

PROGRAMMA EDUCATION

FGA WORKING PAPER

N. **37** (07/2011)

La valutazione delle scuole nel *Land* Sassonia

Simone Paiano

Docente Liceo V. Gioberti di Torino



*Fondazione
Giovanni Agnelli*

© Fondazione Giovanni Agnelli, 2011

Le opinioni espresse in questo testo sono responsabilità dell'autore e non necessariamente riflettono quelle della Fondazione Giovanni Agnelli.

The opinions expressed in this paper are the sole responsibility of the author and do not necessarily reflect those of the Fondazione Giovanni Agnelli.

www.fondazione-agnelli.it

segreteria@fga.it

1. Analisi di contesto: il sistema scolastico sassone

Per una più piena comprensione del sistema di valutazione sassone, ricostruiamo in prima istanza, sia pure in un quadro sintetico, il sistema scolastico (gli ordinamenti degli studi, la divisione in cicli ed i diversi ordini di scuole, le loro denominazioni *ecc.*), che è l'oggetto del sistema di valutazione.¹

In Germania, in quanto Repubblica federale (*Bundesrepublik*), l'istruzione, sia quella professionale sia quella scolastica, è affidata completamente ai 16 *Länder*. Ogni *Land* ha, quindi, un proprio sistema scolastico, anche se è possibile rintracciare delle caratteristiche comuni, in quanto alla radice di tutti gli ordinamenti vi è un unico modello (di origine prussiana), che è bene aver presente per capire, poi, i sistemi scolastici dei singoli *Länder*, che di quello sono un'evoluzione.

Il modello tradizionale prevedeva una scuola primaria (*Grundschule*) di quattro anni, uguale per tutti i bambini. A dieci anni, dopo la quarta classe, vi erano tre percorsi formativi distinti, cui si accedeva in base ai risultati raggiunti nelle scuole elementari:

- il *Gymnasium*, scuola di élite, simile al nostro vecchio ginnasio (la vecchia scuola media più il biennio iniziale del liceo classico)
- la *Realschule*, scuola media di tipo tecnologico
- la *Hauptschule*, scuola media di tipo professionale (qualcosa di simile al nostro vecchio avviamento, più i primi anni del nostro istituto professionale).

Questo modello ha suscitato - e suscita - molte critiche, in quanto la canalizzazione a soli dieci anni pare troppo precoce e rischia di avere effetti discriminanti in base non tanto ai risultati scolastici quanto in base alle condizioni familiari di partenza: si può parlare, a ragione, di una pseudo-meritocrazia. Nella sua forma originaria, il modello sopravvive praticamente inalterato solo in due *Länder*, la Baviera ed il Baden-Württemberg. Negli altri *Länder*, nel corso degli anni, si sono prodotte notevoli differenziazioni, per mitigare gli effetti segreganti del sistema tradizionale ternario. Ad esempio, in molti *Länder*, si sono diffuse le *Gesamtschulen* (Scuole unitarie), in cui gli allievi dalla quinta alla decima classe (dai dieci ai sedici anni) seguono un percorso unitario.

In Sassonia, l'ordinamento scolastico prevede quattro anni di *Grundschule*, secondo il modello tradizionale. Al termine della quarta classe i bambini ricevono una "raccomandazione" (*Bildungsempfehlung*), una sorta di consiglio per la prosecuzione degli studi, per la Scuola Media (*Mittelschule*) o per il *Gymnasium*. È quindi stato abbandonato il sistema ternario a favore di uno binario, in cui la *Mittelschule* offre una formazione generale e preparatoria al lavoro mentre il *Gymnasium*, suddiviso in vari indirizzi, conduce agli studi universitari. I due percorsi non sono del tutto separati, poiché i primi due anni (le classi 5 e 6) tanto della *Mittelschule* quanto del *Gymnasium* valgono come fase di "orientamento" (*Orientierung*), durante la quale è ancora forte il collegamento con la *Grundschule* (scuola primaria) ed i ragazzi cominciano ad imparare con gradualità le nuove materie. Inoltre, si può accedere al *Gymnasium* anche dalla *Mittelschule*, purché si abbia un'adeguata "raccomandazione" da parte degli insegnanti. Gli studi presso il *Gymnasium* durano fino alla

classe dodicesima e si concludono con l'esame di Stato (*Abitur*).

Se il percorso formativo nella *Mittelschule* (scuola media) è unico, non altrettanto si può dire per i diplomi finali che essa rilascia. Questi, infatti, si differenziano a seconda degli anni di frequenza e dell'andamento scolastico. Dopo cinque anni di frequenza (al termine della classe 9) si riceve una attestazione finale di tipo *Hauptschule*, mentre dopo sei anni (classe 10) di tipo *Realschule*. Il modello tradizionale ternario, uscito dalla porta, è rientrato dalla finestra!

Dopo la scuola media vi è un obbligo di frequenza triennale di una scuola professionale (*Berufsschule*). Esso viene assolto o in una semplice *Berufsschule* (scuola professionale) per gli allievi con diploma di *Hauptschule* oppure, ma solo per gli allievi con diploma di *Realschule*, in una più specialistica *Berufsfachschule*. Le prime prevedono un sistema duale lavoro-scuola, senza esami conclusivi di Stato, mentre nelle seconde il percorso è più complesso e si conclude con un esame finale. Chi supera questo esame ha il diritto di “portare” un titolo professionale valido in tutta la Germania (ad esempio: orologiaio, creatore di strumenti musicali, cuoco, tecnico di laboratorio ecc.).

In realtà, il sistema della formazione professionale è ancora più articolato: esistono anche il *Berufliches Gymnasium* (Ginnasio professionale) e la *Fachoberschule* (Scuola tecnica superiore) cui si accede dopo la *Mittelschule* con attestazione finale di *Realschule* e che sono finalizzate alla prosecuzione degli studi all'Università o all'alta formazione tecnica (*Fachhochschule*). In questo modo, praticamente tutti gli studenti in uscita dalla *Mittelschule* possono trovare un percorso corrispondente alle loro capacità scolastiche e ai loro scopi formativi (preparazione al mondo del lavoro o anche ingresso all'Università).

