

VI Convegno nazionale Codau
Reggio Calabria, 19 settembre 2008

Qualità significa determinare i processi di lavoro in funzione dell'utenza

Relazione di Gianfranco Rebora



Definire la qualità?

- In passato la qualità era un valore centrale, ma implicito, dato per scontato
- All'università oggi non è concesso di dare per scontata la propria virtù
- Se la qualità non è più un'evidenza, rappresenta un valore sul conto del quale esistono idee e approcci differenti, sia all'interno che all'esterno del mondo accademico
- L'enfasi sulla misurazione determina a volte il metodo prima ancora di avere chiaro lo scopo
- La discussione su modi e metodi della valutazione dovrebbe seguire e non precedere la definizione di ciò che deve essere valutato

Il concetto di “Qualità”

- Oggi esprime meglio di altri l'attenzione del mondo esterno verso l'università
- È un termine elegante e molto evocativo
- È sufficientemente generale e ambiguo per contenere quella ampia gamma di significati e di esigenze che i diversi soggetti esprimono nei confronti dell'istituzione universitaria, delle sue attività e funzioni, dei suoi risultati

I diversi volti della qualità

La qualità si presenta con diversi volti che riflettono gli scopi multipli dei soggetti attivi nei processi di insegnamento, di apprendimento e di ricerca.

La qualità non riflette solo obiettivi predefiniti ma si può leggere in una prospettiva dinamica, di trasformazione

5 significati di qualità

1. qualcosa di eccezionale: eccellenza
2. Perfezione: zero difetti
3. fitness for purpose
4. value for money
5. trasformazione

Da Musil: “L’uomo senza qualità”

“Tu sai –ella disse,- che io sono stata educata in un istituto molto pio; me ne è derivato un gusto della presa in giro che diventa addirittura irresistibile appena qualcuno parla di ideali religiosi.

Ulrich: l’attitudine al bene, la quale in qualche modo è pur presente in noi, corrode subito le pareti se la si rinchiede in una forma fissa, e attraverso quella fessura si butta al male! I sentimenti non sopportano di essere legati, certi sentimenti soprattutto. Io sono sicuro che le vostre buone suore credevano fermamente a quel che vi predicavano: **ma guai se la fede è vecchia di un’ora! Questo è il fatto.**

Agathe capì che la fede di quelle monache che le avevano tolto il gusto della fede **era soltanto una riserva in scatola. Marinata bensì nella propria natura perché non si perdesse nessuna delle qualità della fede, ma tuttavia non fresca...**”.

**La vera qualità non è ripetitiva,
forse è addirittura irripetibile**



Esistono ancora i maestri?

(Piantoni in E&M, n. 6 2007)

“Vederlo in aula era uno spettacolo. Durante i corsi per dirigenti non enunciava l’argomento da trattare ma li interrogava tutti chiedendo loro: “Quale è il tuo principale problema?” E costruiva il suo intervento sulla base delle risposte che otteneva. L’ho visto discutere lo stesso caso per una quindicina di volte. Prendevo appunti, sempre diversi da quelli precedenti. Ingenuamente, un giorno gli chiesi: “Ma qual è la soluzione ideale?” E lui ridendo: “La prossima”. Ricercava costantemente un rapporto creativo con l’aula. “Se vai in aula per tenere una lezione ed esci come sei entrato, hai sbagliato la lezione e hai tradito gli alunni”. E soggiungeva: “Anche in impresa vale la stessa cosa. Quando partecipi ad una riunione, se esci con la stessa idea con cui sei entrato per te la riunione è stata nulla, non ha avuto luogo”.

Transformative learning (Lee Harvey)

- Il concetto parte dalla premessa che gli studenti partecipano a un processo formativo, non sono prodotti, né clienti, utenti o consumatori
- La formazione non è un servizio a un cliente ma un processo di trasformazione dei partecipanti
- 2 elementi caratterizzano la qualità come trasformazione
 - **Enhancing**: l'università di qualità accresce e rafforza i suoi studenti
 - **Empowering**: significa dare potere ai partecipanti per influenzare la propria trasformazione, equivale allo sviluppo dell'abilità critica, pensare ed agire in modo che trascende preconcetti, pregiudizi e schemi

Knowledge as a process in which *they* are engaged, not some 'thing' they appropriate.

