

# **La valutazione come pratica e come processo sociale**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**Prof. Giuseppe Scaratti**

**Docente di Work and Organizational Psychology**

**Facoltà di Economia**

**Università Cattolica di Milano**

# I significati culturali dei processi di valutazione

## Indicazioni per una buona pratica valutativa

## Le implicazioni operative









*Marc Chagal*

*Circus Horse - 1964*

CHAGAL 6415



*Antonello da  
Messina*

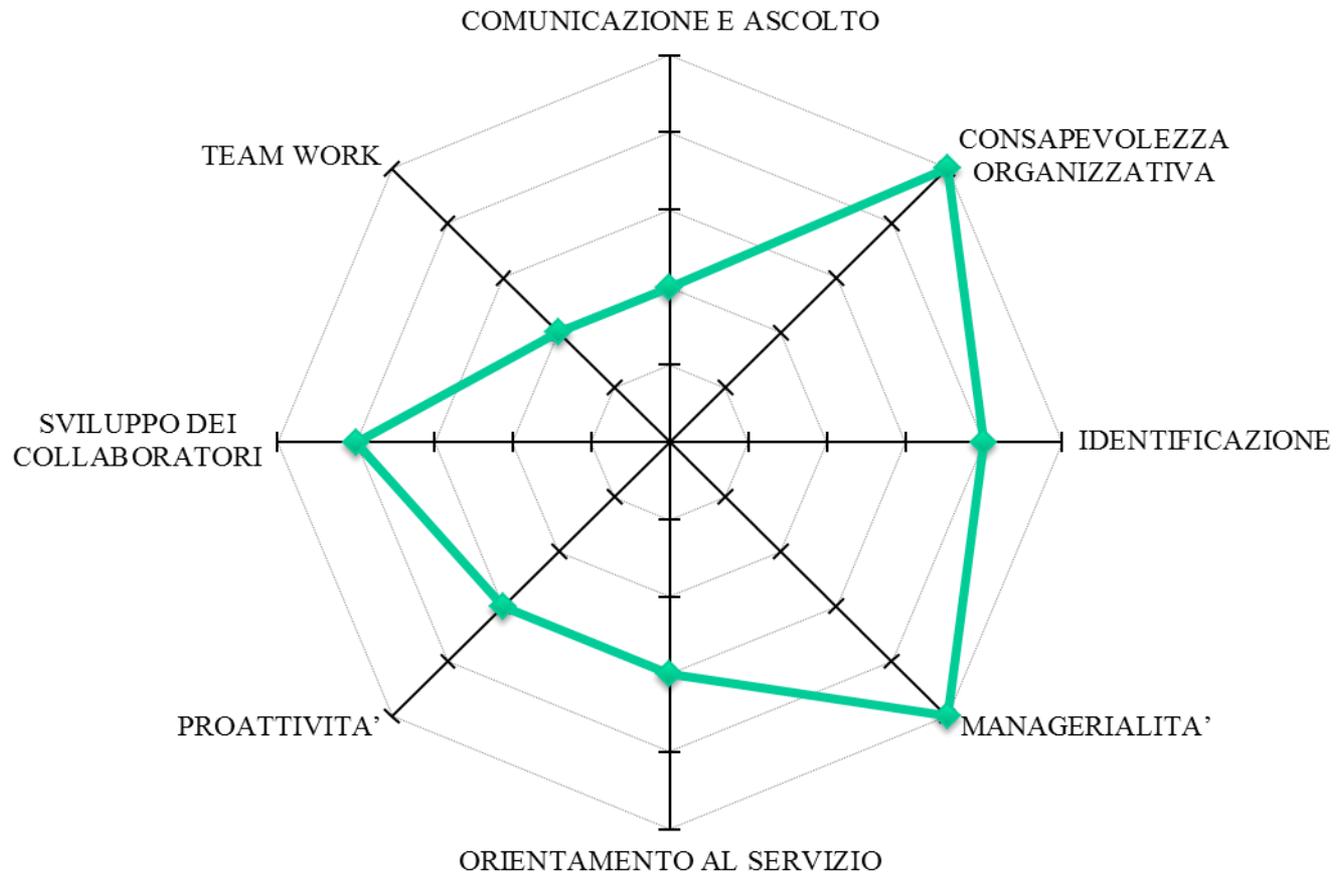
*La Vergine Annunciata*

*1476 ca*

*Palermo, Museo nazionale*

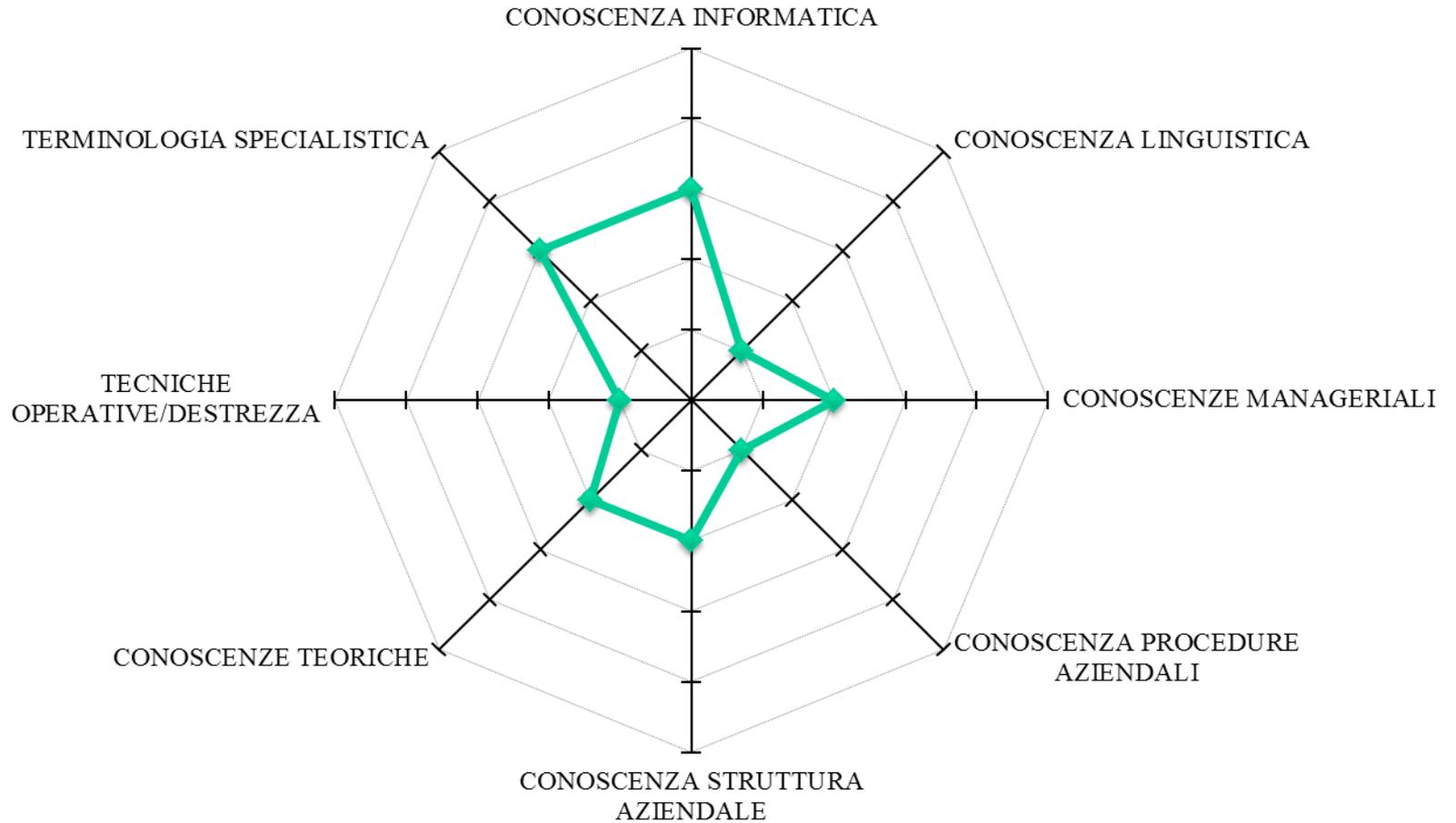
# Ruolo XY

Profilo professionale



# Ruolo XY

Profilo skill



# Quali competenze-chiave

ACCURATEZZA/QUALITÀ  
DEL LAVORO

AUTOCONTROLLO

