

*La scuola italiana attuale è il risultato di una storia lunga e complessa [1] che negli ultimi anni si è arricchita di sperimentazioni e **riforme strutturali** che ne hanno modificato l'aspetto: il dibattito sugli obiettivi da raggiungere, le metodologie da utilizzare e gli esiti da misurare è ancora oggi molto vivo ed incoraggia continue pubblicazioni, che a volte, come ricorda il Prof. De Mauro, sono *intitolate allo sfascio o al fallimento* [2] o sono portatrici di facili e semplicistiche soluzioni.*



Il tema “scuola” è dunque oggetto di molte attenzioni. Il contributo che qui viene proposto non vuole offrire nuovi **spunti ed argomentazioni per alimentare questo dibattito**; intende, invece, promuovere una riflessione sull'**opportunità di un'azione di monitoraggio che descriva il mondo della scuola e lo renda più attraente**, in termini di infrastrutture, di competenze professionali e di miglioramento degli apprendimenti. La

reflessione che viene suggerita nasce dall'esperienza e dalla misurazione dei risultati dei **Programmi Operativi Nazionali (PON)** attivi nelle regioni dell'Obiettivo Convergenza (**Calabria, Campania, Puglia e Sicilia**) e propone, nella pratica scolastica, un modello di monitoraggio che consenta di cogliere i problemi emergenti e di riflettere sulle attività intraprese in relazione al processo che si intende dirigere e agli obiettivi che si intendono perseguire. Sarà utile, a premessa di questa indagine, fornire una schematica definizione di **“scuola come un sistema complesso di relazioni, modelli educativi”** e infrastrutture fondato su un principio di **autonomia didattica, organizzativa ed amministrativa**. La scuola, così intesa, avrà tra i suoi compiti un obiettivo di particolare importanza: realizzare quella che il filosofo Karl Popper [3] chiama *società aperta*. Deve, infatti, formare persone in grado di affrontare in modo razionale i problemi, di prendere decisioni responsabili e di riconoscere e correggere i propri errori. Una scuola *aperta*, alla pluralità di valori e di credenze, alle molte visioni del mondo, alla diversità e al confronto fra le idee, può progettare interventi didattici sulla base delle esigenze conoscitive dei propri studenti e adottare, nell'analisi delle proposte formative erogate, **una logica “multidimensionale e multistakeholder”** [4].

Per riuscire in questo compito, di fronte ad una realtà in continuo divenire che richiede di intercettare nuovi bisogni formativi ed esigenze conoscitive, la scuola deve dotarsi di uno strumento di “orientamento”, una bussola che indichi possibili sentieri da percorrere ed offra nuove possibilità. L'esperienza dei Programmi Operativi Nazionali (PON), rinnovati con la Programmazione Unitaria 2007-2013 [5], rappresenta una realtà interessante che sostiene il sistema-scuola delle quattro regioni dell'Obiettivo Convergenza attivando, come strumenti di “orientamento e di governance” [6], azioni di monitoraggio che permettono di *migliorare la capacità decisionale, la scelta degli interventi, la sostenibilità delle azioni, l'efficacia delle iniziative da attuare, l'efficienza degli investimenti da fare, la trasparenza, la partecipazione e la condivisione* [7]. Il concetto di monitoraggio proposto dalla nostra riflessione assume, rispetto al significato tradizionale di “controllo”, “verifica”, una dimensione semantica più ampia: **monitorare** [8] **significa avvertire, consigliare - monitor probabilmente era il suggeritore, il servo nomenclatore**; la parola *monitore* rimanda alle pubblicazioni settecentesche. Il *Monitore Italiano* è infatti il nome di un periodico politico indipendente (dal nome della rivista francese *Moniteur*) fondato nel 1798 a Milano, al quale hanno collaborato filosofi, letterati, studiosi come Melchiorre Gioia e Ugo Foscolo [9]. Il periodico doveva informare i lettori sulle novità politiche della Repubblica Cisalpina offrendosi come guida per comprendere i cambiamenti più rilevanti [10]. Nel contesto educativo promosso dai PON il termine monitoraggio, pur mantenendo l'accezione

