

Non abbiate paura della valutazione: riflessioni sul nuovo regolamento cerini

(Rivista della scuola 6/2012)

1) È in fase di approvazione definitiva il testo del Regolamento sul sistema nazionale di valutazione, deliberato in prima lettura dal Consiglio dei ministri il 25 agosto 2012. Perché si è reso necessario arrivare ad un nuovo regolamento? In fondo, Invalsi, Ispettori, Indire sono tre istituzioni che già esistono e funzionano (non sempre al massimo). Cosa c'è di nuovo nel Regolamento?

Sono anni che il nostro Paese aspetta di portare a termine la costruzione di una infrastruttura fondamentale per migliorare la qualità di ogni singola istituzione scolastica e formativa. Il gruppo per predisporre un sistema nazionale di valutazione è stato insediato nel luglio 2001 e da allora non siamo riusciti ancora a tracciare una strada percorribile. Che ciò si riesca a realizzare, è la prima novità. È vero che l'Invalsi, come istituto autonomo dotato di personalità giuridica e compiti ben precisi nel settore della valutazione del sistema scolastico e formativo, è nato con il decreto 286 nel dicembre 2004, ma mancava un regolamento che lo rendesse operativo, prevedendo anche l'intervento degli ispettori e l'apporto dell'Indire a supporto e completamento del percorso di valutazione.

L'articolo 6 del Regolamento descrive in sintesi quello che verrà "offerto" e "richiesto" alle scuole e ai dirigenti scolastici. L'idea di fondo è semplice. La valutazione non è uno scopo, ma uno strumento fondamentale per raggiungere uno scopo: migliorare la scuola, per dare più possibilità di crescere dal punto di vista umano, culturale e professionale alle nuove generazioni. Luigi Einaudi nelle sue "Prediche inutili" del 1955, diceva che serve "conoscere per deliberare", ma, senza avere un punto di riferimento esterno attraverso cui paragonare il lavoro che si fa, è impossibile conoscere e, quindi, valutare per poi cambiare. Per questo non bastano gli studi comparativi, come le indagini internazionali portate avanti dall'OCSE; occorre un sistema nazionale di valutazione in grado di offrire dati sulle singole scuole. Non è possibile capire i propri punti di forza e di debolezza e valutare che cosa è necessario fare per migliorare, se si rimane nell'indistinto e non si possiedono dati specifici.

È un lavoro prezioso che serve a tutti: a chi deve governare le politiche scolastiche a livello nazionale o locale, a chi guida le singole scuole, ai docenti, agli studenti, alle famiglie e a tutti coloro che hanno a cuore la crescita ed il futuro del nostro Paese. La scuola è un bene di tutti.

Il lavoro da fare è tanto, ma questo regolamento dà una prospettiva che riprende le migliori esperienze a livello internazionale, in un orizzonte che rispetta la specificità della scuola italiana e la positività della nostra tradizione.

2) Avviare un sistema di accountability delle scuole (valutazione esterna) era uno dei compiti a casa che il nostro Governo si era accollato con l'Europa nel 2011, per rendere più virtuoso il nostro paese e le nostre scuole. Si vorrebbe ridurre lo "spread" degli apprendimenti rispetto ai nostri partner europei. Ma è sufficiente rafforzare il sistema dei "controlli" per migliorare la qualità della scuola? Ci sono altri soggetti che devono fare la loro parte per migliorare il nostro sistema educativo?

In verità la lettera del novembre 2011 chiedeva di individuare delle azioni per ridurre lo *spread* esistente fra le scuole del nostro Paese, come era stato rilevato dalle indagini Invalsi. L'Europa non avrebbe mai potuto fare quella domanda se non avesse ricevuto gli esiti delle rilevazioni degli apprendimenti Invalsi, che in questi ultimi quattro anni ha messo in evidenza che la varianza – emersa già nell'indagine PISA del 2001 – tra le diverse aree del Paese e tra i differenti tipi di scuola superiore (licei, tecnici e professionali), viene confermata a livello di scuola di base e non solo tra aree territoriali diverse (nord – sud), ma anche tra scuole che si trovano nella stessa area. In alcune regioni esiste una differenza di risultati fino al 50% tra scuole primarie della stessa zona. In alcuni casi la differenza nel confronto Nord-Sud cresce, nel passaggio dalla seconda alla quinta primaria. Senza essere in possesso di dati su tutte le scuole, come è possibile dare a ciascuna scuola lo strumento per capire i propri punti di forza e di debolezza? Senza promuovere azioni di miglioramento in ogni singolo istituto sarà mai possibile migliorare il sistema scolastico italiano nel suo complesso, anche in un confronto internazionale?

