

***L'EVALUATION NEI SISTEMI DI ELEARNING:
UN META-MODELLO PER PROCESSI¹***

Mario Rotta

Professore LTE – Laboratorio di Tecnologie Didattiche – Scienze della Formazione, Università di
Firenze
mrxibis@virgilio.it via Cavour 99, 52100 Arezzo, tel. 0039 0575 323881

Elisabetta Cigognini

Dottoranda in «Telematica e Società dell'Informazione» dell'Università di Firenze
elisabetta.cigognini@unifi.it via Monfalcone 42, 20132 Milano, tel. 0039 02 45486033

Daniela Massotti

Consulente Formazione
d.massotti@inwind.it via A. Brisse 19, 00149 Roma, tel. 0039 06 5599629

Résumé : Il tema è l'evaluation dell'eLearning nel mondo impresa: come strutturare un piano di valutazione e monitoraggio della formazione in azienda, coerente con i bisogni formativi e generatore di valore? Dopo un excursus teorico (Kirkpatrick, Horton), viene presentato il modello ideato e l'applicazione a due casi aziendali in cui l'eLearning si è rivelato strategico.

Summary: La visione sistemica adottata conferma la necessità di una progettazione orientata all'efficienza, all'efficacia e alla qualità della formazione, al contesto d'apprendimento e al monitoraggio, per il miglioramento delle performance.

Mots clés: evaluation – valutazione – processo – modelling – eLearning – corporate

¹ Anche se il contributo è stato progettato e revisionato collegialmente dagli autori, di Mario Rotta sono i paragrafi 3 e 5 e la supervisione scientifica puntuale, di Elisabetta Cigognini sono i paragrafi 1, 2.1, 3.2, di Daniela Massotti i paragrafi 1.1, 2.2, 3.1. Lo strumento applicativo (par. 4 e allegato) è il frutto della sinergia di tutti gli autori.

L'EVALUATION NEI SISTEMI DI ELEARNING:

UN META-MODELLO PER PROCESSI

Formazione e valutazione: due processi che percorrono strade secanti, due processi quanto mai attuali ed in continua ridefinizione. Cosa sottintendono e cosa implicano? Le riflessioni al riguardo e la proposta di un modello progettuale ed operativo sono tra gli intenti di questo contributo.

1 - INTRODUZIONE ALL'EVALUATION NELL'ELEARNING

Un programma di eLearning² attiene aspetti, componenti e attori di varia natura, molti acquisiti dall'ambito formativo in generale, altri derivati dall'integrazione dei processi di apprendimento con le ICT, alcuni assolutamente originali.

La letteratura nel campo dell'evaluation presenta almeno un significato su cui il mondo dell'eLearning concorda: la *complessità*. Una visione olistica racchiude la globalità degli elementi che compongono un'azione formativa: in questo senso il termine *evaluation* si differenzia dall'*assessment*, inteso invece come momento del processo, inerente alla sola valutazione didattica. Se Fare eLearning vuol dire avere a che fare con sistemi complessi (per attori, tematiche, ambiti, apprendimenti, soluzioni e calibrature metodologiche, bisogni, tecnologie, strategie didattiche, figure professionali...), indagare la qualità di un sistema di eLearning vuol dire cercare una risposta a queste complessità.

Una via per superare a livello metodologico questa complessità di fondo è la possibile combinazione di approccio sistemico per la progettazione del piano di evaluation con la circoscrizione del suo oggetto dell'indagine: la dichiarazione chiara ed esplicita della finalità della valutazione, la sua trasparenza metodologica e il riferimento ad un modello condiviso sono gli elementi che garantiscono la riuscita di una strategia valutativa volta al

miglioramento stesso del processo di eLearning. L'approccio di evaluation così delineato diviene funzionale e coerente alle scelte strategiche di un'azienda.

Dopo una ricognizione sui principali modelli di evaluation accreditati in ambito formativo, il capitolo sintetizza le riflessioni sulla necessità di una visione olistica del problema in un modello originale, ideato allo scopo di far convergere i variegati elementi dell'eLearning in un sistema aperto, declinabile in diversi ambiti formativi.

I casi aziendali presentati ne costituiscono due possibili applicazioni. La tabella finale è invece la traduzione dell'approccio esposto in un tool progettuale ed operativo, che consente il monitoraggio in itinere dell'impianto di evaluation proposto.

1.1 - La valutazione come processo trasversale alla formazione

Se la formazione è ormai divenuta un paradigma imprescindibile per le organizzazioni che vogliono rispondere adeguatamente ad un contesto sempre più mutevole, lo è altrettanto il momento della valutazione, che si pone come trasversale al processo stesso di formazione.

