

EUGENIO NUNZIATA

LE SEI DIVERSE PROSPETTIVE DELLA VALUTAZIONE SULLE QUALI  
COSTRUIRE LA GOVERNANCE DEL SISTEMA DELL'ISTRUZIONE <sup>1</sup>

## **Il riassetto dei meccanismi di coordinamento e controllo nel sistema nazionale dell'istruzione**

Le logiche dell'autonomia ed il nuovo assetto del sistema scolastico su base regionale, configurano ciascun Istituto scolastico come "nodo autoregolato" <sup>2</sup> all'interno di una rete istituzionale.

Come tale, l'Istituto sarà sempre più indotto ad esercitare una maggiore discrezionalità nell'interfacciamento del contesto esterno, nella definizione della propria offerta formativa, nell'acquisizione e nell'uso delle risorse.

L'Istituto si assume la responsabilità di impegnarsi su una ampia gamma di obiettivi sociali, formativi e gestionali :

- gli organi di governo e direzione dell'Istituto pianificano, monitorano e valutano la "**direzione di marcia**" dell'Istituto, al fine di attivare prontamente azioni correttive;
- l'insieme del corpo docente e non docente, impegnato nella gestione dei processi operativi cruciali per il successo dell'Istituto, attraverso il diretto coinvolgimento nel monitoraggio di tali risultati, sviluppa **apprendimento organizzativo** e si attiva nel **miglioramento delle prestazioni di servizio**.

E' insito nel concetto di autonomia scolastica una tendenza alla deregolamentazione nei confronti degli Istituti, non essendo più possibile tenere le "briglie tese" attraverso la leva normativa, come sinora si è sempre fatto per regolare il funzionamento delle scuole.

La realizzazione dell'autonomia, se non vuole essere contraddetta, modificherà ulteriormente le logiche di funzionamento delle scuole, ma ciò non potrà negare ***l'esigenza per esse di sottostare a***

---

<sup>1</sup> Pubblicato su Astrid Rassegna n° 115 del 28 maggio 2010.

<sup>2</sup> Con il termine "nodo autoregolato" la moderna teoria delle reti organizzative intende entità piccole o grandi orientate ai risultati, capaci di cooperare con gli altri e di "interpretare" gli eventi esterni; unità al tempo stesso capaci di condotta autoreferenziale per la propria sopravvivenza ed interattiva con gli altri sistemi (Butera, 1990).

***meccanismi di regolazione<sup>3</sup> (la governance del sistema dell'istruzione), gestiti dai livelli istituzionali sovra ordinati, che consentano di governare il sistema scolastico (sia a livello regionale che nazionale) - e la sua unitarietà - in relazione alle direttrici delineate dalle politiche pubbliche.***

L'approccio tradizionale si è sempre concentrato esclusivamente sul problema della valutazione dell'attività didattica. “La *valutazione*, deve invece riguardare oltre all'insegnamento e all'apprendimento anche prestazioni sociali come l'orientamento, il recupero, l'integrazione sociale, il servizio alla promozione sociale ed economica del territorio e prestazioni del “sistema organizzativo scuola”, come costi, innovatività, capacità di cambiamento. La valutazione non può essere autocentrata ma basata sulla soddisfazione degli utenti (interessi diffusi, comunità, mondo del lavoro, famiglie, studenti, ecc.)” (Butera, 1999).

***Diviene essenziale, per un equilibrato sviluppo dei processi riformistici in atto, definire in maggior dettaglio le caratteristiche del sistema complessivo dei controlli e delle valutazioni, nell'ambito del più ampio sistema della governance dell'Istruzione.***

**L'Istituto**, come soggetto istituzionalmente dotato di autonomia, responsabile di un'ampia gamma di **obiettivi educativi, formativi, sociali, e gestionali**, **si dovrà trovare al centro di molteplici sistemi di controlli e valutazioni** gestiti da tutti quei soggetti che istituzionalmente hanno una responsabilità di indirizzo nei suoi confronti (Nunziata e Nesci, 1999) :

- il Ministero dell'Istruzione
- la Regione e le sue articolazioni
- l'Organismo nazionale di valutazione
- gli utenti, il contesto locale, gli stakeholders