Il punto è che cosa si intende per controllo e valutazione. Ancora una volta, è una questione culturale, di approccio alla valutazione. Mio fratello è chirurgo. Anni fa per la prima volta mi ha parlato dell'ospedale di Cincinnati e di Atul Gawande che è diventato un "caso" nella letteratura per lo sviluppo della qualità. In questo ospedale si riuscì a diminuire la mortalità in fibrosi cistica utilizzando dati ed evidenze in modo trasparente e pubblico. Questo permise a tutta l'*équipe* di confrontarsi e coalizzarsi al proprio interno, dandosi obiettivi condivisi con riscontri continui, che portarono l'ospedale a diventare, in poco tempo, fra i migliori del paese. Ovvero: rendere conto di quel che si fa, aiuta a farlo meglio. Questa dinamica in una scuola può incidere fortemente sui processi attivati e le scelte realizzate per migliorare l'efficacia del lavoro che si fa con i ragazzi, per dare loro più opportunità di crescita umana, culturale e professionale.

La ricerca internazionale dimostra che la sola esistenza di prove centralizzate e di sistemi di *accountability* ha effetti positivi sul sistema scolastico. Si tratta di una forma di *achievement press*. Quando la qualità viene presidiata e diventa interesse dei soggetti implicati, essi stessi divengono i protagonisti del processo di valutazione e miglioramento. Per questo, mi auguro che comprendano l'importanza di questo processo, se non coloro che si muovono per

interessi corporativi, almeno tutti coloro che hanno veramente a cuore lo scopo per cui si fa scuola. Mi sembra che il clima, da questo punto di vista, stia radicalmente cambiando e solo retroguardie poco avvertite credano ancora che l'interesse della scuola consista nel difendere lo *status quo*.

3) Qualcuno ritiene eccessivo il peso attribuito all'Invalsi nella regolazione del nuovo sistema di valutazione. In fondo – si dice – l'Invalsi è un organismo tecnico esterno (qui sta anche la sua forza), che dovrebbe occuparsi di rilevazioni degli apprendimenti e di analisi del funzionamento delle scuole. Ma se definisce i protocolli di valutazione, la natura degli strumenti, le scuole da “visitare”, i tempi, ecc. non rischia di trasformarsi in una super-agenzia in grado di condizionare le stesse politiche scolastiche del Ministero?

L'articolo 52 del decreto semplificazione e sviluppo affida all'Invalsi il coordinamento del sistema nazionale di valutazione (legge 10/2011), per garantire un ruolo tecnico esterno in grado di garantire l'affidabilità e l'indipendenza dal punto di vista scientifico degli strumenti con cui valutare. Mentre è giusto che spetti al ministro *pro tempore* il compito di indicare le priorità attraverso l'atto di indirizzo e la direttiva triennale, sarebbe sbagliato che la scelta degli strumenti e dei protocolli fosse affidata ad un livello politico. Sarebbe come dire che occorre cambiare “il metro” in base al tipo di governo. La scuola è un cristallo molto complesso ed è facile ridurre ad una sola dimensione quello che ha una profondità incalcolabile. Avere un istituto di ricerca autonomo che, sulla base delle esperienze internazionali propone strumenti per aiutare a capire la situazione delle singole scuole, è fondamentale, ma non basta. Occorre anche la presenza di nuclei di valutazione che vadano nelle scuole a constatare *de visu* la situazione. Penso sia importante che il coordinamento dei nuclei di valutazione sia affidato agli ispettori, ma ritengo un grande passo in avanti aver introdotto la presenza di esperti che, in base alle caratteristiche delle scuole, possano aiutare, non solo a fare diagnosi, ma anche a proporre strade percorribili.

