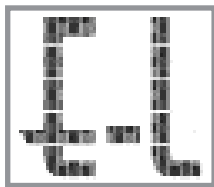


AL VIA L'ACCREDITAMENTO ASFOR DEGLI E-LEARNING EXECUTIVE MASTER



Si possono individuare dei criteri oggettivi per valutare se un master può essere garantito ai suoi utenti da una associazione super partes? Dopo due anni di intenso lavoro, ecco la risposta concreta elaborata dall'Asfor, l'Associazione per la formazione alla direzione aziendale.

Master: ecco una parola sempre più diffusa, che significa tutto e il contrario di tutto. Anche se non si ha un'esperienza diretta, basta parlare con un laureando o un neo-laureato che pensi di avvicinarsi attraverso un corso di specializzazione al mondo del lavoro, per avere subito la sensazione di quanto sia confusa e piena di trabocchetti l'offerta cosiddetta *post-curriculare*.

Premesso che nel mondo anglosassone (che spesso viene preso come riferimento) il nostro concetto di *master* come corso di specializzazione post laurea non ha un riscontro oggettivo, constatiamo che in Italia sotto questa stessa etichetta vengono raccolti dai più seri e prestigiosi corsi di alta formazione del panorama nazionale ai brevissimi seminari (a volte della durata di un mese o anche meno) che trattano un qualunque argomento con due o tre conferenze di livello qualitativo decisamente dubbio.

L'OFFERTA DI MASTER IN ITALIA

Ma anche nella parte alta di questa forchetta si collocano prodotti/servizi formativi che, pur ga-

rantendo in genere una soglia di qualità alta o medio-alta, hanno caratteristiche decisamente diverse fra loro. Ci sono fra questi:

- i master universitari di primo e secondo livello, ovvero quelli che si possono seguire all'Università, rispettivamente dopo la laurea *triennale* o dopo quella *specialistica* (o *magistrale*), e che danno luogo all'acquisizione dei cosiddetti crediti formativi, spendibili per la carriera universitaria;
- i master specialistici locali, finanziati da fondi regionali e/o europei;
- i corsi di alta formazione erogati per gli *executive*, ovvero per quelle persone che già lavorano e vogliono completare la loro formazione per aspirare a carriere più impegnative e ambiziose;
- i master proposti dalle *corporate university* delle grandi aziende nazionali o multinazionali;
- i master importati da università straniere famose o mai sentite prima;

oltre, è ovvio, ai master "top" erogati dalle *School of Management* italiane di riferimento anche a livello internazionale, come ad esempio la Sda Bocconi.

L'utente che si avvicina a questo tipo di offerta dunque si trova nell'imbarazzo totale rispetto alla scelta: il master deve trasferire competenze e ca-

pacità manageriali? O deve dare crediti universitari? O deve avere una *faculty* di prestigio e un forte legame con il sistema delle imprese? Oppure bisogna dare importanza al *brand*, al nome della scuola che lo organizza? E avere collegamenti a livello internazionale? E poi: il costo dell'iscrizione è adeguato? Oppure è troppo elevato per il servizio erogato? O viceversa è troppo basso per poter garantire davvero una qualità riconosciuta dalle aziende? E infine: se il master è gratuito e/o semi-gratuito per molti (attraverso finanziamenti pubblici o borse di studio) questo va preso come indice di qualità?

Il parametro più efficace di valutazione, da un punto di vista concreto, in realtà è molto semplice, se si va alle radici del bisogno: agli utenti interessa un master che dia una preparazione sia teorica che tecnica (ad esempio su competenze manageriali), tale per cui all'uscita dal corso via sia un'alta possibilità di trovare uno sbocco di lavoro soddisfacente per quanto riguarda sia l'ambito di lavoro sia il trattamento economico e le prospettive di carriera.

