



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA  
Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa"  
Corso di Laurea Magistrale in Scienze Pedagogiche

# **Tra numeri e narrazione**

## **Come valutare e comunicare il lavoro educativo?**

Workshop n. 21 - 10 maggio 2018

Conduttore: Massimo Aspesani

Cooperativa "LaBanda" di Busto Arsizio

Partecipanti:

Lombardi Daniela

Marano Valentina

Monti Daniele

Ruga Cristina

Anno Accademico 2017/2018

*“Il vero genio risiede nella capacità di valutazione di informazioni incerte, pericolose e conflittuali”.*

Winston Churchill

Queste parole di Churchill sono state scelte da chi scrive per aprire questa riflessione, in quanto rimandano alle sensazioni che attraversano l'operatore che si ritrova di fronte alla parola valutazione poiché lo interrogano sulla propria postura rispetto agli interventi che si pensano, quelli che si realizzano e agli esiti che si auspicano.

### Definizione di valutazione

La parola valutazione rimanda «all'esame, al giudizio, al controllo, alla paura, ma anche alla riflessione, alla comprensione, al cambiamento, alla crescita»<sup>1</sup>. L'operatore si trova in uno stato di trazione tra valutazione e controllo, in quanto non è semplice distinguere quando essa venga svolta al fine di migliorare il servizio o mantenerne il controllo. Questo può provocare delle resistenze al cambiamento ed alla messa in discussione della propria azione professionale da parte degli operatori, nel momento in cui non vengono spiegate le intenzioni da cui nasce il processo. Questa trazione è determinata dal fatto che c'è ignoranza verso la figura del valutatore poiché la valutazione è un processo spesso lontano dalla pratica quotidiana dei servizi e se ne sottovaluta il valore.

Trovare quindi una modalità per sganciare la valutazione dal controllo potrebbe portare a comprenderne meglio il significato.

«La doppia valenza del termine riflette la paura infantile, che tutti conosciamo, associata al giudizio e alla scuola, ma anche le modalità con le quali viene effettuata la valutazione. [...] La valutazione può divenire un'occasione importante per la crescita professionale e la motivazione degli operatori psicosociali, così come delle organizzazioni, se viene realizzata innescando un processo di scambio e riflessione.»<sup>2</sup>

A questo proposito ci si è confrontati sulla tipologia di sguardo che colui che ha la funzione di valutare potrebbe assumere: un valutatore interno all'équipe offre al gruppo di lavoro o alla committenza la

---

<sup>1</sup> Leone, Prezza, 1999, “Costruire e valutare progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale”. Franco Angeli, Milano. Pag. 133.

<sup>2</sup>Ivi, Pag. 133-134.

conoscenza del progetto e la cultura del servizio; un esterno porta una prospettiva che oltrepassa i confini della contingenza. In questo caso sarebbe utile e costruttivo far dialogare chi costruisce gli strumenti e chi li applica al fine di limitare la sensazione di controllo e favorire le possibilità di cambiamento e crescita.

«Relativamente ad un progetto, se il *cosa*, il *come* e il *perché* valutare viene deciso dai responsabili, dal *vertice*, senza coinvolgere gli operatori che quotidianamente lavorano con gli utenti e se i risultati della valutazione sono utilizzati per giudicare gli operatori più che per riflettere e apportare modifiche all'intervento e all'organizzazione, è evidente che la paura del giudizio e del controllo prevale.»<sup>3</sup>

Infatti «la valutazione deve aiutare a capire dove è necessario intervenire, dove e cosa si può migliorare, dove non si può più tollerare un cattivo funzionamento»<sup>4</sup>. Comprendere il valore e il significato della valutazione diventa ancor più necessario per l'operatore dal momento che questa diviene sempre maggiormente presente nelle richieste della committenza, come il dott. Aspesani ha sottolineato più volte.

Per questo motivo la valutazione è un aspetto che accomuna le esperienze professionali del nostro piccolo gruppo, sia per coloro che hanno vissuto questa fase nei servizi, sia per chi, attraverso esperienze di confronto universitario si rende conto della mancanza nel proprio bagaglio.

