell'anno scolastico in corso, idem per ciascuna delle altre classi, numero complessivo dei giorni di assenza del personale docente nell'anno scolastico precedente, numero di giorni lavorativi per il personale docente per l'anno scolastico precedente, ecc.);

- area 9 – risultati nell'apprendimento degli alunni (p.e. numero di diplomati nell'anno scolastico precedente e due anni scolastici addietro, numero dei diplomati in pari con il ciclo di studi nell'anno scolastico precedente e due anni scolastici addietro, numero dei diplomati nell'anno scolastico precedente iscritti cinque anni prima con il giudizio di sufficiente, idem con il giudizio di buono, idem con il giudizio di distinto, idem con il giudizio di ottimo, numero di diplomati con 100/100 nell'anno scolastico precedente e due anni addietro, numero dei diplomati con 60/60 nell'anno scolastico precedente e due anni addietro, voto medio di diploma nell'anno scolastico precedente e due anni addietro, ecc.);
- area 10 – grado di istruzione dei genitori (p.e. numero di studenti in prima classe con il padre senza titolo di studio o con la licenza elementare, idem con il padre con la licenza media, idem con il padre con il diploma secondario superiore, idem con il padre con la laurea, idem per la madre, ecc.).

Può sembrare un insieme di variabili sin troppo articolato e dunque di difficile gestione pratica; in realtà – è bene renderlo esplicito – si tratta di un sistema di variabili appena sufficiente a garantire un quadro della scuola utile per progettare ed attuare interventi; inoltre si tenga presente che una volta "entrato a regime" il sistema necessita soltanto degli inevitabili aggiornamenti anno per anno.

Molti dei dati presentati nelle diverse aree possono avere un significato anche come dati singoli, ma per la gran parte assumono valore se inseriti in un sistema di indicatori; gli indicatori sono dei quozienti il cui valore determina i parametri di efficienza ed efficacia di servizi ed attività; attraverso il sistema degli indicatori la scuola è in grado di valutare la qualità della propria offerta formativa tempestivamente e agevolmente.

Costruendo un sistema di indicatori implementato in un foglio excel, una volta conosciuti i singoli valori ed inseriti nel foglio stesso i quozienti possono venir calcolati in automatico; a questo punto si rende possibile sia il confronto con i benchmark ( procedure di tests standards utilizzate per valutare prestazioni) prescelti dalla scuola, sia quelli costituiti dagli indicatori degli anni precedenti e riguardanti la stessa scuola, sia quelli costituiti da valori esterni alla scuola e riguardanti, per esempio, la realtà provinciale, regionale, nazionale.

Di seguito presentiamo un esempio di tabella implementabile in un foglio excel che considera per semplicità, ma anche per l'interesse principale dello spazio on line che ospita questo contributo, gli indicatori riguardanti gli alunni e in particolare quelli che servono a valutare profitto, dispersione e risultati scolastici<sup>1</sup>.

In pratica, ciascuna coppia di voci della base informativa – alla quale evidentemente corrispondono valori che la scuola dovrà curare di disporre – attraverso il loro rapporto serviranno a calcolare un indicatore, il quale potrà poi essere confrontato con i benchmark scelti opportunamente dalla scuola stessa.

Così, per esempio, il rapporto fra numero dei respinti nell'anno scolastico precedente e il totale degli iscritti nell'anno scolastico precedente restituisce il "tasso di selettività" che ha caratterizzato quell'istituto scolastico nell'anno scolastico precedente; questo quoziente potrà venir confrontato con l'analogo tasso due o più anni prima per quanto riguarda la stessa scuola, oppure con il tasso di selettività che caratterizza analoghi indirizzi di scuole nella provincia.

	Base informativa	Valori	Indicatori	Benchmark	
A1	N.ro di respinti nell'anno scolastico precedente		#DIV/0!		Indicatori di regolarità del ciclo scolastico
A2	Totale iscritti anno scolastico precedente				
A3	N.ro di respinti anno scolastico in corso		#DIV/0!		
A4	N.ro totale di studenti anno scolastico in corso				
A5	N.ro ripetenti in prima classe anno scolastico in corso		#DIV/0!		
A6	N.ro iscritti in prima classe anno scolastico in corso				
A7	N.ro studenti iscritti in seconda classe in pari		#DIV/0!		
A8	n.ro totale di studenti iscritti in seconda classe				
A9	N.ro studenti iscritti in terza classe in pari		#DIV/0!		
A10	N.ro studenti iscritti in terza classe in pari				
A11	N.ro studenti iscritti in quarta classe in pari		#DIV/0!		
A12	N.ro totale di studenti iscritti in quarta classe				
A13	N.ro studenti iscritti in quinta classe in pari		#DIV/0!		
A14	N.ro totale di studenti iscritti in quinta classe				
15	N.ro di studenti ritirati o respinti in prima classe nell'anno scolastico precedente e non reiscrittisi nell'anno scolastico in corso		#DIV/0!		Indicatori di dispersione
16	N.ro di studenti ritirati o respinti in seconda classe nell'anno scolastico precedente e non reiscrittisi nell'anno scolastico in corso		#DIV/0!		
17	Totale n.ro di studenti iscritti in seconda classe nell'anno scolastico in corso				
18	N.ro di studenti ritirati o respinti in terza classe nell'anno scolastico precedente e non reiscrittisi nell'anno scolastico in corso		#DIV/0!		

