

CAPITOLO 1: LA VALUTAZIONE DEI CORSI DI STUDIO

1.1 VALUTAZIONE E QUALITÀ: UNA SFIDA PER L'UNIVERSITÀ

Nell'affrontare il tema della valutazione è importante riuscire a comprendere le motivazioni che dovrebbero spingere gli atenei e i singoli corsi di studio ad innescare processi di autovalutazione che li conducano successivamente ad affrontare la fase di valutazione esterna. Questa Guida vuole costituire l'occasione per chiarire quali presupposti e quali finalità siano alla base del modello di valutazione proposto dalla CRUI nell'ambito del progetto *CampusOne*.

Una prima motivazione riguarda la possibilità di porre in atto un confronto fra gli obiettivi dichiarati e i risultati conseguiti, ovvero la capacità, da parte di un'organizzazione, di porsi degli obiettivi e di verificare successivamente se e in che misura essa sia stata in grado di raggiungerli. La valutazione della qualità, infatti, intende in prima istanza misurare proprio questa capacità, più che l'eccellenza in assoluto. Solo in questo modo un corso di studio è in grado di disporre degli elementi e indicazioni necessari a decidere se continuare sul percorso intrapreso, ritenendo adeguati i risultati rispetto ai propri obiettivi formativi, o se in considerazione della inadeguatezza dei risultati raggiunti, modificare parte dei processi messi in atto o addirittura porre mano ad una ridefinizione degli obiettivi.

Il processo di valutazione della qualità dovrebbe dunque essere inteso non tanto come punto di arrivo, bensì come strumento dinamico attraverso cui possa essere favorita una crescita della qualità: come è stato spesso osservato, l'obiettivo dovrebbe essere quello di instaurare una "spirale virtuosa" che conduca il sistema a comprendersi e analizzarsi e a determinare se vi siano aspetti da rivedere e modificare per cercare di innescare una crescita e un miglioramento della qualità delle proprie attività. Ciò significa dunque che, per quanto possa sembrare paradossale a prima vista, si valuta la qualità per migliorare la qualità.

Il corso di studio dovrebbe dunque poter essere pensato e progettato come un insieme di attività fra loro collegate, organizzate e gestite in modo da contribuire ad ottenere i risultati desiderati. La valutazione investe pertanto ogni attività, ogni struttura che concorre alla progettazione e gestione del Corso; questa attenzione ai singoli segmenti del processo formativo dovrebbe condurre a tenere sotto controllo il processo complessivo e, se necessario, a migliorarlo in vista del raggiungimento del risultato finale. In questo senso appare evidente che il monitoraggio dovrebbe avvenire non unicamente sul risultato finale, ma anche attraverso le risultanti di indicatori intermedi utili per seguire in itinere l'andamento del Corso. Effettuare il controllo prevalentemente con misure condotte a valle dei processi, specialmente per quel processo speciale che è la formazione universitaria, può risultare non solo tardivo, ma talvolta anche inutile e dannoso. La valutazione dovrebbe investire quindi l'insieme complesso di attività che compongono il processo formativo

(definizione degli obiettivi di apprendimento, progettazione del percorso formativo, individuazione delle risorse necessarie, erogazione, valutazione dei risultati) e che, se ben organizzate e gestite, costituiscono una garanzia dell'affidabilità del prodotto finale: in questa prospettiva la visione di processo e non solo di risultato diventa fondamentale. La visione di sistema assume dunque un ruolo determinante, in quanto in grado di ricomporre in una visione organica e coerente l'insieme dei processi e delle attività (che, ai fini dell'analisi, possono a loro volta essere scomposti in sottoprocessi con attività loro proprie).

Appare dunque evidente la differenza sostanziale fra il processo di valutazione e il processo di accreditamento: se infatti la valutazione è un processo dinamico, volto ad identificare punti di forza e di debolezza del processo formativo allo scopo di formulare suggerimenti e proposte per superare le eventuali criticità e migliorare i risultati, l'accREDITamento risponde ad una logica più statica, in virtù della quale accreditarsi significa sostanzialmente rispondere a standard qualitativi predefiniti all'esterno del corso di studio.

