

Il ruolo del dirigente nella valutazione degli apprendimenti

Alcuni dirigenti scolastici Andis-Milano hanno partecipato al Progetto Proschool, un progetto europeo promosso da Anas Lombardia, che, insieme a Università e centri di ricerca e di formazione di cinque Paesi europei: Belgio (fiammingo), Grecia, Romania, Turchia e Repubblica Ceca, ha individuato nel ruolo dei dirigenti nella valutazione degli apprendimenti un importante snodo strategico per il miglioramento della qualità della scuola.

Il corso è stato impostato, oltre che su approfondimenti informativi sulla situazione delle valutazioni nazionali standardizzate a livello europeo, anche su metodologie attive quali simulazioni e analisi di caso.

In tal modo si sono raccolte riflessioni e indicazioni dei dirigenti scolastici partecipanti al corso sui compiti del dirigente concernenti la preparazione, la gestione e la finalizzazione delle operazioni di valutazione standardizzata in corso in Italia (SNV e Prova Nazionale Esame di Stato conclusivo del I Ciclo).

Queste riflessioni e indicazioni sono state sistematizzate in una prima ipotesi di **Linee Guida**, che possono essere piste di lavoro per momenti di formazione e di approfondimento e di utile dibattito interno all'Andis.

Dirigenti scolastici e valutazione degli apprendimenti Linee Guida

PREMESSA

Le proposte che seguono costituiscono piste di lavoro indicative. Va infatti ricordato che le modalità di approccio al tema della valutazione degli apprendimenti degli allievi possono essere differenti, in relazione allo stile di direzione e al contesto della scuola.

Allo stesso modo, le fasi individuate non vanno intese in senso necessariamente e strettamente cronologico e sequenziale. Nelle diverse fasi possono venire proposte attività simili che assumono significati diversi a seconda del contesto.

Le reti costituiscono un terreno positivo di sviluppo e di confronto per ottimizzare l'acquisizione di strumentazioni e favorire la logica di continuità fra i diversi livelli di scuola. Tale terreno potrebbe anche essere utile per evitare una competitività distorta, non basata sul merito e sulla qualità, che potrebbe scaturire dalla diffusione incontrollata e strumentale degli esiti delle valutazioni degli apprendimenti degli allievi.

1. Ruolo del dirigente scolastico nella preparazione

L'obiettivo dell'azione del Dirigente è quello di creare motivazione nei collaboratori e nel Collegio, qualificando l'attività come occasione di ricerca sull'efficacia dei processi di insegnamento-apprendimento. Occorre quindi generare nella scuola la decisione di prendere in carico il tema, onde evitare l'idea di un'attività da subire.

E' importante che lo stile del dirigente non sia caratterizzato da una adesione aprioristica e di puro adempimento, ma che le tematiche proposte vengano affrontate con spirito critico. E' pertanto necessario che il dirigente conosca, riconosca ed interloquisca con le ragioni di dubbio e di opposizione per poterle gestire.

A questo fine è utile che gli strumenti di valutazione INVALSI vengano integrati da strumenti di valutazione interna, anche relativi a discipline non oggetto di rilevazione. Sarà utile inoltre continuare a valorizzare le esperienze di autovalutazione interna di processo, già eventualmente consolidate nella scuola.

L'importante è non assolutizzare i risultati e gli strumenti, proprio per potere attribuire loro quell'importanza cruciale che obiettivamente ricopre l'acquisizione di strumentazioni di base.

L'assunto generale dovrebbe essere quello di introdurre una "cultura dei dati" a supporto dei processi valutativi e autovalutativi, suscitando interesse ed attivandone al contempo una raccolta sistematica. In questa prospettiva è necessario individuare le modalità di raccolta e di conservazione dei dati stessi, qualificando e riconoscendo professionalità specifiche.

Risulta indispensabile una efficace illustrazione ai docenti del contesto normativo e del significato delle rilevazioni esterne nazionali, europee ed internazionali (PISA, PIRLS, TIMSS, Servizio Nazionale di Valutazione e Prova Nazionale). Gli strumenti e i contesti in cui farlo possono essere: una circolare, un documento di studio, un collegio, un corso di formazione o un incontro con un esterno in una sede collegiale.

2. Ruolo del dirigente scolastico nella formazione dello staff

Anche in questo campo è opportuno che l'azione del Dirigente tenga conto della storia e della tradizione della scuola, per individuare soluzioni aderenti al contesto. Le scelte in proposito possono essere differenziate: definire uno staff apposito, o utilizzare quello generale già esistente, impegnando Responsabile della valutazione, Responsabili del POF e Funzione Strumentale.