Per completare l'analisi di contesto anche sul versante economico e storico-sociale, ricordiamo che la Sassonia faceva parte della ex Germania dell'est; per quanto l'istruzione fosse considerata importante nei sistemi comunisti, la situazione in confronto ai *Länder* occidentali era di evidente svantaggio, con molti problemi soprattutto di ordine economico e sociale, che gravavano sulla qualità dell'istruzione. Secondo le rilevazioni OCSE, ancora oggi le situazioni più gravi si trovano nella ex Repubblica democratica, oltreché nelle grandi aree urbane. In stridente controtendenza con questi dati, la Sassonia può vantare una posizione di vertice nell'ambito dell'intera Repubblica federale: oggi la Sassonia è prima nelle tre competenze PISA: lettura, scienze e matematica; in Europa, è seconda solo alla Finlandia.

I dati, già buoni nel 2004, hanno mostrato un evidente miglioramento in parallelo con l'avvio del progetto di valutazione esterna. Il sistema scolastico sassone, quindi, è ben gestito, ha ottenuto risultati importanti ed ha mostrato grandi capacità di innovazione.

2. Chi valuta

In Sassonia il Ministero dell'istruzione (*Staatsministerium für Kultus*, con sede a Dresda, la capitale del *Land*) ha istituito un'apposita “Agenzia formativa” (*Sächsische Bildungsagentur*) alla quale spetta, fra i vari compiti, anche quello della valutazione, del supporto e della consulenza educativa alle scuole. L'Agenzia è un Ente autonomo rispetto al Ministero, ma è comunque una sua emanazione (esattamente come l'Invalsi) e risponde ad esso. Ha diverse sedi, ma quella principale si trova a Chemnitz. In particolare, di concerto con l'Istituto sassone per la formazione (*Sächsische Bildungsinstitut*), si occupa della valutazione esterna delle scuole.

3. Qual è lo scopo della valutazione esterna?

Non premi. La valutazione non è finalizzata alla distribuzione di premi: non sono previsti benefici economici o di carriera per i dirigenti né per gli insegnanti (modello premiale-meritocratico, di origine privatistica: più sei bravo, più guadagni). Il principio base è

quello della gratuità. Ciascun dipendente pubblico deve fare il proprio dovere, secondo scienza e coscienza, per dare il massimo. Non servono cento o mille euro in più: il dipendente pubblico già di per sé riceve una paga sufficiente e dignitosa. Punto.

Non sanzioni. La valutazione non è finalizzata al controllo, per l'individuazione e la punizione di colpevoli, secondo un modello burocratico-inquisitorio in cui gli ispettori sanzionano le devianze rispetto ad un modello "ortodosso", cui le scuole si devono adeguare (modello "mediterraneo": Italia, Francia).

Non graduatorie. La valutazione esterna delle scuole non mira a innescare dinamiche competitive fra le scuole con la pubblicazione di graduatorie, in base alle quali orientare le iscrizioni (modello di mercato o quasi mercato basato sulla concorrenza, diffuso in area anglosassone).

A che cosa serve allora la valutazione esterna in Sassonia?

La parola-chiave, che ritorna continuamente, quasi ossessivamente, nei documenti, nelle conferenze illustrative e negli incontri con il personale dell'Agenzia formativa sassone è: *sviluppo della qualità* (*Qualitätsentwicklung*).

Vediamo su quali fundamenta riposi il nesso causale valutazione esterna-sviluppo della qualità.

4. Sviluppo della qualità: valutazione esterna, autovalutazione, metavalutazione, piano per la qualità

In Sassonia la valutazione esterna è intesa come "uno sguardo da fuori" (*Blick von außen*) sul singolo istituto che raccoglie, sulla base di criteri ed indicatori scelti in modo sistematico e scientifico, dati ed informazioni, il più possibile obiettivi ed attendibili, sui processi e sui risultati della scuola. Ma essa non è solo l'analisi della situazione, positiva o negativa che sia, per lasciare poi le scuole sole. Infatti, sulla base di queste conoscenze acquisite sulla propria situazione interna, le scuole devono costruire il piano per la qualità e l'autovalutazione. Vedremo nel paragrafo 7 come in questi interventi di recupero le istituzioni scolastiche usufruiscano di diversi strumenti di consulenza messi a disposizione dall'Agenzia per la formazione. La legge sassone per scuola (*Schulgesetz* del 16.07.2004) è molto chiara e prescrittiva su questo punto: il fulcro della valutazione deve essere la consulenza ed il supporto alle scuole.

In primo luogo, i risultati della valutazione esterna (espressi in un rapporto, *Bericht*, di cui parleremo in seguito nel § 6.5.) vengono discussi nel Collegio dei docenti; si dibattono i punti di forza, di debolezza ed il potenziale di cambiamento di ciascuna scuola. In particolar modo, a seconda che emergano determinati *deficit*, la scuola elabora corrispondenti misure per lo sviluppo della qualità. All'adozione delle misure vengono associati degli obiettivi da raggiungere. L'efficacia di queste misure per il raggiungimento degli obiettivi di qualità deve essere verificata con controlli interni alla scuola. È questa l'autovalutazione, che deve essere un processo costante, che rende possibile l'adeguamento continuo non solo delle misure ma, se necessario, anche degli obiettivi. Le due valutazioni sono complementari, l'una non si può sostituire all'altra, in quanto diversi sono gli ambiti di applicazione, i fini ed i metodi: l'autovalutazione rappresenta un giudizio dall'interno sull'operato della scuola per il raggiungimento di obiettivi scelti dalla scuola, attraverso criteri stabiliti dalla scuola. La valutazione esterna, invece, rappresenta un giudizio dall'esterno ed indipendente sul raggiungimento di *standard* formativi stabiliti a livello di sistema di istruzione, secondo scelte di politica educativa. Inoltre, l'efficacia dell'autovalutazione (la capacità, cioè, degli strumenti interni di valutare le misure interne per lo sviluppo della qualità), misurata dalla valutazione esterna, vale come un indice della qualità del *management* (è il criterio V C 2: si veda dopo). In questo modo, la valutazione esterna dell'autovalutazione diventa "metavalutazione",

anch'essa finalizzata allo sviluppo della qualità.