L'Istituto è opportuno che venga “**illuminato**” da **diverse angolazioni prospettiche**, trovandosi al centro di un “Sistema organico di controlli e valutazioni”, ove una molteplicità di soggetti interessati, **utilizzeranno differenti strumenti di valutazione destinati a sostenere le decisioni afferenti ai diversi ambiti di responsabilità.**

Si sottolinea che l'autonomia scolastica presuppone che sia **l'Istituto a rispondere delle proprie prestazioni**, e quindi anche di quelle dei propri docenti, e di conseguenza del livello degli apprendimenti dei propri discenti. Le **prestazioni individuali** dipendono dal contesto e dalle **prestazioni organizzative** di riferimento. Quindi non sono consigliabili meccanismi di etero-

---

<sup>3</sup> Monitoraggio, autovalutazione, valutazione, controllo, rappresentano distinte accezioni che assumono i “meccanismi di regolazione” nelle strutture complesse, e che determinano le modalità attraverso le quali si sviluppa la *governance* ed il coordinamento organizzativo. Nonostante ciò, nel linguaggio comune si tende spesso a confonderli e ad usarli indifferentemente (Nunziata, 2007).

valutazione sulle prestazioni individuali che non siano fortemente contestualizzanti rispetto alle prestazioni organizzative dell'istituto di riferimento.

Un'altra sottolineatura - affatto ovvia allo stato attuale della cultura delle valutazioni nei contesti pubblici - riguarda **la assoluta inutilità di sistemi di valutazione** – siano essi riferiti a politiche pubbliche, che a prestazioni organizzative oppure individuali - **che non siano fortemente agganciati ad una precedente e conseguente fase di fissazione e assegnazione di obiettivi** (Nunziata, 2008).



### **Prima Prospettiva :**

### **La governance del Sistema nazionale dell'istruzione, ed il controllo sulla aderenza dei Sistemi scolastici regionali a standard formativi ed educativi nazionali, ed ai livelli essenziali delle prestazioni (Lep)**

L'attore principale è il Ministero che istituzionalmente definisce le politiche dell'istruzione, ne gestisce l'ordinamento, definisce i livelli essenziali delle prestazioni, trasferisce le risorse finanziarie alle Regioni.

A fronte dei dichiarati vantaggi del federalismo fiscale, è opportuno sottolineare che l'articolo 120 della Costituzione attribuisce allo Stato poteri sostitutivi nei confronti degli enti territoriali che non garantiscano l'offerta dei livelli essenziali dei servizi: ma come può lo Stato adempiere questo suo ruolo costituzionale se non sviluppa appropriate competenze per misurare i servizi devoluti?

Il decentramento può essere tanto più efficace, tanto più è sostenuto da un centro "forte", capace di misurare la performance dei decisori locali, sanzionarli o incentivarli se necessario, e rendere l'informazione pubblica e accessibile ai cittadini. Il paradigma di riferimento da sempre ritenuto valido in queste circostanze è : *"più delega, più controlli"* . Un ulteriore decentramento dell'istruzione rende ancor più necessario e urgente l'introduzione di un sistema nazionale e universale di misura non solo degli apprendimenti scolastici nelle singole scuole, ma soprattutto della efficienza della loro gestione, su cui c'è ancora un ingiustificabile ritardo rispetto alle migliori esperienze estere.

Il decentramento presuppone che il centro abbia a disposizione informazioni e capacità adeguate per allocare correttamente le risorse finanziarie ed umane, una capacità programmatica che costituirebbe la base per il decentramento delle risorse in una prima fase, e per la contrattazione con i governi regionali in prospettiva, quando eventuali modifiche nei livelli essenziali e nelle norme generali da parte dello Stato lo richiedano.

Tutto ciò si realizza attraverso la definizione di requisiti e standard, e l'attivazione di meccanismi di rilevazione diretta e indiretta.

Organismi agenti : Organismo nazionale di valutazione, Ispettori scolastici.

I meccanismi da porre in atto possono essere :

- sistemi di monitoraggio su indicatori relativi ai singoli sistemi regionali
- indagini nazionali
- commissioni di rilevazione
- ecc...

