INVALSI

DOCUMENTO DI

VISIONE STRATEGICA

2027 - 2036

VALUTARE, COMPRENDERE, MIGLIORARE



Indice

1. Introduzione

2. Guardare insieme lontano per agire da subito

3. La ricerca istituzionale

    3.1 La misurazione degli apprendimenti in ambito nazionale e internazionale

    3.2 La valutazione del sistema educativo e formativo

    3.3 L'analisi statistica e la produzione dei dati

4. La terza missione e la responsabilità sociale

5. Il raccordo tra piano triennale delle attività e Documento di Visione Strategica

6. La dimensione internazionale

7. Le risorse

8. Gli obiettivi strategici

9. Considerazioni conclusive

1 INTRODUZIONE



Il Documento di Visone Strategica decennale (DVS) traduce la missione istituzionale di INVALSI in una visione organica e di lungo periodo, orientando priorità scientifiche, scelte organizzative e impiego delle risorse. Esso costituisce un atto di responsabilità pubblica, fondato su rigore scientifico, indipendenza, trasparenza e attenzione al valore generato per le istituzioni e per la collettività. In un sistema educativo attraversato da profonde trasformazioni tecnologiche, demografiche e sociali, il DVS oBre la cornice entro cui coniugare continuità della missione e capacità di innovazione. INVALSI è chiamato a produrre dati ed evidenze aBidabili, comprensibili e utilizzabili, a sostegno del miglioramento degli apprendimenti e della qualità delle decisioni pubbliche. Tale azione deve promuovere un'istruzione equa e inclusiva, unendo la tutela dei diritti alla consapevolezza dei doveri e delle responsabilità di tutti i soggetti del sistema educativo. La visione decennale raBorza così il ruolo dell'Istituto quale infrastruttura scientifica e istituzionale al servizio del Paese, delle nuove generazioni e del futuro dell'istruzione.

Il Documento di Visione Strategica decennale (DVS) costituisce, per un Ente pubblico di ricerca, lo strumento attraverso il quale tradurre la propria missione istituzionale in una prospettiva organica e lungimirante, capace di orientare nel tempo le priorità scientifiche, le scelte organizzative, le politiche di sviluppo e l'impiego delle risorse. Esso non si esaurisce, pertanto, in un mero adempimento programmatorio, né rappresenta soltanto una previsione degli obiettivi da perseguire nel medio e lungo periodo. Il DVS è, più profondamente, un atto di consapevolezza istituzionale e di responsabilità pubblica: mediante la sua elaborazione, l'Ente è chiamato a interrogarsi sul ruolo che intende svolgere nella società, sul valore pubblico che è in grado di generare e sul contributo che può oTrire alla crescita scientifica, culturale, civile ed economica del Paese.

In questa prospettiva, la definizione di una visione strategica decennale implica l'assunzione di una responsabilità non soltanto nei confronti delle istituzioni vigilanti e degli altri soggetti pubblici con cui l'Ente interagisce, ma anche verso la collettività nel suo complesso. Un Ente pubblico di ricerca opera, infatti, nell'interesse generale, utilizza risorse pubbliche e produce conoscenze, dati ed evidenze destinati a sostenere decisioni che incidono sulla vita delle persone e sul futuro della comunità nazionale. Per questa ragione, le sue scelte operative devono fondarsi su criteri di rigore scientifico, trasparenza, indipendenza, eTicienza e apertura al confronto.

Questa responsabilità assume particolare rilievo nel settore dell'istruzione, per il suo impatto sulla coesione sociale e sulle opportunità formative.

Per l'INVALSI, il Documento di Visione Strategica definisce l'orientamento delle azioni da sviluppare nell'ambito dei propri compiti istituzionali tenuto conto delle profonde trasformazioni in ambito educativo. L'evoluzione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, i mutamenti demografici e sociali, le disuguaglianze territoriali, le nuove esigenze formative, l'internazionalizzazione dei processi educativi e la crescente complessità dei contesti scolastici pongono interrogativi che richiedono una visione capace di anticipare i cambiamenti, di interpretarne le implicazioni e di orientare con coerenza la ricerca, l'innovazione metodologica, lo sviluppo delle competenze interne e il dialogo con il sistema dell'istruzione e della formazione.

Il DVS è chiamato a coniugare stabilità della missione e capacità di trasformazione. Esso deve preservare e raTorzare i principi che fondano l'autorevolezza dell'Istituto dall'indipendenza scientifica, alla qualità metodologica, all'aTidabilità delle rilevazioni, alla tutela dei dati, all'imparzialità dell'analisi e alla trasparenza della comunicazione. Deve anche consentire all'INVALSI di innovare strumenti, metodi e ambiti di ricerca al passo con i cambiamenti che nel decennio attraversano la nostra società, sviluppando forme di valutazione sempre più capaci di cogliere la complessità dei processi educativi e di restituire informazioni utili alle scuole, alle amministrazioni, ai decisori pubblici, alle famiglie e alla comunità scientifica. La visione strategica deve pertanto configurarsi come una cornice dinamica, in grado di mantenere fermo il mandato istituzionale e, al contempo, di adattarne le modalità di attuazione ai cambiamenti del contesto.

La responsabilità dell'INVALSI verso le istituzioni si esprime, in particolare, nella capacità di fornire dati aTidabili, interpretazioni rigorose ed evidenze tempestive, contribuendo alla qualità delle decisioni pubbliche senza sostituirsi alla responsabilità propria della politica e dell'amministrazione. Tale funzione richiede non soltanto competenza scientifica, ma anche una costante attenzione alla chiarezza, all'accessibilità e all'uso consapevole dei risultati della ricerca.

Al tempo stesso, la responsabilità verso il Paese impone di mantenere al centro dell'azione istituzionale il diritto di ogni studentessa e di ogni studente a un'istruzione equa e di qualità. Il contributo dell'INVALSI assume pienamente valore pubblico quando permette di far emergere le disuguaglianze nelle opportunità educative e di crescita, di comprendere i divari territoriali e sociali, di individuare le condizioni che favoriscono o ostacolano gli apprendimenti e di sostenere la capacità del sistema educativo di intervenire in modo più eTicace. La conoscenza del sistema, tuttavia, deve concorrere a illuminare non soltanto la dimensione dei diritti individuali, ma anche quella dei doveri e delle responsabilità che legano ciascuno alla collettività. L'istruzione pubblica, statale e paritaria, rappresenta infatti il risultato di un ingente e continuativo impegno economico, umano, professionale e organizzativo, sostenuto dall'intera comunità aTinché a tutti e a ciascuno siano oTerte concrete opportunità di apprendimento, crescita e piena partecipazione alla vita sociale. A tale investimento corrisponde, anche per gli studenti e le loro famiglie, il dovere di accogliere con consapevolezza, impegno e senso di responsabilità le opportunità ricevute, traducendole in una partecipazione attiva al percorso formativo e, nel tempo, in un contributo positivo al bene comune.

In questa prospettiva, INVALSI è chiamato a concorrere, con equilibrio, rigore e imparzialità, alla costruzione di una rappresentazione del sistema educativo che non separi la tutela dei diritti dalla consapevolezza delle responsabilità. La valutazione deve saper riconoscere e documentare tanto le condizioni che il sistema è tenuto a garantire quanto l'impegno richiesto

ai diversi soggetti che vi partecipano. Essa può così contribuire a promuovere una concezione matura dell'istruzione, nella quale il diritto di ciascuno a ricevere una formazione adeguata si accompagni al dovere di partecipare attivamente al processo educativo, di valorizzare le risorse messe a disposizione dalla collettività e di restituire, attraverso lo studio, il lavoro, la cittadinanza consapevole e l'assunzione di responsabilità, una risposta positiva allo sforzo compiuto dall'intero Paese. In tale quadro, il DVS non riguarda soltanto il futuro dell'Istituto, ma il modo in cui l'Istituto intende concorrere al futuro dell'istruzione italiana e, attraverso di essa, allo sviluppo della comunità nazionale.

La costruzione di una visione decennale rappresenta, pertanto, un impegno verso le generazioni presenti e future. Essa richiede la capacità di guardare oltre l'orizzonte delle scadenze immediate, di riconoscere le responsabilità connesse alle decisioni assunte oggi e di predisporre le condizioni aTinché INVALSI possa continuare a essere un presidio autorevole di conoscenza, ricerca e servizio pubblico. Il DVS deve esprimere questa visione raTorzando il ruolo dell'Istituto quale infrastruttura scientifica e istituzionale al servizio del Paese e delle sue istituzioni, capace di accompagnare il sistema educativo nei suoi processi di trasformazione, di sostenere il confronto pubblico con evidenze aTidabili e di contribuire, con rigore e indipendenza, alla costruzione di un'istruzione più equa, inclusiva, responsabile e orientata al futuro.

2 GUARDARE INSIEME LONTANO PER AGIRE DA SUBITO



Il DVS accompagna una fase di piena maturità istituzionale di INVALSI e orienta il patrimonio scientifico, organizzativo e professionale dell'Ente verso le sfide del prossimo decennio. Esso definisce una visione comune, capace di coniugare continuità della missione, innovazione responsabile e capacità di adattamento ai mutamenti del sistema educativo. La sua attuazione coinvolge l'intera comunità professionale, chiamata a integrare competenze scientifiche, tecnologiche, tecniche e amministrative in un quadro di collaborazione e responsabilità condivisa. La libertà della ricerca trova piena espressione nella sua finalizzazione al miglioramento degli apprendimenti, alla riduzione delle disuguaglianze e alla produzione di evidenze concretamente utili alle scuole e alle istituzioni. Il cambiamento, anche tecnologico, dovrà essere aBrontato con apertura propositiva, prudenza, rigore e attenzione alla qualità, alla trasparenza e alla sostenibilità delle scelte. I successivi PTA tradurranno annualmente questa prospettiva di lungo periodo in obiettivi, azioni e risultati verificabili, mantenendo saldo il raccordo tra programmazione operativa e indirizzo strategico.

Il Documento di Visione Strategica decennale si colloca in una fase particolarmente significativa del percorso istituzionale di INVALSI. Nel corso degli ultimi anni, l'Istituto ha conosciuto una progressiva e profonda trasformazione, consolidando la propria natura di Ente pubblico di ricerca, ampliando e qualificando le funzioni a esso aTidate e acquisendo una crescente stabilità organizzativa, operativa e scientifica. Tale evoluzione ha consentito a INVALSI di assumere una posizione sempre più definita e riconoscibile nel sistema nazionale di istruzione e formazione, nel rapporto con le istituzioni, con le scuole e con le autonomie scolastiche, nonché nell'ambito della comunità scientifica nazionale e internazionale. L'esperienza maturata, le competenze sviluppate, la continuità delle rilevazioni, l'aTidabilità delle infrastrutture metodologiche e informative, la partecipazione alle indagini comparative internazionali e la crescente capacità di produrre e diTondere conoscenze sui processi educativi costituiscono oggi un patrimonio rilevante, che richiede di essere custodito, ulteriormente qualificato e orientato verso le esigenze del prossimo decennio.

Il livello di maturità raggiunto dall'Istituto rende possibile, e al tempo stesso necessario, un passaggio ulteriore. Non si tratta soltanto di garantire la continuità e la qualità delle attività istituzionali, né di rispondere in modo eTicace ai singoli compiti assegnati dall'ordinamento. Si tratta di collocare tali attività entro una visione organica e lungimirante, capace di individuare le principali direttrici di sviluppo, di anticipare per quanto possibile le trasformazioni in corso e di rendere coerenti le scelte scientifiche, tecnologiche, organizzative e amministrative con la

missione pubblica dell'Ente. La prospettiva decennale non è, pertanto, una semplice estensione temporale della programmazione ordinaria. Essa richiede la capacità di guardare oltre le urgenze contingenti, di riconoscere le interdipendenze tra fenomeni diversi, di valutare gli eTetti di lungo periodo delle decisioni presenti e di predisporre le condizioni aTinché l'Istituto possa continuare a oTrire un contributo autorevole, indipendente e responsabile alla conoscenza e al miglioramento del sistema educativo.

Il DVS intende fornire una cornice comune entro la quale leggere le trasformazioni, definire priorità, valorizzare le competenze esistenti e promuovere quelle che si renderanno necessarie. Esso non assume la forma di una previsione rigida del futuro, che sarebbe diTicilmente compatibile con la rapidità e la complessità dei cambiamenti contemporanei, ma si propone come uno strumento di orientamento, capace di coniugare stabilità della missione e adattabilità delle strategie. La visione qui delineata dovrà pertanto essere suTicientemente salda nei principi e nelle finalità, ma anche aperta alla revisione degli strumenti, dei metodi e delle modalità operative. La capacità di modificare consapevolmente le proprie pratiche alla luce di nuove evidenze non costituisce, infatti, un indebolimento dell'identità istituzionale, bensì una manifestazione della sua solidità e della sua responsabilità.

Una visione strategica di tale natura coinvolge necessariamente l'intero Istituto, dalle professionalità scientifiche, tecnologiche, tecniche, amministrative e organizzative, ciascuna delle quali concorre, secondo competenze e responsabilità proprie, alla qualità complessiva dell'azione istituzionale. La produzione di conoscenze aTidabili richiede metodologie rigorose, ma anche infrastrutture tecnologiche adeguate, sistemi informativi sicuri, processi amministrativi solidi ed eTicaci, un uso responsabile delle risorse, procedure organizzative funzionali, capacità comunicative e un dialogo costante con i molteplici interlocutori dell'Ente.

Il DVS si rivolge, dunque, alla comunità professionale di INVALSI nel suo insieme e ne riconosce la pluralità delle competenze come una risorsa strategica. Tale pluralità può esprimere pienamente il proprio valore quando è accompagnata dalla capacità di cooperare, di condividere informazioni, di rendere reciprocamente comprensibili esigenze e vincoli e di ricondurre le specifiche attività a finalità comuni. La strategia dell'Istituto non si realizza soltanto attraverso le decisioni di maggiore rilievo, i programmi scientifici più innovativi o i progetti di più ampia dimensione. Essa prende forma anche nella qualità dell'attività ordinaria, nella cura dei processi, nella coerenza tra gli impegni assunti e le azioni concrete, nel rispetto dei compiti e dei tempi concordati, nella disponibilità al confronto, nella chiarezza delle responsabilità e nella capacità di riconoscere il contributo che ogni funzione può oTrire al risultato collettivo.

In questa prospettiva, ciascuna azione professionale, anche quando circoscritta a un ambito specialistico o a una fase apparentemente limitata di un processo, può produrre conseguenze che si estendono oltre il suo immediato contesto. La definizione di una metodologia, la gestione di un dato, la predisposizione di un atto, la manutenzione di un sistema, la formulazione di una comunicazione, il rispetto di una scadenza o la qualità di una relazione tra strutture possono incidere sulla solidità dei risultati, sull'eTicienza dell'organizzazione e sulla fiducia che le scuole, le istituzioni e la collettività ripongono nell'operato dell'Ente. Assumere una prospettiva strategica significa, pertanto, maturare la consapevolezza che il lavoro di ciascuno partecipa alla costruzione del futuro dell'Istituto e può contribuire, direttamente o indirettamente, alla qualità delle decisioni che riguardano il sistema educativo.

Tale consapevolezza non comporta l'omologazione delle professionalità, né la rinuncia alla specificità delle competenze e delle sensibilità individuali. Al contrario, richiede di valorizzarle

entro un quadro di responsabilità condivisa. La qualità di una comunità di ricerca e di servizio pubblico si misura anche nella capacità di integrare diTerenze, prospettive e legittimi interessi professionali in una visione più ampia, nella quale l'autonomia individuale possa alimentare la crescita collettiva. La realizzazione della strategia dell'Istituto richiederà, pertanto, non soltanto strutture e procedure adeguate, ma anche una cultura organizzativa improntata alla collaborazione, alla fiducia, alla trasparenza, alla disponibilità all'ascolto e alla ricerca di soluzioni sostenibili. L'attenzione all'interesse generale dell'Istituto non implica il venir meno delle aspirazioni individuali; può, piuttosto, oTrire a esse un orizzonte di significato più ampio, collegando lo sviluppo professionale di ciascuno alla capacità dell'Ente di produrre valore pubblico.

La necessità di una visione unitaria assume particolare rilievo nel contesto delle trasformazioni che interessano le istituzioni pubbliche e, in misura ancora più profonda, il mondo dell'istruzione e della formazione. L'evoluzione tecnologica, la diTusione dell'intelligenza artificiale, la crescente disponibilità di dati, i mutamenti demografici e sociali, la trasformazione delle competenze richieste nella vita civile e professionale, le nuove modalità di accesso alla conoscenza e il permanere di significative disuguaglianze educative stanno modificando le condizioni nelle quali si insegna, si apprende, si valuta e si assumono decisioni. Per rapidità, intensità e pervasività, tali processi presentano caratteristiche che rendono particolarmente complesso ricondurli a modelli interpretativi consolidati. Essi oTrono opportunità rilevanti, ma pongono anche questioni metodologiche, etiche, organizzative e sociali che richiedono prudenza, approfondimento e capacità di discernimento.

INVALSI è direttamente coinvolto in questa trasformazione, poiché opera in un settore nel quale l'innovazione tecnologica non modifica soltanto gli strumenti, ma può incidere sulle finalità, sui linguaggi e sulle stesse categorie attraverso cui vengono osservati e interpretati i processi educativi. La disponibilità propositiva al cambiamento costituisce quindi una condizione essenziale per l'azione futura dell'Istituto. Essa non può tuttavia tradursi in un'adesione automatica a ogni innovazione, né in una semplice sostituzione di procedure e strumenti esistenti con soluzioni nuove. Accogliere il cambiamento in modo responsabile significa valutarne le potenzialità e i limiti, comprenderne gli eTetti sulle persone e sulle organizzazioni, verificarne la coerenza con la missione istituzionale e assicurare che l'innovazione contribuisca eTettivamente alla qualità, all'equità e all'aTidabilità del sistema.

In questo senso, il DVS assume il cambiamento come un ambito di responsabilità, prima ancora che come un fatto inevitabile. Le nuove tecnologie potranno ampliare la capacità dell'Istituto di raccogliere e analizzare informazioni, rendere più tempestivi i processi, favorire forme innovative di restituzione e sostenere una comprensione più articolata dei fenomeni educativi. Al tempo stesso, il loro utilizzo richiederà un'attenzione crescente alla qualità e alla rappresentatività dei dati, alla trasparenza dei modelli, alla protezione delle informazioni personali, alla sicurezza delle infrastrutture, alla comprensibilità dei risultati e alla prevenzione di eTetti distorsivi o discriminatori. L'innovazione dovrà essere accompagnata da adeguati investimenti nelle competenze, da forme di sperimentazione controllata, da una costante valutazione degli esiti e da una capacità istituzionale di correggere il percorso quando le evidenze lo rendano opportuno.

Queste trasformazioni interessano in profondità la vita professionale di tutte le persone che operano nell'Istituto. Esse possono modificare contenuti, strumenti, tempi e modalità del lavoro, ridefinire alcune competenze e rendere necessarie nuove forme di collaborazione. ATrontarle richiederà un impegno condiviso nella formazione e nell'aggiornamento, ma anche

la disponibilità a mettere in discussione consuetudini consolidate, a sperimentare soluzioni diverse e a contribuire attivamente alla loro valutazione. Tale disponibilità dovrà essere accompagnata dalla consapevolezza che il cambiamento organizzativo non può essere aTidato soltanto alle decisioni dei vertici o all'iniziativa di singole strutture. Esso richiede il concorso responsabile delle diverse componenti dell'Ente e la capacità di costruire un equilibrio tra continuità e innovazione, tra tutela delle competenze acquisite e apertura verso quelle emergenti.

All'interno di questo quadro, un rilievo particolare assume il rapporto tra libertà scientifica e finalità istituzionale. L'ordinamento nazionale ed europeo riconosce ampi e irrinunciabili spazi di autonomia alla ricerca e alle professionalità che in essa operano. Tale libertà costituisce un presupposto dell'indipendenza, del rigore e della capacità innovativa di un Ente pubblico di ricerca. Essa permette di formulare domande nuove, esplorare ipotesi non convenzionali, sviluppare metodologie originali e sottoporre criticamente a verifica conoscenze e pratiche consolidate. Proprio perché così rilevante, tuttavia, la libertà scientifica richiede un corrispondente esercizio di responsabilità. Nell'ambito di un Ente come INVALSI, essa è chiamata a misurarsi con una missione pubblica definita e con l'esigenza di produrre conoscenze ed evidenze che possano contribuire in modo concreto alla comprensione e al miglioramento del sistema educativo.

La finalità primaria dell'Istituto deve pertanto costituire un punto di riferimento costante per l'azione dei ricercatori, dei tecnologi e del personale tecnico-amministrativo, focalizzata principalmente sulla valutazione dei livelli di apprendimento delle giovani generazioni aTinché essi si raTorzino e crescano, sulla riduzione delle disuguaglianze educative, sulla qualità dell'istruzione e sulla capacità delle istituzioni e delle scuole di assumere decisioni informate.

Tale finalità non esaurisce la ricchezza dei possibili ambiti di ricerca e non impone una corrispondenza immediata tra ogni attività e un risultato direttamente applicabile. Essa richiede, tuttavia, che le scelte scientifiche, tecnologiche e organizzative siano periodicamente ricondotte alla domanda sul valore pubblico che possono generare e sul contributo che possono oTrire agli obiettivi dell'Ente.

Ciò comporta un esercizio continuo di orientamento e riorientamento delle attività. Per il personale scientifico e tecnologico, tale esercizio riguarda in particolare la ricerca di un equilibrio, necessariamente dinamico, tra approfondimento teorico, esplorazione metodologica e finalizzazione verso problemi, obiettivi e traguardi rilevanti per l'Istituto. La speculazione scientifica, la ricerca di base e la possibilità di esplorare questioni non immediatamente riconducibili a un'applicazione costituiscono condizioni essenziali per evitare che l'Ente si limiti a riprodurre strumenti e conoscenze già disponibili. Al tempo stesso, la natura e la missione di INVALSI richiedono che questo patrimonio di elaborazione possa progressivamente tradursi in metodi aTidabili, interpretazioni solide, soluzioni praticabili e strumenti utili per il sistema educativo.

