

Valutazione dei sistemi educativi

Prof. Giovanni Arduini

Lezione n.10

Anno Accademico 2015/2016

Valutazione di Impatto

Caratteristiche

Questo ambito costituisce la parte più complessa e impegnativa della valutazione, ma anche quella in grado di sviluppare una conoscenza più completa e profonda dei processi formativi realizzati nell'ente, in vista di una conduzione delle attività future più efficace e coerente con la finalità di migliorare le performance nell'organizzazione.

Si tratta di valutare ciò che va oltre le reazioni dei partecipanti alla formazione e il loro apprendimento inteso come fenomeno slegato dall'esercizio del proprio ruolo, entrando nella sfera dell'organizzazione e delle *performance*.

Valutazione di Impatto

È particolarmente importante considerare la dimensione “diacronica” dell’impatto, ovvero nell’effettuare la valutazione (ma anche la progettazione formativa!) bisogna tenere presente che gli impatti possono essere generati in periodi più o meno lunghi. Indicativamente si può affermare che:

- l’applicazione al lavoro di abilità e competenze da parte degli individui può verificarsi ed essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (alcuni mesi), successivamente il contributo dell’esperienza formativa si va confondendo con quello delle altre esperienze continuamente realizzate dalle persone, in certi casi però può essere interessante un’analisi retrospettiva centrata sul vissuto dei soggetti anche a maggiore distanza di tempo;
- gli aspetti formalizzati dell’organizzazione (strutture e organici, procedure) possono richiedere tempi di cambiamento un po’ più lunghi (intorno all’anno), normalmente questi cambiamenti sono previsti non come diretta conseguenza della formazione, ma nell’ambito di progetti di intervento più articolati che includono azioni formative;
- i cambiamenti sugli aspetti immateriali e non formalizzati dell’organizzazione, ovvero i comportamenti organizzativi consolidati, la “cultura aziendale” può avvenire ed essere riscontrabile nell’arco di qualche anno;
- gli impatti sulle performance dell’organizzazione possono avvenire in tempi molto variabili, dipende dal tipo di azione formativa e di strategia progettuale; talvolta, ad. es. relativamente alle “evidenze oggettive di performance”, l’impatto può anche avvenire in periodi brevi, e in questo caso è anche più oggettivamente valutabile.

Oggetti della valutazione di impatto

La valutazione di impatto può essere focalizzata su tre grandi oggetti.

- a) competenze ed episodi vincenti o critici,
- b) evidenze oggettive di *performance*,
- c) percezione e significato delle esperienze formative.

Competenze ed episodi vincenti o critici

L'attenzione è in questo caso incentrata su *come cambiano i comportamenti lavorativi* in seguito all'azione formativa, in base alla auto-percezione dei partecipanti all'attività formativa, dei loro capi, oppure dei loro colleghi o collaboratori. La valutazione va argomentata attraverso il riferimento ad uno o più "episodi critici", positivi o negativi,

in modo che i soggetti interpellati possano filtrare le proprie percezioni, ancorandole a dei fatti.

Questo oggetto di valutazione è essenziale da indagare, soprattutto quando non è possibile stabilire un nesso tra formazione ed evidenze oggettive di *performance*, oppure quando, come talvolta accade, le stesse performance sono codificate in termini di competenze e comportamenti.

Tav. 8 - Rilevanza della valutazione delle "competenze ed episodi critici" per tipo di azione formativa

	Inserimento	Aggiornamento e skill	Sviluppo professionale	Sviluppo manageriale
Dirigenti	+		+	++
Funzionari	+		+	++
Altro personale			+	

++ Caso in cui si raccomanda fortemente di considerare l'oggetto di valutazione.

+ Caso in cui è opportuno considerare l'oggetto di valutazione.

Nessun simbolo:

Caso in cui è più opportuno considerare altri oggetti di valutazione.

Evidenze oggettive di *performance*

A complemento dell'analisi degli episodi critici, o in qualche caso in alternativa ad essa, è opportuno verificare le evidenze oggettive di *performance individuali o collettive* che siano anche solo potenzialmente riconducibili alle azioni formative.

Nell'effettuare questo tipo di valutazione, la prima criticità è quella propria della misurazione oggettiva della *performance, che risulta più o meno fattibile a seconda* del profilo di ruolo o del contesto produttivo. Inoltre, è necessario stabilire un nesso di causa-effetto tra formazione e *performance, tenendo conto dei potenziali ulteriori fattori che influenzano le performance stesse: quanto più tali fattori sono rilevanti*

e non si riesce ad isolarli, tanto più si indeboliscono le indicazioni sull'efficacia della formazione desumibili dalle evidenze di *performance, che assumono il significato di semplici indizi.*

Tav. 10 - Rilevanza della valutazione delle "evidenze oggettive di performance" per tipo di azione formativa

	Inserimento	Aggiornamento e <i>skill</i>	Sviluppo professionale	Sviluppo manageriale
Dirigenti			++	++
Funzionari		+	++	++
Altro personale		++	++	

++ Caso in cui si raccomanda fortemente di considerare l'oggetto di valutazione.