Alcune scuole possono avere problemi nella gestione delle risorse umane, altre nel rapporto con il territorio, altre nell'impianto di organizzazione della didattica: non ci possono essere soluzioni standardizzate. Il sistema scolastico italiano ha bisogno della collaborazione di tutti e deve ritornare con forza al centro dell'attenzione del Paese, perché dalla scuola passa il nostro futuro.

Se questo è vero per i nuclei di valutazione deve essere ancora più vero per la messa a punto e per la realizzazione dei piani di miglioramento. Le scuole autonome devono poter decidere da chi farsi aiutare. Nel regolamento si parla a questo proposito del ruolo fondamentale dell'Indire, ma si elencano anche: università, associazioni disciplinari, professionali, centri di ricerca. Non ci stiamo inventando nulla. Il problema è raggiungere gli obiettivi fissati nel piano di miglioramento e mettere a frutto tutte le risorse disponibili. Il sistema nazionale che

viene delineato nel regolamento parte dall'idea di una valutazione esterna intesa come supporto ad un processo di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione pubblica di ogni singola istituzione scolastica e formativa. È quello che già tante scuole attuano.

Nel recente convegno proposto da Trellle e Fondazione per la Scuola, tre esponenti di spicco del Regno Unito, della Francia e della Germania ci hanno confermato che questa è la direzione verso cui, Paesi che vengono da tradizioni diversissime, stanno andando. Quello dei protocolli di valutazione, degli strumenti, dell'individuazione delle scuole che richiedono interventi specifici è argomento tecnico, prima che politico. In questi ultimi anni andavano studiati e messi a punto precisi indicatori per operare in modo sincronico e non improvvisato. Non si può migliorare senza avere chiari quali aspetti contribuiscano concretamente al benessere della scuola: i cosiddetti "fattori malleabili" (quelli su cui è bene intervenire per incidere sul livello degli apprendimenti) costituiscono un settore di ricerca che è stato molto studiato all'estero, utilizzando i dati delle prove sugli apprendimenti e incrociando i dati con quelli dei questionari di sistema. Su questo fronte, in Italia, siamo ancora agli inizi.

4) Si parla spesso di un sistema di valutazione a tre gambe (Invalsi, Indire, Ispettori), ma ciascuno di questi soggetti ha dei problemi evidenti: scarsità di risorse e uomini (Invalsi), incertezza sulla mission e accentramento (Indire, che ha "azzerato" gli IRRE), evanescenza degli ispettori (appena 40 in servizio su un organico previsto di 300). Come sarà possibile rilanciare l'intero sistema?

Personalmente l'idea del sistema a tre gambe non mi è mai piaciuta; i tavoli con tre gambe normalmente sono instabili. La prospettiva indicata dal regolamento vede come punto centrale le scuole, senza la cui azione tutto sarebbe vano, e prefigura un percorso in cui entrano in gioco anche altri attori.

Avere un regolamento di valutazione, che dia un quadro di riferimento generale, penso sia il primo passo: "nessun vento è favorevole alla vela della barca di chi non sa dove andare", diceva Seneca. Dare risorse certe, anche se limitate, è sicuramente il secondo passo. Il terzo consiste nel concludere velocemente il concorso, avviato tre anni fa, per individuare un nuovo contingente di Ispettori, oltre a lavorare per il consolidamento ed il potenziamento dell'Invalsi e la costruzione di Indire, da strutturare come due istituzioni snelle, altamente qualificate, capaci di valorizzare competenze ed esperienze nazionali ed internazionali. All'interno di questo orizzonte, occorre prioritariamente valorizzare le università, le associazioni disciplinari e professionali, gli enti di ricerca, le scuole, i genitori, gli studenti e le istituzioni locali.

5) Per far decollare il nuovo sistema sono necessarie nuove professionalità, non solo le figure dedicate a tempo pieno alle diverse funzioni: i ricercatori, gli ispettori, gli esperti di valutazione. Ma servono anche persone provenienti dalla scuola militante (dirigenti, insegnanti, membri di staff, ecc.) in grado di portare la voce della scuola nei vari processi

previsti, dall'autovalutazione alla verifica in situazione, al miglioramento. Si darà adeguato rilievo a tali professionalità, come saranno reclutate, cosa ci possiamo attendere nei prossimi mesi?