La relazione tra ricerca libera e ricerca finalizzata non deve dunque essere rappresentata come un'alternativa rigida. Essa può essere intesa come una tensione feconda, da governare attraverso il confronto scientifico, la programmazione, la valutazione dei risultati e la responsabilità professionale. Le esigenze concrete del sistema educativo possono generare domande di ricerca innovative e gli avanzamenti teorici e metodologici possono rendere visibili problemi prima non adeguatamente compresi e aprire possibilità di intervento nuove. La specificità di un Ente pubblico di ricerca si manifesta proprio nella capacità di tenere insieme

queste due dimensioni: produrre conoscenza secondo i più elevati standard scientifici e orientarla, con gradualità e rigore, verso finalità di interesse generale.

Nessuna autorità interna o esterna può sostituire completamente la riflessione che ciascun professionista è chiamato a svolgere sulla coerenza, sulla rilevanza e sulla possibile destinazione del proprio lavoro. Le regole, gli indirizzi programmatici e le priorità istituzionali sono necessari, ma non possono anticipare ogni situazione né esaurire la complessità delle decisioni scientifiche, tecnologiche e organizzative. L'ampiezza dell'autonomia richiede, pertanto, una corrispondente capacità di autodisciplina, intesa come attitudine a interrogarsi sulla finalità delle proprie attività, a valutarne periodicamente l'utilità e la sostenibilità, a renderne comprensibili gli esiti e a modificare il percorso quando esso non risulti pienamente coerente con gli obiettivi condivisi.

L'autodisciplina professionale non deve essere interpretata come una forma di compressione della libertà o come una richiesta di conformità. Essa costituisce, piuttosto, l'esercizio maturo della libertà all'interno di una comunità istituzionale. Implica la disponibilità a sottoporre le proprie scelte al confronto, ad accogliere osservazioni e contributi, a considerare le conseguenze organizzative delle iniziative intraprese e a ricercare un punto di equilibrio tra interesse scientifico personale, sviluppo professionale e priorità dell'Ente. In questo equilibrio si esprime una forma di generosità istituzionale, che non richiede la rinuncia alle inclinazioni e alle competenze individuali, ma la capacità di metterle a disposizione di un progetto più ampio e di riconoscere nel progresso dell'Istituto una componente significativa della propria realizzazione professionale.

Analoga responsabilità riguarda le funzioni tecniche e amministrative, la cui qualità incide direttamente sulla capacità dell'Ente di perseguire le proprie finalità. La gestione delle risorse, la correttezza e la tempestività dei procedimenti, la sicurezza e l'evoluzione dei sistemi, il supporto alle attività scientifiche, la tutela dei dati, la chiarezza delle procedure e la qualità dei servizi interni non rappresentano soltanto condizioni strumentali. Esse sono parte integrante del valore pubblico prodotto da INVALSI. Un'amministrazione competente, collaborativa e orientata alla soluzione dei problemi rende possibile la ricerca, ne tutela l'aTidabilità e ne favorisce la trasformazione in risultati concretamente utilizzabili. Allo stesso modo, l'attività scientifica può contribuire alla crescita complessiva dell'organizzazione quando tiene conto dei vincoli operativi, amministrativi e tecnologici e partecipa alla costruzione di processi sostenibili.

La prospettiva strategica richiede pertanto il superamento di una rappresentazione dell'Istituto come ambiti o aree e servizi separati ma individua nella collaborazione tra strutture, nella circolazione responsabile delle informazioni, nella condivisione delle competenze e nella costruzione di obiettivi trasversali alcune delle condizioni essenziali per la crescita futura dell'Ente.

In questo quadro, l'impegno richiesto a ciascuno non deve essere letto in termini meramente quantitativi, né come un generico richiamo a un'intensificazione del lavoro. Esso riguarda innanzitutto la qualità della partecipazione alla vita istituzionale, la consapevolezza delle finalità, la cura delle relazioni professionali, l'aTidabilità nell'assunzione delle responsabilità e la disponibilità a contribuire alla soluzione dei problemi. Una visione decennale può tradursi in risultati concreti soltanto quando le persone che operano nell'Ente ne comprendono il senso e riconoscono il collegamento tra le proprie attività e gli obiettivi generali. Per questa ragione, il processo di attuazione del DVS dovrà favorire occasioni di confronto, momenti di verifica e forme di partecipazione capaci di mantenere vivo il rapporto tra indirizzi strategici e pratiche

quotidiane. A questo fine, nell'ambito dell'elaborazione e dell'aggiornamento annuale del PTA, sarà opportuno prevedere momenti di confronto tra le diverse componenti dell'Istituto, per esplicitare il contributo delle attività programmate agli obiettivi del DVS, esaminare i risultati raggiunti e individuare eventuali adeguamenti, valorizzando le esperienze e le proposte di chi opera nei diversi ambiti.

La responsabilità istituzionale richiede anche di valutare con equilibrio le priorità e le risorse disponibili. La definizione di obiettivi ambiziosi deve accompagnarsi alla consapevolezza dei vincoli, alla sostenibilità organizzativa e alla capacità di stabilire una successione coerente degli interventi. La capacità di rinunciare, diTerire o rimodulare alcune attività, quando ciò sia necessario per perseguire con maggiore eTicacia finalità strategiche, rappresenta anch'essa una forma di responsabilità e di attenzione all'interesse generale dell'Istituto.

Il DVS intende quindi promuovere un modello di sviluppo fondato sulla qualità e sull'indipendenza della ricerca, orientata ai principali obiettivi istituzionali dell'Ente. In questa prospettiva, assumono particolare rilievo il valore pubblico delle conoscenze prodotte e la capacità di tradurre i risultati scientifici in evidenze comprensibili e concretamente utilizzabili. L'attenzione ai processi deve accompagnarsi alla verifica della loro capacità di produrre risultati misurabili, in primo luogo in termini di apprendimenti.

Questo modello richiede un'innovazione tecnologica responsabile, la valorizzazione delle professionalità e la collaborazione tra le diverse componenti dell'Ente. Si fonda inoltre sulla trasparenza dei processi, sulla cura delle relazioni con le scuole, le istituzioni e la comunità scientifica e sull'uso sostenibile delle risorse. Ne costituisce parte integrante la disponibilità a verificare gli esiti delle scelte compiute e, ove necessario, a rivederle.

La costruzione della visione strategica rappresenta, in definitiva, un impegno verso il futuro dell'Istituto e verso il sistema educativo al cui servizio esso opera. Le competenze, le strutture e la credibilità sviluppate negli anni pongono INVALSI nella condizione di aTrontare il prossimo decennio con una più solida consapevolezza del proprio ruolo. Tale consapevolezza non deve tradursi in autoreferenzialità o in una semplice difesa delle posizioni acquisite, ma in una rinnovata disponibilità a interrogarsi, a migliorare e a cooperare. La maturità istituzionale si manifesta anche nella capacità di riconoscere ciò che deve essere preservato, ciò che può essere raTorzato e ciò che deve essere ripensato alla luce dei cambiamenti.

L'orizzonte delineato dal DVS è, pertanto, quello di un Istituto capace di restare fedele alla propria missione principale e, proprio per questo, di evolvere; capace di difendere il rigore della ricerca e, insieme, di renderne più evidente l'utilità pubblica; capace di valorizzare la libertà professionale e di accompagnarla con una chiara assunzione di responsabilità; capace di accogliere l'innovazione senza subirla e di valutarla senza pregiudizi, con apertura, prudenza e spirito propositivo. È una visione che richiede impegno, competenza e continuità, ma anche la generosità di considerare il proprio lavoro come parte di una finalità che supera l'interesse immediato del singolo e concorre alla crescita dell'intera comunità, interna ed esterna all'Istituto.

Il prossimo decennio chiamerà INVALSI ad aTrontare questioni complesse, non tutte pienamente prevedibili al momento della redazione del presente documento. La forza della strategia non dipenderà, dunque, dalla pretesa di anticipare ogni possibile scenario, ma dalla capacità di costruire un'organizzazione preparata ad apprendere, a collaborare, a valutare criticamente le proprie scelte e a riorientarle quando necessario. In questa capacità risiederà una parte essenziale della responsabilità dell'Istituto: mettere il proprio patrimonio scientifico, tecnologico, amministrativo e umano al servizio di una conoscenza sempre più rigorosa del

sistema educativo e contribuire, con equilibrio, indipendenza e spirito costruttivo, al miglioramento degli apprendimenti, alla qualità dell'istruzione e alle prospettive delle nuove generazioni.

Il presente Documento di Visione Strategica si configura come la cornice di senso e l'orizzonte prospettico entro cui si collocano i successivi Piani triennali di attività. A partire dal 2027, ciascun PTA sarà chiamato a esplicitare in modo chiaro e verificabile il proprio contributo alla realizzazione degli indirizzi, degli obiettivi e delle priorità delineati nel DVS. Tale impostazione risponde all'esigenza di coniugare la necessaria flessibilità degli strumenti di programmazione con la continuità di una visione di lungo periodo. Il PTA, pur avendo durata triennale, è infatti aggiornato annualmente e può quindi recepire con tempestività i mutamenti del contesto, le nuove esigenze organizzative e le priorità che emergeranno nel corso del tempo. Il DVS assicura, invece, stabilità alla direzione strategica complessiva, oTrendo prospettive solide e una visione coerente del futuro dell'Istituto. In questo modo, i singoli PTA potranno tradurre progressivamente gli orientamenti del DVS in programmi, azioni e risultati concreti, mantenendo un saldo raccordo tra la capacità di adattamento della programmazione operativa e la continuità degli obiettivi strategici di lungo periodo.

3 LA RICERCA ISTITUZIONALE



La ricerca di INVALSI trova piena legittimazione nella missione istituzionale dell'Ente e deve coniugare libertà scientifica, responsabilità pubblica e coerenza con le finalità statutarie. Ogni area e ogni professionista sono chiamati a verificare il contributo concreto, diretto e documentabile delle proprie attività agli obiettivi dell'Istituto, evitando frammentazioni e squilibri nella distribuzione dei compiti istituzionali.
La misurazione degli apprendimenti, la valutazione del sistema educativo e l'analisi statistica e la produzione dei dati costituiscono dimensioni strettamente interconnesse di un'unica funzione conoscitiva.
La loro articolazione ha finalità espositiva e non coincide con la struttura organizzativa, poiché tutte le aree devono concorrere trasversalmente al loro sviluppo. Anche la ricerca teorica ed esplorativa deve rendere riconoscibile il percorso attraverso cui raBorza competenze, strumenti e capacità di risposta dell'Ente. INVALSI è chiamato a produrre dati aBidabili, analisi rigorose ed evidenze utilizzabili, sostenendo le politiche pubbliche senza sostituirsi alle responsabilità dei decisori istituzionali. La solidità futura dell'Istituto dipende dalla capacità di integrare autonomia, collaborazione e spirito di servizio in una visione comune orientata al miglioramento del sistema educativo.

L'attività di ricerca di INVALSI trova il proprio fondamento e la propria legittimazione nella missione istituzionale dell'Ente e deve pertanto mantenere un rapporto chiaro, sostanziale e riconoscibile con le finalità definite dallo Statuto, tanto nelle applicazioni più direttamente operative quanto nelle elaborazioni teoriche e metodologiche di carattere generale. La natura di Ente pubblico di ricerca non limita il valore della libertà scientifica, che costituisce una condizione essenziale per la qualità, l'indipendenza e la capacità innovativa della ricerca, ma richiede che il suo esercizio sia accompagnato da una piena consapevolezza delle responsabilità connesse al mandato istituzionale e all'impiego di risorse pubbliche. La libertà del ricercatore esprime compiutamente la propria funzione quando si traduce nella capacità di formulare domande rilevanti, esplorare metodi originali, sottoporre criticamente a verifica le conoscenze disponibili e produrre risultati che, pur secondo tempi e modalità diTerenti, possano concorrere alla comprensione e al miglioramento del sistema educativo. La relazione tra autonomia scientifica e finalizzazione istituzionale non deve quindi essere intesa come una contrapposizione, bensì come un equilibrio dinamico, da ricercare attraverso il confronto, il discernimento professionale e una costante attenzione al valore pubblico generato dalle attività intraprese. A tal fine, appare necessario promuovere una valutazione responsabile, sia individuale sia collegiale, della coerenza tra le linee di ricerca, i progetti sviluppati, le risorse impiegate e gli obiettivi propri dell'Ente. Tale riflessione e, soprattutto, l'autovalutazione non

possono ridursi alla verifica formale della riconducibilità di un'attività a una formulazione statutaria, ma deve riguardare la qualità e l'eTettività del contributo oTerto alla missione dell'Istituto, considerando la rilevanza delle domande aTrontate, la solidità dei metodi adottati, la possibile utilizzabilità dei risultati, la capacità di sviluppare competenze strategiche e la coerenza con le priorità definite negli strumenti di programmazione.

Le aree di ricerca sono pertanto chiamate a verificare periodicamente, in occasione della programmazione e del monitoraggio delle attività, come i progetti in corso e quelli proposti contribuiscano agli obiettivi istituzionali e agli indirizzi strategici dell'Ente. A questo fine, dovranno prevedere momenti di confronto scientifico e programmatico dedicati a esaminare i risultati raggiunti, individuare possibili collaborazioni tra le aree e proporre eventuali adeguamenti delle attività. Ciascun ricercatore e tecnologo è chiamato a contribuire a questo confronto, esplicitando le finalità del proprio lavoro, i risultati attesi e conseguiti, le possibili ricadute per l'Ente e per il sistema educativo, nonché le esigenze di sviluppo o di revisione emerse nel corso dell'attività.

Questa responsabilità condivisa costituisce una condizione essenziale per la prosperità scientifica, la sostenibilità organizzativa e lo sviluppo istituzionale di INVALSI, poiché consente di evitare la dispersione delle competenze, di favorire la convergenza degli sforzi e di accrescere la capacità dell'Istituto di rispondere con autorevolezza ai bisogni conoscitivi del sistema educativo. Tale responsabilità comprende la tutela dell'integrità della ricerca, attraverso principi trasparenti e condivisi per l'uso e la citazione delle fonti, il riconoscimento proporzionato dei contributi individuali, l'attribuzione della paternità scientifica e delle relative responsabilità, in coerenza con gli standard riconosciuti dalla comunità scientifica.

In assenza di tale consapevolezza, anche un'attività scientificamente apprezzabile rischierebbe di rimanere isolata rispetto alla missione pubblica dell'Ente, mentre la libertà del ricercatore, privata della dimensione della responsabilità che accompagna ogni forma autentica di autonomia, finirebbe per assumere un carattere soltanto apparente. La responsabilità non rappresenta infatti un vincolo estrinseco imposto alla ricerca, ma il principio che ne rende pienamente significativo l'esercizio all'interno di un'istituzione pubblica, orientandola verso finalità che trascendono l'interesse individuale e concorrono al bene comune.

Il mancato coordinamento eTettivo e concreto con le finalità principali dell'Istituto ne diminuisce drasticamente l'eTicacia e l'eTicienza, traducendosi, nei fatti, in un' iniqua suddivisione dei compiti, demandando solo a qualcuno gli oneri della parte implementativa della parte istituzionale. Quest'ultima è determinante per la vita dell'Ente poiché garantisce la sostanziale totalità delle risorse che permettono il funzionamento ordinario dell'Istituto. Pertanto, la mancata risposta precisa e costante a tale istanza fa venire meno la ragione dell'esistenza stessa di un Ente come INVALSI e pertanto sarà sempre più necessaria una vigilanza attenta e costante, pur nel rispetto delle tutele e delle disposizioni di legge degli organi di governo dell'Istituto.

Il presente paragrafo è articolato in tre sottoparagrafi dedicati rispettivamente alla 1) misurazione degli apprendimenti in ambito nazionale e internazionale, 2) valutazione del sistema educativo a supporto degli apprendimenti e 3) analisi statistica e alla produzione dei dati. Questa scansione risponde a una finalità prevalentemente espositiva e intende rendere più chiari gli ambiti nei quali si manifesta il contributo scientifico e istituzionale di INVALSI, senza introdurre separazioni rigide tra attività che, per loro natura, sono strettamente connesse e caratterizzate da ampie e feconde sovrapposizioni. La misurazione degli apprendimenti

richiede infatti solide competenze metodologiche statistico-psicometriche, la conoscenza approfondita dei processi educativi, la competenza nella costruzione di strumenti validi e aTidabili. La valutazione del sistema educativo si fonda, a sua volta, sulla disponibilità di dati rigorosi e comparabili che permettono la lettura e l'interpretazione di diverse dimensioni che riguardano, i fattori associati agli esiti, la lettura delle diTerenze territoriali e sociali e la comprensione delle condizioni organizzative e didattiche nelle quali gli apprendimenti si sviluppano. L'analisi statistica e la produzione dei dati non costituiscono un'attività meramente strumentale o accessoria, ma concorrono in modo determinante alla definizione delle evidenze, alla trasparenza delle interpretazioni e alla possibilità di restituire informazioni aTidabili alle istituzioni, alle scuole, alla comunità scientifica e alla società.

I tre ambiti devono pertanto essere considerati come dimensioni complementari di una medesima funzione conoscitiva, all'interno della quale la qualità di ciascun elemento dipende dalla capacità di dialogare con gli altri. La distinzione adottata non coincide intenzionalmente con l'articolazione organizzativa delle aree di ricerca, proprio per ribadire che nessun ambito può essere ricondotto in via esclusiva a una singola struttura e che tutte le aree, secondo le rispettive competenze, sono chiamate a concorrere al loro sviluppo. La struttura organizzativa risponde a esigenze di specializzazione, coordinamento e responsabilità, mentre la missione scientifica dell'Ente richiede una prospettiva trasversale, capace di integrare saperi diTerenti e di promuovere la collaborazione tra gruppi, progetti e professionalità.

Tale impostazione intende favorire il superamento di eventuali separazioni tra ambiti di ricerca e sostenere una cultura nella quale le competenze specialistiche possano essere valorizzate attraverso programmi comuni, obiettivi condivisi e risultati riconoscibili. Il contributo di ogni area ai tre ambiti dovrà essere concreto, diretto e verificabile. La concretezza richiede che le attività producano risultati scientifici, metodologici, informativi o applicativi chiaramente individuabili e coerenti con le finalità dell'Istituto. Il carattere diretto implica che il rapporto tra le azioni intraprese e gli obiettivi istituzionali sia comprensibile e sostanziale, anche quando gli esiti della ricerca siano destinati a maturare nel medio o lungo periodo. La verificabilità richiede infine che tale contributo possa essere documentato, discusso e valutato attraverso criteri trasparenti, adeguati alla natura delle diverse attività e rispettosi dei tempi propri della ricerca. Non si tratta di subordinare ogni progetto a una logica di immediata applicazione, né di ridurre la ricerca a una successione di prodotti operativi. È invece necessario che anche le attività più teoriche, esplorative o metodologiche sappiano esplicitare il percorso attraverso il quale possono raTorzare le capacità scientifiche dell'Ente, aprire nuovi ambiti di conoscenza, migliorare gli strumenti disponibili o preparare risposte a problemi emergenti.

Una tale impostazione consente di tutelare la ricerca innovativa e, al tempo stesso, di renderne leggibile la rilevanza rispetto al mandato pubblico di INVALSI. La capacità di assicurare un contributo eTettivo ai tre ambiti costituisce inoltre un'opportunità di crescita per l'intero Istituto. Essa permette di consolidare la qualità scientifica, accrescere la riconoscibilità nazionale e internazionale, sviluppare nuove competenze, promuovere reti di collaborazione e rendere più incisiva la partecipazione al dibattito sui processi educativi.

La finalizzazione istituzionale della ricerca acquista particolare significato in relazione al principale compito sociale di INVALSI, che consiste nel produrre conoscenze ed evidenze capaci di sostenere la comprensione del sistema educativo e di supportare le azioni di politica pubblica definite nelle sedi competenti, secondo le responsabilità attribuite dall'ordinamento ai diversi soggetti istituzionali. L'Istituto non è chiamato a sostituirsi alle autorità cui spettano le decisioni politiche e amministrative, né a predeterminare le scelte che competono alle

istituzioni democraticamente legittimate. Il suo contributo consiste nel mettere a disposizione dati aTidabili, analisi rigorose, interpretazioni equilibrate e scenari conoscitivi che consentano di individuare criticità, valutare opzioni, comprendere gli eTetti degli interventi e orientare le decisioni sulla base di evidenze solide. Tale funzione richiede indipendenza scientifica, imparzialità, trasparenza e chiarezza nella comunicazione, nonché la capacità di distinguere accuratamente tra risultati della ricerca, interpretazioni possibili e scelte di valore aTidate alla responsabilità dei decisori.

La ricerca dell'Istituto deve quindi essere suTicientemente autonoma da oTrire rappresentazioni non condizionate dei fenomeni osservati e, nello stesso tempo, suTicientemente attenta alle esigenze del sistema da produrre conoscenze pertinenti, tempestive e utilizzabili. In questa capacità di coniugare rigore scientifico e rilevanza istituzionale si manifesta la specificità di INVALSI come Ente pubblico di ricerca. La misurazione degli apprendimenti, la valutazione del sistema educativo e l'analisi statistica dei dati non costituiscono pertanto ambiti separati, ma concorrono congiuntamente alla costruzione di un'infrastruttura pubblica di conoscenza, indispensabile per comprendere l'evoluzione dell'istruzione, riconoscere le disuguaglianze, valutare i risultati raggiunti e sostenere il miglioramento. Il presente Documento di Visione Strategica assume tale integrazione come principio orientativo e aTida all'intera comunità scientifica dell'Istituto la responsabilità di tradurla in programmi di ricerca coerenti, collaborazioni eTettive e risultati verificabili. La solidità futura di INVALSI dipenderà anche dalla capacità di ciascuna area e di ciascun dipendente INVALSI di riconoscersi in questo orizzonte comune, contribuendo con competenza, libertà responsabile e spirito di servizio alla produzione di conoscenza utile alle istituzioni, alle scuole e all'intera collettività.

