

Glossario dei termini chiave della valutazione e della pianificazione strategica¹

a cura di Sara Mori e Michela Freddano

Attendibilità¹: Coerenza o affidabilità di dati e giudizi di valutazione, in riferimento alla qualità degli strumenti, delle procedure e delle analisi impiegate per la raccolta e l'interpretazione dei dati della valutazione.

Attività¹: Insieme di azioni realizzate nell'ambito di un progetto per fornire i servizi necessari ai beneficiari o ad altri soggetti.

Attori chiave o stakeholder¹: Individui, gruppi di persone, istituzioni, imprese, organizzazioni che possono avere un interesse nel successo o nel fallimento di un determinato progetto o programma. Si tratta quindi di soggetti che direttamente o indirettamente, in modo positivo o negativo, possono influenzare o essere influenzati dal progetto o programma.

Azione¹: Operazioni elementari e concrete utili a compiere le attività.

Ciclo di vita di un progetto¹: Insieme delle cinque fasi in cui si articola, in linea di massima, la "vita" di un progetto secondo il *Project Cycle Management* (Gestione del ciclo del progetto): Programmazione o Linee guida, Progettazione di massima o Identificazione, Progettazione esecutiva o Formulazione, Realizzazione/Attuazione dell'intervento progettuale, Valutazione.

Ciclo PDCA¹: Ciclo di quattro fasi per realizzare il miglioramento continuo così descritto da Deming: *Plan* (pianificazione: serve per individuare il problema o gli obiettivi e proporre strategie e fini) - *Do* (esecuzione: attuazione delle azioni pianificate) - *Check* (verifica: si effettua tramite la misurazione e il monitoraggio delle azioni intraprese per valutare eventuali scarti rispetto agli obiettivi ipotizzati) - *Act* (azione, adattamento e correzione: prevede l'adozione di azioni per migliorare ulteriormente i risultati raggiunti). Il ciclo sottolinea che i programmi di miglioramento devono iniziare con un'attenta pianificazione, cui devono far seguito un'implementazione efficace, un controllo costante ed eventualmente un adattamento. I programmi di miglioramento devono riprendere nuovamente da un'attenta pianificazione in un ciclo continuo.

Un'altra versione di questo modello - OPCDA - prevede una fase antecedente alle quattro tipiche, identificata con la lettera "O" che sta per "osservazione", "afferrare la condizione attuale".

Coerenza interna¹: Criterio, impiegato nell'ambito del *Project Cycle Management*, che indica in che misura il progetto è costruito in modo logico, cioè in che misura i legami logici tra i diversi elementi del progetto (attività, risultati, obiettivi) sono

¹ Il Glossario dei termini della valutazione e della pianificazione strategica utilizzati è stato predisposto dalle Autrici per favorire la condivisione tra i sessantasei osservatori consapevoli di un linguaggio comune e per facilitare la lettura dei documenti delle scuole e il completamento delle relative griglie di analisi.

consistenti. La coerenza interna è massima quando le attività portano ai risultati desiderati e i risultati conducono agli obiettivi stabiliti.

Criterio di qualità¹: Il criterio di qualità si riferisce agli elementi o ai caratteri che definiscono la qualità di un prodotto o di una prestazione.

Efficacia³: La capacità del bene o servizio fornito da un'organizzazione di soddisfare la domanda o i bisogni (efficacia esterna o sociale); la capacità di raggiungere gli obiettivi programmati nello svolgimento delle proprie attività o di particolari rami di questa (efficacia interna o gestionale). Gli obiettivi a loro volta si distinguono, secondo l'importanza e l'orizzonte temporale di riferimento in: immediati, intermedi, finali o strategici.

Efficienza³: Riguarda la trasformazione dell'*input* (fattori produttivi) in *output* (volume/valore della produzione); si riferisce al modo in cui le risorse disponibili sono utilizzate per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Esiti²: nel RAV la macroarea degli Esiti si riferisce alla valutazione dei prodotti della scuola, ovvero ai risultati raggiunti dagli studenti articolati in: risultati scolastici, acquisizione di competenze di base e di competenze chiave e di cittadinanza e risultati a distanza.