Questa domanda apre un fronte molto importante che tocca la questione della professionalità dei docenti, il tema dell'esercizio della *leadership* da parte del dirigente, il ruolo delle università, degli enti di ricerca, delle associazioni disciplinari e professionali nella formazione di queste figure.

In questi anni sono già nate le figure che sono state elencate. In ogni scuola, di fatto, esistono degli insegnanti che hanno maturato esperienza nell'ambito della valutazione, perché hanno seguito la rilevazione degli apprendimenti Invalsi e le indagini internazionali. Su queste figure occorre investire anche in termini di formazione ed aggiornamento continuo, perché possono avere una funzione fondamentale nella lettura e nella riflessione sui dati. Esiste un livello che riguarda la didattica in senso stretto; ne esiste un altro, invece, che deve essere totalmente costruito, che riguarda la capacità di guidare un processo di autovalutazione e di rendicontazione pubblica. Il dirigente scolastico, da solo, non potrà mai realizzare un percorso come quello prefigurato nell'articolo 6, senza avvalersi di figure di sistema, nella prospettiva di una *leadership* condivisa.

Il metodo seguito in questi anni dall'Invalsi è stato quello di valorizzare docenti e dirigenti in servizio per mettere a punto le prove, per fornire gli strumenti per leggere e interpretare i dati e per cercare di costruire un quadro di riferimento in base al quale compilare un rapporto pubblico sulla scuola.

Le figure chiave di questo progetto vengono dalla scuola e in questa direzione si muove chi sta guidando la sperimentazione "Vales", che ha come obiettivo fondamentale quello di identificare strumenti, protocolli, profili professionali necessari a realizzare quanto indicato nell'articolo 6 del regolamento.

6) Ma veniamo ai punti dolenti. Nella scuola esistono preoccupazioni diffuse circa l'uso massiccio dei test di apprendimento centralizzati. Le critiche sono ormai note e non sono solo becere ("non vogliamo nessun meccanismo di valutazione... perché è un indebita intromissione nel lavoro delle scuole e degli insegnanti"), ma attengono alla qualità delle prove, al loro effetto sulla didattica, all'uso improprio delle informazioni raccolte, ad una certa semplificazione dell'idea di apprendimento o di formazione. Come potrebbe l'Invalsi contribuire a costruire una corretta e condivisa "cultura della valutazione"?

Tutti i problemi sollevati sono veri, non sono dei punti dolenti ma sono dei punti di lavoro. Occorre adoperarsi per evitare che l'insegnamento si riduca ad un *teaching to test*, e nello stesso tempo, però, permettere alle scuole di uscire da un'autoreferenzialità che spesso ha significato basso valore segnale dei voti e bassa qualità dei livelli di apprendimento. Solo dando il giusto peso a questo tipo di prove, si possono utilizzare in modo corretto. Solo

essendo coscienti di che cosa possono misurare e di che cosa non possono misurare, potranno aiutare insegnanti e scuole a migliorare. Nel nostro paese abbiamo una tradizione di esami in cui la parte orale, legata all'argomentazione e alla presentazione di una tesi, ha un grosso peso. Questa tradizione non va abbandonata, anzi va valorizzata e non negata con altri tipi di verifiche. La prova per valutare se una persona è in grado di fare il cuoco dovrà essere diversa dalla prova necessaria per verificare la capacità di scrittura o la conoscenza della grammatica.

Basti pensare al ruolo che hanno avuto nell'implementazione della conoscenza delle lingue straniere, la costruzione del quadro di riferimento delle lingue europee e la definizione di prove di certificazione delle competenze linguistiche. Ma non si può ridurre tutto a questo. Pensare di costruire un quadro di riferimento, ad esempio, per certificare la "competenza letteraria", significherebbe distruggere la letteratura ed il gusto della lettura. È invece necessario coltivare il senso estetico e la creatività. L'Invalsi sta facendo grandi sforzi su questo versante.

Proprio il 21 novembre scorso, una conferenza pubblica, trasmessa anche in *streaming* e poi disponibile in differita, ha messo a confronto fra loro personalità della scuola e della ricerca con l'Invalsi: è un momento importante di confronto proprio sui punti che lei sottolinea.