COMUNICAZIONE E  
ASCOLTO

CONSAPEVOLEZZA  
ORGANIZZATIVA

FIDUCIA NELLE  
PROPRIE CAPACITÀ

IDENTIFICAZIONE

IMPATTO E  
INFLUENZA

MANAGERIALITÀ

ORGANIZZAZIONE E  
OBIETTIVI

ORIENTAMENTO AL  
SERVIZIO

PROATTIVITÀ

PROPENSIONE AL  
CAMBIAMENTO

SVILUPPO DEI  
COLLABORATORI

TEAM LEADERSHIP

TEAM WORK

# Quali skill-chiave

**CONOSCENZA  
INFORMATICA**

**CONOSCENZA  
LINGUISTICA**

**CONOSCENZE  
MANAGERIALI**

**CONOSCENZA  
PROCEDURE AZIENDALI**

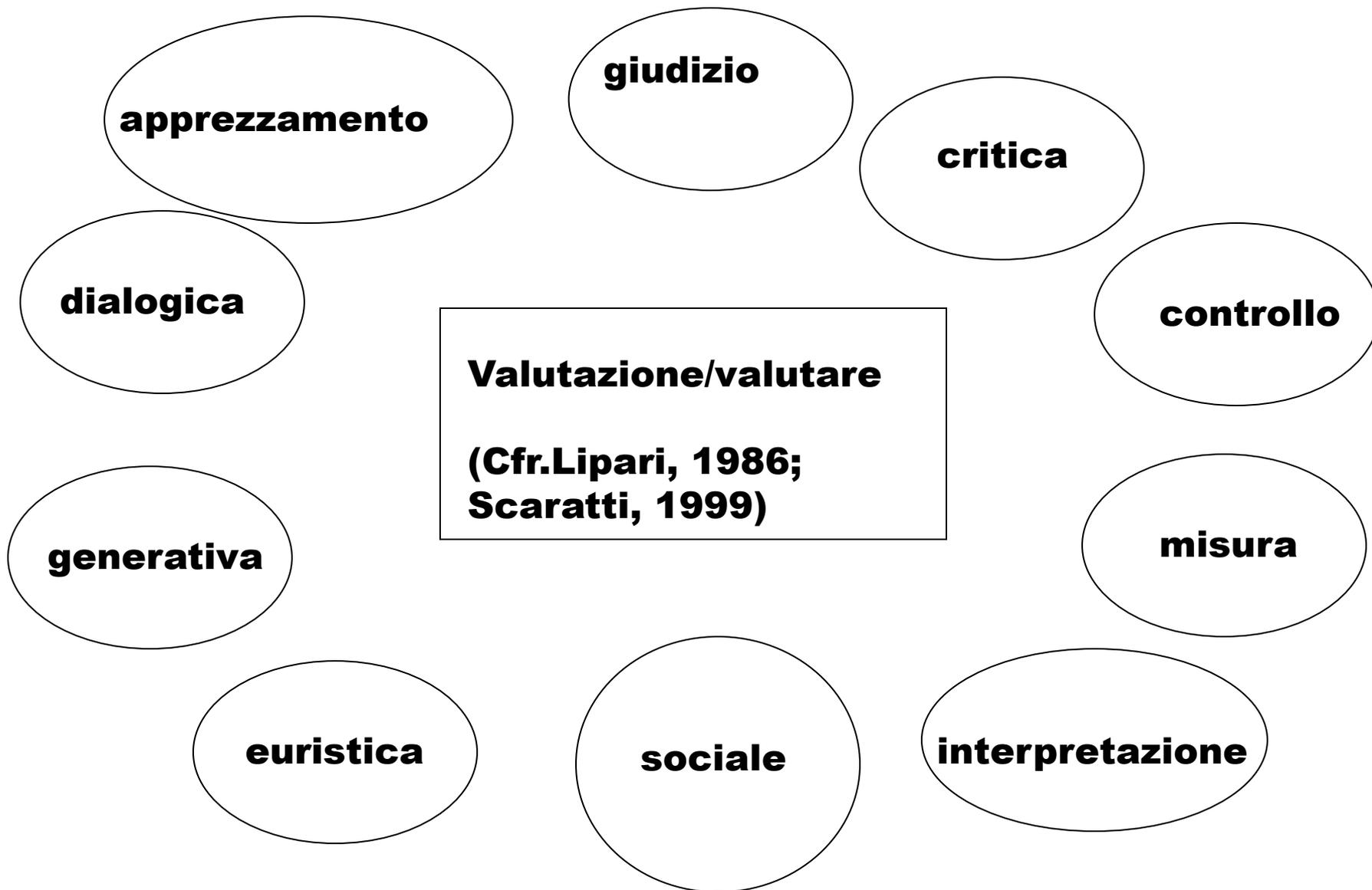
**CONOSCENZA  
STRUTTURA  
AZIENDALE**

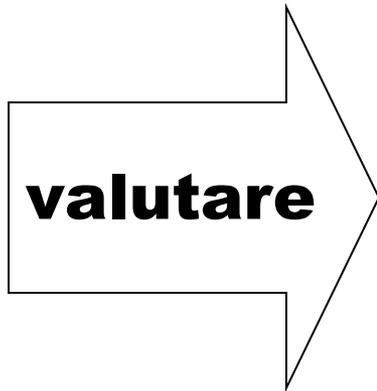
**CONOSCENZE  
TEORICHE**

**TECNICHE  
OPERATIVE/DESTREZZA**

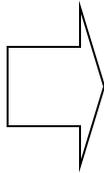
**TERMINOLOGIA  
SPECIALISTICA**

## **Significati della valutazione**

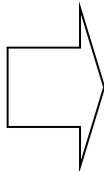




