

# Processi di partecipazione nella valutazione dei servizi formativi.

**Bruno Vigilio Turra**

Consulente, formatore, valutatore indipendente

---

## Abstract

L'articolo presenta un quadro generale finalizzato a comprendere l'utilità derivante dalla applicazione di tecniche e modalità partecipative nei processi di valutazione dei servizi di formazione. Da alcuni la partecipazione viene intesa come un valore in sé piuttosto che come uno strumento; altri considerano la partecipazione come qualcosa di alternativo ed opposto alla pratica valutativa "scientifica" propria dei modelli di derivazione "positivista". Per chi si occupa di valutazione la "partecipazione" è semplicemente una risorsa, da usare con gradi e modi diversi, in funzione dei contesti, delle culture, dei vincoli operativi, delle opzioni metodologiche disponibili.

Keywords: valutazione, formazione, partecipazione, apprendimento, *stakeholder*

---

## 1. Introduzione

Formazione e valutazione sono una coppia antica e consolidata: parte della strumentazione e del linguaggio usato da quanti si occupano di valutazione è nato nel contesto della formazione ed è stato in seguito diffuso in altri i settori, e, un po' alla volta, adattato alla valutazione di competenze, progetti, programmi, politiche, organizzazioni e servizi.

La valutazione è nella sua essenza una attività pratica, che usa teorie, metodi e strumenti legittimati dalle "scienze sociali" in contesti concreti, caratterizzati da norme e regole di funzionamento, aspettative, pregiudizi, comportamenti opportunistici, valori, interessi diversificati. Di questa complessità lo sviluppo del campo disciplinare rende conto, mostrando come gli approcci si siano spostati da una iniziale rigidità, caratterizzato dalla prevalenza del metodo e dunque dalla ammissibilità di un unico punto di vista ("quello di chi possiede il metodo"), ad una attuale flessibilità "costruttivista", che riconosce la pluralità e l'ammissibilità di differenti "punti di vista". Riconoscere questo tuttavia, non significa affatto ridurre il gioco del giudizio tipico della valutazione, alla danza superficiale delle opinioni: con buona pace dei cultori della pratica del "*sondaggio*" e del primato della soddisfazione del cliente, una opinione rimane ben differente dal risultato di un esperimento, dal giudizio di un gruppo di esperti o dall'esito di un *test*.

Un processo di valutazione "lavora" con informazioni e dunque con persone che tali informazioni forniscono direttamente o indirettamente: la qualità dell'informazione raccolta, le modalità di analisi dei dati, la coerenza dei metodi e degli strumenti utilizzati, l'adeguatezza degli assunti causali che si ipotizzano, in sintesi la correttezza del disegno valutativo che si

adotta rispetto all'oggetto da valutare (*evaluando*<sup>1</sup>), sono elementi cruciali che determinano la natura stessa del giudizio e che permettono di definire cosa si potrà coerentemente affermare in conseguenza della valutazione svolta.

D'altro canto non esiste una buona valutazione scollegata dall'uso e dagli utilizzatori: le "scoperte valutative" devono essere comunicate in modo puntuale, tempestivo e comprensibile alle differenti *audience* coinvolte e, successivamente, devono essere utilizzate.

Poiché la valutazione è un "fare" che coinvolge le persone, in vari e differenti modi la selezione e la gestione della loro partecipazione è una questione centrale per garantire la qualità e l'utilità di ogni forma di valutazione.

## 2. Partecipare alla valutazione

Per alcuni la valutazione è un processo che consiste semplicemente nel giudizio che un "esperto" emette relativamente a qualcosa. Per altri la valutazione è semplicemente un meccanismo selettivo, un filtro che consente o non consente l'accesso a qualche forma di "bene"; sono immagini comuni che lasciano intravedere la logica della procedura burocratica e dell'esame scolastico. Si tratta di schemi obsoleti che non considerano il fondamentale meccanismo del *feedback* e dell'apprendimento che ne scaturisce. In realtà il processo di valutazione è molto più complesso e tale complessità aumenta se si ampliano le dimensioni semantiche, spaziali, temporali e sociali dell'*evaluando*. Esistono effettivamente delle valutazioni che sono, nella forma, semplici (ma richiedono spesso un lunghissimo tirocinio per l'acquisizione delle competenze di ruolo), ne esistono altre che sono talmente complesse da richiedere la presenza di una formale organizzazione di progetto, capace di coordinare gli sforzi congiunti di persone e di *team* altamente specializzati; si pensi ad esempio alla valutazione della qualità di un vino fatta da un *sommelier* e alla valutazione di una politica di sviluppo. .