3.1 La misurazione degli apprendimenti in ambito nazionale e internazionale

La misurazione degli apprendimenti costituisce una responsabilità trasversale dell'intero INVALSI, orientata al miglioramento degli esiti educativi e alla riduzione delle disuguaglianze. Le competenze di base restano il fondamento degli apprendimenti successivi e devono integrarsi con le competenze digitali, socio emotive e con l'uso consapevole dell'intelligenza artificiale. Particolare attenzione va riservata all'infanzia, snodo decisivo dello sviluppo, attraverso strumenti rigorosi, graduali e non classificatori. L'intelligenza artificiale dovrà essere sia oggetto di valutazione sia strumento per innovare le prove, accrescendone eBicienza e qualità sotto un saldo presidio umano. Le rilevazioni nazionali e internazionali dovranno essere sempre più integrate, valorizzandone le specificità e le sinergie metodologiche. L'analisi dei divari dovrà considerare, oltre ai fattori socioeconomici, le componenti territoriali, scolastiche, relazionali e psicologiche che incidono sugli apprendimenti. INVALSI dovrà così oBrire non soltanto misure aBidabili, ma conoscenze utili a comprendere le condizioni che favoriscono lo sviluppo e a sostenere interventi educativi più eBicaci.

Nel quadro delineato nei paragrafi precedenti, la misurazione degli apprendimenti in ambito nazionale e internazionale costituisce una delle espressioni più dirette e qualificanti della missione pubblica di INVALSI. Essa investe la responsabilità scientifica, tecnologica, amministrativa e organizzativa dell'Istituto nella sua interezza e non può essere circoscritta alle

sole strutture che gestiscono le rilevazioni. Tutte le aree di ricerca sono pertanto chiamate a concorrervi, attraverso apporti concreti e verificabili, mentre le strutture tecniche e amministrative devono assicurare processi aTidabili e sostenibili. Il supporto all'innalzamento dei livelli di apprendimento delle giovani generazioni rappresenta infatti l'obiettivo fondamentale verso il quale devono convergere le diverse attività dell'Ente. Questa responsabilità richiede di rivolgere un'attenzione specifica anche alle prime fasi del percorso educativo, riconoscendo nell'infanzia uno snodo fondamentale per la formazione della persona e per lo sviluppo dei successivi apprendimenti. INVALSI dovrà pertanto promuovere, con la necessaria gradualità e nel pieno rispetto delle caratteristiche proprie delle diverse età, lo studio e la sperimentazione di misure atte a verificare e a sostenere gli apprendimenti, intesi in senso ampio, fin dai primi anni di vita. Tali apprendimenti comprendono non soltanto le dimensioni cognitive, linguistiche e logico-matematiche, ma anche quelle relazionali, socio emotive, motorie, comunicative e di autoregolazione, che concorrono in modo unitario alla crescita del bambino e alla costruzione delle condizioni necessarie per apprendere.

La rilevazione standardizzata deve continuare a garantire una conoscenza rigorosa, comparabile e temporalmente stabile dei risultati conseguiti nei diversi passaggi del percorso scolastico. Il suo significato non risiede nella formulazione di giudizi sommari sulle persone o sulle istituzioni, ma nella costruzione di un riferimento comune che consenta di osservare in quale misura siano assicurate, nei diversi contesti, le opportunità di acquisire gli apprendimenti essenziali previsti dal sistema nazionale. La standardizzazione, quando fondata su quadri teorici espliciti, metodologie robuste e procedure trasparenti, rende visibili fenomeni altrimenti aTidati a percezioni parziali e oTre elementi utili alle azioni di miglioramento. Essa deve quindi preservare la validità delle misure, l'attendibilità degli strumenti, la comparabilità diacronica degli esiti e l'equità delle condizioni di partecipazione, con particolare attenzione agli studenti con specifiche necessità e ai gruppi linguistici riconosciuti dall'ordinamento. Con riferimento all'infanzia, tale prospettiva non può tradursi nella mera anticipazione di strumenti e modalità propri dei successivi gradi scolastici. Essa richiede piuttosto la definizione di dispositivi osservativi e conoscitivi adeguati all'età, scientificamente fondati e rispettosi dei tempi di sviluppo, capaci di restituire informazioni utili senza assumere carattere classificatorio, selettivo o impropriamente predittivo. La verifica degli apprendimenti nelle prime età deve mantenere una finalità eminentemente formativa, concorrendo a individuare tempestivamente bisogni, potenzialità e condizioni di contesto e a sostenere la qualità dell'azione educativa, nel rispetto dell'unicità di ciascun bambino e della pluralità dei percorsi evolutivi.

In questa prospettiva, le competenze di base mantengono una centralità non sostituibile. La comprensione della lettura, l'uso appropriato del linguaggio, il ragionamento matematico, la comprensione dei fenomeni scientifici e la conoscenza funzionale della lingua inglese costituiscono la pietra angolare sulla quale si edificano gli apprendimenti successivi, l'autonomia di giudizio e la partecipazione consapevole alla vita sociale e professionale. Il loro carattere di base ne sottolinea la funzione generativa, poiché esse permettono di accedere a nuovi saperi, argomentare, risolvere problemi e trasferire quanto appreso. La tutela di questa centralità deve accompagnarsi a un costante aggiornamento dei quadri di riferimento, aTinché le prove sappiano cogliere l'evoluzione dei curricoli e dei linguaggi, senza cedere alla suggestione di innovazioni prive di suTiciente fondamento scientifico e senza trasformare la necessaria continuità metodologica in immobilità. Le fondamenta di tali competenze si pongono ben prima del loro consolidamento formale nel percorso scolastico. Durante l'infanzia sviluppano, infatti, le prime competenze linguistiche e comunicative, le capacità di

osservazione, confronto e classificazione, le disposizioni alla curiosità e all'esplorazione, la consapevolezza di sé, la fiducia nelle proprie possibilità e le prime modalità di relazione con gli altri e con il sapere. Conoscere in modo più approfondito tali processi, senza ridurli a prestazioni isolate, può consentire di comprendere precocemente le condizioni che favoriscono lo sviluppo e di promuovere interventi educativi capaci di prevenire l'insorgenza o il consolidamento delle disuguaglianze. In questo ambito, l'azione dell'Istituto dovrà essere improntata a un particolare equilibrio, integrando il rigore della ricerca con la sensibilità pedagogica e con l'ascolto delle professionalità che operano nei servizi educativi e nella scuola dell'infanzia.

Il consolidamento delle competenze fondamentali deve procedere insieme all'apertura verso nuove dimensioni dell'apprendimento. Le competenze digitali, la capacità di *apprendere ad apprendere*, l'educazione alla cittadinanza, le dimensioni socio emotive e il pensiero creativo assumono un rilievo crescente per la formazione dei giovani. L'ampliamento degli ambiti di osservazione dovrà essere selettivo e scientificamente motivato, volto a individuare costrutti rilevanti, misurabili e coerenti con le finalità dell'Istituto. Occorre individuare le dimensioni necessarie a interpretare le trasformazioni dell'esperienza educativa. In tale percorso, le competenze di base non devono essere poste in alternativa a quelle emergenti. La padronanza linguistica, matematica e scientifica rappresenta infatti una condizione decisiva per sviluppare un'autentica competenza digitale, distinguere informazioni attendibili da contenuti fuorvianti, comprendere i limiti di una risposta automatizzata e utilizzare gli strumenti tecnologici in modo intenzionale anziché meramente esecutivo. Anche rispetto a queste dimensioni, l'infanzia rappresenta un passaggio di particolare rilevanza, poiché è nelle prime esperienze educative che possono essere coltivate la curiosità, l'ascolto, la cooperazione, la creatività, il rispetto delle regole condivise e le forme iniziali di autonomia. La promozione di tali apprendimenti richiede ambienti ricchi e inclusivi, relazioni educative di qualità e strumenti di osservazione capaci di considerare il bambino nella sua globalità, evitando ogni frammentazione prematura delle diverse componenti dello sviluppo.

Il rapporto tra competenze di base, competenze digitali e intelligenza artificiale costituirà uno dei principali campi di ricerca del prossimo decennio. La diTusione di sistemi capaci di generare testi, immagini, codici, analisi e soluzioni modifica le modalità con cui gli studenti accedono alle informazioni e aTrontano i compiti. Ciò rende necessario osservare non soltanto la disponibilità degli strumenti, ma la qualità del loro impiego. Un uso consapevole e proficuo dell'intelligenza artificiale richiede la capacità di formulare domande pertinenti, verificare le risposte, riconoscere errori e distorsioni, confrontare fonti e assumere responsabilità rispetto agli esiti ottenuti. La ricerca dovrà chiarire quando tali tecnologie sostengano l'apprendimento, quando sostituiscano processi cognitivi da esercitare e quali diTerenze producano tra studenti. L'obiettivo non sarà formulare un giudizio generale sulla tecnologia, ma produrre evidenze che consentano di distinguerne gli usi formativi e inclusivi da quelli che possono accrescere dipendenze, superficialità o disuguaglianze.

L'intelligenza artificiale dovrà essere, al tempo stesso, oggetto di osservazione e strumento per il rinnovamento dei processi di misurazione. Sarà necessario sviluppare quadri concettuali e dispositivi valutativi capaci di rilevare la comprensione dei sistemi intelligenti, la capacità di interagirvi criticamente, la consapevolezza delle implicazioni etiche e la competenza nel verificarne i prodotti, evitando di confondere la familiarità operativa con una competenza pienamente sviluppata. Parallelamente, l'Istituto dovrà approfondire le opportunità e le possibilità di utilizzo di tali nuovi strumenti come supporto alle diverse attività che riguardano

il processo di sviluppo, analisi e somministrazione delle prove di valutazione realizzate dall'INVALSI.

Tali approfondimenti permetteranno di comprendere *in primis* come ridurre le attività ripetitive e concentrare le competenze professionali alle fasi che richiedono un più elevato discernimento scientifico. Ogni applicazione dovrà essere inserita in procedure definite, sottoposta, in ogni caso, a verifiche empiriche e accompagnata da un presidio umano qualificato. La responsabilità finale delle scelte relative ai costrutti, ai contenuti, ai criteri di correzione e alle interpretazioni dei risultati dovrà rimanere riconoscibile e non potrà essere trasferita a sistemi automatizzati. Tracciabilità dei processi, protezione dei dati, sicurezza delle piattaforme e valutazione delle possibili distorsioni costituiranno condizioni imprescindibili aTinché l'innovazione raTorzi la qualità istituzionale.

La misurazione degli apprendimenti dovrà inoltre svilupparsi entro un rapporto sempre più organico tra rilevazioni nazionali e indagini internazionali. Le due dimensioni non devono configurarsi come circuiti paralleli, ma come componenti complementari di un unico sistema conoscitivo. Le rilevazioni nazionali oTrono continuità, ampiezza di copertura, attenzione ai traguardi del curricolo italiano e possibilità di restituzione alle singole scuole. Le indagini internazionali collocano gli esiti del Paese in un quadro comparativo più vasto, ampliano gli ambiti osservati e favoriscono l'accesso alle metodologie più avanzate. La loro connessione deve valorizzare le specificità di ciascuna fonte, evitando assimilazioni forzate tra costrutti, popolazioni e disegni diTerenti, e costruire letture integrate capaci di oTrire una rappresentazione più ricca dell'esperienza scolastica italiana.

INVALSI dovrà pertanto raTorzare le sinergie nella definizione dei quadri teorici, nella costruzione degli strumenti, nelle procedure di adattamento, nelle tecniche psicometriche, nei metodi di campionamento, nell'analisi dei trend e nella restituzione dei risultati. La partecipazione ai programmi comparativi internazionali non dovrà limitarsi alla corretta esecuzione delle fasi operative, ma dovrà alimentare la capacità dell'Istituto di contribuire alla definizione dei costrutti, dei modelli e delle strategie analitiche, valorizzando le competenze maturate nelle rilevazioni nazionali. Parallelamente, le innovazioni sviluppate nei contesti internazionali potranno essere esaminate e, quando coerenti con le esigenze del sistema italiano, adattate alle attività nazionali. Tale circolarità favorirà economie di conoscenza, una migliore utilizzazione delle risorse, la crescita professionale dei gruppi di ricerca e il raTorzamento del posizionamento scientifico dell'Ente. Nell'ambito di tale confronto, particolare attenzione dovrà essere riservata anche agli orientamenti e alle esperienze internazionali relativi all'osservazione della qualità dei contesti educativi e degli apprendimenti nell'infanzia. Il dialogo con la ricerca comparativa potrà oTrire riferimenti metodologici utili, purché essi siano esaminati criticamente e adattati alle caratteristiche pedagogiche, culturali e ordinamentali del sistema italiano.

Un obiettivo di particolare rilievo sarà la connessione tra gli esiti delle indagini internazionali e quelli delle rilevazioni nazionali. Il raccordo richiederà studi metodologici accurati, capaci di considerare le diTerenze tra quadri di riferimento, scale di misura, popolazioni osservate e modalità di somministrazione. Ove scientificamente sostenibile, potranno essere sviluppate procedure di collegamento, analisi congiunte e modelli multilivello o longitudinali. Ciò permetterà di comprendere meglio la posizione del sistema italiano nel confronto internazionale, verificare la coerenza degli andamenti osservati e analizzare con maggiore profondità la lettura, la matematica, le scienze, le lingue straniere, la cittadinanza, le competenze digitali e le dimensioni socio emotive. L'integrazione dovrà ricostruire profili

articolati, riconoscere punti di forza e fragilità e orientare ulteriori approfondimenti, non produrre graduatorie sintetiche.

La disponibilità congiunta di evidenze nazionali e internazionali dovrà essere impiegata anche per approfondire la natura dei divari territoriali. Le diTerenze negli esiti non possono essere spiegate in modo esauriente attraverso il solo riferimento alle condizioni socio economiche e culturali delle famiglie, pur riconoscendone il peso rilevante. Occorre ampliare l'analisi alle componenti esogene ed endogene che interagiscono nella formazione degli apprendimenti. Tra le prime rientrano la struttura demografica dei territori, l'accessibilità dei servizi, le opportunità educative extrascolastiche, le condizioni del mercato del lavoro, la disponibilità di infrastrutture culturali e digitali, la continuità delle politiche locali e le caratteristiche degli ambienti nei quali le scuole operano. Tali elementi vanno studiati nelle loro relazioni e nel tempo, evitando di trasformare il territorio in una categoria immutabile. In tale prospettiva, assume particolare rilievo la possibilità di osservare come i divari si formino o si manifestino già nelle prime fasi dello sviluppo. L'accesso ai servizi educativi per l'infanzia, la loro continuità e qualità, la ricchezza degli ambienti linguistici e relazionali, la disponibilità di occasioni culturali e la presenza di reti territoriali di sostegno possono concorrere in misura significativa alla costruzione delle successive opportunità di apprendimento. Una conoscenza più tempestiva di tali condizioni può permettere di orientare interventi preventivi, evitando che diTerenze inizialmente contenute si consolidino nel corso della carriera scolastica.

Accanto a queste condizioni, sarà necessario indagare con maggiore sistematicità le dinamiche endogene che si sviluppano dentro le comunità scolastiche e nei gruppi sociali. Il contributo della psicologia sociale può aiutare a comprendere il ruolo delle aspettative, del senso di appartenenza, della fiducia nelle istituzioni educative, dell'autoeTicacia percepita, delle norme condivise, delle aspirazioni, delle relazioni tra pari e della rappresentazione sociale del successo scolastico. Anche il clima della scuola, la qualità delle interazioni, la percezione dell'utilità dello studio e l'interiorizzazione di immagini negative associate al proprio contesto possono incidere sui comportamenti e sui risultati. Queste dimensioni non devono essere utilizzate per trasferire sugli studenti, sulle famiglie o sulle scuole la responsabilità dei divari, ma per riconoscere meccanismi poco visibili attraverso i quali condizioni esterne e processi interni si raTorzano o possono essere contrastati. La ricerca dovrà adottare modelli interpretativi multilivello, in grado di distinguere i fattori individuali, familiari, scolastici, comunitari e territoriali e di esaminarne le interazioni.

L'individuazione delle determinanti dei divari richiederà l'arricchimento delle basi informative, il raccordo responsabile con fonti esterne, lo sviluppo di analisi longitudinali e, quando possibile, la valutazione degli eTetti di programmi e interventi. Sarà importante osservare non soltanto le situazioni di diTicoltà, ma anche i contesti che, pur operando in condizioni comparabili, conseguono risultati migliori o producono progressi significativi. Lo studio di tali esperienze potrà contribuire a individuare fattori protettivi, pratiche organizzative e condizioni relazionali adattabili ad altre realtà, senza presumere che soluzioni eTicaci in un contesto siano automaticamente trasferibili altrove. Una lettura orientata alle determinanti deve mantenere insieme rigore causale, prudenza interpretativa e attenzione alla praticabilità delle indicazioni, così da sostenere politiche diTerenziate e azioni coerenti con i bisogni delle scuole e dei territori. L'estensione della prospettiva all'infanzia potrà inoltre favorire lo sviluppo di analisi longitudinali capaci di comprendere in quale misura le esperienze educative precoci, le condizioni familiari e territoriali e la qualità dei contesti di apprendimento concorrano nel tempo alla formazione degli esiti scolastici. Tali analisi dovranno essere condotte con particolare cautela, evitando interpretazioni deterministiche e riconoscendo che lo sviluppo

individuale rimane aperto, dinamico e sensibile alla qualità delle opportunità successivamente oTerte.

I risultati delle rilevazioni dovranno essere restituiti in forme capaci di sostenere l'autovalutazione, la progettazione didattica e l'elaborazione delle politiche pubbliche, preservando una chiara distinzione tra evidenza scientifica e decisione istituzionale. La disponibilità di dati più ricchi non produce automaticamente un miglioramento degli apprendimenti. Essa acquista valore quando è accompagnata da strumenti interpretativi, iniziative di alfabetizzazione statistica, indicazioni sui limiti delle misure e occasioni di confronto che consentano ai diversi destinatari di utilizzare le informazioni in modo appropriato. Le prove, i quadri di riferimento, gli esempi di quesiti e i rapporti di ricerca dovranno essere resi progressivamente più accessibili e comprensibili, aTinché possano alimentare una cultura della valutazione orientata alla conoscenza e non alla mera classificazione. Per quanto riguarda l'infanzia, la restituzione delle evidenze dovrà rivolgersi prioritariamente al sistema nel suo complesso, ai servizi, alle istituzioni educative e ai responsabili delle politiche, sostenendo la progettazione e il miglioramento della qualità dell'oTerta. Essa dovrà evitare ogni utilizzo improprio volto a stabilire graduatorie tra bambini o strutture e promuovere, invece, una conoscenza condivisa delle condizioni che favoriscono il benessere, lo sviluppo e gli apprendimenti nelle prime età.

Nel prossimo decennio, il contributo delle diverse aree e dell'intera struttura alla misurazione degli apprendimenti dovrà essere esplicitato negli strumenti di programmazione e tradotto in obiettivi, responsabilità, risultati attesi e forme di collaborazione chiaramente riconoscibili. La trasversalità di questa missione non attenua le competenze specifiche, ma le orienta verso una finalità comune e ne accresce la capacità di generare valore pubblico. INVALSI dovrà preservare la solidità delle proprie rilevazioni, ampliare con discernimento gli ambiti osservati, integrare le prospettive nazionali e internazionali, governare responsabilmente l'innovazione tecnologica e approfondire le determinanti dei divari. In questo quadro dovrà trovare adeguato spazio anche una linea di ricerca dedicata alla promozione e alla verifica degli apprendimenti nell'infanzia, sviluppata con prudenza metodologica, gradualità e spirito di collaborazione con le istituzioni e le comunità professionali competenti. Riconoscere l'infanzia come snodo fondamentale significa assumere una prospettiva autenticamente preventiva e lungimirante, capace di intervenire sulle condizioni nelle quali gli apprendimenti prendono forma, prima che le diTicoltà si consolidino e diventino più complesse da aTrontare. Attraverso questo impegno, l'Istituto potrà oTrire al Paese non soltanto misure accurate degli apprendimenti, ma una conoscenza più completa delle condizioni che li favoriscono e delle possibilità concrete attraverso cui sostenerne la crescita.

3.2 La valutazione del sistema educativo e formativo

La valutazione delle scuole integra la misurazione degli apprendimenti, collegando gli esiti alle condizioni organizzative, professionali e didattiche che li determinano. Essa deve coinvolgere l'intero INVALSI e svilupparsi attraverso modelli più essenziali, sostenibili e rigorosi, estesi anche all'infanzia e alla formazione professionale. L'autovalutazione resta centrale, ma deve fondarsi su dati comparabili, criteri espliciti e riscontri esterni, così da ridurre il rischio di autoreferenzialità. Occorre raBorzare l'attenzione ai risultati eBettivamente conseguiti, senza trascurare i contesti e i processi, e definire pochi traguardi chiari e verificabili. La valutazione esterna deve oBrire uno sguardo indipendente,

proporzionato e orientato al miglioramento, valorizzando il ruolo del dirigente e di tutte le componenti scolastiche. L'intelligenza artificiale potrà rendere i processi più tempestivi e informativi, purché operi entro modelli trasparenti, validati e sottoposti a responsabilità umana. Il sistema dovrà infine essere più accessibile alle famiglie e alla collettività, trasformando evidenze e ricerca in azioni concrete per scuole più eBicaci ed eque.

