



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna



# STUDI E DOCUMENTI

Giugno 2017  
n.17

## Processi di autovalutazione. Punti di forza, criticità e opportunità di miglioramento

di

**Dina Guglielmi**

Professore associato in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Dipartimento di Scienze dell'educazione, Università di Bologna  
[dina.guglielmi@unibo.it](mailto:dina.guglielmi@unibo.it)

**Massimo Marcuccio**

Professore associato in Pedagogia sperimentale, Dipartimento di Scienze dell'educazione, Università di Bologna  
[massimo.marcuccio@unibo.it](mailto:massimo.marcuccio@unibo.it)

**Greta Mazzetti**

Ph.D. in Psicologia sociale e Assegnista di ricerca, Dipartimento di Scienze dell'educazione, Università di Bologna  
[greta.mazzetti3@unibo.it](mailto:greta.mazzetti3@unibo.it)

**Liliana Silva**

Ph.D. in Pedagogia sperimentale e Assegnista di ricerca, Dipartimento di Scienze dell'educazione, Università di Bologna  
[liliana.silva@unibo.it](mailto:liliana.silva@unibo.it)

**Ira Vannini**

Professore associato in Pedagogia sperimentale, Dipartimento di Scienze dell'educazione, Università di Bologna  
[ira.vanninii@unibo.it](mailto:ira.vanninii@unibo.it)

L'autovalutazione delle scuole, introdotta con le normative sul Rapporto di Autovalutazione (RAV) e il Piano di Miglioramento (PdM), ha innescato processi complessi all'interno degli istituti scolastici, sia a livello politico-culturale, sia a livello socio-organizzativo. L'impegno di dirigenti scolastici e insegnanti rispetto alle procedure di autovalutazione ha infatti favorito l'emergere di un vivace confronto, ancora in atto, circa le convinzioni, gli atteggiamenti, i linguaggi e i processi logici connessi alla realtà della scuola e della valutazione. Verso quale direzione stanno evolvendo tali aspetti? È attualmente possibile pensare a una loro integrazione funzionale, con autentiche pratiche di autovalutazione e miglioramento delle scuole in termini di efficacia pedagogico-didattica? Di sviluppo collegiale e organizzativo? Di crescita delle professionalità educative?

Partendo da tali interrogativi, il Dipartimento di Scienze dell'Educazione 'G.M. Bertin' dell'Università di Bologna, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna, ha realizzato un percorso di ricerca e

**Parole chiave:**

Rapporto di Autovalutazione, Piano di Miglioramento, focus group, analisi lessicale

**Keywords:**

Self-Assessment Report, Improvement Plan, focus group, lexical analysis

accompagnamento dei processi di autovalutazione, quale strumento per il miglioramento degli istituti scolastici. Lo scopo principale è stato quello di individuare punti di forza e criticità di tali processi e mettere a punto suggerimenti e linee guida utili

ad accompagnare insegnanti e dirigenti scolastici nell'implementazione del Piano di Miglioramento. Nello specifico la ricerca ha avuto i seguenti obiettivi:

1. analizzare i processi di autovalutazione degli istituti scolastici emiliano-romagnoli e le problematiche incontrate, allo scopo di individuare aspetti di coerenza/incoerenza e di formulare le prime ipotesi sulle modalità di

applicazione più efficaci delle procedure RAV;

2. analizzare in profondità i percorsi collegiali e organizzativi di alcuni istituti scolastici (selezionati quali testimoni privilegiati) che hanno portato a scegliere le priorità e gli obiettivi di processo indicati nel RAV ai fini della successiva definizione del Piano di Miglioramento.

L'indagine si è incentrata inizialmente sull'analisi statistica e testuale dei 636 Rapporti di Autovalutazione elaborati in Emilia-Romagna.