### **Seconda Prospettiva :**

#### **Il controllo sulla corretta gestione degli Istituti come elemento cruciale della governance regionale sul sistema dell'istruzione**

Una direttrice sulla quale occorrerà lavorare in virtù dell'Accordo-Quadro Stato-Regioni per l'attuazione del Titolo V, passato alla fase attuativa, sarà quella di portare ad unitarietà il sistema dell'istruzione regionale sviluppando un centro di governo del sistema. Ciò potrà avvenire potenziando e riorganizzando le Funzioni interne dell'Amministrazione regionale. Le principali aree di obiettivi che connoteranno il nuovo ruolo dell'amministrazione regionale sono:

- Pianificazione, programmazione e controllo delle politiche dell'istruzione
- Monitoraggio, supporto e sviluppo delle istituzioni scolastiche autonome
- Gestione e amministrazione delle risorse umane e finanziarie

L'Accordo-Quadro Stato-Regioni prevede la possibilità di avvalersi del personale degli Uffici Scolastici regionali periferici, ora dipendenti dall'amministrazione centrale. Questa potrebbe rivelarsi una buona opportunità per valorizzare il personale oggi operante in tale strutture, che fornirebbe quella competenza di merito oggi assente in molte Regioni.

Le attività a cui si fa riferimento si distinguono in almeno tre tipologie, ognuna delle quali richiede un presidio regionale appropriato:

a - le seguenti funzioni afferiscono al ruolo di "sensore" sulle attività delle singole istituzioni sul territorio:

- Lo sviluppo dei sistemi di autovalutazione di Istituto
- Il monitoraggio sul sistema educativo e formativo locale, al fine di orientare i servizi per gli Istituti, promuovere piani perequativi, sostenere i processi decisionali e programmatori sia della stessa Direzione Regionale che degli Enti Locali.

b – queste altre funzioni afferiscono al monitoraggio del Sistema e del ciclo della Programmazione delle politiche e delle risorse :

- Il controllo del conseguimento degli obiettivi della Pianificazione regionale, anche in relazione ai LEP

- L'analisi dei progetti formativi degli Istituti per la programmazione e allocazione delle risorse e dei fondi perequativi
  - Il controllo ispettivo per eccezione, ovvero interventi di Audit finanziario ed operativo
- c - mentre le seguenti funzioni attengono alla gestione del sistema professionale del personale scolastico :
- Il coordinamento dei processi di valutazione dei Dirigenti Scolastici
  - Il coordinamento dei processi di valutazione dei Docenti.

Organismi agenti : Osservatori scolastici regionali o provinciali, Organismi indipendenti di valutazione, Nuclei di ispettori.

I meccanismi utilizzabili dovrebbero essere molteplici e tutti collegabili a sistemi di premio-sanzione connessi al trasferimento di risorse :

**controllo antecedente tramite “requisiti”**

- definizione di regole che definiscano alcuni requisiti necessari per accedere alle risorse oggetto di trasferimento (per es. organici, fondi finanziari, incentivazione insegnanti, etc.)
- definizione dei requisiti da rispettare nell'adempimento di alcuni obblighi (POF, Bilancio, etc.)
- definizione di requisiti relativi ai processi di erogazione dei servizi resi (curriculum nazionale, monte ore, formazione, profili professionali, etc).

**controllo concomitante con “cruscotto” di indicatori sintetici**

analisi e valutazione del posizionamento “benchmarking” dell'istituto (mediante set di indicatori gestionali e amministrativi) rispetto agli obiettivi dichiarati, a standard predefiniti, al sistema degli Istituti.

**controllo susseguente “per eccezione” od “a rotazione”**

una attività di approfondimento dei problemi rilevati, realizzata mediante attività di *audit operativo*, svolte da personale specializzato (corpo ispettivo), che viene attivata in presenza di segnali di allarme provenienti da alcuni dei sistemi sopra elencati.

