



## "PROCESSO DI ACCREDITAMENTO MASTER ASFOR"

### Tabella di sintesi dei requisiti minimi e obbligatori \*

#### OBIETTIVO

L'obiettivo realistico del "Processo di Accredimento dei Master" - attivo dal 1989 - nel nostro paese e in questo periodo storico, è quello di distinguere programmi Master che rispettano una significativa soglia di requisiti, da valutare nel complesso e non singolarmente, dalla miriade di programmi, spesso della durata di pochi giorni e con contenuti estremamente ridotti e specialistici, che pure sono presentati sul mercato con la denominazione MASTER. A tal fine la richiesta di accreditamento può essere formulata da Master che abbiano svolto almeno 3 edizioni. L'accREDITamento ha una validità massima di 5 anni.

#### CHE COSA SI INTENDE PER PRODOTTO MASTER

ASFOR, in accordo con le indicazioni elaborate anche a livello europeo nell'ambito degli appositi organismi associativi (EFMD, EQUAL, CEEMAN) ha individuato tre diverse tipologie di Master di contenuto aziendale e gestionale:

**Tipo A. Master in General Management:**

Questi corsi hanno tipicamente un'impostazione di carattere generale che tocca tutte le principali aree funzionali e di attività delle aziende. Essi sono destinati di norma a giovani laureati senza una significativa esperienza lavorativa e sono intesi quindi come completamento di una formazione di tipo universitario per l'inserimento in un percorso di carriera aziendale.

**Tipo B. Master Specialistici:**

Tali corsi servono ad approfondire le conoscenze di una specifica funzione, area dell'azienda o settore di attività. Essi sono di norma destinati a studenti che abbiano in precedenza conseguito una laurea con contenuti formativi coerenti e significativi rispetto alla specializzazione considerata. Anche questa tipologia di Master non richiede normalmente una preventiva esperienza lavorativa, sebbene qualche partecipante possa accedervi dopo diversi anni di lavoro.

**Tipo C. Master in Business Administration (MBA):**

Questi Master presentano dei programmi formativi di tipo generalistico che mirano ad integrare le conoscenze/competenze nelle diverse aree aziendali secondo un'ottica manageriale di tipo strategico. Essi sono tipicamente rivolti a partecipanti con una significativa esperienza lavorativa di tipo aziendale e hanno l'obiettivo di favorire un cambiamento nel ruolo professionale precedentemente ricoperto oppure di favorire un'accelerazione nel percorso di carriera.

Le tipologie di Master possono prevedere anche moduli didattici realizzati mediante FAD e FOL nel rispetto dei criteri e degli standard che regolano il processo di accreditamento ASFOR.

#### RECLUTAMENTO E SELEZIONE DEI CANDIDATI

**Requisiti candidati:** Per tutte le tipologie di Master i candidati devono essere in possesso di un diploma di laurea (primo livello) o di una laurea magistrale (secondo livello) oppure di un titolo equivalente conseguito all'estero.

Per i candidati al Master in Business Administration è richiesta inoltre un'esperienza lavorativa di almeno 3 anni in una posizione significativa a livello aziendale se gli stessi sono in possesso di un diploma di laurea (primo livello), e di 2 anni se in possesso di una laurea magistrale (o di una laurea del vecchio ordinamento). Nel caso in cui i candidati a tale Master presentino elevati requisiti professionali ed un forte profilo culturale le Scuole potranno valutare la possibilità di ammissione, in via eccezionale, anche in assenza di un titolo di laurea universitario.

**Procedura di ammissione:** La procedura di ammissione deve prevedere un processo di selezione formalizzato e finalizzato a identificare potenzialità, attitudini e motivazioni dei candidati a ricoprire funzioni manageriali. Oltre alle tradizionali fasi di accertamento preliminare (analisi del curriculum studi e professionale, prove scritte, test psico-attitudinali, prove dinamiche di gruppo, colloqui individuali -motivazionali e di orientamento), i contenuti e le caratteristiche del processo di selezione devono essere adeguati rispetto alle specifiche tipologie di Master.