+ Caso in cui è opportuno considerare l'oggetto di valutazione.

Nessun simbolo:

Caso in cui è più opportuno considerare altri oggetti di valutazione.

Percezione e significato delle esperienze formative

Una terza possibile focalizzazione della valutazione di impatto è relativa al significato delle esperienze formative e agli eventuali cambiamenti prodotti, secondo il vissuto e la percezione dei partecipanti al progetto.

Lo scopo è di identificare la rappresentazione che il soggetto ha sviluppato dell'esperienza formativa, e l'interpretazione del senso di tale esperienza nel contesto organizzativo di riferimento, degli esiti che ha determinato.

In questo ambito, l'attenzione è concentrata sull'analisi di ciò che viene espresso dai partecipanti, attraverso varie forme (rapporto scritto anonimo, intervista, ecc.), con riferimento a due tipi di elementi:

- la rappresentazione che l'individuo ha di sé dentro l'organizzazione, delle proprie motivazioni e aspirazioni, dei propri piani personali, e il significato che attribuisce all'esperienza formativa rispetto a tale rappresentazione;
- l'immagine che l'individuo ha dell'organizzazione e del relativo sistema sociale, e il significato che attribuisce all'esperienza formativa rispetto a tale immagine.

Questo approccio riflessivo, centrato sul "racconto" dei partecipanti, è teso a indagare la complessa sfera dell'individuo e dei suoi rapporti con l'organizzazione, alla ricerca di elementi qualitativi che chiariscano cosa è accaduto nel processo di formazione, e che permettano di definire in termini qualitativi gli esiti e gli impatti, nonché di acquisire indicazioni sulle possibili cause profonde degli impatti o dei mancati impatti.

Tav. 11 - Rilevanza della valutazione della "percezione e significato dell'esperienza" per tipo di azione formativa

	Inserimento	Aggiornamento e skill	Sviluppo professionale	Sviluppo manageriale
Dirigenti	++		+	++
Funzionari	++		++	++
Altro personale				

++ Caso in cui si raccomanda fortemente di considerare l'oggetto di valutazione.

+ Caso in cui è opportuno considerare l'oggetto di valutazione.

Nessun simbolo:

Caso in cui è più opportuno considerare altri oggetti di valutazione.

Modalità di valutazione di impatto e relazione con i tre oggetti

I tre oggetti della valutazione possono essere indagati attraverso cinque modalità principali:

a) *Analisi documentale.* Rappresenta una modalità essenziale di analisi, su cui è opportuno focalizzarsi soprattutto nella fase iniziale della valutazione, in modo da acquisire una padronanza del contesto in cui si inserisce l'azione formativa da valutare, e da focalizzare gli obiettivi specifici della valutazione.

b) *Interviste individuali.* Costituiscono uno strumento privilegiato per la valutazione, in quanto permettono di approfondire il punto di vista dei diversi attori coinvolti nella realizzazione del processo formativo, in merito al racconto delle azioni progettuali, alla valutazione di criticità e problematiche, alla riflessione sulle esperienze svolte, sugli esiti e sulle prospettive future. Sono normalmente condotte in base ad una griglia di domande semi strutturate.

c) *Interviste di gruppo.* Hanno uno scopo analogo alle interviste individuali, ma costituiscono una alternativa migliore quando si ritiene che il confronto tra più soggetti da coinvolgere possa generare un valore aggiunto, oppure quando si vogliono saggiare opinioni e idee da un gruppo di interlocutori, o ancora quando determinati vincoli organizzativi suggeriscono una soluzione più rapida ed economica.

Segue ...

Modalità di valutazione di impatto e relazione con i tre oggetti

d) *Raccolta e analisi di dati.* Costituisce una modalità di analisi desk, essenziale nel caso si vogliano valutare evidenze oggettive di performance potenzialmente riconducibili alla formazione, consiste nel reperimento di dati già disponibili all'interno dell'amministrazione (ad esempio dal sistema di controllo di gestione, oppure da specifici sistemi operazionali), oppure da rilevare *ad hoc durante* la valutazione; successivamente, i dati vengono analizzati avendo come riferimento le tecniche base di statistica descrittiva.

e) *Questionari ad hoc.* In alcuni casi, può essere opportuno saggiare percezioni e opinioni dei diversi attori attraverso un questionario *ad hoc*. Rispetto alle interviste, il questionario rappresenta una modalità meno impegnativa, sia per il team di valutazione sia per gli interlocutori, che permette di ampliare l'insieme di soggetti ascoltati. Tuttavia, l'assenza di dialogo permette un grado di approfondimento e riflessività minore, e rende più critica l'attenzione a certi requisiti e condizioni (es. bassa ambiguità di interpretazione delle domande).

