

# Autovalutazione d'istituto: origini, senso ed esperienze

di Emanuele Berger\*

Vi sono attualmente nella scuola alcuni concetti particolarmente in auge, come quelli di «valutazione» e di «qualità». Sigle come «HARMOS» o «PISA»<sup>1</sup> stanno diventando sempre più familiari, al punto che quest'ultima è stata addirittura adottata dalla televisione svizzera di lingua tedesca per una trasmissione in cui i cantoni vengono messi in concorrenza tra di loro attraverso dei «quiz» ispirati alla celebre inchiesta internazionale.

Anche sul piano dei singoli istituti scolastici negli ultimi anni sono emersi diversi approcci aventi lo scopo di gestire, sviluppare o assicurare la qualità. In particolare, negli scorsi anni si sono affermati metodi sviluppati in ambito aziendale, come la certificazione ISO 9000, oppure il *Total Quality Management*. In Svizzera, l'Ufficio federale della formazione e della tecnologia (UFFT) aveva a suo tempo fortemente incoraggiato l'ISO 9000, ciò che ha portato alcuni cantoni, come il nostro, ad adottarlo ufficialmente nell'ambito delle scuole professionali.

I progetti e i modelli citati presentano di certo dei vantaggi, che sono ben

noti. Le valutazioni esterne su vasta scala – nazionali o internazionali – consentono ad esempio di ottenere dati molto affidabili e comparabili, mentre le certificazioni di qualità permettono all'istituto di verificare che i processi interni si svolgano secondo le norme prestabilite.

Tuttavia non mancano i limiti. Ad esempio, il legame tra gli esiti delle valutazioni su vasta scala e i miglioramenti effettivi nella scuola non sempre è evidente, né immediato. Inoltre, i metodi di assicurazione della qualità di provenienza aziendale raramente riescono ad analizzare in maniera sufficientemente approfondita gli aspetti fondamentali legati alla qualità dell'insegnamento.

Per tentare di colmare alcune di tali lacune, da alcuni anni in Ticino sono in corso delle esperienze di «autovalutazione d'istituto».

## La metodologia di autovalutazione e sviluppo d'istituto (MASI): le origini

Non è possibile in questa sede entrare nei dettagli della genesi di questo pro-

getto, ma può essere utile almeno tracciarne le origini per sommi capi.

Durante gli anni Novanta, nella scuola professionale è stata messa in atto una riforma della cultura generale, finalizzata all'acquisizione di conoscenze, allo sviluppo di competenze legate alla creatività, allo spirito critico, alla comunicazione, alle relazioni umane e alla capacità di decisione. Un'attenzione speciale è stata dedicata alle competenze linguistiche, ritenute fondamentali per il raggiungimento di tutti gli obiettivi formativi. È inoltre stato dato un grande risalto alle «competenze d'azione», che mirano a sviluppare la cooperazione tra apprendisti, il loro interesse, il legame con la realtà e la responsabilità individuale. Accanto ad una valutazione esterna del processo di riforma, affidata a tre istituti svizzeri di ricerca, tra cui l'Ufficio studi e ricerche (USR), l'UFFT propose un mandato complementare per la valutazione delle competenze e delle conoscenze acquisite dagli studenti. Anche in questo caso l'incarico fu attribuito a tre istituti, uno per regione linguistica, tra cui l'USR. Dopo un primo tentativo andato a vuoto, in cui gli istituti avevano proposto una valutazione esterna di tipo tradizionale, il gruppo di ricerca propose di utilizzare l'autovalutazione.

Al momento disponevamo di due modelli a cui riferirci. Il primo era un progetto pilota europeo denominato «Valutazione della qualità nell'istruzione scolastica» (Schratz, Jakobsen, MacBeath, & Meuret, 2003), in cui per la prima volta si sperimentava a livello internazionale un metodo di autovalutazione d'istituto. Il secondo era un libro, scritto dal pedagogista scozzese John MacBeath (uno dei leader del progetto europeo), intitolato *School Must Speak for Themselves*, «Le scuole devono parlare da sé» (MacBeath, 2000). L'opera illustra l'esperienza dell'autore in Inghilterra, dove nel 1996, su richiesta del sindacato nazionale, fu sperimentata su vasta scala una metodologia di autovalutazione che era già stata sperimentata precedentemente in Scozia. Nell'ambito del consorzio di ricerca elaborammo quindi la metodologia, cercando di combinare l'esperienza inglese di MacBeath con quella euro-

Foto TlPress/F.A.



pea. Per adattare meglio il tutto alla nostra realtà, decidemmo di invitare lo stesso MacBeath, organizzando un seminario a Muralto. In tale occasione mettemmo a punto la nostra metodologia, che grosso modo è ancora quella tuttora utilizzata.