La Scuola deve comunque documentare analiticamente tutti gli elementi e le fasi significative del processo di selezione: numero di domande pervenute, numero di partecipanti alle prove di selezione, numero di ammessi, numero di borse di studio (totali o parziali) assegnate, ecc..

#### PROCESSO DIDATTICO

Durata minima e articolazione	<u>Master in General Management</u>	<u>Master Specialistico</u>	<u>Master in Business Administration</u>
	Complessiva: 1200 ore (incluso tirocinio in azienda)	Complessiva: 1000 ore (incluso tirocinio in azienda)	Complessiva: 500 ore

Per tali tipologie di Master le attività didattiche comunque strutturate (lezioni, esercitazioni, lavoro di gruppo, progetti applicativi) non possono essere inferiori rispettivamente a 600 e 500 ore.

Internship e Progetti sul campo	<u>Master in General Management e Master Specialistici</u>	<u>Master in Business Administration</u>
	Durata minima: 400 ore	Tale tipologia di Master, essendo destinata a soggetti con significativa esperienza lavorativa, non richiede obbligatoriamente attività di internship aziendale; è tuttavia indispensabile che il corso preveda, oltre alle attività didattiche strutturate, anche la realizzazione di un progetto di ricerca o di consulenza sul campo o di un'altra qualificata attività equivalente (es. ricerca sul campo presso Business School internazionali).

**Piano di studio:** In considerazione del fatto che, sempre più frequentemente, i temi aziendali vengono trattati per "macroaree", secondo una didattica che considera i processi piuttosto che le singole aree tematiche, il programma del corso verrà valutato in termini di completezza, organicità e coerenza interna e rispetto agli obiettivi del corso stesso e rispetto alle fondamentali conoscenze economico aziendali. Considerate le finalità formative che deve possedere un corso Master accreditabile dall'ASFOR, anche i Master specialistici devono dedicare agli aspetti generali del Management, ovvero alle tematiche gestionali dell'azienda e delle sue principali aree funzionali, almeno il 30% del monte ore complessivo delle attività didattiche.

**Corpo docente:** Presenza di una Faculty interna, ovvero un numero di docenti stabili e fortemente incardinati nelle diverse fasi dell'attività formativa, in particolare nei processi didattici, con le seguenti caratteristiche:

- Numero totale: 10 persone, con impegno individuale in attività strutturate del corso (docenza, orientamento, processi di valutazione, assistenza) non inferiore a 40 ore per i Master Specialistici e i Master in Business Administration e 60 ore per i Master in General Management ;
- E' preferibile che abbiano un rapporto continuativo con la Scuola da almeno 3 edizioni del Master;
- Esperienza: almeno 3 anni di significativa esperienza didattica e/o almeno 5 anni di esperienza professionale in posizione di adeguata responsabilità nell'area ove svolgono la didattica;
- Rotazione annuale della faculty: orientativamente massimo del 30%, salvo nei casi di radicali modifiche nella struttura del progetto.

**Direzione Didattica:** Presenza di un Direttore/Coordinatore Didattico-Scientifico, che deve essere un docente - formatore di comprovata esperienza (minimo 10 anni) e che deve dedicare a tale funzione un numero congruo di giornate/ anno .

\*Per maggiori dettagli si rimanda al "Processo di Accredimento Master" (scaricabile dal sito [www.asfor.it](http://www.asfor.it))



**Metodologie Didattiche:** La didattica deve tener conto della necessità di sviluppare non solo conoscenze, ma anche capacità di utilizzare strumenti e comportamenti manageriali. con le seguenti caratteristiche: - utilizzo di strumenti gestionali e di metodologie didattiche di tipo attivo (casi, esercitazioni, simulazioni, roleplaying, lavori di gruppo guidati, outdoor, momenti di Distance Learning); -attività di progetto sul campo mirate a verificare la capacità di applicazione degli strumenti in situazioni reali; - 10% del monte ore complessivo di aula deve essere dedicato a testimonianze e visite/workshop aziendali. Il numero dei partecipanti in aula non deve di norma essere inferiore a 15 unità per tutte le tipologie di Master.