Proprio per il suo carattere trasversale, la valutazione può essere considerata parallelamente al processo di formazione, rispetto al quale viene pensata ed attuata, al fine di rilevarne l'efficienza, l'efficacia e la qualità dell'investimento intrapreso.

Comune denominatore tra la formazione e la valutazione è il contesto organizzativo in cui si esplicitano, che rappresenta il termine di riferimento per la definizione dei bisogni, degli obiettivi e delle azioni da compiere rispetto al più ampio progetto di gestione e sviluppo delle persone.

La teoria deve calarsi all'interno del contesto in cui opera e il contesto formativo deve astrarsi – attraverso l'analisi e la modellizzazione dei suoi componenti in persone, prodotti e processi – per apportare valore ad un intervento di eLearning.

² Si fa riferimento alla definizione di **eLearning** usata dall'Unione Europea: "l'utilizzo delle nuove tecnologie multimediali e di Internet per migliorare la qualità dell'apprendimento agevolando l'accesso a risorse e servizi nonché gli scambi e la collaborazione a distanza"

2- PRINCIPI E MODELLI DELL'EVALUATION

2.1 - La valutazione: dal cosa al come passando per il chi

L'atto del valutare è una manifestazione di un giudizio di valore, effettuato attraverso delle misurazioni; all'interno del termine valutazione infatti, si rinvengono due dimensioni, l'una quantitativa e l'altra qualitativa, tali che la valutazione si configura come collocata lungo un *continuum* che va dalla *misurazione* alla *stima* all'*interpretazione* (Calvani A., Rotta M., 2001).

Semplificando, potremmo dire che l'attività di valutazione può spaziare dall'attribuzione di un punteggio all'espressione di un giudizio, implicando rispettivamente la definizione di strumenti e l'esplicitazione della soggettività di chi valuta rispetto all'oggetto della valutazione. Anche Horton, seppur in un'altra accezione, raffigura la complessità dell'evaluation lungo un *continuum* che si sposta da una prospettiva di *micro view* ad una di *macro view*: il focus d'indagine passa da un approccio product oriented ad un process oriented (Horton W., 2001).

Le *prospettive* della valutazione diventano l'elemento centrale del modello proposto da Horton: dato che il processo di valutazione è sotteso agli interessi, al ruolo e alla prospettiva di chi attua la valutazione, chi si appresta a compiere la valutazione di un sistema di eLearning indaga una particolare fase dello snodarsi delle attività per realizzarne il processo, e la prospettiva attraverso cui inquadra il fenomeno è determinata da un lato dal suo posizionamento nell'orizzonte della formazione online, e dall'altro dall'oggetto della misurazione.

La metafora che può venir in aiuto per chiarire meglio la conseguenza del posizionamento delle prospettive della valutazione è quella di uno zoom fotografico, che avvicina e allontana gli oggetti in base alle scelte (suggestioni, necessità, inclinazioni, o solo emozioni) di chi sapientemente lo comanda.

La scelta del che cosa misurare è dunque il risultato di una volontà d'indagine precisa: un attore della valutazione, per contrastare la

complessità del fenomeno qualitativo, può scegliere di concentrarsi sulla *micro view* della qualità di un processo di eLearning, se dichiara l'oggetto della misurazione: ne otterrà un focus prettamente operativo e rivolto al contesto in cui opera, perdendo magari in astrazione:

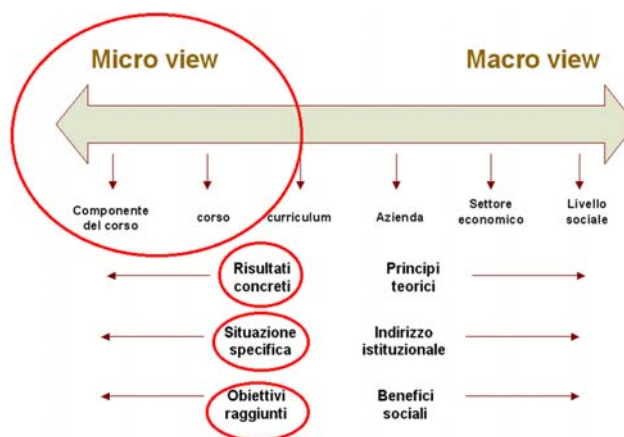


Figura 1. Le prospettive di Micro e Macro view di Horton (Horton W., 2001).

Al contrario, l'indagine dei risultati delle direttive nazionali, degli indirizzi politici e degli effetti sul livello professionale ed educativo dei professionisti del settore, o della popolazione universitaria, saranno gli oggetti d'analisi di una prospettiva *macro*; in tale approccio si privilegerà la visione d'insieme dell'impatto formativo, sfuocando però – per compensazione – le specificità delle singole situazioni.