I diversi modelli di gestione della leadership possono essere così descritti:

- *il dirigente analizza i risultati individuando punti di forza e di debolezza della scuola, confrontandosi solo con i collaboratori più stretti. In questo caso il rischio può essere quello di un prevalere automatico del giudizio del dirigente, indipendentemente dalla sua validità;*

- *il dirigente e i collaboratori analizzano i dati in una situazione di parità. In questo caso il rischio può essere quello di un isolamento dei collaboratori, visti come una "autonominatasi élite" che valuta gli altri;*
- *il dirigente delega ai docenti incaricati l'analisi e l'interpretazione dei dati. Il rischio è quello di una marginalizzazione del tema e di un mancato collegamento ad operazioni di miglioramento.*

3. Ruolo del dirigente scolastico nella somministrazione delle prove

Un ruolo cruciale del dirigente è quello di individuare strategie operative per garantire la correttezza della somministrazione, anche nei suoi aspetti formali.

Potrebbe essere importante dedicare un incontro collegiale alla fase della somministrazione, per informare adeguatamente il personale, in particolare i somministratori, e spiegare le ragioni delle scelte.

I tempi ed i modi per la somministrazione e per la correzione delle prove, oltre che per le azioni di accompagnamento, possono essere collocati all'interno della programmazione del piano annuale, garantendo in tale modo una maggiore visibilità ed ufficialità.

4. Ruolo del dirigente scolastico nella analisi e interpretazione dei risultati

Le prove INVALSI possono rappresentare un valido punto di riferimento per ricostruire i Framework nazionali e internazionali e per chiarire, attraverso l'analisi dell'attribuzione delle prove alle diverse categorie, che cosa si debba intendere per "conoscenze" e "abilità".

Le chiavi di lettura dei dati possono concernere: il confronto sui risultati medi fra prove ed all'interno dei diversi sottoambiti di ogni area, la distribuzione degli alunni per livelli e le differenze fra gli alunni per origine, genere e regolarità di studi.

L'utilizzo di una chiave di lettura è funzionale agli obiettivi di miglioramento ipotizzati e può confermare la validità delle scelte e/o mettere in evidenza aspetti di criticità sui quali è necessario intervenire.

Infatti l'analisi dei risultati delle prove con le loro caratteristiche va orientata alla riflessione sullo stile metodologico, didattico e organizzativo che guida le attività della scuola.

E' interessante incrociare i dati relativi alla valutazione esterna con le valutazioni interne della scuola (pagelle intermedie ed esiti finali) per individuare punti di convergenza ed elementi di differenziazione. Nel quadro di un confronto tra le caratteristiche delle prove esterne INVALSI e quelle delle prove prodotte a livello di scuola, le informazioni sulle modalità INVALSI di preparazioni delle prove, testaggio e attribuzione di punteggio possono essere utilizzate per il perfezionamento delle prove interne.

5. Ruolo del dirigente nella presentazione interna dei risultati

E' importante che venga effettuata una scelta mirata fra tutti i materiali a disposizione per evitare un eccesso di dispersione e di analiticità.

I dati relativi ai risultati INVALSI vanno affiancati da altri dati di output e di outcome (ad esempio: esiti degli allievi nel proseguimento degli studi e nell'inserimento nel mondo del lavoro).

Emerge l'importanza di potere affiancare i dati assoluti con misurazioni di Valore Aggiunto: l'acquisizione annuale di dati censuari consentirà in futuro la misurazione del Valore Aggiunto longitudinale.

Emerge anche l'importanza del confronto specifico tra i propri risultati e quelli di scuole con utenza paragonabile, o appartenenti allo stesso territorio.

APPROFONDIMENTO

Misure iniziali di Valore Aggiunto possono essere ottenute dall'incrocio fra gli esiti degli apprendimenti ed i dati relativi alle caratteristiche delle scuole e degli alunni che vengono raccolti dai questionari compilati dagli alunni e dalle segreterie scolastiche a fianco della rilevazione di 5° elementare e di 1° media. Sono in fase di svolgimento ricerche in proposito da parte di INVALSI; sarà presto a disposizione un database nazionale in cui saranno individuabili i dati regionali e di scuola.

Sarebbe auspicabile che si procedesse ad ulteriori analisi relative ai territori regionali, disaggregati anche a livello provinciale e di scuole.

Tra i fruitori ed i committenti potenziali risultano individuabili: scuole o reti di scuole, Associazioni territoriali delle Scuole Autonome, Uffici Scolastici Regionali e Provinciali, Assessorati Regionali, Associazioni Professionali, Enti Locali.

6. Ruolo del dirigente nella definizione e gestione di progetti di miglioramento della scuola

Osservazione preliminare: i processi di valutazione interna responsabilizzano i discenti agli occhi dei docenti, mentre le prove INVALSI tendono a spostare il focus sui processi di insegnamento (anche se per ora in maniera frammentaria), cioè su contenuti e parti di programma, pur senza arrivare ancora alle modalità di insegnamento nel loro complesso.