La misurazione degli apprendimenti delineata nel paragrafo precedente trova nella valutazione delle istituzioni scolastiche il proprio necessario complemento. Conoscere gli esiti raggiunti dagli studenti è indispensabile, ma non suTiciente, se tale conoscenza non viene posta in relazione con le condizioni organizzative, professionali e didattiche nelle quali gli apprendimenti maturano e se non si traduce nella capacità concreta di sostenere le scuole nel loro miglioramento. Anche questa dimensione della missione istituzionale deve pertanto essere assunta dall'intero istituto INVALSI e non può essere considerata competenza esclusiva dell'area che ne presidia più direttamente gli strumenti e le attività. Tutte le aree di ricerca, insieme alle componenti tecnologiche, tecniche e amministrative, sono chiamate a concorrervi secondo le rispettive competenze. Le conoscenze sugli apprendimenti, le metodologie statistiche, le infrastrutture digitali, la gestione delle procedure e la comunicazione istituzionale devono convergere nella definizione di una valutazione delle scuole scientificamente fondata, sostenibile e realmente utile. Assumere l'innalzamento degli apprendimenti come finalità primaria dell'Istituto comporta infatti che nessuna struttura possa considerarsi estranea agli ambiti attraverso i quali tale finalità viene perseguita.

La valutazione delle scuole deve essere intesa anzitutto come un dispositivo di conoscenza e di responsabilizzazione finalizzato a rendere più salda la relazione tra autonomia, risultati e miglioramento. Il suo scopo non è aggiungere adempimenti a quelli già richiesti alle istituzioni educative, né costruire rappresentazioni astratte della loro qualità, ma aiutarle a individuare con maggiore precisione i risultati conseguiti, le criticità da aTrontare, le risorse disponibili e le azioni praticabili. Nel prossimo decennio sarà quindi opportuno orientare gli strumenti di autovalutazione e valutazione esterna verso una maggiore essenzialità e focalizzazione. Modelli più leggeri, selettivi e sostenibili potranno ridurre l'onere informativo e organizzativo gravante sulle scuole e sull'amministrazione, concentrare l'attenzione su un numero limitato di dimensioni strategiche e rendere più tempestivo il passaggio dalla raccolta dei dati alla decisione. L'essenzialità non dovrà tuttavia tradursi in semplificazione metodologica. Un modello agile deve conservare solidità teorica, qualità degli indicatori e pluralità delle prospettive, disponendo al contempo di riferimenti esterni che impediscano al processo valutativo di chiudersi entro il solo punto di vista dell'organizzazione osservata.

Questa impostazione dovrà riguardare l'intero sistema educativo, secondo modalità proporzionate alle caratteristiche dei diversi segmenti. La scuola dell'infanzia richiede strumenti coerenti con la specificità pedagogica di un ambiente nel quale gli esiti non possono essere ricondotti a prestazioni disciplinari isolate e nel quale assumono particolare rilievo la qualità delle relazioni, l'inclusione, il benessere e lo sviluppo linguistico, cognitivo, motorio, sociale ed emotivo. La valutazione dovrà sostenere la riflessione educativa senza introdurre improprie classificazioni dei bambini o anticipare modelli propri dei gradi successivi. Analogamente, l'istruzione e formazione professionale necessita di quadri capaci di considerare la pluralità degli assetti regionali, il rapporto con il mondo del lavoro, la qualità delle esperienze laboratoriali, la continuità dei percorsi e gli esiti formativi e occupazionali, mantenendo riferimenti comuni suTicienti a rendere leggibile il contributo di tali percorsi alla

crescita dei giovani. La diTerenziazione degli strumenti non dovrà compromettere l'unitarietà della finalità, che resta quella di verificare e promuovere la qualità delle opportunità di apprendimento oTerte a tutti e a ciascuno.

L'autovalutazione continuerà a rappresentare il nucleo essenziale del sistema, poiché nessun processo di miglioramento può radicarsi stabilmente senza la partecipazione consapevole della comunità che è chiamata a realizzarlo. La scuola possiede conoscenze sui propri studenti, sulle pratiche didattiche, sulle relazioni interne e sulle caratteristiche del territorio che nessun osservatore esterno potrebbe ricostruire integralmente. Il Rapporto di autovalutazione deve valorizzare questo patrimonio di esperienza, favorendo un esame collegiale dei dati e una selezione ragionata delle priorità. Perché tale esercizio sia pienamente eTicace, occorre tuttavia raTorzarne l'ancoraggio a evidenze comparabili, criteri espliciti e riscontri indipendenti. Un'autovalutazione priva di riferimenti esterni può essere esposta, anche involontariamente, al rischio di confermare interpretazioni già consolidate, attenuare la rilevanza dei risultati meno soddisfacenti o ricondurre ogni diTicoltà a condizioni sulle quali la scuola ritiene di non poter incidere. L'INVALSI dovrà quindi oTrire sempre di più dati di confronto appropriati, indicatori validati, serie temporali, esiti a distanza e strumenti che aiutino a distinguere le percezioni dalle evidenze, senza trasformare il confronto in graduatoria e senza ridurre la complessità della scuola a un valore sintetico.

Il contesto sociale, economico, culturale e territoriale incide sulle opportunità educative e deve essere considerato per interpretare correttamente i risultati. Esso non può tuttavia divenire una spiegazione conclusiva che sottragga all'analisi le dimensioni sulle quali la scuola dispone di margini di azione. Una valutazione equilibrata deve riconoscere simultaneamente i vincoli e le possibilità, distinguendo ciò che dipende prevalentemente da fattori esterni da ciò che può essere aTrontato attraverso scelte organizzative, didattiche e relazionali. In tale prospettiva, occorrerà riequilibrare il rapporto tra processi e risultati. I processi descrivono le modalità attraverso cui la scuola organizza l'oTerta formativa, utilizza le risorse e promuove l'inclusione, inclusa l'eccellenza; acquistano però pieno significato valutativo quando possono essere collegati, in termini ragionevoli e verificabili, ai miglioramenti che intendono produrre. La presenza di procedure formalmente corrette, di numerosi progetti o di documenti articolati non costituisce di per sé evidenza di eTicacia.

L'attenzione ai risultati non dovrà limitarsi ai punteggi ottenuti nelle prove standardizzate, che restano una fonte informativa fondamentale ma non esaustiva. Dovranno essere considerati, secondo la natura dei diversi percorsi, i progressi degli studenti, la riduzione delle fragilità, lo sviluppo delle competenze di base e trasversali, la capacità di sostenere gli allievi con maggiori diTicoltà e di valorizzare quelli con risultati elevati, la regolarità delle carriere, la frequenza, la dispersione esplicita e implicita, gli esiti a distanza, l'inclusione e la qualità delle transizioni. Le scuole dovranno essere ulteriormente incoraggiate a selezionare pochi traguardi chiari e temporalmente definiti, a individuare azioni coerenti e a valutarne periodicamente gli eTetti, rendendo più evidente il legame tra Rapporto di autovalutazione, Piano di miglioramento, Piano triennale dell'oTerta formativa e rendicontazione sociale. Per l'infanzia, i risultati dovranno essere osservati soprattutto in termini di qualità dell'esperienza educativa e di condizioni favorevoli allo sviluppo. Per la formazione professionale, sarà opportuno integrare gli apprendimenti culturali e tecnico-professionali con la continuità dei percorsi, il conseguimento delle qualifiche e la prosecuzione formativa o professionale.

La valutazione esterna dovrà oTrire uno sguardo competente e approfondito, senza configurarsi come duplicazione dell'autovalutazione o come controllo generalizzato. Essa deve

rappresentare un'occasione di verifica, dialogo e restituzione capace di mettere alla prova le interpretazioni formulate dalla scuola e di far emergere aspetti che l'osservazione interna può non cogliere pienamente. Modelli di visita esterna delle scuole più mirati, leggeri e modulabili potranno utilizzare in anticipo i dati disponibili, ridurre la documentazione richiesta e riservare il tempo in presenza all'analisi delle questioni che non possono essere comprese a distanza. La scelta delle scuole e delle dimensioni da approfondire dovrà fondarsi su criteri trasparenti, combinando, secondo modalità da sperimentare e validare, rotazione, campionamento e specifiche esigenze conoscitive. La restituzione dovrà essere chiara, argomentata e orientata al miglioramento, evitando sia formulazioni generiche sia indicazioni non adeguatamente fondate sulla realtà osservata.

La solidità teorica e metodologica continuerà a rappresentare il fondamento indispensabile del sistema. I quadri di riferimento, gli indicatori, i questionari rivolti alle diverse componenti, i protocolli di visita e le modalità di formulazione dei giudizi dovranno essere sottoposti a sperimentazione, validazione e revisione periodica. La ricerca non può però rimanere confinata alla costruzione e al perfezionamento degli strumenti. La maturità raggiunta dall'Istituto richiede che il lavoro scientifico si traduca sempre più chiaramente in capacità di azione, accompagnamento e miglioramento. Ogni dispositivo dovrà essere valutato anche per la sua comprensibilità, per l'eTettivo utilizzo da parte delle scuole, per la sostenibilità dei carichi richiesti e per gli eTetti prodotti sulle decisioni. Sarà quindi necessario verificare se e in quale misura il RAV, i piani di miglioramento, le visite esterne, le restituzioni e le attività formative modifichino le pratiche organizzative e didattiche, accrescano la capacità di leggere i dati e contribuiscano a risultati più equi e solidi. La valutazione del sistema deve accettare di essere essa stessa oggetto di valutazione.

Un ruolo centrale spetta al dirigente scolastico, chiamato a garantire che l'autovalutazione non rimanga aTidata a un gruppo ristretto o separata dai processi decisionali dell'istituzione. La leadership dirigenziale deve promuovere la coerenza tra i dati disponibili, le priorità educative, la progettazione dell'oTerta formativa, l'organizzazione del lavoro e la rendicontazione dei risultati. Il dirigente non è chiamato a controllare direttamente ogni pratica, bensì a presidiare le condizioni aTinché le diverse componenti possano assumere decisioni informate, monitorarne l'attuazione e valutarne gli eTetti. La responsabilità del miglioramento deve infatti essere distribuita e riconoscibile. I nuclei interni di valutazione svolgono una funzione di raccordo, ma devono operare in dialogo con il collegio dei docenti, i dipartimenti, i consigli di classe, le figure di sistema, i responsabili di plesso e il personale amministrativo e tecnico. Gli studenti possono oTrire informazioni essenziali sulla qualità dell'esperienza scolastica; le famiglie contribuiscono alla comprensione delle aspettative e di come si possono realizzare fruttuose alleanze educative. Analoga attenzione dovrà essere riservata alle figure di direzione e coordinamento proprie dei servizi per l'infanzia e dei percorsi di formazione professionale.

L'intelligenza artificiale potrà oTrire un contributo significativo alla costruzione di modelli più leggeri, tempestivi e informativi. Sistemi adeguatamente progettati potranno integrare fonti diverse, precompilare le sezioni descrittive del RAV con dati già disponibili, segnalare variazioni rilevanti o incongruenze, facilitare l'analisi delle serie storiche e proporre confronti con gruppi di scuole caratterizzati da condizioni simili. Potranno inoltre sostenere la lettura delle risposte aperte, l'organizzazione della documentazione, la predisposizione di restituzioni diTerenziate e la formulazione di domande guida utili alla riflessione collegiale. Nell'ambito della valutazione esterna, l'intelligenza artificiale potrà agevolare l'esame preliminare dei materiali e la sistematizzazione delle informazioni qualitative, consentendo agli esperti di concentrarsi sull'interpretazione e sul confronto professionale. Nessun sistema automatizzato potrà

tuttavia sostituire la responsabilità della scuola, degli esperti o dell'Istituto, né produrre giudizi opachi o prescrizioni non verificabili. I modelli dovranno essere trasparenti, controllabili e validati; la protezione dei dati e la sicurezza delle infrastrutture dovranno essere garantite fin dalla progettazione; dovrà inoltre essere verificato che gli algoritmi non amplifichino distorsioni presenti nei dati.

Il futuro sistema dovrà essere sempre più trasparente e accessibile. La valutazione delle scuole si è sviluppata principalmente all'interno della comunità professionale, che resta il suo riferimento essenziale perché possiede le competenze necessarie per trasformare le evidenze in scelte educative. Il valore pubblico della valutazione richiede tuttavia che i suoi principi, i suoi risultati e le azioni intraprese siano comprensibili anche alle famiglie, agli studenti, agli enti territoriali e agli altri soggetti interessati. Occorrerà predisporre restituzioni diTerenziate, con sintesi chiare, indicatori contestualizzati, visualizzazioni leggibili e spiegazioni dei limiti delle informazioni. Le famiglie devono poter comprendere quali priorità la scuola abbia individuato, su quali evidenze esse si fondino, quali azioni siano state avviate e quali risultati siano stati raggiunti. La trasparenza non coincide con la pubblicazione indiscriminata di ogni dato e deve essere conciliata con la riservatezza, con la prevenzione di confronti impropri e con il rispetto delle specificità dei contesti. La rendicontazione sociale dovrà essere collegata più saldamente all'autovalutazione, oTrendo una rappresentazione equilibrata dei progressi, delle diTicoltà ancora presenti e degli impegni assunti.

Per sostenere questa evoluzione, INVALSI dovrà accompagnare le istituzioni scolastiche con strumenti formativi e informativi orientati soprattutto alla capacità di leggere i dati, alla selezione delle priorità, alla definizione di traguardi verificabili e alla valutazione degli eTetti delle azioni. La formazione dovrà essere pratica, diTerenziata per ruolo e collegata ai problemi reali incontrati dalle scuole. Guide, esempi, ambienti digitali e comunità professionali potranno favorire il passaggio dalla semplice compilazione dei documenti alla loro utilizzazione come strumenti di governo. Anche il supporto dovrà rispettare il principio di essenzialità, evitando la sovrapposizione di iniziative e privilegiando materiali stabili, aggiornabili e facilmente accessibili.

Nel prossimo decennio, la valutazione delle scuole dovrà dunque evolvere verso un sistema più focalizzato sui risultati, più leggero nelle procedure, più solido nei riferimenti esterni e più capace di produrre conseguenze concrete. La sua autorevolezza dipenderà dalla qualità scientifica dei modelli, ma anche dalla loro capacità di sostenere decisioni, rendere visibili le responsabilità, promuovere collaborazione e oTrire alla collettività informazioni aTidabili. L'integrazione tra autovalutazione, valutazione esterna, uso responsabile dell'intelligenza artificiale, partecipazione delle diverse componenti e trasparenza verso l'esterno potrà trasformare il Sistema nazionale di valutazione in un'infrastruttura sempre più orientata all'apprendimento organizzativo e al miglioramento. In tale prospettiva, la scuola non è destinataria passiva di un giudizio, ma soggetto responsabile di un percorso che, sostenuto da evidenze e da un confronto competente, deve tradursi in opportunità educative più eTicaci, eque e riconoscibili per tutti gli studenti.

3.3 L'analisi statistica e la produzione dei dati

L'analisi statistica e la produzione dei dati costituiscono l'infrastruttura unitaria e trasversale dell'attività di INVALSI, cui devono concorrere, anche se in misura diversa, tutte le aree e le componenti dell'Ente. I dati devono essere aBidabili, tempestivi, trasparenti, accessibili e

diBerenziati in funzione delle esigenze di scuole, istituzioni, comunità scientifica, famiglie e cittadini. L'investimento nei dati aperti, nel data warehouse e negli strumenti di consultazione dovrà accrescere l'autonomia degli utilizzatori e favorire un impiego consapevole delle evidenze. L'intelligenza artificiale potrà ampliare l'accessibilità e la capacità analitica, purché rimanga sottoposta a validazione scientifica, tracciabilità e responsabilità umana. L'innovazione metodologica dovrà sviluppare informazioni più granulari, modelli predittivi, dati sintetici e analisi causali, orientandoli alla comprensione dei fenomeni e al sostegno delle politiche pubbliche. La tutela dei dati personali dovrà essere garantita come valore essenziale, senza divenire un ostacolo ingiustificato alla produzione di conoscenza. INVALSI potrà così oBrire indicatori rigorosi, granulari e utilizzabili, capaci di sostenere decisioni responsabili e contribuire concretamente al miglioramento degli apprendimenti e delle opportunità formative.

L'analisi statistica e la produzione dei dati costituiscono la matrice concettuale, metodologica e operativa attraverso la quale si manifesta con particolare evidenza l'unitarietà dell'Istituto. La misurazione degli apprendimenti, la valutazione delle istituzioni scolastiche e formative e l'analisi dei dati non rappresentano infatti ambiti separati, ma componenti strettamente integrate di un unico processo conoscitivo, al quale concorrono anche la partecipazione alle indagini internazionali, lo studio delle determinanti degli esiti, la restituzione delle informazioni e il supporto alle politiche pubbliche.

In questa prospettiva, il dato non rappresenta il prodotto conclusivo di una singola fase di lavoro, ma attraversa l'intero ciclo della ricerca, dalla definizione delle domande conoscitive alla progettazione degli strumenti, dalla raccolta alla validazione, dall'elaborazione all'interpretazione, fino alla comunicazione e all'impiego responsabile delle evidenze. Proprio per questa ragione, tale ambito non può essere ricondotto esclusivamente all'area che ne detiene il presidio specialistico. Tutte le aree di ricerca, insieme alle strutture tecnologiche, tecniche, amministrative e organizzative, concorrono direttamente o indirettamente alla qualità, alla sicurezza, alla tempestività e alla fruibilità del patrimonio informativo dell'Ente. La specializzazione delle funzioni resta necessaria per assicurare competenza e chiarezza delle responsabilità, ma deve inserirsi in una filiera integrata, nella quale ciascuna componente sia consapevole delle conseguenze che le proprie scelte producono sulle fasi successive e sulla capacità complessiva di generare conoscenza aTidabile.

La piena condivisione dell'obiettivo fondamentale di INVALSI, individuato nel sostegno all'innalzamento degli apprendimenti, rende ancora più evidente la responsabilità comune nei confronti dei dati. Le informazioni raccolte attraverso le diverse attività dell'Istituto acquistano valore pubblico quando consentono di comprendere non soltanto quali risultati siano stati conseguiti, ma anche come essi evolvano nel tempo, quali diTerenze emergano tra gruppi e territori, quali condizioni favoriscano lo sviluppo delle competenze e quali interventi mostrino una ragionevole capacità di produrre miglioramenti. Ogni area deve pertanto contribuire alla definizione delle variabili rilevanti, alla qualità delle fonti, alla costruzione degli indicatori, all'interpretazione dei risultati e all'individuazione delle forme di restituzione più appropriate. La produzione dei dati non può essere considerata una funzione meramente esecutiva, poiché da essa dipendono la solidità delle inferenze, la trasparenza delle conclusioni e la possibilità di trasformare l'informazione in azione.

Nelle società contemporanee, i dati, la loro accessibilità e la loro eTettiva fruibilità costituiscono una delle principali infrastrutture, materiali e immateriali, del progresso

scientifico, sociale ed economico. Le infrastrutture materiali comprendono sistemi informatici, archivi interoperabili, piattaforme sicure, capacità di calcolo e ambienti adeguati alla conservazione e all'elaborazione. Quelle immateriali comprendono invece classificazioni condivise, metadati accurati, protocolli di qualità, competenze statistiche, regole di accesso, linguaggi comuni e pratiche interpretative trasparenti. L'una dimensione non può svilupparsi senza l'altra. Un patrimonio informativo quantitativamente ampio, ma scarsamente documentato o diTicilmente accessibile, rimane in larga misura inutilizzato; allo stesso modo, strumenti tecnologicamente avanzati non producono conoscenza se non sono alimentati da dati validi, comparabili e coerenti con gli obiettivi conoscitivi. Per INVALSI, investire in questa infrastruttura significa raTorzare la propria autonomia scientifica, rendere più stabile la memoria delle attività svolte e accrescere la capacità di rispondere con rigore e tempestività alle esigenze delle scuole, delle istituzioni e della comunità scientifica.

La tempestività rappresenterà un criterio sempre più rilevante della qualità dell'informazione prodotta. Un dato scientificamente corretto ma restituito quando le decisioni alle quali potrebbe contribuire sono già state assunte rischia di perdere una parte significativa della propria utilità pubblica. Ciò non implica la compressione dei tempi necessari alla validazione o la rinuncia alla prudenza interpretativa, ma richiede un raTorzamento, anche tecnologico, del ciclo di produzione, controllo e diTusione. L'Istituto dovrà progressivamente ridurre la distanza temporale tra la raccolta delle informazioni e la loro restituzione, distinguendo tra prodotti che possono essere rilasciati rapidamente, una volta completati i controlli essenziali, e analisi più complesse che richiedono tempi maggiori. Potranno così essere predisposti livelli successivi di diTusione, comprendenti primi indicatori validati, rapporti analitici, approfondimenti tematici e basi informative destinate alla ricerca. Questa articolazione consentirà di coniugare tempestività e accuratezza, evitando sia comunicazioni premature sia ritardi non necessari.

Alla tempestività deve accompagnarsi una trasparenza sostanziale. Ogni risultato rilevante dovrebbe essere corredato, in forme proporzionate ai diversi destinatari, dalle informazioni necessarie a comprenderne origine, significato e limiti. Dovranno essere resi chiari i criteri di selezione delle popolazioni, le procedure di raccolta, le definizioni delle variabili, i trattamenti eTettuati, le modalità di costruzione degli indicatori e gli aspetti di incertezza. La trasparenza non consiste nell'esporre indiscriminatamente ogni passaggio tecnico, ma nel rendere verificabile il percorso che conduce dai dati alle conclusioni e nel consentire di distinguere ciò che è direttamente osservato da ciò che deriva da stime, modelli o interpretazioni. Particolare attenzione dovrà essere riservata alla comunicazione dell'incertezza statistica, aTinché diTerenze contenute o non suTicientemente robuste non siano presentate come evidenze conclusive. In questo modo, l'INVALSI potrà sostenere un uso più maturo dei risultati e ridurre il rischio che dati complessi siano trasformati in rappresentazioni eccessivamente semplici o impiegati per finalità non coerenti con il loro disegno originario.