La prospettiva della valutazione assume in tale contesto un connotato ben preciso: gli stakeholders della formazione³ sono portatori di interessi e di prospettive valoriali proprie. Il nodo focale concerne già la stessa scelta del sistema di misurazione adottato, che si rivela indicazione della volontà e del punto di vista di chi effettua (Broadbent e Cotter, 2003).

L'esplicitazione della parte del sistema complesso che si va ad indagare (cosa voglio valutare) di per sé non è garanzia di oggettività assoluta, così come non si rivela esaustiva la sola dichiarazione della metodologia adottata (come

³ Sviluppatori, manager, amministratori, decisori politici, docenti e utenti finali (Broadbent e Cotter, 2003).

voglio valutare). Data la molteplicità dei punti di vista, si rivela necessario esplicitare anche la natura (obiettivi, finalità, concezione dell'apprendimento) del soggetto che valuta (chi attua la valutazione).

La multiprospettività degli attori della formazione è ribadita anche nel modello proposto dal progetto SEEQUEL⁴, in cui si introduce la dimensione di *sistema*: il concetto di pluralità di visioni della qualità è assicurato da una prospettiva *multistakeholder*, che riconosce la legittimità dei punti di vista di tutti i soggetti coinvolti; il *contesto* diviene una dimensione effettiva e considerata del sottosistema *processo d'apprendimento*, che sposta il focus sulla centralità del soggetto che apprende.

2.2 - Gli elementi dell'evaluation

Il processo di evaluation coinvolge tutti gli elementi e le fasi di strutturazione di un'azione formativa: la valutazione degli apprendimenti (assessment) ne è solo una parte, solo un momento fra i diversi possibili del processo formativo.

L'*assessment* coincide con la *valutazione di profitto*, cioè l'indagine e la verifica delle competenze dei destinatari di un intervento formativo, rilevabili ex-ante, in itinere ed ex-post. L'*evaluation* al contrario ingloba tutti gli aspetti (progettuali, metodologiche e attuativi) e tutte le componenti (umane, istituzionali, tecnologiche) di un processo di eLearning.

Tra i modelli di valutazione più autorevoli e maggiormente utilizzati, anche in ambito aziendale, si ascrive quello proposto da Kirkpatrick (1959) che individua quattro livelli di valutazione di un intervento formativo:

- reazione dei partecipanti,
- apprendimento,
- applicazione,
- risultati di business.

Per *reazione* dei partecipanti si intende il grado di soddisfazione prodotto e manifestato dai corsisti che, non necessariamente, corrisponde all'*apprendimento* effettivamente conseguito in

termini di accrescimento delle competenze iniziali.

L'*applicazione* delle competenze acquisite nella pratica lavorativa riguarda la trasferibilità e l'applicabilità dei contenuti formativi al comportamento sul lavoro, in relazione alle strategie aziendali di breve-medio-lungo periodo. Infine, con *risultati di business* si fa riferimento al miglioramento della qualità del bene prodotto/servizio erogato e quindi, all'aumento della soddisfazione dei clienti, nonché all'ottimizzazione dei costi sostenuti e dei tempi impiegati.

In letteratura il concetto di evaluation è espresso in un modello a tre dimensioni: di Processo, di Progetto, di Sistema.

Per *valutazione di processo* si intende il monitoraggio del percorso formativo per la rilevazione delle reazioni dei partecipanti, al fine di effettuare eventuali integrazioni e/o correttivi all'intervento formativo, in base alle esigenze emerse durante la sua attuazione.

La *valutazione di progetto* invece, condotta preliminarmente all'erogazione di un'attività formativa, attiene alla validazione del progetto che si intende attuare rispetto agli obiettivi perseguiti, alle risorse disponibili e agli strumenti utilizzabili per la valutazione stessa dell'intervento erogato. Si tratta quindi di una fase articolata, che richiede un'analisi accurata dei soggetti, delle variabili e dei vincoli e che vede coinvolti diversi attori (committenza, fornitori, docenti).

La *valutazione di sistema* infine, è una valutazione complessiva dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità dell'intervento in termini di gap tra risultati attesi ed effettivi, sostenibilità e trasferibilità/replicabilità dell'azione formativa.

Le indicazioni che ne derivano quindi, non possono che essere funzionali al miglioramento e all'innovazione dello stesso processo formativo che, come detto in precedenza, è parallelo al processo di valutazione.

Tali riferimenti sono i paletti metodologici in cui si ascrive il modello ideato, che ripercorre punti di forza e criticità, per astrarre gli elementi che si mantengono costanti e imperturbabili in ogni sistema formativo, e a maggior ragione in un sistema di eLearning in cui tempo, spazio e modalità comunicative e relazionali complicano

⁴SEEQUEL, *Sustainable Environment for the Evaluation of Quality in eLearning* (2004). <http://www.education-observatories.net/seequel/index>

e accrescono il contesto: le Persone, i Processi, i Prodotti.