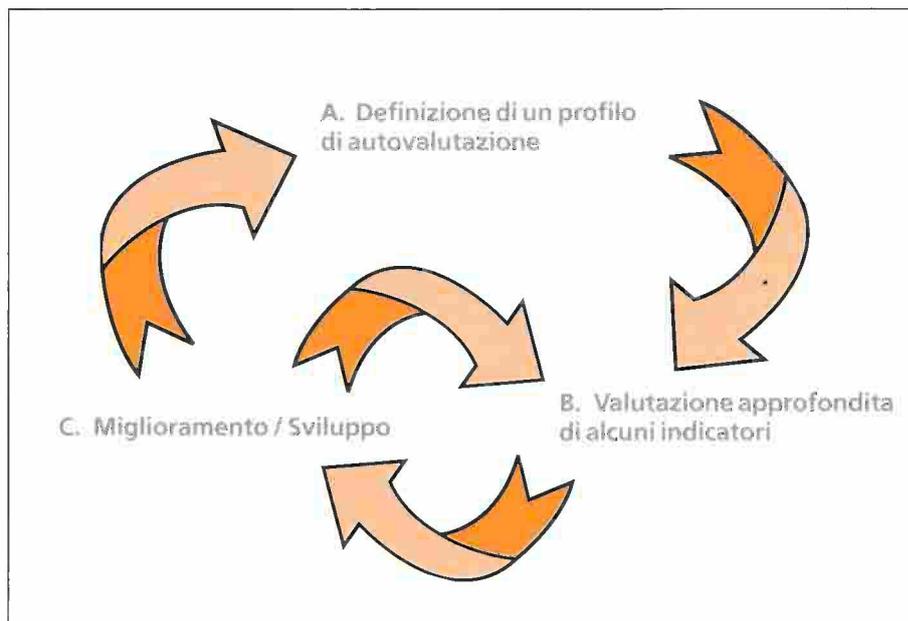
Parallelamente, l'Ufficio dell'insegnamento medio aveva istituito, in maniera assai lungimirante, un gruppo di riflessione con lo scopo di approfondire la tematica della valutazione della qualità in ambito scolastico (Berger, Ghisla, Gusberti, & Vanetta, 2001). Proprio nel momento in cui tale gruppo giungeva al termine delle riflessioni, chiedendosi quale seguito concreto dare al proprio mandato, il consorzio svizzero di ricerca di cui si parlava in precedenza aveva elaborato la propria metodologia, per cui sembrò abbastanza naturale adattarla anche al contesto della scuola media.

Fu così che, in Ticino, partirono più o meno contemporaneamente alcuni progetti di autovalutazione d'istituto, con denominazioni diverse (DAASI<sup>2</sup>, DAAP<sup>3</sup>, MANU<sup>4</sup>) a dipendenza del contesto, ma riconducibili alla stessa metodologia, denominata appunto «metodologia di autovalutazione e sviluppo d'istituto» (MASI)<sup>5</sup>. Va rilevato che senza gli importanti finanziamenti federali difficilmente sarebbe stato possibile sviluppare un progetto così elaborato e complesso con la supervisione qualificata di un esperto internazionale. Infine, occorre ricordare che negli ultimi due anni il Ticino ha partecipato, grazie a un finanziamento dell'Ufficio federale dell'educazione e della scienza, al secondo progetto europeo di autovalutazione d'istituto, iscritto nel programma SOCRATES e denominato «Bridges across Boundaries»<sup>6</sup>. È così stato possibile confrontarci con realtà ed esperienze diverse, tra cui quelle di numerosi paesi dell'Est europeo.

### Aspetti pratici

Una descrizione dettagliata della metodologia esula dagli scopi di quest'articolo, ma può essere utile delineare alcune caratteristiche generali dell'autovalutazione, per cogliere il suo vero senso.