Ecco allora l'importanza di tre parametri di giudizio fondamentali per il profano:

- l'alta qualità della *faculty* e dell'istituzione che lo organizza
- che il master sia fortemente collegato con il sistema delle imprese e che quindi proponga stage di livello,
- che abbia dato nei corsi precedenti una garanzia di *placement* di qualità e in quantità elevata.

Garanzie, queste, che vengono richieste dagli utenti più accorti, anche perché di norma il master ha costi non indifferenti. Garanzie che non possono non essere verificate/certificate da un ente terzo. Insomma, in mancanza di un ente certificatore/accreditatore, gli elementi che può valutare personalmente un utente – giovane e inesperto o maturo ed esperto poco importa – spesso non sono sufficienti per capire se l'investimento di tempo che sta facendo lui e di denaro che sta facendo lui o la sua famiglia saranno compensati da una prospettiva di lavoro/carriera/vita migliore per gli anni successivi o se sarà solo uno spreco che porterà miglioramenti risibili o nulli.

I MASTER ON LINE O E-LEARNING MASTER

Come se non bastasse, l'offerta di migliaia di master - e di cosiddetti master - oggi in Italia si è arricchita di una nuova tipologia molto allettante ma nello stesso tempo ancora più pericolosa in termini di trappole rispetto a quella tradizionale: l'offerta dei cosiddetti *Master on line* o *eLearning Master*. Ovvero di master che possono essere fruiti in gran parte da casa o dall'ufficio, senza il bisogno di spostarsi in un'altra città (o in un'altra nazione) per conseguire il titolo.

Il master on line si pone dunque sempre più come opportunità per chi ha legami di famiglia o di lavoro e non vuole (o più spesso non può) interrompere le sue attività per scommettere sulla propria specializzazione in vista di una carriera più veloce e soddisfacente. Tali master, d'altra parte, si pongono anche come ulteriore minaccia per chi non sappia valutare il valore di ciò che acquista, dato che sotto l'etichetta di *Master on line* possono passare (e spesso passano) anche dei semplici testi distribuiti in rete, con qualche esercitazione off line e una blanda assistenza tutoriale via email, in un'ottica obsoleta da formazione a distanza di prima generazione: il che equivale a pagare la retta di un vero e proprio corso di alta formazione trovandosi poi fra le mani solo dei libri e delle dispense da studiare da solo, con un riscontro lento e poco efficace da tutor poco presenti e poco preparati.

Prima di affrontare il tema di questo articolo, ovvero l'arrivo sul mercato del "Processo di Accreditamento degli eLearning Executive Master Asfor" che si affianca a quello dei Master tradizionali di contenuto gestionale-aziendale, attivato dall'Asfor a partire dal 1989, facciamo una parentesi sulle tipologie di erogazione a distanza che si attuano oggi in Italia a seconda del settore di utilizzo.

CHE COSA SI INTENDE OGGI PER CORSO ON LINE?

Per grandi linee possiamo dire che in tutti i settori, non solo in Italia ma in tutto il mondo, quando si parla di eLearning o di corsi on line si intende

sempre più spesso un processo didattico di tipo *blended*, che utilizza nella maniera più opportuna diversi strumenti didattici (dai learning object riusabili alla teledidattica, passando per l'e-reading, l'aula virtuale, la formazione in presenza e gli ambienti di apprendimento collaborativo) per ottenere il massimo dei risultati (in termini di efficienza e di efficacia) con il minimo di costi (in termini economici, di tempo e di sforzo cognitivo).