3 - IL META-MODELLO DI EVALUATION

Il modello di valutazione ideato – poi applicato in due esemplificazioni – si basa su tre principi-guida:

1. l'*approccio sistemico*, l'unico possibile quando si tratta di sistemi formativi online aperti e dinamici, che richiedono non soltanto una valutazione degli output e degli elaborati, ma anche un'attenzione particolare ai processi implementati sulla base dell'analisi dei bisogni formativi e del coinvolgimento di tutti gli attori;

2. la *trasversalità*, nel rispetto della quale la valutazione non è confinata esclusivamente nei momenti iniziali e/o finali del percorso, bensì interessa l'intero processo di apprendimento secondo una linea di sviluppo multidisciplinare che integra aspetti quantitativi e qualitativi in un'attività di costante monitoraggio dell'evoluzione del percorso;

3. la *multidisciplinarietà* dei contributi, realizzata grazie all'apporto e agli strumenti afferenti diverse aree disciplinari (es. psicologia, sociologia, scienze della comunicazione).

La complessità dell'evaluation è evidente anche nella rappresentazione grafica che se ne dà: le *Persone*, i *Processi* e i *Prodotti* sono le costanti che interagiscono e si interrelazionano nelle due dimensioni principali del *tempo* e del *contesto di apprendimento* in cui si snoda l'azione formativa.

Tali elementi assurgono a tassonomie differenti, ad outcome difficilmente comparabili ad una prima istanza, senza esser prima riconosciuti e tradotti. La modalità che genera valore in un sistema complesso come quello appena tratteggiato è il monitoraggio, che avvolge e ingloba le tre P dei sistemi di eLearning e le due variabili trasversali, tempo e contesto di apprendimento.

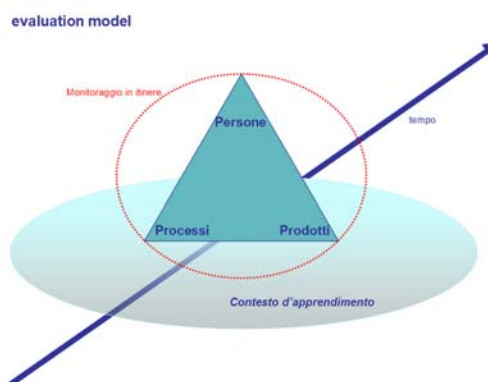


Figura 2. Il meta-modello di evaluation

Il *monitoraggio* ha lo scopo di poter mettere i partecipanti e i progettisti nelle condizioni di poter prendere le migliori decisioni (efficacia, efficienza, fattibilità, comparazione, appeal) nel corso del processo stesso.

In questo modello il tempo ed il contesto d'apprendimento sono variabili incidenti oltre che trasversali.

Nel tempo si attua l'azione formativa intesa come *Processo* ma anche il processo stesso di valutazione (preliminare, in itinere, sommativa).

Nel tempo si collocano le **Persone** che popolano diversamente il contesto d'apprendimento, caratterizzandone una specifica configurazione organizzativa.

Nel tempo si esplicitano i *Prodotti* dell'apprendimento, i risultati rilevabili nel breve-medio-lungo periodo, dai quali derivano integrazioni e correttivi alla stessa azione formativa che innescano nuovamente il Processo, così come evidenziato dalla circolarità del monitoraggio in itinere che funge da link tra le tre P.

Il monitoraggio ha la funzione di ottimizzare l'impiego delle risorse nella ricerca di nuove soluzioni, limitando il più possibile le dispersioni di energia dovute ad inefficienze del sistema implementato nel suo complesso.

Si riscontrano tre tipologie di monitoraggio:

- *tacito*: raccolta semplice dei dati per evidenziarne spontaneamente il trend emergente;
- *reattivo*: intervento riconosciuto come non idoneo al raggiungimento di un obiettivo prefissato, si interviene per un cambiamento di rotta in itinere;

- *dinamico*: decisione in itinere di cambiamento di percorso, che introduce elementi di innovazione nel perseguimento della qualità, concernenti gli obiettivi da perseguire.

Nel modello si considerano le ultime due tipologie di monitoraggio, che consentono la raccolta strutturale dei rilevamenti utili alla misurazione del processo di evaluation.

La traduzione pragmatica del modello proposto concerne uno strumento (par. 4) che si propone di esplicitare i flussi di processo, le variabili implicate e i relativi livelli di analisi: nel tool progettato le tre P (variabili dipendenti) si connotano diversamente rispetto al tempo e al contesto d'apprendimento (variabili indipendenti).