In MASI, in un primo tempo l'istituto definisce una «griglia» di autovalutazione. In altri termini esso decide qua-



Il ciclo del miglioramento

li sono i fattori che definiscono la qualità di una buona scuola. Tale «griglia» serve da base per una prima autovalutazione di tutti gli elementi ritenuti vitali, che consente di definire un «profilo d'istituto» (A).

In base a questo primo risultato, l'istituto decide quali settori approfondire, cioè in quali ambiti compiere delle valutazioni più dettagliate. La seconda tappa consiste quindi nella scelta o nella costruzione di strumenti di valutazione, nel loro uso e nell'analisi dei risultati (B).

Dopo aver preso conoscenza di tali risultati, l'istituto decide quali misure di miglioramento devono essere adottate, avviando così un processo di miglioramento (C). A questo punto è possibile procedere su due piste, che possono essere alternative o parallele. Da un lato vanno realizzati i miglioramenti già indicati. È inoltre possibile avviare un nuovo ciclo di sviluppo, sia scegliendo altri settori da valutare, sia, eventualmente, riprendendo la «griglia» generale per procedere ad una nuova valutazione globale dell'istituto. È anche possibile ripetere la valutazione approfondita del settore su cui sono stati concentrati gli sforzi di sviluppo. Anche se non è di per sé un'esigenza inderogabile, è comunque importante, quando possibile, definire delle forme di verifica dei risultati

raggiunti, per evitare il rischio di lavorare su miglioramenti «di facciata» o comunque poco efficaci.

Approssimativamente, le prime due fasi (A e B) richiedono circa due anni di lavoro, mentre l'ultima fase (C) dovrebbe avere, nella sua forma ideale, un andamento ciclico, nell'ottica del miglioramento continuo; essa richiede in ogni caso almeno un altro anno di lavoro, a cui dovrebbero seguire un bilancio dell'impresa e l'eventuale continuazione secondo il ciclo descritto.

### Alcune condizioni importanti

L'autovalutazione è un processo che può svolgere un ruolo importante nel miglioramento della scuola. Essa può quindi intervenire in maniera efficace proprio laddove si manifestino maggiori problemi. Tuttavia, è bene ricordare che una sua buona riuscita dovrebbe poggiare su alcuni requisiti di base.

In primo luogo, anche se spesso l'autovalutazione nasce sulla base di impulsi ben precisi, come quelli di un'autorità esterna, oppure dello stesso direttore, è importante che tutti gli attori implicati nel processo ne capiscano il senso e l'utilità. Ogni istituto deve necessariamente riferirsi alla propria realtà per costruire tali significati, ma vi sono almeno due

buone ragioni di tipo generale per le quali vale la pena di intraprendere questo cammino. La prima, già accennata, si riferisce al fatto che l'autovalutazione, grazie al suo contatto con il terreno e al coinvolgimento di tutti gli attori, consente di individuare e mettere in atto immediatamente delle soluzioni di miglioramento. Una seconda motivazione è che l'autovalutazione favorisce lo sviluppo di una *cultura collaborativa* all'interno dell'istituto. È infatti risaputo che le scuole più efficaci sono quelle che creano delle opportunità di scambio professionale di idee, quelle cioè che creano delle «comunità professionali», delle «comunità che apprendono» (Fullan, 1999).

Altra condizione irrinunciabile per la buona riuscita dell'autovalutazione è la disponibilità di risorse. Si tratta di un processo molto impegnativo, soprattutto in termini di tempo, e la mancanza di risorse ne può facilmente determinare il fallimento. È quindi indispensabile che le diverse figure implicate possano disporre di un tempo sufficiente per svolgere con agio i propri compiti.