<sup>1</sup> La tabella che qui presentiamo è scaricabile in formato .xls dal sito [www.univirtual.it](http://www.univirtual.it) cliccando sul link "che fine ha fatto Franti?": tra il materiale che viene presentato si trova anche il foglio excel sull'autovalutazione d'istituto per quanto riguarda gli aspetti legati più direttamente alla didattica e alla dispersione scolastica. Si tratta di un file liberamente scaricabile ed utilizzabile dalle singole scuole.

19	Totale di studenti iscritti in terza classe nell'anno scolastico in corso			
20	N.ro di studenti ritirati o respinti in quarta classe nell'anno scolastico precedente e non reiscrittisi nell'anno scolastico in corso		#DIV/0!	
21	Totale di studenti iscritti in quarta classe nell'anno scolastico in corso			
22	N.ro di studenti ritirati o respinti in quinta classe nell'anno scolastico precedente e non reiscrittisi nell'anno scolastico in corso		#DIV/0!	
23	Totale di studenti iscritti in quinta classe nell'anno scolastico in corso			
24	N.ro di diplomati nell'anno scolastico precedente		#DIV/0!	Indicatori di profitto
25	Iscritti in quinta classe nell'anno scolastico precedente			
26	N.ro di diplomati in pari nell'anno scolastico precedente		#DIV/0!	
27	N.ro di diplomati nell'anno scolastico precedente			
28	N.ro di diplomati nell'anno scolastico precedente iscritti cinque anni prima con il giudizio di sufficiente		#DIV/0!	
29	N.ro di diplomati nell'anno scolastico precedente iscritti cinque anni prima con il giudizio di buono		#DIV/0!	
30	N.ro di diplomati nell'anno scolastico precedente iscritti cinque anni prima con il giudizio di distinto		#DIV/0!	
31	N.ro di diplomati nell'anno scolastico precedente iscritti cinque anni prima con il giudizio di ottimo		#DIV/0!	

È bene ribadirlo: una volta costruito un sistema di indicatori sulla base di ciò che la scuola ritiene qualificante per la sua offerta formativa, ed una volta che esso sia entrato a regime e "collaudato", occorre che la scuola se ne serva, cioè che lo utilizzi come strumento di programmazione dell'offerta e che intervenga in modo adeguato su quelle aree che risultano deficitarie, come pure tenga conto, anche ai fini di una razionale distribuzione del fondo di istituto delle eventuali aree di eccellenza che l'autovalutazione può aver messo in evidenza.

Il sistema degli indicatori, cioè, deve avere una eminente utilità pratica: fornisce indicazioni quantitative riguardo all'offerta formativa, ma deve tradursi – con tutte le cautele e le gradualità del caso – in concrete misure di intervento laddove emergano situazioni al di sotto del benchmark prescelto.

**La valutazione come strumento  
per innalzare la qualità del sistema scolastico**  
*di Dani Scaini (dirigente scolastico - III circolo di Sanremo)*

Qualità nel sistema scolastico - Sulla spinta della necessità del sistema scolastico di razionalizzare l'impiego delle ingenti risorse finanziarie pubbliche investite, di assecondare una domanda sociale sempre più selettiva e di soddisfare fabbisogni formativi in continua e rapida evoluzione, lo sviluppo qualitativo delle performance del sistema d'istruzione è divenuto un imperativo categorico. L'esigenza di maturare una logica gestionale ed organizzativa della pubblica istruzione rigorosamente ispirata alla Qualità nasce come risposta alla necessità di garantire una "produzione" di conoscenze, competenze e professionalità funzionali alla crescita culturale e allo sviluppo socio-economico del paese, ottimizzando le risorse e sfruttando le potenzialità disponibili.

Lo sviluppo qualitativo del sistema formativo è uno degli indicatori più importanti del livello di civiltà raggiunto, subordinato alla consapevolezza del ruolo strategico dell'istruzione e dell'educazione nel contesto delle politiche sociali, poiché il "profitto" sociale è indotto dalla qualità del sistema scolastico.