La conseguenza delle prove sulla scuola non ha provocato solo l'effetto negativo di allenarsi ai test! Ha fatto vedere come sia importante lavorare su testi come quelli espositivi esplicativi (come sono poi i manuali scolastici), tipologie poco familiari ai nostri studenti; oppure sulle domande aperte, che richiedono ragionamento, o su aspetti della matematica o della grammatica importanti, ma poco praticati.

Inoltre direi che non ci sia stato un uso improprio delle informazioni: oltre ai rapporti annuali e ai dati di scuola consegnati con *password*, nessuno ha avuto accesso ai dati fuori dai fini stabiliti dalla normativa.

8) Un sistema così complesso ha bisogno di essere messo alla prova, anche attraverso percorsi sperimentali. In questi anni ne sono stati avviati alcuni, ma il giudizio sul loro impatto nella scuola è assai controverso: "Valorizza", "VSQ", "Valutazione e miglioramento", ora "Vales". Ci sono idee diverse dietro le diverse sperimentazioni. Qual è l'apporto che le diverse ipotesi sperimentali stanno offrendo alla nascita del nuovo sistema?

"Valorizza" ha dimostrato concretamente che qualunque discorso sulla valutazione dei docenti parte con il passo sbagliato, se non si è provveduto prima a definire un nuovo profilo di docente ed un nuovo tipo di contratto che potenzi competenze diverse e preveda passaggi di carriera. Pochi giorni fa ho avuto l'occasione di incontrare un insegnante di meccanica di un istituto tecnico di Bologna. Anche per merito delle sue alte competenze, la scuola è stata scelta come sede di un laboratorio certificato all'avanguardia da un'azienda americana. Gli ho chiesto che cosa poteva suggerire per migliorare gli istituti tecnici: non seguire le

graduatorie per anzianità e valorizzare il merito di chi lavora. È chiaro che per fare questo non è sufficiente solo ridefinire un profilo della docenza e prevedere ruoli diversi e progressione di carriera, ma occorre operare strutturalmente per valutare in ingresso, in modo diverso, gli insegnanti, modificando le modalità di formazione iniziale, di reclutamento e di formazione in servizio.

“VSQ” ha avuto un ruolo importante per individuare strumenti che serviranno per l’entrata a regime del sistema di valutazione delle scuole, ma ha mostrato anche le numerose difficoltà e le vivaci reazioni, che accompagnano la proposta dell’uso degli incentivi economici nella valutazione. Nello stesso tempo, ha evidenziato la necessità di promuovere una valutazione come opportunità di miglioramento, con attenzione alla rendicontazione sociale, nella massima trasparenza e condivisione con la comunità di riferimento.

Per quanto riguarda “Vales”, invece, siamo all’inizio, può rappresentare quasi lo *start up* del nuovo regolamento perché ne contiene *in nuce* tutti gli aspetti fondanti: il nesso tra autovalutazione e valutazione esterna, il tema del miglioramento come *focus* di tutto il processo, il sistema come strumento di supporto alla valutazione dei dirigenti scolastici prevista nel contratto dal 2001 e mai attuata.

9) Nell’ambito del sistema, un’attenzione particolare viene data al ruolo del dirigente scolastico. La valutazione del loro lavoro è prevista fin dalla attribuzione della qualifica dirigenziale (D.lgs 165/2001). Dopo una ventata che metteva al centro le competenze manageriali e gestionali oggi si sente una certa nostalgia per una funzione di “leadership educativa” o addirittura di leadership per l’apprendimento. Ma tutto ciò non appare totalmente in sintonia con il decreto “Brunetta” (D.lgs 150/2009) che sembra privilegiare un approccio monocratico alla dirigenza, piuttosto che l’idea di una comunità professionale. Formazione dei nuovi dirigenti, avvio sperimentale della valutazione delle scuole e dei dirigenti: in quale direzione si vuole curvare il ruolo del dirigente nella scuola dell’autonomia?

Il dirigente, a parità di condizioni, può fare la differenza in una scuola: il contratto e il Decreto Brunetta chiedono di valutare su questa base il suo lavoro. Il sistema nazionale di valutazione prefigurato dal regolamento ha lo scopo di offrire al direttore dell’Ufficio scolastico gli strumenti per definire, nel contratto, gli obiettivi che il dirigente deve raggiungere, attraverso i quali, il direttore potrà valutarlo.