In altre parole, la capacità della valutazione esterna di essere un motore dello sviluppo della qualità risiede nel fatto che essa serve come un'interfaccia per la pianificazione delle misure interne finalizzate al recupero dei *deficit* evidenziati. La valutazione è rivolta al futuro: sulla base dei risultati, da quella messi in luce, vengono adottate azioni di sviluppo della qualità, misurate poi dalla valutazione interna. Si innesca così un circolo virtuoso di cambiamento verso la qualità.

Occorre aggiungere che, oltre all'introduzione di un sistema di valutazione esterna ed interna della qualità (che -lo ribadiamo- ha anche una fondamentale funzione di consulenza) la legge sassone per la scuola prevede anche:

- l'adozione di un "programma scolastico" (*Schulprogramm*): corrisponde, all'incirca, al nostro POF., in cui le scuole esplicitano le proprie concezioni pedagogiche, le scelte didattiche ed organizzative;
- lo sviluppo del *management*;
- lo sviluppo della qualità delle lezioni;
- lo sviluppo delle pratiche organizzative;
- la cura e l'ammodernamento di edifici e strutture.

Siamo di fronte, quindi, ad un piano organico per la qualità, con diverse misure interrelate, ciascuna delle quali concorre allo sviluppo delle *performances* delle scuole.

5. Che cosa si valuta? Contenuti della qualità e modalità di rilevazione

La definizione di qualità data dall'*Istituto sassone per la formazione* è la seguente: "la qualità di un processo o di un prodotto si ha quando questi corrispondono alle richieste ed alle attese". In questa definizione sono comprese le richieste e le attese di tutti i gruppi sociali coinvolti nella formazione. La qualità scolastica viene così definita in una pattuizione di tipo politico, trasferita poi nella legge del *Land*, per quanto concerne i valori, le mete ultime nonché i risultati cui deve tendere il processo formativo-educativo. Invece, i processi, che all'interno delle singole scuole devono condurre a quei risultati, sono formulati a partire dalle conoscenze scientifico-pedagogiche in merito ai fattori di successo dell'insegnamento (come motivare, coinvolgere, destare attenzione, come valutare, tenere un buon rapporto con gli allievi ecc.).

In base al "consenso" (*Konsens*) raggiunto in Sassonia nella definizione di qualità, essa si lascia suddividere in sei ambiti (*Bereiche*), il primo riferito agli esiti del lavoro a scuola ("Risultati"), gli altri cinque (dal n. 2 al n. 6) ai processi:

1. Risultati (*Ergebnisse*)
2. Insegnare ed apprendere (*Lehren und lernen*)
3. Cultura di scuola (*Schulkultur*)
4. Sviluppo della professionalità (*Entwicklung der Professionalität*)
5. Management e direzione (*Management und Führung*)
6. Cooperazione (*Kooperation*)

I sei ambiti si suddividono poi in indici (18); questi, a loro volta, in criteri (56). Non tutti i criteri devono essere necessariamente presi in considerazione quando si valuta la singola scuola.

Riportiamo in una tabella gli ambiti, gli indici ed i criteri.

AMBITI	INDICI	CRITERI	
I) RISULTATI	A) Raggiungimento del compito educativo e formativo (per scuole che rilasciano qualifica valida per Università)	1) Sapere intelligente e spendibile	
		2) Competenze di apprendimento	
		3) Competenze di metodo	
		4) Competenze sociali	
		5) Orientamento ai valori	
	B) Raggiungimento del compito educativo e formativo (per scuole che rilasciano qualifica valida per il lavoro)	1) Competenze tecniche	
		2) Competenze umane	
		3) Competenze sociali	
	C) Successo scolastico e formativo	1) Diplomi di scuola e professionali	
		2) Ripetenti	
		3) Risultati degli esami	
		4) Cambi	
	D) Soddisfazione a scuola	1) Soddisfazione degli allievi	
		2) Soddisfazione degli insegnanti	
		3) Soddisfazione dei genitori	
		4) Soddisfazione dei Partner formativi	
II) INSEGNARE ED APPRENDERE	A) Organizzazione nell'insegnamento-apprendimento	1) Molteplicità dell'offerta delle lezioni	
		2) Offerta oltre le lezioni	
		3) Collegamento della formazione a luoghi scolastici o lavorativi/Cooperazione fra luoghi dell'apprendimento	
	B) Processi di insegnamento-apprendimento	1) Mantenimento dell'attenzione	
		2) Sostegno all'apprendimento	
		3) Sostegno all'applicazione	
		4) Sostegno alla motivazione intrinseca	
III) CULTURA DI SCUOLA	A) Valori e norme della scuola	1) Scopi generali pedagogici e visioni	
		2) Codice per il comportamento	
		3) Attese relative al profitto	
	B) Clima di scuola	1) Qualità sociale a scuola	
		2) Organizzazione degli spazi	
		3) Benessere degli studenti	
	C) Aiuto individuale	1) Sostegno per gli studenti con profitto buono e debole	
		2) Sostegno pedagogico differenziato (handicap)	
		3) Sostegno specifico per genere	
		4) Sostegno in base all'origine sociale e culturale	
	IV) SVILUPPO DELLA PROFESSIONALITA'	A) Collaborazione sistematica nel collegio	1) Comunicazione nel Collegio
			2) Operato comune nel Collegio
B) Imparare lungo tutto l'arco della vita		1) Imparare sul lavoro	
		2) Perfezionamento	
		3) Formazione in altri ambiti	
V) MANAGEMENT E DIREZIONE	A) Management amministrativo e finanziario	1) Disbrigo dei compiti amministrativi	
		2) Utilizzo opportuno delle risorse	
		3) Acquisizione e controllo delle risorse finanziarie	
	B) Direzione	1) Direzione dei processi pedagogici	
		2) Direzione motivazionale	
		3) Pubbliche relazioni	
	C) Certificazione e sviluppo della qualità	1) Programma scolastico	
		2) Autovalutazione	
		3) Orientamento al successo formativo	
	D) Sviluppo del personale	1) Piano per lo sviluppo personale	
		2) Piano di aggiornamento	
	E) Selezione del personale	1) Criteri di selezione	
	VI) COOPERAZIONE	A) Partecipazione dei genitori e degli allievi	1) Partecipazione degli studenti
			2) Partecipazione dei genitori
		B) Cooperazione nazionale ed internazionale	1) Collaborazione con istituzioni scolastiche e di sostegno
2) Collaborazione con istituzioni formative			
3) Collaborazione con Imprese ed altri partner			
4) Collaborazione con Circoli, Associazioni ed altre istituzioni pubbliche			

