

INTERVENTO DI DAMIANO PREVITALI

Dirigente Ufficio MIUR per la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Valutazione, i primi passi

(trascrizione a cura della Redazione, non rivista dal Relatore)

Io proverò a non eludere nessuno dei vari temi che sono stati sollecitati. A partire da tutti gli aspetti prima richiamati da Paola, ovvero quegli elementi di insicurezza, quelli legati alla conflittualità, alla insostenibilità di tanti oneri, e a tutti quegli aspetti richiamati da testimonianze di Dirigenti scolastici, fortemente collegati con la quotidianità del lavoro. Per tutto questo occorre assumere uno schema che non sia quello tipico dell'emergenza ma si colleghi con gli elementi tipici di un buon governo della Scuola. Questa credo sia l'impostazione su cui mi pare di trovare in questa sede più di un'apertura.



Cos'è in questo approccio la valutazione? La valutazione ha una sua logica quando è, e vuole essere, orientata al miglioramento. La valutazione è anche una leva potente di orientamento professionale nel momento in cui concorre a individuare gli elementi essenziali su cui orientare e costruire processi di miglioramento, a scegliere strumenti funzionali allo scopo.

La Scuola è un'organizzazione complessa, per governarla occorre sapere quali sono le priorità e gli elementi essenziali su cui agire. La valutazione cerca di fare questo. Lo fa male? Parliamone. Però vediamo quali sono questi elementi. E la valutazione questi li mette al centro.

Provo allora a entrare un po' nel merito, riprendendo anche alcuni aspetti evidenziati prima da Mario Ricciardi e da Paola Serafin. Lo faccio con un approccio di tipo molto sobrio, lineare, oserei dire per molti aspetti didascalico.

Le lezioni apprese. Noi abbiamo avuto una serie di esperienze, che come sempre accade sono determinanti, connotano e indirizzano.

La prima esperienza di valutazione che abbiamo avuto nella Scuola si collega al contratto del 1999. Già c'era l'idea di basarsi sull'autoanalisi, sull'autovalutazione del capo di istituto. C'era poi il tema del nucleo di valutazione, ovvero una necessità di indipendenza e "terzietà" del processo di valutazione, del feedback con gli interessati e così via. All'interno del contratto c'erano degli aspetti che adesso potremmo definire criteri di valutazione generale. Interessante rivederli e poi confrontarli con quelli della legge 107. Salvo che per il discorso del cosiddetto "apprezzamento", che è un elemento nuovo, gli altri sono sostanzialmente uguali.

Ma cosa ci dice questo? Dice che nel tempo c'è uno zoccolo duro, comune, permanente, immanente nel sistema di valutazione dei Dirigenti scolastici, che dobbiamo continuare a

mantenere. Poi altri elementi possono fare da contorno, però non possiamo dimenticare i fondamentali. E i fondamentali sostanzialmente sono questi.

Parallelamente abbiamo avuto altre esperienze. Abbiamo avuto tre anni di sperimentazione. Un investimento altissimo, e alla fine tutto è stato chiuso: perché? Non omogeneità, poca trasparenza, tutti elementi che dobbiamo considerare. Pochi si ricordano il progetto dell'Invalsi. Insomma, sembra la cronistoria di un fallimento sostanzialmente. Spero che non sia di auspicio per le cose che abbiamo di fronte.

Però l'idea di fondo, la cui validità rimane, è la necessità di mettere in relazione il livello di qualità individuale con il livello di ricaduta organizzativa. Ovvero: il Dirigente agisce in funzione della Scuola, non possiamo avere degli ottimi Dirigenti e delle pessime organizzazioni scolastiche. Ci deve essere una relazione tra questi due aspetti. E tutti questi elementi adesso dobbiamo provare a portarli a sistema.

Con l'esperienza 2013 è stata introdotta la possibilità di leggere elementi specifici della Scuola, con lo strumento del "rapporto di autovalutazione". Due motivi a sostegno della scelta: il primo è che il rapporto di autovalutazione appartiene alla Comunità scolastica. Se vogliamo tenere aperta la valutazione in un'ottica di tensione al miglioramento, dobbiamo considerare che non c'è possibilità di migliorare senza partecipazione e condivisione. Il rapporto di autovalutazione è un documento che tanto più vale quanto più "appartiene" alla Scuola. Secondo motivo: non si può riconoscere un miglioramento a prescindere dagli elementi di contesto, cioè, come avveniva in passato, valutare un dirigente scolastico "in astratto", solo in base a una sua produzione cartacea.

Il miglioramento presuppone l'indicazione di priorità, fortemente agganciate al contesto in cui si è inseriti; per definire una strategia di miglioramento occorre saper individuare le esigenze che definiscono priorità della propria scuola.

Se sulla valutazione siamo in una situazione di "primi passi", possiamo dire che il primo è stato fatto, e ci tornerò fra poco. Prima ribadisco che siamo sempre più convinti della necessità di avere dirigenti scolastici di elevata qualità professionale. A tal fine dobbiamo migliorare anzitutto i percorsi di selezione dei dirigenti, per assicurarci una qualità professionale adeguata, e poi disporre di un sistema di valutazione forte e fortemente strutturato, con forti elementi di orientamento e di riconoscimento professionale che non può esaurirsi nel mero posizionamento su diversi livelli di retribuzione. La valutazione, lo ripeto, intesa come fattore e sistema di orientamento professionale.

Il disegno. Lo abbiamo abbozzato tre anni fa quando abbiamo iniziato a fare il percorso di riorganizzazione della Scuola, perché è chiaro che la valutazione della Dirigenza non può essere scissa da un disegno complessivo di valutazione del sistema, altrimenti avremmo una schizofrenia tra valutazione degli apprendimenti, valutazione delle professionalità, valutazione dell'Organizzazione scolastica, valorizzazione del merito, dove ognuno va per la sua strada.