L'accessibilità non può essere considerata compiuta con la sola pubblicazione delle informazioni. Rendere disponibile un dato non significa necessariamente renderlo utilizzabile. I diversi soggetti ai quali INVALSI si rivolge possiedono competenze, bisogni e possibilità operative molto diTerenti. Le scuole necessitano di restituzioni chiare, contestualizzate e collegate alle proprie decisioni; le amministrazioni centrali e territoriali richiedono indicatori tempestivi e suTicientemente granulari per programmare interventi e monitorarne l'attuazione; le famiglie e i cittadini devono poter accedere a rappresentazioni comprensibili e non fuorvianti; la comunità scientifica ha bisogno di basi documentate, strutturate e adatte ad analisi avanzate. L'Istituto dovrà quindi sviluppare un sistema di accesso articolato per livelli,

capace di oTrire sintesi immediate, strumenti interattivi, tavole personalizzabili, basi di dati aperti e ambienti protetti per le elaborazioni che richiedono informazioni maggiormente dettagliate. La diTerenziazione dei livelli di accesso non dovrà determinare gerarchie opache, ma rispondere a criteri espliciti di proporzionalità, competenza e tutela.

L'intelligenza artificiale potrà oTrire un contributo rilevante alla costruzione di questa accessibilità plurale. Sistemi adeguatamente progettati potranno assistere gli utilizzatori meno specializzati nella formulazione delle richieste, tradurre domande espresse in linguaggio comune in interrogazioni strutturate, suggerire visualizzazioni coerenti con la natura delle informazioni e fornire spiegazioni sui principali indicatori. Per i dirigenti scolastici e per il personale delle scuole, tali strumenti potranno facilitare la lettura delle serie temporali, il confronto con realtà caratterizzate da condizioni simili e l'individuazione di variazioni meritevoli di approfondimento. Per i ricercatori, l'intelligenza artificiale potrà sostenere l'esplorazione di basi informative complesse, la documentazione delle procedure, la verifica preliminare della qualità e l'individuazione di strutture o relazioni da sottoporre a successive analisi statistiche. Non dovrà tuttavia sostituire la competenza metodologica, né produrre interpretazioni presentate come certe senza rendere riconoscibili i dati, gli assunti e i modelli sui quali esse si fondano.

L'impiego dell'intelligenza artificiale dovrà pertanto essere accompagnato da un saldo presidio scientifico e umano. Le risposte generate dovranno essere verificabili, le procedure utilizzate documentate e le possibili distorsioni sottoposte a controllo sistematico. Sarà necessario distinguere con chiarezza tra strumenti destinati a facilitare l'accesso, applicazioni rivolte all'analisi esplorativa e modelli utilizzati per sostenere conclusioni scientifiche o decisioni istituzionali. Quanto maggiore sarà la rilevanza delle conseguenze derivanti da un'elaborazione, tanto più elevati dovranno essere i requisiti di validazione, tracciabilità e supervisione. L'obiettivo non è aTidare alla tecnologia il compito di interpretare autonomamente il sistema educativo, ma utilizzarla per ampliare la capacità delle persone di accedere alle informazioni, formulare domande pertinenti e concentrare il proprio lavoro sulle fasi che richiedono discernimento teorico, metodologico e istituzionale.

Nel prossimo decennio dovrà essere raTorzato l'investimento nei dati aperti e nell'ulteriore potenziamento del *data warehouse*, capace di ricomporre in un'architettura coerente le diverse fonti prodotte o acquisite dall'Istituto. I dati aperti dovranno essere accompagnati da metadati completi, dizionari delle variabili, descrizioni delle popolazioni, indicazioni sulla qualità e strumenti che ne favoriscano il riutilizzo consapevole. Il *data warehouse* dovrà consentire il collegamento ordinato tra rilevazioni nazionali, indagini internazionali, informazioni sul sistema scolastico, dati longitudinali ed elementi relativi ai contesti, nel rispetto delle diTerenti condizioni giuridiche di utilizzabilità. La realizzazione di tale infrastruttura non deve perseguire una mera accumulazione di informazioni, ma rendere possibile una conoscenza integrata, ridurre duplicazioni, preservare la coerenza delle definizioni e facilitare la produzione di analisi replicabili.

La prospettiva strategica deve essere quella di rendere progressivamente autonomi i fruitori. L'Istituto non potrà rispondere a ogni domanda conoscitiva mediante elaborazioni predisposte caso per caso, né sarebbe auspicabile che la comprensione dei dati rimanesse concentrata esclusivamente al suo interno. Portali interrogabili, interfacce intuitive, procedure per la costruzione di tavole personalizzate, documentazione accessibile e percorsi di alfabetizzazione statistica dovranno permettere a scuole, amministrazioni, ricercatori e cittadini di formulare autonomamente analisi appropriate al proprio livello di competenza.

L'autonomia non equivale all'assenza di regole o di accompagnamento. Essa richiede che gli strumenti siano progettati in modo da prevenire gli errori più frequenti, segnalare i limiti delle comparazioni e distinguere le elaborazioni descrittive dalle inferenze che necessitano di competenze specialistiche. L'obiettivo è ampliare la comunità capace di utilizzare responsabilmente le evidenze, senza indebolire il rigore necessario alla loro interpretazione.

L'innovazione metodologica e informatica dovrà inoltre accrescere la granularità dell'informazione. Le medie nazionali o territoriali restano necessarie per descrivere gli andamenti generali, ma possono nascondere diTerenze rilevanti tra scuole, gruppi di studenti, percorsi formativi e contesti locali. Informazioni più dettagliate, quando scientificamente aTidabili e giuridicamente utilizzabili, permettono di individuare bisogni specifici, riconoscere realtà che conseguono risultati migliori rispetto a condizioni comparabili e predisporre interventi maggiormente mirati. La granularità non deve tuttavia produrre un'illusione di precisione, né condurre a identificazioni improprie di persone o piccoli gruppi. Ogni incremento del dettaglio dovrà essere valutato rispetto alla robustezza statistica, al rischio di divulgazione e alla reale utilità delle informazioni. Tecniche di aggregazione adattiva, anonimizzazione, perturbazione controllata e accesso diTerenziato potranno consentire di trovare un equilibrio più avanzato tra capacità informativa e tutela.

Accanto alla descrizione del presente, dovrà essere sviluppato con prudenza il valore predittivo delle basi informative. Modelli longitudinali e sistemi di segnalazione precoce possono contribuire a riconoscere condizioni associate a fragilità negli apprendimenti, irregolarità dei percorsi o rischio di dispersione, oTrendo alle istituzioni la possibilità di intervenire prima che le diTicoltà si consolidino. Tali modelli non dovranno essere impiegati per formulare giudizi deterministici sui singoli studenti o sulle scuole. Una previsione statistica esprime una probabilità condizionata alle informazioni disponibili e non definisce il destino delle persone. L'utilizzo responsabile richiede quindi accuratezza, controllo delle distorsioni, aggiornamento periodico, chiarezza sulle finalità e verifica degli eTetti prodotti dalle decisioni eventualmente assunte. Il valore predittivo sarà pienamente coerente con la missione dell'Istituto solo quando verrà orientato alla prevenzione, al sostegno e all'ampliamento delle opportunità, evitando forme di profilazione o selezione anticipata.

La protezione dei dati personali costituisce un valore essenziale, strettamente connesso alla fiducia che studenti, famiglie, scuole e istituzioni ripongono nell'operato di INVALSI. Essa deve essere incorporata fin dalla progettazione delle rilevazioni, delle infrastrutture e delle procedure di accesso, attraverso la minimizzazione dei dati raccolti, la definizione chiara delle finalità, la separazione delle informazioni identificative, la pseudonimizzazione, il controllo degli accessi, la sicurezza degli ambienti e la tracciabilità delle operazioni. Al tempo stesso, sarà importante promuovere in tutte le figure istituzionali la consapevolezza che la tutela della riservatezza, quando correttamente interpretata e applicata, non è in contrasto con la produzione di conoscenza. La normativa non dovrebbe essere assunta come motivo per rinunciare in via preventiva a studi rilevanti, ma come quadro entro il quale individuare soluzioni tecniche, organizzative e giuridiche proporzionate.

Occorre quindi favorire una cultura condivisa nella quale la protezione dei dati non sia percepita come responsabilità esclusiva delle figure specialistiche, ma come componente ordinaria della qualità della ricerca. Ricercatori, tecnologi, personale tecnico e amministrativo devono possedere una comprensione adeguata delle regole e delle finalità che le ispirano, così da evitare sia trattamenti non suTicientemente prudenti sia interpretazioni eccessivamente restrittive che possano limitare senza necessità l'utilizzo scientifico delle informazioni. Il punto

di equilibrio dovrà essere individuato attraverso una valutazione concreta dei rischi, delle misure disponibili e del valore pubblico della ricerca. In questa prospettiva, la privacy non rappresenta un ostacolo alla conoscenza, ma una condizione della sua legittimità e sostenibilità. La capacità dell'Istituto dovrà consistere nel tutelare le persone senza rendere inaccessibili le informazioni necessarie a comprendere e migliorare il sistema educativo.

Particolare rilievo potrà assumere la ricerca sui dati sintetici, generati mediante simulazioni o modelli capaci di riprodurre alcune proprietà statistiche delle basi originarie senza ricondurre le osservazioni a soggetti reali. Tali dati possono ampliare le possibilità di sperimentazione metodologica, consentire lo sviluppo e la verifica preliminare di procedure informatiche, favorire la formazione e rendere disponibili ambienti di ricerca meno esposti ai rischi connessi all'impiego di informazioni personali. Potranno inoltre permettere alla comunità scientifica di esplorare ipotesi e predisporre codici analitici prima dell'accesso, in condizioni controllate, ai dati eTettivi. I dati sintetici non devono però essere considerati automaticamente privi di rischi, né possono sostituire in ogni circostanza l'evidenza empirica. La loro qualità dovrà essere valutata rispetto alla capacità di preservare le relazioni rilevanti, evitare la riproduzione di osservazioni identificabili e non introdurre strutture artificiali capaci di alterare le conclusioni.

La simulazione potrà inoltre contribuire allo studio dei meccanismi che generano i fenomeni educativi. Costruire popolazioni sintetiche, modificare in modo controllato alcune condizioni e osservare le conseguenze prodotte nei modelli può aiutare a distinguere spiegazioni alternative, verificare la sensibilità delle stime e valutare scenari non direttamente osservabili. Queste attività potranno sostenere una comprensione causale o parzialmente causale dei processi, purché sia sempre esplicitata la natura ipotetica degli assunti e sia mantenuta una chiara distinzione tra ciò che emerge dai dati reali e ciò che deriva dalla simulazione. Il ricorso a dati sintetici potrà risultare particolarmente utile quando la sperimentazione diretta non sia praticabile per ragioni etiche, organizzative o giuridiche, ma dovrà essere accompagnato da confronti con evidenze empiriche e da analisi di robustezza.

La ricerca statistica dovrà infatti andare oltre la rilevazione delle associazioni e promuovere, quando i dati e i disegni lo consentano, modelli interpretativi orientati alla causalità. Comprendere che due fenomeni variano insieme è importante, ma non è suTiciente per stabilire se un intervento possa modificare un risultato. Il sostegno alle politiche pubbliche richiede di interrogarsi sui meccanismi, sulle condizioni nelle quali un'azione produce eTetti e sui gruppi per i quali essa risulta maggiormente eTicace. A tale scopo sarà necessario raTorzare le analisi longitudinali, i modelli multilivello, le sperimentazioni controllate e i disegni quasi sperimentali, valorizzando anche le variazioni territoriali e temporali che consentono confronti informativi. Quando una conclusione causale piena non sia sostenibile, dovranno essere esplicitati i limiti dell'inferenza e individuati i risultati che possono essere interpretati come indizi causali o come evidenze compatibili con determinati meccanismi.

Lo studio degli apprendimenti richiede modelli capaci di rispettarne la natura cumulativa, dinamica e contestuale. Gli esiti osservati in un determinato momento dipendono dalle esperienze precedenti, dalle caratteristiche individuali, dalle opportunità oTerte, dalle pratiche scolastiche e dalle condizioni sociali e territoriali. Sarà quindi opportuno sviluppare analisi che distinguano i diversi livelli nei quali tali influenze operano e che considerino l'evoluzione nel tempo, evitando di attribuire a un singolo fattore eTetti che derivano da sistemi complessi di relazioni. Particolare attenzione dovrà essere dedicata all'eterogeneità degli eTetti, poiché un medesimo intervento può produrre conseguenze diverse in funzione dell'età, delle competenze iniziali, del contesto scolastico o delle condizioni territoriali. La ricerca causale

dovrà mantenere un orientamento praticabile, traducendo i risultati in indicazioni suTicientemente chiare per chi è chiamato a programmare, attuare e valutare le politiche.

L'Istituto dovrà fornire indicatori granulari e tempestivi ai diversi soggetti interessati, diTerenziandoli in relazione alle responsabilità e alle possibilità di intervento. Le scuole necessitano di informazioni sui propri risultati, sui progressi, sulle diTerenze interne e sui confronti con istituzioni che operano in condizioni simili. Le amministrazioni territoriali devono poter osservare la distribuzione dei bisogni, l'evoluzione dei divari e gli eTetti delle azioni avviate. Gli organi centrali richiedono indicatori idonei a sostenere la programmazione nazionale, l'allocazione delle risorse e il monitoraggio degli obiettivi. La comunità scientifica ha bisogno di dati suTicientemente dettagliati per verificare le interpretazioni e sviluppare nuove ricerche. Le famiglie e la collettività devono ricevere informazioni sintetiche, accessibili e contestualizzate, che permettano di comprendere le principali caratteristiche del sistema senza favorire confronti impropri. Una medesima base informativa potrà così generare restituzioni diTerenti, coerenti con le funzioni dei destinatari e fondate su un nucleo comune di evidenze.

La produzione di indicatori dovrà essere guidata dalla loro capacità di sostenere decisioni, non dalla semplice disponibilità delle variabili. Un numero crescente di misure non determina necessariamente una conoscenza migliore e può rendere meno riconoscibili le priorità. Sarà pertanto necessario selezionare indicatori teoricamente fondati, metodologicamente robusti, comprensibili e sensibili ai cambiamenti che le politiche e le pratiche possono ragionevolmente produrre. Ogni indicatore dovrà essere accompagnato da una definizione chiara, da informazioni sulla qualità e da indicazioni relative agli usi appropriati. Sarà inoltre opportuno verificarne periodicamente la validità, la stabilità e l'eTettiva utilità per i destinatari, eliminando o rivedendo quelli che non contribuiscano in modo suTiciente alla comprensione o alla decisione.

Nel prossimo decennio, l'analisi statistica e la produzione dei dati dovranno dunque consolidarsi come infrastruttura unitaria dell'attività di INVALSI e come servizio pubblico di conoscenza. La qualità di tale infrastruttura dipenderà dalla collaborazione tra tutte le aree e tutte le componenti dell'Ente, dalla capacità di integrare fonti diverse, dalla tempestività delle restituzioni, dalla trasparenza dei metodi e dall'equilibrio tra accessibilità e protezione. L'investimento nei dati aperti, nel *data warehouse*, nell'intelligenza artificiale, nei dati sintetici e nei modelli predittivi e causali dovrà essere guidato non dalla sola disponibilità delle tecnologie, ma dalla loro eTettiva capacità di accrescere la comprensione del sistema educativo. INVALSI potrà così rendere il proprio patrimonio informativo sempre più accessibile, autorevole e utilizzabile, oTrendo alle scuole, alle istituzioni, alla ricerca e alla collettività strumenti capaci di illuminare i fenomeni, sostenere decisioni responsabili e contribuire in modo concreto al miglioramento degli apprendimenti e delle opportunità formative.

4 LA TERZA MISSIONE E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE



La Terza missione rappresenta la dimensione nella quale l'unitarietà e la responsabilità sociale di INVALSI si esprimono con maggiore evidenza, coinvolgendo tutte le componenti dell'Istituto. Essa deve trasformare ricerca, dati e contenuti delle prove in conoscenze accessibili e concretamente utilizzabili per il miglioramento delle scuole, del sistema educativo e delle politiche pubbliche. La tecnologia consente di ampliare e diBerenziare la platea dei destinatari, purché sia posta al servizio della qualità, dell'accessibilità e della comprensibilità. Le iniziative dovranno rispondere a criteri di rilevanza, concretezza, sostenibilità e scalabilità, superando interventi episodici o scarsamente coordinati. La ricerca dovrà accrescere la propria capacità esplicativa e predittiva, contribuendo alla definizione, all'attuazione e alla valutazione delle politiche educative. Nel prossimo decennio, l'accessibilità, l'utilizzabilità e la spendibilità sociale dei risultati dovranno costituire criteri fondamentali fin dalla progettazione delle attività scientifiche. INVALSI potrà così consolidare il proprio ruolo di infrastruttura scientifica e culturale al servizio delle istituzioni, delle scuole e dell'intera collettività.

La Terza missione costituisce la dimensione nella quale l'unitarietà di INVALSI si manifesta con particolare immediatezza e assume una forma direttamente percepibile all'esterno dell'Istituto. Se la produzione scientifica richiede la convergenza di competenze diverse intorno a domande di ricerca, metodi e risultati, è soprattutto nel rapporto con le scuole, con le istituzioni, con la comunità scientifica e con la società nel suo complesso che il contributo di ogni componente dell'Ente diviene pienamente visibile e acquista il proprio più ampio significato pubblico. La Terza missione non può quindi essere considerata come un insieme residuale di attività successive alla ricerca, né come una funzione aTidata esclusivamente a chi opera nella formazione, nella comunicazione o nella diTusione dei dati. Essa rappresenta il processo attraverso il quale le conoscenze prodotte dall'Istituto vengono rese accessibili, comprese, utilizzate e trasformate in opportunità di miglioramento. Per questa ragione, tutte le aree di ricerca e tutte le strutture scientifiche, tecnologiche, tecniche, amministrative e organizzative sono chiamate a concorrervi con responsabilità, competenza e generosa disponibilità al servizio. La qualità di uno studio, di una rilevazione o di un'analisi non si misura soltanto attraverso il rigore dei metodi e il riconoscimento ottenuto nella comunità scientifica, ma anche attraverso la capacità di generare un'utilità conoscitiva e operativa per i destinatari cui l'attività dell'Ente è rivolta. Analogamente, la qualità delle funzioni tecnologiche e amministrative si esprime anche nella capacità di rendere possibile la diTusione delle conoscenze, di assicurare continuità e accessibilità ai servizi, di sostenere iniziative formative, di garantire la corretta gestione delle risorse e di favorire relazioni istituzionali solide. La Terza

missione richiede pertanto una cultura organizzativa condivisa, nella quale ciascuno riconosca che il proprio lavoro può concorrere alla produzione di valore pubblico anche quando non si traduce direttamente in un prodotto rivolto all'esterno. La predisposizione di una piattaforma aTidabile, la chiarezza di un procedimento, la qualità di un documento, la tempestività di una comunicazione, la cura della documentazione metodologica e la disponibilità di dati correttamente strutturati costituiscono condizioni essenziali aTinché la conoscenza possa circolare ed essere utilizzata. In tale prospettiva, la diTusione della cultura della valutazione rappresenta uno dei principali ambiti nei quali INVALSI può esercitare la propria responsabilità sociale. La valutazione non dovrebbe essere percepita come un'attività circoscritta alla rilevazione di risultati, né come un esercizio rivolto soltanto agli specialisti, ma come un modo rigoroso e responsabile di interrogare la realtà, verificare gli eTetti delle azioni e orientare le decisioni sulla base di evidenze. Promuovere tale cultura significa aiutare le scuole, le amministrazioni, le comunità professionali e la società a distinguere tra opinioni ed elementi empiricamente fondati, a comprendere il significato e i limiti degli indicatori, a utilizzare i confronti in modo appropriato e a riconoscere nella valutazione uno strumento di conoscenza e miglioramento. Tale azione deve riguardare anche i contenuti delle prove, i quadri di riferimento, le modalità di costruzione degli strumenti e i criteri attraverso i quali vengono interpretati i risultati. La maggiore conoscenza dei contenuti e delle finalità delle rilevazioni può infatti favorire una riflessione didattica più consapevole, consentire di comprendere quali processi cognitivi siano chiamati in causa e promuovere un uso dei risultati orientato alla progettazione educativa, senza ridurre l'insegnamento alla preparazione alle prove. La divulgazione dei dati e dei prodotti di ricerca dovrà quindi mantenere un collegamento riconoscibile con le azioni di miglioramento. Non è suTiciente aumentare il numero delle pubblicazioni, degli eventi o dei materiali disponibili se non si chiarisce quali destinatari si intendano raggiungere, quali bisogni conoscitivi si vogliano soddisfare e quali cambiamenti possano ragionevolmente essere sostenuti. La Terza missione dovrà progressivamente raTorzare il rapporto tra diTusione e utilizzazione, verificando non soltanto quante persone abbiano partecipato a un'attività, ma in quale misura i contenuti proposti siano stati compresi, rielaborati e impiegati nelle pratiche professionali e nei processi decisionali. La formazione continua rivolta al personale scolastico assume, in questo quadro, una funzione strategica. Essa costituisce il luogo nel quale i risultati della ricerca possono incontrare l'esperienza delle scuole, essere sottoposti a domande concrete e tradursi in strumenti per leggere i dati, individuare priorità e progettare interventi. Tale formazione dovrà consolidare la capacità degli insegnanti di interpretare le evidenze, collegarle alle pratiche didattiche e utilizzare i risultati per sostenere sia gli studenti in diTicoltà sia coloro che manifestano potenzialità elevate. Dovrà inoltre rivolgersi, con percorsi diTerenziati, ai dirigenti scolastici, ai componenti dei nuclei interni di valutazione, alle figure di sistema e al personale amministrativo e tecnico, poiché la costruzione di organizzazioni capaci di apprendere richiede competenze distribuite e un linguaggio condiviso. Anche la formazione del personale interno all'Istituto concorre alla Terza missione, in quanto la qualità dell'impatto sociale dipende dalla capacità di governare processi complessi, utilizzare responsabilmente le innovazioni e sviluppare competenze scientifiche, tecnologiche e organizzative adeguate alle trasformazioni in corso. La formazione non deve quindi essere intesa soltanto come aggiornamento individuale, ma come investimento istituzionale volto a raTorzare la capacità dell'Ente di produrre e trasferire conoscenza. In tale processo, la tecnologia rappresenta uno strumento essenziale per ampliare la platea dei destinatari, superare le distanze territoriali e oTrire modalità di accesso diTerenziate. Piattaforme formative, webinar, risorse audiovisive, pubblicazioni digitali, archivi aperti e