Pertanto il Dirigente deve acquisire consapevolezza e promuovere la riflessione sul fatto che:

- *i framework e le prove possono rappresentare implicitamente un riferimento nazionale per la definizione dei curricoli di istituto;*
- *i framework e le prove possono rappresentare un terreno di riflessione diverso da quello sugli esiti;*
- *i progetti di miglioramento possono collocarsi a diversi livelli: da aggiustamenti minimi a ipotesi di ristrutturazione significativa dell'offerta formativa.*

*L'operazione di attivare il miglioramento all'interno di un sistema "che funziona e che è stato costruito nel tempo" è complessa e delicata. L'esito delle prove - che fra l'altro potrebbe variare nel tempo - non mette **automaticamente** in discussione quanto una scuola sta realizzando o ha realizzato nella sua storia.*

I progetti di miglioramento possono variare in relazione ai risultati e alla loro interpretazione: paradossalmente buoni risultati possono portare all'immobilità progettuale della scuola, così come cattivi risultati possono portare a un atteggiamento depressivo o di semplice colpevolizzazione di insegnanti e allievi.

A titolo di esemplificazione iniziale sono individuabili le seguenti attività:

- *riconduzione delle conoscenze e abilità indicate dai Framework INVALSI al curricolo (implicito ed esplicito) della scuola;*
- *analisi delle prove per individuare la presenza di approcci per competenze, come stimolo per l'attività della scuola;*

- *analisi delle prove per un'attribuzione ipotetica dei livelli di difficoltà con un esercizio di previsione degli esiti da parte dei docenti, come prevalutazione dell'effettivo livello degli studenti.*

Sempre a titolo di esemplificazione iniziale sono individuabili le seguenti ricadute:

- *utilizzo delle informazioni sui livelli di apprendimento evidenziati nella formazione delle classi, nell'organizzazione dello streaming, etc. Questa attività si innesta sulla tradizione e sulle esperienze precedenti della scuola, per cui richiede una particolare attenzione;*
- *interventi migliorativi sul singolo studente, utilizzando le prove a fini diagnostici per la personalizzazione degli interventi formativi e come elemento iniziale del Portfolio Formativo.*

Il Dirigente individua i contesti più adeguati per lo sviluppo di queste proposte (formazione, progettazione periodica, gruppi di lavoro ad hoc) anche in rete con altre scuole.

7. Ruolo del dirigente nella presentazione esterna dei risultati anche in rapporto con gli Stakeholders esterni

Il Dirigente valuta l'opportunità di attivare momenti di comunicazione esterna in relazione al contesto. Occorre dedicare particolare attenzione alle modalità di comunicazione, onde evitare il rischio che i risultati dell'apprendimento vengano usati come unico strumento di valutazione della scuola e del lavoro dei docenti. In questo contesto sarà centrale la possibilità di avere a disposizione ed utilizzare misurazioni di Valore Aggiunto

Il Dirigente stabilisce pertanto le strategie per le presentazioni, collocando i dati in un prospettiva di miglioramento, integrando i risultati anche con informazioni su altre tipologie di esiti (successo negli ordini di scuola successivi, nelle assunzioni, nei passaggi all'Università), istituendo paragoni appropriati con scuole di utenza simile.

E' opportuno considerare i dati INVALSI come una parte essenziale della Rendicontazione Sociale.

Il tema della valutazione colloca nel giusto rapporto dialettico le relazioni tra Consiglio di Istituto/Circolo e Collegio Docenti. Al primo va riconosciuto il ruolo di indirizzo, al secondo la competenza tecnica.

Tale tema pertanto assume particolare importanza anche in un contesto di ridefinizione di ruoli, competenze e processi di governance. In tal senso il Consiglio di Istituto va considerato come il principale Stakeholder, nella prospettiva di trarne indicazioni per orientare le scelte anche finanziarie.

Il Dirigente può valutare l'opportunità di utilizzare le informazioni circa gli esiti degli allievi nei rapporti della scuola con gli Enti Locali, per orientarne le politiche e le scelte scolastiche.

8. Ruolo del dirigente nei rapporti con INVALSI

Sarebbe importante identificare, a livello di reti di scuole, un canale di comunicazione con INVALSI, per l'approfondimento delle informazioni e per la restituzione delle osservazioni delle scuole sulle prove e sulle modalità organizzative.

Il Dirigente potrebbe indirizzare la raccolta e la sistematizzazione, a livello di scuola e di rete, dei rilievi e delle osservazioni dei docenti da inviare all'INVALSI. Questa attività risulterebbe importante, anche per consolidare il coinvolgimento e la motivazione dei docenti.

Per quanto riguarda l'approfondimento delle informazioni sarebbe utile:

- ampliare le conoscenze sui meccanismi interni della preparazione delle prove, del loro testaggio e della attribuzione di punteggio;*
- avere a disposizione dati disaggregati in modo anche differente (non solo la media, ma anche la moda o la deviazione standard per classe), in relazione al loro possibile utilizzo.*