La tabella si compone dunque delle tre variabili dipendenti e dei rispettivi elementi di evaluation: ogni variabile è scomposta nelle sue categorie d'indagine (i macro-aspetti di cui si compone), e per ogni categoria di indagine si estraggono gli item di riscontro (rappresentano il "cosa" nella definizione dell'oggetto d'indagine).

Per ogni item infine si suggerisce lo strumento d'indagine più idoneo, lasciando alla contestualizzazione del processo che si vuole implementare la sua scansione e applicazione sull'asse temporale.

Le classi d'analisi considerate sono accorpate per le tre variabili dipendenti: le *Persone* si caratterizzano per profilo (background e inquadramento), tipologia di apprendimento in cui sono coinvolte con una forte attenzione all'aspetto motivazionale sotteso all'apprendimento stesso, definito come il vero motore di un'esperienza di formazione efficace.

Il *Processo* si declina sia da un punto di vista dell'organizzazione come attore e promotore principale, sia del clima aziendale (dall'umore dell'azienda e delle persone alla spinta del commitment), sia infine da come l'azienda si è predisposta a livello di azioni di change management.

I *Prodotti* vengono indagati per la qualità intrinseca e per l'asse di aspettative rispetto agli obiettivi aziendali di breve-medio-lungo periodo.

Essendo le tre P diversamente caratterizzate rispetto ad un tempo T e ad un contesto C

specifici, ogni esperienza di apprendimento è unica in sé ma significativa ai fini formativi.

Da questo deriva che il modello è applicabile – con la dovuta contestualizzazione rispetto al Tempo e al Contesto d'apprendimento – sempre e ovunque: la sua validità è al contempo sia la premessa sia la conseguenza della peculiarità e dell'unicità dell'apprendimento esperito.

Nei paragrafi a seguire, dopo la presentazione dei casi aziendali scelti, si passa all'applicazione del modello ideato.

3.1 Il caso aziendale A (azienda di beni)

L'azienda considerata è una multinazionale operante nel settore difesa, il cui core business è rappresentato dalla produzione di beni ad elevato contenuto tecnologico.

Si tratta di un'organizzazione basata sui processi, intra ed interfunzionali, la cui competitività è data dalla capacità di rispondere in modo innovativo ai cambiamenti di scenario e di mercato, nel breve, medio e lungo periodo.

Allo scopo di calcolare il ROI della formazione, tanto in termini economici quanto in termini organizzativi (miglioramento delle performances), l'azienda ha istituito una nuova figura professionale: il Training Manager (TM).

Nato come sensore ed elaboratore dei fabbisogni formativi di ciascuna funzione dell'organigramma aziendale, il TM supporta lo staff RUeO⁵/Formazione nella rilevazione delle esigenze formative, nel monitoraggio e nella valutazione della formazione erogata, contribuendo alla valorizzazione del know how aziendale e al miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità della formazione stessa.

Il TM è un elemento attivo nel processo di formazione, il cui inserimento ha richiesto un percorso formativo specifico, per la promozione e lo sviluppo di adeguate competenze tecniche e manageriali. È stato un percorso articolato e flessibile, costantemente modellato sulle necessità emergenti in itinere, che ha spaziato dall'empowerment al teambuilding, dall'analisi dei processi formativi all'analisi dei processi organizzativi. Avviato come percorso formativo in presenza, basato su un approccio spiccatamente induttivo, è proseguito in modalità

⁵ Acronimo che sta ad indicare la Funzione Risorse Umane e Organizzazione.

blended ricorrendo all'utilizzo di strumenti di comunicazione asincrona e di spazi di condivisione della conoscenza tra il team dei TM e i formatori.

Si è determinata pertanto una convergenza tra l'impiego delle nuove tecnologie per la diffusione e la condivisione della conoscenza e la formazione continua delle persone per l'aggiornamento e l'arricchimento delle competenze.

Il percorso Training Manager è risultato particolarmente innovativo non solo per l'incidenza determinata all'interno dell'organizzazione, ma anche per i risultati ottenuti: il contributo dei TM nella progettazione dei corsi tecnico-specialistici e nella docenza interna, ha ridotto i costi della formazione complessivamente del 40%.

Il gruppo dei TM inoltre, ha individuato e costruito strumenti ad hoc per la valutazione dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità della formazione in azienda, coerenti ed integrati con il lavoro di mappatura delle competenze tuttora in corso.

L'azienda A costituisce un esempio di come un'innovazione di processo, dovuta all'introduzione di una nuova figura professionale e al ricorso alle nuove tecnologie, concorra all'accrescimento del patrimonio intangibile dell'azienda e quindi, alla creazione del suo valore aggiunto.