**Terza Prospettiva :**

**Il controllo sul livello dell'offerta formativa e della adeguatezza delle prestazioni sociali dell'Istituto rispetto alle esigenze poste dal contesto locale di riferimento**

Si sviluppa dall'esterno dell'Istituto e vede come fruitori principali il sistema sociale esterno (le famiglie in primo luogo, gli stakeholders, ma anche gli enti locali e la Regione che rappresentano interessi collettivi diffusi).

Si realizza mediante una serie strutturata di azioni ed iniziative organizzate che hanno la finalità ultima di consentire agli stakeholders di **esprimere le proprie attese e valutazioni riguardo la qualità e l'efficacia dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del contesto circostante.**

Organismi agenti : Organismi indipendenti di valutazione, Osservatori scolastici regionali o provinciali, Reti di scuole.

I meccanismi da porre in atto sono :

- **controllo antecedente tramite coinvolgimento nel processo di programmazione**  
modalità strutturate di partecipazione degli stakeholders al processo di programmazione dell'Offerta formativa locale e provinciale, che induca gli Istituti ad impegnarsi su determinati livelli di prestazione ed a rendere conto dei risultati raggiunti.
- **controllo susseguente tramite sistemi di trasparenza e total disclosure**  
banche dati pubbliche web based con benchmarking continuo tra le prestazioni dell'Istituto e le prestazioni di cluster di istituti su base locale.

#### **Quarta Prospettiva :**

#### **Il sistema di controllo interno agli istituti scolastici (“autovalutazione”)**

Gli attori del Sistema dell'istruzione dovrebbero agire nei confronti degli Istituti affinché di dotino di un sistema di monitoraggio, controllo e valutazione interno, in quanto **strumento atto ad esprimere un'autonoma capacità di governo dell'Istituzione** (Quaderno Bianco, 2007). Per assicurare il diffondersi di tali strumenti occorrerebbe evitare – come è avvenuto sinora – di lasciare alla discrezionalità di ciascun Istituto la scelta delle modi, dei tempi e degli strumenti, ma adottare invece un approccio etero - diretto attraverso l'uso delle seguenti leve :

- imporre agli Istituti un set minimo di indicatori da mettere a disposizione del Sistema, che facciano riferimento ad un metamodello di valutazione definito come standard nazionale.
- definire delle specifiche per la elaborazione del POF, che implicino la esplicitazione di obiettivi ed impegni nei confronti degli stakeholders – e quindi oggetto di una valutazione esterna – perfettamente allineati con le aree e le dimensioni prospettate dal metamodello di valutazione
- condizionare il trasferimento di risorse finanziarie perequative, verso gli Istituti che presentano cadute di efficienza ed efficacia del servizio, solo all'avvio di un progetto interno di sviluppo del sistema di valutazione
- un Organismo Nazionale per la valutazione dovrà rendere disponibili strumenti di valutazione e di assessment afferenti alla diverse aree e dimensioni della valutazione.

L'attivazione del sistema di valutazione in tutte le scuole italiane richiede un forte sforzo di supporto esterno (Quaderno Bianco, 2007). Un primo elemento di questo supporto è la **messa a punto di un “metamodello di valutazione”** (Nunziata, 2002), quale ad esempio quello oramai consolidato negli studi e nelle esperienze internazionali (Treille, 2002), che faccia comprendere chiaramente a tutti gli istituti quali siano le componenti di un sistema di valutazione e le modalità per organizzarlo.

