

L'ANVUR e la qualità della didattica universitaria

ANVUR and the quality of academic teaching

Massimo Castagnaro

massimo.castagnaro@anvur.org

Stefania Capogna

stefania.capogna@anvur.org

Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
National Agency for the Evaluation of Universities and Research Institutes (ANVUR)

ABSTRACT

The Italian National Agency for the Evaluation of Universities and Research Institutes (ANVUR) is in charge of evaluating the quality of research and teaching activities of Universities. On the basis of the European Standards and Guidelines (ESG) published by ENQA in 2005, ANVUR proposed an internal evaluation system founded on self-evaluation and internal quality assurance procedures, an external evaluation system based on a yearly-based evaluation of teaching and research outputs (Periodic Evaluation) and a system for accreditation of curricula. This integrated system has been called AVA system (Self-evaluation, Periodic Evaluation and Accreditation).

The first application of the integrated AVA system during 2013 showed several areas of improvement from the technical and operative point of view of academic curricula. However, the most important challenge for all academic system is the change of mentality from a bureaucratic approach toward an enhancement of quality attitude that needs to permeate all the University system from the top to the bottom.

L'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha il compito di valutare la qualità della ricerca e della didattica delle Università Italiane. Sulla base delle linee guida europee (ESG) pubblicati dall'ENQA, l'ANVUR ha proposto un sistema di valutazione interno basato sull'autovalutazione e su procedure di assicurazione interna della qualità, un sistema di valutazione esterna annuale dei risultati della ricerca e della didattica (Valutazione Periodica) e un sistema di accreditamento dei corsi di studio universitari. L'intero sistema integrato denominato AVA (Autovalutazione; Valutazione Periodica; Accreditamento) esprime il modello di AQ di ateneo italiano.

La prima applicazione del sistema integrato AVA nell'anno 2013 ha mostrato l'esigenza di miglioramenti dei corsi di studio sia da un punto di vista tecnico che da quello operativo. Tuttavia, la sfida più importante per l'intero sistema universitario è il cambiamento di mentalità da un approccio burocratico-compilativo ad uno che veda il miglioramento della qualità della formazione come l'obiettivo principale da raggiungere proprio mediante un sistema di valutazione articolato e partecipato.

KEYWORDS

Evaluation, Academic Programs, Universities, ANVUR.
Valutazione, Corsi di Studio, Università, ANVUR.

1. La qualità dei corsi di studio universitari: la prospettiva europea e le basi normative italiane

Ai sensi dell'art.1, comma 4 e dell'art. 5, comma 3, lettera d) della legge 240/2010, e dell'art. 2 del DPR 76/2010, l'ANVUR contribuisce a definire e organizzare le attività connesse al sistema di Accreditamento e di Valutazione Periodica e al potenziamento dell'Autovalutazione, "anche sulla base delle migliori esperienze diffuse a livello internazionale", in "coerenza con quanto concordato a livello europeo, in particolare secondo le linee guida adottate dai Ministri dell'istruzione superiore dei Paesi aderenti all'Area europea dell'istruzione superiore".

L'introduzione di un sistema di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accredimento (A.V.A.) delle università trova i suoi riferimenti normativi all'interno della L. 240/2010, che prevede l'introduzione di un sistema di Accreditamento delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari, fondato sull'uso di specifici indicatori definiti *ex ante* dall'ANVUR per la verifica del possesso, da parte degli atenei, di idonei requisiti didattici, strutturali, organizzativi, di qualificazione dei docenti e delle attività di ricerca, nonché di sostenibilità economico-finanziaria.

Il DPR 76/210 (artt. 2; 3 e 4) definisce il ruolo dell'ANVUR nei sistemi di Accredimento e di Valutazione Periodica e nell'elaborazione dei parametri di riferimento per l'allocazione dei finanziamenti statali.

Per compiere il suo mandato istituzionale l'ANVUR si ispira agli standard e alle linee guida per l'Assicurazione della Qualità nell'area dell'educazione superiore europea (*European Standards and Guidelines*, ESG-ENQA, 2005¹) adottate nel 2006 con Raccomandazione del Parlamento e del Consiglio Europei (2006/143/CE). In tali Linee Guida si raccomanda gli Stati membri di: incoraggiare tutte le istituzioni di formazione superiore operanti nel territorio europeo a introdurre, o sviluppare, rigorosi sistemi interni di certificazione della qualità, conformemente alle norme e agli indirizzi in materia adottati a Bergen (2005), nell'ambito del processo di Bologna; incentivare tutte le agenzie di certificazione della qualità o accreditamento ad applicare i criteri di certificazione della qualità definiti nella raccomandazione 98/561/CE; e, al contempo, applicare l'insieme di norme generali e indirizzi comuni adottati a Bergen ai fini della valutazione.

Il Decreto 19/2012 disciplina l'introduzione di tutto il sistema A.V.A.; mentre il Decreto Ministeriale 47 del 30 gennaio 2013 recepisce i criteri e gli indicatori per l'accREDITamento iniziale e periodico e per la valutazione periodica predisposti dall'ANVUR e contenuti nel Documento Finale² A.V.A. Nel suo documento finale l'ANVUR si è impegnata a raggiungere una serie di obiettivi che si costituiscono come altrettanti servizi per il sistema e per la comunità. Tra gli obiettivi più rilevanti si possono ricordare: l'elaborazione di un sistema documentale rivolto all'università e finalizzato alla costruzione e allo sviluppo di un modello di Assicurazione della Qualità per l'*Higher Education*, basato su:

- condivisione di informazioni utili a potenziare le loro strategie nella formazione, nella ricerca e nelle attività di terza missione;
- definizione di elementi comparativi orientati a Corsi di Studio e alle unità di

1 ENQA (2005), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki, 3rd edition 2009 [http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20\(2\).pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20(2).pdf).