### 2.1 La posta in gioco

Per essere utile la valutazione deve essere usata. Se esiste un interesse, una posta in gioco<sup>2</sup>, nei riguardi dell'*evaluando* esiste un interesse, una posta in gioco, anche nei riguardi della valutazione: l'esito<sup>3</sup> di questa, infatti, può avere conseguenze importanti e diversificate per i differenti gruppi di attori coinvolti, in stretta connessione con le loro aspettative. Rispetto alla valutazione ci sono quindi degli *stakeholders*, dei portatori di interesse, dei soggetti che hanno qualcosa da guadagnare o da perdere in funzione di quello che il processo valutativo "scoprirà" e "dirà"; è proprio l'esistenza di queste *audience* varie e diversificate, ma

---

<sup>1</sup> "l'oggetto che viene valutato"; traduzione indicativa del termine inglese *evaluand*. Proposta da C. Bezzi in op.cit.; in questo articolo si suppone che l'*evaluando* sia il servizio formativo inteso come progetto o come "prestazione" di una specifica organizzazione.

<sup>2</sup> Come noto l'idea che possano esistere interessi diversificati e magari conflittuali rispetto a ciò che una data organizzazione "è e fa" risulta centrale in tutte le pratiche di rendicontazione sociale che hanno una forte attinenza con la valutazione. Il rapporto con gli *stakeholders* è sempre gestito in base a criteri di priorità: esistono infatti soggetti importanti e soggetti influenti rispetto ad ogni organizzazione: i primi sono indispensabili per l'esistenza stessa dell'organizzazione (si pensi agli allievi per una scuola), i secondi, pur non avendo un collegamento diretto con l'organizzazione possono influenzarne l'immagine o i comportamenti (si pensi alle associazioni ambientaliste per una azienda). *Stakeholders* importanti ed influenti sono ritenuti prioritari e con essi deve essere costruito un rapporto di comunicazione mirato e continuativo basato sulle reciproche aspettative.

<sup>3</sup> Ciò che attraverso il processo viene "scoperto"

comunque in grado di influenzare direttamente o indirettamente alcune variabili chiave del successo dell'organizzazione, che fa del tema della partecipazione una questione di ordine strategico.

Così come è di fondamentale importanza l'individuazione degli *stakeholders* rispetto al servizio formativo, il loro "ordinamento" e la comprensione delle loro aspettative, altrettanto importante è la chiarezza con la quale vengono individuati gli usi previsti, gli utilizzatori attesi e i possibili "pubblici" dell'*output* valutativo. Questa situazione pone due interrogativi fondamentali: il primo riguarda le modalità di comunicazione, ovvero la forma e i mezzi attraverso le quali saranno coinvolti "utilizzatori" specifici; la seconda riguarda le relazioni di "potere" con e tra i diversi interlocutori in considerazione delle differenti informazioni rese disponibili.

La presenza di più attori, di relazioni multiple, di gerarchie, di aspettative diversificate fa della valutazione una impresa che non può mai essere solamente tecnica ma anche strategica e politica.

## 2.2 La dinamica della partecipazione

L'individuazione dei portatori di interesse rispetto alla valutazione e dei "pubblici" interessati, comporta la descrizione dei soggetti potenzialmente implicati nella valutazione: tra questi possono rientrare i beneficiari, i destinatari, i "clienti diretti del servizio", i finanziatori, i cittadini, i formatori (*etc.*). Sono questi i possibili soggetti che potranno partecipare alla valutazione in funzione di una precisa scelta strategica collegata alla "missione" dell'erogatore del servizio.

D'altro canto, la valutazione si realizza in forma di un processo, che, in relazione all'oggetto da valutare, assume forma di progetto<sup>4</sup> o di *routine* organizzativa<sup>5</sup>: essa deve essere *i)* ideata, *ii)* disegnata, *iii)* implementata ed *iv)* utilizzata. La partecipazione dei diversi soggetti scelti, si può giocare dunque in ognuna delle fasi proprie del processo di valutazione: dalla fase di ideazione fino a quella di utilizzo.