**Portare un giudizio, con l'aiuto o meno di tecnologie (test, griglie,...) sul valore sociale (utilità sociale) di un oggetto (prestazione, servizio, progetto, risultati,...) relativo ad uno o più attori sociali (Beauvois J.L., 1976)**



**Processo cognitivo che implica operazioni di trattamento di informazioni**



**Condotta sociale che mobilita processi socio-cognitivi**

# **conoscenza**

**Referenziale-descrittiva**

**Autoreferenziale**

**Valutativa (Beauvois,1994)**

**- criterio di utilità  
sociale**

**- criterio di  
plausibilità  
conversazionale**

**Sistema coerente e strutturato per raggiungere obiettivi**

**Qualcosa che le persone possiedono come entità cognitiva**

**Caratteristiche possedute dagli individui e descrizione formalizzata**

**Epistemologia del possesso**

**Context free e concetto di lavoro come indipendente dal contesto**

**Ricognizione dei saperi dei best performer**

**Codifica, accumulazione, stoccaggio e trasferimento di informazioni**

**Concetto di organizzazione**

**Concetto di conoscenza**

**Concetto di competenza**

**Posizione epistemologica**

**Rapporto con il contesto**

**Assessment setting design**

**Gestione della conoscenza**

**Sistema sociale e negoziato basato sulla produzione e riproduzione di pratiche**

**Distribuita, situata, connessa alla pratica, dipendente da processi sociali e di azione**

**Emergenti dalla pratica e dalle relazioni sociali, attraverso dinamiche di continua evoluzione (Lindgren et al., 2003)**