La questione di fondo

L'istituzione universitaria ha a che fare con la creazione di conoscenza e con l'apprendimento degli studenti, due funzioni che investono tutta la complessità del mondo e della persona, che evocano dilemmi fondamentali della vita sociale noti dall'antichità, che sono incomprensibili e ingovernabili con la sola applicazione di una logica di conformità, tanto meno se interpretata in chiave meccanica e strumentale

Alla fine ...

Il punto focale per realizzare una positiva trasformazione delle università, orientata dal concetto di qualità, consiste nel migliorare il modo in cui gli studenti imparano e il modo in cui i ricercatori elaborano nuove conoscenze.

La Quality Assurance

“Vedere di nascosto l’effetto che fa?”

Secondo Stensaker (2007), ci sono diverse possibili interpretazioni per gli effetti delle esperienze di QA in Europa:

- Sistema di potere
- Sviluppo di competenze e professionalità
- Diffusione di informazioni
- Pubbliche relazioni

Effetti della QA (Stensaker, 2007)

- **Potere** : centralizzazione delle informazioni e più forte responsabilizzazione a livello di strutture (non sempre di docenti)
- **Professionalità**: il lavoro sulla qualità è diventato più professionale e formalizzato:
 - Per alcuni: + burocrazia
 - Per altri: resa trasparente la conoscenza tacita
- **Diffusione**: non si sono mai avute tante informazioni come ora
- **Pubbliche relazioni** : utilizzo come strumenti di marketing & branding

**Uso possibile per promuovere T&L e difesa critica contro
Ranking lists & League Tables**

Recenti analisi

NORVEGIA (Stensaker et al., 2008)

L'attività di QA si è sviluppata in modo rilevante attraverso i panel del NOKUT; si affaccia tuttavia il dubbio che l'effetto sia negativo su diversità ed eccellenza, a causa di una interpretazione burocratica di standard e linee guida, che appiattisce il ruolo dei panel di valutazione ad una dimensione tecnica a scapito di quella sostanziale (si riduce lo spazio per l'inaspettato e l'innovazione)

PORTOGALLO (Sarrico, 2008)

I ricorrenti esercizi di valutazione, della didattica e della ricerca, hanno diffuso informazione, generato discussioni e aumentato la consapevolezza, ma non hanno innescato azioni rilevanti di miglioramento

Italia (1994-2007)