**Tabella 1** – Gradi di partecipazione al processo valutativo

Gradi di partecipazione dei clienti	Esempi	Processo di valutazione		
		Ideazione progettazione	Realizzazione	Utilizzo Diffusione
5. Massima partecipazione	4+ i clienti partecipano a trovare soluzioni ai problemi individuati	***	***	***
4. Alta partecipazione	3+ I clienti sono coinvolti in fase di progettazione dei criteri di valutazione	**	*	**
3. Media partecipazione	2+ ottengono il feed back sui risultati	-	*	**
2. Bassa partecipazione	I clienti forniscono informazioni valutative	-	*	-
1. Nessuna partecipazione	Il sistema cliente non è definito e i clienti non partecipano alla valutazione	-	-	-

(nota. \*\*\* alta partecipazione, \*bassa partecipazione; - nessuna partecipazione)

<sup>4</sup> Nel caso di valutazione di un programma o progetto

<sup>5</sup> Nel caso di valutazione della qualità di un servizio che eroga formazione

Una valutazione condotta esclusivamente per fornire informazioni al solo decisore che la ha commissionata (e pagata) è, di fatto, priva di partecipazione; il che non significa priva di qualità o priva di utilità se il decisore la utilizza. Più di frequente, abbiamo “non partecipazione” quando non vi è una chiara definizione degli utilizzatori e degli usi, delle *audience* interessate e delle loro aspettative; in generale quando non vi è interesse a chiudere il circuito di *feedback* andando oltre i segni immediatamente visibili dell’insuccesso o del successo (ad esempio un alto numero di iscrizioni). Dal punto di vista metodologico, quando chi valuta assume il ruolo di “osservatore esterno” e intende rimanere neutrale rispetto all’oggetto della valutazione.

La partecipazione è bassa quando il processo valutativo coinvolge gli interlocutori solo in quanto “informanti” ovvero rispondente a specifiche richieste avanzate attraverso l’utilizzo di particolari strumenti di ricerca quali interviste, questionari, *focus groups* o altro: “clienti” e beneficiari possono essere coinvolti nella individuazione dei criteri che descrivono il profilo di qualità del servizio, nella validazione di strumenti di ricerca valutativa quali questionari e test, nella successiva compilazione degli strumenti costruiti.

La partecipazione è di medio livello quando il circuito di *feedback* viene chiuso in modo specifico e mirato per le varie categorie di informanti; almeno alcune delle *audience* sono coinvolte nei processi di informazione che si fondano su quanto “scoperto” attraverso la valutazione. Ad esempio vengono ritornate agli informanti dati di sintesi e ringraziamenti per il loro contributo ovvero vengono inviati stralci o copie sintetiche dei report valutativi ad alcune *audience* mirate.

La partecipazione assume una connotazione “alta” quando nel processo valutativo sono coinvolti sistematicamente *stakeholders* diversi in tutte le fasi, sia nei momenti di raccolta delle informazioni, sia nei momenti di discussione, analisi e proposta di suggerimenti e raccomandazioni che, almeno in parte, entreranno nei processi decisionali “ufficiali”. Infine vi è massima partecipazione quando l’intero processo porta non solo ad esprimere giudizi ma anche a ridefinire gli obiettivi stessi e le azioni proprie dell’intervento (il “cliente” il beneficiario o altri soggetti diventano co-protagonisti della produzione della valutazione).

Questa idea “alta” di partecipazione implica una concezione relazionale dei rapporti di potere ed offre una opportunità di accesso ad alcuni meccanismi decisionali, secondo una interpretazione propria di una visione “costruttivista” della “realtà”. A maggior ragione questa “apertura” deve essere governata con estrema attenzione: non vi è errore più grave di quello consistente nel generare aspettative che poi non vengono onorate<sup>6</sup>.

### 2.3 L’organizzazione della partecipazione

La partecipazione deve sempre essere attentamente pianificata, organizzata e gestita; dal punto di vista valutativo, essa non è un valore in sé ma uno strumento particolarmente potente per generare apprendimento e miglioramento della qualità complessiva del servizio. La partecipazione può variare per grado, ampiezza e profondità: essa è funzione dell’obiettivo della valutazione (che tipo di risposte se vogliono ottenere?), dei vincoli e delle risorse presenti, della “cultura” del contesto.

Essa dipende dall’approccio valutativo che si intende seguire: per definizione la valutazione focalizzata (*focused evaluation*<sup>7</sup>), l’*empowerment evaluation*<sup>8</sup>, e le varie forme di valutazione “costruttivista” e partecipata<sup>9</sup> richiedono un grado molto elevato di

---

<sup>6</sup> Un esempio tipico è la creazione di tavoli e gruppi di lavoro di fatto privi di potere decisionale o che non ricevono mai feedback rispetto a quanto prodotto

<sup>7</sup> cfr Patton M.Q., op.cit.

<sup>8</sup> cfr Fetterman D.M. op.cit.

<sup>9</sup> cfr Tomei G., op.cit.

partecipazione; al contrario approcci di tipo “positivista” possono anche comportare l’esclusione di forme partecipazione diretta ritenute elementi turbativi rispetto alle strette “condizioni sperimentali”. Non vi sono elementi intrinseci che facciano preferire un approccio rispetto ad un altro: si tratta semplicemente di una scelta di opportunità e di coerenza rispetto agli obiettivi della valutazione.