In seguito si è proceduto all'analisi in profondità, mediante il coinvolgimento di diversi soggetti:

- i Nuclei Interni di Valutazione di 8 istituti scolastici (3 Istituti Comprensivi, 1 scuola secondaria di I grado, 4 scuole secondarie di II grado) dell'Emilia-Romagna, per un totale di  $N = 50$  soggetti tra dirigenti scolastici e insegnanti;
- un intero collegio docenti, per un totale di  $N = 73$  insegnanti.

**Aree di indagine e strategie di analisi dei dati**

Come anticipato, una prima area di indagine ha riguardato l'*analisi testuale* della Sezione 5 del RAV (Box "*Motivare la scelta delle priorità sulla base dei risultati dell'autovalutazione*") di tutti gli istituti scolastici dell'Emilia-Romagna ( $N = 636$ ), distinguendo gli istituti appartenenti al primo ciclo di studi da quelli appartenenti al secondo ciclo. Questa analisi è stata realizzata con tre specifici obiettivi:

1) descrivere i tipi di scelte effettuate dagli istituti scolastici per il miglioramento (priorità, traguardi e obiettivi di processo).

2) descrivere le principali linee di intervento per il miglioramento individuate dagli istituti scolastici.

3) analizzare le *motivazioni rispetto alla scelta delle priorità*.

La seconda area di indagine ha coinvolto i componenti dei Nuclei di valutazione di 8 istituti scolastici mediante l'utilizzo dei seguenti metodi di indagine:

- analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) tesa a identificare e valutare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce dello strumento RAV. Tale analisi è stata realizzata dapprima mediante un *focus group* che ha coinvolto i Nuclei di valutazione e, in seguito, ponendo a confronto le percezioni dei membri dei Nuclei con quelle di un intero collegio docenti ( $N = 73$ );
- questionario per l'analisi del funzionamento educativo della scuola per inquadrare il processo di autovalutazione nella cornice di una più ampia riflessione sul grado di collegialità dei processi che hanno luogo nell'organizzazione scolastica, con particolare attenzione alle aree Processi decisionali, Coordinamento e Comunicazione;
- intervista semi-strutturata per ricostruire il processo decisionale che ha accompagnato la stesura del RAV e l'identificazione delle priorità sulle quali agire;
- *focus group* teso a definire una mappa delle aree semantiche toccate nel commentare il processo di formulazione dei giudizi di valore e di scelta delle priorità identificate nel RAV;
- analisi SWOT incentrata sul processo di elaborazione del Piano di Miglioramento.

La terza area di indagine ha riguardato i dati relativi alle scelte per il miglioramento (priorità, traguardi e obiettivi di processo) presenti nel *database* ministeriale dei RAV dell'Emilia-Romagna e analizzati statisticamente allo scopo di descrivere gli ambiti di intervento scelti dagli istituti scolastici emiliano-romagnoli e le loro relazioni con alcune variabili di sfondo.

## Risultati principali

Di seguito, per ovvie ragioni di spazio, sono presentati per punti i principali risultati della ricerca che permettono di rispondere ad alcuni degli interrogativi di apertura e di comprendere come la scuola e gli insegnanti abbiano interpretato, vissuto e utilizzato questo nuovo strumento nato per il miglioramento.

### *Chi non è dentro non capisce*

Dai dati raccolti emerge con chiarezza come l'autovalutazione venga a oggi percepita come un'opportunità, soprattutto di impegno concreto nell'attuazione di un Piano di Miglioramento rispetto a diverse aree della propria proposta formativa e del funzionamento dell'organizzazione scolastica in genere, da parte di quanti si

sono applicati in prima persona nella realizzazione di questo processo in quanto membri del Nucleo di Valutazione.

Gli insegnanti esterni a tale organo forniscono valutazioni significativamente più negative rispetto ai componenti del Nucleo di Valutazione della propria scuola, sia in riferimento al processo auto-valutativo che riguardo alle sue ricadute.

La forte apprensione per le implicazioni che questa nuova pratica comporta sembra scaturire da una notevole disparità nel grado di conoscenza dell'autovalutazione e dello strumento RAV tra chi ha contribuito a essi in prima persona e chi ne ha conosciuto soltanto i prodotti finali.