Ricerca sperimentale e qualità del servizio - In ogni settore della società civile in cui vi sia un'attività complessa, constatiamo che la qualità del servizio è direttamente collegata alla qualità della ricerca che viene prodotta, tanto che l'abbassarsi del livello della ricerca corrisponde al deterioramento del servizio stesso. E ciò vale per ogni settore, dal servizio sanitario allo sport o alle telecomunicazioni: c'è una relazione di concomitanza tra la qualità della ricerca e la qualità del servizio.

Metodologia scientifica - E' stato osservato (Popper) che una corretta impostazione scientifica segue il modello a spirale problemi - teorie - critiche. Un analogo processo a spirale può essere previsto nel contesto scolastico, inteso come fornitore di un servizio, in cui il percorso si articola in analisi dei bisogni (problemi) - ipotesi di progetto (teorie) - valutazione (critiche)..

Ambiti di responsabilità della scuola - Certamente la scuola è un'istituzione educativa: lo specifico modo con il quale essa contribuisce al processo educativo delle persone consiste nell'istruirle. La funzione educativa è una funzione diffusa tra tanti soggetti, ciascuno dei quali contribuisce con un proprio portato specifico; la specificità della scuola è l'istruzione. E' molto diffusa la convinzione che la scuola è responsabile dell'apprendimento e della crescita degli alunni. Ma portando fino in fondo questo ragionamento si deve concludere che se gli scolari imparano o no; se diventano bravi cittadini o criminali; il merito o la colpa è della scuola. Ora nessun operatore scolastico è, correttamente, disposto a considerare accettabile questa logica. Ma allora, di che cosa è responsabile la scuola? Quali sono i risultati che si attendono al seguito del conferimento alla scuola di determinate risorse finanziarie, di personale, di strutture?

Non è sufficiente limitarsi a definire quanti studenti formati, cosa hanno imparato, cosa fanno veramente fare. Non basta, perché non dipende solo dalla scuola: influiscono troppi fattori diversi, che costituiscono altrettante variabili non controllabili dalla scuola.

Contano le caratteristiche personali degli scolari, l'ambiente in cui vivono, le sollecitazioni cui sono esposti. Quei risultati vanno considerati come indicatori di performance dell'intero sistema sociale. La vera responsabilità della scuola consiste nell'insegnare bene, cioè fornire agli alunni un servizio di qualità. Le qualità del servizio è il terreno su cui chiedere sistematicamente, in modo strutturato e strumentato, alla scuola di rispondere all'uso delle risorse ad essa assegnate. Si opera così una distinzione tra il servizio concretamente prodotto e offerto e l'esito che la fruizione del servizio induce negli utenti.

Responsabilità e progettualità - La progettazione dell'attività scolastica deve avere come oggetto almeno tre elementi: il percorso di apprendimento, ed i risultati che gli alunni dovranno realizzare; il percorso di insegnamento, cioè che cosa la scuola si impegna a fare per indurre quei risultati; il nesso - congetturale, probabilistico tra i due processi.

La responsabilità della scuola consiste nel:

- progettare le caratteristiche del servizio scolastico;
- progettare i risultati che si vuole vedere realizzati in termini di apprendimento; nell'ipotizzare il nesso che lega i due processi;
- rilevare sistematicamente i risultati di apprendimento valutando le indicazioni di conferma o di confutazione del nesso ipotizzato;
- riprogettare il servizio tenendo conto di quelle indicazioni.

Questo processo da così sostanza alla natura essenzialmente sperimentale della scuola.

Ambiti di esercizio della progettualità - Si possono indicare almeno 3 aree nelle quali cominciare a costruire indicatori di qualità intrinseca del servizio scolastico utili per progettare risultati e benefici attesi riconducibili alla piena responsabilità della scuola:

- area dei contenuti d'insegnamento e d'apprendimento (attuazione dei programmi, verifica degli apprendimenti);
- delle modalità in cui il servizio viene impostato ed erogato (collegialità, verificabilità, ..);
- area dei costi.

La formalizzazione consente di trasformare i risultati delle esperienze personali in qualche cosa che sia trasmissibile ad altri, in modo da costruire ed alimentare sistematicamente la memoria della singola unità scolastica. Uno dei drammi organizzativi e gestionali della scuola è che si tratta di un'organizzazione senza memoria: all'interno di essa le persone fanno esperienze bellissime, destinate ad andarsene con chi le ha fatte, senza che alla scuola resti nulla.

Il servizio scolastico non è un buon servizio se non: si insegnano contenuti esplicitati e concordati; si opera collegialmente, in modo verificabile e formalizzato; si tengono sotto controllo i costi.

Fattori per un buon servizio - Ciascuna scuola deve individuare quali sono i fattori da conservare/sollecitare per elevare/verificare la qualità della scuola.