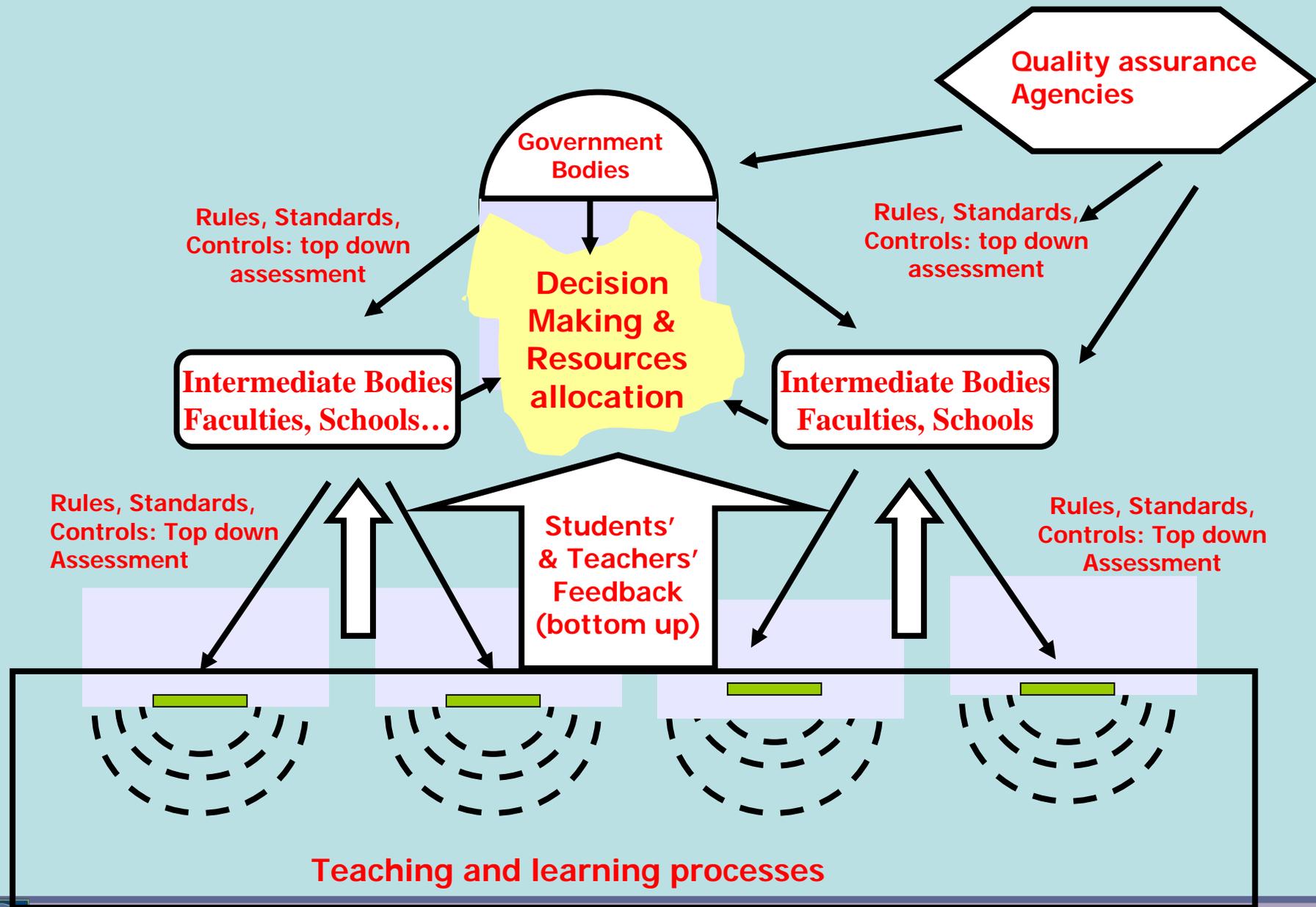
- Sviluppo di esperienze significative (nuclei, CIVR...) con forte aumento dell'informazione disponibile
 - Limitato uso delle procedure di valutazione adottate a fini decisionali, nell'allocazione dei fondi e nei sistemi premianti
-
- Processo di apprendimento e diffusione di dati con scarsi effetti al di là della sensibilizzazione
 - Maggiore incisività in singole strutture legata a specifiche persone e situazioni
 - Effetto bloccante degli assetti di governance

QA: ipotesi di ciclo evolutivo

Le ricerche danno evidenza a una sorta di ciclo:

- Fase 1: informazione diffusa genera apprendimento
- Fase 2: QA gestita come strumento di management e di comunicazione esterna
- Fase 3: progressiva formalizzazione di standard e indicatori limita i processi di *peer review* approfonditi e penalizza innovazione e diversità

The risk of a mechanical and static concept of quality as compliance



A passion for teaching

Times Higher Education - 4 September, 2008 By Ann Mroz

Robert Citino

vincitore del premio

**RateMyProfessors: Number 1
Professor USA**

**26 pagine di commenti, del
tipo:**

- “Passionate and uncompromising dedication and commitment. Sparkling intelligence and enthusiasm. The greatest professor I ever had.”
- “He is the most passionate teacher I have ever had in my life. He flies around the room and makes every lecture enjoyable to attend.”