Infine, il grado di partecipazione dipende, in stretta connessione con la scelta dell’approccio, dai metodi e dagli strumenti che si adottano: un *test* (reattivo) è di per sé uno strumento non partecipativo; molto più partecipativi sono le interviste, l’osservazione partecipante, i *focus groups*, i *workshop* nei quali possono essere discussi i risultati e confrontate le possibili interpretazioni.

La gestione della partecipazione richiede la selezione mirata dei partecipanti (quali *audience*? chi partecipa? In che numero?), la puntuale definizione del loro compito (semplici informanti, pubblico, attori protagonisti?), la costruzione di una agenda degli impegni (chi partecipa, in quale fase, per fare cosa? Per quanto tempo e quante volte?), la scelta dei metodi e degli strumenti del coinvolgimento (*focus group*, *brainstorming*, seminari, interazioni via *web* e multimediali, presentazioni pubbliche, *workshop*? Quale metodo per quale gruppo?).

### **3. Conclusioni**

La valutazione è un processo importante e delicato che trova giustificazione solo in un reale utilizzo di quanto attraverso di essa si “scopre” e si apprende: se non usata la valutazione è inutile ovvero è uno spreco di risorse che comporta ulteriori ricadute in termini di demotivazione di quanti, in tale processo, hanno riposto aspettative di miglioramento. La partecipazione diretta di gruppi selezionati di portatori di interesse al processo di valutazione è una delle strategie che consente di superare le paure e i pregiudizi che a volte accompagnano questo processo; una partecipazione ben pianificata e ben gestita, nella quale i metodi scelti siano utilizzati in modo metodologicamente corretto, all’interno di un chiaro disegno di valutazione, è in grado di alimentare meccanismi di apprendimento, abbassare il grado di conflitto esplicito e latente, migliorare la condivisione degli obiettivi e rafforzare la motivazione dei diversi attori coinvolti.

### **Ringraziamenti**

I contenuti dell’articolo derivano da una serie di confronti e di attività svolte con CFP Enaip Primiero (Transacqua, Tn), Liceo Filzi (Rovereto, Trento), ITI Buonarroto (Trento) e dalle attività svolte nei seminari di formazione realizzati per conto del Master IUAV (Università di Venezia) negli anni 2004-2006.

L’articolo è stato pubblicato sulla rivista “Professionalità” nel 2010.

### **Referenze**

- Bezzi C., Il disegno della ricerca valutativa, ed. Franco Angeli, 2001
- Fetterman D.M., Kaftarian S.J., Wandersman A., Empowerment evaluation: knowledge and tools for self-assessment & accountability, Sage, Thousand Oaks, Ca., 1996
- Hinna L., Il bilancio sociale, ed. Il sole 24 ore, 2001
- Normann R. la gestione strategica dei servizi. Etas Libri, 1992
- Patton M.Q., Utilization-focused evaluation, Sage, Beverly Hills, Ca. 3° ed., 1998
- Perelman C, Olbrechts-Tyteca L., La nuova retorica. Trattato dell’argomentazione. Einaudi, 2001
- Russ-Eft, D., Preskill H., Evaluation in organizations. Basic Books, Cambridge, MA. 2001

- Stame N., L'esperienza della valutazione, Steam Roma, 1998
- Tomei G., Valutazione partecipata della qualità, Franco Angeli, 2004
- Turra B.V., Patti di valutazione partecipata. Un sistema per il miglioramento della qualità dei servizi. In La virtù dello scambio. Per i servizi per le tossicodipendenze. Volume 3. Regione Basilicata, Ministero della salute, 2007
- Turra, B.V., La partecipazione del cliente/cittadino alla valutazione. Alcune riflessioni preliminari. n Impresa sociale, n°3 anno 15, vol.74, luglio-settembre 2004
- Turra B.V., Formazione, progettazione, valutazione. Riflessioni e suggerimenti per la valutazione dei progetti di formazione. In Catarsi E., Cini, T., Progettare Formazione. Materiali per il progettista del sistema di formazione. Ed. Edizioni del Cerro, 2003.
- Turra B.V., Campostrini S., Una applicazione concreta della valutazione della qualità. L'accreditamento degli erogatori di servizi formativi, Professionalità n.53, 1999
- Turra B.V., Campostrini S., Valutazione ex-ante dei progetti formativi. Un esempio di applicazione di tecniche *multicriteri*, Professionalità n.64, 2001
- Turra B.V., La valutazione ex-ante dei progetti formativi finanziati dalla provincia di Pisa, Ed. Provincia di Pisa, 1999.