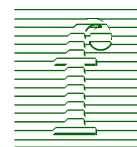


Area Ricerca Formaper



formaper

azienda speciale della
CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI MILANO

CERTIFICATA UNI EN ISO 9001-94

www.formaper.com

**Valutare i risultati della
formazione: i principali
contributi della letteratura**

Antonella Rosso

Aprile 2000

INDICE

1	INTRODUZIONE	3
2	ELEMENTI DI PARTICOLARE INTERESSE SULLA LETTERATURA INERENTE LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE	3
2.2	COSA VALUTARE	3
2.2.1	<i>LA TEORIA DELLA GERARCHIA</i>	<i>4</i>
2.2.2	<i>L’APPROCCIO SISTEMICO</i>	<i>5</i>
2.2.3	<i>VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA FORMAZIONE</i>	<i>6</i>
2.3	COME SI VALUTA: QUALI STRUMENTI UTILIZZARE	9
2.3.1	<i>Valutazione del gradimento.....</i>	<i>9</i>
2.3.2	<i>Valutazione dell’apprendimento</i>	<i>12</i>
2.3.3	<i>Valutazione della trasferibilità.....</i>	<i>14</i>
2.3.4	<i>Valutazione dell’impatto sull’organizzazione</i>	<i>15</i>
2.4	QUANDO VALUTARE.....	16
2.5	PER CHI VALUTARE.....	16
2.6	METODI DI VALUTAZIONE.....	17
3	CONCLUSIONI	19
	BIBLIOGRAFIA.....	20

1 Introduzione

L’obiettivo di questo lavoro è duplice: da una parte ci prefiggiamo di fare sinteticamente il punto sulla letteratura prodotta in tema di valutazione dei risultati della formazione e dall’altra vogliamo utilizzare gli spunti tratti da questa ricognizione per agire concretamente sugli strumenti attualmente in uso al Formaper, proponendo delle modifiche in modo da adottare un metodo di rilevazione diverso da quello utilizzato negli ultimi 10 anni. Il presente lavoro quindi rappresenta la prima di due parti e contiene la panoramica dei principali filoni che trattano del tema di nostro interesse evidenziandone le caratteristiche salienti e le considerazioni più utili per i nostri scopi operativi; la seconda parte contiene la proposta di modifica degli strumenti di valutazione dei corsi Formaper.

2 Elementi di particolare interesse sulla letteratura inerente la valutazione della formazione

Dall’analisi della bibliografia più recente emerge un quadro sostanzialmente omogeneo delle idee prevalenti sul tema della valutazione dei risultati della formazione. Nel corso dei decenni si sono consolidate concezioni comuni su questo tema anche se è ancora tutta da dimostrare l’applicabilità delle tecniche complesse di valutazione.

Quando si parla di valutazione della formazione è importante definire COSA valutare, COME farlo, QUANDO effettuare il processo di valutazione, PER CHI si valuta, all’interno di quale METODO si cala la valutazione.

2.2 COSA VALUTARE

Innanzitutto si deve puntualizzare cosa si intende per **formazione**: Quaglino-Carrozzi (1998) definiscono la formazione come “un processo di **apprendimento** di conoscenze (SAPERE), di abilità e capacità concrete e operative (SAPER FARE), atteggiamenti e comportamenti personalizzati (SAPER ESSERE)”.

Possiamo considerare una definizione ampia della **valutazione** della formazione (Patton 1987) secondo cui la valutazione dei programmi di formazione è costituita dalla sistematica raccolta di

dati e informazioni sui programmi stessi per chiarire, ridurre l’incertezza e fornire delle basi per prendere decisioni in merito alle attività svolte all’interno dei programmi.

Più nello specifico (Quaglino Carrozzi) si può considerare la valutazione intesa come attribuzione di un valore o punteggio a un oggetto (valutazione QUANTITATIVA) ben distinta dalla valutazione intesa come attribuzione di un giudizio (valutazione QUALITATIVA); alcuni autori (Vergani 1996 e Baudino et al. 1992) privilegiano la valutazione considerata dal punto di vista qualitativo cioè l’attribuzione di giudizi di valore ai dati ricavati dal sistema di rilevazione e controllo.

Per realizzare il processo di valutazione si applicano metodologie di ricerca senza però dimenticare che esiste differenza tra ricerca e valutazione (Lichtner 1999): la ricerca vuole giungere ad acquisire nuove conoscenze, la valutazione ha lo scopo di aiutare a prendere decisioni.

L’oggetto della valutazione sono i risultati ottenuti nei tre ambiti di apprendimento citati (sapere, saper fare, saper essere).

Neglia (1999) e Quaglino-Carrozzi classificano i risultati della formazione in quattro livelli successivi: questi sono la base su cui effettuare la valutazione.

2.2.1 LA TEORIA DELLA GERARCHIA

Sostanzialmente questi autori si rifanno alla **teoria della gerarchia** (Kirkpatrick 1960) dove i **risultati della formazione** sono suddivisi tra livelli diversi:

- LIVELLO 1)** Le reazioni: a questo livello si valuta la soddisfazione dei partecipanti relativamente all’esperienza vissuta;
- LIVELLO 2)** L’apprendimento: la valutazione ha per oggetto le conoscenze e le capacità prima e dopo il corso;
- LIVELLO 3)** Il comportamento: si valutano le modifiche nel comportamento sul lavoro;
- LIVELLO 4)** L’organizzazione: si valuteranno i benefici apportati dal formato all’organizzazione in cui lavora.