**Metamodello per la valutazione di Istituto - Dimensioni e aree di valutazione (Nunziata, 2002)**

DIMENSIONI	AREE DI VALUTAZIONE	
<b>INPUT</b>		
	RISORSE MATERIALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanziarie</li> <li>• strumentali</li> <li>• strutturali</li> </ul>
	QUALITÀ' RISORSE PROFESSIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personale docente</li> <li>• personale ausiliario</li> <li>• personale amministrativo</li> <li>• esperti e consulenti esterni</li> </ul>
	QUALITÀ' DELLO STUDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• area cognitiva</li> <li>• area motivazionale</li> </ul>
<b>PROCESSI</b>		
	PROCESSI PRIMARI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la scuola come luogo di apprendimento</li> <li>• la scuola come spazio sociale</li> </ul>
	PROCESSI DI DIREZIONE E CONTROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la scuola come centro di pianificazione, progettazione e innovazione</li> <li>• la scuola come luogo di crescita professionale</li> <li>• la scuola come nodo sulla rete territoriale (comunicazione, relaz. Istituz., cooperazione)</li> </ul>
	PROCESSI DI SUPPORTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la scuola come soggetto organizzativo autonomo e autoregolato</li> </ul>
<b>RISULTATI</b>		
	RISULTATI DEL PROCESSO DI APPRENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• livello scolastico</li> <li>• sviluppo personale e sociale</li> <li>• successo scolastico e lavorativo</li> </ul>
	RUOLO E RILEVANZA DELLA SCUOLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• percezione presso le famiglie e gli studenti</li> <li>• percezione presso il mondo professionale</li> <li>• percezione presso gli operatori interni</li> </ul>
<b>AMBIENTE</b>		
	IL LEGAME FAMIGLIA-SCUOLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aspettative</li> <li>• motivazioni</li> <li>• modelli di apprendimento e socializzazione</li> </ul>
	IL LEGAME COMUNITÀ-SCUOLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aspettative ed esigenze economico-sociali</li> <li>• supporto reciproco</li> <li>• modelli culturali e di socializzazione</li> </ul>
	IL LEGAME MONDO PROFESSIONALE-SCUOLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bisogni formativi</li> <li>• risorse condivisibili</li> </ul>

Il "metamodello" di valutazione perché si affermi diffusamente, dovrà essere affiancato da:

- \* una forte **azione di formazione**. E molto importante, riuscire a trasmettere a dirigenti e docenti una "cultura della valutazione", in termini di obiettivi e significato di un sistema di valutazione e di modalità operative per la sua realizzazione;
- \* la disponibilità di **strutture di supporto** nei confronti di un universo di circa 10.000 Istituzioni scolastiche, molto eterogenee per cultura, esperienza, contesto. Alcune delle attività necessarie per mettere a punto un sistema di valutazione interno richiedono competenze che difficilmente sono già presenti all'interno degli istituti e che richiederebbe troppo tempo far crescere "autonomamente". In futuro nasceranno probabilmente degli "insegnanti-valutatori", ma solo attraverso un processo di affiancamento e di *training on the job* con esperti di

valutazione; nel breve periodo, le scuole devono poter accedere, a costi ragionevoli, a centri di servizio a loro disposizione;

- \* l'istituzionalizzazione o l'agevolazione di processi di **benchmarking** (confronto tra organizzazioni scolastiche similari). Soprattutto nelle fasi iniziali, è essenziale che un'ampia diffusione delle esperienze di successo e la nascita di occasioni di confronto e di scambio delle esperienze, tese a dimostrare cosa sia davvero possibile ottenere nella scuola italiana attraverso un sistema di valutazione.

### **Quinta Prospettiva :**

#### **La valutazione delle prestazioni individuali dei docenti e del personale**

La valutazione degli insegnanti va intesa come una delle attività più delicate per il miglioramento del processo e dei risultati didattici. Il "prodotto" scolastico, infatti, è il risultato dell'incontro degli studenti con la professionalità del docente all'interno del contesto organizzativo, tecnologico e sociale nel quale l'insegnante opera.

Si sostiene la tesi <sup>4</sup> che **la valutazione delle prestazioni individuali debba svilupparsi all'interno dell'Istituto in quanto concepita come un processo continuo**, un momento di consapevolezza e apprendimento dell'organizzazione e delle persone, un'azione costante volta a verificare i risultati dell'istituto rispetto al Piano dell'Offerta Formativa, a migliorare i processi e gli esiti didattici, ad accrescere la professionalità delle persone (Quaderno Bianco, 2007). Pertanto anche la valutazione degli insegnanti deve essere vista all'interno del più generale processo di autovalutazione di istituto (quarta prospettiva) (Quaderno Bianco, 2007). Secondo questa chiave di lettura, perché la valutazione risulti efficace deve essere accettata, e non più percepita come momento di controllo, dagli insegnanti.