«La buona valutazione è quella che viene pensata e progettata assieme al sorgere del processo decisionale, e che viene realizzata assieme al realizzarsi delle successive fasi di implementazione-gestione.»<sup>5</sup>

Valutare per noi, quindi, significa selezionare all'interno del reale quegli indicatori che consentono una visione il più ampia possibile del contesto di riferimento, ma anche esplicitare e chiarire a se stessi e agli altri quali sono i riferimenti che s'intendono utilizzare.

### Ruolo del valutatore

Il valutatore deve essere cosciente della parzialità del proprio sguardo, in quanto quello che andiamo a valutare non lo vediamo mai in modo diretto ma sempre "di spalle". Facendo riferimento all'opera *Doppio autoritratto allo specchio* di Johannes Gump, possiamo metaforicamente rappresentare il processo di valutazione.

---

<sup>3</sup> Ivi, Pag. 133-134.

<sup>4</sup>Bezzi C., Palumbo M., 1998; "Strategie di valutazione. Materiali di lavoro". Gramma, Perugia. Pag. 11.

<sup>5</sup>Ivi, Pag. 101.

«Parlando di valutazione, si indaga, in ultima analisi, sulla percezione che un soggetto ha di una qualsiasi realtà, in quel momento, in quel contesto. Noi ci rivolgiamo a qualcuno o qualcosa che, in un certo senso, ci *volge le spalle*. Il compito di chi valuta consiste essenzialmente nell'offrire uno strumento adeguato che rispecchi il più fedelmente possibile la situazione di colui al quale ci si rivolge. Quello che può succedere è che si ottenga, in alcuni casi, un ritratto che ammicca al ricercatore o che risente di svariati condizionamenti (ad esempio un contesto o un momento poco favorevoli...). Oppure, in altre occasioni, il ricercatore riesce veramente ad ottenere uno sguardo non distorto sulla realtà indagata.

Ad ogni modo quello che si deve sempre tenere presente è che lo specchio riflette ciò che la persona decide di mostrare, anche se, a volte, quello che vogliamo vedere, lo decidiamo noi...»<sup>6</sup>



In relazione alla paura del controllo connessa alla valutazione, vi è l'obiettivo della valutazione, che determina chi o cosa si andrà ad analizzare.

---

<sup>6</sup> Aspesani, 1999-2000, p. 4.

Se si pone l'attenzione alla produzione di cambiamento di processo, si valuteranno i singoli, mentre sarà l'intero servizio ad essere valutato se si parla di qualità. L'attività valutativa connessa alla qualità, a sua volta, prevede la partecipazione di diversi attori durante il processo. Gli educatori non ne sono quindi esclusi, ma anzi ne sono coinvolti come protagonisti in quanto la professione educativa non può esulare dalla valutazione se si desidera operare con volontà migliorativa e di innovazione. Tutto ciò si innesca all'interno di un processo di riflessività e riprogettazione continua, non solo dei ruoli e delle pratiche educative dei singoli educatori, ma anche e soprattutto in vista di una realizzazione complessiva del servizio di cui sono parte integrante. La valutazione in questo caso si pone come una strategia di monitoraggio che, determinando una miglior conoscenza del servizio, ne può migliorare la qualità. Tuttavia bisogna tenere in conto che non esiste una definizione univoca della qualità di un servizio: per questa ragione il processo valutativo non può essere statico.

In un'ottica dinamica, l'attività valutativa deve dunque prevedere dei sistemi non solo di definizione, ma anche di ri-definizione dei criteri valutativi che accolgano e includano le variabili presentatesi durante la realizzazione del processo stesso, non prese inizialmente in considerazione. Perché la valutazione e il successivo cambiamento ad essa connesso, venga ben accolto, recepito e in seguito governato, deve essere partecipato e compreso. A questo scopo è fondamentale rendere partecipi e consapevoli le équipes del percorso di valutazione nelle quali saranno inserite, incentivandole ad una costruzione e decostruzione dei significati, nell'ottica di una continua tensione riflessiva sulle pratiche educative nel contesto nel quale esse si generano.