Una seconda motivazione risiede nell'importanza che rivestono nell'erogazione di un servizio (alla quale per alcuni versi è assimilabile il processo formativo) i "clienti" o le cosiddette "parti interessate", ovvero tutti coloro che sono coinvolti nel processo formativo, perché ne costituiscono i diretti fruitori o i destinatari in senso più ampio. In generale per il cliente o il fruitore di un servizio, il concetto di qualità assume valore soprattutto in termini di contenuti che il prodotto o il servizio possiedono e che lo rendono adeguato alle sue aspettative ed esigenze. La stessa "Qualità" per il fornitore di un servizio (o il produttore di un bene) significa invece soprattutto *come* il Sistema Impresa riesce a fornire una risposta complessivamente soddisfacente sia per il cliente che per l'azienda: si può parlare quindi di Qualità del Sistema di gestione e della sua capacità di controllare, dominare, padroneggiare la qualità. Ne consegue che la capacità di un'organizzazione di rispondere in modo "eccellente" alle esigenze del suo mercato di riferimento può assumere un valore strategico per il suo successo, specialmente in un contesto particolarmente competitivo. Una università di qualità sarà quindi quella capace di garantire certezze a tutti i "clienti", in primo luogo gli studenti e le loro famiglie, ma anche alle altre parti interessate (personale interno, sistema produttivo, enti locali, Stato, società civile) circa la propria affidabilità, ovvero la capacità di ottenere e mantenere nel tempo risultati adeguati rispetto agli obiettivi dichiarati e promessi.

Esistono diversi schemi applicativi - la maggior parte dei quali prevedono, nei casi più complessi, che si unisca alla certificazione di prodotto quella di sistema - per garantire l'affidabilità del sistema di produzione ovvero che, una volta dimostrato che uno o più prodotti sono rispondenti alle prescrizioni, l'organizzazione è in grado di mantenere tale rispondenza nel tempo in tutti i prodotti realizzati. Le esperienze accumulate nei diversi settori industriali (ma anche, seppur in modo più limitato, universitari) nel campo della *quality assurance* (QA), nel *total quality management* (TQM) e nell'applicazione

di modelli di eccellenza sono numerose e spesso positive in termini di redditività dell'investimento in qualità; possono dunque costituire un valido esempio (ma non l'unico) per lo sviluppo della qualità nell'università. Ciò non significa trasformare l'università in un'azienda o stravolgerne la missione, bensì introdurre alcuni principi di competitività, rafforzando la sua capacità di essere sistema aperto, orientato alla cultura dell'ascolto, del confronto e dell'obiettività dei dati anche nella definizione dei suoi processi. Essendo le università strutture organizzative complesse, la cui gestione si attua a diversi livelli, la qualità dell'intero sistema andrà verificata con i vari soggetti e le varie strutture coinvolte, e dovranno essere sottoposte ad analisi le diverse azioni che concorrono alla gestione del sistema.

Nella gestione delle attività formative sono dunque presenti più punti di vista. Ma un aspetto ha diritto di organizzare tutti gli altri: è quello dell'efficacia su chi apprende. Gli studenti sono molto attenti alle caratteristiche e implicazioni dell'ambiente in cui si stanno formando. Sono molto interessati ad avere docenti preparati, ma chiedono anche un migliore e più affidabile funzionamento del processo. Chiedono che il Corso sia parte di un quadro, di un progetto, di un'offerta, di una scommessa che rappresenti un'occasione da spendere successivamente nell'ambito della loro vita professionale. Il concetto di qualità in ambito formativo significa allora che il corso di studio dovrà porre la massima attenzione nello specificare obiettivi di apprendimento che abbiano valore (cioè adeguati all'assunzione del ruolo previsto), rendere la maggior parte degli studenti capaci di raggiungerli (nei tempi stabiliti), certificare che gli obiettivi di apprendimento siano stati raggiunti (tramite tecniche di verifica appropriate), disporre di una organizzazione credibile.

Un ultimo punto riguarda infine la necessità di fornire informazioni chiare e trasparenti al mondo esterno e agli attori coinvolti circa la qualità della proposta formativa e la sua capacità di produrre buoni risultati. La possibilità di fornire un'informazione corretta che sia di supporto ad una scelta consapevole da parte del cliente/utente, sia esso esterno o interno, è un fattore molto importante, ma poco evidenziato, della valutazione e sta a sottolineare il senso di profonda assunzione di responsabilità nei confronti della collettività che dovrebbe presiedere al processo valutativo.