Fattibilità¹ (studio/fase di): In fase di progettazione esecutiva, lo studio di fattibilità verifica se il progetto è solido e la probabilità che soddisfi i bisogni dei beneficiari. E' un esame critico di tutti gli elementi di un progetto, dai dettagli operativi agli aspetti tecnici, economici, ambientali e socioculturali.

Identità dell'organizzazione¹: Elementi che consentono di identificare "chi è" (mandato istituzionale e missione) e "cosa fa" (declinazione della missione e del mandato di aree strategiche).

Indicatore: L'indicatore è una qualsiasi altra entità, in qualche modo rilevabile, che "sta per" un'altra, non direttamente rilevabile. È legato a un concetto generale più complesso (anche detto costrutto) da un rapporto di indicazione o rappresentanza semantica. L'indicatore rappresenta una specifica proprietà o dimensione di un concetto più generale³. Si distingue tra indicatori descrittivi e valutativi: nel primo caso si chiede all'individuo di descrivere risorse e condizioni; mentre con l'indicatore valutativo si chiede all'individuo di valutare condizioni.

Nel RAV le aree relative al Contesto, agli Esiti e ai Processi rappresentano dei costrutti complessi, articolati al loro interno attraverso proprietà e dimensioni specifiche. Gli indicatori rappresentano le descrizioni delle dimensioni che articolano ciascuna area, fondate su elementi osservabili².

In un Piano di Miglioramento, misure che sono indicative e che mostrano, ad esempio, l'effetto di un'azione. I principali indicatori possono essere di previsione o di

risultato e possono riguardare, oltre ai risultati veri e propri, anche i mezzi, l'andamento o l'ambiente. Costituiscono gli elementi su cui basare l'analisi e il confronto¹.

Innovazione¹: L'innovazione è il processo per il quale le buone idee sono tradotte in nuovi servizi, processi, strumenti, sistemi e interazioni sociali. Un'istituzione può essere definita innovativa quando un compito esistente è svolto in un modo "nuovo" o quando essa offre ai discenti/alle famiglie un servizio nuovo in modo diverso da quanto avviene tradizionalmente.

Intervento¹: Entrata in azione mentre un evento è in corso con l'obiettivo di modificare quanto sta avvenendo.

Linea strategica¹: Riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi chiave e indica la modalità che l'organizzazione intende perseguire.

Missione¹: Descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi stakeholder. La missione di un'amministrazione pubblica discende da una politica pubblica e/o da un mandato istituzionale. È la "ragion d'essere" dell'organizzazione (è la risposta a domande, quali, ad esempio: "Chi siamo?" "Che cosa vogliamo raggiungere?"). Le finalità che un'organizzazione decide di perseguire per ottemperare alla sua missione sono definite nella sua visione.

Monitoraggio³: Attività (dispositivo, apparato, sistema) deputata ad assicurare che tutte le informazioni rilevanti per un determinato fenomeno siano osservabili e osservate lungo l'intero periodo di svolgimento dello stesso o oltre; il monitoraggio si limita a garantire l'osservabilità di informazioni rilevanti per un determinato fenomeno, ma nulla dice in merito a come si possano interpretare tali informazioni, aspetto di pertinenza invece della valutazione, la quale, se del caso, avvalendosi anche di informazioni di altra natura in aggiunta a quelle messe a disposizione dal monitoraggio, è chiamata a esprimere giudizi su quel fenomeno e, talvolta, sulle cause che possono avere condotto a quel risultato.

Obiettivo³: Esprime il cambiamento positivo atteso da un programma o progetto. Solitamente si distinguono ed ordinano gerarchicamente tre tipi di obiettivo:

- l'obiettivo generale che fa riferimento all'impatto di più ampia portata al quale un progetto o programma vuole contribuire;
- l'obiettivo specifico rappresenta lo scopo principale che è alla base di un intervento e illustra le trasformazioni o i benefici che i gruppi destinatari dovrebbero ottenere da quell'intervento: corrisponde ai risultati desiderati e si colloca nel breve medio periodo;
- gli obiettivi operativi, infine, detti anche strumentali perché concorrono al raggiungimento dell'obiettivo specifico, indicano le realizzazioni tangibili frutto delle attività implementate.

Obiettivo di miglioramento¹: Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole arrivare. Essi descrivono i risultati o effetti finali (*outcome*) che l'organizzazione si propone di perseguire.