Ogni criterio viene poi rilevato con diversi metodi (lo vedremo dopo: questionari, colloqui orali, osservazione diretta, analisi di documenti) a partire da specifici “indicatori”, che danno corpo con specifiche asserzioni al contenuto del criterio. A titolo d'esempio, il criterio II.B.1 - Mantenimento dell'attenzione si articola nei seguenti indicatori:

- 1) Comportamento positivo degli insegnanti
- 2) Conduzione della classe
- 3) Partecipazione degli studenti
- 4) Flessibilità
- 5) Variabilità

Ancora a titolo d'esempio, il criterio I. A .2. - Competenze di apprendimento si suddivide nei seguenti indicatori:

- 1) Strategie di apprendimento: fare esempi concreti ed escogitare utilizzi pratici, riferire nuovi concetti a quelli già conosciuti oppure stabilire relazioni fra contenuti vecchi e nuovi.
- 2) Strategie organizzative: ridurre gli argomenti di apprendimento ai nuclei essenziali; sottolineare i concetti-chiave; elaborare grafici; riassumere i contenuti e schematizzare.
- 3) Strategie di controllo: gli studenti controllano il proprio processo di apprendimento. Ad esempio, pianificano gli obiettivi, verificano i progressi e regolano le modalità dell'apprendimento.
- 4) Motivazione all'apprendimento:
 - 4.1) motivazione strumentale: gli allievi vedono nello studio un mezzo per trarne vantaggi personali, ad esempio, un buon posto di lavoro;
 - 4.2) motivazione all'apprendimento. Motivazione intrinseca: gli allievi studiano perché è un piacere in sé; lo studio è interessante, piacevole, appagante.
- 5) Percezioni riguardo a se stessi:
 - 5.1) controllo delle aspettative: essi sono fiduciosi di poter imparare, quando se lo prefiggono realmente. Hanno questa convinzione: “se voglio, allora posso”;
 - 5.2) autoefficacia: gli allievi percepiscono se stessi come efficaci nella scuola. Sono convinti di poter soddisfare le richieste della scuola.

6. Come si valuta: il processo di valutazione

Il nocciolo della valutazione esterna è costituito dalla visita della scuola della durata di tre giorni, durante i quali vengono raccolti, con diversi metodi, informazioni e dati per la valutazione della qualità e come base di partenza per lo sviluppo della qualità. Alcune rilevazioni devono, tuttavia, essere fatte prima della visita. Perciò è fondamentale che nella scuola si costituisca un “gruppo di contatto”, cui partecipano da quattro a sei insegnanti con l'auspicabile presenza anche di rappresentanti di genitori e studenti. Il numero massimo è comunque otto, compreso il Dirigente dell'Istituto, che ne è membro. Tutti gli attori della vita scolastica deve essere informati all'inizio dell'anno dal “gruppo di contatto” in merito alla valutazione esterna e devono prestare la loro collaborazione.

L'intero ciclo del processo di valutazione esterna comprende le seguenti fasi, prima della visita (A), durante la visita (B) e dopo la visita (C):

A) PRIMA DELLA VISITA

- avviso all'inizio dell'anno della valutazione esterna;
- costituzione di un “gruppo di contatto” a scuola;

- “colloquio di contatto” fra il team dei valutatori, il Dirigente dell'Istituto ed il gruppo di contatto;
- esame dei dati disponibili a scuola;
- analisi dei contenuti del Programma della scuola e del piano di aggiornamento;
- accordo con il gruppo di contatto circa un piano di svolgimento per la visita;
- questionari scritti per allievi, genitori ed insegnanti.

B) DURANTE LA VISITA

- un team di tre valutatori visita la scuola per tre giorni;
- perlustrano la scuola;
- hanno un colloquio con il Dirigente della scuola;
- osservano le lezioni;
- hanno colloqui con studenti, genitori ed insegnanti;
- incontro di *feedback*: l'ultimo giorno della visita si tiene un colloquio conclusivo con il Dirigente della scuola ed il gruppo di contatto.

C) DOPO LA VISITA

- presentazione e rapporto: dopo la conclusione dei lavori, viene consegnato alla scuola un rapporto e viene presentata alla scuola una selezione dei risultati.

Descrivo, adesso, più nel dettaglio i singoli passi del processo di valutazione, così come osservati nel corso delle valutazioni simulate durante le visite reali presso la Scuola professionale per la tecnica “Julius Weisbach” di Freiberg (il 2.12.2009) e la Scuola media di Weinböhla il (3.12.2009).