portali informativi possono consentire a un numero crescente di persone di avvicinarsi alle attività dell'Istituto secondo tempi, livelli di approfondimento e bisogni diversi. La tecnologia non dovrà tuttavia essere considerata come semplice moltiplicatore quantitativo della diTusione. Il suo valore dipende dalla capacità di rendere i contenuti più chiari e accessibili, interattivi e adattabili, evitando che l'innovazione dei canali si accompagni a una riduzione della qualità o a una frammentazione dei messaggi. Sarà pertanto opportuno sviluppare ambienti digitali unitari e facilmente riconoscibili, nei quali i diversi prodotti dell'Istituto siano organizzati secondo percorsi di consultazione coerenti. Un insegnante interessato alla lettura dei risultati, una famiglia che desideri comprendere il significato delle rilevazioni, un ricercatore alla ricerca di dati e documentazione metodologica o un'amministrazione impegnata nella programmazione di un intervento dovrebbero poter individuare con facilità contenuti adeguati alle proprie esigenze, senza essere costretti a ricostruire autonomamente il rapporto tra fonti disperse. La comunicazione dovrà quindi essere articolata per livelli, mantenendo il rigore delle informazioni ma adottando linguaggi, formati e profondità diTerenti. La divulgazione rivolta a un pubblico ampio non deve semplificare impropriamente i risultati, così come la comunicazione scientifica non dovrebbe rinunciare a rendere esplicite le implicazioni pubbliche della ricerca. In questo ambito, l'intelligenza artificiale potrà oTrire nuove possibilità per facilitare la ricerca dei contenuti, orientare gli utenti all'interno del patrimonio documentale, produrre spiegazioni diTerenziate e rendere interrogabili basi informative complesse attraverso il linguaggio naturale. Tali applicazioni dovranno essere sviluppate con trasparenza, controllo umano e particolare attenzione all'esattezza delle risposte, aTinché la maggiore accessibilità non determini interpretazioni non fondate o una perdita di riconoscibilità delle fonti. La tecnologia potrà inoltre sostenere la scalabilità delle iniziative di Terza missione, consentendo di trasformare esperienze formative o divulgative di qualità in risorse stabilmente disponibili e utilizzabili da comunità più ampie. I materiali prodotti nell'ambito di progetti temporanei dovranno essere preservati, aggiornati e resi accessibili oltre la durata delle singole iniziative, privilegiando, quando possibile, forme di libero accesso che ne favoriscano il riutilizzo responsabile. La scalabilità non coincide, tuttavia, con la riproduzione uniforme di un medesimo intervento in contesti diTerenti. Essa richiede che le iniziative siano progettate secondo un nucleo metodologico solido, ma anche dotate di margini di adattamento alle diverse condizioni territoriali, organizzative e professionali. Un'attività è realmente scalabile quando conserva la propria qualità nel passaggio da una sperimentazione circoscritta a una diTusione più ampia, dispone di risorse sostenibili, può essere attuata senza dipendere esclusivamente dalle persone che l'hanno originariamente ideata e produce risultati verificabili anche in contesti diversi da quello iniziale. Per questa ragione, la programmazione della Terza missione dovrà assumere come criteri prioritari la rilevanza, la concretezza e la scalabilità. La rilevanza richiede che le attività rispondano a bisogni eTettivi del sistema educativo e siano coerenti con le finalità istituzionali dell'Ente. La concretezza implica che esse producano strumenti, conoscenze o capacità eTettivamente utilizzabili, senza esaurirsi nella sola aTermazione di principi generali. La scalabilità richiede che gli esiti positivi possano essere ampliati e trasferiti, con gli adattamenti necessari, mantenendo sostenibilità e qualità. Questi criteri dovranno orientare la selezione delle iniziative, evitando una dispersione delle risorse in attività episodiche, scarsamente coordinate o rivolte a destinatari non chiaramente individuati. La Terza missione non si misura dalla quantità delle occasioni promosse, ma dalla coerenza del disegno complessivo e dalla capacità di generare eTetti durevoli. Sarà quindi utile sviluppare un sistema di mappatura periodica delle attività, capace di individuare le iniziative in corso, i destinatari raggiunti, le

risorse impiegate, le possibili sovrapposizioni e gli esiti prodotti. Tale ricognizione dovrà favorire il coordinamento tra le aree, valorizzare le esperienze più eTicaci e consentire una programmazione maggiormente consapevole. La mappatura non dovrebbe costituire un ulteriore adempimento descrittivo, ma uno strumento per comprendere in quale misura le diverse attività concorrano agli obiettivi strategici e quali ambiti richiedano un raTorzamento o una diversa impostazione. Un asse fondamentale della Terza missione sarà rappresentato dalla capacità di favorire l'impiego della ricerca INVALSI nella definizione, nell'attuazione e nella valutazione delle politiche educative. Tale funzione deve essere esercitata nel pieno rispetto delle responsabilità attribuite ai diversi livelli istituzionali. L'Istituto non è chiamato a sostituirsi alle sedi cui competono le decisioni, ma a oTrire elementi conoscitivi che permettano di formulare le priorità con maggiore consapevolezza, individuare i destinatari degli interventi, scegliere tra opzioni alternative e verificarne gli eTetti. Il supporto dovrà riguardare il livello nazionale, quello regionale e territoriale e, secondo modalità adeguate, le singole istituzioni scolastiche e formative. La disponibilità di dati granulari, indicatori tempestivi e analisi contestualizzate può consentire di modulare le azioni in relazione ai bisogni, superando approcci uniformi che non tengano conto della varietà delle condizioni. La ricerca dovrà inoltre contribuire alla fase implementativa delle politiche, spesso decisiva quanto la loro definizione. Un intervento teoricamente fondato può produrre risultati diTerenti in funzione delle modalità di attuazione, delle competenze disponibili, dei tempi, delle risorse e del coinvolgimento delle comunità interessate. INVALSI potrà oTrire metodologie per monitorare questi aspetti, individuare tempestivamente le diTicoltà e fornire riscontri utili a correggere il percorso. La Terza missione dovrà quindi raTorzare il passaggio dalla semplice consegna dei risultati alla costruzione di un dialogo strutturato con le istituzioni responsabili delle politiche, mantenendo indipendenza scientifica e chiarezza dei ruoli. Tale dialogo potrà svilupparsi attraverso documenti sintetici, rapporti tematici, seminari tecnici, ambienti informativi dedicati e forme di accompagnamento metodologico che rendano le evidenze direttamente utilizzabili senza trasformarle in prescrizioni automatiche. A questo fine, sarà necessario sostenere la ricerca volta ad accrescere il valore esplicativo e predittivo delle informazioni prodotte dall'Istituto. La descrizione accurata degli esiti e delle diTerenze costituisce una funzione irrinunciabile, ma il supporto alle decisioni richiede di comprendere sempre meglio quali fattori concorrano alla formazione dei risultati, attraverso quali meccanismi agiscano e quali condizioni rendano più probabile il successo di un intervento. Lo sviluppo di analisi longitudinali, modelli multilivello, disegni quasi sperimentali, valutazioni controfattuali, ove possibili e appropriate, e strumenti previsionali potrà contribuire a distinguere le semplici associazioni dalle relazioni che oTrono indicazioni più solide sui processi educativi. Il valore predittivo dovrà essere orientato alla prevenzione e al sostegno, non alla formulazione di giudizi deterministici sugli studenti, sulle scuole o sui territori. Individuare precocemente segnali di fragilità può consentire di attivare risorse e interventi prima che le diTicoltà si consolidino, purché i modelli siano trasparenti, periodicamente verificati e utilizzati con prudenza. Analogamente, la capacità esplicativa dovrà aiutare a comprendere perché risultati analoghi possano derivare da condizioni diTerenti e perché un medesimo intervento possa produrre eTetti non uniformi. Tale conoscenza è indispensabile per sostenere politiche più mirate e per rendere scalabili le soluzioni che hanno dimostrato una ragionevole eTicacia. Le analisi dovranno essere tradotte in forme comprensibili ai decisori e agli operatori, esplicitando i margini di incertezza e distinguendo con chiarezza le evidenze disponibili dalle ipotesi ancora da verificare. La responsabilità sociale di INVALSI si manifesta precisamente nella cura di questo passaggio tra produzione e uso della conoscenza. Un Ente pubblico di ricerca non esaurisce il proprio mandato nella

realizzazione di studi metodologicamente corretti, ma deve interrogarsi sulle condizioni attraverso cui tali studi possono concorrere al bene pubblico. La spendibilità sociale della ricerca non coincide con la ricerca di un'utilità immediata per ogni attività scientifica, né richiede di rinunciare agli approfondimenti teorici o metodologici. Essa implica però che ciascuna linea di ricerca sappia rendere riconoscibile il proprio possibile contributo alla comprensione e al miglioramento del sistema educativo, anche quando tale contributo sia destinato a maturare nel medio o nel lungo periodo. Nei prossimi dieci anni, la capacità di rendere la ricerca accessibile, interpretabile e utilizzabile dovrà costituire una linea guida fondamentale per l'evoluzione dell'Istituto. Ciò richiederà di considerare fin dalla progettazione non soltanto la qualità scientifica attesa, ma anche i destinatari, le forme di restituzione, le possibilità di applicazione e gli strumenti attraverso cui verificarne l'impatto. La comunicazione non dovrà intervenire soltanto al termine del percorso, come traduzione semplificata di risultati già definiti, ma dovrà accompagnare la ricerca, contribuendo a chiarirne le domande, a raccogliere le esigenze del sistema e a predisporre prodotti adeguati ai diversi usi. Allo stesso modo, la formazione non dovrà limitarsi a diTondere conoscenze già consolidate, ma potrà diventare uno spazio di confronto dal quale emergano nuove domande di ricerca e indicazioni sulla comprensibilità e utilità degli strumenti elaborati. La Terza missione assume così una natura circolare: la ricerca produce conoscenze che vengono trasferite alla società, mentre il dialogo con le scuole, le istituzioni e le comunità professionali restituisce problemi, esperienze ed esigenze capaci di orientare nuovi studi. In tale circolarità si esprime un rapporto maturo tra autonomia scientifica e responsabilità pubblica, nel quale l'Istituto mantiene il rigore e l'indipendenza delle proprie analisi, ma non si sottrae al compito di renderle rilevanti per la vita concreta del sistema educativo. La responsabilità sociale richiede anche una comunicazione equilibrata, capace di rappresentare criticità e progressi senza enfatizzazioni improprie, di evitare usi classificatori o colpevolizzanti dei risultati e di restituire la complessità dei fenomeni in forme comprensibili. Rendere accessibile la conoscenza significa promuovere fiducia, oTrendo ai cittadini la possibilità di comprendere come i dati siano prodotti, quali interpretazioni possano sostenere e quali limiti debbano essere rispettati. La trasparenza raTorza l'autorevolezza dell'Ente quando non si riduce alla mera pubblicazione, ma rende riconoscibile il percorso che conduce dalle evidenze alle conclusioni. L'Istituto dovrà pertanto consolidare una pluralità coordinata di canali, comprendente attività formative, pubblicazioni scientifiche e divulgative, risorse aperte, seminari, convegni, portali, strumenti audiovisivi e comunicazioni rivolte ai mezzi di informazione, assicurando coerenza dei messaggi, qualità editoriale e continuità nel tempo. In questa prospettiva, la Terza missione non rappresenta il luogo nel quale la ricerca viene semplicemente comunicata dopo essere stata conclusa, ma la dimensione attraverso cui l'intera attività dell'Ente viene ricondotta alla propria responsabilità verso la società. Essa richiede a ogni componente di INVALSI di considerare il proprio lavoro come parte di una relazione di servizio pubblico, nella quale competenza, rigore e autonomia si accompagnano alla generosità di condividere conoscenze, alla disponibilità ad ascoltare i bisogni e alla capacità di trasformare l'evidenza in opportunità concrete di miglioramento. La forza futura dell'Istituto dipenderà anche dalla misura in cui saprà integrare stabilmente ricerca, formazione, comunicazione, accesso ai dati e sostegno alle politiche in un disegno unitario, rilevante e sostenibile. Attraverso tale integrazione, INVALSI potrà raTorzare il proprio ruolo di infrastruttura scientifica e culturale del sistema educativo, rendendo la ricerca sempre più capace di spiegare i fenomeni, anticipare i bisogni, accompagnare decisioni responsabili e

contribuire, con equilibrio e spirito costruttivo, al miglioramento degli apprendimenti e delle opportunità formative oTerte alle nuove generazioni.

5 IL RACCORDO TRA PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ E DVS



Il DVS definisce l'orizzonte strategico decennale, mentre i PTA ne traducono annualmente gli indirizzi in scelte concrete e sostenibili su investimenti, assunzioni e sviluppo organizzativo. INVALSI dovrà proseguire il consolidamento delle professionalità interne, mantenendo apertura verso nuove competenze e investendo stabilmente in tecnologia e formazione per aBrontare i compiti futuri.

La natura decennale del Documento di Visione Strategica consente di definire con chiarezza l'orizzonte entro il quale orientare lo sviluppo scientifico, tecnologico, organizzativo e professionale dell'Istituto, ma non permette, né sarebbe ragionevole pretendere, di formulare con analogo grado di precisione previsioni relative alle risorse finanziarie, agli investimenti e al fabbisogno di personale per l'intero periodo considerato. L'evoluzione del quadro normativo, la disponibilità delle risorse, l'emergere di nuove esigenze istituzionali e la rapidità delle trasformazioni tecnologiche rendono infatti necessario mantenere una capacità di programmazione flessibile, fondata su verifiche periodiche e su una costante valutazione delle condizioni concretamente esistenti. Il raccordo con i Piani triennali delle attività (PTA) risponde precisamente a questa esigenza. Il DVS stabilisce la direzione strategica di lungo periodo, mentre ciascun PTA, pur sviluppandosi su un orizzonte triennale, ne declina annualmente gli indirizzi in programmi operativi, priorità di investimento, fabbisogni professionali e azioni sostenibili, esplicitando il contributo che le scelte compiute intendono oTrire alla progressiva realizzazione della visione dell'Ente.

Tale relazione consente di evitare tanto una programmazione eccessivamente rigida, che potrebbe risultare rapidamente superata dai mutamenti del contesto, quanto una successione di decisioni contingenti prive di un riferimento unitario. Gli investimenti e le politiche del personale dovranno pertanto essere definiti nei singoli PTA sulla base delle risorse eTettivamente disponibili, delle responsabilità attribuite all'Istituto e delle competenze necessarie per conseguire gli obiettivi strategici, mantenendo un equilibrio responsabile tra ambizione, sostenibilità e capacità di attuazione. In questo quadro, compatibilmente con i limiti posti dalla normativa e dalla finanza pubblica, INVALSI dovrà proseguire con determinazione e gradualità il percorso, già in larga parte intrapreso, volto alla riduzione delle condizioni di precarietà e al consolidamento delle professionalità che hanno maturato competenze rilevanti per la vita e lo sviluppo dell'Ente.

La stabilità dei rapporti di lavoro non rappresenta soltanto una legittima aspettativa professionale, ma costituisce anche una condizione per preservare la memoria istituzionale, garantire la continuità delle attività, ridurre la dispersione delle conoscenze e raTorzare la

capacità autonoma dell'Istituto di governare processi scientifici e organizzativi complessi. Tale obiettivo dovrà tuttavia essere perseguito attraverso una valutazione attenta delle esigenze eTettive di INVALSI, aTinché le competenze sviluppate siano pienamente valorizzate in relazione alle priorità presenti e future e possano concorrere in modo riconoscibile alla missione istituzionale. La valorizzazione delle professionalità interne non dovrà tradursi in una chiusura dell'organizzazione rispetto all'esterno. Un Ente pubblico di ricerca deve infatti conservare la capacità di attrarre nuovi profili, esperienze e prospettive, soprattutto negli ambiti nei quali l'innovazione scientifica e tecnologica determina la rapida evoluzione delle competenze richieste. Le politiche di reclutamento dovranno quindi coniugare il consolidamento del patrimonio professionale esistente con un'apertura selettiva e lungimirante verso professionalità nuove, capaci di integrare le competenze già presenti e di sostenere lo sviluppo di funzioni emergenti. In concreto, ciò richiede e richiederà sempre di più un'attenta e scrupolosa valutazione nell'attivazione di posizioni a tempo determinato, avendo chiaro che le figure professionali non stabili relative a progetti che non vedono una diretta e forte connessione con le finalità rappresentate nel paragrafo 3 vedranno il loro coinvolgimento nella vita dell'istituto limitatamente alla durata del progetto sul quale sono state temporaneamente reclutate.

Il raccordo tra DVS e PTA dovrà permettere di individuare progressivamente tali fabbisogni, evitando sia automatismi sia interventi episodici e favorendo una composizione del personale coerente con le responsabilità istituzionali, i programmi scientifici e le trasformazioni dell'organizzazione. Parallelamente, lo sviluppo dell'Istituto non potrà fondarsi esclusivamente sull'ampliamento quantitativo degli organici, ma dovrà essere sostenuto da un investimento continuo nella tecnologia, nella formazione e nell'aggiornamento professionale. Le innovazioni digitali, l'intelligenza artificiale, l'automazione dei processi e l'evoluzione delle infrastrutture informative dovranno essere impiegate per migliorare la qualità del lavoro, semplificare le attività ripetitive, favorire la collaborazione tra le strutture e consentire al personale di dedicare maggiori energie ai compiti che richiedono competenza specialistica, responsabilità e capacità di giudizio. L'innovazione tecnologica dovrà accompagnarsi a percorsi formativi coerenti, accessibili e diTerenziati, capaci di sostenere tutte le componenti dell'Istituto nell'acquisizione delle conoscenze necessarie ad aTrontare funzioni nuove o aggiuntive. La formazione dovrà essere considerata parte integrante della programmazione strategica e non un'attività occasionale, poiché la capacità di un'organizzazione di assumere compiti ulteriori dipende non soltanto dalla disponibilità di strumenti, ma soprattutto dalla crescita delle persone chiamate a utilizzarli in modo competente e responsabile. In questa prospettiva, ciascun PTA dovrà rendere esplicito il modo in cui le scelte relative agli investimenti, alle assunzioni, alla stabilizzazione delle professionalità, all'apertura verso nuove competenze e alla formazione del personale concorrono alla realizzazione del DVS. Il raccordo tra i due strumenti potrà così assicurare continuità alla visione di lungo periodo e, al tempo stesso, consentire all'Istituto di adattare con tempestività le proprie decisioni alle condizioni eTettive, facendo della programmazione un processo dinamico, verificabile e orientato alla costruzione di una struttura sempre più stabile, qualificata e preparata ad aTrontare le responsabilità del prossimo decennio.

6 LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE



La dimensione internazionale è parte integrante della missione di INVALSI e deve raBorzarne la qualità scientifica e il contributo al sistema educativo nazionale. L'Istituto dovrà consolidare i rapporti con OCSE, UNESCO, IEA, con il mondo accademico e con le principali reti scientifiche e professionali internazionali. Partenariati, infrastrutture di ricerca, progetti congiunti e mobilità dei ricercatori favoriranno innovazione, circolazione delle competenze e produzione di conoscenze originali. INVALSI potrà così raBorzare il proprio ruolo europeo, contribuendo al dibattito internazionale e trasferendo al sistema italiano metodi, evidenze e strumenti sempre più avanzati.

La dimensione internazionale non costituisce per INVALSI un ambito aggiuntivo o separato rispetto alla missione nazionale, ma una componente strutturale della capacità dell'Istituto di comprendere i mutamenti dell'educazione, qualificare la propria ricerca e oTrire al Paese strumenti conoscitivi adeguati alle trasformazioni in corso. Nel prossimo decennio sarà pertanto necessario raTorzare ulteriormente il rapporto con le principali organizzazioni sovranazionali che operano nella misurazione degli apprendimenti e, più ampiamente, nell'analisi e nello sviluppo dei sistemi educativi, tra le quali l'OCSE, l'UNESCO e la IEA. La partecipazione a tali sedi non dovrà limitarsi alla corretta realizzazione delle indagini, all'adempimento delle procedure o alla ricezione di quadri teorici e metodologici elaborati altrove. Essa dovrà tradursi in una presenza scientifica e istituzionale sempre più autorevole, capace di contribuire alla definizione delle domande di ricerca, dei costrutti, degli strumenti, dei modelli statistici e delle modalità di interpretazione e diTusione dei risultati. Le questioni relative all'equità, alla qualità degli apprendimenti, alle competenze necessarie per la cittadinanza e il lavoro, alle trasformazioni demografiche, all'intelligenza artificiale, alla sostenibilità dei sistemi educativi e alla capacità delle scuole di rispondere a bisogni sempre più diTerenziati riguardano infatti, con caratteristiche diverse, tutti i Paesi economicamente e socialmente avanzati. Partecipare attivamente alla riflessione internazionale su tali temi consente all'Italia e all'INVALSI non soltanto di comprendere meglio la propria posizione, ma anche di concorrere alla costruzione di categorie interpretative e soluzioni metodologiche capaci di riflettere la pluralità delle esperienze nazionali.