**Epistemologia della costruzione (Cook, Brown, 1999)**

**Relazione strutturale tra lavoro e esperienza lavorativa vissuta dei soggetti (Sandberg, 2000)**

**Ricognizione dei repertori e delle pratiche good enough**

**Negoziare attraverso network di interazione sociale (Brown and Duguid, 2001)**

## **Il processo valutativo**



centrato sulle esigenze degli utilizzatori



caratterizzato da flessibilità e creatività metodologica



orientato ad una logica propria del rapporto di consulenza di processo

**fare  
di  
conto**

**dare  
i numeri**

**rendicontazione**

**raccontare**

**dare ragione/  
argomentare**

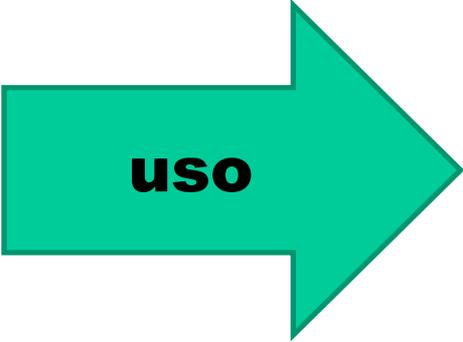
**Valutazione  
autentica**



che serve

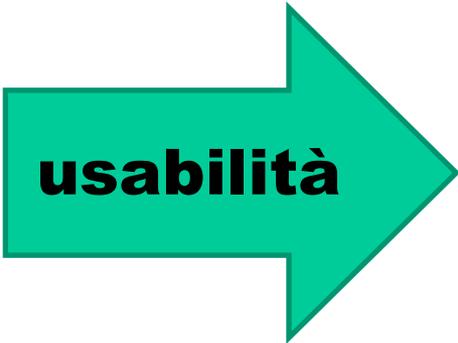


che è buona



**uso**

sensibilità valutativa (in termini di mentalità, pratiche, valori assegnati, iniziative, artefatti, rappresentazioni comuni) nell'ambito di un determinato contesto



**usabilità**

attenzione posta alle condizioni e modalità attraverso le quali le conoscenze valutative acquisite saranno utilizzate e applicate (decisioni istituzionali, metodi adottati, modalità comunicative, pressioni interne ed esterne)

**Disegno del processo di valutazione  
(usabilità)**

Valutatori interni ed esterni  
Decisioni top/down  
Metodi quantitativi/qualitativi

**Culture di valutazione e  
contesti organizzativi (uso)**

Risultati ottenuti attraverso  
l'investimento  
Valore e priorità assegnata  
alla valutazione  
Traduzione delle pratiche  
organizzative  
Indipendenza Vs. pressione  
esterna

**Fattori che  
influenzano l'uso e  
l'usabilità della  
valutazione**

**Caratteristiche dei fruitori  
(uso)**

Interesse di miglioramento  
Coinvolgimento ne disegno  
Capacità di risposta  
Mentalità valutativa

**Qualità del disegno di valutazione  
(usabilità)**

Dimensioni di rilevanza  
Grado di specificità del contesto  
Vincoli  
Strategie di comunicazione

**Usabilità**

**Attenzione a:**

**Contesti**

**Pratiche**

**Tipologie di impiego**

# Ottica processuale e dialogica

COINVOLGIMENTO  
INTERLOCUTORI E  
STAKEHOLDER  
INTERESSATI

Ricognizione delle  
esigenze di valutazione

Costruzione di metodologie  
e indicatori utili alla  
valutazione

# ***SISTEMI DI VALUTAZIONE (Rebora, 1999)***

+

E  
n  
f  
a  
s  
i  
s  
u  
g  
a  
r  
a  
n  
z  
i  
a

-

## **CERTIFICATORIO**

Idea statica, poco elaborata,  
benchmarks esterni, poco  
orientata alle proposte