6.1. Colloquio di contatto

Il gruppo di contatto ed il team dei valutatori si incontrano in previsione della visita a scuola per un primo colloquio (denominato, appunto, “di contatto”). Questo serve per conoscersi, per informare la scuola sulla valutazione esterna e per pianificare lo svolgimento della visita. Inoltre, vengono definiti i dettagli organizzativi, nonché i criteri per la conduzione dei colloqui durante la visita con genitori, allievi ed insegnanti e la loro calendarizzazione. Questo colloquio di contatto riveste una grande importanza per la riuscita dell'intero processo. Lo scopo è quello di creare un clima di fiducia e collaborazione per la visita. I risultati di questo colloquio di contatto assumono la forma di un accordo scritto, firmato da entrambe le parti (la scuola e l'Istituto sassone per la formazione) e vincolante. L'accordo contiene gli scopi della valutazione, i compiti dell'Istituto, quelli della Scuola e le regole per lo svolgimento della visita.

6.2. Questionari scritti per allievi, genitori ed insegnanti

Per avere dei dati attendibili sulla qualità della scuola, bisogna ascoltare i pareri di tutti coloro che prendono parte alla vita scolastica. Solo così si è sicuri che la valutazione non dipenda dalle opinioni dei singoli. Il questionario scritto può assolvere alla funzione di cogliere aspetti importanti del lavoro scolastico, riferibili tanto ai risultati quanto ai processi, dal punto di vista degli allievi, delle famiglie e degli insegnanti. La formulazione delle domande non consente mai di poter fare deduzioni riferibili alle singole persone. Il questionario per gli allievi deve essere somministrato in un apposito giorno nel periodo fra il colloquio di contatto e l'inizio della visita (di norma, viene stabilito durante il colloquio

stesso); esso contiene, per lo più, domande relative all'ambito “risultati”. Il questionario per i docenti si deve fare prima dell'altro (è un compito del gruppo di contatto).

6.3. Analisi di documenti

Nel processo di valutazione della scuola svolge un ruolo molto importante anche l'analisi di documenti, dati e statistiche già disponibili a scuola. Tutto questo materiale informativo, compreso il “Programma della scuola” ed il “Piano per l'aggiornamento”, viene consegnato al *team* dei valutatori durante il “colloquio di contatto”. Attraverso il dossier vengono valutati aspetti centrali della qualità, in primo luogo l'ambito I “Risultati”, indice A. “Raggiungimento del compito educativo e formativo”, criterio 1 “sapere intelligente” e, ad esempio, l'intero ambito IV “Sviluppo della professionalità”.

6.4. Visita della scuola

Sia pur importanti i questionari scritti ed i documenti già presenti a scuola, i tre giorni, durante i quali il *team* dei tre valutatori si trattiene a scuola, rappresentano il fulcro della valutazione esterna. Vediamo un esempio del piano di svolgimento di una visita-tipo (tratto da documento ufficiale), i cui dettagli sono stati definiti in precedenza durante il “colloquio di contatto”.

Svolgimento visita per Scuola media e Ginnasio									
Orario	Martedì			Mercoledì			Giovedì		
8.25-9.10	Colloquio di inizio			Colloquio con il Dirigente della scuola		O.L.	O.L.	O.L.	O.L.
9.20-11.05	Perlustrazione della scuola					O.L.	O.L.	O.L.	O.L.
11.15-12.00	Osservazione delle lezioni (O.L.)			Riunione dei valutatori			O.L.	O.L.	O.L.
Pausa pranzo									
12.30-13.15	O.L.	O.L.	O.L.	O.L.	O.L.	O.L.	O.L.	O.L.	O.L.
13.20-13.30	Riunione dei valutatori			O.L.	O.L.	O.L.	Riunione dei valutatori		
13.30-14.30	Colloqui con allievi			Riunione dei valutatori					
14.30-15.00	Riunione dei valutatori			Colloqui con gli insegnanti			Colloquio di feedback		
15.00-16.30	Colloqui con genitori								
16.30-18.00	Riunione dei valutatori			Riunione dei valutatori			Riunione dei valutatori		

Vediamo meglio i singoli passi.

6.4.1. Colloquio di apertura

Al mattino del primo giorno si tiene il “colloquio di apertura” tra il *team* dei valutatori, il Dirigente della scuola ed almeno un membro del “Gruppo di contatto”. Nel “colloquio di apertura” vengono confermati gli accordi presi nel “colloquio di contatto”, oppure, se nel frattempo sono sorte difficoltà impreviste, vengono introdotti dei cambiamenti.

È molto importante sapere se vi saranno delle assenze non programmate dei docenti, perché in questo caso deve essere riorganizzata l'osservazione delle lezioni. Inoltre, vengono consegnati al *team* dei valutatori i questionari compilati in precedenza da genitori, studenti ed insegnanti.

6.4.2. *Visita della scuola*

L'osservazione delle strutture della scuola costituisce un punto chiave della visita. Gli spazi, il terreno a disposizione, la conformazione e lo stato degli ambienti rappresentano, infatti, le condizioni in cui si svolge il lavoro scolastico e contribuiscono anche all'identità della scuola. Da questo punto di vista, è di grande significato l'impegno del *management* per l'organizzazione degli spazi, per il mantenimento e per la cura dell'edificio. Tuttavia, in questo campo, la libertà d'azione del *management* incontra molti limiti materiali, di ordine economico (scarsità di risorse) e giuridico (intreccio delle competenze). Per questo motivo, la visita della scuola non rientra fra i criteri di valutazione della qualità scolastica, ma serve, in occasione della presentazione dei risultati (vedi dopo § 6.5) per la descrizione delle condizioni di lavoro.