Non è sufficiente però fermarsi alla teoria della gerarchia che è troppo schematica e si limita a

considerare solo il risultato del processo formativo che è invece un iter lungo e complesso. Consideriamo quindi il punto di vista dell’Approccio Sistemico.

2.2.2 L’APPROCCIO SISTEMICO

Questo approccio è stato sviluppato per affrontare il tema della valutazione da una visuale più ampia rispetto alla teoria della gerarchica che si focalizza solo sui risultati della formazione (puntuale e localizzata al termine del momento di formazione): l’approccio sistemico invece è un processo continuo che copre tutte le fasi dell’intervento e ne consente la correzione durante il suo svolgimento. È pensato per programmi di formazione su larga scala ma può essere adattato a interventi formativi più limitati.

Le fasi in cui si suddivide l’**approccio sistemico** sono le seguenti:

FASE 1) valutazione del contesto: rilevazione dei fabbisogni formativi per attribuire un ruolo all’intervento formativo rispetto agli altri interventi che hanno lo scopo di sviluppare la struttura organizzativa;

FASE 2) valutazione dell’input: consiste nel formalizzare procedure per valutare le risorse disponibili e gli obiettivi programmati (si raccolgono le informazioni necessarie per progettare l’intervento, e si sceglie il modello di valutazione da usare);

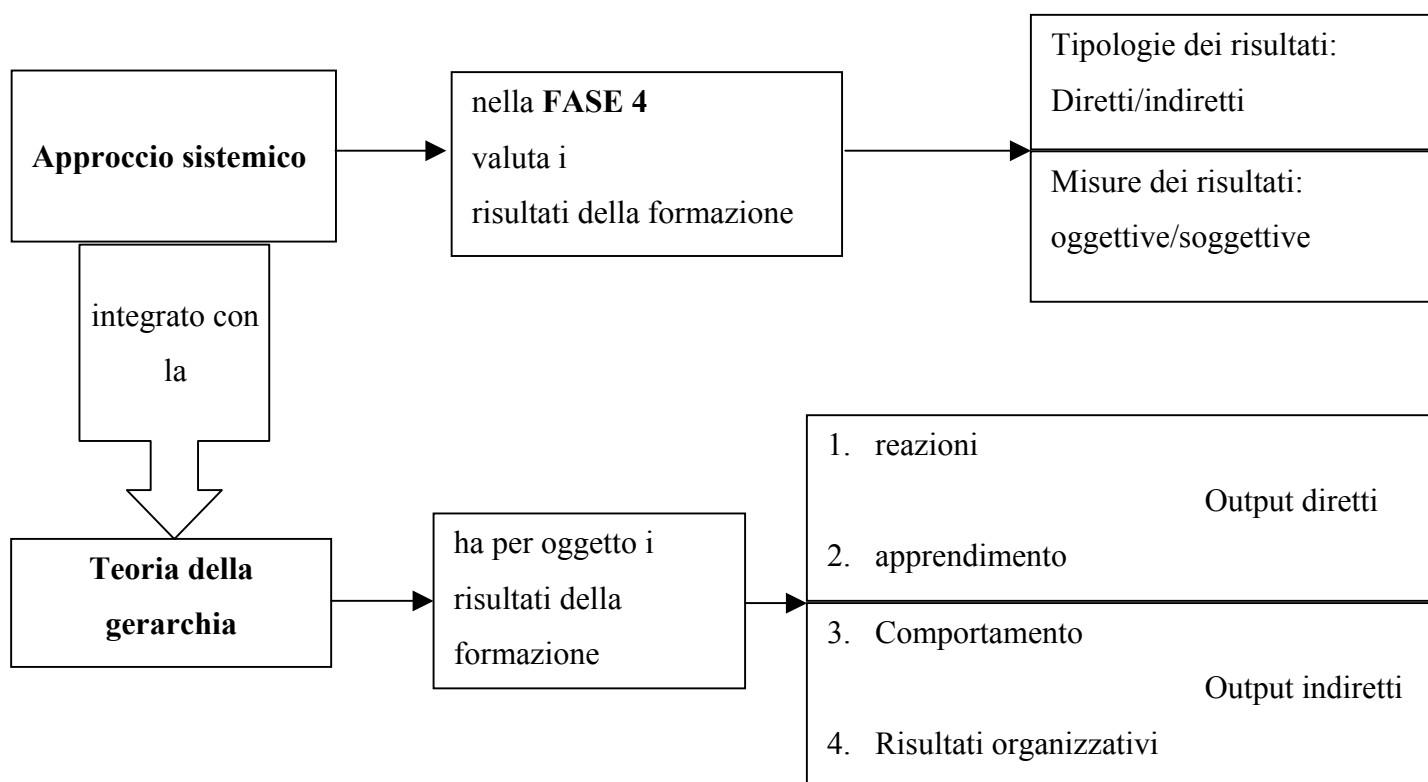
FASE 3) valutazione dell’attuazione dell’intervento: si procede a un monitoraggio continuo del processo formativo per rilevare scostamenti dagli obiettivi o difetti di progettazione, apportando modifiche nel corso della formazione;

FASE 4) valutazione dei risultati: si raccolgono dati sui risultati dell’attività formativa in tutte le fasi analizzate

Un sistema della valutazione della formazione opportunamente integrato sarà quello che considera il punto di vista dell’approccio sistemico, la cui ampia visuale considera tutto il processo formativo, arricchito dall’analisi che la teoria della gerarchia fa dei risultati della formazione nelle 4 fasi elencate.