### *Un miglioramento fattibile*

L'analisi statistica incrociata delle scelte di priorità e delle autovalutazioni di tutti gli istituti scolastici dell'Emilia-Romagna, effettuata per costruire uno sfondo interpretativo ai dati di tipo qualitativo, ha fatto emergere una loro elevata *propensione al miglioramento*. Effettivamente il 70,6% degli istituti scolastici affronta tutte o alcune delle criticità individuate, il 23,7% ha autovalutato positivamente tutte le aree di esito e ha deciso di intervenire su di esse per svilupparle e solo il 5,7% delle scuole, invece, ha deciso di non intervenire sulle aree di criticità, all'interno di una cornice di *fattibilità del miglioramento* alta e medio-alta (l'83,2% degli istituti ha scelto da 1 a 4 priorità di intervento).

Grafico 1 - Numero di istituti scolastici per propensione al miglioramento in Emilia-Romagna

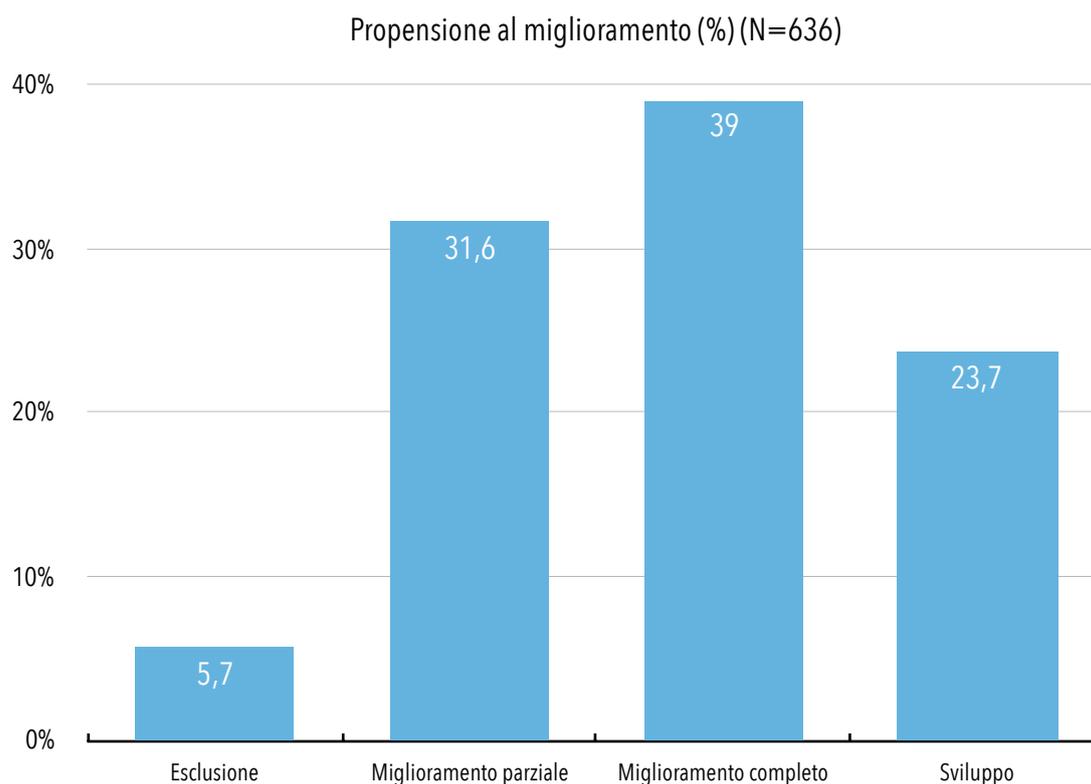
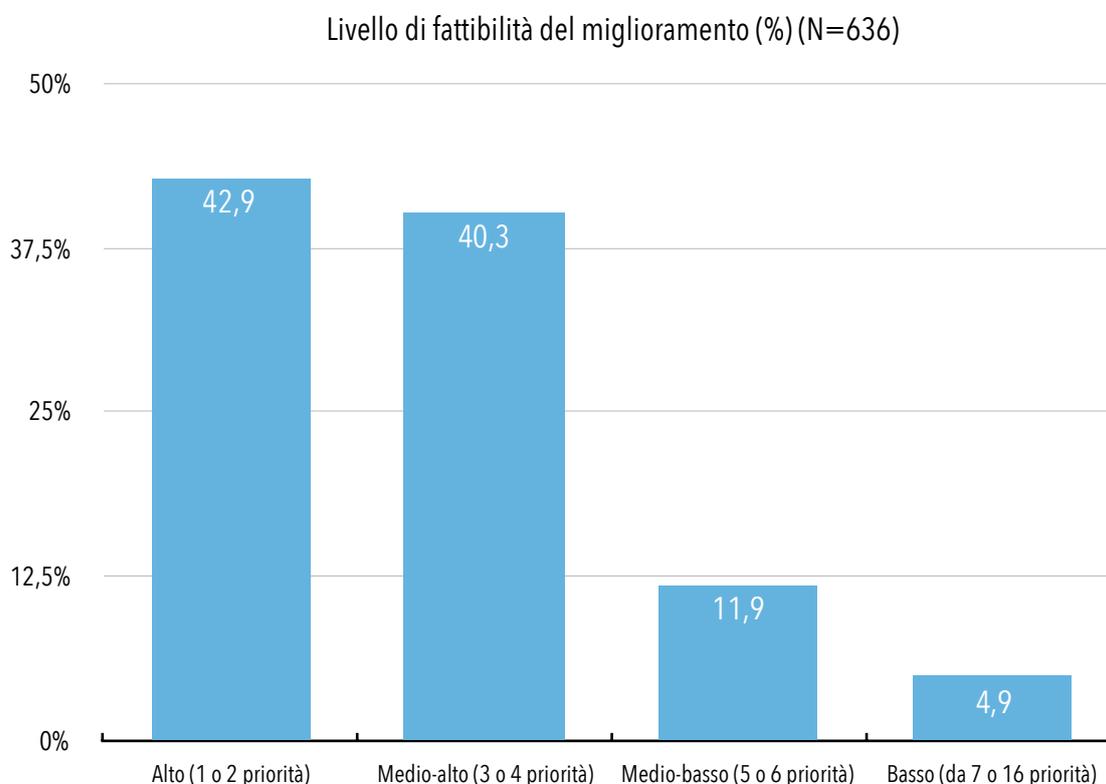