Durante la visita, il *team* dei valutatori è accompagnato dal Dirigente dell'Istituto ed, eventualmente, da un rappresentante del "Gruppo di contatto": essi hanno così l'occasione di segnalare le specificità dell'edificio, così come i problemi e le carenze.

6.4.3. *Intervista con il Dirigente dell'Istituto*

L'intervista con il Dirigente della scuola avviene il primo o il secondo giorno della visita; serve a raccogliere informazioni che conosce solo il Dirigente, in virtù del suo ruolo. Durante la prima parte del colloquio, questi può esporre gli aspetti peculiari del proprio Istituto. La parte centrale, invece, ha come oggetto l'autovalutazione come criterio della qualità (criterio V.C.2) e le relazioni con altri *partner* per la cooperazione (criteri VI.B.1-4). A discrezione del Dirigente possono essere coinvolti anche i responsabili interni dell'autovalutazione. Queste parti dell'intervista vengono utilizzate per la valutazione della qualità.

6.4.4. *Osservazione delle lezioni*

Se il fulcro della valutazione esterna è costituito dalla visita della scuola, l'osservazione delle lezioni rappresenta il momento centrale di quest'ultima. Non c'è dubbio, infatti, che siano esse la parte più importante e delicata del processo di insegnamento-apprendimento. Di conseguenza, la valutazione delle lezioni incide molto sulla valutazione della qualità scolastica, in particolare per l'ambito II "Insegnare ed apprendere", indice B, criteri 1 - Mantenimento dell'attenzione, 2 - Sostegno all'apprendimento, 3 - Sostegno all'applicazione e 4 - Sostegno alla motivazione intrinseca.

Per avere una visione sufficientemente ampia delle lezioni, bisogna osservare un numero adeguato di insegnanti, di diverse materie e classi. Per questo, nelle scuole piccole con meno di 13 classi vengono osservate fino a 20 lezioni, nelle scuole grandi (con più di 13 classi) fino a 30 lezioni. La scelta avviene mediante estrazione a sorte, seguendo però il criterio della rappresentatività. Gli insegnanti, del resto, sono stati informati dal "gruppo di contatto" che le loro lezioni potrebbero essere oggetto di valutazione. In ogni modo, la valutazione non è mai riferita alla singola osservazione ma si tratta di giudizi d'insieme, basati sull'intera serie di osservazioni, in modo tale che non sia possibile riferire i giudizi ai singoli. Inoltre, secondo i principi della qualità seguiti in Sassonia, ogni metodo di insegnamento può essere efficace, purché correttamente applicato. Quindi, è garantita la libertà pedagogica perché il raggiungimento degli obiettivi della qualità (attenzione, apprendimento,

applicazione, motivazione) è slegato dall'adesione ad un determinato metodo di insegnamento.

6.4.5. Colloqui con allievi, genitori ed insegnanti

I colloqui con allievi, genitori ed insegnanti possono integrare le informazioni ricavate attraverso i questionari. Le due modalità si completano a vicenda, perché durante i colloqui può essere meglio investigato il livello della qualità rilevato dai questionari. In particolare, sono oggetto di osservazione i criteri VI.A.1 - Partecipazione degli studenti” e VI.A.2 - Partecipazione dei genitori , e l'indice III.B - Clima di scuola.

Inoltre, i colloqui possono anche servire per il criterio V.C.2 - Autovalutazione, in quanto le evidenze dei colloqui dovrebbero essere utilizzate anche per la predisposizione delle misure interne di sviluppo della qualità. Così intesi, i colloqui sono una cerniera fra la valutazione esterna e l'autovalutazione.

6.4.6. Colloquio di feedback

Come momento conclusivo della visita è previsto un colloquio di *feedback*, nel quale tanto la scuola quanto il *team* dei valutatori possono scambiarsi opinioni rispetto all'esperienza della visita scolastica, soprattutto sotto il profilo dell'organizzazione (punti di forza e di debolezza). La scuola può così contribuire, con eventuali osservazioni, al miglioramento nel futuro del processo di valutazione. A questo scopo vengono anche distribuiti ai rappresentanti della scuola dei questionari in cui sono previste domande sulle varie fasi della visita. I valutatori, da parte loro, possono anche esternare le prime impressioni ricevute nel corso dei tre giorni.

6.5. Rapporto di valutazione e presentazione dei risultati

Le informazioni acquisite grazie ai molteplici strumenti di indagine utilizzati (questionari, colloqui, visita diretta) danno corpo ad un “Rapporto”, che fotografa lo stato di sviluppo della qualità della scuola nei suoi diversi aspetti. Il rapporto è di dimensioni medio-grandi (circa 60 pagine) ed ha una struttura standardizzata divisa in quattro parti:

1. Elementi per la valutazione della scuola
2. Valutazione degli ambiti
3. La scuola vista da allievi, genitori ed insegnanti
4. Quadro d'insieme

Nella prima parte “Elementi per la valutazione della scuola” vengono rapidamente ricordate le varie fasi del processo valutativo, ad esempio le date degli incontri preliminari, i numeri dei questionari compilati e dei colloqui tenuti. Si descrivono, poi, i criteri per l'attribuzione del punteggio relativo a ciascun indicatore della qualità. Viene utilizzata una scala quantitativa da 1 a 5, una scala qualitativa con i corrispondenti giudizi basso, piuttosto basso, medio, piuttosto alto, alto e, per maggiore evidenza, anche una scala simbolico-cromatica, secondo il seguente schema:

SCALE DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA'

Scala numerica	Giudizio qualitativo	Colore e simbolo
1	basso	--
2	piuttosto basso	-
3	medio	0
4	piuttosto alto	+
5	alto	++

Quando vi sono più rilevazioni del medesimo indicatore (ad esempio, mediante i questionari), si calcola il valore medio; il valore così ottenuto viene assegnato ad una fascia in base alla seguente ripartizione:

VALORI MEDI E FASCE DELLA QUALITA'

--	-	0	+	++
1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.49-5.00

Nella seconda parte del rapporto “Valutazione degli ambiti” (assolutamente la più importante ed ampia: circa 50 pagine) vengono riportate le valutazioni, rappresentate secondo il metodo esposto, di ciascun ambito della qualità, suddiviso in indici e criteri. Per ciascun indice sono riportate delle rapide note di commento.