2 Available at: http://www.anvur.org/attachments/article/26/documento_finale_28_01_13.pdf

- ricerca, in ordine ai quali progettare azioni per il miglioramento della qualità delle loro attività;
- organizzazione e diffusione di informazioni necessarie agli organi di governo per la programmazione nazionale e per le decisioni relative all’allocazione delle risorse;
 - organizzazione e diffusione di informazioni utili e puntuali sulla base delle quali gli studenti e le loro famiglie possano fondare le loro scelte;
 - organizzazione e diffusione di informazioni orientate al mondo del lavoro e delle professioni, e in grado di presentare la qualità dei programmi e dei laureati che il Corso di Studi si propone di formare;
 - organizzazione e diffusione di informazioni affidabili e trasparenti, in una logica di *accountability* sulle attività del sistema universitario italiano.

Secondo questa logica, l’Assicurazione di Qualità è considerata come un modello di *governance* e di progettazione organizzativa che ruota attorno all’orientamento al servizio, al cliente e alla responsabilità sociale delle proprie azioni.

Un’efficace politica di assicurazione della qualità fonda ogni intervento/processo decisionale su un giudizio consapevole e informato rispetto ai processi organizzativi e ai loro esiti, senza mai perdere di vista il più ampio ambiente di riferimento e l’insieme di *stakeholders* e/o *shareholders* con cui interessere alleanze e progetti di sviluppo. Essa sviluppa una visione integrata dell’agire organizzativo, e si fonda su quella logica di *learning by doing* che riconosce l’incidente critico come un’opportunità di apprendimento organizzativo. Altro elemento essenziale su cui si fonda la politica di assicurazione della qualità di un’organizzazione è il valore assegnato alla comunicazione che, mediante l’ausilio delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in termini di conservazione, analisi, condivisione e replicabilità dei dati, vede trasformare profondamente la sua funzione istituzionale. In un recente passato la comunicazione istituzionale era intesa come mera trasmissione formale di dati, ai fini di una logica burocratica e formale, di tipo lineare e *top-down* che richiedeva all’organizzazione di rendere disponibili poche informazioni standard e generali, in ordine a una funzione meramente adempimentale. Oggi, la comunicazione istituzionale si ispira ad un’idea di partecipazione, inclusione e trasparenza, di tipo orizzontale e circolare, che richiede all’organizzazione un notevole sforzo indirizzato in modo particolare alle ragioni dell’agire, finalizzato a comunicare valori, principi, *mission*, obiettivi e specificità che la contraddistinguono nel complesso quadro di relazioni locali e globali in cui si muove.

2. La SUA-CdS come strumento di qualità e trasparenza

2.1 Principi ispiratori della SUA-CdS

La **Scheda Unica Annuale dei Corsi di Studio (SUA-CdS)** affonda integralmente i suoi principi ispiratori nell’ESG ENQA 2005. In questo senso, i valori che ispirano la SUA sono totalmente coerenti con quelli che definiscono a livello europeo il *framework* dell’Assicurazione della Qualità dell’offerta didattica accademica.

La SUA si costituisce come uno strumento gestionale, funzionale alla progettazione, alla realizzazione, all’autovalutazione e alla riprogettazione del Corso di Studi. Essa rappresenta inoltre un ausilio alla comunicazione, poiché consente di:

1. dichiarare agli studenti e a tutte le parti interessate i contenuti e i metodi della formazione; per questa via, contribuisce ad orientare e delimitare le aspettative sui risultati di apprendimento, caratterizzandosi come dispositivo essenziale ad azioni di orientamento di tipo "informativo". Elemento di non poco rilievo in un sistema dove la quota di abbandoni, ritardi (CNVSU, 2010; OECD, 2009, 2010) e scelte poco consapevoli presenta esiti significativamente negativi sia in termini soggettivi (Cammelli, Vittadini, 2008), sia in termini strutturali (Almalaurea, 2010; Cedefop, 2010);
2. mettere in opera gli strumenti per praticare uno spazio pubblico a cui utenti e parti interessate possano accedere per formarsi un'opinione, formulare un giudizio informato, esercitare la critica nei confronti dei Corsi che non rispondono pienamente alle attese e alle promesse effettuate;
3. aprire uno spazio politico in cui gli organi regolatori compiano le loro scelte sulla base di elementi di informazione e giudizio ben fondati e verificabili.