In questo confronto, l'INVALSI dovrà valorizzare le conoscenze maturate attraverso le rilevazioni censuarie, la continuità delle serie storiche, il rapporto diretto con le singole istituzioni scolastiche, l'analisi dei divari territoriali e l'esperienza sviluppata nella restituzione dei dati. Tali elementi costituiscono un patrimonio peculiare, che può arricchire il dibattito

comune ed essere, al tempo stesso, sottoposto a un confronto critico capace di migliorarne la qualità, la robustezza e l'utilizzabilità.

Università, enti pubblici di ricerca, centri specializzati nella psicometria e nelle scienze dell'apprendimento, istituti nazionali di valutazione, associazioni scientifiche, reti professionali, fondazioni, organismi tecnici e consorzi impegnati nell'innovazione costituiscono interlocutori diTerenti ma complementari. Il rapporto con tali soggetti dovrà favorire la partecipazione a progetti comuni, la condivisione responsabile di dati e metodologie, la realizzazione di studi comparativi, la produzione congiunta di contributi scientifici e lo sviluppo di strumenti capaci di rispondere a problemi emergenti. La collaborazione dovrà essere selettiva e fondata sulla qualità delle proposte, sulla coerenza con la missione dell'Ente, sulla reciprocità degli apporti e sulla possibilità di produrre risultati durevoli.

Non ogni relazione internazionale genera di per sé un avanzamento; essa acquista valore quando amplia le competenze, apre nuove domande, permette di verificare metodi in contesti diTerenti e accresce la capacità di trasformare la ricerca in conoscenza utile. L'INVALSI dovrà quindi essere disponibile ad apprendere dalle esperienze più avanzate, senza assumere modelli esterni in modo automatico, e dovrà contribuire all'innovazione oTrendo soluzioni fondate sull'esperienza italiana e sottoposte a rigorosa verifica empirica. L'internazionalizzazione dovrà progressivamente diventare un tratto comune dell'intera ricerca dell'Istituto e non rimanere circoscritta alle strutture impegnate nella gestione delle indagini comparative. A tal fine, è opportuno che l'Istituto promuova condizioni organizzative che consentano all'intera comunità scientifica INVALSI di coniugare le responsabilità operative con la partecipazione alle reti, ai progetti e alla produzione scientifica internazionale. Sarà così possibile valorizzare, in particolare, l'esperienza di chi contribuisce alle indagini comparative, sostenendone l'apporto all'elaborazione di quadri teorici e metodologici e ampliando le opportunità di collaborazione e di assunzione di responsabilità scientifiche nei contesti sovranazionali.

Ogni area, secondo le proprie competenze, dovrà interrogarsi sul posizionamento delle proprie attività rispetto alla letteratura, ai metodi e alle reti scientifiche sovranazionali, individuando le sedi nelle quali presentare i risultati, sottoporli al confronto e svilupparli ulteriormente. Ciò richiederà un più ampio ricorso alla pubblicazione in lingue veicolari, una presenza qualificata nelle conferenze e nelle riviste di maggiore rilievo, la partecipazione ai gruppi di lavoro nei quali si definiscono standard e orientamenti e una maggiore capacità di costruire proposte progettuali insieme a partner stranieri. La prospettiva comparativa non dovrà essere aggiunta a posteriori a ricerche concepite esclusivamente entro confini nazionali, ma potrà concorrere fin dall'origine alla formulazione delle domande, aiutando a distinguere ciò che dipende dalle specificità ordinamentali e culturali italiane da ciò che esprime tendenze più generali. In questo modo, l'apertura al confronto potrà raTorzare anche la qualità della ricerca rivolta al sistema nazionale, riducendo il rischio di autoreferenzialità e rendendo più solide le interpretazioni dei fenomeni osservati. Tale evoluzione dovrà accompagnarsi all'ambizione, prudente ma chiara, di consolidare un importante ruolo europeo dell'INVALSI nel campo della valutazione educativa e della ricerca sugli apprendimenti. Il ruolo cui tendere non dovrà essere inteso come primato formale o ricerca di visibilità, bensì come capacità di assumere responsabilità, promuovere cooperazione, oTrire competenze riconosciute e contribuire alla definizione di soluzioni condivise. Esso potrà esprimersi nella partecipazione attiva agli organismi di indirizzo scientifico, nel coordinamento di progetti e reti, nella proposta di nuove

linee di ricerca, nell'organizzazione di sedi stabili di confronto e nella capacità di mettere in relazione istituzioni appartenenti a tradizioni educative diTerenti.

La complessità del sistema scolastico italiano, l'ampiezza delle rilevazioni nazionali e la varietà dei suoi contesti territoriali possono oTrire un punto di osservazione particolarmente fecondo per il dibattito europeo. Valorizzare questa posizione significa rendere disponibili competenze e dati, favorire il confronto tra approcci diversi e contribuire alla costruzione di uno spazio europeo della ricerca educativa capace di rispettare le specificità nazionali, mantenendo al contempo riferimenti comuni di qualità, comparabilità, trasparenza ed equità. Un ruolo autentico richiede continuità, aTidabilità e spirito di servizio; dovrà pertanto essere sostenuta da investimenti nelle competenze linguistiche e progettuali, da una presenza non episodica nelle reti e da una chiara assunzione di responsabilità nella realizzazione delle iniziative comuni.

Un ruolo strategico sarà inoltre svolto dalle grandi infrastrutture di ricerca, intese non soltanto come dotazioni tecnologiche, ma come ambienti condivisi nei quali dati, strumenti, capacità di calcolo, protocolli, standard e competenze possano essere messi in relazione. Nel campo educativo, tali infrastrutture comprendono piattaforme sicure per l'accesso e l'analisi dei dati, archivi interoperabili, sistemi per la gestione di banche di quesiti, ambienti per la sperimentazione di nuove modalità di valutazione, risorse per l'elaborazione di grandi quantità di informazioni e servizi comuni destinati alla comunità scientifica. La partecipazione dell'INVALSI alla loro progettazione e al loro sviluppo potrà ridurre duplicazioni, ampliare le possibilità di ricerca e rendere il patrimonio informativo nazionale parte di un ecosistema scientifico più vasto, nel pieno rispetto della protezione dei dati e delle responsabilità connesse al loro utilizzo. L'Istituto dovrà contribuire alla definizione di regole di accesso trasparenti, metadati condivisi, standard di interoperabilità e procedure capaci di garantire la replicabilità delle analisi. Dovrà inoltre valutare attentamente quali componenti possano essere messe in comune e quali debbano rimanere presidiate a livello nazionale, aTinché la cooperazione accresca l'autonomia scientifica senza determinare dipendenze tecnologiche o metodologiche non adeguatamente governate. Le grandi infrastrutture potranno diventare anche luoghi di formazione avanzata, nei quali ricercatori, tecnologi e giovani studiosi apprendano a operare su dati complessi, confrontino metodologie e sviluppino progetti che nessuna singola istituzione potrebbe realizzare con la medesima ampiezza. La costruzione di partenariati internazionali dovrà seguire una prospettiva analoga di stabilità e reciprocità. Accanto alla partecipazione alle grandi indagini e ai progetti finanziati attraverso programmi competitivi, sarà opportuno sviluppare accordi di medio e lungo periodo con istituzioni caratterizzate da competenze complementari, obiettivi convergenti ed elevati standard scientifici. Tali partenariati potranno prevedere gruppi di ricerca congiunti, scambi di personale, seminari periodici, supervisione condivisa di percorsi dottorali, sperimentazioni coordinate, pubblicazioni comuni e sviluppo congiunto di strumenti e infrastrutture.

La loro qualità dovrà essere valutata non soltanto in base al numero delle iniziative o alla loro visibilità, ma anche alla capacità di produrre conoscenze originali, consolidare competenze interne e generare eTetti riconoscibili sulle attività istituzionali. Tale contributo dovrà trovare riscontro nella qualità della produzione scientifica e nell'introduzione di innovazioni metodologiche che migliorino, in modo documentabile, l'eTicienza e l'eTicacia delle attività dell'INVALSI, attraverso un uso più razionale delle risorse, una maggiore qualità delle rilevazioni e delle analisi e una migliore fruibilità dei risultati.

Una collaborazione matura deve permettere a ciascun partner di contribuire secondo le proprie specificità, evitando relazioni meramente esecutive o dipendenti e favorendo una distribuzione equilibrata delle responsabilità scientifiche e organizzative. I Piani triennali delle attività dovranno rendere progressivamente espliciti gli obiettivi di internazionalizzazione, le risorse necessarie, i risultati attesi e le modalità attraverso cui le esperienze acquisite vengono trasferite all'intero Istituto. La proiezione esterna dovrà infine tradursi nella capacità di attrarre ricercatori stranieri e di rendere INVALSI un luogo nel quale studiosi provenienti da sistemi educativi e tradizioni scientifiche diTerenti possano sviluppare attività di elevata qualità. L'attrattività dipenderà dall'autorevolezza scientifica dell'Ente, dalla disponibilità di dati e infrastrutture, dalla chiarezza delle opportunità oTerte, dalla qualità dell'ambiente professionale e dalla possibilità di inserirsi in programmi realmente significativi. Sarà opportuno promuovere periodi di visita, borse, contratti di ricerca, collaborazioni post-dottorali e altre forme di presenza temporanea o stabile compatibili con l'ordinamento e con le risorse disponibili, assicurando procedure trasparenti e selezioni fondate sul merito. La presenza di studiosi stranieri non dovrà essere considerata soltanto come un indicatore di prestigio, ma come un'occasione di confronto quotidiano capace di rinnovare domande, metodi e consuetudini organizzative. Essa potrà favorire la crescita linguistica e scientifica del personale, ampliare le reti di collaborazione, facilitare la partecipazione a programmi competitivi e rendere più visibile la ricerca dell'Istituto. Perché ciò avvenga, sarà necessario predisporre condizioni di accoglienza adeguate, documentazione e servizi accessibili anche in lingua inglese, percorsi chiari di inserimento nei gruppi di lavoro e possibilità eTettive di utilizzare le risorse informative dell'Ente nel rispetto delle regole di sicurezza e riservatezza. L'attrazione di competenze esterne dovrà accompagnarsi alla mobilità del personale INVALSI verso istituzioni straniere, così da costruire una circolazione bidirezionale delle conoscenze e non una semplice acquisizione dall'esterno. Nel prossimo decennio, la dimensione internazionale dovrà dunque consolidarsi come principio trasversale della strategia dell'Istituto, ponendo la partecipazione alle grandi organizzazioni, reti scientifiche, ruoli di coordinamento a livello europeo, infrastrutture condivise, partenariati e mobilità dei ricercatori entro un disegno unitario. Tale apertura non allontanerà INVALSI dalla propria missione nazionale, ma ne accrescerà la capacità di assolverla, poiché consentirà di confrontare le scelte con le migliori evidenze disponibili, contribuire alla produzione di nuove conoscenze e restituire al sistema educativo italiano strumenti più avanzati e interpretazioni più consapevoli. L'obiettivo non sarà semplicemente essere presenti nei contesti internazionali, ma partecipare con continuità e responsabilità alla costruzione del sapere comune, facendo dell'esperienza italiana una risorsa per gli altri Paesi e del confronto con gli altri sistemi una leva per il miglioramento dell'istruzione in Italia.

7 LE RISORSE



Il DVS definisce i fabbisogni strategici di lungo periodo, mentre il Piano triennale delle attività, aggiornato annualmente, traduce tali indirizzi in scelte finanziarie, professionali e tecnologiche concretamente sostenibili. Nonostante il significativo raBorzamento conseguito negli ultimi anni, la dotazione di personale resta inferiore all'obiettivo programmato di 145 unità e richiede una crescita selettiva, coerente con le eBettive necessità dell'Ente. La stabilità di INVALSI dipenderà soprattutto dall'ampliamento del Fondo ordinario e dalla progressiva confluenza in esso delle fonti pubbliche destinate a compiti permanenti. Occorrerà inoltre modernizzare la capacità assunzionale, consolidare le competenze strategiche e coniugare reclutamento, formazione continua e innovazione tecnologica. La progettazione europea e i programmi competitivi dovranno integrare le risorse ordinarie, sviluppando ricerca, partenariati e infrastrutture coerenti con la missione. La strategia dovrà quindi unire stabilità finanziaria, qualificazione del personale e capacità di attrarre risorse esterne senza generare attività frammentarie o non sostenibili.

Il tema delle risorse si colloca in stretta continuità con il raccordo tra il Documento di Visione Strategica e il Piano triennale delle attività, poiché l'attuazione degli indirizzi di lungo periodo dipende dalla possibilità di tradurli progressivamente in scelte finanziarie, professionali e tecnologiche sostenibili. La prevalente dipendenza del bilancio di INVALSI dai trasferimenti pubblici, la cui consistenza è determinata dalle decisioni assunte nelle sedi istituzionali competenti, non consente di formulare per l'intero decennio previsioni suTicientemente robuste e aTidabili. Tale incertezza riguarda non soltanto l'ammontare complessivo delle disponibilità finanziarie, ma anche la possibilità di programmare investimenti, consolidare le infrastrutture, garantire continuità alle attività e ampliare la dotazione di personale. Le risorse umane costituiscono infatti una componente essenziale della capacità scientifica e operativa dell'Ente, ma la loro consistenza e composizione dipendono dalla stabilità delle entrate, dai vincoli normativi, dalle facoltà assunzionali e dalla sostenibilità nel tempo dei relativi oneri. Spetta pertanto al DVS indicare la direzione dello sviluppo e rendere riconoscibili i fabbisogni strategici, mentre il Piano triennale delle attività, grazie al suo aggiornamento annuale, può verificare le condizioni eTettivamente esistenti e individuare le priorità concretamente realizzabili. In esso dovranno trovare coerente composizione la programmazione finanziaria, il fabbisogno di personale, le politiche di reclutamento, gli investimenti tecnologici e le esigenze derivanti dalle attività istituzionali e scientifiche.

Nel corso degli ultimi anni, INVALSI ha conosciuto un significativo raTorzamento del proprio bilancio e della propria dotazione professionale. L'ampliamento delle funzioni istituzionali, il

consolidamento delle rilevazioni nazionali, la partecipazione alle indagini internazionali, lo sviluppo dei sistemi informativi, l'evoluzione della valutazione delle scuole e la crescente articolazione della ricerca hanno richiesto risorse più consistenti e competenze sempre più specializzate. Questa crescita ha consentito all'Istituto di superare una fase caratterizzata da dimensioni particolarmente contenute e di costruire una struttura più stabile, qualificata e capace di governare processi di rilevanza nazionale. Tale risultato deve essere riconosciuto e preservato, ma non permette ancora di ritenere pienamente conseguiti i traguardi organizzativi individuati nei più recenti strumenti di programmazione. In particolare, la consistenza del personale permane inferiore alla dotazione organica di 145 unità assunta come riferimento per assicurare un rapporto più adeguato tra ampiezza dei compiti, continuità delle attività e capacità autonoma di ricerca, innovazione e gestione. Il progressivo avvicinamento a tale consistenza non dovrebbe essere interpretato come un incremento meramente numerico, né come un obiettivo da perseguire indipendentemente dalle disponibilità finanziarie e dalle necessità eTettive. Esso esprime piuttosto l'esigenza di dotare l'Istituto di un insieme proporzionato e coerente di professionalità, capace di presidiare stabilmente le funzioni essenziali, ridurre la dipendenza da apporti temporanei, assicurare il ricambio generazionale e sostenere nuovi ambiti di attività senza indebolire quelli già consolidati. La crescita degli organici dovrà quindi procedere sulla base di una valutazione aggiornata dei carichi di lavoro, delle competenze disponibili, delle trasformazioni tecnologiche e delle priorità scientifiche, amministrative e istituzionali, destinando ogni nuova possibilità di assunzione agli ambiti nei quali essa possa produrre il maggiore valore per l'Ente e per la collettività.

La stabilità futura di INVALSI dipenderà in misura crescente dalla possibilità di raTorzare il Fondo ordinario per gli enti e di ricondurre progressivamente al suo interno le fonti pubbliche che, pur sostenendo compiti permanenti e obbligatori, risultano ancora collocate in canali distinti. Una base ordinaria più ampia, unitaria e prevedibile consentirebbe di rappresentare in modo più trasparente il costo eTettivo delle funzioni attribuite all'Istituto, programmare con maggiore continuità il personale e gli investimenti e ridurre la frammentazione amministrativa derivante dalla gestione di finanziamenti separati. La confluenza nel Fondo delle risorse caratterizzate da stabilità e destinate ad attività strutturali raTorzerebbe inoltre l'autonomia organizzativa dell'Ente e la sua capacità di orientare le disponibilità secondo priorità scientificamente e istituzionalmente motivate. Un finanziamento ordinario adeguato costituisce infatti la condizione per garantire la continuità delle rilevazioni, la sicurezza dei sistemi, la conservazione e l'accessibilità dei dati, la qualità delle analisi, la partecipazione agli impegni internazionali e il sostegno alle scuole. Le risorse vincolate o temporanee possono risultare preziose per avviare innovazioni e realizzare progetti specifici, ma non sono idonee a sostenere in via esclusiva attività che devono essere assicurate con regolarità e aTidabilità nel tempo.

Il raTorzamento del finanziamento ordinario dovrà essere accompagnato da una rappresentazione chiara dei risultati conseguiti, dei fabbisogni documentati e del valore pubblico prodotto, aTinché la richiesta di maggiori risorse si fondi su un rapporto trasparente tra responsabilità aTidate, mezzi disponibili e benefici generati per il sistema educativo. La capacità di radicare nell'Istituto le competenze professionali e tecnologiche necessarie richiede altresì un ampliamento e un ammodernamento della capacità assunzionale. L'evoluzione delle attività rende indispensabili profili qualificati nei principali ambiti della ricerca educativa, della psicometria, della statistica, della gestione e protezione dei dati, dell'intelligenza artificiale, dell'informatica, della comunicazione scientifica e della valutazione delle politiche, insieme a competenze amministrative, giuridiche, contabili e

organizzative capaci di sostenere progetti complessi e processi di innovazione. Non è suTiciente poter disporre occasionalmente di tali professionalità; occorre che le conoscenze più strettamente connesse alla missione siano consolidate all'interno dell'Ente, possano evolvere nel tempo e concorrano alla formazione di una memoria istituzionale condivisa. Sarà quindi necessario utilizzare con tempestività e discernimento le opportunità previste dall'ordinamento, promuovendo procedure selettive adeguate alla specificità di un Ente pubblico di ricerca e capaci di attrarre candidati altamente qualificati. L'ammodernamento dovrà riguardare non soltanto l'ampiezza delle possibilità di reclutamento, ma anche la qualità della programmazione, la tempestività delle procedure, la corretta individuazione dei profili e l'eTettiva integrazione delle nuove professionalità nei processi dell'Istituto. Ogni scelta dovrà essere orientata, senza eccezioni, ai criteri dell'eTicienza, della qualità e della corrispondenza alle reali necessità di crescita e sviluppo, evitando automatismi o assunzioni non suTicientemente collegate a responsabilità, risultati attesi e competenze mancanti.

Una politica del personale lungimirante dovrà inoltre collegare le assunzioni alla formazione continua, alla valorizzazione delle competenze già presenti e all'introduzione di tecnologie capaci di ridurre le attività ripetitive e migliorare la qualità del lavoro. L'ampliamento degli organici e l'innovazione organizzativa non costituiscono alternative, poiché le nuove tecnologie possono accrescere la produttività e la tempestività dei processi, ma richiedono persone in grado di progettarle, governarle, verificarne gli esiti e assumerne la responsabilità.

Parallelamente al consolidamento delle fonti ordinarie, INVALSI dovrà continuare a profondere un impegno significativo nell'acquisizione di risorse aggiuntive attraverso la progettazione europea e la partecipazione a programmi competitivi nazionali e internazionali, promossi in ambito accademico e da istituzioni pubbliche, organismi sovranazionali, fondazioni e altri soggetti qualificati. Tale impegno non deve essere considerato soltanto come una modalità di integrazione finanziaria. La partecipazione a progetti selezionati sulla base della qualità scientifica consente di sottoporre le proposte dell'Istituto a un confronto esterno, sviluppare partenariati, accedere a metodologie avanzate, attrarre competenze e collocare la ricerca nazionale entro circuiti più ampi. Essa può inoltre favorire la sperimentazione di strumenti e linee di indagine che, una volta validate, potranno essere integrate nelle attività ordinarie o concorrere alla loro evoluzione. Perché tale capacità divenga stabile, sarà necessario raTorzare l'intera filiera della progettazione, dall'individuazione tempestiva delle opportunità alla costruzione dei partenariati, dalla definizione delle proposte alla gestione amministrativa, finanziaria e scientifica, fino alla diTusione e valorizzazione dei risultati.

L'acquisizione di risorse esterne dovrà comunque essere guidata dalla coerenza con la missione e non dalla sola disponibilità dei finanziamenti. La partecipazione a un bando comporta impegni organizzativi, obblighi di rendicontazione e costi indiretti che devono essere valutati preventivamente rispetto ai benefici scientifici, professionali e istituzionali attesi. Sarà pertanto opportuno privilegiare le iniziative capaci di sviluppare competenze strategiche, raTorzare le infrastrutture, favorire l'internazionalizzazione, produrre dati e strumenti riutilizzabili e oTrire concrete possibilità di valorizzazione oltre il termine del finanziamento. Le risorse competitive devono ampliare la capacità di innovazione dell'Istituto, non generare una successione di attività isolate o diTicilmente sostenibili. I progetti possono concorrere anche al raTorzamento delle strutture amministrative e tecniche, poiché la loro realizzazione richiede competenze nella gestione dei contratti, nella rendicontazione, negli acquisti, nella protezione dei dati, nell'interoperabilità dei sistemi e nella comunicazione.