Vediamo, a titolo d'esempio, solo uno stralcio da un “Rapporto della qualità” reale:

Criterio II.B. 2: SOSTEGNO ALL'APPRENDIMENTO	GIUDIZIO DI QUALITA'	
Giudizio generale sul criterio		
Per la valutazione del criterio vengono utilizzati i valori medi ricavati dalle osservazioni delle lezioni. Il valore medio è: 3,76	Piuttosto alto	+
Giudizio parziale sui singoli indicatori		
Strutturazione (valore medio: 3,80)	Piuttosto alto	+
Chiarezza (valore medio: 4,78)	Alto	+
Collegamenti (valore medio: 3,48)	Piuttosto alto	+
Rielaborazione critica (valore medio: 3,33)	Medio	0
Potenziamento (valore medio: 3,65)	Piuttosto alto	+
Differenziazione (valore medio: 2,43)	Piuttosto basso	-
Revisione (valore medio: 3,65)	Piuttosto alto	+

Nella terza parte “La scuola vista da allievi, genitori ed insegnanti” vengono riportati in una tabella i punti di forza e di debolezza della scuola, così come sono stati individuati dai differenti gruppi coinvolti. Seguono alcune pagine di riflessione sulla base dei colloqui orali. Particolare attenzione viene dedicata ai criteri VI.A.1-2 - Partecipazione e III.B. - Clima di scuola”.

Nella quarta ed ultima parte “Quadro d'insieme” viene riportata l'intera tabella della qualità (su due pagine). La tavolozza dei colori, con la prevalenza del verde, del giallo, del rosso o dell'arancione, consente un giudizio immediato e complessivo sulla scuola. In bianco sono lasciati i criteri che non sono pertinenti rispetto al tipo di scuola di volta in volta valutata o che non sono stati presi in considerazione. Ne forniamo di seguito un esempio.

ESEMPIO: QUADRO D'INSIEME DELLA VALUTAZIONE DELLA QUALITA'

AMBITI	INDICI	CRITERI
I) RISULTATI	A) Raggiungimento del compito educativo e formativo (per scuole che rilasciano qualifica valida per Università)	1) Sapere intelligente e spendibile
		2) Competenze di apprendimento
		3) Competenze di metodo
		4) Competenze sociali
		5) Orientamento ai valori
	B) Raggiungimento del compito educativo e formativo (per scuole che rilasciano qualifica valida per il lavoro)	1) Competenze tecniche
		2) Competenze umane
		3) Competenze sociali
	C) Successo scolastico e formativo	1) Diplomi di scuola e professionali
		2) Ripetenti
		3) Risultati degli esami
		4) Cambi
D) Soddisfazione a scuola	1) Soddisfazione degli allievi	
	2) Soddisfazione degli insegnanti	
	3) Soddisfazione dei genitori	
	4) Soddisfazione dei Partner formativi	
II) INSEGNARE ED APPRENDERE	A) Organizzazione nell'insegnamento-apprendimento	1) Molteplicità dell'offerta delle lezioni
		2) Offerta oltre le lezioni
		3) Collegamento della formazione a luoghi scolastici o lavorativi/Cooperazione fra luoghi dell'apprendimento
	B) Processi di insegnamento-apprendimento	1) Mantenimento dell'attenzione
		2) Sostegno all'apprendimento
		3) Sostegno alla applicazione
		4) Sostegno alla motivazione intrinseca
		5) Sostegno alla motivazione estrinseca
III) CULTURA DI SCUOLA	A) Valori e norme della scuola	1) Scopi generali pedagogici e visioni
		2) Codice per il comportamento
		3) Attese relative al profitto
	B) Clima di scuola	1) Qualità sociale a scuola
		2) Organizzazione degli spazi
		3) Benessere degli studenti
	C) Aiuto individuale	1) Sostegno per gli studenti con profitto buono e debole
		2) Sostegno pedagogico differenziato (handicap)
		3) Sostegno specifico per genere
		4) Sostegno in base all'origine sociale e culturale
IV) SVILUPPO DELLA PROFESSIONALITA'	A) Collaborazione sistematica nel collegio	1) Comunicazione nel Collegio
		2) Operato comune nel Collegio
	B) Imparare lungo tutto l'arco della vita	1) Imparare sul lavoro
		2) Perfezionamento
		3) Formazione in altri ambiti
		4) Sostegno all'aggiornamento
V) MANAGEMENT E DIREZIONE	A) Management amministrativo e finanziario	1) Disbrigo dei compiti amministrativi
		2) Utilizzo opportuno delle risorse
		3) Acquisizione e controllo delle risorse finanziarie
	B) Direzione	1) Direzione dei processi pedagogici
		2) Direzione motivazionale
		3) Pubbliche relazioni
	C) Certificazione e sviluppo della qualità	1) Programma scolastico
		2) Autovalutazione
		3) Orientamento al successo formativo
	D) Sviluppo del personale	1) Piano per lo sviluppo del personale
		2) Piano per il perfezionamento
E) Selezione del personale	1) Criteri di selezione	
VI) COOPERAZIONE	A) Partecipazione dei genitori e degli allievi	1) Partecipazione degli studenti
		2) Partecipazione dei genitori
	B) Cooperazione nazionale ed internazionale	1) Collaborazione con istituzioni scolastiche e di sostegno
		2) Collaborazione con istituzioni formative
3) Collaborazione con imprese ed altri partner		
4) Collaborazione con Circoscrizioni, Associazioni ed altre istituzioni pubbliche		

Dopo la tabella, seguono brevi ma incisivi commenti su ciascuno dei sei ambiti. Il rapporto si chiude, infine, con un giudizio complessivo sul livello di qualità raggiunto dalla scuola.