Grafico 2 - Numero di istituti scolastici per livello di fattibilità del miglioramento in Emilia-Romagna (valori percentuali)



### *Un processo percepito o agito in discontinuità*

I dati, sia di tipo qualitativo che quantitativo, suggeriscono una debole consapevolezza della circolarità del processo che unisce Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF), RAV e Piano di Miglioramento. I nessi che conducono dalla programmazione alla valutazione e, successivamente, al miglioramento hanno una natura ciclica che non emerge nella prospettiva dei Nuclei di Valutazione. Queste fasi vengono percepite come a sé stanti e in particolare il RAV emerge come elemento slegato da ciò su cui dovrebbe incentrarsi (valutazione dell'attuazione del PTOF) e da ciò che dovrebbe ispirare (Piano di Miglioramento). In altri casi, invece, la consapevolezza della continuità tra RAV e Piano di Miglioramento si rileva, ma in concomitanza con la consapevolezza di aver gestito la parte finale del RAV - quella della definizione delle priorità - con un approccio diverso da quello adottato per la stesura del Piano di Miglioramento, incentrato sulla fattibilità progettuale. Un esempio di quest'ultimo aspetto è riportato nel seguente stralcio tratto dalla trascrizione di un *focus group*.

TEMA	SOTTO-TEMA	STRALCIO DI TESTO
ELABORAZIONE DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO	Fattibilità dell'azione di miglioramento	<i>"Noi avevamo il semaforo verde, ma abbiamo colto l'occasione siccome erano troppi gli obiettivi, [...] li abbiamo asciugati, li abbiamo riaccorpati e rivisti. [...] Diciamo che la revisione era sulla fattibilità [...]. Soprattutto per il Piano di Miglioramento. Quando siamo andati a mettere le mani al Piano di Miglioramento, andando a strutturare le azioni conseguenti al Piano di Miglioramento abbiamo visto che era un'enormità il lavoro. Quindi... abbiamo fatto un pochino i conti realistici [...]. È un po' sovradimensionato... al di sopra delle nostre forze".</i>

### Una scelta parziale...

L'analisi approfondita del processo decisionale adottato dai Nuclei di Valutazione nella predisposizione del RAV e del Piano di Miglioramento ha messo in luce la presenza di criticità legate al momento della scelta. Questa evidenza assume due declinazioni diverse: la limitata considerazione di un ventaglio di priorità alternative su cui agire e l'analisi parziale di dati concreti a supporto o smentita rispetto all'adeguatezza delle priorità scelte per le ragioni sotto descritte<sup>1</sup>.

La tabella seguente mostra nella prima colonna il tema identificato, poi i sotto-temi che ne dettagliano il contenuto e, infine, uno stralcio di testo dell'intervista codificato in tale sotto-tema.

TEMA	SOTTO-TEMA	STRALCIO DI TESTO
CRITICITÀ NEL PROCESSO DI SCELTA DELLE PRIORITÀ INSERITE NEL RAV	Fattibilità come criterio principe nella scelta delle Priorità	<i>"Siamo tutti consapevoli che ci potessero essere delle alternative, ma alcune alternative non erano percorribili. Ci sono delle battaglie che si possono combattere e altre che sono dure da combattere e in questo momento bisognava fare un ragionamento con le risorse professionali che abbiamo".</i>
	Vincolo tempo che ha guidato le scelte	<i>"Io personalmente come diceva anche la collega ho sofferto per il tempo [...]. Mi son sentita delle deadline troppo pressanti, proprio perché siamo dei pionieri e quindi avevamo anche bisogno di capire meglio tutto".</i>

<sup>1</sup> Il contenuto delle interviste realizzate mediante *focus group* è stato utilizzato per condurre un'analisi tematica seguendo la procedura descritta da Braun V. e Clarke V. (*Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), pp. 77-101, 2006) e basata su un processo di codifica in 6 fasi, volta a creare *pattern* di significato stabili, quindi temi e relativi sotto-temi, ripetuti all'interno dei dati.

*Una scelta eteroguidata*

Le criticità del processo decisionale sono state determinate principalmente dalla necessità, avvertita in maniera consistente dalle diverse scuole, di basare la scelta delle priorità sulla fattibilità dei percorsi da intraprendere, in termini di accesso alle risorse necessarie alla loro attuazione (come visto nella tabella precedente). Altro fattore che sembra *guidare* la scelta delle priorità è stata la percezione di non fattibilità dell'intervento migliorativo di fronte a situazioni problematiche (ad es. un disfunzionale orientamento in ingresso) le cui cause sono molteplici e solo in minima parte sotto il controllo diretto dell'istituto scolastico. Lo stralcio di testo seguente, tratto dalla trascrizione di un *focus group*, illustra questo aspetto.

TEMA	SOTTO-TEMA	STRALCIO DI TESTO
SCelta DELLE PRIORITÀ	<p> <b>           Criterio di scelta:           </b>  <b>           fattibilità           </b>  <b>           indipendente dalle           </b>  <b>           risorse della scuola           </b> </p>	<p> <i>           "Molto pericoloso sarebbe stato mettere le mani direttamente sui risultati scolastici quando il problema essenziale qua dentro era l'accesso per cattiva scelta dettata da problemi che noi non abbiamo gli strumenti per poter gestire [...]. Questo è un problema che noi di fatto riusciamo a gestire poco, perché noi li riceviamo così. [...] come possiamo andare a mettere le mani su una situazione su cui non interveniamo? [...] Sono questioni che si possono gestire solo per ambito o comunque su situazioni politiche più allargate [...] a livello regionale".           </i> </p>