- L'attenzione all'alunno (ed anche alla sua famiglia nell'ambito dell'accoglienza, della rispondenza alle aspettative e nel proseguimento di buone relazioni);

- l'efficacia del servizio formativo nel quadro dell'ottenimento degli obiettivi, dei vantaggi per l'alunno, della utilità e trasferibilità delle competenze maturate;
- l'efficienza per quanto riguarda la produttività delle sequenze d'apprendimento e delle varie attività, l'ottimizzazione delle risorse nella gestione delle competenze, del tempo, degli strumenti;
- il controllo di efficienza ed efficacia sul prodotto e sul processo attivato;
- la cultura della scuola che si esprime nella condivisione degli obiettivi, nella leadership e nei ruoli, nelle procedure di decisione e nell'assunzione di responsabilità, ed anche nel clima;
- la comunicazione verso l'interno, verso l'utente, verso il mercato.

Produttività del sistema scolastico - I progetti di miglioramento della qualità comportano il miglioramento della produttività intesa in termini di efficacia (rapporto risultati/obiettivi) e di efficienza (rapporto risultati/costi). Una scuola innovatrice è quindi una scuola che persegue come obiettivo quello del miglioramento della propria azione educativa tenendo conto del processo, del servizio e del prodotto. L'attività educativa si svolge in modo processuale, è realizzata attraverso un servizio per fornire un prodotto. Tale sistema progettuale comporta come elemento essenziale di controllo quello della valutazione della stessa produttività.

Valutazione della produttività scolastica - L'esigenza di questa valutazione ben concorda con la Raccomandazione sulla valutazione del Sistema Istruzione adottata dalla Conferenza Europea 1988 della CMOPE, riconoscendo che l'attivazione di un sistema di valutazione "si iscrive in un contesto di politiche di bilancio restrittive e di esigenze di produttività del sistema educativo", e, in particolare, nei punti delle Definizioni dove recita:

- ... il termine valutazione designa un processo continuo di analisi del sistema educativo che consente un riesame permanente del suo funzionamento.
- Il suo scopo è di migliorare la qualità globale del sistema educativo e di adattarlo meglio ai bisogni di tutti gli alunni, in particolare, contribuendo a sviluppare la professionalità dei docenti.
- La valutazione del sistema d'istruzione deve costituire un mezzo che consenta agli insegnanti di definire individualmente e collettivamente i propri bisogni in materia di formazione in servizio e di esperienze pratiche. Esso deve permettere di rafforzare l'autonomia professionale di ciascun docente e la sua responsabilità nei confronti della gestione della classe.

La condivisione degli obiettivi e delle procedure, la partecipazione alla gestione sono sicuramente favoriti dalla diffusione della cultura del dato. In ogni processo scientifico fondamentale è il ruolo della misura che, a secondo dell'ambito, avrà caratteristiche qualitative e/o quantitative.

Indicatori di qualità - La pratica della misura supera l'abitudine della lagnanza, del riferimento casuale e valorizza l'analisi delle situazioni problematiche, la raccolta dei dati, la costituzione di banche dati e la documentazione. Se si analizza la produttività scolastica come sistema e se ne considera, come sottosistema, l'organizzazione del servizio si può tentare di raffigurare, seppure in modo parziale, il suo stato di buona salute, o di malessere attraverso l'esame della prevalenza di taluni elementi, come nel quadro seguente.

Ricerche OCSE - In questa prospettiva è di estremo interesse la puntuale valutazione dei vari sistemi educativi che l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) effettua dal '92 ed i cui risultati sono pubblicati in Education at a Glance. In particolare il progetto INES dell'OCSE a cui partecipa anche il nostro MPI è impegnato nella progettazione di un sistema di indicatori internazionali dell'istruzione.

Indicatori di quantità/qualità - In campo educativo si è cominciato solo di recente a parlare di indicatori. Esiste nei paesi dell'OCSE una tradizione di raccolta di dati statistici relativi ai sistemi scolastici che rendono conto degli aspetti quantitativi riguardanti gli investimenti di spesa, le iscrizioni, i flussi, i titoli di studio che gli allievi conseguono. Nell'ultimo decennio però, il bisogno sempre più diffuso di conoscere i sistemi di istruzione anche dal punto di vista qualitativo ha richiamato l'attenzione sulla necessità di indicatori capaci di descrivere l'organizzazione, il funzionamento, l'efficienza e l'efficacia dei sistemi stessi.

Sistema degli indicatori - Un indicatore si caratterizza per il fatto che oltre ad essere misura di un fenomeno è un elemento di un sistema che rinvia ad un modello teorico di riferimento. In questo caso non esiste una teoria causale rigida e già definita ma si è affermato un modello provvisorio che individua alcune grandi aree che costituiscono una sorta di ossatura del sistema.