2.2.3 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA FORMAZIONE

Infatti i lavori più recenti di Neglia (1999) e Quaglini Carrozzi adottano l’approccio sistemico ma focalizzano la loro attenzione sulla quarta fase (valutazione dei risultati) che è poi quella più interessante anche per i nostri scopi, secondo la classificazione che la teoria della gerarchia fa di questi stessi risultati:



Ci si avvale quindi delle indicazioni date dalla teoria della gerarchia per individuare i risultati della formazione ma il processo di valutazione applicato si ispira all’approccio sistemico che non colloca questi risultati solo alla fine dell’iter formativo ma li vede diffusi lungo tutta la durata dell’intervento stesso.

I risultati della formazione dei quattro livelli indicati possono essere valutati tramite misure oggettive, quindi non soggette ad opinione, o misure soggettive fondate su opinioni e giudizi; le stesse misure si distinguono poi tra dirette (misurano in modo diretto i risultati di un comportamento) e indirette (collegano indirettamente risultati e comportamenti).

Seguendo i lavori degli autori che hanno svolto analisi recenti in questo senso, diamo un contenuto

ai risultati della formazione nei 4 livelli proposti dalla teoria della gerarchia.

2.2.3.1 LE REAZIONI

Le reazioni che vengono raccolte a questo livello, detto anche valutazione della didattica, sono (Quaglino-Carrozzi) le impressioni dei partecipanti sull’esperienza formativa, sulla struttura del progetto e sullo svolgimento concreto del percorso di formazione¹, sulla qualità della didattica², sul grado di soddisfazione, apprezzamento e gradimento tratto dal momento di formazione³.

Neglia definisce questa fase come quella in cui si valutano le opinioni e i giudizi di coloro che hanno partecipato all’intervento formativo: è un tipo di rilevazione facile da attuare e riguarda fenomeni di superficie però permette anche di valutare le capacità dei docenti e dei formatori di creare un buon clima e un rapporto di fiducia con gli allievi. Si tratta del primo feedback che il formatore può rilevare dall’intervento formativo. Solitamente la rilevazione viene effettuata l’ultimo giorno di formazione ma è opportuno che avvenga anche durante l’intervento. I temi oggetto di valutazione sono molteplici e possono variare dagli aspetti organizzativi, all’applicabilità dei contenuti, alla soddisfazione delle aspettative (per un elenco completo si veda la nota 4).

2.2.3.2 VALUTAZIONE DELL’APPRENDIMENTO

E’ un’operazione più complessa della precedente perché scende più in profondità e deve tener conto degli obiettivi e dei contenuti della formazione, deve confrontare il prima e il dopo nei comportamenti coinvolgendo i superiori, i colleghi, i collaboratori e attuando un’analisi che chiede il contributo di formatori, psicologi, teorici dell’organizzazione, etc.). Mentre Neglia separa concettualmente l’acquisizione di conoscenze e di capacità (entrambi output diretti della formazione perché direttamente dovuti al fatto che si è attinto ad un’esperienza formativa) e quindi i relativi momenti di valutazione in:

- valutazione dell’apprendimento delle conoscenze acquisite

¹ lezioni, discussioni, lavori di gruppo, clima d’aula.

² organizzazione efficiente, coerenza e continuità del programma, chiarezza e completezza degli argomenti, innovatività dei materiali, preparazione dei docenti.

³ coinvolgimento realizzato, interesse e motivazione, positività delle relazioni tra i partecipanti.

- valutazione dell’apprendimento di capacità e abilità da applicare sul lavoro,

Quaglino-Carrozzi unificano questi due tipi di risultati definendoli “i traguardi, i vantaggi e i benefici ottenuti attraverso o per mezzo della partecipazione al corso di formazione”. Questi traguardi sono l’esito dell’azione di formazione proposta dai docenti e consistono nell’ampliamento che ciascuno dei partecipanti ha potuto raggiungere nel proprio bagaglio di conoscenze e abilità. Non è quindi semplice né opportuno secondo questi autori separare nettamente l’acquisizione di conoscenze e di capacità dovute all’esperienza formativa e di conseguenza i corrispondenti momenti di valutazione.

2.2.3.3 VALUTAZIONE DEL CAMBIAMENTO DEL COMPORTAMENTO SUL LAVORO

Si tratta di un output indiretto della formazione: ciò comporta un aumento delle difficoltà in sede di valutazione perché il cambiamento del comportamento non dipende solo dalla formazione (di qui la motivazione alla indirettualità dell’output considerato) ma anche da fattori aziendali e dalle caratteristiche dell’individuo stesso, entrambi ambiti difficilmente considerabili: ne consegue un’inevitabile impossibilità di isolamento delle variabili. Quaglino Carrozzi parlano di VALUTAZIONE DELLA TRASFERIBILITÀ quando si riferiscono a questo livello. Considerano i risultati operativi dell’apprendimento, cioè come effettivo ampliamento, miglioramento e arricchimento del sapere, saper fare e saper essere rilevabile in concreto nella situazione lavorativa. Si dovrebbe verificare così quali nuove conoscenze, capacità e qualità acquisite tramite il corso siano state effettivamente utilizzate. La valutazione della trasferibilità può essere affrontata con l’obiettivo di misurare il miglioramento nella qualità dei risultati di lavoro, in concreto nell’ambito del comportamento organizzativo e della prestazione di lavoro.