1.2 UN MODELLO PER L'AUTOVALUTAZIONE: FINALITÀ E OBIETTIVI

Le università si trovano oggi nella condizione di dovere rispondere ad una società in continua evoluzione. Cresce la consapevolezza che l'università non è più solo il punto conclusivo di un percorso formativo ma un riferimento continuo, permanente del sapere, del saper fare e del saper essere che coinvolgerà sempre di più l'intera vita di una persona (*life-long learning*). E' infatti convinzione ormai diffusa in tutto il mondo industrializzato che lo sviluppo e la competitività in campo internazionale dipenderanno dal livello di istruzione

e di professionalità degli operatori economici e sociali che ogni Sistema Paese avrà saputo mettere in campo e più in generale dalla cultura dei suoi cittadini. Il nostro futuro è nelle mani, quindi, di quelli che molti chiamano gli "operatori della conoscenza". Di conseguenza, "garantire" la qualità della formazione in generale e di quella universitaria in particolare, non sarà più adempimento discrezionale ma essenziale, perché la competizione tra paesi, ma anche la stessa qualità della vita dei cittadini sarà sempre più basata sulla qualità dei sistemi educativi. Sistemi che, quindi, devono essere in grado di "produrre" non diplomi o attestati, ma conoscenza o, ancora meglio, individui in grado di apprendere ed essere pro-attivi verso l'innovazione svolgendo tale compito in modo sempre più efficiente ed efficace¹.

In questo contesto diventa di primaria importanza riuscire a delineare metodologie che supportino l'attività di autovalutazione dei corsi di studio e li mettano nella condizione di far emergere le proprie peculiarità. Il modello proposto dalla CRUI, all'interno del progetto CampusOne, costituisce un tentativo di dotare i corsi di studio, (e dunque le facoltà e gli atenei) di uno strumento con il quale misurarsi. La capacità dimostrata da ognuno nell'autovalutazione potrà infatti essere la reale chiave di volta per il cambiamento e il miglioramento di tutti quegli aspetti legati alla didattica, che altro non sono se non il risultato di un processo complesso e strutturato.

CampusOne vuole essere l'occasione, il pretesto, per dare qualità alle proprie attività adeguando in modo continuo la propria offerta didattica alle nuove esigenze, attraverso sperimentati meccanismi di analisi, monitoraggio, valutazione e feedback, agendo sia sul piano dei risultati che dei processi. Il tutto nella piena convinzione che la qualità non è un concetto statico, bensì un processo dinamico e continuo, che presuppone coscienza di sé e delle proprie responsabilità, disposizione all'apertura, all'autocritica, al confronto con gli altri e alla ricerca di nuove opportunità di crescita e sviluppo.

In particolare, nella definizione del Modello si è partiti dal considerare le esperienze maturate in ambito internazionale e nel nostro paese nell'arco degli ultimi cinque anni. Il Modello ha inoltre vissuto una prima sperimentazione effettuata, nell'ambito del primo anno di applicazione del progetto CampusOne, su oltre trecento corsi di laurea di primo livello appartenenti a tutte le classi delle università pubbliche e private del nostro Paese. Le modifiche tengono conto degli esiti dell'esame di tali rapporti di autovalutazione, la cui preparazione voleva costituire una sperimentazione per i corsi di studio, ma anche un momento di verifica per il modello adottato.

Il modello predisposto può rappresentare:

- un modello per una *gestione* pianificata e sistematica di tutte le attività che sono alla base di un corso di studio;
- uno strumento per analizzare, verificare ed eventualmente ripensare e riprogettare i processi formativi, ponendo la giusta attenzione a tutti quegli aspetti che, a livello organizzativo e gestionale, concorrono a definire e migliorare l'offerta didattica;
- uno strumento di gestione del cambiamento fra vecchio e nuovo ordinamento;

¹ Rapporto della Taliercio di Confindustria, "La valutazione della qualità: esperienze a confronto" Taliercio, Roma

- un momento per cominciare a cimentarsi con le tematiche della qualità e della valutazione, quali veicoli per uscire dalla logica di autoreferenzialità propria delle strutture universitarie;
- non un punto di arrivo, bensì una proposta dinamica, un processo continuo; non deve essere quindi inteso come un tentativo di uniformare e standardizzare i corsi di studio sulla base di un format prestabilito.