*Alla ricerca di un monitoraggio oltre la scuola*

I dati hanno fatto emergere la necessità di approfondire ulteriormente l'area dei risultati di apprendimento e dei risultati 'a distanza'. Si rileva una impossibilità di monitorare in maniera sistematica l'aderenza al consiglio orientativo fornito dalla scuola nel passaggio da un ordine di studio a quello successivo, ma anche la mancanza di informazioni relative ai risultati scolastici conseguiti. Le scuole avvertono l'indispensabilità di ottenere queste informazioni, e in più casi ricorrono a iniziative spontanee, poiché esse rappresentano un *feedback* a partire dal quale dovrebbero essere ri-orientate le strategie applicate in ambito didattico e le politiche interne relative all'orientamento. Più difficile appare invece (anche se i dati RAV lo consentirebbero) la capacità di riflettere criticamente su risultati di apprendimento in funzione delle scelte didattiche e organizzative della scuola.

Nella tabella seguente viene riportato il tema identificato mediante analisi tematica, i sotto-temi a esso afferenti e i relativi esempi di testo dell'intervista a un dirigente scolastico. Il rilievo di questo elemento di attenzione è, così come per i punti precedenti, principalmente imputabile al fatto che esso ricorre in maniera trasversale in tutti gli istituti scolastici coinvolti nel progetto.

TEMA	SOTTO-TEMA	STRALCIO DI TESTO
ESIGENZA DI MONITORARE CONTINUITÀ CON ORDINE SCOLASTICO PRECEDENTE E SUCCESSIVO	Monitorare i risultati a distanza per avere feedback di ritorno	<i>"E poi gli esiti dei risultati delle superiori che comunque ci sta, perché dobbiamo avere un feedback di ritorno [...]. È l'aver dei dati, la lettura dei dati di ritorno per quanto riguarda le attività con le superiori che ci interessa in questo momento in particolare [...]. Anche uno strumento che comunque, oltre alle prove Invalsi, è anche uno strumento di misurazione del nostro lavoro".</i>
	Iniziative autonome di dirigenti scolastici a insegnanti per trovare informazioni su risultati a distanza	<i>"I risultati a distanza io li avevo perché sono andata nelle scuole e ho chiesto 'mi servirebbero i dati dei miei ragazzi' per quello dico, non avevo lo strumento oggettivo [...]. Avevo il mio foglio di carta e io che scrivevo [...]. Vado a vedere di persona, una volta che mi presento di persona alla scuola, allora ti danno retta, altrimenti hanno altre mille cose da fare".</i>

### Pratiche e cultura in evoluzione

L'analisi dei testi del RAV, così come le trascrizioni delle interazioni verbali intercorse durante i *focus group*, sembrano far emergere pratiche e cultura ancora in evoluzione e molto differenziate rispetto alla logica dell'autovalutazione e del miglioramento continuo, come documentano i risultati riportati nella tabella seguente.

TEMA	SOTTO-TEMA	STRALCIO DI TESTO
ESIGENZA DI MONITORARE CONTINUITÀ CON ORDINE SCOLASTICO PRECEDENTE E SUCCESSIVO	Documentazione	<i>"Dobbiamo mettere ordine in tutto quello che abbiamo fatto [...] cioè, la documentazione [...] questa effettivamente ci manca. Ecco questo è un elemento che è venuto fuori oggi. [...] la documentazione ci sarebbe servita per [...] illustrare meglio il tutto".</i>
	Linguaggio	<i>"Per poter lavorare [...] non è stato semplice [...] quando hai così tanta diversità diventa difficile anche perché lì bene che ci sono linguaggi diversi, cultura diversa: con una stessa parola intendiamo cose completamente diverse e quindi all'inizio è stato difficoltoso".</i>
	Scuola come organizzazione	<i>"La scuola è qualcosa di complesso, non è come una ditta. Non si possono individuare certi meccanismi univoci per cui tu li metti tutti in fila, ti crei una tabella e sei a posto. Qui ridurre tutto a una tabella è riduttivo".</i>
	Raccolta dei dati	<i>"Mi sono reso conto adesso, elaborando i dati, che ho esagerato con le domande [...] ne ho fatte tante perché volevo monitorare tante cose e alla fine per cercare tutto diventa anche un po' un problema andare a stringere e a vedere cosa fare".</i>