Il sistema è finalizzato a individuare le aree di miglioramento organizzativo e gestionale direttamente riconducibili al dirigente.

Lo scopo della scuola è la crescita umana, culturale e professionale degli studenti, per questo un dirigente deve essere innanzitutto capace di *leadership* educativa. Ma questo non basta: avere capacità di tipo organizzativo, gestionale e relazionale è fondamentale. La *leadership* deve riguardare aspetti diversi e, per questo, deve collegare organizzazione e gestione con il successo formativo degli studenti. Infatti non si può pensare ad un dirigente unicamente preoccupato delle questioni amministrative: questo ne snaturerebbe compito e funzioni. È

proprio il dirigente che, possedendo una sensibilità educativa e una competenza didattica, ed avendo il quadro d'insieme dell'intera istituzione scolastica, può compiere, insieme alla comunità scolastica a cui appartiene, scelte adeguate, promuovendo processi innovativi e adottando azioni pertinenti per realizzare una visione e un compito educativo.

Non dovrebbe esistere una contrapposizione fra aspetti di *management* e attenzione alla didattica. È importante che si faccia strada l'idea della responsabilità professionale di chi dirige, in ordine ai processi e ai risultati del proprio lavoro: dovrebbe essere così in ogni settore dell'amministrazione pubblica. Per un settore strategico come l'educazione, è indispensabile puntare all'efficacia e all'efficienza, e questo avviene potenziando sia i compiti di assunzione di responsabilità da parte dei dirigenti (*management*), sia quelli di indirizzo: la scuola è una comunità molteplice e vitale che ha la sua forza negli insegnanti di classe, e attende innanzitutto di essere valorizzata da una figura di riferimento come il dirigente.

10) C'è un convitato di pietra nei diversi ragionamenti sul nuovo sistema: la valutazione degli insegnanti. Pesano l'eredità dei fallimenti del passato (concorrenza del Ministro Berlinguer), ma anche diffuse perplessità concettuali. È il caso di introdurre meccanismi premiali tra i docenti se l'obiettivo è di trasformare "tutti" gli insegnanti in "bravi" insegnanti? Si potrebbero adottare procedure condivise dai docenti ed in grado di valorizzare l'impegno e la qualità del lavoro, magari trasformando i "migliori" docenti in risorse preziose per stimolare l'intera comunità professionale?

L'errore sta nel pensare e nel trattare tutti i docenti allo stesso modo. Per questo il contratto nazionale dovrebbe ripensare il modo di concepire la funzione docente, prevedendo anche modalità diverse di realizzazione dell'insegnamento, valorizzando tutti gli aspetti di una professionalità complessa. La scuola ha bisogno di tanti contributi e di azioni diversificate: puntare sulla flessibilità di un profilo ormai da troppo tempo monolitico, è il primo aspetto di una rimessa in moto dei docenti, che possono essere posti nelle condizioni di utilizzare tutte le loro competenze e tutti i loro talenti. A partire da qui, possiamo pensare a forme di differenziazione professionale (indispensabili sono, oramai, ruoli interni di supporto, quello che comunemente viene definito *middle management*) e di valorizzazione professionale, utilizzando la valutazione.

La valutazione dei docenti può avvenire solo dentro un ripensamento generale dello stato giuridico, della formazione in entrata e in servizio e del contratto degli insegnanti. Infatti il problema non è quello di punire qualcuno o premiare qualcun altro, o di stilare delle graduatorie, bensì di fare dell'insegnamento una professione rispettata, dove possano emergere "molti buoni" più che "pochi ottimi"; dove la capacità di iniziativa non è frustrata dalla burocrazia, l'aggiornamento è sostanziale, la cooperazione fra pari è un punto di forza. La scuola dovrebbe essere in grado di attrarre professionisti qualificati e soddisfatti del loro lavoro. La valutazione degli insegnanti diventa un problema solo se non avviene una riqualificazione generale degli insegnanti.

(Intervista a cura di Giancarlo Cerini, direttore di "Rivista dell'istruzione", Maggioli, Rimini)