Nonostante in teoria gli autori affrontino l’analisi di questo momento di valutazione, non vengono forniti suggerimenti né esempi concreti su come si possa impostare tale momento di valutazione vista la difficoltà del tema e la connessa dispendiosità di eventuali tentativi di valutazione.

2.2.3.4 VALUTAZIONE DELL’IMPATTO SULL’ORGANIZZAZIONE

Ancor più complicato è il quarto livello di valutazione: la bibliografia considerata accenna che a livello dell’organizzazione si può tentare una valutazione sia su variabili che non si possono misurare in termini economici (qualità del lavoro, clima lavorativo) sia su variabili che si possono

misurare (vendite, redditività); mentre la valutazione del primo tipo di variabili resta improbabile, l’analisi del secondo tipo di variabili è concretamente realizzabile ma rimane un problema a monte perché risulta impossibile separare di fronte a una variazione reddituale (ad esempio) quella componente della variazione dovuta a comportamenti e decisioni conseguenti alla specifica esperienza formativa da quella dovuta a cause indipendenti alla formazione.

In sostanza la prassi della valutazione della formazione è costituita da esperienze relative ai primi due livelli di risultati della formazione enunciati dalla teoria della gerarchia. Il miglioramento che si può realizzare nell’attuare progetti di valutazione è relativo al tipo di approccio con cui affrontare i primi tre livelli di valutazione adottando il punto di vista dell’approccio sistemico che vede la pianificazione e le decisioni relative alla valutazione inserite fin dall’idea del progetto di formazione.

2.3 COME SI VALUTA: QUALI STRUMENTI UTILIZZARE

Schematizzeremo di seguito per i primi due livelli di valutazione gli strumenti più frequentemente utilizzati; per il terzo livello si elencheranno gli strumenti più idonei (pur nei limiti intrinseci a questo livello specifico); infine per il quarto livello si accennerà ai problemi ancora tutti aperti dovuti alla complessità del livello stesso di analisi.

Ogni fase richiede che vengano definiti degli strumenti specifici che verranno poi adattati ai singoli casi da valutare concretamente.

La gamma possibile di strumenti di valutazione individuati da Quaglino-Carrozzi sono ottenuti incrociando i tipi di dati su cui si effettua la valutazione (quantitativi e qualitativi) con il livello di approfondimento valutativo che si desidera raggiungere (analitico e sintetico). Le informazioni quantitative si desumono tramite questionari a risposta chiusa in cui si predefinisce una gamma fissa e limitata di risposte possibili per ciascuna domanda o si richiede una classificazione di valore da legare a un tema prescelto (attribuzione di punteggio). Le informazioni qualitative sono giudizi e opinioni che emergono tramite interviste con domande aperte cioè non precodificate nelle possibili risposte: sarà cura dell’intervistatore trovare un filo per condurre l’intervista ma già nella fase di stesura del questionario andranno tenute ben presenti le finalità e le aree tematiche che ci si prefigge di approfondire, includendole tutte nella traccia del questionario.

2.3.1 Valutazione del gradimento

A questo primo livello di valutazione si misura il **gradimento** espresso dai partecipanti ad un’esperienza formativa. Si possono avere quattro strumenti di valutazione, incrociando tipi di misurazioni e tipi di valutazioni possibili.

	VALUTAZIONE SINTETICA	VALUTAZIONE ANALITICA
misure quantitative	Questionario Breve	Questionario completo
misure qualitative	Questionario di Autoriflessione	Intervista di autoriflessione

I due strumenti quantitativi sono:

- QUESTIONARIO BREVE che contiene un numero ridotto di temi indagati e di domande su ciascun tema; è una sintesi del secondo strumento
- QUESTIONARIO COMPLETO che riguarda tutti⁴ gli aspetti dell’attività formativa (dalle attese sul corso, ai contenuti, ai materiali, alla trasferibilità) con un numero di domande elevato per ciascun aspetto indagato.

Per entrambi questi strumenti possiamo scegliere di adottare una particolare tipologia di risposta scelta tra le seguenti diverse “**scale**”:

⁴ Le reazioni dei partecipanti possono riguardare molteplici aspetti dell’attività di formazione, indicativamente sintetizzabili nei seguenti dieci: 1. Attese verso il corso; 2. Obiettivi; 3. Contenuti; 4. Metodi; 5. Durata/articolazione; 6. Materiali; 7. Organizzazione/logistica; 8. Docenti; 9. Partecipanti; 10. Attese di trasferibilità.

- * si può chiedere di posizionarsi tra due aggettivi opposti lungo una scala crescente di valori numerici (scale di reazione)⁵ per indicare a quale dei due poli ci si considera maggiormente vicini;
- * si può chiedere di esprimere un giudizio riguardo a un singolo tema tramite una scala di valori progressivi (scale di punteggio)⁶;
- * si può chiedere di esprimere il grado di accordo o disaccordo, tramite una scala crescente, rispetto a determinate affermazioni dove il punteggio minimo rappresenta totale disaccordo con l’affermazione e il punteggio massimo significa massimo accordo con la stessa (scale di opinione)⁷.