**La parola “passione” compare
regolarmente nelle descrizioni
degli studenti sui loro migliori
professori :**

- Per la materia
- Per la condivisione
dell’apprendimento con gli altri

Commento del THE:

**It’s a word that is often lost in the
jungle of bureaucracy or the
demands of the research
assessment exercise.**

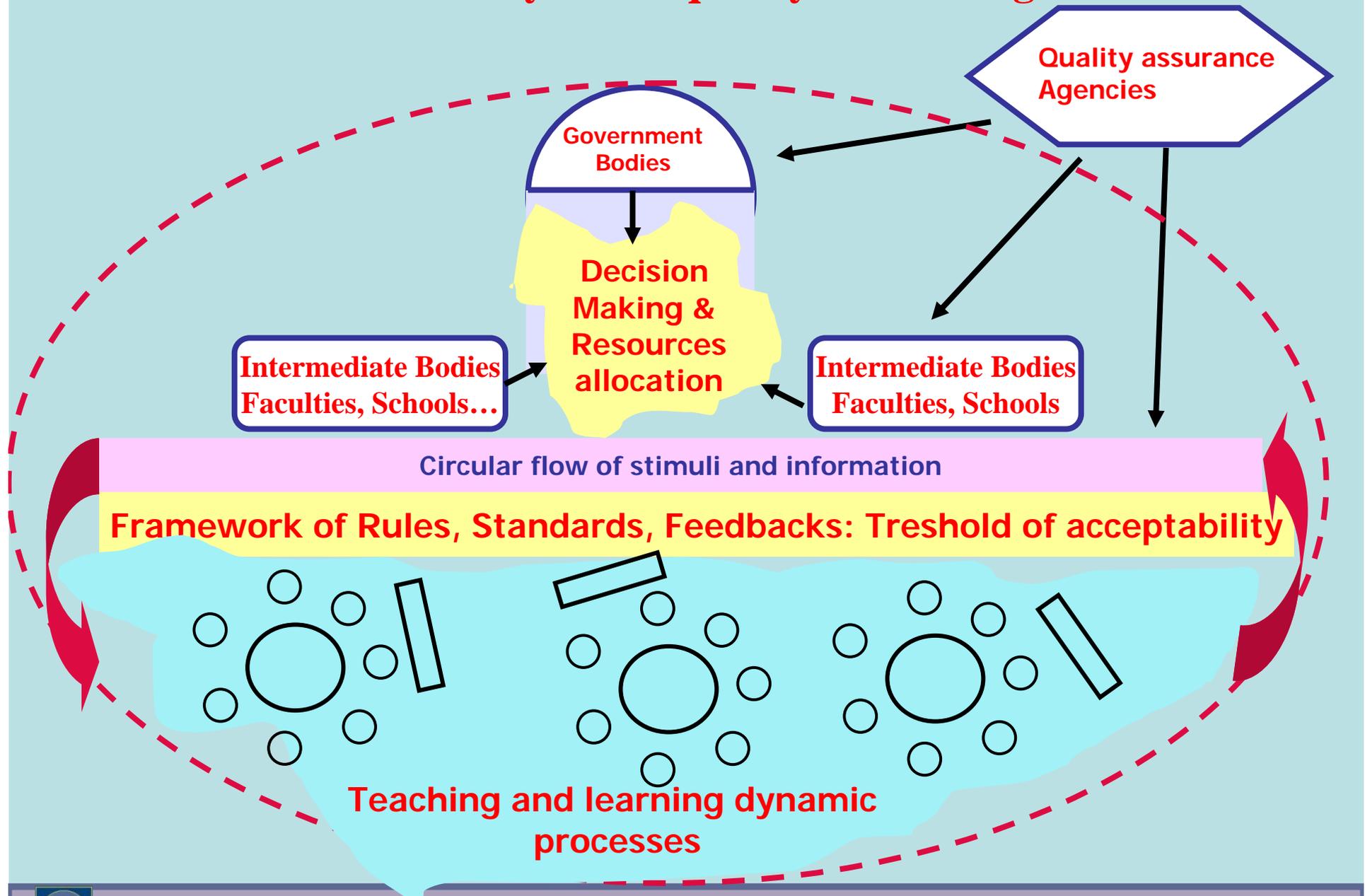


Esempio di uso indiscriminato e poco creativo di tecnologie diffuse

Powerpoint è ormai emblema di una comunicazione didattica visualmente seducente e intellettualmente vuota. Yiannis Gabriel (*Organization Studies*, n. 2, 2008) sostiene che la tecnologia non solo supplisce ad analisi deboli, ma induce una parcellizzazione della conoscenza in punti, una linearità forzata dell'argomentazione che inibisce improvvisazione, digressione e inventività.

La valenza può diventare positiva se utilizzato in modo dinamico

The move towards more dynamic quality of teaching



Come promuovere la qualità in Italia

IN SENSO STATICO

Tutelare una soglia di accettabilità delle prestazioni:

- Didattica: presenze, programmi, informazioni
- Ricerca: classificazione di risultati, pubblicazioni, brevetti, esperimenti, secondo criteri standard

IN SENSO DINAMICO

Promuovere spazi di autonomia oltre la soglia:

- Didattica: promuovere *transformational learning*
- Ricerca: considerare l'influenza intellettuale di un programma di ricerca sui suoi stessi autori, sui vari soggetti coinvolti, sui destinatari finali? Quanto influenza la rispettiva capacità creativa, o la propensione ad affrontare e gestire percorsi di cambiamento?

Una soglia, un piedistallo di qualità statica...

Il management universitario deve garantire, mediante appropriati sistemi di quality assurance, che le diverse fasi didattiche rispettino alcune regole e standard di base, come:

- Un buon pacchetto di servizi, strutture e risorse professionali