In uno studio del 2002 (Butera, Coppola, Fasulo, Nunziata, 2002), si suggerisce l'adozione di un sistema di valutazione degli insegnanti basato su di una molteplicità di strumenti tesi ad apprezzare almeno tre diversi tipologie di contributi:

1. *contributo al funzionamento di istituto, quali:*
  - valutazione dei risultati degli incarichi agli insegnanti da parte dei committenti o dei beneficiari del servizio (gli utenti interni ed esterni);
  - individuazione e formalizzazione dei responsabili dei progetti di innovazione didattica effettivamente attuati a beneficio dell'intero istituto, ritenuti significativi dall'istituto stesso;
2. *esiti dei processi didattici, quali:*
  - indagini sul livello di soddisfazione dei genitori/studenti;
  - indagini sulla percezione di qualità delle attività dell'istituto da parte dei soggetti interessati ai risultati dell'istituto stesso (altri istituti, mano del lavoro, ecc.);

---

<sup>4</sup> La necessità di mutare il concetto e le forme/modalità di valutazione degli insegnanti è ben presente anche a livello internazionale; dovunque, infatti, ci si muove da una situazione di partenza in cui la valutazione è sinonimo di ispezione e appesantimento burocratico, percependone peraltro, sia pure per motivi diversi, l'inefficacia. Su tale problematica si segnalano numerose riflessioni e analisi critiche derivanti anche da esperienze internazionali.

- verifiche sul livello di apprendimento degli studenti (sulla base dei criteri, parametri, test messi a punto da un Organismo nazionale di valutazione);
3. *auto-sviluppo professionale dell'insegnante, quali:*
- monitoraggio del conseguimento di obiettivi didattici di miglioramento del singolo insegnante da parte di insegnanti più esperti;
  - altri tipi di valutazione professionale (test di autovalutazione, valutazione dei pari ecc.).

Come si vede, gli approcci e gli strumenti che possono essere utilizzati dagli istituti sono molto numerosi. Alcuni di essi presuppongono la piena operatività di un Organismo nazionale indipendente affinché garantisca la presenza di metodi e mezzi affidabili; altri consentono una correlazione diretta dei risultati delle valutazioni prevalentemente a livello di istituto o di team e non di singolo insegnante. Spesso questi metodi contribuiscono al miglioramento dei processi didattici, a condizione che facciano parte di un più ampio piano di autovalutazione di istituto finalizzato a obiettivi evolutivi.

***Essendo la valutazione delle prestazioni individuali riferita alla attività di un “professionista dell’educazione”, si esclude possa essere ricondotta semplicisticamente alla corresponsione di un incentivo di produttività, ma semmai potrà essere considerata – in quanto valutazione continua – come base per le decisioni connesse alla progressione di carriera e retributiva, oppure, nel caso di valutazioni di team, per il riconoscimento di “benefit” che agevolino lo sviluppo professionale (partecipazione a formazione esterna, viaggi studio, accesso a tecnologie, libri e riviste, etc.)***

A tale scopo, sarebbe opportuna la gestione a livello di istituto di ***un curriculum professionale degli insegnanti***, che registri – oltre al tradizionale stato di servizio e ai corsi di formazione seguiti – anche gli incarichi ricoperti e i relativi risultati, le esperienze e i progetti significativi realizzati, quelli di innovazione didattica effettivamente attuati a beneficio dell’intero istituto, e altri elementi di valutazione ritenuti certificabili.

E poiché il curriculum consente di connettere la pianificazione della didattica, dell’offerta formativa e dell’organizzazione di istituto al contributo delle persone, stimolerà gli insegnanti alla partecipazione, alla ricerca, all’innovazione didattica e al miglioramento dell’offerta formativa di istituto.

Un tale **curriculum**, debitamente certificato attraverso un processo di verifica e valutazione documentata interno all’istituto, potrà divenire nel volgere di pochi anni il ***riferimento principale di valutazione per la carriera professionale degli insegnanti, e se necessario per il suo sviluppo retributivo.***

Per meglio chiarirne il significato, il curriculum non deve essere uno strumento prettamente amministrativo o notarile, contenente le solite informazioni sullo ***Stato di servizio, Titoli di studio*** (titoli universitari, diplomi universitari post-laurea, corsi di specializzazione, borse di studio, abilitazioni conseguite ecc.), ***Esperienze formative significative*** (iniziative di formazione interne o esterne all’istituto, specificando eventuali elementi di valutazione degli esiti ecc.).