Obiettivo di processo²: Gli obiettivi di processo sono obiettivi operativi di breve termine funzionalmente collegati con gli obiettivi generali.

Nel RAV gli obiettivi di processo rappresentano una descrizione delle attività e degli interventi che si intendono realizzare per contribuire al raggiungimento delle priorità individuate. Ogni obiettivo deve essere ricondotto all'interno di una delle aree di processo e deve essere funzionalmente collegato con una o più priorità strategiche individuate dalla scuola.

Piano¹: Documento formalizzato che descrive come si possono realizzare gli obiettivi del progetto, considerando che le risorse disponibili sono limitate nel tempo, nella quantità e nella tipologia. Il piano è il risultato del processo di pianificazione ossia di definizione delle attività da svolgere, di descrizione delle modalità con cui interagiscono, di definizione e allocazione delle risorse nelle varie attività, di definizione dei tempi e dei costi associati al lavoro.

Piano di miglioramento¹: Un insieme di interventi coerenti e collegati tra loro. [...] Pianificare significa in questo caso porre l'attenzione sulla multidimensionalità dei problemi organizzativi e gestionali. Queste diverse esigenze di azione devono però essere portate a coerenza, integrate: in altre parole devono essere finalizzate al problema in questione.

I principi generali per un buon Piano di Miglioramento:

- la trasparenza: il piano deve essere comunicato al contesto interno della scuola e agli *stakeholder* esterni (sito internet, riunioni, collegio);
- immediata intelligibilità: il PdM non deve essere lungo o dispersivo, ma pratico e chiaro in modo da poter essere comprensibile a tutti gli *stakeholder*;
- veridicità e verificabilità: il piano deve corrispondere alla realtà dell'organizzazione e per ogni indicatore di valutazione deve essere definita la fonte di provenienza;
- partecipazione: la partecipazione della dirigenza e del personale nelle scelte del piano e la condivisione di questo con gli *stakeholder* sono fondamentali per la sua efficacia.
- coerenza interna ed esterna: il piano deve essere coerente con il contesto di riferimento e con la realtà delle risorse disponibili nell'organizzazione;
- l'orizzonte temporale: devono essere ben definiti a breve e lungo termine i tempi previsti per il raggiungimento degli obiettivi.

Priorità (strategiche)²: Le priorità rappresentano gli obiettivi generali di un intervento o di un programma di miglioramento, generalmente realizzabili nel medio-lungo termine.

Nel RAV gli obiettivi generali degli interventi di miglioramento che la scuola dichiara di voler realizzare sono riferibili nell'ambito della *mission* propria di ogni istituzione

scolastica, al successo formativo di ogni alunno, da perseguire nel quadro di uno sviluppo armonico e integrale della persona. Le priorità pertanto sono enunciazioni che definiscono in termini astratti gli obiettivi di medio-lungo termine riferiti al miglioramento degli esiti degli studenti.

Processo²: I processi si riferiscono alle attività intraprese e agli interventi effettuati dalla scuola per realizzare un progetto o perseguire gli obiettivi derivanti dalla propria *mission*. Nel RAV, i processi sono ricondotti a due macroaree: pratiche educative e didattiche, e pratiche gestionali e organizzative.

Progetto: Derivato dal latino *proiectum* (part. pass. di *prōicere*: proiettare, gettare innanzi), il termine indica una proiezione nel futuro, una pre-figurazione di azioni, di processo e di strategia tesi al raggiungimento di uno o più obiettivi predefiniti, nella prospettiva di garantire un elevato grado di coerenza interna ed esterna. In questo senso il progetto definisce anche le risorse economiche, umane, gestionali e di strutture, i tempi, i contesti più utili alla sua realizzazione; dovrebbe anche precisare i criteri di valutazione e di monitoraggio³.

Nel contesto scolastico, insieme di interventi "integrati" o "multisetoriali" e "a più attori", vale a dire composti da azioni di natura diversa e ideati e portati avanti da un gruppo di enti e soggetti diversi (detti anche progetti "in partenariato"). Un progetto, in linea di massima, presenta le seguenti caratteristiche: è un insieme di attività che permette di raggiungere obiettivi chiari in un determinato arco di tempo, identifica e coinvolge, ove possibile, gli attori-chiave e i beneficiari sin dall'inizio, definisce in modo preciso il meccanismo di gestione e di coordinamento, fissa criteri e strumenti per il monitoraggio e la valutazione, si inserisce all'interno di una politica, di un programma o, comunque, di una programmazione strategica¹.