- La presenza continuativa dei professori ufficiali secondo programmi e orari pubblicati
- Lo sviluppo di un programma didattico chiaro e inserito nel contesto formativo specifico
- La presentazione di un *syllabus* all'inizio dei corsi
- La puntuale distribuzione di materiale didattico durante i corsi

...oltre la soglia di accettabilità...

- Una volta garantite le condizioni di base la vera qualità dell'insegnamento richiede una attiva, creativa, interazione tra i diversi soggetti, professori, studenti, tecnici e professionals
- Oltre questa soglia si entra nell'area critica, dove il management universitario incontra i veri problemi della valutazione e dove misurazioni, controlli e gerarchia non producono miglioramento
- **Come muoversi in quest'area?**

Cose da fare

QA

- Soglie di accettabilità (non parametri da massimizzare)
- Trasparenza a tutti i livelli

Oltre la QA

- Mettere i soggetti nelle condizioni di dare di più...
- Superare col dialogo i radicalismi (opposti estremismi)
- Ricercare rispondenza ai diversi contesti disciplinari
- Ruolo proattivo dell'istituzione universitaria che auto-governa la prassi di valutazione
- Partnership tra accademici e manager professionali
- Sistemi di valutazione orientati al futuro che considerano gli aspetti di sviluppo

Opposti estremismi (1)

Adesso i voti li diamo noi

(studenti della Facoltà di scienze politiche Università di Milano - gruppo “Acido politico”)



II “FLOP” DELLE SOCIOLOGIE

- Dai vincitori agli sconfitti. Una vera debacle per i corsi di sociologia ed i loro docenti, che escono con le “ossa rotte” dalle valutazioni degli studenti di molti corsi di laurea.
- Gli studenti triennialisti danno i giudizi più impietosi: tanto a SPO quanto a SIE difficilmente si raggiunge il 24.
- C'è spazio però per le eccellenze, anche per smentire in partenza chi fosse portato a pensare ad un'ostilità generalizzata nei confronti della materia.