La considerazione per esigenze di coordinamento a livello internazionale, l'attenzione ai valori da rispettare e alle funzioni da realizzare è all'origine della struttura che il sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento ha assegnato alla SUA. Per tutte queste ragioni, la SUA incorpora un approccio multi-prospettico, multi-dimensionale e multi-*stakeholders* alla qualità dell'offerta didattica accademica, con l'intento di soddisfare precisi bisogni informativi che rappresentano altrettante dimensioni della qualità:

- la domanda di formazione, attraverso cui si cerca di cogliere in modo attivo e innovativo le esigenze del mondo del lavoro, pertanto si richiede di esplicitare i ruoli professionali che il Corso di Studio assume come riferimenti e di declinare le competenze richieste per ricoprire i ruoli professionali indicati;
- la risposta offerta alla domanda di formazione, ovvero "l'offerta formativa", per la quale si chiede di identificare le conoscenze, le abilità, e i risultati di apprendimento, che introducono e aprono lo studente all'esercizio delle competenze che il CdS intende formare. La definizione dei risultati di apprendimento attesi si collega strettamente al tema della certificazione degli apprendimenti e delle competenze per lo sviluppo dell'apprendimento permanente e per il riconoscimento di conoscenze, abilità e competenze maturate nel mondo del lavoro (L. 92/2012) e per il quale ancora molto resta da fare per garantire un trasparente sistema di riconoscimento e di certificazione;
- gli insegnamenti in moduli che hanno come obiettivo quello di rendere lo studente capace di raggiungere i risultati di apprendimento;
- l'ambiente di apprendimento, inteso come ambiente "socio-tecnico" fatto di persone e di infrastrutture, capace di favorire al meglio il raggiungimento di tali risultati;
- la certificazione dei risultati di apprendimento in maniera che sia in grado di formulare, attraverso precisi indicatori, l'avanzamento dello studente nel corso della sua carriera;
- l'individuazione delle opportune responsabilità, funzionali a tenere sotto controllo l'andamento del Corso di Studio;
- il riesame periodico dell'impianto complessivo del Corso di Studio per valutarne i suoi effetti e apportare le necessarie modifiche.

Il significativo valore aggiunto introdotto dalla SUA-CdS è proprio nella sua funzione informativa che consente a diversi attori interessati, in virtù della specificità del profilo utente (MIUR, ANVUR, CUN, Università, CdS, studente/famiglie,

imprese ecc.) di accedere alla medesima base di contenuti informativi, con grande vantaggio per la certezza e la tempestività dell'informazione. Senza contare che i contenuti riversati annualmente nella SUA alimentano in maniera automatica il portale University³ costituito per garantire una maggiore visibilità dell'offerta didattica accademica complessiva anche sul piano internazionale, con l'obiettivo di attrarre studenti e studiosi stranieri.

Non v'è dubbio che nell'arco degli ultimi cinquant'anni l'università si sia trovata stretta all'interno di un quadro di tensioni contrapposte sia di natura endogena (assenza di una *policy* per l'*Higher Education* e per la ricerca, assenza di una seria e responsabile politica di reclutamento, stratificazione normativa, esplosione dell'università di massa, proliferazione dei CdS ecc.), sia di natura esogena (globalizzazione, innovazione tecnologica, internazionalizzazione, costruzione di uno spazio comunitario per la mobilità di studenti e lavoratori e per la Quality Assurance, la riforma della pubblica amministrazione avvenuta sotto il peso della retorica dell'efficienza ecc.) che hanno messo seriamente in crisi l'identità e la *mission* dell'università, lasciando emergere in maniera sempre più pressante il dibattito sulla valutazione. Ma è proprio all'interno dello spazio di confronto aperto della valutazione che è possibile perseguire il riscatto e il rinnovamento dell'università del terzo millennio, accettando di comprendere la complessità delle istanze, delle dinamiche e degli interessi in gioco, con l'intento di superare visioni parziali, monotematiche e ideologiche che possono portare solo a derive tecnicistiche e/o economiciste che non hanno nulla a che fare con il concetto e il valore della *quality assurance* che può essere perseguito soltanto "dal di dentro", e cioè dall'insieme di tutte le componenti tecnico-amministrative e accademiche che tutti i giorni contribuiscono a fare l'università.

La SUA-CdS è, pertanto, lo strumento proposto alle università per affrontare in modo coerente la qualità della formazione.

2.2 Articolazione della SUA-CdS

Sulla scorta di questi principi ispiratori, la Scheda Unica Annuale del CdS (SUA-CdS) è stata concepita come uno strumento del sistema integrato AVA nel quale vengono raccolte le informazioni necessarie per tutte le attività di progettazione, attivazione, auto-valutazione e valutazione esterna del CdS.

Si compone di due sezioni: la sezione "Qualità" e la sezione "Amministrazione". Le due sezioni sono funzionalmente correlate nel senso che l'ossatura progettuale e amministrativa del CdS è rappresentata dalla sezione "Amministrazione" che, a sua volta, costituisce la base dati che alimenta la sezione "Qualità". Entrambe le sezioni, quindi, costituiscono una piattaforma integrata per la costruzione del CdS che amministrativamente risponde alla cornice normativa di riferimento (Ordinamento Didattico, Regolamento Didattico e Manifesto degli studi) e sul quale vengono realizzate tutte quelle azioni finalizzate ad una corretta Assicurazione della Qualità.

La sezione "Amministrazione" si compone di cinque sottosezioni. Le tre sottosezioni "Ordinamento didattico", "Informazioni" e "Altre Informazioni" includono complessivamente tutto il corollario di dati relativi all'Ordinamento didat-

3 University: <http://www.university.it/>

tico del CdS, precedentemente contenute nella sezione “RAD” della banca dati ministeriale dell’Offerta formativa. La nota MIUR n. 25800 del 13 dicembre 2013 ha previsto infatti la “unificazione” delle banche dati RAD e SUA-CdS; mentre la nota MIUR n. 213 dell’8 gennaio 2014 ha disposto l’inserimento dei nuovi ordinamenti (istituzione di un nuovo CdS), e delle modifiche degli ordinamenti didattici preesistenti (CdS già istituiti e attivati), direttamente nella SUA-CdS, offrendo dunque ai diversi attori istituzionali implicati nel processo istitutivo e di accreditamento dei CdS una piattaforma unitaria di informazioni. L’insieme dei dati contenuti in queste tre sotto-sezioni determinano il soddisfacimento dei Requisiti di trasparenza che concorrono al riconoscimento dell’Accreditamento Iniziale.