A tal proposito si riporta uno dei dieci punti, ovvero quello dedicato al tema della valutazione, che la Rete delle riviste europee Bambini in Europa nel 2007 ha proposto all'interno di un documento per delineare un approccio europeo per i servizi per l'infanzia:

«La valutazione dovrà essere un processo continuo, partecipativo e democratico. La valutazione dovrà essere aperta a tutti i cittadini, bambini e adulti, offrendo l'opportunità a ciascuno di discutere problemi reali e concreti e di assumersi la responsabilità di dare giudizi di valore assieme agli altri – piuttosto che trincerarsi dietro la presunta obiettività scientifica offerta da esperti e valutazioni manageriali. Ciò richiede metodi quali una specifica documentazione pedagogica che renda tale prassi visibile, trasparente e soggetta a riflessione, dialogo, interpretazione e giudizi di valore, e che garantisca spazio per raggiungere risultati imprevisti.»<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Musatti, T., Verso un approccio europeo: l'infanzia e i diritti dell'infanzia  
- Il Principio 7, Bambini in Europa, marzo 2012. Citato in Di Giandomenico, Musatti, Picchio, 2013, p. 49

In un'ottica più globale della valutazione, che non riguarda quindi il singolo individuo che viene controllato, si può pensare alla valutazione come il bisogno di raccontarsi all'esterno e nei confronti di esso, come garanzia della qualità delle proprie pratiche.

Bisogna altresì considerare che i servizi non sono certo scissi dal contesto sociale di cui fanno parte, di conseguenza nemmeno la valutazione può esserlo. Si può ritenere la valutazione come una congiunzione di finalità come il controllo e la promozione della qualità, dove si garantisce all'esterno non solo il rispetto di taluni standard e requisiti come potrebbero essere ad esempio i criteri di accesso al servizio o la tutela del benessere psicologico dell'utenza e degli operatori, ma anche una buona qualità dell'offerta in quanto sempre orientata al cambiamento migliorativo.

Inoltre, come spiegano Isabella Di Giandomenico, Tullia Musatti, e Mariacristina Picchio nella sezione *“La valutazione partecipata nei servizi per l'infanzia”* facente parte del documento redatto per delineare le linee guida regionali sulla valutazione della regione Emilia-Romagna,

«Il percorso di valutazione deve essere adattato alle caratteristiche organizzative e culturali di ogni sistema di servizi in cui si applica.

Si tratta, innanzitutto, di identificare quali sono gli attori da coinvolgere in questo percorso, tenendo conto del loro ruolo e delle loro modalità di partecipazione nella realizzazione, utilizzazione o direzione del servizio.»<sup>8</sup>

Si parla dunque di una contestualizzazione del percorso di valutazione, in quanto quest'ultimo deve essere programmato sviluppando delle specifiche attività di valutazione da distribuire tra i diversi attori del servizio all'interno del quale si sta lavorando. Le tre autrici inoltre aggiungono che

«per garantire che siano raggiunte entrambe le finalità, quella del controllo e quella del miglioramento, è anche importante stabilire quali saranno le occasioni di sintesi dei risultati dell'attività valutativa.»<sup>9</sup>

### Strumenti di valutazione

Gli strumenti che possono aiutare nel processo di valutazione della qualità del servizio educativo sono molti e molto diversi fra loro. È bene che gli strumenti utilizzati siano creati e utilizzati da chi svolgerà la valutazione, che sia esso una persona interna o esterna al servizio. Per favorire il processo di contestualizzazione del percorso di valutazione è necessario che lo strumento di valutazione sia riadattato in base all'obiettivo di quest'ultima e alle caratteristiche del servizio. È importante inoltre

---

<sup>8</sup> Di Giandomenico I., Musatti T., Picchio M., (2013); *La valutazione partecipata nei servizi per l'infanzia*, “La valutazione pedagogica. Modelli, processi e strumenti. Esperienze in Emilia-Romagna”, n.31: 49-57, Pag. 51

<sup>9</sup> Ivi, Pag.51

che lo strumento e i suoi risultati siano facilmente interpretabili e comprensibili anche ad altre persone che non lo hanno utilizzato, per esempio alla committenza che richiede la valutazione, per questo motivo bisogna utilizzare un linguaggio chiaro.

Uno strumento di valutazione esemplificativo di questo processo di contestualizzazione della valutazione è la *Scala GAS (Goal Attainment Scaling)*, che solitamente viene utilizzata in ambito medico riabilitativo e permette di verificare i miglioramenti dei pazienti durante il corso della fisioterapia in base ad obiettivi prestabiliti. Essa è stata riadattata per far fronte alle esigenze del servizio educativo nel quale viene utilizzata. Per poter strutturare questa scala è quindi necessario avere una visione generale del minore alla quale fare riferimento, raccogliendo tutte le informazioni necessarie per poter dare una valutazione iniziale.