Nel questionario breve si individuano alcune aree della didattica di cui si vuole valutare la qualità e si stabiliscono pochi quesiti riguardo a queste aree.

Nel questionario lungo è invece opportuno sondare tutti gli aspetti dell’attività di formazione al livello più approfondito.

Lo strumento “breve” è più agevole e snello ma fornisce poche informazioni relativamente al momento di formazione; lo strumento “lungo” è più articolato e pesante ma fornisce informazioni di dettaglio. A seconda del tipo di corso oggetto di valutazione e degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere tramite la stessa, si sceglierà se adottare uno strumento di sintesi o di analisi.

Sul fronte degli strumenti qualitativi, abbiamo:

⁵ I metodi utilizzati nel corso sono stati:

obsoleti	1	2	3	4	5	moderni
noiosi	1	2	3	4	5	interessanti

.....

⁶ i materiali utilizzati nel corso sono stati:

utili	1	2	3	4	5
chiari	1	2	3	4	5

.....

⁷ Il clima creatosi in aula ha facilitato l’apprendimento e la discussione	1	2	3	4	5
il rapporto con i docenti ha agevolato la creazione di un buon clima d’aula	1	2	3	4	5

- QUESTIONARIO DI AUTORIFLESSIONE: è costituito da un numero ridotto di domande aperte volto a cogliere l’impressione complessiva sull’esperienza formativa⁸;
- INTERVISTA DI AUTORIFLESSIONE: ha lo scopo di indagare in maniera approfondita e analitica gli aspetti dell’esperienza formativa: ha un numero elevato di domande aperte⁹.

2.3.2 Valutazione dell’apprendimento

Al secondo livello di valutazione si vuole cogliere quali capacità hanno sviluppato i partecipanti: se relative al sapere (dati, informazioni e nozioni), al saper fare (capacità) o al saper essere (qualità) tramite strumenti anche qui di tipo qualitativo o quantitativo. Sarà più semplice indagare l’acquisizione di conoscenze con questionari, test a risposta multipla, completamento di definizioni: tale indagine se svolta **durante** la formazione rende consapevole il formato della coincidenza tra sforzi e risultati previsti e si trasforma quindi in uno strumento di apprendimento; sarà più complesso nel caso di capacità e qualità (che sono sostanzialmente atteggiamenti e comportamenti) dove lo strumento di valutazione più adatto è simulare il contesto in cui le capacità verranno applicate e osservare il comportamento di chi ha partecipato alla formazione: è chiaro che si può attuare solo una valutazione limitata perché le capacità crescono solo applicandole nel contesto lavorativo. I risultati si possono desumere confrontando gli obiettivi dichiarati dai docenti con i traguardi raggiunti dai partecipanti (giudizio relativo agli obiettivi didattici) oppure confrontando il bagaglio dell’allievo in termini di conoscenze, capacità, qualità, prima e dopo l’esperienza formativa (si risale alla fase di analisi dei bisogni e definizione degli obiettivi e si confrontano i dati raccolti prima e dopo il corso tramite osservazione diretta del formatore che affianca il formato o ricostruzione soggettiva del proprio comportamento da parte del partecipante).

Gli strumenti proposti per questo secondo livello sono:

⁸ Le risposte sono considerazioni che vogliono cogliere il grado di significatività attribuito dai partecipanti all’esperienza formativa (Ciò che ho maggiormente ricavato dal corso è _____; Gli aspetti più positivi di questa esperienza sono stati _____). Questo tipo di analisi consente anche di evidenziare quali siano le eventuali aree su cui c’è insoddisfazione da parte del partecipante.

⁹ E’ un’intervista che vuole pervenire a un livello di analisi completo e profondo, indagando nel dettaglio i diversi aspetti dell’esperienza vissuta tramite domande articolate e collegate che facciano emergere un quadro ampio e dettagliato dell’interpretazione data dal partecipante sulla propria percezione (In quale misura il corso ha corrisposto alle sue attese professionali? Quali di queste attese ritiene che il corso abbia potuto soddisfare?)

- QUESTIONARIO DI FOLLOW UP¹⁰: ha lo scopo di sondare se il corso ha agevolato (intenzionalmente o meno) lo sviluppo di nuove capacità (risoluzione dei problemi, comunicazione, negoziazione, etc.) e qualità (autonomia, flessibilità, creatività, etc.). Rappresenta una sorta di autovalutazione dell’apprendimento (soggettivo) e un indicatore parametrico dell’incremento o decremento delle capacità e qualità percepite dal soggetto e non un’esatta (impossibile) misurazione dell’apprendimento.

	VALUTAZIONE SINTETICA	VALUTAZIONE ANALITICA
Misure Quantitative	Questionario di follow up	Test di livello
misure qualitative	Intervista di autovalutazione	Simulazione del contesto

- TEST DI LIVELLO¹¹: hanno lo scopo di cogliere l’acquisizione di determinate conoscenze e informazioni di base tramite domande molto formalizzate e molto tecniche.

¹⁰ Ad esempio se si vuole indagare lo sviluppo della capacità di risoluzione dei problemi conseguita durante il corso si può chiedere: In quale misura ritiene che la partecipazione al corso le abbia consentito di apprendere a

individuare informazioni da acquisire pertinenti al problema	1	2	3	4	5
acquisire le informazioni	1	2	3	4	5
cercare fonti di informazione alternative	1	2	3	4	5

.....