La *metodologia per la valutazione dei corsi di studio*, analogamente a quanto già sperimentato con successo con il progetto Campus applicato ai corsi di diploma universitario, prevede nel suo insieme:

- la predisposizione di un modello di riferimento per la valutazione, la cui struttura, contenuti e modalità di applicazione sono descritti nel seguito;
- una fase di autovalutazione effettuata a fronte del modello scelto come riferimento, che si concretizza in un rapporto di autovalutazione;
- una fase di valutazione esterna ad opera di un gruppo di esperti, comprensiva di una visita in loco e della stesura di un rapporto di valutazione.

Nella prima fase di sperimentazione non sempre si riusciranno a raggiungere i risultati attesi, in quanto questi ultimi dipendono direttamente dalla capacità del sistema di metabolizzare concetti fortemente innovativi, reagendo ad essi in forme anche non codificate, coscienti e soprattutto misurabili. Rimane comunque di primaria importanza cominciare a porre le premesse per l'evoluzione del sistema università: in tal senso il Modello, pensato per un sistema a regime, offrirà ai corsi di studio un riferimento verso il quale può essere vantaggioso, se non indispensabile, evolvere.

Nello specifico², il Modello individua cinque macro-processi, denominati *dimensioni* della valutazione, su cui si richiede ai corsi di studio di ragionare ed esprimere indicazioni, senza peraltro rinunciare ad una visione complessiva dell'intero processo formativo, che rimane comunque l'obiettivo finale di ogni singola dimensione.

Per ogni dimensione del Modello si chiede di esprimere un *giudizio* attraverso l'attribuzione di un punteggio allo scopo di concretizzare, anche in termini quantitativi, l'azione di autovalutazione: per facilitare il confronto con quanti hanno applicato lo stesso modello, rendere più immediata l'azione di individuazione delle aree prioritarie su cui intervenire e per fornire dei valori *indicatori* nel tempo dei progressi ottenuti. Le obiezioni che possono essere rivolte a una tale scelta sono certamente giustificate a livello concettuale; in verità quando si parla di autovalutazione la capacità di auto-giudicarsi può sembrare, ad una prima analisi, superflua e inopportuna. Nel proporre ai corsi di studio di cimentarsi anche con questi aspetti si è ben consapevoli di chiedere qualcosa di inconsueto e che sia la scala di misurazione sia altri aspetti potrebbero essere maggiormente affinati. Rimane comunque la consapevolezza dell'importanza strategica per i Corsi di cominciare a prendere confidenza con aspetti maggiormente legati alle logiche della valutazione esterna e della certificazione; in tal senso associare ad elementi descrittivi anche aspetti legati alla quantificazione potrà aiutare i Corsi non solo a

² Per la guida all'applicazione del modello si rinvia al cap. 2 del presente documento.

comprendere meglio l'effettiva rispondenza fra quanto descritto e gli obiettivi prefissati, ma anche a monitorarsi in modo più efficace.

La metodologia ha lo scopo di avere anche altre significative caratteristiche. Innanzitutto vuole essere un'occasione per proporre degli indicatori di prodotto e di sistema, a cui i Corsi potranno riferirsi per valutare la corrispondenza dei risultati agli obiettivi. La misurazione di un processo è sempre una procedura delicata e necessita di opportune riflessioni, sia per definire l'oggetto della misura sia per trovare lo strumento più adatto per quantificarlo. Un passaggio mentale che viene automatico fare quando si parla di rilevazione dati è quello di associare la 'misurazione' alla 'classificazione': ad esempio: più è alto il numero dei laureati maggiore è la bontà del corso di studio. Quest'ultima affermazione ha in sé qualcosa di profondamente falso. Tutti siamo ben consapevoli che sono altre le considerazioni utili a definire la capacità o meno di un Corso di rispondere a determinati obiettivi formativi. I dati e gli indicatori proposti nel Modello vogliono uscire dalle logiche classificatorie ed essere uno strumento di *monitoraggio* continuo, utile per valutare l'efficacia delle azioni intraprese e individuare i punti di forza e di debolezza.