Bisogna poi individuare l'obiettivo specifico a cui fare riferimento. Questa scala serve per rendere un obiettivo misurabile e parametrabile. Essa è un mix tra oggettivo e soggettivo controllato, perché non è il singolo educatore che prende le decisioni sul punteggio da attribuire, ma questa scelta viene condivisa all'interno dell'equipe, creando così uno strumento di osservazione che permetta di valutare il lavoro in itinere condividendolo in equipe, e che serva poi per la valutazione finale.

Un obiettivo della *Scala GAS* è quello di permettere all'equipe di valutare il loro lavoro insieme confrontandosi l'uno con l'altro favorendo la costruzione di un giudizio condiviso rendendo in questo modo ogni educatore corresponsabile delle scelte fatte, favorendo così la valutazione interna del servizio. Questa valutazione verrà poi condivisa con gli altri servizi che si occupano del minore e verrà inserita nella relazione finale del ragazzo aggiungendo una spiegazione degli indicatori utilizzati. L'obiettivo finale di questo strumento è creare una nuova grammatica che sia comprensibile anche ad altri servizi, mescolando il metodo narrativo a quello oggettivo e misurabile della scala.

Per fare ciò è importante che si crei una buona rete di collaborazione con gli altri enti migliorando in questo modo la comunicazione con questi ultimi.

Saper comunicare in maniera efficace i risultati di una valutazione è importante quanto la valutazione stessa.

«La valutazione solitamente non finisce con le definizioni operative e la conseguente misurazione degli indicatori. Quando ciò accade probabilmente si tratta di una cattiva valutazione. La valutazione deve essere *usata*, e affinché ciò avvenga possono essere utili ancora momenti diversi in cui il processo valutativo corre, e il valutatore con il suo gruppo continua ad intervenire.»<sup>10</sup>

È consigliabile, al termine di una valutazione, scrivere i risultati rilevati al fine di diffonderne e

---

<sup>10</sup>Bezzi C, (2008); "La valutazione dei servizi alla persona". Crace, Perugia. Pag. 39.

utilizzarne i dati emersi. Se questa sintesi non viene concretamente formulata, è probabile che il lavoro svolto rimanga un'esperienza relegata nella memoria degli operatori, destinata a dissolversi.

«Una valutazione non usata è peggio di un semplice spreco di risorse e di denaro (spesso, di denaro pubblico); è la disattesa di aspettative, lo spreco di un'occasione che forse non si ripresenterà, l'illusione di operatore e beneficiari.»<sup>11</sup>

Fondamentale nella stesura di un rapporto risulta essere il linguaggio utilizzato che deve essere

«chiaro, leggibile ad un pubblico di non specialisti, breve, scritto preferibilmente per punti; deve contenere: una succinta descrizione delle tecniche impiegate, tutti i risultati ottenuti, un loro commento.»<sup>12</sup>

Diversi sono i destinatari e i fruitori di un lavoro di valutazione, e nella stesura del rapporto è importante non dimenticare nessuno di loro. Nell'utilizzo del linguaggio si deve focalizzare l'attenzione sulla differenza tra linguaggio specialistico (interno alla cooperativa) e non (esterno alla cooperativa). Spesso le famiglie con cui entriamo in contatto non hanno gli strumenti per capire alcuni delle cose che diciamo. È fondamentale far sì che il linguaggio utilizzato risulti comprensibile anche a loro. Questo ci permette di fargli comprendere le motivazioni che stanno alla base del lavoro che facciamo, magari con i loro figli. In questo modo, la valutazione, può diventare uno strumento educativo e portare i genitori sul nostro terreno.

Dobbiamo anche tenere conto di cosa comunicare e cosa evitare di condividere. Può, infatti, capitare di avere informazioni "pericolose", che potrebbero non essere ben comprese, in questo caso posso scegliere di non condividere completamente tutto quello che so. In ogni caso dobbiamo sempre porci delle domande su quali dati comunicare e come farlo.