Tav. 12 - Relazione tra oggetti e modalità di valutazione di impatto (matrice oggetti - modalità)

	Analisi documentale	Intervista individuale	Intervista di gruppo	Raccolta e analisi dati	Questionario
Competenze ed episodi vincenti o critici	++	++			
Evidenze oggettive di performance	++			++	
Percezioni e significato delle esperienze formative	++	+	+		+

++ Si raccomanda fortemente di considerare la modalità di valutazione.
 + È opportuno considerare la modalità di valutazione.
 Nessun simbolo:
 È più opportuno considerare altre modalità di valutazione.

I TRE PASSI DEL PROCESSO

Tipicamente, il processo di valutazione di impatto è articolato in tre passi.

Passo 1 - Impostazione. Il team di valutazione acquisisce le informazioni di contesto, definisce gli obiettivi e i confini del lavoro, opera di conseguenza delle scelte sulle metodologie da adottare, predispone gli strumenti operativi necessari. Di particolare rilievo è in questa fase la focalizzazione degli obiettivi conoscitivi della valutazione, a fronte di specifiche esigenze di una committenza che può essere anche articolata (ad esempio la Direzione generale è interessata ad acquisire indicazioni per riformulare una data strategia, la funzione formazione a conoscere l'efficacia di una modalità didattica innovativa). In risposta a tali esigenze potenzialmente diverse può essere opportuno immaginare un *output atteso* (rapporto di valutazione) non unico ma eventualmente differenziato per destinatario.

Passo 2 - Realizzazione. Si effettuano le rilevazioni sul campo e le prime analisi - diagnosi, con riferimento ai singoli segmenti o modalità di ricerca adottate. L'attività di valutazione si può differenziare molto a seconda degli oggetti e delle modalità di valutazione definiti nel passo precedente, sia in termini di quantità di lavoro, sia in termini di contenuto delle azioni. È importante porre attenzione a come si presenta e si comunica agli interlocutori il processo in cui verranno coinvolti, selezionando le modalità più adeguate (ad esempio comunicazione scritta o telefonica, ad opera di quale soggetto).

Passo 3 - Comunicazione dei risultati. Si confrontano e si portano a sintesi i risultati parziali dei singoli segmenti o modalità di ricerca, elaborando diagnosi complessive ed eventuali proposte, in coerenza con gli obiettivi e gli output attesi definiti inizialmente. In questa fase può avere più o meno rilievo una attività di raccolta di *feedback* da parte degli interlocutori sui risultati parziali elaborati, allo scopo di verificare e arricchire le diagnosi elaborate.

Tav. 13 - Fasi tipiche di un processo di valutazione di impatto

Fasi	Sottofasi	Contenuti	Output
Passo 1 - Impostazione	1.1 - Ricostruzione quadro strategico e focalizzazione obiettivi intervento	<ul style="list-style-type: none"> Analisi documentazione rilevante Ricostruzione e validazione obiettivi iniziali dell'intervento formativo Definizione obiettivi specifici del processo di valutazione (le domande di valutazione), dei committenti interessati e delle caratteristiche dell'output atteso da ciascuno 	Scheda preliminare
	1.2 - Messa a punto metodologie e strumenti operativi	<ul style="list-style-type: none"> Selezione di oggetti e modalità della valutazione (utilizzando ad esempio la matrice oggetti - modalità) Individuazione interlocutori: gruppi di persone destinatari diretti degli interventi formativi e altre risorse coinvolte, capi, colleghi, etc Individuazione strumenti: costruzione questionari, impostazione tracce interviste, checklist Definizione calendario esecutivo per la realizzazione del processo 	Piano delle attività (oggetto, metodologia e strumenti, interlocutori, date appuntamenti)

Fasi	Sottofasi	Contenuti	Output
Passo 2 - Realizzazione	2.1 - Comunicazione e diffusione interna	<ul style="list-style-type: none"> Comunicazione e diffusione alle strutture organizzative/ agli interlocutori interessati 	
	2.2 - Rilevazione sul campo	<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione dei diversi segmenti e/o modalità di indagine: interviste individuali o di gruppo, raccolta e analisi di dati, somministrazione di questionari Prima rappresentazione dei risultati 	Report interviste Analisi dati quantitativi
Passo 3 - Comunicazione dei risultati	3.1 - Diagnosi e confronti	<ul style="list-style-type: none"> Confronto e lettura trasversale dei risultati parziali dei singoli segmenti di indagine Raccolta di feedback dagli interlocutori interessati rispetto alle prime rappresentazioni e diagnosi 	
	3.2 - Elaborazione rapporto definitivo	<ul style="list-style-type: none"> Elaborazione del rapporto di valutazione definitivo (eventualmente differenziato per destinatario) Comunicazione dei risultati ai diversi soggetti interessati, nelle forme definite in fase di impostazione 	Rapporto di valutazione
		Durata complessiva dell'attività, calendario	gg
		Impegno stimato del <i>team</i> di valutazione	gg/persona
		Budget (a valere sulle risorse destinate alla valutazione nel Piano della formazione)	€.....

Programmare e valutare la formazione

- Parte III - La valutazione delle singole attività formative

pp. 177-216