**Materiale didattico:** Il materiale didattico, oltre ad essere aggiornato, dovrà avere caratteristiche di qualità corrispondenti a quelle specificatamente richieste dal Master orientato a formare competenze e non solo conoscenze..

**Processo di valutazione:** Il processo di valutazione dell'apprendimento degli allievi deve essere esplicito e finalizzato sin dall'inizio del corso e realizzato in più momenti durante lo svolgimento del programma, evidenziando in modo oggettivo e trasparente i risultati ottenuti dai singoli partecipanti in termini di conoscenze, competenze e comportamenti (manageriali). Esso deve quindi prevedere esplicitamente gli standard minimi di risultato nelle diverse aree didattiche e le azioni conseguenti in caso di esiti negativi o insufficienti. Il processo di valutazione deve indicare inoltre le condizioni complessive di apprendimento necessarie per il conseguimento del diploma finale, con particolare attenzione alla valutazione del project work.

**Attività di Assistenza (tutorship, coaching, counselling):** La Scuola deve garantire in via continuativa un'assistenza e un sostegno al processo di apprendimento degli allievi sia mediante la faculty interna sia mediante altre unità interne, in relazione al numero dei partecipanti e alle caratteristiche del corso. Devono essere indicate la qualifica e il numero di ore specificatamente dedicate delle unità addette a questa attività (che dovrà coprire anche la fase di internship in azienda).

**Attività di Ricerca e Innovazione svolte dalla Scuola e dall'area Master** Anche ai fini di una crescente qualificazione dei processi didattici del Master, particolare importanza viene ad assumere l'attività di ricerca svolta dalla Scuola e dall'area Master in funzione sia dell'aggiornamento delle conoscenze e competenze del corpo docente, sia della produzione di materiale didattico originale da mettere a disposizione dei partecipanti.

---

### STRUTTURE E ASPETTI ORGANIZZATIVI

---

**Sede didattica:** Nella logistica della Scuola, la sede didattica del Master deve avere una sua chiara ed autonoma collocazione e una sua precisa visibilità. L'aula Master dove si svolge l'attività didattica deve essere adeguata per superficie, qualità strutturali e dotazioni di attrezzature didattiche sia rispetto agli standard tipici di un corso Master accreditato sia rispetto al numero degli allievi e alle caratteristiche del corso. Deve essere inoltre disponibile un adeguato numero di aule/spazi appositamente attrezzati per attività di gruppo (di norma un'aula gruppi ogni 6-8 partecipanti).

**Biblioteca e sale di lettura:** La Scuola deve disporre di idonee dotazioni quantitative e qualitative di materiale bibliografico ad uso dei partecipanti, come: Libri/manuali - CD-rom - Abbonamenti a quotidiani economici, a periodici economici, a riviste specializzate - Abbonamenti on-line a banche dati Nella Scuola devono essere disponibili sale di lettura e/o spazi analoghi attrezzati in cui i partecipanti possano studiare individualmente o in gruppo possibilmente anche oltre il normale orario delle attività d'aula.

**Dotazioni informatiche e Attrezzature di Supporto:** Ai fini di un efficace apprendimento la Scuola deve garantire adeguate attrezzature di supporto per quanto riguarda l'ICT (es. PC collegati in rete e con accesso a Internet, posta elettronica, stampanti..). Nel caso in cui alcuni moduli vengano realizzati con la formazione a distanza, la dotazione informatica e le attrezzature devono essere adeguate rispetto a tale tipologia di processi didattici.

**Altri servizi:** Quale supporto essenziale ai processi didattici la Scuola deve garantire l'erogazione efficiente di alcuni fondamentali servizi a favore degli allievi: dalla segreteria, all'ufficio stage e placement- cui compete il compito di assistere e guidare i partecipanti nei rapporti con le aziende o con il mondo del lavoro-. E' altresì auspicabile la presenza di altri supporti quali servizi per il tempo libero, servizi di *accomodation*, ecc..