Ma vediamo come tutto ciò viene coniugato nei due settori che stanno a valle e a monte rispetto a quello dei master: a valle, nel mondo universitario, a monte in quello del lavoro. In base ai risultati degli osservatori degli ultimi anni e agli studi di settore più recenti, e solo per individuare le principali linee guida, possiamo affermare che:

- nelle università si è affermata una tipologia di eLearning basata su strumenti di tipo collaborativo, *labour intensive*, con pochi o nulli learning object riusabili, senza ingegnerizzazione, basati su piattaforme *open source*, con una grande frammentazione di esperienze diverse tra loro;
- nel mondo del lavoro (aziende private e pubbliche amministrazioni locali e centrali) la scelta della formazione a distanza si è centrata su processi ingegnerizzati ad alta riusabilità e automazione, con caratteristiche di granularizzazione e di modularizzazione spinta e opportunità di flessibilità, adattabilità e personalizzazione (archivi di learning object riusabili con metadata sotto standard internazionale, gestiti da Lms o Lcms traccianti in ambienti assistiti da tutor e mentor).

I master, in particolare quelli organizzati dalle *School of Management* e dalle istituzioni di alta formazione, si collocano evidentemente in un'area di raccordo tra università e organizzazioni produttive o amministrative; e lo fanno anche nella scelta degli strumenti didattici di nuova generazione, con soluzioni di mix di strumenti davvero variegati, che presentano esperienze di successo che utilizzano non solo strumenti ma addirittura filosofie diverse nell'applicazione dell'insegnamento/apprendimento attraverso la distribuzione di materiali digitalizzati, la rete, e la comunità che ne costituisce il corollario.

Già solo questa constatazione dà una prima idea

di quanto sia difficile e infida la strada da percorrere per chi voglia cimentarsi nell'impresa di accreditare la qualità dei master erogati on line, attraverso un processo oggettivo.

L'INIZIATIVA DELL'ASFOR NELL'AMBITO DELL'ACCREDITAMENTO DEI MASTER

Questa scelta è stata fatta già più di due anni fa dall'Asfor (Associazione per la formazione alla direzione aziendale), un'associazione tra soggetti con personalità giuridica che operano nel campo della formazione manageriale, sia come strutture dell'offerta sia come fruitori di servizi formativi, costituitasi nel 1971 con l'obiettivo di sviluppare la cultura di gestione in Italia e di qualificare l'offerta di formazione manageriale, e che attualmente conta oltre 60 Soci fra *Business School*, *Corporate University* e *Istituzioni formative*.

Perché?

Basta guardare alla storia e alla posizione attuale dell'Associazione per comprendere come l'accREDITAMENTO dei master erogati in toto o in parte in rete sia maturato lentamente ma inesorabilmente come un vero e proprio *bisogno* interno, al fine di definire degli standard qualitativi riferiti all'attività eLearning. Vediamone in sintesi i motivi.

Primo: Asfor ha avviato già da quindici anni il "Processo di AccredITAMENTO dei Master" di contenuto gestionale-aziendale per garantire ai diversi clienti - attraverso il conferimento del marchio di accREDITAMENTO - quella garanzia che potesse (e possa tuttora) permettere loro di scegliere il proprio percorso formativo (a livello di *General Management*, o *Specialistico* o di *MBA*) e di investire quindi il proprio denaro e il proprio tempo evitando i rischi derivanti sul mercato dai fornitori improvvisati.

Secondo: con l'inizio del nuovo secolo, l'Asfor ha cominciato a verificare che tra i propri soci, e in generale nel mercato della formazione, si stava diffondendo la necessità crescente di erogare master on line, in particolare per le persone già collo-

cate in ambito lavorativo, che avevano (e hanno) bisogno di consolidare o completare la propria preparazione manageriale per poter intraprendere una carriera a livello direzionale più elevato.

Terzo: da un confronto serrato con i propri soci e da un'analisi sul mercato dei master on line in Italia e in ambito internazionale, il Presidente Claudio Poli e il Consiglio direttivo si sono resi conto che l'inserimento di percorsi più o meno consistenti di apprendimento in rete nei master di livello sarà sempre più una componente imprescindibile dei modelli di alta formazione .

Chi, dove e quando?