Un terzo elemento di aiuto alla riuscita è la presenza di una figura esterna, un consulente, che in questo ambito viene chiamato «amico critico» (*critical friend*). Quando si parla di autovalutazione, molti si immaginano una procedura autoreferenziale, chiusa, con il forte pericolo di ripiego su tematiche conservatrici, di scarsa rilevanza pedagogica. Il rischio è reale, sia perché all'interno delle scuole non sempre sono presenti tutte le competenze necessarie, sia perché è comunque più comodo dirsi che tutto sommato le cose vanno bene, evitando temi e settori delicati, che potrebbero mettere in discussione le pratiche quotidiane. La presenza di una persona di provenienza esterna, che abbia le necessarie competenze, può aiutare ad evitare tali insidie. L'amico critico è allo stesso tempo «amico» e «critico» nella misura in cui la sua figura «si basa sulla tensione tra un atteggiamento critico nei confronti della scuola, tale da rimettere in questione il suo modo di fare, e il sostegno incondizionato delle persone coinvolte, tale da farsi accettare e ascoltare» (Schratz, MacBeath, & Meuret, 1999).

## Il senso dell'autovalutazione

Come ogni tipo di apprendimento, anche l'apprendimento organizzativo è complesso, lento, e di difficile comprensione. Valutare quindi gli esiti concreti dei processi di autovalutazione è possibile e auspicabile, ma per farlo è necessario evitare le semplificazioni e il riduzionismo. Un primo bilancio concernente la scuola media è già stato pubblicato (Vanetta, 2004), e una riflessione sull'intero progetto verrà presentata dall'Ufficio studi e ricerche nel corso del 2006, come pubblicazione finale del progetto europeo *SOCRATES Bridges across Boundaries*.

Al di là dei bilanci, è comunque possibile sottolineare l'importanza di collocare l'autovalutazione all'interno di un contesto più ampio, come quello ricordato all'inizio dell'articolo. Sarebbe infatti poco opportuno pensare che siano sufficienti delle valutazioni esterne e standardizzate per migliorare la qualità della nostra scuola, così come sarebbe poco saggio limitare l'orizzonte alla sola autovalutazione. La scuola è un sistema composto da vari livelli, che vanno da quelli del macro-sistema per arrivare sino al piano del singolo allievo, passando dalla dimensione dell'istituto scolastico. Se per valutare e pilotare i sistemi educativi è utile servirsi di grandi valutazioni esterne, per comprendere e migliorare la vita degli istituti scolastici l'autovalutazione può essere uno strumento efficace e di facile uso.

\*Direttore dell'Ufficio studi e ricerche

L'autore ringrazia Giorgio Ostinelli per il prezioso aiuto redazionale.

## Bibliografia

- Berger, E., Ghisla, G., Gusberty, L., & Vanetta, F. (2001). *Una scuola che si osserva. Modelli ed esperienze di analisi e di sviluppo dell'istituto scolastico*. Bellinzona: Ufficio studi e ricerche.
- Fullan, M. (1999). *Change forces: the sequel*. London; Philadelphia, Pa.: Falmer Press.
- MacBeath, J. (2000). *Schools Must Speak for Themselves. The Case for School Self-evaluation*. London and New York: Routledge.
- Schratz, M., Jakobsen, L. B., MacBeath, J., & Meuret, D. (2003). *Autovalutazione e cambiamento attivo nella scuola* (F. Brotto, Trans.). Trento: Erikson.
- Schratz, M., MacBeath, J., & Meuret, D. (1999). Rapport final sur le «Projet pilote sur l'évaluation de la qualité de l'école» de la Commission européenne. Bruxelles: Commission européenne.
- Vanetta, F. (Ed.). (2004). *Dispositivo di (auto)Analisi, Autovalutazione e Sviluppo degli istituti scolastici (DAASI). Esperienze condotte da alcuni istituti di scuola media*. Bellinzona: Ufficio dell'insegnamento medio, Ufficio studi e ricerche.

## Note

- 1 Cfr. l'articolo pubblicato in «Scuola ticinese», Anno XXXV - Serie III, N. 269, pagg. 2-5.
- 2 Dispositivo di analisi e autovalutazione d'istituto.
- 3 Dispositif d'auto-évaluation et auto-analyse de la mise en œuvre du Plan d'Etude de culture générale.
- 4 Monitoraggio dell'anno unitario.
- 5 I progetti sono tutti tuttora in corso. Uno di essi, MANU, presso il Centro professionale di Trevano, ha allargato il proprio campo d'indagine all'intero Centro, con la denominazione di ACEPT (Autovalutazione del Centro professionale di Trevano).
- 6 Per maggiori informazioni si veda il sito ufficiale del progetto: <http://www.phil.muni.cz/ped/selfeval>