### Strumenti formativi nel workshop

Il workshop, tenuto nella sede della cooperativa La Banda, di cui Massimo Aspesani, formatore in questo contesto, è parte fondativa, è stato strutturato da quest'ultimo come un luogo di apprendimento per lo più informale. L'esiguo numero di partecipanti al gruppo, lo spazio scelto (una stanza esigua con un tavolo centrale e le sedie attorno), la predisposizione per la proiezione al muro al centro del tavolo stesso insieme ad una ciotola con dei cioccolati che ci sono stati subito offerti, la reciproca curiosità rispetto ai contesti professionali e accademici di provenienza sono tutti elementi che, nell'asimmetria strutturale del momento, hanno creato un setting di scambio formativo livellato.

---

<sup>11</sup>Bezzi C, 2008; La valutazione dei servizi alla persona. Crace, Perugia, Pag. 40

<sup>12</sup>Ivi, Pag..39.



In una prima fase il formatore si è soffermato sulla presentazione di sé in relazione al mandato dell'università alla gestione del workshop, facendo una panoramica dei progetti gestiti dalla cooperativa e costruendo delle connessioni con il tema di cui si sarebbe andato a trattare. A seguire il dott. Aspesani ha chiesto ai partecipanti di condividere con il gruppo le proprie esperienze, senza dare indicazioni precise sugli aspetti da trattare. Questa fase ha dato il via allo scambio reciproco, a curiosità e connessioni che hanno determinato dei nuclei di senso che trovavano precise collocazioni all'interno del tema dell'incontro, aspetti riscontrati dal formatore che gli hanno permesso di agganciarsi alla bibliografia di riferimento, presente sin dall'inizio del workshop sul tavolo. In conclusione di questa parte di lezione frontale, dopo un momento di pausa, il dott. Aspesani ha condiviso con il gruppo alcuni strumenti da lui usati negli anni per la valutazione, chiedendo dei rimandi rispetto ai modelli psico-pedagogici da cui hanno preso vita. In particolare, grazie alla presenza nel gruppo di Valentina Marano, la quale, svolgendo il tirocinio con la cooperativa La Banda, si era concentrata proprio sull'analisi degli strumenti valutativi, ci si è concentrati su uno di questi strumenti, progettato e realizzato dalla cooperativa. In conclusione il gruppo ha iniziato a approcciarsi alla scrittura condivisa in autonomia, sperimentando la fatica di mettere in campo e fondere diversi modelli teorici di riferimento e attenzioni comunicative. È da notare che il gruppo ha continuato a discutere e scrivere oltre il tempo previsto, al fine anche di cercare un sistema che li aiutasse a concludere la scrittura a distanza.

In sintesi, si possono identificare le seguenti fasi:

- a. Presentazione del formatore e del contesto di apprendimento;
- b. Presentazione del gruppo;
- c. Rilancio di temi emersi dal gruppo all'interno del tema del workshop;
- d. Approfondimento teorico e bibliografico;
- e. Pausa;
- f. Presentazione di Strumenti di Valutazione;
- g. Indicazioni sulla strutturazione della scrittura condivisa;
- h. Scrittura.

Si è voluto inserire tra le fasi significative anche il momento di pausa in quanto, nonostante dovesse essere molto breve, si è protratto per più tempo del previsto grazie ai racconti e alla condivisione di esperienze professionali e aspettative dei membri del gruppo con il formatore, il quale ha rilanciato questioni interessanti da riportare nei propri contesti di riferimento.

### Bibliografia di riferimento<sup>13</sup>

Aspesani M. (1999-2000) *La valutazione dei centri di aggregazione giovanile: problemi, metodologie e proposte attuative.*

Bezzi C., Palumbo M., (1998); *Strategie di valutazione. Materiali di lavoro.* Gramma, Perugia.

Bezzi C, (2008); *La valutazione dei servizi alla persona.* Crace, Perugia.

Di Giandomenico I., Musatti T., Picchio M., (2013); La valutazione partecipata nei servizi per l'infanzia, "La valutazione pedagogica. Modelli, processi e strumenti. Esperienze in Emilia-Romagna", n.31: 49-57

Leone L., Prezza M., (1999); *Costruire e valutare progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale.* Franco Angeli, Milano.

---

<sup>13</sup> La bibliografia è stata per lo più fornita dal dott. Aspesani, integrata poi dal gruppo durante la scrittura.