E' da queste premesse che nel 2003 l'Associazione passa ad affidare alla sua *Commissione Ict* (coordinata dal Consigliere Mauro Boati) il compito di avviare, in collaborazione con la *Commissione di Accreditamento dei Master tradizionali* (coordinata dal Vice Presidente Vladimir Nanut), lo studio e la messa a punto di una metodologia a base teorica e tecnica per la definizione del processo di accreditamento di master distribuiti prevalentemente a distanza attraverso la rete digitale. Con una chiara e ben definita filosofia di riferimento: la coerenza delle nuove regole per l'accREDITAMENTO dei *Master on line* con quelle già ampiamente sperimentate e consolidate per l'accREDITAMENTO dei master tradizionali.

Il primo problema affrontato dalla Commissione creata ad hoc per la realizzazione operativa del modello diventa quindi, fra il 2003 e il 2004, quello di individuare punto per punto le aree di sovrapposizione e quelle di differenziazione dell'ipotetico nuovo processo eLearning rispetto a quello tradizionale.

Da questo studio analitico scaturisce la *prima bozza del processo di accreditamento*, che si articola in una decina di punti in grado di dare sufficiente oggettività al giudizio finale, nonostante la presenza di una grande quantità di variabili non isolabili e quindi direttamente misurabili per una certificazione di qualità a tutto tondo.

Contestualmente la Commissione decide di delimitare i casi di applicabilità del nuovo processo di accreditamento, già per la prima verifica sperimentale, solo agli *Executive Master*, ovvero a quei

master che vengono progettati dalle scuole di alta formazione in maniera specifica per persone già inserite nel mondo del lavoro: sia perché questo è il terreno privilegiato di azione dell'Asfor, sia perché i master on line presentano i propri punti di forza proprio in questo settore di utenza. Gli *eLearning Executive Master* che vengono individuati dalla Commissione sono di due tipi distinti: quelli in Business Administration (*eLearning Executive Mba*) e quelli Specialistici (*eLearning Specialised Executive Master*).

Si arriva così a marzo del 2004, quando la bozza del "Processo di Accreditamento degli eLearning Executive Master" diventa il documento di riferimento per la sperimentazione su cinque master erogati da altrettanti soci dell'Asfor. Vengono così messi sotto la lente di ingrandimento della Commissione, attraverso un primo processo di self assessment e una successiva analisi dei dati raccolti, i master aderenti volontariamente alla fase di sperimentazione erogati on line già da almeno due edizioni dalle seguenti istituzioni formative: Cis (Reggio Emilia), Ifoa (Reggio Emilia), Mib (Trieste), Profingest (Bologna) e Poliedra (Politecnico di Milano) in collaborazione con Sfera Enel (Roma).

Ma non basta: all'iniziativa, attraverso un *Comitato Scientifico* dedicato al monitoraggio della fase di sperimentazione, si aggiungono infatti anche gli apporti di diversi enti istituzionali (dal Ministero per l'Innovazione Tecnologica con il Cnipa al Miur, dal Dipartimento Funzione Pubblica alla Crui, la Conferenza dei Rettori) che portano il loro contributo, sia come esperti/giudici esterni all'Associazione, sia come analisti di una metodologia che possa essere in seguito trasferita con opportune modifiche nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

I risultati della sperimentazione - dopo essere stati così analizzati dalla Commissione scientifica allargata, e dopo aver provocato una serie di revisioni e integrazioni in alcuni punti nodali del processo - portano nei primi mesi del 2005 alla formulazione dei criteri definitivi per l'avvio della prima fase di accreditamento degli *eLearning Executive Master* così come annunciato il 16 giugno 2005, dal Presidente dell'Asfor, Claudio Poli, nel

corso dell'Assemblea Generale svoltasi a Milano presso la sede della Sda Bocconi.

Come?