Per i corsi di studio le azioni di monitoraggio avranno un'importanza strategica, in quanto sulla base delle indicazioni emerse potranno essere calibrate le azioni correttive, le revisioni e tutte quelle attività che innescano, laddove necessario, un cambiamento. A tale riguardo il Modello può costituire certamente una buona occasione per cominciare a cambiare quegli aspetti rispetto ai quali il sistema presenta delle carenze. Uno di questi riguarda la possibilità di avere all'interno degli atenei delle strutture organizzate e gestite allo scopo di raccogliere e diffondere informazione. Come è stato evidenziato, i processi che alimentano un corso di studio vanno regolati e monitorati; purtroppo, allo stato attuale, spesso i riferimenti quantitativi risultano carenti, in quanto non si riescono ad avere informazioni tempestive e omogenee. La raccolta e l'analisi dei dati è spesso demandata a uffici o organismi diversi; i riferimenti temporali e gli aspetti analizzati sono definiti a livello di singola struttura e non sempre è possibile ottenere un allineamento fra le varie fonti.

Nelle metodologie di valutazione la disponibilità di dati attendibili, forniti in tempo reale, riveste una grande importanza, in quanto è anche attraverso l'analisi dei risultati che si riesce a seguire l'andamento del processo.

In quest'ottica si auspica che l'esperienza di CampusOne possa essere anche il momento per riflettere su questi aspetti e per interrogarsi sulle possibili soluzioni: queste ultime dovrebbero essere in linea con i più moderni concetti di progettazione di un sistema informativo, completo e affidabile, ma nel contempo agile e accessibile facilmente e liberamente da tutte le parti interessate per gli aspetti di loro competenza.

In questo senso l'investimento complessivo iniziale (in termini non tanto economici, quanto di risorse umane e intellettuali) che si sta chiedendo è sicuramente rilevante: la valutazione tuttavia non deve essere vista come un *dovere* cui adempiere, bensì come una possibilità per rispondere sia ad

esigenze interne allo stesso Corso, sia alle logiche di un *mercato* di prodotti formativi, che vede già coinvolti, più o meno direttamente, i nostri atenei.

È auspicabile che i corsi di studio acquisiscano la capacità di autovalutarsi ogni anno, favorendo azioni di miglioramento continuo; se quest'ultimo aspetto diventerà patrimonio comune e condiviso, la visita ad opera di valutatori esterni avrà solo un valore relativo, in quanto lo scopo primario sarà stato comunque raggiunto.

L'attività di autovalutazione, che vedrà impegnati e partecipi i corsi di studio nei prossimi mesi, costituirà una sorta di "allenamento" per preparare le nostre università anche a meccanismi di valutazione esterna. Tale valutazione avverrà ad opera di un gruppo di esperti appositamente formati (docenti ma anche esperti provenienti dal mondo del lavoro e/o dalle associazioni professionali) con il compito di esprimere un giudizio sulla base della lettura del rapporto di autovalutazione e della successiva visita in loco.

In conclusione è importante osservare che gli obiettivi, in alcuni casi volutamente ambiziosi, alla base della metodologia proposta, necessitano soprattutto in questa prima fase di alcuni elementi essenziali: la diffusione di una cultura della qualità e della valutazione come strumenti di autonomia, di governance, di responsabilizzazione e di trasparenza nonché di consapevolezza che le capacità di miglioramento continuo sono per l'università una necessità inderogabile e imprescindibile, in quanto strettamente interconnesse con l'eccellenza del livello degli studi, delle ricerche svolte negli istituti universitari e della formazione erogata. Per questi motivi uno degli aspetti principali del Progetto è favorire la crescita e la formazione di un *Management Universitario*, che sappia unire alle tradizionali competenze tecniche e scientifiche, da tutti considerate di livello primario spesso anche a livello internazionale, altrettanto elevate competenze gestionali e organizzative, di "sistema", che consentano di affrontare con successo questa sfida che il futuro sta preparando al nostro paese, ai nostri giovani in particolare, nel campo dello sviluppo della conoscenza e della ricerca.

A sostegno di tale impostazione il Progetto pone fra i suoi obiettivi anche quello di coinvolgere tutte le parti interessate al processo formativo fornendo loro gli strumenti e la formazione necessaria perché possano, alla fine dell'esperienza *CampusOne*, diventare una sorta di "tutori della qualità" e concorrere a favorire l'autoalimentazione del processo avviato in questi tre anni di sperimentazione.