L'analisi dei testi del RAV di tutte le scuole dell'Emilia-Romagna divise per cicli di studio ha fatto emergere contenuti interessanti anche per quanto riguarda la presenza di elementi ricorrenti tra le scuole nel *giustificare la scelta* di una determinata priorità, nonché la presenza di termini utilizzati con grande frequenza esclusivamente in riferimento a una specifica priorità.

Un esempio dell'analisi lessicometrica sulla giustificazione alla scelta delle priorità riportata nella Sezione 5 del RAV è riportato di seguito mediante *word cloud*, una rappresentazione grafica nella quale la dimensione e la centralità delle parole sono proporzionali alla loro frequenza nel testo analizzato e può essere visualizzato il numero di occorrenze di ciascuna parola. A titolo di esempio, i *word cloud* seguenti rappresentano le parole più frequenti nel giustificare la scelta della priorità "*Risultati a distanza*" da parte delle scuole dell'Emilia-Romagna: a sinistra gli istituti appartenenti al primo ciclo ( $N = 149$ ) e a destra il grafico relativo alle scuole del secondo ciclo ( $N = 69$ ).

Figura 2 - Motivare la scelta delle priorità: analisi lessicometrica



Presentiamo a titolo esemplificativo le considerazioni a partire da uno di questi dati. In entrambi i grafici risultano particolarmente evidenti le parole '*risultati*' (che compare 128 volte nelle motivazioni alla scelta dei *risultati a distanza* delle scuole del primo ciclo e 66 volte in quelle delle scuole del secondo ciclo) e '*competenze*' (rispettivamente 137 e 57 volte). L'analisi puntuale del testo evidenzia come la scelta dei *risultati a distanza* si associ con grande frequenza alla

scelta di agire sulle *competenze chiave e di cittadinanza*. Ma non solo: sia nelle scuole di primo che in quelle di secondo ciclo l'intenzione di agire sui *risultati a distanza* si traduce nell'impegno a garantire l'adozione di strategie capaci di favorire l'acquisizione di competenze che possano garantire il successo nell'ordine di studi successivo, come si rileva dalla lettura del testo completo.

### Cosa ci dicono i risultati della ricerca

La consistente mole di dati analizzati fa emergere con chiarezza lo sforzo, le difficoltà incontrate, ma anche la propensione al miglioramento delle scuole coinvolte.

In chiusura riprendiamo però alcuni punti di attenzione segnalati con forza dagli istituti scolastici che hanno preso parte alla ricerca, perché possono essere di aiuto per lo sviluppo futuro del processo:

- opportunità di inserimento del RAV nel normale funzionamento della scuola (e non come elemento sovrapposto) per facilitare il processo di cambiamento sottostante la logica del miglioramento continuo;
- necessità di intraprendere processi decisionali messi alla prova di analisi (anche sommarie) di tipo empirico (evitare le *scorciatoie decisionali* non supportate dai dati);
- necessità di concepire una programmazione basata sulle priorità tra gli obiettivi da perseguire (e non solo sulla fattibilità, ovvero sulla scelta di obiettivi meno ambiziosi per aumentare la probabilità di riuscita);
- opportunità di agire sulla base di informazioni relative alla efficacia e alla efficienza della scuola (l'assenza di informazione sull'esito delle proprie azioni rinforza la scelta di obiettivi collegati a risultati di breve termine).