La scuola che voglia ora candidare un suo *eLearning Executive Master* all'accreditamento Asfor trova nel sito dell'Associazione (www.asfor.it) il "Processo di Accredimento degli eLearning Executive Master Asfor" completo e il modulo per richiedere l'avvio della fase preliminare della procedura. La procedura di accreditamento comporta le seguenti fasi:

- 1) la *Commissione di accreditamento dei master*, sulla base dei primi documenti inviati dalla Direzione del Master, valuta la congruità delle caratteristiche del master e quindi decide se avviare o meno la procedura, attraverso l'invio della relativa modulistica;
- 2) la Commissione di accreditamento, dopo avere ricevuto la documentazione richiesta e gli eventuali chiarimenti necessari, in caso di esame positivo, nomina i *revisori (didattici e amministrativi)* per la prevista verifica sul campo. Il team dei revisori è costituito da almeno 3 esperti, e precisamente: un *esperto di amministrazione* interno o esterno ad Asfor (fornito da Società di revisione), un *revisore didattico* che ha già collaborato al vecchio "Processo di accreditamento dei Master Asfor", e un *revisore esperto di eLearning*, scelti all'interno di una lista di esperti senior provenienti da enti associati ad Asfor, lista che è stata formata sia su base volontaristica sia su invito. Naturalmente la Commissione di accreditamento, nella definizione del team dei revisori, verifica che non ci siano conflitti di interesse, ovvero che nessun membro del team abbia collegamenti personali diretti o indiretti nei confronti del master o della scuola che va a visitare;
- 3) i revisori esperti di eLearning iniziano la loro azione con una "visita on line" preliminare, accedendo alla piattaforma dell'*eLearning Executive Master* con una password, come un qualunque allievo iscritto al master e/o come uno degli amministratori o tutor del corso, con l'obiettivo di verificare puntualmente le diverse procedure;

- 4) tutti i revisori effettuano poi la visita in loco, analizzando documenti e registri, e intervistando gli amministratori, alcuni docenti e tutor, oltre a una serie di allievi ed ex allievi scelti a campione tra quelli che stanno frequentando o che hanno frequentato edizioni precedenti del Master. Al termine di tale visita i revisori elaborano una relazione che viene inviata alla *Commissione di accreditamento dei master*;
- 5) la Commissione di accreditamento, sulla base della documentazione inviata dalla Scuola e della relazione dei revisori, decide di proporre o meno l'accreditamento al *Consiglio direttivo Asfor*;
- 6) il Consiglio direttivo Asfor, sulla base della proposta ricevuta, delibera la concessione o meno dell'accreditamento.

L'accreditamento avrà una durata massima di 5 anni, al termine del quale la Scuola dovrà richiedere il riaccreditamento.

Pertanto la Direzione del Master al termine di ogni edizione deve fornire dettagliate informazioni sul mantenimento dei requisiti di accreditamento, utilizzando un'apposita "scheda consuntiva" predisposta da Asfor.

La Commissione in ogni momento può chiedere ulteriori verifiche o informazioni in merito al Master e decidere la revoca dell'accreditamento in caso di gravi mancanze.

Occorre sottolineare che il "Processo di Accredimento degli eLearning Executive Master" appena avviato prevede che l'accreditamento in questa fase transitoria abbia una durata di 2 anni. Alla fine di tale periodo si farà un nuovo punto della situazione per verificare se tutti i parametri individuati e inseriti nel documento ufficiale sono davvero allineati con le migliori prassi o se richiedono un alleggerimento o un innalzamento del livello di attenzione (così come è successo nel primo periodo di applicazione dei criteri di accreditamento per i master tradizionali, quindici anni fa).

I PARAMETRI DI VALUTAZIONE

Ma quali sono i criteri su cui si basa il "Processo di Accredimento degli eLearning Executive

Master Asfor”?

I criteri sono stati elaborati dalla commissione che ha lavorato negli ultimi due anni insieme agli esperti esterni e con la collaborazione delle scuole che hanno fatto da “cavia” fra la primavera 2004 e la primavera 2005. Tali criteri sono stati approvati dal Consiglio direttivo e ratificati dall’Assemblea generale dei Soci Asfor.