originaria di **consigliare** e l'accezione moderna di **informare**, ha una nuova valenza conoscitiva: è **azione di ricerca**, *procedura di osservazione sistematica, ovvero un insieme organizzato di attività finalizzate al reperimento di dati e informazioni sullo sviluppo del progetto in relazione alle azioni, gli obiettivi, gli strumenti e le regole di riferimento* [11]: il monitoraggio può diventare un tassello importante per strategie qualitative di miglioramento e innovazione, ed in questo si può associare al concetto di "autonomia di ricerca e di sviluppo" previsto dalla Legge 59/97 [12]. L'azione di monitoraggio invita la scuola ad avviare una "**autodiagnosi**" [13] dei propri punti di forza e di debolezza, attivando nello stesso tempo un processo di significazione che, una volta definiti gli indicatori [14] di realizzazione e di *performance*, supporta la scuola nella comprensione dei fattori e degli aspetti utili ad orientare i processi decisionali e a favorire il miglioramento sia delle competenze professionali del personale docente sia dell'apprendimento degli studenti. Monitorare le competenze e gli apprendimenti non significa, però, "valutare", ma analizzare e riconoscere i risultati ottenuti **tenendo presente le metodologie utilizzate**; il prof. Tessaro precisa il valore "comprensivo" della valutazione: [...] **valutare significa attribuire o dichiarare il valore di qualcosa, significa valorizzare qualcosa in funzione di uno scopo**. Valutare nella scuola è *individuazione e ricerca di ciò che ha valore (negli apprendimenti, negli insegnamenti, nell'istituzione) per la formazione della persona* [15]. L'elemento centrale del monitoraggio che viene qui descritto e dunque dello strumento di orientamento per la scuola è la **relazione misurazione-osservazione** [16]: "misurare" significa acquisire "*informazione organizzata relativa a determinati fenomeni*" e consiste nell'adozione di "**unità di misura**", di indicatori e soglie critiche che di volta in volta vengono ridefiniti a seconda dei risultati raggiunti, e nell'uso di capacità di osservazione. "**Osservare**" in questo contesto è un **atto intenzionale**: [...] è un guardare mirato, per mettere a fuoco ciò che si ritiene significativo e rilevante, ed è insieme un registrare ciò che è rilevante per uno specifico obiettivo. Saper osservare implica dunque assai più di quanto la parola non suggerisca: significa imparare a guardare intenzionalmente in modo da poter "serbare" e cioè conservare i dati osservati, per poterci tornare sopra e riflettere. Per fare questo occorre saper descrivere e nominare ciò che si osserva, essere perspicui, evitando la generalizzazione e evitare di interpretare troppo presto, ma osservare lungamente da più punti di vista. Ma osservare vuole anche dire descrivere il più possibile fedelmente le caratteristiche di un determinato evento, di un comportamento, di una situazione e delle condizioni in cui si verifica [17].

Sono facilmente identificabili due tipologie di osservazione: una libera e una controllata.

La prima, macroscopica, consiste in una analisi del territorio in grado di registrare le sollecitazioni, i cambiamenti e le impressioni che vengono immediatamente percepite: chi osserva, guarda con *occhio pulito, rilevando ciò che lo colpisce di più o che per esperienza, formazione o sue attitudini personali ritiene più importante* [18].

La seconda tipologia, più di dettaglio e guidata da obiettivi specifici di indagine e raccolta dei dati, inserisce la misurazione degli impatti sul mondo della scuola all'interno di una procedura di analisi: definiti gli obiettivi, la scuola procede con una autodiagnosi in grado di rilevare punti di forza e di debolezza sui quali agire avviando interventi formativi ed infrastrutturali. Queste due tipologie di osservazione sono sperimentate nel **Rapporto di monitoraggio 2011** [19], relativo all'esperienza PON delle quattro regioni dell'Obiettivo Convergenza, nel quale viene delineato un vero e proprio modello di monitoraggio che contiene analisi qualitative e quantitative. Il modello si articola in tre fasi: le prime due utilizzano i dati del Sistema Informativo [20], mentre per la terza è necessaria la definizione di strumenti di ricerca costruiti ad hoc:

1. nella prima, l'indagine si occupa di analizzare il "contesto e il territorio" rilevando dati di sintesi relativi alle distribuzioni



di frequenze e ai tassi di partecipazione degli studenti;

2. nella seconda vengono definiti gli indicatori di *performance* attraverso i quali misurare i risultati e l'impatto della formazione;
3. nella terza sono promossi "approfondimenti specifici" che rispondono a precise esigenze conoscitive, locali o nazionali.