Questo rapporto, in base alla filosofia dell'Agenzia e dell'Istituto sassone per la formazione, deve servire come base per il lavoro successivo per il miglioramento della qualità. Affinché questo avvenga realmente, è necessario che il Rapporto sia facile da leggere e da comprendere per gli operatori scolastici; per questo viene organizzata una presentazione orale che spieghi la struttura del rapporto, i metodi di attribuzione dei punteggi e dei giudizi, gli esiti della valutazione ed il loro significato. Così, veramente risulta più agevole l'utilizzo del Rapporto, che potrà fungere da impulso per il miglioramento del lavoro scolastico.

Solo dopo la presentazione, viene consegnata copia cartacea del Rapporto alla Scuola ed al "referente di scuola" (*Schulreferent*). Il referente di scuola è una figura esterna alla scuola – dipende, infatti, dall'Agenzia sassone per la formazione – che riveste un ruolo chiave nel lavoro da svolgere sul Rapporto. Infatti, a lui spetta il compito di stipulare per conto dell'Amministrazione scolastica un accordo di intenti con la Scuola, in cui entrambe le parti figurano come responsabili del successivo sviluppo della qualità.

7. Il sistema di supporto alle scuole

Poiché lo sviluppo dell'intero sistema scolastico dipende dallo sviluppo di ogni singola scuola, è assicurato ad ogni istituto un sistema di supporto e sostegno per il raggiungimento degli obiettivi di qualità. Di nuovo, lo ribadiamo, in Sassonia la valutazione non è concepibile senza la consulenza e l'appoggio alle scuole.

Le istituzioni scolastiche hanno a disposizione diverse offerte di supporto come, ad esempio, il consulente specialistico (*Fachberater*), lo psicologo di scuola ed il moderatore di processo (*Prozessmoderator*).

Il consulente specialistico è una figura interna alla scuola, è un insegnante nominato dal Collegio dei docenti e ha una specifica formazione per i compiti di consulenza. Ad esempio, si occupa di problemi di insegnamento ed apprendimento, delle difficoltà di relazione, dei problemi connessi alle differenze religiose ed al bullismo; può anche offrire consigli in merito all'orientamento al lavoro o all'Università. In generale è una figura d'aiuto per quanto riguarda tutte le questioni di ambito pedagogico.

Lo psicologo di scuola aiuta tanto gli studenti quanto gli insegnanti a superare i problemi che insorgono nella vita quotidiana a scuola. In particolare, segue gli studenti in difficoltà, collabora ai piani di aggiornamento pedagogico del personale, ai progetti scolastici ed alle ricerche, aiuta la scuola nel proprio sviluppo soprattutto per quanto riguarda "lo star bene" a scuola ed il superamento dei conflitti.

Il moderatore di processo è una figura esterna alla scuola (dipende dall'Agenzia sassone per la formazione) che accompagna, su richiesta, le singole scuole nella definizione del piano per lo sviluppo della qualità. Per esempio, affianca la scuola nell'elaborazione, nella messa in pratica e nella revisione del "Programma scolastico" (il documento in cui la scuola indica gli obiettivi educativi, le scelte didattiche ed organizzative per raggiungerli). Il suo intervento può anche essere richiesto per la consulenza relativa alla valutazione esterna ed interna. Può anche aiutare a migliorare la comunicazione interna, le convenzioni e la cooperazione con altri partner, i piani ed i progetti della scuola. Egli lavora con il gruppo dirigente della scuola, con l'intero collegio, e anche, secondo la necessità, con studenti e genitori: in generale, si può affermare che il processo di moderazione ha lo scopo di rendere

le scuole organismi che riflettono su se stessi, che sono orientati agli obiettivi ed alla soluzione dei problemi, in un'ottica di fiducia, trasparenza e responsabilità. Di norma, i moderatori di processo sono esperti di organizzazione, di psicologia dei gruppi e delle strutture complesse.

Ricordiamo, infine, che ampia è l'offerta di percorsi formativi per lo sviluppo e l'aggiornamento della professionalità docente. E' possibile, per esempio, il supporto di un vero e proprio *trainer* che offra consulenza su un ventaglio molto ampio di temi, come l'apprendimento cooperativo, le lezioni interdisciplinari, la valutazione, l'“imparare ad imparare”, l'insegnamento per l'handicap, le diverse metodologie didattiche, lo sviluppo del lavoro in *team* ecc.

In conclusione, una volta effettuata la valutazione, se si sono evidenziati limiti nella qualità delle lezioni, gli insegnanti non sono lasciati dalla scuola soli con i loro problemi, perché sono a disposizione il consulente specialistico, lo psicologo, i piani di aggiornamento, i *trainer* ecc.; allo stesso modo, la Scuola non è lasciata sola dal sistema scolastico ma può contare su figure di sostegno (Referente di scuola, moderatore di processo, psicologo ed altre figure) per le opportune azioni di recupero.

ⁱ Nel dicembre del 2009 ho effettuato un “viaggio di studio” in Germania, più precisamente in Sassonia, nell'ambito del Programma europeo LLP (*Lifelong Learning-Programme*), sul tema della valutazione delle scuole. L'argomento - crediamo che non sia necessario sottolinearlo - è di grande interesse ed attualità: così, ci è parso utile provare a condividere questa esperienza personale con il pubblico più ampio di quanti sono impegnati quotidianamente nel mondo della scuola, mettendo a disposizione materiali e spunti di riflessione. Desidero qui esprimere un sincero ringraziamento per il Dott. Marco Gioannini della Fondazione Giovanni Agnelli di Torino, che mi ha aiutato e sostenuto in questo proposito.