Esso dovrebbe contenere soprattutto :

- **Esperienze professionali importanti** per lo sviluppo delle competenze dell'insegnante e relative valutazioni (partecipazione a progetti di ricerca e innovazione didattica interni o esterni all'istituto, iniziative didattiche di particolare significatività, incarichi ricoperti, presenza in commissioni ecc.)
- Elementi rappresentativi di **reputazione/visibilità professionale** (pubblicazioni, interventi a convegni, attività realizzate come formatore ecc.)
- **Ulteriori valutazioni riportate nel corso della carriera** (risultati relativi all'apprendimento degli alunni; risultati riguardanti il livello di soddisfazione/qualità degli studenti o dei genitori; risultati di ulteriori forme di valutazione pianificate dall'istituto per il miglioramento della didattica, ecc.)

La gestione di tale processo dovrebbe pertanto riguardare un organo di alto livello, di istituto o di rete di scuole (composto sia dalla dirigenza sia da alcuni insegnanti nominati dal corpo docente nel suo insieme). In ogni caso l'esistenza di un organo formale, e le sue caratteristiche di legittimità, alta autorevolezza e significativa presenza di docenti, costituiscono le condizioni di successo per il processo in esame.

Anche la **valutazione dei dirigenti scolastici** deve poter essere, al pari di quella degli insegnanti, *un processo continuo*. Potrà essere sicuramente finalizzato alla retribuzione di risultato ed alla progressione di carriera, ma è *plausibile ipotizzare che i risultati del ruolo del capo di istituto tendano a coincidere in buona misura con quelli dell'istituzione scolastica che egli dirige*. Tale valutazione potrebbe dimostrarsi strumento molto utile alle istituzioni sovra ordinate per sviluppare il controllo sulla corretta gestione degli Istituti (seconda prospettiva), dimostrandosi in tal caso utile anche per determinare gli eventuali interventi perequativi a livello di istituto.

*In tale ottica, avrebbe senso prevedere una valutazione pluriennale, che dovrebbe realizzarsi con intervalli di tempo ampi, ogni tre/cinque anni, e sarebbe principalmente finalizzata alla verifica dei risultati di istituto conseguiti nell'ambito del mandato pluriennale, all'efficacia delle iniziative collegate al raggiungimento di obiettivi concordati con gli Organismi regionali di governo del sistema dell'istruzione, al funzionamento dell'istituto stesso, alle competenze ed alle capacità messe in atto dal dirigente nell'esercizio della sua funzione (Fasulo, 2002).*

Tra le modalità di valutazione pluriennale sarebbero possibili – come avviene in altri paesi europei – occasioni di verifica in loco (con intervista all'interessato, colloqui con le componenti di istituto e riscontri documentali) da parte di una commissione valutatrice, con una spiccata componente professionale, fino a caratterizzare l'intero processo come una *peer review*. La valutazione pluriennale potrebbe diventare un momento di verifica importante per lo sviluppo di carriera (di livello retributivo e di incarichi), per attribuzione della componente variabile di retribuzione, nonché per la registrazione nel curriculum professionale del dirigente scolastico.

In questo quadro le modalità di valutazione del Dirigente scolastico prenderebbero corpo solo a seguito dello sviluppo del sistema di "autovalutazione" di istituto (quarta prospettiva), con un

conseguente focalizzazione sulla realizzazione degli obiettivi contenuti nel POF. Ogni attività di programmazione richiede di essere verificata negli esiti e nei risultati realizzati, perché il riscontro delle attività, attuato con il coinvolgimento degli operatori, favorisce la consapevolezza, la tensione al miglioramento degli stessi, molto più delle verifiche e delle “ispezioni” svolte da organismi esterni all’istituto. Queste ultime, infatti, esercitano una funzione importante, ma più in chiave di indagini di sistema a supporto dell’elaborazione di politiche scolastiche, che di stimolo all’effettivo miglioramento delle singole istituzioni.