In altre parole, applicando questo modello di monitoraggio nella pratica scolastica, la scuola riconosce attraverso un'autodiagnosi [21] le criticità (ad es. scarsa conoscenza della lingua inglese) e le eccellenze (ad es. buone competenze informatiche degli studenti) in modo da divenire consapevole annualmente del livello di competenza e conoscenza raggiunto dagli studenti [22]: quanti studenti hanno votazioni insufficienti rispetto all'intera popolazione studentesca dell'istituto, quanti hanno ottenuto crediti scolastici e via di seguito. Successivamente, sulla base dei dati rilevati, definisce indicatori di *performance* ed avvia interventi formativi (corsi di recupero, corsi extra-scolastici) o di potenziamento di discipline curriculari, oppure progetta interventi infrastrutturali (ad es. acquisto di laboratori). **La definizione di tali indicatori può variare a seconda del target di riferimento e degli obiettivi che si intendono raggiungere;** per esempio, si possono considerare:

- i tassi di ricaduta di un intervento formativo (ad es. quanti studenti ottengono la sufficienza);
- il miglioramento curricolare in discipline scientifiche dovuto all'uso di laboratori o materiali multimediali;
- la partecipazione a gare di eccellenza o a progetti di stage sostenuti dalla scuola nel territorio;
- la presenza e l'utilizzo di strumenti di direzione strategica affinché la scuola possa allineare i comportamenti organizzativi alle priorità;
- la gestione delle variabili organizzative e di contesto che incidono sugli apprendimenti degli studenti e sulle competenze professionali dei docenti.

Anche **il gradimento dell'offerta formativa** e della gestione amministrativa e la qualità percepita in termini di soddisfazione dei bisogni può, e dovrebbe, diventare esso stesso un indicatore di *performance*.

Il calcolo degli indicatori di *performance* permette di conoscere l'andamento e l'efficacia della formazione e dei servizi erogati e apre alla possibilità di individuare "circoli virtuosi". Nell'esperienza dei PON, adottando proprio questo modello di monitoraggio, è stato possibile riconoscere che la formazione extra-curricolare, sostenuta dal Fondo Sociale Europeo e dal Fondo di Sviluppo Regionale, ha coinvolto oltre il 70% dei docenti delle quattro Regioni dell'Obiettivo Convergenza che hanno beneficiato di interventi formativi sulle competenze di base e sulle competenze trasversali. Relativamente agli studenti, partecipare ad un corso PON ha contribuito al raggiungimento della sufficienza [23] non solo nella disciplina per la quale lo studente ha frequentato il corso, ma anche in altre discipline curriculari: in questo senso, è possibile leggere l'azione dei PON come un sostegno anche metodologico per il miglioramento degli apprendimenti. Nell'ultima fase, relativa agli approfondimenti specifici, la scuola può avviare e misurare i risultati di istanze conoscitive, in base alle sollecitazioni che arrivano dal territorio, che spingono a ri-orientare e ampliare l'offerta formativa. Questa terza fase del modello di monitoraggio prevede l'utilizzo di strumenti di ricerca costruiti ad *hoc*, come questionari strutturati e interviste in profondità. Nel "Rapporto di monitoraggio 2011" sono stati approfondite indagini che utilizzano questo tipo di tecniche, illustrate nell'articolo *Approfondimenti qualitativi: i disegni della ricerca dell'Ufficio PON*: si è appena conclusa la fase di ricerca sul campo (somministrazione questionari e realizzazione interviste) ed il materiale raccolto è in fase di analisi. La riflessione qui condivisa propone perciò un'azione di monitoraggio come una **strategia particolarmente indicata per sostenere lo sviluppo di processi di innovazione nella scuola** [24], e, nell'ottica di un trasferimento di "pratiche efficienti", invita ad osservare con attenzione gli esiti

dell'esperienza dei PON sul sistema-scuola delle regioni Calabria, Campania, Puglia e Sicilia. *L'elemento della cooperazione, della condivisione e della partecipazione responsabile di tutti gli attori del processo* [25] è infatti un obiettivo trasversale dei PON che si occupano di diffondere modalità di adattamento ed innovazione dei modelli di istruzione, di inclusione sociale e di collegamento con il mercato del lavoro.

Bibliografia e Sitografia

CERINI G., voce "Monitoraggio", nel portale [Funzione Obiettivo](#), il sito è stato consultato il 5/9/2011.