Le altre due sezioni “Offerta didattica programmata” e “Offerta didattica erogata” rappresentano l’intero impianto programmatorio e gestionale del CdS. L’offerta didattica programmata riporta il complesso degli insegnamenti attivati, relativamente ai vari SSD presenti nell’Ordinamento didattico del CdS, oltre a tutte le altre attività formative e, pertanto, corrisponde al “Regolamento didattico del corso di studio” ai sensi dei DM 270/04 e del DM 386/07 (vedi anche il DM 47/13). Si tratta, in altri termini, dell’offerta formativa complessiva, necessaria per il conseguimento del titolo di studio, che viene assegnata ad una precisa *coorte* di studenti che inizia in un certo anno accademico. Quindi ogni anno accademico si apre una nuova SUA-CdS per il corso. A partire dagli insegnamenti presenti nell’offerta didattica programmata, vengono costruiti i piani di studi degli studenti per i quali la somma dei CFU associati a tutti gli insegnamenti e alle “altre attività formative” deve risultare pari a 180 per i CdS di I livello e a 120 per i CdS di II livello.

L’offerta didattica erogata corrisponde al Manifesto degli Studi, ossia al complesso degli insegnamenti e, in generale, delle altre attività formative, complessivamente offerte in un determinato anno accademico. Tali attività formative fanno riferimento a *coorti* diverse di studenti, contemporaneamente attive nello stesso anno accademico. Il numero complessivo delle ore degli insegnamenti riportati nella sottosezione “Offerta didattica erogata” confluisce nel calcolo dell’indicatore DID (sostenibilità della didattica) il quale, da requisito di accreditamento iniziale delle sedi, come previsto dal DM 47/13, è diventato, con il DM 1059/13, requisito per l’Assicurazione di Qualità, venendo di fatto trasformato in un indicatore per l’accreditamento periodico.

La sezione “Qualità” risponde al sistema di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento introdotto dalla L. 240/2010 e recepito dal DM 47/2013. In linea con la cornice teorica e normativa che ispira la SUA-CdS, i bisogni informativi che si intende soddisfare con questa sezione riguardano la domanda di formazione; l’offerta formativa; i risultati di apprendimento; i ruoli e le responsabilità che attengono alla gestione del sistema di Assicurazione della Qualità dell’Ateneo e gli esiti del riesame periodico dell’impianto complessivo del Corso di Studio, utile a garantire l’efficacia, la significatività e l’aderenza ai cambiamenti del sistema di riferimento.

Senza entrare nel dettaglio di quanto contenuto nelle singole sezioni basti ricordare che la Scheda Unica Annuale si elabora ogni anno ed è da intendersi, nella filosofia promossa da AVA, uno strumento di gestione dinamico che consente di tenere sotto osservazione il CdS nel corso della sua evoluzione ordinaria (“manutenzione”) e straordinaria (“riprogettazione”) assolvendo, al contempo, a quell’importante funzione auto-valutativa che si costituisce come prerequisito essenziale ed ineliminabile di qualsiasi processo di qualità. Il sistema A.V.A. propone una coppia di strumenti di valutazione della didattica e della gestione del progetto, la SUA-CdS e il Rapporto di Riesame (RAR) che, se ben elaborati,

costituiscono nel loro insieme il Rapporto di Autovalutazione. Tali strumenti sono alla base di un'azione migliorativa costante, quotidiana e non episodica. Si tratta di strumenti gestionali di progettazione e monitoraggio del processo, fondati sul modello ideato da E. Deming e noto come *ciclo di Deming* o PDCA che mira a diffondere, ad ogni livello dell'organizzazione, una cultura della qualità orientata ad affrontare i problemi e ad impostare le necessarie azioni di mantenimento e miglioramento continuo del servizio.

Il modello PDCA si basa su quattro azioni fondamentali, tra di loro strettamente intrecciate, e mira a superare la logica gerarchica di tipo *top down*, e quella circolare di tipo paritario, per riconoscersi in un modello organizzativo identificabile in una spirale ellittica dove il *feedback* ritorna sempre modificato, contribuendo a modificare a sua volta *l'input* da cui era partito, producendo, per questa via, un circolo che non si avvita su stesso ma tende allo sviluppo continuo del miglioramento organizzativo e all'abbattimento dei costi. Le quattro fasi essenziali di tale modello sono: la fase *plan* che indica la parte di pianificazione e comporta il seguente insieme di azioni: analisi della domanda; definizione progetti (CdS); individuazione delle priorità; definizione degli obiettivi di miglioramento e delle azioni di miglioramento e relativo *timing* di realizzazione degli obiettivi e delle azioni; la fase *do* si riferisce al momento realizzativo e comprende le seguenti operazioni: predisposizione dei piani operativi; realizzazione dei progetti; registrazione del lavoro svolto e dei risultati ottenuti per affrontare proficuamente la fase successiva e l'attuazione delle azioni di miglioramento previste; la fase *check* è finalizzata alla verifica dei risultati ottenuti. In particolare in questa fase occorre: valutare l'andamento dei CdS, verificarne i risultati e gli *output*, esaminare gli effetti e studiare gli impatti; infine, la fase *act* determina la politica di miglioramento che deve avvenire quando dall'attività di monitoraggio emergono dati non soddisfacenti che richiedono di individuare le cause del non miglioramento e di attivare tempestivamente delle soluzioni risolutive attraverso: l'individuazione di problemi e cause, la ridefinizione degli obiettivi e delle linee di intervento. Il modello PDCA, può essere utilizzato come risorsa gestionale ai diversi livelli dell'organizzazione, aiutando i diversi attori, che collaborano corresponsabilmente alla funzione gestionale del/dei CdS, a meglio comprendere la prospettiva concettuale con cui partecipano al processo autovalutativo.