Figura 3. elaborazione da The staff of Brandon-hall.com, Learning Management and Knowledge Management, 2001

3.2 Il caso aziendale B (azienda di servizi)

Il secondo caso considerato è quello di una multinazionale che opera nel mercato dei servizi alle persone e alle aziende in cinquanta Paesi, con un utile netto nel 2003 di 2,1 miliardi di dollari. L'offerta aziendale è suddivisa in tre

segmenti di business (consumer – commerciale e global corporate) per un totale di circa 1400 clienti consolidati. I canali di vendita coinvolgono la rete agenziale, i broker associati e la rete bancaria.

Per la tipologia di servizio offerto, l'azienda analizzata si struttura con due sedi centrali e una capillare diffusione territoriale per la rete agenziale, che ricalca il peso di fatturato delle aree di business: più distribuita nelle aree nord-ovest e nord-est nazionali, meno in quelle del sud e delle isole.

Per fronteggiare alle esigenze di maggior efficacia ed efficienza formativa dei suoi collaboratori – in armonia con le esigenze normative di settore – l'azienda ha lanciato un piano formativo che coinvolge sia le risorse delle sedi centrali (per un numero complessivo di oltre 1000 dipendenti) sia la rete agenziale (680 agenzie, per un numero di collaboratori di 3000 persone).

Proprio l'istanza territoriale della sua configurazione e l'alto vantaggio dell'uso integrato delle nuove tecnologie nella formazione aziendale, hanno guidato il Gruppo nella scelta dell'eLearning.

Le esigenze formative si dipanano in un piano di breve periodo per l'adeguamento normativo più operativo, e in una visione di lungo periodo più strutturale che coinvolge i curricula formativi delle diverse famiglie professionali individuate. L'introduzione dell'eLearning si pone in un'ottica di integrazione migliorativa piuttosto che di sostituzione dei percorsi di training tradizionale, ed in questo è riscontrabile una vera e propria azione di change management.

Le aree formative predisposte rispondono ad una gap analysis interna condotta a monte dell'intervento: sono stati individuati quattro segmenti che completano i curricula dei collaboratori, diversificati per profili. I curricula nella loro interezza toccano diverse aree cognitive, dalla formazione tecnica assicurativa (*training di prodotto*), agli skills linguistici e informatici (*training informatico e inglese*) e di competenza legale (*training cross*), fino a predisporre percorsi di alta formazione, relativamente ad aspetti comunicativi, relazionali e di team management (*soft training*).

I profili da formare, la loro analisi, monitoraggio e valutazione sono gestiti attraverso un sistema di *knowledge sharing*, demandato ad uno sforzo

congiunto delle aree Formazione e Risorse Umane del Gruppo⁶.

L'attenzione all'introduzione della tecnologia nella formazione ha predisposto una fase comune di allineamento tecnologico per l'utilizzo dei portali di erogazione e per la familiarizzazione con gli strumenti di comunicazione (mail, forum, chat).

Tale azione preliminare ha determinato un valore aggiunto individuabile nella diffusione e nell'apprendimento di skills comunicativi e trasversali propri della comunicazione mediata dal computer⁷. La calibratura dei momenti d'aula e del lavoro online seguono le fasi di *activation* ed *integration* di Merrill⁸, attraverso i portali LMS dedicati e i forum di supporto con l'e-tutor (*instructor* e *moderator*⁹), mentre le fasi di *demonstration* e *application* sono demandate all'aula con il docente e al lavoro collaborativo (per i percorsi di soft skills).

L'azione formativa in fieri è caratterizzata da un continuo monitoraggio delle fasi di processo, con la possibilità di ripercorrere e ri-allineare in itinere i singoli corsisti attraverso il web-assessment e i costanti momenti di feedback, in aula o nel forum.

L'introduzione dell'eLearning dopo un anno dall'implementazione si attesta su un fronte molto positivo: il team formazione e risorse umane ha potuto riscontrare uno snellimento delle procedure di back office (iscrizione, erogazione e valutazione dei corsi) e una maggiore facilità nell'aggiornamento del materiale didattico e delle iniziative di training.

L'ottimizzazione delle informazioni è stata possibile attraverso il sistema di Knowledge sharing, integrando i tools per la gestione delle anagrafiche, delle presenze e della gestione delle classi.

Per gli utenti infine l'azione ha significato un accesso semplice e diretto all'offerta didattica,

⁶ Accessi per profili, test diagnostici, composizioni di classi equipollenti e strutturazione di percorsi modulari.

⁷ Per gli approfondimenti sulla CMC si veda Trentin G. *Dalla formazione a distanza all'apprendimento in rete*, 2001

⁸ Merrill, M. David. *An Integrated Model for Automating Instructional Design and Delivery*.