I parametri che deve soddisfare un *Executive Master* erogato a distanza per potersi fregiare dell’accreditamento Asfor sono dieci, alcuni dei quali richiamano direttamente quelli già sperimentati nell’ambito del processo di accreditamento dei master tradizionali, mentre altri sono invece appositamente elaborati per i master a distanza.

Il primo non è altro che la definizione del perimetro di competenza, ovvero delle tipologie di master accreditabili, master che devono essere caratterizzati dagli attributi *executive* ed *eLearning*, sia nel caso degli Mba sia nel caso degli specialistici.

Secondo punto, *Procedura di ammissione*: i parametri di anzianità sul lavoro e di percentuale di non laureati tra gli utenti ammessi al master sono inizialmente, in questa fase transitoria, un po’ più permissivi rispetto ai criteri tradizionali.

Terzo e quarto punto, *Metodologia didattica e Durata e articolazione*: nel terzo punto si indicano i criteri di base che contraddistinguono un *Master on line* dai master tradizionali, con la definizione operativa delle caratteristiche dei momenti informativi, collaborativi, di regolazione/controllo, operativi sincroni e di attività a distanza asincrona (il cuore della formazione a distanza libera da vincoli di tempo e di luogo); nel quarto punto si fa uso di due tabelle per dare i pesi delle diverse metodologie nel mix blended di erogazione, distinguendo fra attività frontale e di aula virtuale sincrona rispetto alle attività di eLearning asincrona e rispetto allo studio o alla autoistruzione su testi scaricabili dalla rete.

Anche il quinto e il sesto punto sono collegati fra loro: il quinto (*Faculty e team di progetto*) definisce le caratteristiche minime accettabili per quanto riguarda il *turn over* e l’impegno dei docenti sia in fase progettuale che in fase erogativa;

il sesto punto (*Assistenza e tutorship*) zooma sul ruolo degli assistenti didattici, fondamentali nel processo erogativo a distanza, definendo in particolare i livelli temporali massimi di risposta dell’help desk, dei tutor, dei mentor e dei docenti esperti di materia.

Il settimo punto tratta il tema del *Processo di valutazione*: qui si trovano sia caratteri consolidati nell’accreditamento tradizionale (il fatto per esempio che tutti i criteri di valutazione degli utenti devono essere definiti in partenza, nel contratto formativo, in maniera esplicita, indicando con chiarezza le azioni da intraprendere in caso di risultato insufficiente del discente), sia un carattere innovativo come l’obbligo di tracciamento delle attività on line su piattaforma Lms. Con alcune notazioni che mi sembra importante sottolineare: che gli esami vengono fatti comunque in presenza e il project work finale ha un ruolo centrale nella valutazione del lavoro fatto dall’utente; e che il tasso di abbandono continua a essere un parametro molto importante per valutare la qualità complessiva del master. Non lo è invece il tasso di *placement*, dato che gli unici master on line oggi accreditabili sono *executive* e, in quanto tali, non prevedono stage e conseguenti assunzioni presso società diverse da quelle in cui già operano i partecipanti al master.

L’ottavo punto, *Dotazioni informatiche e attrezzatura di supporto*, affronta tutti i dettagli tecnici minimi indispensabili per poter considerare accettabile la piattaforma software di erogazione del corso, con particolare attenzione al tracciamento delle esperienze dei singoli discenti.

Gli ultimi due punti sono praticamente sovrapponibili a quelli dei master tradizionali, e precisamente: il nono punto tratta la *Customer satisfaction*, che viene analizzata dai revisori in sede di visita alla scuola, con opportune interviste a campione; il decimo riguarda gli aspetti finanziari ed economici del programma.

Ovviamente chi volesse maggiori informazioni in merito al “Processo di Accredimento degli eLearning Executive Master Asfor” può visitare il sito dell’Associazione, richiedendo anche un contatto diretto oppure inviando una richiesta formale di informazioni. ■