È pertanto plausibile ipotizzare che gli organismi regionali di governo possano assegnare/negoziare con il dirigente un set di finalità collegate alla pianificazione scolastica regionale e alla situazione di partenza dell’istituto, quali:

- obiettivi legati al raggiungimento di standard di efficienza ed efficacia dell’istituto, connessi a modelli regionali;
- obiettivi di sistema legati a interventi perequativi e progetti speciali individuati in ambito territoriale e contestualizzati rispetto all’istituto (connessi, per esempio, alla dispersione scolastica, all’obbligo di formazione, alle iniziative di educazione degli adulti ecc.).

### **Sesta Prospettiva :** **La valutazione degli apprendimenti**

La valutazione degli apprendimenti è normalmente concepita come uno strumento a supporto delle decisioni, sia a livello di Istituto sia di sistema (Nunziata, Nesci, 1999).

Gli elementi di prova si concentrano sulla valutazione delle competenze acquisite dagli alunni come risultante dall’attività didattica: forniscono quindi una stima del “prodotto” dell’azione educativa.

Organismi agenti : Organismo nazionale di valutazione, Istituzioni scolastiche.

Le finalità conseguenti alla valutazione degli apprendimenti sono normalmente le seguenti:

- fornire alle Istituzioni di governo dell’istruzione, a diversi livelli, in relazione alle competenze di ciascuna, informazioni statistiche sui risultati ottenuti nell’ambito del Sistema, per “cluster” di scuole, ai fini della Governance (prima e seconda prospettiva).
- aiutare le scuole a modulare i propri interventi formativi in funzione dei risultati che esso produce, quindi a programmare e monitorare l’attività didattica, nell’ambito dell’autovalutazione di istituto (quarta prospettiva).

Normalmente si sviluppa sulla base di indagini campionarie, svolte sulle competenze acquisite dagli allievi in vari passi del loro corso di studi.

L'esito di tali valutazioni va comunque interpretato in relazione a :

- alle caratteristiche organizzative dell'Istituto (gestione dell'Istituto, impiego delle risorse, modelli gestionali adottati, ecc.);
- alle caratteristiche del contesto sociale e culturale in cui si è sviluppato il processo didattico.

La diffusione di tale modalità valutativa nelle scuole, richiede un notevole investimento da parte di un Organismo esperto e indipendente (Quaderno Bianco, 2007) per lo sviluppo di metodologie e strumenti atti alla valutazione in relazione ad ognuno delle diverse competenze e conoscenze che caratterizzano il profilo in uscita per ciascun ordine e grado di istruzione. La disponibilità di un archivio dati web based, consentirebbe alle scuole di reperire gli elementi di prova necessari per la verifica degli apprendimenti.

## Riferimenti riportati nel testo

Associazione Treelle, L'Europa valuta la scuola. E l'Italia ?, Quaderno n° 2, 2002

Butera F., Il castello e la rete, Franco Angeli, 1990

Butera F. (a cura di), Il libro verde della pubblica istruzione, Franco Angeli, Milano, 1999

Butera F., Coppola B., Fasulo A., Nunziata E., Organizzare le scuole nella società della conoscenza, Carocci, Roma. 2002

Fondazione Agnelli, Rapporto sulla Scuola in Italia, 2010

Gruppo interministeriale, Quaderno Bianco sulla Scuola, settembre 2007

Nunziata E., Nesci F., "Il sistema di governo per l'autonomia degli Istituti, oltre la valutazione della qualità dell'istruzione", in F. Butera (a cura) Il libro verde della pubblica istruzione, Franco Angeli, Milano, 1999

Nunziata E., "L'autovalutazione per l'orientamento dell'offerta formativa", in F. Butera, B. Coppola, A. Fasulo, E. Nunziata, Organizzare le scuole nella società della conoscenza, Carocci, Roma. 2002

Nunziata E., De Bernardis L., "L'evoluzione dei sistemi di coordinamento e controllo nelle strutture team based", in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007

Nunziata E., "Dieci tesi per la valutazione di produttività delle Amministrazioni Pubbliche", contributo per il gruppo di lavoro Astrid sul tema "La produttività delle amministrazioni pubbliche e la valutazione delle performance", 2008