⁹ Calvani A., Rotta M., *Fare formazione in internet*, Erickson, 2001

con la possibilità di un'interazione immediata e un supporto costante con il servizio di formazione, i docenti e i colleghi attraverso strumenti di comunicazione condivisi e la partecipazione attiva.

3.3 L'applicazione del modello ai casi aziendali analizzati

La complessità dell'evaluation è ancor più evidente nei casi di una specifica azione formativa laddove le Persone, i Processi e i Prodotti si connotano diversamente in quanto legati alla peculiarità del contesto d'apprendimento, rispetto ad un determinato lasso temporale.

Tuttavia, è proprio da questa specificità dovuta alle variabili implicate, che deriva il valore aggiunto dell'evaluation, tanto in termini di qualità della formazione in fase di monitoraggio e ri-progettazione, quanto in termini di miglioramento delle performance individuali ed organizzative. Nell'azienda di beni (caso A) il Processo sequenziale di formazione dei Training Manager, dalla definizione del ruolo alla sua implementazione, ha beneficiato del coordinamento e della collaborazione delle Persone coinvolte (Direzione Generale, Funzione RUeO/Formazione, Consulenti/Formatori, TM) con Prodotti di forte impatto organizzativo, tra cui la revisione della procedura di formazione, la definizione di un sistema di valutazione ad hoc e l'avvio di un sistema di knowledge sharing.

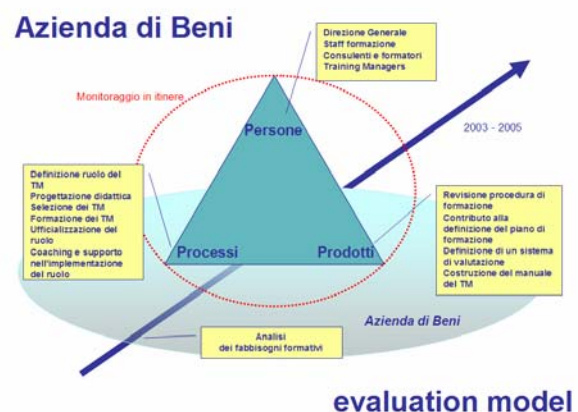


Figura 4. L'applicazione del modello nell'Azienda di Beni

Il caso B ha contestualizzato le variabili dipendenti con uno sguardo prioritario ai *Processi* (progettazione didattica e di sistema,

implementazione, erogazione, assessment ed evaluation), mentre per l'aspetto di *Prodotto* l'azione si è divisa nei diversi curricula predisposti (Cross Training, Training inglese informatico, Training di prodotto e Soft Training).

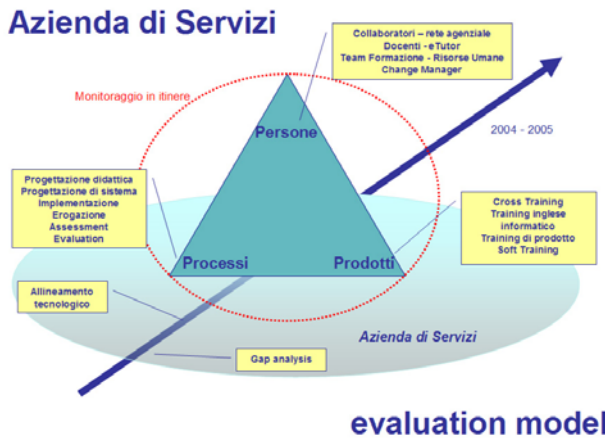


Figura 5. L'applicazione del modello nell'Azienda di Servizi

Infine le *Persone* hanno agito in sinergia, attraverso il coordinamento del change management e del team interno di Formazione e Risorse umane, che ha predisposto la collaborazione di docenti ed eTutor.

Entrambi i casi considerati sono stati preceduti da una fase di gap analysis; di seguito la traduzione grafica dei due casi proposti.

4- IL TOOL OPERATIVO

L'[allegato](#) contiene la traduzione pragmatica del tool di evaluation progettato.

5 - CONCLUSIONI

Sulla base di quanto esposto finora e dei modelli applicati nei casi esemplificati, si può affermare prima di tutto che un piano di evaluation è assimilabile a una procedura di controllo della qualità, anzi, sotto certi aspetti può aiutare a comprendere meglio come impostare una procedura di controllo della qualità dei processi di formazione e coglierne il significato più importante: la costante attenzione verso il *miglioramento*.

Di fatto, l'attuazione di un piano di evaluation produce un impatto molto forte sulla "cultura dell'organizzazione": nel momento stesso in cui ogni fase del processo di progettazione e gestione della formazione in un'azienda o in un

ente è sottoposto ad analisi, controllo ed eventuali correzioni o integrazioni legate agli esiti della valutazione, l'intero sistema può essere messo in discussione, poiché entrano inevitabilmente in gioco fattori, variabili o indicatori di qualità che solitamente non emergono con altrettanta chiarezza.