Nei limiti consentiti, una parte delle risorse e delle economie organizzative prodotte dovrebbe quindi sostenere tali capacità trasversali, evitando che la crescita scientifica determini un aumento dei carichi senza consolidare le funzioni che ne rendono possibile l'attuazione. La strategia delle risorse dovrà, in definitiva, tenere insieme tre esigenze complementari: assicurare una base ordinaria stabile e proporzionata ai compiti permanenti, ampliare e qualificare la dotazione professionale secondo fabbisogni documentati e accrescere la capacità di attrarre finanziamenti competitivi coerenti con la missione.

8 GLI OBIETTIVI STRATEGICI



Il DVS definisce l'ossatura strategica destinata a orientare l'azione dell'Istituto nel prossimo decennio, senza esaurirne la pluralità delle funzioni e delle responsabilità. In tale quadro sono individuati i dieci principali obiettivi strategici di INVALSI, quale riferimento unitario per le scelte scientifiche, tecnologiche, organizzative e amministrative.

Il Documento di Visione Strategica individua i principali obiettivi destinati a orientare l'azione dell'Istituto nel prossimo decennio. Essi non esauriscono la pluralità delle funzioni, delle attività e delle responsabilità attribuite a INVALSI, né intendono ricondurre la complessità della sua missione a un insieme rigido e immutabile di priorità. Rappresentano, piuttosto, l'ossatura della prospettiva di lungo periodo, il riferimento unitario entro il quale ricomporre le scelte scientifiche, tecnologiche, organizzative e amministrative e valutarne la coerenza con le finalità istituzionali.

Qualora il quadro finanziario, normativo, organizzativo o professionale non permetta di perseguire contemporaneamente tutte le priorità con l'ampiezza inizialmente prevista, il PTA dovrà individuare in modo trasparente le attività da diTerire, ridurre o ridefinire, preservando per quanto possibile la coerenza complessiva con il DVS. Una simile impostazione rende l'impianto strategico dell'istituto responsabile, verificabile e sostenibile, evitando che la visione di lungo periodo si trasformi in una previsione rigida e assicurando che ogni scelta annuale contribuisca, secondo possibilità realistiche e documentate, alla progressiva realizzazione degli indirizzi fondamentali dell'Ente.

Alla luce di quanto descritto nel DVS è quindi possibile individuare i principali obiettivi strategici per gli anni 2027-2036:

1. **Rafforzare la responsabilità condivisa e la coesione dell'intera comunità professionale**
   Promuovere il contributo responsabile, coordinato e costruttivo di tutto il personale scientifico, tecnologico, tecnico e amministrativo al perseguimento delle finalità fondamentali dell'Istituto. La libertà della ricerca, condizione irrinunciabile della qualità e dell'indipendenza scientifica, dovrà accompagnarsi alla consapevolezza della responsabilità pubblica connessa all'attività di un Ente di ricerca. Ciascuna professionalità sarà pertanto chiamata a rendere riconoscibile il proprio apporto agli obiettivi assegnati all'INVALSI dal legislatore, attraverso un raccordo non meramente formale o genericamente riconducibile alla missione, ma diretto, concreto e orientato alla produzione di risultati utili. La collaborazione tra le diverse componenti dell'Ente dovrà favorire un'equa condivisione dei compiti istituzionali, valorizzando le

competenze individuali entro una visione comune e rafforzando la capacità complessiva dell'Istituto di generare conoscenza e valore pubblico.

2. **Produrre evidenze affidabili sul funzionamento del sistema educativo**
   Rafforzare la capacità dell'Istituto di generare dati, indicatori, analisi e interpretazioni scientificamente fondate, tempestive e comprensibili. Tali evidenze devono sostenere la conoscenza del sistema e mettere a disposizione delle istituzioni, delle scuole e della comunità scientifica basi informative solide, senza sovrapporsi alle responsabilità decisionali attribuite ad altri soggetti.
3. **Consolidare la qualità della misurazione degli apprendimenti**
   Preservare e sviluppare la validità, l'attendibilità, l'equità e la comparabilità delle rilevazioni, aggiornando quadri di riferimento, strumenti e metodologie psicometriche. L'innovazione dovrà ampliare con prudenza gli ambiti e le modalità di osservazione, mantenendo la centralità delle competenze fondamentali e assicurando adeguato spazio all'intelligenza artificiale, anche quale oggetto trasversale di valutazione. Dovrà inoltre essere rafforzata la partecipazione alle grandi rilevazioni internazionali, ampliando progressivamente una partecipazione non solo incentrata sulla corretta implementazione nazionale. INVALSI sarà chiamato a contribuire attivamente alla definizione dei quadri teorici, dei costrutti, degli strumenti, delle metodologie e delle strategie di analisi e restituzione, valorizzando le competenze maturate attraverso le rilevazioni nazionali. Gli esiti delle indagini internazionali dovranno essere integrati con le evidenze prodotte dall'Istituto e tradotti in conoscenze utili alla comprensione e al miglioramento del sistema scolastico italiano.
4. **Potenziare l'analisi statistica e l'infrastruttura dei dati**
   Considerare la produzione, la gestione e l'analisi dei dati come una funzione trasversale dell'intero Istituto. Ciò richiede basi informative interoperabili, documentazione tecnica accurata, accessi differenziati, maggiore granularità delle informazioni e metodologie avanzate, nel pieno rispetto della riservatezza, della sicurezza e della qualità statistica.
5. **Elevare la qualità e la rilevanza scientifica della ricerca**
   Migliorare il posizionamento dell'Istituto negli esercizi di valutazione della ricerca, nelle pubblicazioni e nei circuiti scientifici nazionali e internazionali. La produzione scientifica e lo svolgimento dei compiti istituzionali dovranno essere considerati dimensioni integrate, poiché le attività operative generano domande, dati e problemi di ricerca, mentre la ricerca accresce la qualità delle funzioni istituzionali.
6. **Governare responsabilmente l'innovazione tecnologica e l'intelligenza artificiale**
   Sperimentare l'impiego delle nuove tecnologie nella costruzione delle prove, nella correzione delle risposte, nell'analisi dei dati e nella restituzione dei risultati. Ogni innovazione dovrà essere validata empiricamente, tracciabile, trasparente e sottoposta a un presidio umano qualificato, affinché l'aumento dell'efficienza non comprometta validità, equità e affidabilità.
7. **Consolidare la dimensione internazionale della ricerca**
   Accrescere la partecipazione dell'Istituto alle attività di OCSE, UNESCO, IEA, alle reti accademiche e alle principali infrastrutture europee di ricerca. L'obiettivo è contribuire più direttamente alla definizione di quadri teorici, standard e metodologie, sviluppare partenariati stabili, attrarre ricercatori stranieri e favorire la mobilità scientifica del personale.

8. **Rafforzare la Terza missione e il trasferimento delle conoscenze**
   Rendere dati, risultati, strumenti e metodologie maggiormente accessibili e utilizzabili da parte della comunità scientifica, delle istituzioni e dei professionisti dell'istruzione. Formazione, comunicazione scientifica, risorse aperte e ambienti digitali dovranno trasformare la conoscenza prodotta dall'Istituto in un patrimonio condiviso, evitando semplificazioni e usi impropri delle evidenze.
9. **Sviluppare capacità organizzative, professionali e finanziarie coerenti con la missione**
   Consolidare le competenze scientifiche, tecnologiche, tecniche e amministrative necessarie a garantire continuità e qualità alle attività dell'Ente. Il rafforzamento del personale, delle infrastrutture e delle risorse ordinarie e competitive dovrà essere programmato attraverso i PTA, secondo fabbisogni documentati, criteri di efficienza e risultati verificabili.

9 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE



Il DVS orienta lo sviluppo decennale di INVALSI, coniugando qualità della ricerca, innovazione responsabile e piena adesione alla missione pubblica dell'Ente. L'Istituto deve oBrire dati ed evidenze rigorosi e tempestivi, a sostegno delle politiche e dei diversi soggetti del sistema educativo, nel rispetto delle responsabilità attribuite dall'ordinamento. Ricerca scientifica e compiti istituzionali non sono alternativi, ma si alimentano reciprocamente e concorrono insieme alla qualità del servizio pubblico. Tutti i ricercatori e tecnologi sono chiamati a contribuire equamente alle attività istituzionali, perseguendo nel contempo un ulteriore innalzamento della qualità scientifica dell'Ente. Il personale tecnico e amministrativo partecipa alla medesima responsabilità, assicurando correttezza, eBicienza e soluzioni capaci di agevolare la ricerca e le funzioni istituzionali. La realizzazione della visione richiede dunque uno sforzo corale, fondato su collaborazione, competenza, responsabilità condivisa e orientamento al miglioramento degli apprendimenti.

Il Documento di Visione Strategica delinea per INVALSI un orizzonte decennale nel quale la continuità della missione istituzionale si coniuga con la capacità di interpretare, accompagnare e, per quanto di competenza, anticipare le profonde trasformazioni che stanno interessando l'istruzione, la ricerca, le tecnologie e la società. Il percorso compiuto negli ultimi quindici-venti anni ha consentito all'Istituto di consolidare la propria natura di Ente pubblico di ricerca, di acquisire una più stabile configurazione organizzativa e di raTorzare la propria riconoscibilità scientifica e istituzionale, in ambito nazionale e internazionale. Tale patrimonio costituisce il fondamento sul quale edificare la fase successiva dello sviluppo dell'Ente, orientando in modo unitario la misurazione degli apprendimenti, la valutazione delle istituzioni scolastiche e formative, l'analisi statistica e la produzione dei dati, la partecipazione alle indagini internazionali, la Terza missione, l'innovazione tecnologica e la crescita delle professionalità. Il DVS non propone una previsione rigida di un futuro che, per la rapidità dei cambiamenti in corso, non potrebbe essere definito in ogni suo aspetto, ma oTre una cornice di senso suTicientemente solida da mantenere ferma la direzione dell'Istituto e suTicientemente aperta da consentire il progressivo adattamento di metodi, strumenti e priorità. I Piani triennali delle attività saranno chiamati a tradurre questa prospettiva in programmi, investimenti, fabbisogni professionali e risultati verificabili, assicurando un raccordo costante tra la visione di lungo periodo e le condizioni normative, finanziarie e organizzative concretamente esistenti. Al centro di tale disegno si colloca la responsabilità pubblica di INVALSI, che condivide con gli altri Enti pubblici di ricerca il dovere di trasformare le risorse, le competenze e l'autonomia ricevute in conoscenze scientificamente solide e in

beni utili alla collettività. Nel caso dell'Istituto, questa responsabilità assume un rilievo particolare, poiché l'istruzione incide sulla formazione delle persone, sulla qualità della cittadinanza, sulla coesione sociale e sulle prospettive di sviluppo del Paese. INVALSI è pertanto chiamato a oTrire un supporto concreto e rigoroso alle politiche pubbliche e alle azioni dei diversi soggetti che partecipano al sistema educativo, mettendo a disposizione delle istituzioni, delle scuole, dei dirigenti scolastici, degli insegnanti, degli studenti, delle famiglie, della comunità scientifica e dell'opinione pubblica dati aTidabili, interpretazioni equilibrate, strumenti comprensibili ed evidenze tempestive. Tale funzione deve essere esercitata nel pieno rispetto della distinzione tra la produzione della conoscenza e l'assunzione delle decisioni. L'Istituto deve rendere leggibili i fenomeni, documentare criticità e progressi, valutare gli eTetti degli interventi, prospettare scenari e chiarire i margini di incertezza, senza sostituirsi alle autorità alle quali l'ordinamento attribuisce la legittimità di definire gli indirizzi politici, amministrativi, pedagogici e ordinamentali. La forza del suo contributo risiede precisamente nella capacità di mantenere un ruolo tecnico e scientifico autorevole, indipendente e imparziale, oTrendo ai decisori elementi fondati sui quali esercitare responsabilità che restano loro proprie. Questa delimitazione non riduce la rilevanza di INVALSI, ma ne tutela l'autorevolezza e rende più credibile il servizio prestato al sistema, poiché distingue con chiarezza le evidenze empiriche, le possibili interpretazioni e le scelte di valore. La responsabilità pubblica dell'Istituto non può tuttavia essere assolta attraverso l'azione isolata di singole aree, progetti o professionalità. Essa richiede uno sforzo corale, nel quale ogni componente riconosca il rapporto tra la propria attività quotidiana e la finalità complessiva dell'Ente. La ricerca, le infrastrutture tecnologiche, la gestione amministrativa, la tutela dei dati, la comunicazione, la formazione, l'organizzazione delle rilevazioni e la restituzione dei risultati costituiscono parti interdipendenti di una medesima funzione di servizio pubblico. La qualità di una prova dipende dalla solidità del quadro teorico e psicometrico, ma anche dalla sicurezza dei sistemi, dalla correttezza delle procedure, dalla disponibilità delle risorse e dalla capacità di comunicare i risultati. Analogamente, una ricerca metodologicamente avanzata acquista pieno valore istituzionale quando può essere tradotta in dati, strumenti, interpretazioni o soluzioni concretamente utilizzabili. La collaborazione non costituisce quindi soltanto una modalità auspicabile di organizzazione del lavoro, ma una condizione sostanziale per realizzare la missione di INVALSI. Essa richiede disponibilità all'ascolto, circolazione responsabile delle informazioni, chiarezza delle responsabilità, rispetto delle competenze e capacità di ricercare soluzioni condivise anche quando emergano esigenze diTerenti. L'interesse generale dell'Istituto non annulla le legittime aspirazioni scientifiche e professionali individuali, ma oTre loro un orizzonte più ampio, nel quale la crescita di ciascuno può contribuire alla qualità del risultato collettivo e trovare in esso una parte significativa della propria realizzazione. Nel prossimo decennio, INVALSI dovrà altresì assumere come obiettivo esplicito l'ulteriore innalzamento della qualità della propria ricerca, anche in relazione agli esercizi di Valutazione della Qualità della Ricerca. Il miglioramento del posizionamento scientifico dell'Ente, della qualità delle pubblicazioni, della partecipazione al dibattito nazionale e internazionale e della capacità di attrarre collaborazioni qualificate costituisce una componente essenziale della visione strategica. Tale obiettivo non deve però essere perseguito separatamente dagli impegni istituzionali, né questi ultimi possono essere considerati alternativi o concorrenti rispetto alla produzione di articoli, volumi, rapporti e altri contributi scientifici. La distinzione tra ricerca e attività istituzionale risponde a esigenze descrittive e programmatorie, ma non dovrebbe tradursi in una separazione sostanziale. Le attività istituzionali pongono domande scientifiche complesse, generano basi informative di

straordinario valore, richiedono innovazioni metodologiche e permettono di verificare sul campo la solidità di modelli e strumenti. La ricerca, a sua volta, migliora la qualità delle rilevazioni, delle analisi, della valutazione delle scuole, della comunicazione dei risultati e del sostegno alle decisioni pubbliche. Le due dimensioni possono e devono fecondarsi reciprocamente, consentendo all'Istituto di produrre al tempo stesso conoscenza originale e servizi pubblici di elevata qualità. Come nell'università l'attività didattica costituisce una funzione essenziale e non può essere rappresentata come un impedimento o un'alternativa alla ricerca, così in un Ente pubblico di ricerca l'adempimento dei compiti istituzionali, compresi quelli di natura implementativa, non può essere separato dalla produzione scientifica. La didattica alimenta la ricerca accademica attraverso il confronto con gli studenti, la sistematizzazione dei saperi e la verifica della loro trasmissibilità; in modo analogo, le responsabilità istituzionali di INVALSI alimentano la ricerca attraverso il rapporto con problemi reali, popolazioni estese, dati longitudinali, esigenze metodologiche e domande poste dal sistema educativo. Per il ricercatore e il tecnologo di INVALSI, contribuire alla realizzazione delle rilevazioni, alla produzione e gestione dei dati, alla valutazione del sistema e alla restituzione delle evidenze non rappresenta una sottrazione al lavoro scientifico, ma una delle forme attraverso le quali tale lavoro assume valore pubblico e manifesta la specificità dell'appartenenza a un Ente di ricerca. Ciò non significa che ogni persona debba svolgere indistintamente tutte le attività, né che la specializzazione debba essere attenuata. Significa, piuttosto, che la distribuzione dei compiti deve essere equilibrata e che ciascuno, secondo il proprio profilo, è chiamato a oTrire un contributo riconoscibile alla missione comune. Porre in alternativa la ricerca e il servizio istituzionale rischierebbe di indebolire entrambe le dimensioni e risulterebbe diTicilmente coerente con la responsabilità assunta nei confronti della collettività e degli altri colleghi. Da un lato, una ricerca separata dalle finalità dell'Ente potrebbe perdere occasioni preziose di rilevanza, applicazione e verifica; dall'altro, la concentrazione degli oneri implementativi su una parte soltanto della comunità professionale determinerebbe una distribuzione non equilibrata delle responsabilità e limiterebbe la capacità complessiva dell'Istituto di adempiere ai compiti che ne giustificano l'esistenza e ne sostengono il funzionamento. Non può esservi università senza didattica e, analogamente, non può esservi un Ente pubblico di ricerca senza l'eTettiva realizzazione delle funzioni istituzionali aTidategli. Nel caso di INVALSI, tali funzioni consistono anzitutto nel produrre dati, misure, analisi ed evidenze capaci di contribuire all'innalzamento degli apprendimenti e al miglioramento della qualità e dell'equità del sistema educativo. Partecipare a questo compito costituisce non soltanto un dovere professionale, ma anche l'opportunità e l'onore di porre competenze altamente qualificate al servizio delle nuove generazioni e dell'intera comunità nazionale. Un'analoga responsabilità di collaborazione e cooperazione riguarda il personale tecnico e amministrativo, il cui contributo non può essere considerato meramente accessorio rispetto alla ricerca e alle attività istituzionali. La qualità delle procedure, la corretta gestione delle risorse, la tempestività degli atti, la sicurezza delle infrastrutture, la tutela dei dati, la continuità dei servizi e la capacità di trovare soluzioni organizzative sostenibili incidono direttamente sulla possibilità dell'Ente di realizzare la propria missione. Il rigore, la legalità, l'imparzialità e la correttezza amministrativa costituiscono valori irrinunciabili e presidi essenziali dell'azione pubblica. Proprio per questo, essi devono tradursi nella capacità di rendere le attività dell'Istituto più solide, trasparenti e agevoli, non in un'applicazione meramente difensiva delle procedure o in una moltiplicazione di passaggi privi di eTettivo valore aggiunto. Il rispetto delle norme e la ricerca di soluzioni non sono principi contrapposti. Un'amministrazione matura sa coniugare entrambi, interpretando correttamente i vincoli, individuando percorsi legittimi e

proporzionati, prevenendo i rischi e accompagnando le strutture scientifiche e tecnologiche nella realizzazione degli obiettivi. La funzione amministrativa esprime pienamente il proprio valore quando, mantenendo ferme le garanzie dovute, contribuisce a sciogliere le diTicoltà, a semplificare ciò che può essere semplificato, a rendere tempestive le decisioni e a utilizzare le risorse in modo eTicace. Allo stesso tempo, il personale di ricerca e tecnologo deve riconoscere e considerare fin dalla progettazione i vincoli normativi, finanziari, organizzativi e di protezione dei dati, evitando di trasferire sulle strutture di supporto la responsabilità di rendere praticabili iniziative non adeguatamente pianificate. La cooperazione richiede reciprocità e fiducia. Essa si fonda sulla consapevolezza che competenze diverse concorrono a un risultato unitario. In questa prospettiva, il DVS aTida all'intera comunità professionale di INVALSI un impegno ambizioso ma realistico: elevare la qualità della ricerca e dei servizi istituzionali, rendere i dati più accessibili e tempestivi, raTorzare la valutazione a sostegno delle scuole, governare con responsabilità le opportunità oTerte dall'intelligenza artificiale, ampliare la capacità esplicativa e predittiva delle analisi, diTondere la cultura della valutazione e rendere la conoscenza prodotta sempre più utile alle politiche e alla società. Tale sviluppo dovrà mantenere al centro gli apprendimenti, ampiamente intesi ma verificabili, riconoscendo nell'infanzia uno snodo fondamentale, valorizzando le competenze di base, approfondendo le determinanti delle disuguaglianze e collegando le dimensioni nazionali e internazionali della ricerca. Dovrà inoltre coniugare innovazione e prudenza, apertura dei dati e tutela delle persone, autonomia scientifica e finalizzazione istituzionale, valorizzazione delle competenze interne e disponibilità ad accogliere nuove professionalità. La piena realizzazione di questa visione non dipenderà soltanto dalla qualità delle formulazioni programmatiche, ma dalla capacità di tradurle in comportamenti, decisioni e risultati. Essa richiederà una generosa visione del proprio ruolo, nella quale ciascuno sappia guardare oltre il perimetro immediato delle proprie attività e riconoscere nel successo dell'Istituto un bene condiviso. La solidità futura di INVALSI si misurerà, in definitiva, nella capacità di agire come una comunità scientifica e professionale unita, consapevole dei propri doveri, aperta al cambiamento senza accoglierlo acriticamente, capace di valutare e riorientare le proprie scelte e determinata a oTrire, con rigore, equilibrio e spirito costruttivo, un servizio pubblico sempre più autorevole alle istituzioni, alle scuole, alle famiglie, agli studenti e all'intera collettività.





INVALSI

INVALSI
via Ippolito Nievo, 35
00153 Roma

https://invalsi.it