Opposti estremismi (2)

Dal sito del prof. Giorgio Israel

Qui troviamo alcune affermazioni di principio come “conoscenza e cultura non si misurano”. L’idea forza sottostante è espressa dal motto:

“A MIO AVVISO, IL VERO VALORE DI UN INSEGNAMENTO E’ IN RAGIONE INVERSA DELLA SUA UTILITA’ IMMEDIATA”

Paul Valéry

che compare sul sito preceduto da una premessa provocatoria “Una frase che occorrerebbe avere il coraggio di pronunciare senza paura delle strida dei beoti”

“sono mesi che siamo in molti a martellare sul fatto che la scuola e l’università non sono aziende e servizi, che la cultura e l’istruzione non sono “prodotti”, che l’efficienza aziendalistica è assolutamente inappropriata e inefficiente in questo contesto, che l’idea di concepire alunni e famiglie come “utenti” è devastante, che il termine “customer satisfaction” andrebbe proscritto in questo contesto, salvo la valutazione di edifici, gabinetti e servizi accessori all’insegnamento propriamente detto”

“Conoscenza e cultura non si misurano”

Io credo che questa sia una verità di fondo da non dimenticare, ma che non si possa sventolare come una bandiera, o una rivendicazione di superiorità intellettuale, davanti alla società di oggi e alle esigenze che esprime

Nessuno mi può giudicare...?

La risposta è stata data da Guy Neave (2006), un grande maestro dell'*education*, secondo cui la qualità del lavoro intellettuale e accademico non può essere giudicata solo da quelli che lo commissionano, benché da tali giudizi dipenda spesso la differenza tra reputazione, mera sopravvivenza e “affondamento nelle profondità senza traccia”: “c’è un altro giudizio ed è quello che è ricordato, ciò che rimane quando il presente, come una corrente che fluisce di continuo, porta via tutti i suoi figli e figlie” (Neave, 2006).

European Universities in Transition

(Mazza, Quattrone, Riccaboni, 2008)

- La persistenza nel tempo delle istituzioni è dovuta alla loro abilità di attrarre la diversità più che di imporre semplicemente regole di condotta condivise o di proporre modelli organizzativi comuni
- L'immagine sociale dell'Università è quella di un posto dove si producono regole nuove e quelle esistenti sono sfidate
- Quello che è ora considerato uno dei problemi dell'Università, la sua frammentazione e differenziazione interna, è invece ciò che pensiamo ne abbia assicurato la persistenza nel tempo.
- Essere la casa della diversità è ciò che promuove quelle caratteristiche, abilità e capacità che consentono di intercettare nuove ed emergenti tendenze in diverse sfere della società e dell'economia
- Rendere le università più omogenee possibile, o assumere un modello come *benchmark*, significa la fine di questa istituzione

Interventi recenti

- MINELLI E, REBORA G., TURRI M. (2008). *How can evaluation_fail? The case of Italian universities*. QUALITY IN HIGHER EDUCATION. vol. 14, pp. 157-173.
- MINELLI E, REBORA G., TURRI M. (2008). *The risk of failure of controls and levers of change: an examination of two Italian public sectors*. JOURNAL OF ACCOUNTING & ORGANISATIONAL CHANGE. vol. 4, pp. 5-26.
- MINELLI E, REBORA G., TURRI M. (2008). The structure and significance of the Italian research assessment exercise (VTR). In: MAZZA C., QUATTRONE P., RICCABONI A. (Eds), *European Universities in Transition*. (pp. 221-236). CHELTENHAM: ELGAR.
- MINELLI E, REBORA G., TURRI M. (2008). *The fifteen year evaluation experience in Italian universities with its crisis factors and a desire for Europe*. In: BESO A. ET AL. *Implementing and using quality assurance: strategy and practice. A selection of papers from the 2st European Quality Assurance Forum*. (pp. 68-73). BRUSSELS: European Universities Association.
- HUISMAN J., REBORA G., TURRI M. (2007), *The effects of quality assurance in universities: empirical evidence from three case studies*, in Bologna Handbook, RAABE: Berlin
- REBORA G., MINELLI E, TURRI M, HUISMAN J. (2006). *The impact of research and teaching evaluation in universities: comparing an Italian and a Dutch case*. QUALITY IN HIGHER EDUCATION, vol. 12, pp. 109-124.