¹¹ Quale tra le definizioni è quella esatta?
Il budget è: un sistema di controllo
una voce di bilancio
.....

- INTERVISTA DI AUTOVALUTAZIONE¹²: ha lo scopo di valutare l’acquisizione di capacità e qualità in modo da cogliere giudizi e opinioni personali attraverso un colloquio diretto che vada in profondità rispetto all’esperienza di apprendimento e svisceri anche i motivi del successo o dell’insuccesso nell’apprendimento.
- SIMULAZIONE DEL CONTESTO: ha l’obiettivo di testare in concreto in un ambito il più possibile simile a quello quotidianamente operativo le capacità sviluppate durante il corso di formazione.

2.3.3 Valutazione della trasferibilità

In questo terzo livello della valutazione si vogliono cogliere i miglioramenti nella prestazione lavorativa e nei comportamenti organizzativi generati da ciò che si è appreso durante la formazione. La difficoltà intrinseca a questo livello di valutazione è quella di stabilire quali cambiamenti dimostrano un miglioramento e se questi cambiamenti sono stati messi in atto dopo il corso di formazione.

	COMPORAMENTI	PRESTAZIONI
misure quantitative	Questionario di follow up	Griglia di analisi delle prestazioni
misure qualitative	Intervista di autovalutazione	

Le misurazioni possono essere quantitative o qualitative, i cambiamenti possono riguardare le singole prestazioni o, a un livello più complesso, i comportamenti.

¹² Come valuta in generale l’apprendimento maturato nel corso a cui ha partecipato?

Quali sono le nuove conoscenze che ritiene di aver acquisito nel corso?

.....

Gli strumenti di valutazione per questo livello sono già stati considerati nel paragrafo precedente almeno per quanto riguarda il livello dei comportamenti. Per quanto riguarda la misurazione quantitativa delle prestazioni si può utilizzare una:

- GRIGLIA DI ANALISI DELLE PRESTAZIONI¹³: è uno strumento quantitativo che ha lo scopo di valutare quanto la formazione ha contribuito agli specifici risultati di lavoro ottenuti (confrontando gli obiettivi affidati con quelli effettivamente realizzati).

2.3.4 Valutazione dell’impatto sull’organizzazione

Per il quarto livello di valutazione dei risultati della formazione si possono accennare alcune considerazioni e suggerimenti teorici. Un intervento opportuno potrebbe essere quello di individuare a monte della formazione le variabili organizzative coerenti con gli obiettivi della formazione. Per Neglia la valutazione dei risultati organizzativi ha lo scopo di valutare se ciò che è stato appreso e se i cambiamenti sopravvenuti nei comportamenti del formato si traducono in risultati utili per l’organizzazione in cui lavora. Questo tipo di valutazione permette di definire gli obiettivi che la formazione vuole realizzare nell’organizzazione in cui opera l’utente e su questi obiettivi permette di valutare i risultati dell’intervento. E’ però difficile separare i risultati organizzativi ottenuti grazie all’intervento formativo da risultati organizzativi dovuti ad altre cause. Questa fase di valutazione potrebbe prefiggersi quindi l’obiettivo di dare una dimensione economica ai risultati ottenuti per poterli confrontare con le risorse impiegate (esprese in termini monetari) e pervenire ad una valutazione dell’investimento in formazione. Non sono però ancora disponibili metodi di valutazione economica della formazione soprattutto se riferiti alla formazione manageriale che (a differenza della formazione professionale) non genera ricavi propri diretti. Per misurare quantitativamente quale sia il contributo dato al raggiungimento degli obiettivi aziendali tramite l’azione formativa, si potrebbero quindi rapportare i costi ai benefici, facendo uso di indicatori economici. L’apporto qualitativo a questo livello di analisi potrebbe essere desunto dai

13

Obiettivi o compiti affidati	Qualità della prestazione degli obiettivi o compiti realizzati	Miglioramento della prestazione attribuibile alla formazione
.....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3
.....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3

livelli precedentemente elencati (1,2 e 3): la valutazione del gradimento, dell’apprendimento e della trasferibilità potrebbero dare indicazioni sull’incremento della qualità della prestazione e delle capacità organizzative di chi ha seguito il percorso formativo.

2.4 QUANDO VALUTARE

Come abbiamo visto i risultati della formazione secondo la teoria della gerarchia sono rilevati soltanto alla fine del processo di formazione: quanto più i risultati si collocano in alto nella scala dei 4 livelli tanto più si valuta che abbia avuto successo l’intervento formativo. Considerata a sé stante tale teoria risulta però eccessivamente semplicistica.

Il punto di vista dell’approccio sistemico supera questo limite temporale imposto dalla teoria della gerarchia e colloca la valutazione durante tutto il processo di formazione stesso.

La collocazione temporale del momento di valutazione varia a seconda del livello di valutazione che stiamo affrontando. Per il primo livello di valutazione (soddisfazione) e per il terzo (trasferibilità) si può attuare una verifica solo al termine del percorso di valutazione (ma anche dopo un certo periodo dalla conclusione del corso per poter confrontare le risposte date a caldo): si potrebbe anche ipotizzare un check della soddisfazione a metà corso per valutare il buon andamento dello stesso; per il secondo livello (apprendimento) è opportuno somministrare gli strumenti di valutazione prima e dopo l’intervento formativo per poter evidenziare i cambiamenti sopravvenuti grazie al corso di formazione stesso.