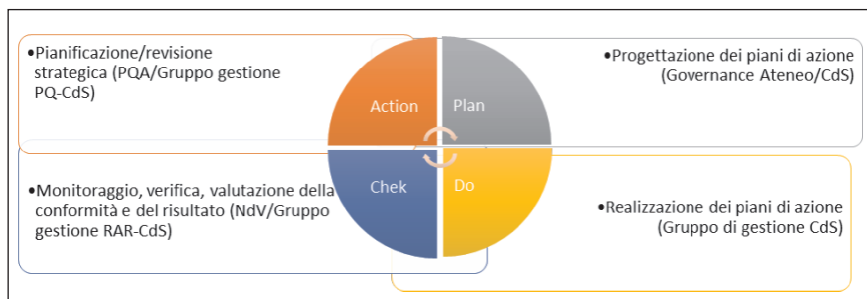


Fig. 1. Adattamento del modello PDCA alla SUA-CdS

La SUA-CdS, dunque, diviene il luogo di sintesi dove la complessità della gestione della didattica universitaria trova una sua ricomposizione per fornire utili e necessari supporti informativi per orientare sia la micro-politica del CdS e le

policy di ateneo, in ordine alle necessità di monitoraggio, auto-valutazione e valutazione interna, sia le *policy* di sistema che possono fondarsi così su un percorso di valutazione esterna partecipato, condiviso, multi-attore, multiprospettico e multi-livello.

Nell'arco dell'anno, infatti, sono previste due finestre temporali di accesso alla SUA-CdS da parte dell'ANVUR che, mediante l'operato delle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV)⁴ (opportunamente formati e seguiti da ANVUR lungo tutto il processo valutativo), accede al sistema informativo per effettuare:

- la verifica dei corsi di studio di nuova istituzione (tra marzo e maggio) ai fini dell'accREDITAMENTO iniziale;
- la verifica dei corsi di studio e delle sedi (tutto l'anno) per l'accREDITAMENTO periodico.

3. Elementi di innovazione e apertura al territorio

L'elemento di maggiore innovazione introdotto dalla SUA-CdS consiste nella possibilità di radunare, per la prima volta, entro una piattaforma informativa unitaria, integrata, certificata e accessibile ai diversi soggetti interessati e interessabili alla valutazione interna ed esterna del CdS, tutti gli elementi di pianificazione strategica dell'ateneo e del CdS (gestione strategica delle risorse, sviluppo professionale delle risorse, *governance* di ateneo e del CdS, autovalutazione); del contesto (ambiente di riferimento, filiera di sviluppo, capitale sociale); la progettazione (architettura, obiettivi e strategie di perseguimento del CdS); il processo (informazione, orientamento, *placement*; didattica, attività formative esterne, ricerca, ecc.), gli *input* (strutture, servizi, strumenti di supporto alla didattica, risorse umane, professionali, dotazionali, tecnologiche ecc.) e i risultati (dati di ingresso, percorso e uscita, efficacia esterna ecc.), che caratterizzano l'istituzione e il divenire di un CdS. Questo perché si ispira ad una concezione della valutazione di tipo osservativo che assume "come dato di realtà l'incertezza e la complessità dei fattori in gioco nella valutazione" (Fraccaroli, Vergani, 2004) con l'intento di recuperare la dimensione qualitativa e l'interpretazione condivisa degli eventi da parte del valutatore e dei suoi principali interlocutori. Per questa ragione, in essa convergono dati quantitativi standardizzati riconducibili ad indicatori misurabili e condivisi (n. studenti in entrata e in uscita, dati di percorso, n. e SSD docenti ecc.); e dati qualitativi di natura documentale (es.: verbali, convenzioni, ecc.); descrittiva (presentazione CdS, profili professionali, apprendimenti ecc.); ricostruttiva (es.: RAR, Relazione NdV) e interpretativa (Documento Politiche di Ateneo e programmazione; Progettazione del CdS e analisi dei dati).