DE MAURO T., *Il Paese cresce se studiamo tutti*, articolo apparso nella sezione Cultura del Corriere della Sera il 17 maggio 2011, http://www.corriere.it/cultura/11_maggio_17/de-mauro-dibattito-mastrocola_3e5da48e-8056-11e0-845d-a4559d849f1e.shtml, sito consultato il 5/9/2011

GAUDIO A., *La storia della scuola italiana e delle sue riforme* in "Nuova Secondaria" n. 8, 15 aprile 2000. L'articolo è stato consultato online il 5/9/2011
<http://www.edscuola.it/archivio/didattica/storiasec.html>

GAUDIO A., *L'eredità educativa del Novecento* in "Proposta educativa del Movimento di Impegno Educativo di A. C.", a. VIII, n. 2, maggio-agosto 1999, 29-31. L'articolo è stato consultato online il 5/9/2011 <http://www.edscuola.it/archivio/didattica/ereduc.html>

Istituto Magistrale Statale B. Croce, "Monitoraggio, per un controllo sistematico degli interventi formativi", http://www.magicroce.it/e107_files/downloads/monitoraggio_pon_2005.pdf, il sito è stato consultato il 5/9/2011

NARDI A., *Osservare la lezione: sull'uso di materiale video nell'analisi dell'azione didattica*, in "Tecnologie Didattiche" vol. 29, n. 2 2003

PILERI P., *Gli indicatori come strumento di applicazione e monitoraggio delle politiche per la mobilità sostenibile*, <http://www.osimos.it/uploads/assets//indicatori.pdf>, sito consultato il 5/9/2011

POPPER K., *La società aperta ed i suoi nemici*, Armando Editore, Roma, 1996

POZZO G., *L'osservazione: uno strumento per conoscere che cosa succede in classe*, materiale per il "Master in didattica dell'italiano lingua straniera non materna" dell'Università per stranieri di Perugia, <http://elearning.unistrapg.it/dspace/bitstream/2447/61/1/pozzo001.pdf> sito consultato il 5/9/2011

TESSARO F., *I fondamenti della valutazione scolastica*, per il Corso di Perfezionamento "Teorie dell'Istruzione e della Ricerca Didattica", 2004/2005, Laboratorio RED, SSIS Veneto

TESSARO F., *Il monitoraggio tra indagini e rilevazioni*, per il Corso di Perfezionamento "Metodi e tecniche della valutazione", 2007/2008, Laboratorio RED, SSIS Veneto

Programma Operativo Nazionale "Competenze per lo Sviluppo" FSE - 2007 IT 05 1 PO007, <http://archivio.pubblica.istruzione.it/fondistrutturali/documenti/competenze.shtml>

Rapporto di Monitoraggio 2011 FSE e FESR, a cura dell'Ufficio PON – ANSAS, in corso di

stampa

Il Pon Istruzione e i suoi protagonisti. Un modello di monitoraggio, a cura dell'Ufficio PON – ANSAS, in corso di stampa

[1] A. Gaudio, *La storia della scuola italiana e delle sue riforme* in “Nuova Secondaria” n. 8 , 15 aprile 2000. L’articolo è stato consultato online il 5/9/2011
<http://www.edscuola.it/archivio/didattica/storiasc.html>.

[2] T. De Mauro, *Il Paese cresce se studiamo tutti*, articolo apparso nella sezione Cultura del Corriere della Sera il 17 maggio 2011.

[3] K. Popper, *La società aperta ed i suoi nemici*, Armando Editore, Roma, 1996.

[4] Il termine “multistakeholder” si riferisce alla pluralità di giudizi e di rappresentazioni che ogni attore, in quanto osservatore di aspetti specifici diversi, si costruisce nel tempo. Si tratta di avviare un modello di analisi di natura “relativa”, che cioè prenda forma dal confronto tra le opinioni e i punti di vista dei soggetti che agiscono all’interno del sistema. Il termine “multidimensionalità” indica la necessità di scomporre l’analisi per punti di vista differenti, per poi integrarli in un unico modello che tenga insieme tutte le dimensioni nelle quali si riconoscono gli attori coinvolti.

[5] La Programmazione è finanziata dai fondi FSE e FESR ed è rivolta alle quattro regioni dell’Obiettivo Convergenza (Calabria, Campania, Puglia, Sicilia).

[6] Le azioni di *governance* permettono di documentare e gestire l’attuazione di interventi formativi al fine di misurare i cambiamenti, i risultati ottenuti, intercettare e approfondire istanze e nuovi bisogni conoscitivi.

[7] P. Pileri, *Gli indicatori come strumento di applicazione e monitoraggio delle politiche per la mobilità sostenibile*, <http://www.osimos.it/uploads/assets//indicatori.pdf>, pg. 5, sito consultato il 5/9/2011

[8] Probabilmente il termine deriva dal latino *moneo*.

[9] Foscolo dirigeva la sezione “Notizie universali”, dedicata alla politica estera, in particolare si interessava alle cronache di Venezia.