In ogni caso l’intervento di valutazione dovrà essere pensato e impostato prima e durante il progetto di formazione perché rappresenta una parte fondamentale di questo.

2.5 PER CHI VALUTARE

A seconda del destinatario cambia il metodo e cambiano i contenuti dell’analisi di valutazione. Si può considerare come destinatario della valutazione ciascuno degli attori coinvolti prima, durante e dopo il corso di formazione vero e proprio (i rappresentanti delle aziende, gli enti pubblici, le associazioni di categoria eventualmente coinvolti nella definizione degli obiettivi di partenza, la scuola di formazione, i corsisti, l’ente o l’azienda dove il partecipante lavora).

Ad esempio finalità e metodi di valutazioni specifici dovrebbero essere applicati se si volessero valutare i risultati dell’intervento formativo dal punto di vista di un ente pubblico o di

un'associazione di categoria coinvolta nel progetto di formazione: bisognerebbe sondare quali risultati ha avuto la formazione sui sistemi produttivi territoriali, sul tessuto imprenditoriale e sulla dinamica dell'occupazione (Assefor 1997).

Concentrandosi sui due attori che sono di maggiore interesse per noi possiamo notare che una valutazione fatta per la scuola di formazione (concernente quindi la soddisfazione del cliente e la qualità dell'azione formativa) avrà obiettivi diversi da quelli di una valutazione fatta dal punto di vista del partecipante (che verte sui temi dell'apprendimento e della trasferibilità): di fatto però i due ambiti si intersecano perché la scuola di formazione per giungere ad una sua valutazione deve anche analizzare le fasi dell'apprendimento e della didattica. Il modello e gli strumenti presentati in questa sintesi infatti dimostrano come questi livelli di valutazione siano strettamente legati tra loro e reciprocamente funzionali. E' quindi importante, per impostare correttamente un'analisi di valutazione, identificare i destinatari del processo che si vuole mettere in atto.

2.6 METODI DI VALUTAZIONE

In questo paragrafo citeremo alcuni metodi di valutazione della formazione utilizzabili dagli istituti pubblici (Neglia 1999) che per estensione potrebbero essere applicati nelle Scuole di formazione.

Un problema relativo alle metodologie e strumenti di valutazione della formazione da parte di istituti pubblici è che tali strumenti sono nati all'interno di imprese e quindi spesso poco adatti a calarsi in una realtà con esigenze diverse da quelle di una struttura pubblica. Abbiamo cinque possibili metodi quantitativi per la valutazione della formazione.

1. Analisi costi benefici

Anche gli istituti pubblici utilizzano l'analisi costi-benefici per decidere sugli investimenti da effettuare e sulla convenienza economica di scelte operative (sia prima di attuarli che dopo) quantificando i costi e i benefici dell'intervento stesso: il punto debole dell'analisi consiste nel fatto che i benefici sono difficilmente quantificabili. L'analisi costi-benefici ha l'obiettivo di valutare se un progetto di formazione è socialmente utile; in alternativa si potrebbe adottare l'analisi costi-efficacia che cerca di minimizzare i costi necessari per raggiungere un obiettivo.

2. Analisi degli andamenti reddituali

E' un approccio alla valutazione che si basa sul rapporto tra formazione e reddito percepito dai formati: gli investimenti in formazione dovrebbero migliorare capacità e conoscenze,

conseguentemente implicando un effetto sulla retribuzione di chi ha partecipato al corso di formazione. Si presuppone in questa analisi che il salario quantifichi il contributo che il singolo lavoratore dà al processo produttivo. Anche questo approccio ha degli evidenti limiti dovuti all'eccessiva semplificazione del legame formazione-produttività-salario e al fatto che ignora le esternalità presenti a condizionare il legame.

3. Analisi del rapporto formazione output

È un metodo per valutare il contributo della formazione all'output del processo produttivo: si confrontano processi identici in tutto tranne che nell'input formativo. È un metodo valido concettualmente ma è difficile da applicare. È difficile isolare le variabili che intervengono, escludendo la formazione, per valutare il contributo della formazione all'output.

4. Valutazione degli esiti occupazionali dei formati

È un tipo di valutazione che si utilizza soprattutto nel campo della formazione professionale. Raccoglie i dati relativi alla posizione sul mercato del lavoro di chi ha seguito il corso di formazione, valutata dopo il corso e a più riprese. Oltre alla rilevazione quantitativa (numero di persone inserite nel mercato del lavoro dopo il corso) si valuta la qualità dell'inserimento (soddisfazione, utilizzo delle conoscenze acquisite durante il corso, aumento delle responsabilità, etc.). Si sottopone ai formati o a un loro campione una scheda per rilevare dati anagrafici, tipo corso frequentato, situazione occupazionale, caratteristiche dell'unità lavorativa di impiego.

5. Valutazione dei costi per fasi, prodotti o elementi del processo o della struttura formativa

Questo approccio quantifica in termini monetari il costo dell'intervento formativo o dell'attività della scuola di formazione considerando il numero di formati, o il numero di ore erogate o il numero di utenti che trovano un'occupazione: si quantificano così le risorse economiche necessarie alla formazione di una persona o il costo di una singola fase del processo formativo in termini dell'unità utilizzata per il raffronto. I risultati si comparano con quelli di altri enti di formazione o con standard di costo ritenuti ottimali.