In ordine alle diffuse critiche che il sistema socio-economico muove all'università rispetto al proliferare di corsi di studio e all'autoreferenzialità del sistema, la SUA-CdS intende fornire all'Ateneo e al CdS, attraverso il documento *Politiche di Ateneo e Programmazione* uno strumento utile a comunicare, l'insieme delle

4 Con la Delibera 11/2013 dell'ANVUR è stato istituito l'Albo di Esperti di Valutazione, che comprende quattro distinti profili di competenza (esperti di sistema, disciplinari, telematici e studenti) e che opera sulla base del Codice Etico, del Regolamento e di precisi Protocolli di valutazione resi pubblici dall'ANVUR mediante il sito ufficiale.

direttive, delle scelte di fondo, degli obiettivi e delle corrispondenti priorità che orientano le politiche di Ateneo, in modo da chiarire in maniera specifica, realistica, motivata, e in grado di distinguere la *core competence* distintiva che la caratterizza, la missione educativa che si persegue. La *Progettazione del CdS*, quindi, facendo proprie le linee programmatiche di sviluppo dell'ateneo è chiamata ad illustrare in maniera dettagliata, chiara e sistematica le scelte effettuate per assicurare la realizzazione degli obiettivi prefissati. Nella misura in cui questi documenti sono in grado di chiarire la dimensione strategica e distintiva dell'azione che si intende svolgere se ne può determinare la funzionalità e la significatività. La *funzionalità* rileva se l'azione formativa ipotizzata serve "effettivamente alla modificazione di una situazione territoriale, organizzativa o di contesto" (ibidem:73); la *significatività* rileva la coerenza, l'importanza e la rilevanza dell'offerta didattica complessiva rispetto ai potenziali destinatari.

In ordine alla ricorrente critica circa il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro (Excelsior, 2012), un ulteriore elemento di innovazione introdotto nella sezione "Qualità" della SUA-CdS si rintraccia nella sotto-sezione A, "Obiettivi della Formazione", orientata a riscontrare la coerenza interna ed esterna al CdS, attraverso la lettura congiunta dell'analisi della domanda e dell'architettura complessiva del piano didattico elaborato, con l'intento di enucleare le motivazioni per l'attivazione, la domanda di formazione esterna, i profili di competenza e i risultati di apprendimento attesi. Il valore aggiunto di questo *plus* di informazione sta nella possibilità di evidenziare i nessi e la peculiare specificità con cui il CdS viene progettato non meramente in maniera adattativa rispetto alle pressioni del mercato del lavoro ma rispondendo ai rischi e alle opportunità presentati dal sistema di riferimento in maniera creativa e innovativa, in altri termini, in una prospettiva di sviluppo "glocale" (*think global, act local*).

È chiaro che la lettura di tale complessità di informazioni richiede un approccio sistemico e integrato volto a verificare complessivamente anche la sostenibilità economico-finanziaria e la distribuzione delle risorse. Tuttavia, la transizione che l'intero mondo accademico si trova ad attraversare confrontandosi per la prima volta, in maniera sistematica e cogente, con il tema della valutazione (con un netto ritardo rispetto ad altri paesi europei ed extraeuropei), richiama l'urgenza di riflettere sul modo in cui le micropolitiche di ateneo, dunque gli organi di *governance*, sono in grado di interpretare la politica di *Quality Assurance* da intraprendere, declinandola in modelli organizzativi efficaci ed efficienti. A tal proposito è opportuno ricordare che, pur riconoscendo il valore intrinseco della SUA-CdS come strumento di gestione, progettazione, monitoraggio e autovalutazione, la vera discriminante per un suo uso positivo e costruttivo si deve ricercare nel modo in cui gli organi della *governance* di ateneo, ai diversi livelli, interpretano e traducono in pratica la loro *leadership* e i modelli organizzativi che ne derivano. Infatti, il rischio di una fuga nella tecnologia (Selznick, 1957) è sempre presente.

4. La "traduzione in pratica" del sistema A.V.A.

Sin dai suoi primi passi l'ANVUR ha riconosciuto come primo mandato della sua funzione la cura della comunicazione e l'accompagnamento al processo di transizione verso un nuovo modello di università. Il sistema A.V.A. è prima di tutto una sfida culturale per condurre la quale l'ANVUR si è impegnata, e sta continuando a farlo, in un'attività di In-Formazione indirizzata a tutte le componenti del mondo accademico. L'avvio del processo di transizione del sistema A.V.A. si

può identificare con il primo evento di presentazione pubblica realizzato a Torino il 26.10.2013. Da quel giorno, l'ANVUR ha investito su questo tema in uno sforzo, senza precedenti per l'amministrazione pubblica, in attività di sensibilizzazione e diffusione. Sono stati programmati e realizzati soltanto per la presentazione della SUA-CdS ventotto eventi di In-Formazione in altrettanti Atenei italiani, con l'intento di illustrare il sistema A.V.A., le sue implicazioni organizzative e i relativi strumenti operativi. Questo ha permesso di raggiungere circa 5.000 persone tra docenti e personale tecnico amministrativo, studenti e operatori del settore⁵. Questa attività di sensibilizzazione, e i relativi contatti via via costruiti sul territorio, hanno permesso di rilevare una forte richiesta da parte del personale universitario (docente e tecnico-amministrativo) a realizzare interventi focalizzati, volti non solo ad informare sui principi generali introdotti dal sistema AVA, ma anche ad accompagnare gli operatori all'acquisizione e/o potenziamento di conoscenze e competenze specifiche e nuove sul versante della valutazione. Emerge con chiarezza, infatti, la necessità di promuovere interventi di accompagnamento orientati sempre più ad una logica di "assistenza tecnica" e formazione di nuove competenze. Il bisogno crescente da parte di quanti sono chiamati ad operare all'interno di questi gangli strategici consiste nella necessità di sviluppare conoscenze e competenze metodologiche, relazionali e valutative, adeguate a rispondere alle nuove sfide progettuali, gestionali e organizzative poste dalla transizione in atto; e di accompagnare i singoli contesti accademici verso la progettazione di un modello di *governance* orientato alla piena comprensione e valorizzazione della AQ di ateneo.