Programma³: Un insieme complesso e logicamente strutturato di progetti e azioni correlati e complementari, che vengono gestiti in maniera coordinata, al fine di: a) raggiungere gli obiettivi specifici delle singole attività previste; b) contribuire così al conseguimento dell'obiettivo generale del programma considerato; c) semplificare e facilitare il controllo dell'intero sistema. Un programma mobilita risorse umane, organizzative e finanziarie, ed è delimitato in termini di ambito, di tempo, di territorio e di budget. La responsabilità di un programma è riconducibile ad una o più organizzazioni che condividono il potere decisionale. Per le sue precipue caratteristiche il concetto di programma può essere accostato a quello di sistema.

Rubrica di valutazione²: La Rubrica di valutazione è uno strumento di valutazione utilizzato per esprimere un giudizio sulla qualità di un prodotto o di una prestazione.

Le rubriche di valutazione sono utilizzate nell'ambito della valutazione autentica delle prestazioni degli studenti; esse sono state adattate negli anni ad altri contesti, come la valutazione delle prestazioni delle scuole (si vedano le griglie utilizzate dagli Ispettori dell'*Office for Standard in Education* - Ofsted). Una rubrica contiene i criteri oggetto di valutazione, una scala di punteggi e una descrizione delle prestazioni buone e meno buone per ciascun livello individuale della scala.

Scenario³: Strumento dinamico di rappresentazione che costituisce lo sfondo, il campo di azione in cui ha luogo un evento e, in modo figurativo, un'attività, progetto, programma, ecc. Lo scenario può essere ad es. politico, sociale, economico, culturale, normativo.

Target¹: Valore, espresso in termini quantitativi, del risultato che ci si prefigge di ottenere rispetto a un obiettivo e al relativo indicatore.

Traguardi² (di lungo periodo): I traguardi si riferiscono ai risultati attesi in relazione agli obiettivi generali. Nel RAV essi rappresentano delle definizioni in termini operativi delle priorità, poiché traducono in forma osservabile e misurabile i contenuti delle priorità.

Validità¹: Il grado in cui le strategie e gli strumenti di raccolta dei dati misurano ciò che si propongono di misurare.

Visione¹: Il sogno realizzabile o l'aspirazione di quello che l'organizzazione vuole fare e raggiungere. Il contesto di questo sogno è determinato dalla missione dell'organizzazione.

Valutazione⁴: La valutazione è un complesso di attività coordinate, di carattere comparativo, basate sulla metodologia della ricerca delle scienze sociali e ispirate ai suoi metodi, che ha per oggetto interventi intenzionali (svolti o che si intende svolgere) e in quanto tali razionalmente intelligibili, con l'obiettivo di produrre un giudizio su di essi in relazione al loro svolgersi o ai loro effetti.

Riferimenti bibliografici

[1] Bellotti S., 2014, (a cura di) *CAF Education 2013. Migliorare le organizzazioni pubbliche attraverso l'autovalutazione*, testo disponibile in italiano al sito <http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/t-autoval/CAFEducation.pdf>.

OCSE, 2003, *Glossario dei principali termini usati in valutazione e gestione basata sui risultati*, testo disponibile al sito <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/17484948.pdf>.

Formez, 2009, *Glossario Project Cycle Management*, testo disponibile al sito http://focus.formez.it/sites/all/files/Glossario_PCM.pdf.

Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, 2010, *Delibera n. 112. Struttura e modalità di redazione del Piano della performance* (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, 150), testo disponibile al sito <http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/materiali/Delibera-n.112.2010.pdf>

[2] INVALSI, settembre 2015, *Glossario RAV. Definizioni dei termini*, testo disponibile al sito http://www.invalsi.it/snv/docs/glossario_rav.pdf.

[3] Bezzi C., 2011, Glossario della ricerca valutativa, testo disponibile al sito <https://bezzicante.files.wordpress.com/2014/05/glossario-6.pdf>.

Bezzi C., 25 febbraio 2012, a cura di, *Glossario della valutazione*, testo disponibile al sito www.valutazioneitaliana.it.

[4] Palumbo M., 2001, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, Franco Angeli, Milano.