Metodi economici e procedurali

Organi esterni e indipendenti

## **A 360 GRADI**

Idea allargata, differenziata,  
molto elaborata e orientata a  
proposte

Metodi sviluppati e diversificati

Organi indipendenti, autorevoli e  
radicati nell'organizzazione

## **CONSULENZA STRATEGICA**

Idea allargata, evolutiva,  
orientata alle proposte, aperta

Metodi embrionali

Organismi esterni e autorevoli

## ***PROMOZIONE***

Idea allargata, differenziata,  
evolutiva, orientata alle proposte  
e alla qualità

Metodi evolutivi di efficacia e  
qualità

Organi forti, interni o bilanciati,  
radicati nell'organizzazione

# Modelli di valutazione

	<b>Valutare gli effetti</b>	<b>Valutare il ciclo di vita</b>	<b>Valutare l'azione sociale</b>
<b>Autori di riferimento</b>	<b>Kirkpatrick (1959)</b>	<b>Rossi, Freeman, Lipsey, 1999)</b>	<b>Lipari (2002)</b>
<b>Ipotesi sottostante</b>	<b>Raggiungere obiettivi e risultati attesi</b>	<b>Accompagnare l'azione formativa nei diversi processi e fasi</b>	<b>Valutazione come processo di ricerca sociale applicata</b>
<b>articolazione</b>	<b>Reazioni Apprendimento Comportamenti Risultati organizzativi e economico-gestionali</b>	<b>Bisogni Progetto Erogazione Effetti Costo</b>	<b>Ciò che è accaduto Interazioni e dinamiche sensemaking</b>

# suggerimenti

Sfruttare  
l'opportunità e  
investire (CofP)

Esplodere  
fenomenologicamente gli  
item e operationalizzare  
l'attribuzione di  
significato

Identificare  
condizioni del  
processo di  
valutazione  
dialogica

Dimensione	Voce		Soglia critica (in questa scheda è immaginata la soglia corrispondente al punteggio 3)	Materiale da rilevare da parte del valutatore	NOTE
(I&Str) Ascolto del territorio e domanda educativa	L'Ente gestore rileva le caratteristiche della comunità e del territorio e interpreta la domanda educativa presente	<p>Esiste un ascolto saltuario e formale della domanda educativa</p> <p>Viene messo a tema con una certa frequenza l'argomento senza entrare nel merito di una propria specifica responsabilità</p> <p>Sono predisposti strumenti di rilevazione capaci di rilevare la domanda educativa rispettosa delle caratteristiche della comunità</p> <p>Gli esiti dell'ascolto vengono discussi ampiamente all'interno della struttura e con i genitori, anche nella direzione di attivare la responsabilità educativa della comunità</p> <p>I risultati vengono elaborati e discussi anche con il supporto di équipe tecnico-scientifiche nella prospettiva di attivare la responsabilità educativa della comunità</p>	Sono predisposti strumenti di rilevazione capaci di rilevare la domanda educativa rispettosa delle caratteristiche della comunità	Copia strumenti in uso / verbali incontri di elaborazione/strumenti che dimostrino l'interesse dell'impresa verso lo studio del territorio (flussi demografici, contatti con altri servizi,...)	<p><b>SPECIFICA:</b></p> <p>La voce intende evidenziare che, attraverso strumenti di rilevazione e verbali, esiste un fatto interesse ad analizzare e verificare i bisogni del territorio; a seconda del ciclo di vita del servizio si terrà conto delle diverse Situazioni (ad esempio in fase di start up, possiamo anche accettare che non vi siano gli Strumenti compilati, ma lo staff di lavoro deve dimostrare di essersi interessato dei bisogni del territorio, attraverso riunioni e l'elaborazione degli strumenti)</p>