---

### ASSOCIAZIONE EX ALLIEVI

---

La Scuola deve favorire lo sviluppo di una Associazione di ex alunni del Master mettendo eventualmente a disposizione le opportune risorse organizzative. Tale Associazione, oltre a svolgere un ruolo di collegamento tra Scuola e diplomati del Master, dovrebbe affiancare la Scuola nell'organizzazione di incontri ed eventi sulle tematiche di management.

---

### CUSTOMER SATISFACTION

---

Il partecipante al Master, visto quale utente del prodotto formativo offerto, deve avere la possibilità di esprimere le sue valutazioni in merito al processo didattico e al grado di soddisfazione personale percepito. In questo senso, la Scuola deve rilevare periodicamente, con appositi questionari, tali elementi, anche al fine di introdurre eventuali miglioramenti nei processi realizzati. Dopo la conclusione di ogni edizione del corso, e sulla base degli elenchi dei diplomati fornito dalle Scuole, l'ASFOR si riserva di verificare con un proprio formulario e su base campionaria giudizi e valutazioni dei partecipanti sull'esperienza formativa vissuta.

---

### CAREER SERVICE E PLACEMENT

---

Al termine del Master vi deve essere da parte della Direzione un'adeguata azione di placement, in quanto la percentuale dei diplomati occupati, l'80% entro 6 mesi dal termine del corso, rappresenta per ASFOR un indicatore dell'efficacia e della coerenza del percorso formativo proposto, rispetto alle reali richieste del sistema economico e del mercato del lavoro.

---

### ASPETTO ECONOMICO E FINANZIAMENTO DEL PROGRAMMA

---

Le scuole, sia in sede di richiesta di accreditamento che nelle attività di report successive, dovranno indicare esplicitamente, oltre alle principali voci di costo le fonti di copertura finanziaria dei programmi. Tali indicazioni, desumibili da appositi documenti contabili (es. budget) dovranno riportare, accanto ai ricavi derivanti dalle rette pagate dagli allievi, anche eventuali borse di studio messe a disposizione da imprese e sponsor nonché fondi e contributi a qualunque titolo versati alla Scuola per la realizzazione del programma Master, esclusi i prestiti con obbligo irrevocabile di rimborso. In ossequio al principio che il Master deve soddisfare una effettiva domanda di mercato, di norma il corso deve prevedere una contribuzione diretta dei partecipanti, e quindi l'opportunità che gli utenti investano proprie risorse nel programma formativo (anche ai fini di un commitment reciproco), di almeno un terzo della quota prevista o del costo complessivo del programma. Nel caso eccezionale di finanziamento esclusivo o prevalente da parte di soggetti pubblici o privati non direttamente correlabili al mercato l'ASFOR oltre che valutare con particolare rigore il rispetto di tutti i singoli requisiti di cui ai punti precedenti, valuterà la sostenibilità finanziaria del corso anche in termini di continuità, al fine di assicurare che esso presenti caratteristiche di stabilità, ovvero che la sua realizzazione non dipenda unicamente da decisioni aleatorie dei soggetti finanziatori.

---

### LA SCUOLA/ISTITUZIONE FORMATIVA

---

Oltre alla valutazione del prodotto Master, si ritiene essenziale poter esprimere un giudizio sulla Scuola che realizza il prodotto. A tali fini la Scuola deve fornire una esauriente relazione contenente chiare indicazioni in merito a: - Missione e strategia (comprese eventuali alleanze e accordi con altre Scuole) Struttura organizzativa e governance - Portafoglio prodotti - Relazioni con le imprese - Grado di internazionalizzazione e ogni ulteriore elemento informativo utile ad evidenziare gli obiettivi perseguiti e il ruolo della Scuola nel proprio ambiente di riferimento e il contributo da essa fornito alla crescita e alla qualificazione delle risorse umane orientate a percorsi gestionali nelle aziende.

La valutazione di ASFOR concenterà in particolare, oltre alla situazione in essere, il percorso evolutivo della Scuola verso condizioni strutturali adeguate alle esigenze di un mercato sempre più competitivo.