Il punto di convergenza e di sintesi, che mantiene centralità anche per la valutazione del Dirigente scolastico, sono gli esiti formativi. Perché il centro della Scuola, veniva richiamato anche dai Dirigenti scolastici intervenuti, sono i nostri studenti. Considerando la *mission* della scuola, ci sono

degli elementi che hanno priorità, e degli elementi che invece sono di contorno. Centrale e determinante resta, fra tutti gli aspetti, quello dei risultati anche di tipo educativo dei nostri studenti.

Secondo passaggio. Il sistema di valutazione pensato è un sistema che offre un punto di vista forte, intenzionalmente strutturato. Sugli esiti formativi e educativi si cerca di non fermarsi ad affermazioni retoriche, ma di declinare obiettivi ben definiti. Indicando aree, indicatori, descrittori. Le quattro aree sono i risultati scolastici, le competenze chiave, i risultati a distanza e le prove standardizzate. Per la prima volta ci sono degli elementi che sono chiari, trasparenti.

Un passo avanti. Un'osservazione quasi scontata è la seguente: la variabile determinante che determina quegli esiti formativi educativi nella Scuola chi è? E' il docente. È quell'ora di lezione, direbbe qualcuno, che ti può salvare la vita ma te la può anche rovinare. E allora possiamo non mettere l'attenzione sui docenti? E qui dovremmo discutere sul come. A partire da una domanda: quel premio definito come valorizzazione professionale del merito è una leva potente per questo? Possiamo avere altri elementi? Nel momento in cui il sistema dice "Pratiche educative didattiche" forse dovremmo rimettere al centro un elemento cruciale, che è proprio la didattica del Docente. Come fare questo? Abbiamo tempo tre anni per ragionarci, possibilmente dialogando. Ad oggi questo dialogo si è interrotto per vari motivi, riprendiamolo.

C'è una dimensione della classe che va ripresa in mano, e quelle porte bisogna aprirle al mondo. Il Docente italiano è l'unico che non ha riscontri sulla propria professionalità. L'unico al mondo. Se quando chiude quella porta è competente noi siamo fortunati, ma succede anche che non sia così. E quindi capire che quella è una variabile determinante. Dov'è in tutto questo il ruolo del Dirigente scolastico? Oggi sembra limitato ad assicurare un ambiente organizzativo tale da mettere il Docente nelle migliori condizioni per fare bene la sua lezione, affinché lo studente abbia migliore apprendimento. In questo senso ciò che compete al Dirigente scolastico sono tutti quegli elementi di contorno che concorrono a determinare quei risultati. Ma il Dirigente resta un fattore assolutamente indiretto, perché poi chi entra in classe è il Docente.

La situazione in Italia è assolutamente diversa dal punto di vista dei contesti e delle risorse. E quindi non considerare anche nella valutazione del Dirigente scolastico le differenti situazioni di partenza sarebbe disastroso, perché situazioni socio-economiche e familiari diverse fanno già elementi di contesto, e quindi proprio anche di processi che si possono innestare nella Scuola, ed elementi di risultato. Da qui l'importanza assegnata all'autovalutazione, che è anche attestazione di fiducia e responsabilità nei confronti del Dirigente scolastico. Chi meglio del dirigente, infatti, può individuare questi elementi?

Questa la logica complessiva che stiamo seguendo. Vediamo ora alcuni aspetti su cui puntare l'attenzione.

Gli obiettivi a livello regionale. Sugli obiettivi regionali ci stiamo rendendo conto che forse non abbiamo orientato bene il lavoro, non chiarendo a sufficienza le competenze su cui definire gli obiettivi. Dovremo rimetterci mano. Due elementi che emergono con molta evidenza: un livello di

altissima difformità su come e dove sono fissati quegli obiettivi, e una notevole difformità anche nel numero degli obiettivi indicati. Si va da chi si è dato un solo obiettivo e chi se ne è dati nove o dieci.

Gli obiettivi nazionali: per questo primo triennio ci limitiamo a pochi elementi chiari, semplici, essenziali, da non potersi evadere. Al centro sono gli obiettivi legati al rapporto di autovalutazione.

La metodologia è una metodologia di tipo molto leggero, assolutamente non facciamo produrre ulteriori documentazioni ai Dirigenti scolastici. Hanno già molte cose da fare, almeno la valutazione non deve essere un ulteriore adempimento inutile e sterile.

Le linee guida riassumono gli obiettivi in tre aree e le tre aree hanno un peso sulla valutazione. Ne risulta un sistema di valutazione fortemente orientato allo specifico del Dirigente scolastico.

Accanto al sistema di valutazione abbiamo introdotto, per la prima volta, un sistema di monitoraggio sulla valutazione. Per accompagnare tutto il sistema in questi tre anni si è costituito presso l'Invalsi un Comitato tecnico scientifico, per verificare che tutta la parte procedurale organizzativa sia ben fatta. Valutare la valutazione, dunque, perché se tutto il sistema è finalizzato al miglioramento, ma non produce miglioramento, bisogna essere in condizioni di verificarlo. Questo non lo farà il Ministero, sarà un passaggio in parallelo affidato a terzi. Lo staff tecnico-scientifico operante presso l'Invalsi sarà pubblico, e opererà su scala nazionale, per evidenti ragioni di omogeneità e uniformità su tutto il territorio che occorre favorire. Da qui l'opportunità che vengano formati dal livello nazionale anche i nuclei, nei quali ci deve essere sempre la presenza di un Dirigente scolastico, l'unico che conosce veramente come funziona realmente una Scuola.

[segue illustrazione delle slide da n. 16 a 43]