[10] Il Monitore si spingeva a discutere, criticare e suggerire nuove politiche: a causa di una di queste critiche, che dichiarava l’eccessiva subordinazione del direttorio della Repubblica Cisalpina alla Francia, il periodico fu chiuso.

[11] Tratta da “Monitoraggio, per un controllo sistematico degli interventi formativi”, dell’Istituto Magistrale Statale B. Croce,
http://www.magicroce.it/e107_files/downloads/monitoraggio_pon_2005.pdf, pg.1, il sito è stato consultato il 5/9/2011.

[12] G. Cerini, voce “Monitoraggio”, nel portale *Funzione Obiettivo*,
<http://www.funzioniobiiettivo.it/glossadid/Monitoraggio.htm> il sito è stato consultato il 5/9/2011.

[13] *Proprio per il fatto di essere strettamente legato ai processi in atto, il monitoraggio assume in un primo tempo il significato di autodiagnosi degli eventi che si succedono, ma subito dopo si trasforma in un’azione di sostegno e di rilancio degli stessi processi sottoposti ad osservazione*, “Monitoraggio, per un controllo sistematico degli interventi formativi”, dell’Istituto Magistrale Statale B. Croce, *op. cit.* pg 2.

[14] Per un’analisi più elaborata dell’uso degli indicatori di monitoraggio, vedere “Il Pon Istruzione e i suoi protagonisti. Un modello di monitoraggio”, a cura dell’Ufficio PON – ANSAS, in corso di

stampa. Gli indicatori sono strumenti di interpretazione necessari che conferiscono senso alle indagini.

[15] F. Tessaro, *I fondamenti della valutazione scolastica*, per il Corso di Perfezionamento “Teorie dell’Istruzione e della Ricerca Didattica”, 2004/2005, Laboratorio RED, SSIS Veneto, pg. 1. L’atto valutativo non consiste nella sola attribuzione di senso e valore ad un evento o processo educativo, ma è attività di pensiero, *produttivo, comparativo, critico ed ermeneutico*, F. Tessaro, *op. cit.* pg 2.

[16] In pratica, l’attività di monitoraggio confronta il dato osservato con un indicatore predeterminato: ad es., *il dato “PM10” rilevato e misurato si confronta con le soglie determinate per l’indicatore “livello giornaliero di polveri sottili” per definire la qualità dell’aria*, F. Tessaro, *Il monitoraggio tra indagini e rilevazioni*, per il Corso di Perfezionamento “Metodi e tecniche della valutazione”, 2007/2008, Laboratorio RED, SSIS Veneto, pg 2.

[17] G. Pozzo, *L’osservazione: uno strumento per conoscere che cosa succede in classe*, materiale per il “Master in didattica dell’italiano lingua straniera non materna” dell’Università per stranieri di Perugia, pg. 2, <http://elearning.unistrapg.it/dspace/bitstream/2447/61/1/pozzo001.pdf> sito consultato il 5/9/2011

[18] A. Nardi, *Osservare la lezione: sull’uso di materiale video nell’analisi dell’azione didattica*, in “Tecnologie Didattiche” vol. 29, n. 2 2003, pg. 3

[19] In corso di stampa. Il Rapporto è a cura dell’Ufficio PON - ANSAS.

[20] Il SI 2007-2013 è un sistema di monitoraggio integrato con le nuove tecnologie in ambiente Web ed è sviluppato da ANSAS. Il Sistema permette di documentare e misurare, in tempo reale, l’andamento quantitativo e qualitativo dei progetti e i risultati raggiunti, garantendo, attraverso funzioni di auto-osservazione e auto-controllo, un miglioramento continuo e un condizionamento dei comportamenti dei beneficiari dei Programmi Operativi Nazionali, finanziati rispettivamente dai fondi FSE e FESR

[21] Per una completa autodiagnosi, la scuola dovrebbe utilizzare strumenti di valutazione definiti e condivisi (ad es. le prove OCSE-PISA).

[22] L’analisi deve essere condotta anche sul personale docente che in questa riflessione, per brevità, non viene riportata.

[23] Per un maggiore approfondimento vedere il testo “Il Pon Istruzione e i suoi protagonisti. Un modello di monitoraggio”, a cura dell’Ufficio PON – ANSAS, in corso di pubblicazione. L’indicatore di performance è calcolato sulla base dei risultati (sufficiente/insufficiente) registrati nelle pagelle scolastiche del primo o del secondo quadrimestre.

[24] G. Cerini, *op. cit.*

[25] “Monitoraggio, per un controllo sistematico degli interventi formativi”, dell’Istituto Magistrale Statale B. Croce, *op. cit.* pg 2.