Nell'anno accademico 2013, sono stati valutati per l'Accreditamento Iniziale 92 CdS di nuova istituzione, e mai attivati precedentemente, attraverso la valutazione delle CEV; di questi 14 corsi di studio sono stati ritirati dalle Università. L'ANVUR si è quindi espressa alla fine su un totale dei 78 corsi, 13 dei quali erogati in modalità telematica. I CdS che hanno ottenuto un parere favorevole per l'accREDITamento in prima istanza, sulla scorta della positiva valutazione delle CEV, in base al riscontro del rispetto dei requisiti di assicurazione di qualità, di cui all'art. 4, c. 4, del D.M. 47/2013, sono stati 46 (32 cds hanno riportato proposte di non accREDITamento).

A seguito della conclusione dell'elaborazione della scheda SUA da parte degli atenei, l'ANVUR ha effettuato la valutazione di **4.359 CdS** (L., L.M., LMCU), suddivisi in 89 atenei. Su questi si è effettuata la valutazione sui requisiti minimi e non sono state riscontrate particolari criticità, se non la significativa difficoltà, da parte degli atenei, ad adeguare i sistemi informatici al nuovo dispositivo di raccolta dati. Problema che appare essere ormai superato già nel secondo anno di attività

5 Per approfondimenti si consulti lo spazio "eventi" sul sito ANVUR: <http://anvur-miur.cineca.it/eventi/index.php/>

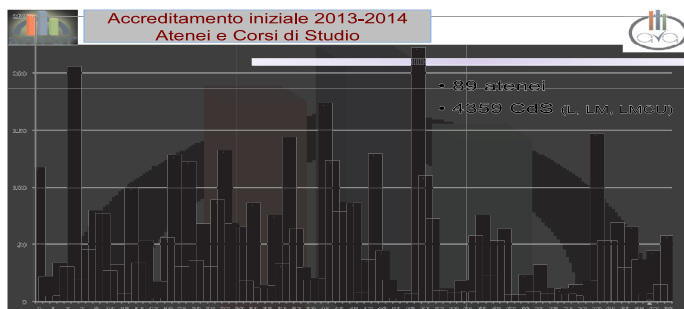


Fig. 2. Accreditamento Atenei e Corsi di Studio 2013-2014

5. Valutare per migliorare

Il primo anno di accompagnamento alla “traduzione in pratica” di un sistema di Assicurazione di Qualità negli Atenei ha messo in luce alcune aree di miglioramento che si presentano trasversalmente diffuse tra tipologia di corsi di studio, atenei e territori. La prima consiste nella difficoltà ad operare una puntuale ed efficace ricognizione della domanda di formazione emergente e, altresì, dei fabbisogni formativi richiesti dal settore professionale di riferimento, in una prospettiva locale e globale. Questa difficoltà nella ricognizione della domanda si ripercuote su una cattiva o parziale elaborazione del quadro A1 della SUA-CdS. Da questo discende una significativa debolezza nell’elaborazione del quadro A2 della SUA-CdS, finalizzato a descrivere puntualmente i profili formativi in uscita, le funzioni associate in contesto di lavoro e le relative abilità/competenze che il CdS dichiara di formare, in coerenza con l’analisi della domanda. In continuità con questa debolezza interpretativa dei profili, si osserva una certa fatica ad esplodere gli esiti di apprendimento attesi (Descrittori di Dublino 1 e 2) per aree omogenee di insegnamento. Queste problematicità metodologiche, connesse all’elaborazione della SUA-CdS, tendono a mostrare un significativo problema di coerenza interna al progetto formativo e una certa difficoltà di comunicazione dello stesso in una logica di fruizione da parte del destinatario finale (*client oriented*). Questo elemento di debolezza può essere interpretato, per un verso, con una certa tendenza alla delega che si registra in una parte del corpo docente verso la componente tecnico-amministrativa; per l’altro, nella cronica difficoltà che il sistema dell’istruzione (a tutti i livelli) incontra nel tentativo di costruire un dialogo paritario e utile con il più ampio sistema del mondo del lavoro. L’insieme di questi elementi di fragilità del sistema fa venir meno proprio quella dimensione propriamente progettuale di analisi del contesto e programmazione strategica che dovrebbero invece caratterizzare ogni CdS in un’epoca di turbolenza e profonde trasformazioni. Tali difficoltà possono essere comprese nel quadro del mutamento che interessa il sistema accademico nel passaggio da quella prospettiva auto-referenziale e chiusa, espressa dall’immagine della “torre d’avorio” ad una che sia capace di stabilire nuove modalità di relazione con il più ampio sistema sociale da cui trae risorse, legittimità e stimoli per l’innovazione. Relazione che va giocata non banalmente in termini adattivi rispetto ai bisogni formativi rilevati (cosa del resto assai complessa) ma in quella logica proattiva di innovazione e sviluppo che può affermarsi solo se, e dove, tutte le componenti del triangolo della conoscenza (istruzione, ricerca e innovazione) trovano uno spazio dove sperimentare nuove reciproche fertilizzazioni.