Questi cinque metodi citati sono approcci quantitativi: la scuola di formazione in cui queste metodologie vengono utilizzate deve quindi disporre di dati e informazioni in serie storiche sempre aggiornati se vuole utilizzare questi metodi in modo efficace.

Gli strumenti qualitativi, hanno invece lo scopo di valutare se gli elementi che vengono utilizzati in

un intervento formativo riescono a garantire una risposta adatta ai bisogni rilevati. La qualità è data dall’adeguatezza delle strutture della scuola, dalle caratteristiche personali dei docenti, dalla rispondenza dei servizi di informazione e orientamento, etc.

Citiamo per ultimo un metodo che utilizza sia strumenti quantitativi che qualitativi nella valutazione dei risultati della formazione.

6. Audit della formazione

Un altro metodo che si può applicare all’interno di un ente pubblico è quello dell’auditing della formazione che consiste nell’esaminare in modo sistematizzato e tramite criteri espliciti un sistema di formazione, i suoi risultati, i suoi effetti: l’obiettivo è quello di evidenziare i problemi esistenti nel sistema e individuare degli interventi che diano risposte adeguate. L’audit della formazione può avere come obiettivo la valutazione dell’intero istituto di formazione, o uno specifico piano di formazione, o un singolo corso, dal punto di vista della struttura e dei loro risultati per migliorarne efficacia ed efficienza.

Questa analisi si basa su indicatori di soglia rispetto ai quali confrontarsi per valutare l’adeguatezza della struttura formativa e del corso di formazione. Gli strumenti per attuare l’audit sono il controllo di gestione, l’analisi organizzativa e le testimonianze di coloro che sono coinvolti nella struttura. Il metodo dell’audit ha le potenzialità per valutare l’intero sistema di produzione della formazione e non solo un singolo corso di formazione.

In questo metodo di valutazione della formazione la qualità è il parametro principale rispetto a cui si attua la valutazione: tale metodo è quindi più completo di quelli enunciati in precedenza che si limitano a utilizzare strumenti quantitativi.

3 Conclusioni

La letteratura analizzata evidenzia i risultati raggiunti sul tema della valutazione delle formazione e le difficoltà ancora insite in esso. Allo stato dell’arte i primi livelli di valutazione dei risultati della formazione presentati dalla Teoria della Gerarchia (reazioni e apprendimento) sono quelli ampiamente teorizzati e per questi sono stati prodotti strumenti di valutazione concretamente utilizzabili. Per i successivi livelli (comportamento e organizzazione) invece si sono evidenziate le difficoltà di analisi e di applicazione degli strumenti prodotti in quanto gli obiettivi e il contesto d’analisi sono particolarmente complessi.

È stato anche sottolineato l'approccio con cui si affrontano i livelli della valutazione: l'Approccio Sistemico evidenzia l'importanza di pensare alla valutazione della formazione fin dalle prime fasi della progettazione dell'iter formativo. Gli obiettivi, i metodi, gli strumenti e il momento (ex ante, in itinere, al termine o ex post) della valutazione degli interventi formativi vanno definiti in base ad obiettivi, metodi, strumenti e tempi del corso di formazione oggetto di valutazione. In questo modo valutazione e formazione acquisteranno maggiore incisività e coerenza e la prima sarà funzionale ad un continuo miglioramento della seconda.

La seconda parte del lavoro conterrà delle proposte di intervento, basate sulle considerazioni fatte nella presente parte, aventi lo scopo di modificare gli strumenti di valutazione dei risultati della formazione attualmente in uso al Formaper.

Bibliografia

Autore / curatore	titolo	editore	Anno
Amietta Pierluigi	La valutazione della formazione	Unicopli	1998
ASSEFOR	Guida per la pianificazione ed il controllo degli interventi formativi	ASSEFOR	1997
Baudino R. Nicoletti V.	Sviluppo e gestione degli interventi formativi	Armando, Roma	1992
Carrozzini G. Quaglino G.	La valutazione dei risultati	Isvor Fiat	1998
Cesareo V. Vergani A.	La valutazione e il controllo di qualità nelle iniziative di formazione continua. L'analisi di alcuni casi europei	Tratto da Cesos "La valutazione di qualità e l'analisi di costi e benefici in iniziative e strutture dedicate alla formazione professionale" Progetto Leonardo	1995-1997
Kirkpatrick D.	How evaluate training programs: an abstract	Journal of american society of training directors	XIV, 6, 1960
Lichtner Maurizio	La qualità delle azioni formative	Franco Angeli	1999
Monasta Attilio	Mestiere progettista di formazione	Nuova Italia Scientifica	1997
Neglia Giorgio	La valutazione della qualità della formazione: esperienze a confronto	Lupetti	1999
Pitoni Isabella	La qualità dei progetti di formazione. Manuale di supporto per gli operatori	ISFOL	1998
Quaglino Gian Piero	Scritti di formazione	Franco Angeli	1999
Vergani A.	La valutazione di qualità nella formazione: esperienze e problemi in prospettiva istituzionale e aziendale	Tratto da Cesos "La valutazione di qualità e l'analisi di costi e benefici in iniziative e strutture dedicate alla formazione professionale"	1996