Si può anche affermare che l'evaluation, intesa come azione continua di analisi e verifica dello "scenario" in cui si collocano i processi formativi è una delle strade da seguire per puntare alla piena integrazione tra formazione e ricadute sull'assetto organizzativo, che è uno dei temi più attuali del dibattito sull'evoluzione delle metodologie didattiche in relazione all'innovazione tecnologica.

Ne consegue anche che un piano di evaluation non dovrebbe mai essere considerato come momento a sé stante ma come parte integrante, e pertanto inscindibile, dello stesso processo di formazione.

Ulteriori spunti conclusivi possono considerare il piano concettuale, metodologico e pragmatico:

1. Prima di tutto va detto che l'evaluation è un processo orientato all'*acquisizione di una maggiore consapevolezza* delle dinamiche contingenti che intercorrono nel processo di formazione, e va considerato un momento di riflessione, o meglio di *metariflessione* che coinvolge tutti gli attori, e conseguentemente l'intera organizzazione. La valutazione va quindi considerata come *raccolta, gestione e interpretazione di informazioni*, ovvero come strumento globale per affrontare e risolvere le principali criticità che si possono incontrare nell'attuazione di un piano di formazione, per evitare che influiscano negativamente sull'efficienza, l'efficacia e la qualità.

2. In secondo luogo è importante che l'evaluation non resti solo un esercizio mentale, una procedura astratta: l'oggetto della valutazione va accuratamente determinato, non può contemplare tutto il sistema, ma è fondamentale che l'obiettivo sia dichiarato, per trasparenza metodologica e per impostare meglio gli strumenti da utilizzare nel processo. Non si dovrebbe inoltre mai perdere di vista il fine a cui si vuole giungere in termini di miglioramento del piano formativo, e si dovrebbero evidenziare esplicitamente i criteri e le *regole del gioco* da applicare.

3. Infine l'evaluation dovrebbe sempre portare allo studio e alla messa a punto di una *strategia*, da attuare nel breve, nel medio e nel lungo periodo. La visione strategica è fondamentale per poter raggiungere dei risultati e identificare buone pratiche migliorative: fa in ogni caso parte integrante dell'approccio strategico anche il costante monitoraggio del processo, che può permettere di riallineare il percorso per portarlo sempre verso gli obiettivi di qualità identificati.

Resta da capire *chi* attua una tale azione di portata così strategica e che presuppone un approccio sistemico e una visione globale dell'organizzazione, del contesto e dello scenario in cui il processo è calato?

Evidentemente non possono bastare le tradizionali figure del progettista di formazione o altri attori impegnati più direttamente nella gestione del processo formativo.

Un approccio così strutturato implica il coinvolgimento di figure orientate al Change Management, al controllo integrato della qualità o al Training Management: figure professionali capaci cioè di avere una visione chiara sia dell'organizzazione e del modo in cui all'interno dell'organizzazione si distribuiscono le conoscenze e si consolidano le competenze, sia della complessità dei processi formativi che implicano innovazione tecnologica e metodologica, come accade nella messa a punto di un sistema di eLearning.

BIBLIOGRAFIA

- Bocconi S., Midoro V. e Sarti L. (1999), *Valutazione della qualità nella formazione in rete. Una metrica della qualità nei processi di formazione collaborativi in rete*, TD - Tecnologie didattiche, n. 16, vol. 1, 1999, pp. 24-40.
- Broadbent B. e Cotter C., *Evaluation e-learning*, Pfeiffer Annual: Training, 2003
- Calvani A., Rotta M., *Fare formazione in internet*, Erickson, 2001.

Kirkpatrick D.L., *Evaluating training programs: the four levels*, Berret – Koehler, 1987

Knowles M., *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, Franco Angeli, Milano, 1997

Horton, W. *Evaluating eLearning*, ASTD, 2001

Merril, M. David. *An Integrated Model for Automating Instructional Design and Delivery*. In *Automating Instructional Design: Concepts and Issues*, edited by Michael Spector, Martha C. Polson, and Daniel J. Muraida. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1993.

Quaglino G. P., *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna, 2001

Trentin G. *Dalla formazione a distanza all'apprendimento in rete*, 2001, F. Angeli

Siti di riferimento

<http://europa.eu.int/comm/education/elearning/index.html>

http://www.brandonhall.com/public/whitepapers/lmk/whitepaper_lmkm260101.PDF

<http://www.education-observatories.net/seequel/index>

NB: tutti i riferimenti online indicati sono risultati attivi al 20 aprile 2006.