Anche la professionalità del docente viene messa profondamente in crisi, allorché si confronta con il mutamento paradigmatico da un modello didattico-pedagogico di tipo trasmissivo, fondato su una conoscenza enciclopedica, definita e lineare, a un modello di tipo socio-costruzionista, che trova nutrimento nelle linee di confine e nelle contaminazioni che si insinuano tra contesti, saperi e discipline. Al docente oggi non si chiede più semplicemente di trasmettere contenuti e nozioni che possono essere veicolati attraverso una varietà di soluzioni alternative alla tradizionale lezione frontale ma di progettare, costruire e gestire ambienti e percorsi di apprendimento complessi attraverso un approccio globale al *curriculum*. Ad essere minata nel profondo non è solo l'identità professionale del docente ma anche il *set* di competenze necessarie per l'esercizio consapevole del ruolo. Questo non è un problema di natura secondaria e dovrebbe farci interrogare sul modo in cui le politiche di reclutamento e di sviluppo di carriera del corpo docente dovrebbero intercettare e valorizzare l'impegno nella progettazione, gestione ed erogazione di percorsi di *quality assurance* nella didattica.

Tra gli altri elementi di miglioramento da considerare, strettamente connesso a questa difficoltà ad interpretare in una nuova *vision* strategica il ruolo dell'università, e di conseguenza i profili di competenza attraverso cui essa si esprime, è da leggersi nella tendenza a burocratizzare e a ritualizzare ogni passaggio/strumento organizzativo strettamente legato ai temi della valutazione. Infatti, sembra permanere ancora molto forte una cultura dell'adempimento che rischia di svuotare di senso ogni proposta di miglioramento operata in tema di valutazione. Ma la "rivoluzione" della valutazione può avvenire solo dall'interno, motivo per cui l'ANVUR ha scelto di investire uno sforzo così rilevante in termini di comunicazione e accompagnamento. Questo cambiamento di prospettiva si svolge all'interno di un nuovo clima culturale che riconosce la complessità⁶ come il tratto dominante della vita che si dispiega intorno a noi e che richiede nuove strategie interpretative, di ricerca e di organizzazione. È sulla scia di questi cambiamenti che anche all'accademia è richiesto di costruire, dal di dentro, nuovi modelli di direzione e di *management* capaci di valorizzare cooperazione, creatività e interdisciplinarietà, spingendo i tradizionali modelli organizzativi di tipo tradizionale e verticistico a trovare nuove forme di auto-governo, fondate sul principio dell'autovalutazione come strumento per il miglioramento continuo. Non vi è dubbio che il rischio di derive valutative verso forme di tecnicismo, economicismo, centralismo o riduzionismo sono sempre presenti ma questo rischio può essere superato soltanto se tutti gli attori coinvolti nel processo valutativo dell'accademia investono in maniera cor-responsabile, continua e complementare su tre distinti piani della valutazione: quello dell'attribuzione di senso, finalizzato a delineare il

6 La *teoria della complessità* spiega i sistemi complessi (come anche quelli sociali) come sistemi le cui prestazioni e dinamiche sono il risultato dell'interazione spontanea tra numerosi e differenti attori, che *co-evolvono* muovendosi all'interno di un ambiente competitivo in continuo cambiamento. La teoria della complessità spiega che tali sistemi sono aperti, cioè interagiscono con l'ambiente e sono costituiti da reti di elementi più o meno complessi che interagiscono in modo locale e non lineare. Elementi fondamentali di questi sistemi sono: la *ridondanza*, cioè nessun elemento è indispensabile poiché manca una specializzazione unifunzionale; la *resilienza*, intesa come resistenza alle perturbazioni; la *capacità adattiva*, che indica l'adattamento all'ambiente; l'*auto-organizzazione* che proviene dal basso, attivata dalle stesse componenti del sistema.

framework culturale attraverso cui guardare alla valutazione; quello motivazionale, volto a promuovere l'adesione attiva e fattiva dell'attore interessato a riconoscere il valore che deriva da un confronto costruttivo tra valutazione interna e valutazione esterna; e il conseguente apprendimento che deriva dalla riflessione critica sul processo di azione, utile a misurare e interpretare lo scarto esistente tra l'idea del corso/organizzazione che abbiamo maturato, l'immagine autopercepita all'interno del CdS/organizzazione, quella comunicata all'esterno e quella comunemente attribuitaci dall'immaginario collettivo. Solo in questo senso si può recuperare il valore maieutico della valutazione come strumento di *empowerment* delle singole professionalità e dell'organizzazione.

Riferimenti

- AlmaLaurea (2011). XIII Indagine - Condizione occupazionale dei laureati, AlmaLaurea. <https://www.almaLaurea.it/universita/occupazione/occupazione09>.
- AlmaLaurea (2012). XIV Indagine - Condizione occupazionale dei laureati, AlmaLaurea. <https://www.almaLaurea.it/universita/occupazione/occupazione10>.
- Cammelli A., Vittadini G. (2008), (eds). *Capitale umano: esiti dell'istruzione universitaria*. Bologna: il Mulino.
- CNVSU (2010). *Vincoli dei sistemi formativi e sociali che provocano abbandoni e ritardi all'Università e possibili interventi risolutivi*. Roma.
- Excelsior (2012). *Analisi Dei Principali Risultati Del Modello Previsivo, Excelsior 2013-2017*. <http://excelsior.unioncamere.net/modello-previsivo/AnalisiModelloPrevisivo2013-2017.pdf>
- Isfol (2003). *Profili professionali per l'orientamento: la proposta Isfol*. Milano: FrancoAngeli.
- OECD (2010). *Education at a Glance*, OECD.
- OECD (2012). *Education at a Glance*, OECD.
- OECD (2013). *Education at a Glance*, OECD.